

令和5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6年3月
株式会社時事通信社

目次

1. 事業目的・事業概要	3
2. 事業内容	4
2-1 ヒアリングの実施概要	4
2-2 優良事例ヒアリング	4
事例一覧表	4-6
事例集	7-54

1. 事業目的・事業概要

我が国の中小企業・小規模事業者は、少子高齢化や人口減少などの構造変化や物価高騰、深刻な人手不足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、2024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 ヒアリングの実施概要

- ・実施時期：2023年12月～2024年3月
- ・実施方法：オンライン（Teams）で実施。1件当たり60分程度。
- ・ヒアリング対象：中小企業・小規模事業者、支援機関等

2.2 優良事例ヒアリング

中小企業・小規模事業者、支援機関等へのヒアリング（58者）を行い、事例原稿をとりまとめた。

事例一覧表

No	企業名	所在地	事例タイトル	掲載ページ
1	株式会社ホテル松本楼	群馬県渋川市	危機時に事業変革を行い、成長を実現した企業	P7
2	有限会社黒潮重機興業	宮城県多賀城市	DXで輸送能力向上・労働環境改善を図り、「2024年問題」に対応した企業	P8
3	株式会社森清化工	東京都墨田区	積極的な設備投資で省力化を図り、人材確保と持続的な質上げを実現した企業	P9
4	石丸製麺株式会社	香川県高松市	育児・介護支援の環境を整備し、良質な雇用創出と生産性向上を実現した企業	P10
5	久保井塗装株式会社	埼玉県狭山市	GXとDXに向けた取組を通じ、競争力を高め続ける企業	P11
6	蒲郡市	愛知県蒲郡市	官民一体でサーキュラーエコノミーを推進する地方公共団体	P12
7	グランド印刷株式会社	福岡県北九州市	DXで新規事業創出を促し、多角化経営で成長を続ける企業	P13
8	二九精密機械工業株式会社	京都府京都市	「人」への投資で人材を確保・育成し、成長を続けている企業	P14
9	株式会社九州電化	福岡県福岡市	技術力向上と自主性を育てる人材育成で技術力を継承、発展させている企業	P15
10	株式会社ねぎしフードサービス	東京都新宿区	「人財共育」によりサービス品質を継続的に高めることで、付加価値向上と人材確保につなげ、成長している企業	P16
11	株式会社新越ワークス	新潟県燕市	会社の枠を超えた新入社員研修や人材交流を通じ、人材の育成と定着に取り組む企業	P17
12	中工精機株式会社	岐阜県瑞浪市	積極的な設備投資により生産性向上と職場環境の改善を実現し、成長につなげた企業	P18
13	株式会社ホリ・コーポレーション	山形県酒田市	単純作業を省力化し、従業員満足度と顧客対応力の向上につなげている企業	P19
14-1	株式会社ティアラ	岡山県岡山市	金融機関の伴走支援により、経営危機を乗り越えて成長する企業	P20
14-2	株式会社トマト銀行			

No	企業名	所在地	事例タイトル	掲載ページ
15	岐阜県信用保証協会	岐阜県岐阜市	関係機関を積極的に巻き込み、事業者の経営支援に主体的に取り組む支援機関	P21
16	株式会社大都	大阪府大阪市	出資による大規模な資金調達を実現し、業容拡大に取り組むとともに外部株主との対話の中でガバナンスの構築・強化を図り、成長を遂げた企業	P22
17-1	PLネットワークサービス株式会社	埼玉県吉川市	出資と融資を組み合わせた資金調達により大型の設備投資を実現し、業容拡大に取り組む企業	P23
17-2	東京中小企業投資育成株式会社	東京都渋谷区		
18	株式会社第一寛亭留	北海道札幌市	明確なコンセプトを定め、顧客満足度を高めて高付加価値化を実現した企業	P24
19	長野テクトロングループ株式会社	長野県長野市	積極的なM&Aでシナジー効果を高めグループを拡大・成長させた企業	P25
20	磐栄ホールディングス株式会社	福島県いわき市	友好的M&Aにより、グループ一体で継続的に成長している企業	P26
21	栃木精工株式会社	栃木県栃木市	企業間交流の場に積極的に参画して「人との縁」を作り、イノベーションを実現した企業	P27
22	株式会社山本製作所	広島県尾道市	自社の強みをいかしたビジネスモデルで海外市場に挑み成長を遂げた企業	P28
23-1	LEATHER WORK MAKE	沖縄県北谷町	支援機関を活用し、製品の原価を把握しながら価格設定を見直したことで赤字体質から脱却することに成功した企業	P29
23-2	沖縄県よろず支援拠点	沖縄県那覇市		
24	マルハチ工業株式会社	愛知県一宮市	支援機関を活用して経営者自ら知識・スキルの習得に努めながら、価格転嫁や新製品開発に取り組み、利益率向上を実現した企業	P30
25-1	珈琲ゆるりん	岐阜県岐阜市	支援機関の支援を受け、顧客ターゲットを明確化した取組を行った企業	P31
25-2	岐阜県よろず支援拠点			
26	くらさか風月堂	三重県伊賀市	自社の強みを認識し、情報発信を継続的に行うことで新規顧客の獲得につなげた企業	P32
27	有限会社鏡曇店	山形県寒河江市	海外展開により新たなニーズを追求し、新規市場の創出を目指す企業	P33
28-1	有限会社竹内兄弟板金	新潟県三条市	支援機関の協力を得ながら、収支計画の策定と原価管理に取り組むことで、業績向上を果たした企業	P34
28-2	新潟県よろず支援拠点	新潟県新潟市		
29-1	有限会社小鹿野町須崎旅館	埼玉県小鹿野町	支援機関の協力を得て資金繰りの見える化に取り組んだことを契機に、自社の経営課題に気づき、経営改善につなげた企業	P35
29-2	埼玉県よろず支援拠点	埼玉県さいたま市		
30	株式会社モノリクス	東京都文京区	支援を通じて自社の理念や魅力を見つめ直し、人材確保につなげた企業	P36
31	有限会社神馬建設	北海道浦河町	人事制度の整備を通じて職人の定着を図るとともに、地元の事業者と連携しながら地域の職人不足解消に取り組む企業	P37

No	企業名	所在地	事例タイトル	掲載ページ
32-1	せちばるストアー	長崎県佐世保市	「買い物難民」の発生を防ぎ、地域を支える存在となっている企業	P38
32-2	佐世保市北部商工会			
33	株式会社服地のサカモト	宮崎県宮崎市	顧客ニーズにきめ細かく対応して顧客満足度を向上させ、新たな客層も取り込んでいる企業	P39
34	株式会社梶野工務店	島根県松江市	従業員が柔軟に働ける環境を整え、人材の確保・定着につなげた企業	P40
35	クマタニトラスト	岩手県普代村	長年の趣味をいかした分野で創業し、事業を軌道に乗せている企業	P41
36	幸福湯	和歌山県和歌山市	地域住民とのコミュニケーションを重視し、地域のコミュニティ機能を担う企業	P42
37	株式会社ワイズテクノ	群馬県高崎市	地域住民と外国人旅行者の交流拠点として地域活性化に貢献する企業	P43
38	株式会社まちづくり岡崎	愛知県岡崎市	民間出資で設立されたまちづくり会社として、中心市街地の活性化や商店街の来街者増加に貢献している企業	P44
39	株式会社京屋染物店	岩手県一関市	地域の伝統文化の発信と自社事業の発展に取り組む企業	P45
40	五城目町	秋田県五城目町	町内の支援機関等と連携し、創業支援に取り組む地方公共団体	P46
41	徳島県信用保証協会	徳島県徳島市	地域の関係機関と連携して創業支援に取り組む金融機関	P47
42-1	株式会社南都銀行	奈良県奈良市	インパクト投資を通じて資金供給を行い、他の支援機関や地方公共団体・地元企業を巻き込みながら、地域課題解決企業の創出を図る金融機関	P48
42-2	南都キャピタルパートナーズ株式会社			
43	塩尻市	長野県塩尻市	地域課題解決を担う企業や人材が創出・支援される、エコシステムの形成を図る地方公共団体	P49
44-1	株式会社山本味噌醸造場	新潟県上越市	支援機関の活用により全国から承継先候補を探索し、第三者承継を実現した企業	P50
44-2	株式会社PEAKS	京都府京都市		
45	鳥取県商工会連合会	鳥取県鳥取市	中山間地域の後継者不在に対応すべく、事業承継支援の体制を充実させた支援機関	P51
46	豊岡市	兵庫県豊岡市	事業承継支援に積極的に取り組む地方公共団体	P52
47	石川方部商工会広域連携協議会	福島県石川町、玉川村、平田村、浅川町、古殿町	支援能力向上と支援機関同士の連携を図り、多様な課題に対応する支援機関	P53
48-1	土浦商工会議所	茨城県土浦市	外部機関の支援を受けながら、経営指導員の支援能力を高めている支援機関	P54
48-2	関東経済産業局	埼玉県さいたま市		

事例１：株式会社ホテル松本楼 「危機時に事業変革を行い、成長を実現した企業」

- ・所在地：群馬県渋川市
- ・従業員数：118名
- ・資本金：1,000万円
- ・事業内容：宿泊業

感染拡大期に事業変革を行い、「人は宝」を理念に掲げて雇用維持と人材育成に注力

群馬県渋川市の株式会社ホテル松本楼は、同県中部の伊香保温泉で温泉旅館を経営する企業である。都内の西洋料理店をルーツに持つ同社は、温泉地への社員旅行の需要が拡大した1964年に「ホテル松本楼」を創業。1997年に洋風旅館「ぴのん」を開業、個人客重視に舵を切った。2016年に松本光男社長とおかみの松本由起氏が経営を引き継いだ後、マルチタスク化など新たな経営方針への反発から、全社員85名中30名が辞めてしまう経営の危機に見舞われる。その後、松本社長と由起氏は「人は宝」という理念を掲げ、一人の新人に一人の教育役を付けるエルダー制度や、従業員の家族を招待するファミリーデイズ企画に取り組み、従業員との信頼関係を構築、新卒採用・定着につなげてきた。そうした中で、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が同社の経営にも深刻な打撃を与えた。松本社長と由起氏は「従業員の安心を提供することが経営者の役目」と考え、従業員の解雇や休職・減給は一切行わず、事業変革の様々な取組を行った。

休業期間中の勉強会で接客スキル向上、新たな需要を捉えて事業の多角化を推進

感染症対策のために地元の学校が休校となった2020年3月、同社は子供を持つ従業員のために学童保育を始めた。緊急事態宣言が発令された後には、従業員の希望を踏まえて多種多様な勉強会を企画。「松本楼学校」を2か月間開き、伊香保の歴史やラッピング、手話などを学ぶ機会を設けた。特に、以前から由起氏が関心を持っていたSDGs（持続可能な開発目標）に関しては、休業期間中に従業員が宿泊客になりきり、食品ロスの計測、削減に取り組んだ。これらの取組には、雇用調整助成金を活用、研修加算も受けている。感染症対策では、ストレスフリー補助金を活用して全客室にタブレット端末を設置、宿泊客が部屋から浴場の混雑状況の確認や飲料などの注文ができるようにするとともに、自動チェックアウト機の導入で金額間違いもなくなった。また、感染拡大以降に生じた巣ごもり需要に目を付け、事業再構築補助金を活用して地域内初のパン店「伊香保ベーカリー」を立ち上げ、0.5斤の食パンや、パン製造の設備をいかしたプリンなど、顧客ニーズに即した幅広い商品を展開し、業績を拡大した。さらに、廃業ホテルの建物を改修し、犬と泊まれる宿を開業した。

投資の成果により黒字転換、挑戦する企業風土で成長につなげる

タブレット導入などの取組は、従業員の負担軽減・勤務環境改善だけでなく、サービスの質の向上につながり、顧客満足度向上やリピーター増加に貢献。多角化した事業も数年の投資期間を経て業績回復に寄与しており、現在では総売上高が感染拡大前の水準まで回復、黒字転換を実現した。その成果を従業員に決算賞与や社員旅行として還元しており、従業員満足度の向上につながっている。「不安だからこそ挑戦して、楽しみながら生まれ変わることができる企業風土が今の成長につながっている。社員がお客様を満足させ、さらに地域の活性化につなげていきたい」と、松本社長、由起氏は語る。



松本光男社長とおかみの由起氏



同社の従業員



伊香保ベーカリー

事例 2：有限会社黒潮重機興業

「DXで輸送能力向上・労働環境改善を図り、『2024年問題』に対応した企業」

- ・所在地：宮城県多賀城市　・従業員数：18名　・資本金：3,000万円
- ・事業内容：道路貨物運送業

「2024年問題」対応と業務プロセス効率化に向け、独自の運行管理システムを開発

宮城県多賀城市の有限会社黒潮重機興業は、建設用の重機や資材の運搬サービスを専門に行う企業である。地元の宮城県内にとどまらず、東北地域や全国各地も対象に、特殊車両のトレーラーで重機を運搬している。同社の業務は、顧客からの緊急の依頼が大半で、搬送先は山奥の土木工事現場など位置の特定が難しい場所が多い。そのため、日々の配車調整や運転手への搬送情報の指示など、煩雑な業務プロセスの簡易化、効率化が経営課題となっていた。同社の菅原隆太社長は、2024年4月に運転手の時間外労働の上限規制の適用が開始されて人手不足が深刻化するとされる「2024年問題」への対応も見据え、独自の運行管理システムを開発・導入することで、輸送能力向上と労働環境改善に取り組んだ。

全運転手にタブレットを配布、DXで配車効率向上と業務負担軽減を実現

菅原社長は同社で運転手として勤務していた経験を基に、先代経営者からの事業承継後、紙や黒板で配車の段取りを組んでいた業務プロセスをDXで刷新する必要があると判断。①Excelでの配車計画策定②通話アプリLINEによる目的地情報の運転手との共有③予定表アプリでの受注履歴の蓄積・活用という3段階でシステム化を進めた。よく使われている汎用ソフトを用いることで運転手の抵抗感を和らげ、コストも抑制した。さらに、配車、顧客、地図、運搬履歴などのデータが数年分蓄積された段階で、全体を統合したシステム開発を外部に発注し、2019年に運行管理システム「KRSION（クロシオン）」を完成させた。同システムの稼働後は、全運転手に情報共有ツールとしてタブレットを配布。GPS（全地球測位システム）による現在地確認や運行状況、搬送先の詳細情報の共有がリアルタイムで可能となり、配車効率が向上して、「1台当たりの仕事量が約10%上がった」と菅原社長は話す。また、運転手の日報作成を自動化して業務負担を大幅に減らすとともに、情報管理の一元化で見積りや請求業務を効率化し、労働環境改善と生産性の向上につなげた。

システム導入で信頼性が高まり受注増加、人材定着や若年採用にも効果

東日本大震災後の復興需要が収まりつつある中でも、運行管理システム導入により、過去のデータを蓄積・活用して注文への即応力を磨くことで顧客からの信頼感が高まり、大手顧客などからの受注増につながった。また、業務の簡素化で残業削減や有給休暇取得が促進された結果、人材定着や若年層の獲得にも効果があった。好業績が続く背景もあり人材採用が進んだことで、運転手は現在14名と震災時と比べて2倍の陣容を確保できており、何も問題なく「2024年問題」を乗り越えられる状況にあるという。さらに、同社はクロシオンを全国の同業他社向けに外販する計画も有しており、2024年にリリースを予定している。「現行システムをバージョンアップした上で、積極的にPRしていきたい」と菅原社長は語る。



菅原隆太社長



保有する特殊車両



タブレットを使う運転手

事例３：株式会社森清化工

「積極的な設備投資で省力化を図り、人材確保と持続的な質上げを実現した企業」

- ・所在地：東京都墨田区 ・従業員数：150名 ・資本金：5,000万円
- ・事業内容：ゴム製品製造業

「高品質、品揃え、即納」を経営方針に、積極的な設備投資を継続

東京都墨田区の株式会社森清化工は、機械や配管で流体（気体や液体）を密封するために使用される環状のゴム製部品「Ｏリング」を専業で製造する企業である。東京都と千葉県匝瑳市に工場を置き、汎用素材の量産品から高機能・特殊素材製品まで、10万種以上の多品種のＯリングを生産、「高品質、品揃え、即納」を経営方針に、幅広い業種・規模の顧客企業に供給している。製造技術者を中心に人手不足が深刻化する中、同社の毛利栄希社長は、製造現場と販売管理の両面において積極的な設備投資を続けることで、業務の標準化や自動化を進めて生産性の向上を図るとともに、勤務形態の多様化や質上げを行うことで、働きやすい職場環境づくりに取り組んできた。

省力化により付加価値の向上と業務負荷の軽減を実現、勤務形態別に業務を細分化して人材を確保

製造工程での設備投資で重点を置いたのが自動検査装置の導入だ。同社は、年間約2億個ものＯリングを生産しており、その品質保持のために全数検査を実施している。検査には熟練した技術や経験が必要となるが、人だけに頼る検査体制では処理能力に限界があることから、自動検査装置に製品検査工程の6割をカバーさせる省力化を通じて品質の安定化を図り、製品の付加価値を向上させるとともに、人手不足による生産制約を解消した。さらに、EDI（電子データ交換）を活用した販売管理システムの構築にも投資を行った。納期や製品在庫の管理、見積りや請求・納品書の作成といった煩雑な業務をEDIシステムで簡素化・標準化することで、属人化しやすい作業を誰もが短時間で完遂できる環境を整えた。こうした積極的な設備投資による業務負荷軽減の取組と合わせて、人材確保の方策として、営業、総務、製造の部門ごとに、フルタイムやフレックス、特定時間帯といった勤務形態別の業務の細分化を行い、営業部門などを中心に、なるべく女性が働きやすい業務を増やしていった。その結果、現在では全社員の過半数を女性が占め、営業センターでは約7割に上っている。

EDI活用で顧客に利便性を提供、付加価値向上の効果は社員への継続的な質上げで還元

同社では独自の経営手法として、EDIシステムに蓄積される膨大な販売データを活用し、顧客ニーズが高いＯリングの品種の把握や、製品ごとの在庫水準の評価を定期的に行った上で、一定の在庫をあえて抱える「計画生産」を実施している。これにより、必要な部品を小ロットでも低価格、短納期で顧客に届けられる。こうした他社に代替できない利便性を提供することで、「自社のブランディングを高めて、高収益が維持できている」（毛利社長）という。自動検査装置の導入に伴う付加価値向上の効果は、継続的な質上げを通じて社員に還元しているほか、毎年の賞与は、夏冬のほかに決算賞与を合わせた年間計3回を支給し、社員の意欲向上や人材定着にいかしている。今後は、地政学リスクの高まりに対する顧客企業の動きに関心を向けており、「顧客ニーズに共通しているのは海外依存からの脱却。少しずつだが国内生産・開発拠点の強化が進んでおり、当社の強みをいかして多くのニーズに応えられるよう努力したい」と毛利社長は語る。



毛利栄希社長



本社・営業センター



多品種のＯリング

事例4：石丸製麺株式会社

「育児・介護支援の環境を整備し、良質な雇用創出と生産性向上を実現した企業」

- ・所在地：香川県高松市 ・従業員数：150名 ・資本金：3,000万円
- ・事業内容：食料品製造業

離職者増への危機感からワークライフバランス重視の職場づくりに挑戦

香川県高松市の石丸製麺株式会社は、2024年で創業120年を迎える讃岐うどん（乾麺、半生麺）の製造・販売を行う企業である。機械式製麺に手打ちの伝統技術を取り入れた独自の手打ち式乾麺製法を確立し、専門メーカーとしてトップクラスの国内シェアを誇る。

少子高齢化や都市部への人口流出が続く中、同社でも離職防止や人材確保が喫緊の経営課題として浮上。「家事や育児、介護などの負担と仕事とのバランスが取れず、退職に至った社員が何人もいて、非常に慚愧（ざんき）に堪えない経験となった」と、危機感を強めた石丸芳樹社長は、5年前、経営理念に「全ての従業員がやりがいを持って働ける会社を目指す」ことを掲げ、働きやすい職場づくりに乗り出した。

休暇取得をしやすい環境整備と省力化投資により、全員が正社員として安心して働ける職場づくりを推進

「ワークライフバランスを整えるためには、ある程度余裕を持った人員配置をしなければならない」として、年間休日数の増加や時間外労働の削減、男女問わずに育児・介護休業を取りやすい環境整備に取り組んだ。その結果、安定した採用が実現し、社員数が取組前と比べて20～30名程度増加したことで、有給休暇が取りやすくなったほか、2021年と2022年には男女とも育休取得率100%を達成した。同時に、業務の標準化・マニュアル化を進めFSSC22000（食品安全システムの国際規格）を取得、さらに生産性向上設備の積極導入で省力化を進めた。また、従業員全員を正社員として雇用することで安心して働ける職場を提供するとともに、個々人の技能を見える化した上で能力に応じた教育を行う体制も整えた。人事運用では、男女を問わず能力優先で積極登用し、全管理職に占める女性の割合は3割強に上る。

良質な雇用による安定経営と高い生産性を強みに、海外輸出を更に拡大

こうした取組の結果、就職後3年以内の離職率は2018年の29.5%から2022年は5.4%に低下。定着率の改善で計画的な人材育成が可能になったことが、「社員のスキル向上→生産性向上→業績向上→賃上げ→従業員のエンゲージメント向上」という好循環につながった。良質な雇用創出は地域社会からの評価を高め、2023年には四国少子化対策推進委員会から女性活躍・子育て支援リーディング企業最優秀賞を授与された。

同社が築いた良質な雇用を強みに、今後の成長セクターとして開拓に挑むのが海外市場だ。2023年9月の決算では、輸出総額1億2,200万円で前年比10%超の伸びを記録。輸出先は台湾、中国、韓国の東アジア圏が9割超を占め、その後フランス、マレーシア、英国など19か国が続く。今後は世界的な日本食ブームを背景として、米国や豪州向けに現地の大型流通企業を通じた新たな販路開拓に取り組むほか、新興国で消費需要の拡大が見込めるインドにも展開していく予定だ。「海外展開のための人材も採用を強化して、取組を加速させたい」と、石丸社長は語る。



石丸芳樹代表取締役社長



社内勉強会



インドでの販売プロモーション

事例5：久保井塗装株式会社

「GXとDXに向けた取組を通じ、競争力を高め続ける企業」

- ・所在地：埼玉県狭山市
- ・従業員数：20名
- ・資本金：5,300万円
- ・事業内容：プラスチック製品製造業

住宅街で創業、常に地域の環境と向き合いながら事業展開

埼玉県狭山市の久保井塗装株式会社は自動車部品、建築金物、航空宇宙部品等を対象とした工業塗装を手掛ける企業である。同社は1958年に東京都大田区で創業したが、立地場所が住宅街の中にあり、使用する工業用塗料には有機溶剤が含まれることから、環境対策に細心の注意を払いながら事業を行ってきた。同社の窪井要社長は「環境問題に注力しなければ事業を継続できないことが企業のDNAに刻まれている」と語る。さらに、同社は大手自動車メーカーが脱炭素に向けた具体的な実現目標を掲げたことを受けて、2035年までに脱炭素・廃棄物ゼロの実現を目指すこととしている。

環境負荷低減や「DX」の経験をいかし、「脱炭素・廃棄物ゼロ」への転換を推進

工業塗装業界が揮発性有機化合物（VOC）の排出抑制への取組を求められる中で、同社は環境負荷低減が競争力向上につながると考え、サポイン事業（現「Go-Tech事業」）やものづくり補助金等を活用、IoTにより塗料使用量を最小限に抑える高効率塗装技術の開発に取り組み、実用化に成功した。また、自社開発した塗装工程管理のIoTシステムは同業他社向けに販売し、事業化も実現している。こうした経験は、同社の省エネ・脱炭素への取組でも役立っている。経済産業省の省エネ診断を受けて認識した省エネ余地の大きさから、省エネへの取組を推進するために、データロガーを導入して機器ごとにエネルギー消費量を計測した。同社の脱炭素に向けた先進的な取組も、最初の一步は照明をLEDに取り替えるといった分かりやすいものであった。

「脱炭素・廃棄物ゼロ」や「DX」を鍵に、ものづくりの変革を目指す

窪井社長は同社が所属する一般社団法人首都圏産業活性化協会（TAMA協会）に「カーボンニュートラル研究会」を立ち上げ、東京農工大学と協力して事業所内でのエネルギー消費量を最小限に抑えるエネルギーマネジメントシステムの開発にも着手している。大手企業が製造工程全体のCO2排出量の把握に努めている現状から、将来的に製品ごとのCO2排出量を明記することが必要となった場合に、エネルギー消費量の算定・削減を進める取組が高い競争力をもたらす期待感も大きい。また、近く着工する新工場では、太陽光発電設備の導入など再生可能エネルギーを積極的に活用する考えで、再生可能エネルギーへの転換を進めることにより、国際情勢に起因するエネルギー価格高騰といった外部環境の変化への耐性を強化し、エネルギーコストの低減も狙っている。工場建設資金の融資の際には、脱炭素やサーキュラーエコノミーを重視していることが金融機関からも高く評価されたという。「中小企業が事業を発展的に継続していくために、脱炭素に向けて取り組むことは2035年以降のものづくりにとって必要不可欠だ。さらに、サーキュラーエコノミーの側面でも、廃棄物が出ることを前提としたものづくりから、廃棄物を極力出さないものづくりへ変容しようと行動している」と窪井社長は語る。



窪井要社長



本社外観



IoTを活用した高効率塗装技術

事例6：蒲郡市

「官民一体でサーキュラーエコノミーを推進する地方公共団体」

・所在地：愛知県蒲郡市

経済活動以外の豊かさにも目を向け、「サーキュラーシティ」を宣言

蒲郡市は、渥美半島と知多半島に囲われた、三河湾国定公園がある海辺の地方公共団体である。海岸沿いに四つの温泉地があり、2019年の観光入込客数は610万人（蒲郡市観光協会調べ）に達したほか、温暖な気候をいかした果樹栽培、三河湾での沿岸漁業や、繊維関連を中心とした製造業なども盛んで、1次、2次、3次産業の良好なバランスが同市の経済の特長だ。しかし、新型コロナウイルス感染症の感染拡大によって観光客が激減し、各産業や市民生活が大きな打撃を受けたことを契機に、経済活動以外の豊かさにも目を向け、市民のウェルビーイング向上に向けた取組の必要性を認識した。2021年11月、同市はサーキュラーエコノミー（循環経済）をまちづくりの中核に据えた「サーキュラーシティ」を目指すことを表明した。同市サーキュラーシティ推進室の杉浦太律主査は「市民が大事に思う自然環境を守るとは、持続可能な社会を実現するとともに、市民の地元愛や誇りを高めることで、人口増加や地域経済の活性化にもつながるという考えから、鈴木寿明市長自らがサーキュラーエコノミーをまちづくりとして推進することを打ち出した」と語る。

実証事業の支援や、「動脈産業」と「静脈産業」との連携仲介など、事業者への総合的なサポートを展開

同市は、サーキュラーエコノミーの実現に向け、シンポジウムやワークショップ等の開催を通じて市民や事業者への周知・促進を図るとともに、2023年3月には具体的な施策をまとめた「サーキュラーシティ蒲郡アクションプラン」を公表した。そこでは、「観光」、「交通」、「消費」、「教育」、「健康」、「ものづくり」、「食」の七つの重点分野を設定し、各分野での取組が相乗効果を生んで市民の幸福度を示すウェルビーイングの向上を目指すとした。2023年度は約1,300万円を支出し、サーキュラーエコノミーの実証実験に取り組む事業者を募集、6社が採択された。その中には、カーテン製造を行う中小企業が排出するレースの端材をウエディングドレスに再生し、市内のホテルでレンタルするなどの異業種間の連携事業が含まれている。また、アクションプランの中では、市内の事業者には廃棄物削減など環境負荷低減に向けた取組の必要性を訴え、製造業等の「動脈産業」には技術やノウハウが乏しく独自に取り組むのは難しいことから、総合的なサポート体制の整備として、廃棄物の回収・再循環を担う「静脈産業」とのマッチングを同市が仲介して連携を促す試みを推進することとしている。

サーキュラーエコノミーを推進する地方公共団体のモデルケースとなるべく取組を継続・発展

当初は取組の理解を得られないこともあったが、廃棄物削減だけではなく、ブランディングを強化した事業者の先行事例の蓄積によって取組が浸透した。現在では協力的な事業者が増え、市外の事業者からも連携先の相談が来るようになった。同市は市外の事業者等も対象にした「サーキュラーシティカンファレンス」を開催するなど、サーキュラーエコノミーを実践するための「場」を提供することにも熱心で、それらを通じて事業者の積極的な事業展開が期待される。「サーキュラーエコノミーの実現に向けては官民連携で取り組むことが重要である。蒲郡市がそのモデルケースとなれるよう、取組を継続・発展させていきたい」と杉浦主査は語る。



杉浦太律主査



レース端材のウエディングドレス



サーキュラーシティカンファレンス

事例7：グランド印刷株式会社 「DXで新規事業創出を促し、多角化経営で成長を続ける企業」

- ・所在地：福岡県北九州市 ・従業員数：55名 ・資本金：1,200万円
- ・事業内容：印刷・同関連業

ビジネスモデル転換とシステム開発による業務効率化で経営環境の変化に対応

福岡県北九州市のグランド印刷株式会社は、1969年の創業時から手掛けるシルクスクリーン印刷技術を基盤に、広告看板・サイン、段ボールディスプレイ、壁紙などのデザイン・印刷を手掛ける企業である。2008年、広告関連ビジネスの東京集中に対応するため、同社は東京支店を開設して営業活動の拡大に乗り出した。ところが、直後に発生したリーマン・ショックで経営環境は激変。当時、東京・福岡両支店の支店長として顧客開拓の先陣に立っていた小泊勇志社長は、広告代理店の下請を脱してエンドユーザーと直接つながる新たなビジネスモデルへの転換を推し進めるとともに、帳票処理や情報共有といった業務フローの煩雑さを解消するため、デジタルツールの導入と独自の基幹システム開発に取り組んだ。

広告代理店を通さない直接販売で営業拡大、DXで業務フローの煩雑さを解消

経営環境の変化に直面した同社は、営業対象を住宅不動産業に絞り、小規模な不動産会社や工務店向けに「入居者募集」「売地」などを記した広告看板を直接売り込んだ。さらに、数百種類のデザインをテンプレート化してカタログを作り、顧客が簡単に商品注文できるWebサイトを開設して通販事業を開始。これまでの対面営業ではスキルやノウハウの個人差が大きく営業の属人化という課題を抱えていたが、営業担当者の力量に頼らず、パート社員など誰が営業を担っても同様の売上げが確保できる非対面の販売基盤を整えた。一方、営業活動の拡大により本社と東京・福岡両支店の3拠点間の業務フローが膨らみ煩雑さが増したため、2009年にクラウドツールの活用によるDXに着手。グループウェアやビジネスチャットを順次導入した上で、最終的にはITコーディネータの支援も受けながら、全体を統合する独自の基幹システムを開発・稼働させた。売上げや請求・入金処理、顧客データ、工場生産計画といったあらゆる情報の一元管理が可能となったことで、業務フローの見直しが進み、残業時間の減少や有給休暇取得率の向上など、職場環境が改善し、女性従業員比率も30%から70%まで増加した。「DXは、誰もが活躍できる環境整備につながる。今後は、障害者雇用にも取り組んでいきたい」と小泊社長は語る。

販売データの蓄積・分析で新規事業を創出、シナジー効果を追求した多角化経営で事業拡大

同社独自の基幹システムは、受注拡大のためのマーケティングにも活用されている。エンドユーザーである顧客の業種や購入商品、購入頻度、購入のきっかけなどの販売データを蓄積・分析することで、顧客のニーズに即した新たなサービスや商品の創出が容易になり、年間2～3件の新規事業創出が常態化して成約率も向上。新型コロナウイルス感染症の感染拡大局面でも、段ボール製パーティションや多彩な絵柄のフェースシールドといった新規事業で、過去最高の売上げを記録した。同社は、シナジー効果が見込まれる複数の事業を統合・連携させて成長を目指す「連邦多角化経営」を掲げ、DXの取組を通じて、新規事業で蓄積した販売データを連携させて更なる新規事業につなげる好循環を実現している。



小泊勇志社長



住宅不動産業向けの広告看板



非対面の見積り・注文システム

事例8：二九精密機械工業株式会社

「『人』への投資で人材を確保・育成し、成長を続けている企業」

- ・所在地：京都府京都市 ・従業員数：283名 ・資本金：9,000万円
- ・事業内容：金属製品製造業

世界初のβチタン合金加工技術で業界をリード

京都府京都市の二九精密機械工業株式会社は工業製品のコア機構部の開発と設計、製造を手掛ける企業である。1917年の創業当時は仏具の「りん」（鈴）などの製造が主で、その後は一貫して金属の精密切削加工に携わりながらノウハウを蓄積。時代に合わせて業態を変え、現在では半導体や医療機器、分析装置等の精密部品を主力商品としている。2009年にはβチタン合金の極細パイプ製造技術を世界で初めて開発。同技術を活用した血球計測装置や医療機器はカテーテル治療などに用いられ、業界をリードする存在となっている。

「家庭が一番！仕事はその次！」従業員の働き方を大切にする経営

過去10年の新卒採用者数は毎年5～15名程度。同社は長年、人材の採用に苦労していたが、2015年に工業系の高校や大学との連携を始めたことで、その後は十分な人員を採用できるようになった。また、近年は即戦力となる中途採用も進めており、年度によっては採用者数が合計30名近くになることもある。同社の特徴は、「家庭が一番！仕事はその次！」という理念の下、従業員が「自分」を大切にできる環境づくりだ。具体的には、若手社員向けには社員寮の完備、同期が集まれる集合研修の実施など、孤立を防ぐような配慮を行い、子育て世代には育児休暇に加え、育児期間中には男女問わず短時間勤務を選択可能とするなど、「家庭が一番」を制度面でも後押ししている。これらの取組が評価され、2017年から継続して「健康経営優良法人」に認定、2021年からは3年連続で「健康経営優良法人（ブライツ500）」に認定された。同社はこの10年間で従業員数が約3倍に増加し、過去3年間の新卒定着率も約76%という高い数値を実現している。

「ものづくりは人づくりから」、若手人材の成長が自社の成長につながる

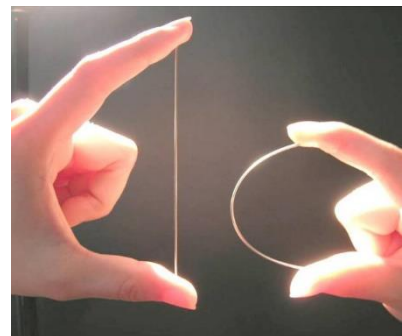
同社は顧客の課題に寄り添ったオーダーメイド・提案型の技術開発を強みとするが、新規採用者が同社の特殊な技術を理解し、提案ができる一人前の技術者になるまでは3～5年程度を要する。その間の育成にも力を入れており、育成に当たっては、大手メーカー出身のベテラン人材を積極的に採用し、彼らを指導者として「人財育成」に励む。また、同社の二九直晃社長は「お客様の声を従業員に届かせることで、私たちが作った製品がどのように世の中の役に立っているかをイメージすること、それが彼らのやりがいにつながる」と、若手社員に顧客の工場を見学させている。自社の今後の成長については、「地球と人類への貢献が我々の使命。より多くの製品を継続的に供給し続けるためには、他社では簡単にできない技術・開発力・加工方法を極め続けなければならない。かつ、事業の継続と発展のためには若手人材の採用と育成が大切であり、人は『財（たから）』との思いで経営に携わっている」と二九社長は語る。



二九直晃社長



本社外観



βチタン合金のパイプ

事例9：株式会社九州電化

「技術力向上と自主性を育てる人材育成で技術力を継承、発展させている企業」

- ・所在地：福岡県福岡市
- ・従業員数：95名
- ・資本金：1,000万円
- ・事業内容：金属製品製造業

強みである高度な技術力を継承していくために、人材育成に取り組む

福岡県福岡市に所在する株式会社九州電化は、1960年に創業しためっき加工を手掛ける企業である。卓越した技能者とされる「現代の名工」2名を輩出した技術力を強みに、同業他社では対応できない特殊な加工を数多く手掛けてきた。これが技術的な実績と開発力の強化につながり、付加価値の高い多品種少量生産体制を確立している。また、「不良品ゼロ」を目指す徹底した品質保証体制を構築していることも同社の特徴だ。同社の山田亮専務はこれらの源泉となっている高度な技術力を継承し、発展させていくことが将来に向けた命題と考え、その解決に向けた様々な人材育成の取組を行っている。

基礎の定着と自ら学べる環境による人材育成施策で、技術力と同時に自ら学ぶ風土を育む

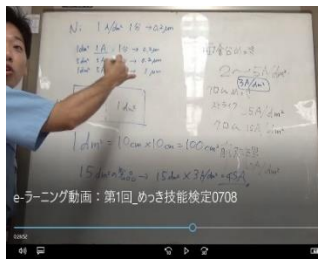
入社した社員がまず受けるのが「めっき道場」での訓練だ。工場の自動化が進む中であえて手動のラインを使い、約40工程のめっき処理を手作業で経験させることで基礎的な技術と知識の習得を狙う。山田専務は「最初に基本をしっかりと叩き込んでから様々な自動ラインの現場に入ってもらうことで、応用が利く人材に育つ」と説明する。特殊技能を持つシニア人材を採用し指導役として活用しているほか、トヨタ自動車九州株式会社の元品質保証部長を招いて品質保証体制の強化や生産性向上などの改善活動に取り組むなど、外部人材を積極的に活用し、社員の育成・指導に取り組んでいる。また、国家資格である「電気めっき技能士」の取得に挑戦できる制度も整備している。取得に向けては、先輩社員によるOJT指導に加え、社外で提供されている育成講座や講習会等への参加を推奨している。さらに、e-ラーニングで自習可能とする動画を作成・導入したところ、積極的に自己啓発に励む社員が増え、これまでに、特級2名、1級19名、2級41名の社員が電気めっき技能士の資格を取得している。ほかにも、「全国めっき技術コンクール」への参加を奨励しており、「厚生労働大臣賞」を計6回受賞し、各人の技術力の向上とモチベーションの醸成につながっている。

人材育成により新たな分野で技術力を発展、先端分野に携わる若手に期待

このように社員の技術力向上とモチベーションアップを目指した取組は、新たな分野における技術力の発展にもつながっている。近年は先端分野の技術開発にも多く携わっており、パワー半導体、繊維強化プラスチック製品、航空・宇宙、液化水素タンクや水素インフラ、燃料電池やリチウムイオン電池、洋上風力発電機など、取引先からの案件相談をきっかけに新たな挑戦を始めた事業は多岐にわたる。こうした案件が同社に多数持ち込まれるのは、過去の実績だけでなく、同社の技術力が常に進化を続けていることに対する取引先からの期待の表れである。「新しい分野に幅広く挑戦できるのは、主体性を持った社員が増えて仕事に前向きに取り組む社内の雰囲気づくりができてきているから。先端分野にも積極的に若手を登用しているが、その若手から、先端分野に携われて楽しいという声を聞けるのはとても嬉しいことだ」と、山田専務は同社の将来を担っていく次世代の社員への期待感を語る。



山田亮専務



e-ラーニングの動画画面



めっき加工の作業現場

事例 10：株式会社ねぎしフードサービス
「『人財共育』によりサービス品質を継続的に高めることで、
付加価値向上と人材確保につなげ、成長している企業」

・所在地：東京都新宿区 ・従業員数：141名 ・資本金：5,000万円
・事業内容：飲食店

地域ナンバーワンを目指したドミナント戦略でブランドを構築

東京都新宿区に本社を置く株式会社ねぎしフードサービスは、飲食店「牛たん とろろ 麦めし ねぎし」を首都圏1都3県に39店舗（2023年12月時点）展開する企業である。1981年に新宿・歌舞伎町で1号店をオープンして以降、牛たんをメインに据えた定食を終日提供する業態を確立。提供するメニューの味はもちろん、サービスの質でも首都圏ナンバーワンを目指し、ドミナント戦略の下でブランドを築き上げてきた。新型コロナウイルス感染症の感染拡大時には、3割の売上高減少に見舞われたものの、新たに出店したテイクアウト・デリバリー専門店「デリキッチン」は同社のブランドを背景に瞬く間に浸透し、売上回復に大きく貢献した。現在7店舗まで拡大した「デリキッチン」は引き続き好調で、2023年4月期決算の売上高は過去最高水準となっている。

手厚い従業員教育でサービス品質を高め、顧客満足度の向上が次の働き手と呼ぶ

同社の根岸榮治社長は自社を「人財共育型企業」と称し、経営理念の共有と従業員教育に力を入れている。ブランド戦略上、出店地域を本社から約60分圏内に絞っているが、これは「従業員が経営理念を共有し、常にコミュニケーションを取るため」でもある。同社では、本社に置く研修機関「ねぎし大学」に最低でも月1回は社員を集め、経営理念や調理、接客ノウハウなどについて教育。それを各店舗のアルバイトに還元させる体制や、今では人を育てた人が評価される評価制度とそれを反映する給与制度も確立している。このように「人」への徹底的な投資によりサービスの付加価値を高めてきたことが、顧客満足度の向上にもつながり、価格転嫁による値上げへの理解にも寄与している。また、人手不足が大きな課題となる中、同社では毎年約1,000人のアルバイトが入れ替わっているが、アルバイトの募集活動も順調で、応募理由の多くが「食べに来て、ここで働きたいと思ったから」であるという。

「人」への投資を続け、更なる成長を目指す

2019年にセントラルキッチンを埼玉県狭山市に新設し、食材の加工能力が拡大した。今後は同工場に冷凍設備を導入し、食材をより遠くまで届けられる仕組みを構築することで、首都圏外への展開も計画している。更なる事業拡大を構想する中で、根岸社長は「今後は待遇を良くしていかないと人は集まらない。待遇を改善するには、おいしいものに付加価値を積み重ねることで成長を続け、地域ナンバーワンになること。我が社は人財を育てることを強みとし、それによって経営理念の一つでもある『働く仲間の幸せ』が実現できると信じている」と語る。



根岸榮治社長



店舗外観



狭山市のセントラルキッチン

事例 1 1：株式会社新越ワークス 「会社の枠を超えた新入社員研修や人材交流を通じ、 人材の育成と定着に取り組む企業」

- ・所在地：新潟県燕市 ・従業員数：114名 ・資本金：2,000万円
- ・事業内容：金属製品製造業

人材不足の課題に、地域の企業と連携して対応

新潟県燕市の株式会社新越ワークスは、1963年に金網の製造工場として創業し、現在は主に業務用厨房機器の製造販売を手掛ける企業である。1980年代には金属加工の技術を応用してキャンプ用品にも進出し、「UNI FLAME」というブランドで全国に展開。近年のキャンプ用品市場の拡大もあって、売上げ全体の5割程度を占めるまでに成長している。燕地域は金属加工業の集積地であり、地域全体で技術者を確保していく必要があるが、地域内の多くの企業が人材不足に悩んでおり、同社も例外ではない。そのような中で、2022年に32歳で同社の代表に就任した山後佑馬社長は、地域の企業と連携し、新入社員を対象とした合同研修会の開催や、中堅社員を対象とした技術者同士の相互出向など、人材の採用拡大・育成・定着を図るための独自の人事施策を展開している。

人事担当者の発案で、他社の若手社員と合同で新入社員の研修会を開催

同社が2022年から他社の若手社員と合同で開始した新入社員の研修会は、人事担当者のアイデアから始まった。発案した安達彩主任は「人事や採用について他社の取組や工夫を知らないままではいけないと思い、企業合同の採用説明会に足を運んだ。そこで、人が集まっている企業のブースに目を付けて、人事担当者に声を掛けるところ、合同で新入社員研修をやってみようという話になった」と振り返る。研修は、若手社員による会社説明（プレゼン）の後、各社混合のグループワークを実施。研修後には懇親会も行い、交流の場も提供している。新入社員と若手社員の双方に好評で、2023年9月には第2回を実施した。参加した新入社員の本宮信也氏は「地域の他社のことを、それぞれの会社の先輩に聞いて勉強になった」と語る。安達主任も「ほかの会社の良いところを、合同研修会に参加した社員が社内に還元してくれる。自社に足りないものに気付くことができ、業務改善につなげられることがありがたい」と効果を感じている。このような取組もあり、直近3年における同社の新入社員の定着率は100%を達成。入社後の研修体制などが評判となり、2023年は7名の新入社員の採用にも成功している。

社員の「自分で考え、改善する力」を会社の強みとして、社員が声を出せる職場へ

毎年入社する新入社員の存在は、日々の業務への改善意識や、社内全体の育成意識の醸成にもつながっている。同社では、「新入社員の仕事は失敗すること」との認識が社内に浸透している。失敗を責めるのではなく、改善につなげていく、という意識付けが管理層にできているという。また、新入社員や若手社員に限らず、中堅社員にも他社との交流を促す取組を開始しており、地域の同業他社に一定期間出向させることで、他社の技術や職場環境を学んでもらうほか、自社とのギャップを肌で感じてもらうことで自社の改善につなげている。「社員たちに、自分で考え、改善する力が身に付いてきた。学ぶ機会を自ら探し知識を習得する社員が増え、それが会社の強みにもなっている。今後も、チャレンジしたいことを声に出せる職場にしていきたい」と山後社長は語る。



本宮信也氏（左）、山後佑馬社長
（中央）、安達彩主任（右）



本社工屋



同社の製品

事例 1 2：中工精機株式会社

「積極的な設備投資により生産性向上と職場環境の改善を実現し、 成長につなげた企業」

- ・所在地：岐阜県瑞浪市 ・従業員数：31名 ・資本金：5,000万円
- ・事業内容：生産用機械器具製造業

積極的な設備投資で大型化・自動化を追求、人手不足の下で成長を実現

岐阜県瑞浪市の中工精機株式会社は、地場産業である窯業の原料となるセラミックスの粉碎・精製機（ボールミル）等を製造する企業である。1925年の創業以来、陶磁器やタイル用の原料粉碎機器を主力商品としてきたが、1960年代後半からはファインセラミックス分野の伸長に伴い、より微細な精製ができる微粉碎機や異物混入防止・異物除去装置の開発などにも進出し、事業を拡大してきた。近年はニッチ市場の環境の厳しさから、国内同業他社の間では事業縮小や廃業の動きも見られるが、同社の工藤好功社長は、ニッチな分野で顧客に頼られる「オンリーワン企業」を目指し、顧客の細かな要望に応えられるよう、「100%内製化」を掲げて積極的な設備投資を継続。同時に深刻さが増す人手不足にも対応すべく、作業工程の自動化、省力化の推進による生産性の向上や、人材確保に向けた職場環境の改善の観点も持ちつつ設備投資に取り組み、成長してきた。

NC化推進で若手社員でも熟練作業に対応、省力化効果で職場環境を改善

同社が投資戦略で重点を置いてきたのが、工場における機械設備のNC（数値制御）化、溶接工程などの自動化だ。NCの導入や自動化は、生産性の向上に顕著な効果を上げただけでなく、「ベテランの熟練社員が職人芸のようにやっていた加工作業を、若手社員はスマートフォンを使う感覚でNCを使ってやってしまう」と工藤社長が話すように、若手社員が製造現場で活躍できる機会を広げた。さらに、NC化や自動化により業務プロセスの迅速化が進み時間外勤務が減少。猛暑となる8月には週休3日の体制を組むなど、働きやすい環境づくりにもつながっている。工藤社長は「社員の健康こそが会社の健康」との思いから、快適な職場環境の整備や健康経営の推進に注力してきたが、こうした理念や取組は社員にも浸透。現社員の紹介でその友人・知人が入社するケースが増えるという効果もあった。

「オンリーワン企業」として顧客ニーズの絶え間ない変化に対応、更なる成長を図る

足下では新たな顧客ニーズの高まりを受けて試験室を新設し、試験機器を拡充した。引き続き「100%内製化」を目指して取り組む中で、粉碎機器分野の「オンリーワン企業」として顧客からの信頼感は着実に高まっている。また、これらの設備投資も含めた職場環境改善の取組効果もあいまって、人材定着率の改善及び新たな人材の確保が進み、一時は不足感のあった従業員数も現在は適正な水準に回復している。また、同社では今後の更なる成長も見据え、英国、ドイツ、中国、韓国など、欧州やアジアの市場開拓にも意欲的に取り組んでいる。「適者生存という言葉のとおり、変化しなければ企業は絶対に生き残ることはできない。活力ある社員と豊富な設備を強みに国内外の市場環境や顧客ニーズの絶え間ない変化に対応していきたい」と工藤社長は語る。



工藤好功社長



主力製品のボールミル



健康経営の一環で
トレーニング研修を実施

事例 13：株式会社ホリ・コーポレーション

「単純作業を省力化し、従業員満足度と顧客対応力の向上につなげている企業」

- ・所在地：山形県酒田市 ・従業員数：27名 ・資本金：1,300万円
- ・事業内容：各種商品小売業

業界内でいち早くタイヤのEC販売を開始、主力販路として成長

山形県酒田市の株式会社ホリ・コーポレーションは、自動車用タイヤとホイール、自動車関連商品の小売業を営む企業である。タイヤはカーディーラーや量販店、専門店など様々な場所で購入できるが、その中でも自ら専門店でタイヤを選ぶような車好きの消費者層をターゲットに、車や使用状況に合わせた適切なタイヤ等を提案するきめ細かい顧客対応を強みとしている。同社の堀直之社長は、EC市場が広がる中で、タイヤも例外ではないとの考えからいち早くEC展開に着手し、2000年に自社ECサイト「タイヤ1番」を立ち上げた。同サイトでは、専門知識を持つ販売員による相談体制を整えている他、ガソリンスタンドや自動車整備工場といった全国の「取付け協力店」（約4,000店）と連携し、商品を購入者が指定した協力店に送り、購入者自身の取付け店を探す手間を省くサービスを展開している点が特徴である。当初は月間100万円程度の売上げだったが、現在では年間30億円超と、総売上額の約9割を占める主力販路に成長した。

急成長した事業に対応するため省力化を実施、捻出した余力で顧客対応力を向上

同社のECサイト売上が急拡大した2016年の冬、増加する受注に対して発送作業が追いつかない事態が発生したが、これに対して堀社長は工程の省力化に迅速に取り組んだ。翌2017年にはシステムエンジニアを1名採用、商品のバーコードを読み取って送り状を自動印刷する自社システムを開発した。これにより、十数人で一つ一つ目視確認をしていた送り状の確認作業が一人で済み、同時に誤発送件数も激減。浮いたマンパワーは顧客対応の強化に回すことができた。他にも、ボトルネックであった梱包作業を自動化する機械の導入や、注文内容によって最適な運送会社を自動判別するシステムの構築など、工程内の単純作業を次々と省力化してきた。堀社長は「電話やメールを介してであっても、お客様と販売店の担当者が直接やり取りする、『人によるサービス』がビジネスの基本」と考え、省力化を進めることで同社の強みである顧客対応力の磨き上げに注力している。

省力化による業務改善で従業員満足度が向上し人材が定着、今後は人材育成の強化にも取り組む

これらの工程の省力化は、従業員の声が発端の発端となったものが多い。現場の課題を拾い上げ、省力化投資による確かな業務効率化を実現していくやり方が、従業員のモチベーション向上や従業員満足度の向上につながり、高い定着率を実現している。将来を見据えた大規模なシステム投資を予定するなど、引き続き省力化を進める中、堀社長が重点的に取り組んでいることは、サービスの質を更に向上させるための人材育成だ。足下では日本ミシュランタイヤ株式会社と協力して独自の研修用動画コンテンツを制作し、WEB講習などの形で従業員が空いた時間で自主的に学べる仕組み「ホリ・アカデミー」を導入した。「省力化により業務が簡素になった分、特に若手においては本来細部までしっかり覚えることが望ましい知識が身に付かず、応用までできる人材が減っていると感じる。求められるスキルを見える化することで、従業員が自主的にスキルを高めるための仕組みを構築し、当社の強みである顧客対応を更に強化していきたい」と堀社長は語る。



堀直之社長



同社のECサイト



バーコードが貼られたタイヤ棚

事例 14：株式会社ティアラ

「金融機関の伴走支援により、経営危機を乗り越えて成長する企業」

- ・所在地：岡山県岡山市 ・従業員数：15名 ・資本金：1,000万円
- ・事業内容：その他の生活関連サービス業

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い成約ゼロ、経営改善に取り組む

岡山県岡山市の株式会社ティアラは、1995年に創業し、結婚式のプロデュースを主軸に据える企業である。明治時代に建てられた洋館である旧岡山偕行社を使用した「ティアラ ザ クラシッククラブ」と、自社運営の結婚式場・レストラン「ティアラ ザ ガーデンハウス」の二拠点で事業を展開する。同社の強みは、一日一組完全貸切り方式のウェディングプロデュースである。「ウェディングDAY」としていつでも来客を歓迎できるような工夫を凝らしたウェディングなど、多種多様なニーズに対応できる。同社の磯島貴史社長は「お客様によってやりたいことや思いは違うため、それを第一に最初から最後まで結婚式を完全にプロデュースしたい」と狙いを語る。しかし、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、多くの結婚式が中止や延期になり、同社も一時成約ゼロに陥り売上げは激減。メインバンクとともに、会社の存続を懸け経営改善に取り組んだ。

先行き不透明な状況を打破すべく、メインバンクとともに経営改善計画の策定に着手

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、同社は、実質無利子・無担保融資による資金補てんや、広告費などの経費削減といった対策に取り組んできたものの、先行きは不透明な状況にあった。そこで、同社の経営状況を把握していた、メインバンクである株式会社トマト銀行の提案により、2021年9月から経営改善計画の策定に着手。同社と同行は、毎週協議を重ねるとともに、岡山県信用保証協会の専門家派遣制度の活用により中小企業診断士の助言も得ながら、2022年12月に計画策定を完了させた。同行原尾島支店の田中創太郎支店長は「同社とは、先代社長からの付き合いであり、経営方針を日頃から議論できている。計画策定の完了後、磯島社長自らが、幹部社員に計画を説明し、方向性や数値目標の意識統一を行ったことで、着実に成果が出ている」と話す。また、磯島社長は「自社の経営状況や計画の進捗状況について、悪いことも含め、同行に嘘偽りなく伝え、早めの対応策が図れた。自社の方向性や考え方を尊重していただき、サポートしてもらっていることに感謝している」と語る。

計画の着実な実施により業績が改善、地域の価値を高める取組により存在意義を高める

策定された経営改善計画では、結婚式プロデュースというコア事業の強化に重点を置き、挙式の相談に来る「来館者数」と、契約に至った「成約率」の向上を主たる目標としている。リブランディングや従業員のスキルアップに取り組むなど、計画の着実な実施により、目標値35.0%としていた成約率は、2023年1～12月実績で42.2%を達成し、2023年の売上高は、感染症の感染拡大以前の2019年実績と比べ、約1.2倍となる見込みである。また、同社はウェディング事業だけでなく、旧岡山偕行社内の未就学児向け読書スペース「こどもとしょかん」の運営や、秋祭りなど、岡山県総合グラウンドを活用したイベント事業にも取り組んでいる。「こうした事業への取組は、岡山という地域の価値や魅力を高めることにつながり、当社の存在意義にもなる。引き続き業績の改善にも取り組みながら、地域への貢献も追求していきたい」と磯島社長は語る。



磯島貴史社長（右）と
田中創太郎支店長（左）



ティアラ ザ クラシッククラブ



「旧岡山偕行社秋まつり」の様子

事例 15：岐阜県信用保証協会

「関係機関を積極的に巻き込み、事業者の経営支援に主体的に取り組む支援機関」

・所在地：岐阜県岐阜市

「民間ゼロゼロ融資」の出口戦略を見据え、経営支援の専門部署を新設

岐阜県岐阜市の岐阜県信用保証協会は、約2万4,000者が利用する信用保証協会である。信用保証協会は、事業者の民間金融機関からの借入に「信用保証」を付与し、資金調達をサポート。万が一、返済ができなくなった場合には、事業者に代わり代位弁済を行う信用保証制度を運用している。新型コロナウイルス感染症の感染拡大期、売上げが減少した中小企業に実質無利子・無担保で貸し付ける「民間ゼロゼロ融資」において、岐阜県信用保証協会のピーク時の保証額は前年同月比10倍に達した。同会の石原佳洋理事長は「今回、初めて保証付き融資を利用した事業者には、保証が付かないプロパー融資を受けていない事業者も多く、今後返済が本格化していく中で、金融機関からの経営支援が十分に得られない懸念があった」と語る。そこで、2022年2月、新規採用した金融機関の元支店長クラス4名と同会職員4名で構成する「ポストコロナサポート室」を新設。保証付き融資が借入れの大半を占め、これから返済が始まる約4,200者について、「事業者の手上げを待てば手遅れになる、こちらから直接伺うほかに手はない」との考えから訪問支援を展開、2024年2月までの訪問先数は約1,600者に上る。

金融機関と同行訪問、経営支援の「ハブ」として関係機関と連携

石原理事長は「経営者に腹を割って話してもらえ環境を整える必要がある」との問題意識から、金融機関との連携を重視。県内各金融機関のトップまで直接説明、協力への約束を取り付けた。初回訪問時には金融機関が決算書類の確保やアポイント取りをし、同会がヒアリングする。保証協会は事業者が日頃から付き合いのある金融機関の担当者と同行することで、経営者と直接対話し、経営課題やニーズを把握できる環境を整えた。

経営課題は多岐にわたり、同会単独では全てに対応できない。同会は、事業者の課題や悩みを傾聴し適切な支援機関に引き継ぐ、すなわち「ハブ機能」として地域のあらゆる支援機関と連携し、経営支援に取り組んでいる。

「オール協会体制」で課題解決に取り組む

訪問して把握した経営課題やニーズについては、同会の各現場の課長が集まる「サポート横断会議」により、同会のノウハウを集約し課題解決に向き合っている。「当室だけで活動するのではなく、『オール協会体制』で取り組むという意識の醸成を大事にしている」とポストコロナサポート室の三宅範光調査役は語る。

同会は職員のスキル向上にも注力している。事業者の立場、置かれている状況に寄り添い、共感を得つつ話を伺うための対話力や企業を見る目を養うため、全職員を対象に「ヒアリング能力向上研修」やワークショップ形式での対話を取り入れた研修などを実施。「当会の業務は、保証事務、経営支援、債権回収などに分かれているが、その全てが経営支援につながるもの。どのような部署に携わっていても、事業者の顔を思い浮かべて仕事に取り組むこと、その積み重ねが地域社会の発展につながると考えている」と石原理事長は語る。



（左から）三宅範光調査役、保証業務部の渡辺直部長、石原佳洋理事長、宮田昭彦室長



商工会の経営指導員と同行し、訪問面談を行っている様子



研修でのグループワークの様子

事例 16：株式会社大都

「出資による大規模な資金調達を実現し、業容拡大に取り組むとともに 外部株主との対話の中でガバナンスの構築・強化を図り、成長を遂げた企業」

- ・所在地：大阪府大阪市
- ・従業員数：27名
- ・資本金：5,000万円
- ・事業内容：その他の小売業

スピード感を持った事業拡大に向け、エクイティ・ファイナンスに活路

大阪府大阪市の株式会社大都は、消費者向けにDIY用工具やガーデニング用品等を取り扱う「DIY FACTORY」と、事業者向けに資材や施工道具を取り扱う「トラノテ」という二つのEC販売プラットフォームを展開する企業である。特に消費者向けのEC販売プラットフォームは、取扱商品数約240万点以上と日本最大級の規模を誇る。同社は1937年創業の老舗工具問屋で、事業環境の変化などに伴い業績が低迷していた中、先代の娘婿である山田岳人社長が後継者として入社。抜本的な経営改善を図るべく付加価値の出しにくい卸売業から全面撤退し、EC販売に転換する大胆な改革に取り組んだ。いち早く市場シェアを獲得し、スピード感を持って更なる事業拡大を進めていくため、大規模な資金調達を検討したが、既に金融機関からの借入金が3～4億円に膨らんでおり追加の借入れは困難だった。そこで、エクイティ・ファイナンスでの資金調達に挑戦することを決意した。

大規模な資金調達と、出資者との対話による事業計画のブラッシュアップにより、成長を実現

2014年頃、エクイティ・ファイナンスによる資金調達のため、関西のベンチャー・キャピタル数社に相談を持ちかけたが、満足のいく回答を得られなかった。山田社長は「希望額を調達するには経営者としてのスキル向上やビジネスプランのブラッシュアップが必要だ」と痛感し、東京でビジネススクールを受講。ガバナンスの構築と事業計画の洗練が進んだことで、2015年には希望額の出資を受けるに至った。初回は株式会社グロービス・キャピタル・パートナーズ、みずほキャピタル株式会社が引受先となったが、その後、2017年にはホームセンター大手の株式会社カインズからの追加出資も獲得。これらで調達した資金を活用し、EC事業の経営経験を有する経営人材3名を採用することで経営基盤を強化し、EC販売用のプラットフォームの自社開発に取り組んだ。EC事業にシフトする戦略が奏効し、2017年に約38億円だった売上高は2022年には約71億円に増加するなど飛躍的な成長を実現。山田社長は外部株主との関係性について、「身銭を切って経営に参加する出資者は、事業成長に向けて、同じ目線に立って様々な助言をいただける大切なパートナーだ」と語る。

ガバナンスを構築・強化して経営の透明性を高め、外部からの助言や壁打ちで事業計画を洗練

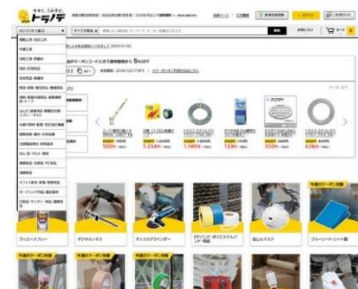
エクイティ・ファイナンスの活用は、ガバナンスの構築に寄与するが、同社は出資者から社外取締役を受け入れることで、更なるガバナンスの強化に取り組む。株主総会や取締役会の場など、事業計画を説明する義務が生じるが、経営の透明性を高めることで、外部株主や社外取締役からの助言や壁打ちの機会も得られ、一層事業計画が洗練されていく。山田社長は「外部の目が入ることをネガティブに考える経営者もいる。実際に大変なこともあるが、結果として、健全かつ筋肉質な経営組織の構築と、対外的な信用力向上につながり、次世代に安心して経営を引き継いでいくためにも、経営の透明性を高めることは重要だ」と語る。



山田岳人社長



本社社屋



ECサイト「トラノテ」

事例 17：PLネットワークサービス株式会社 「出資と融資を組み合わせた資金調達により大型の設備投資を実現し、業容拡大に 取り組む企業」

- ・所在地：埼玉県吉川市 ・従業員数：104名 ・資本金：5,000万円
- ・事業内容：運輸に附帯するサービス業

青果物に特化した物流ネットワークを構築

PLネットワークサービス株式会社は、1995年に創業した青果物に特化した物流を担う企業である。スーパーマーケットなどの荷主から預かった青果物を倉庫から店舗へ送る配送業務に加え、倉庫における洗浄、冷凍、追熟加工、パッケージ梱包といった処理も一貫して請け負う。本来、スーパーマーケットなどが自社で運営する物流部分を、第三者が代わって運営する3PL（サードパーティーロジスティクス）といわれる業態である。青果物は輸入品も多いことから、同社は通関業務も手掛けており、「商品が日本に入った時点からお店に届けるまで全てを請け負うことで、荷主のコストを大きく圧縮してきた」と、中山智貴社長は自信を見せる。

出資と融資を組み合わせた資金調達により、大型設備投資を実現

顧客企業にとって極めて重要な物流部門を受託するという同社の性質上、資本政策の独立性・安定性は不可欠との考えから、財務基盤を強化し対外的な信用力を高め、外部の目を取り入れた経営が有効と判断。2023年2月、中小企業の自己資本の充実とその健全な成長発展を支援する政策実施機関である東京中小企業投資育成株式会社（以下、投資育成）の出資を受け、資本金を900万円から5,000万円に増やし信用力を高めた。

また、同社は関東圏全域に配送網を構築していたが、当時本社としていた埼玉県三郷市の物流拠点だけでは受注増に対応できなくなっていた。青果物3PLのリーディングカンパニーとなるべく、物流拠点の新設を構想、数年にわたり経営幹部同士で議論を深め、投資育成の担当者との壁打ち議論を重ねることで説得的な事業計画を策定し、金融機関の理解を得ることに成功。日頃から金融機関と密にコミュニケーションを取り信頼関係を構築したことも奏効し、総額20億円を無担保で調達、2023年10月に埼玉県吉川市に新たな物流拠点となる本社・首都圏事業本部を開所した。倉庫のキャパシティ拡大や冷凍・追熟設備の充実により、能力が大きく向上した。投資育成から出資を受けたことについて、「外部株主の受入れには当初不安もあったが、当社に寄り添って支援してくれており、今では非常に心強い存在。出資を受けたことで成長に向けたギアが上がった」と中山社長は語る。

業容拡大に向け、更なるガバナンス強化を図る

物流拠点の新設により、売上高は約28億円（2023年2月期決算）から約41億円（2024年2月期決算）へ増加、翌期は約55億円（2025年2月期決算）と、更なる増加を見込む。今後は、他社のコンサルティングを請け負うことなどを通じ、流通システムを現在の関東1都6県から全国に広げることで更なる業容拡大を目指すほか、大手企業との取引拡大も見据えて投資育成の支援も受けながらガバナンス構築・強化の取組も進めていく方針だ。

今後の経営方針について、「取引先のガバナンス体制について、大手企業を中心に関心が高まっている。業容拡大に向けた設備投資を継続しつつ、内部統制の充実を図っていきたい。また、人材への投資は重要であり、人材を資本の一部と捉え、従業員のスキルアップや労働環境の改善、賃上げを進めていきたい」と中山社長は語る。



中山智貴社長



吉川市に新設した物流拠点



青果のパッケージ梱包作業

事例 18：株式会社第一寶亭留

「明確なコンセプトを定め、顧客満足度を高めて高付加価値化を実現した企業」

- ・所在地：北海道札幌市
- ・従業員数：290名
- ・資本金：1,000万円
- ・事業内容：宿泊業

明確なコンセプトを定め、自社の経営資源を最大限活用できる宿泊施設を展開

北海道札幌市の株式会社第一寶亭留は、同市随一の温泉観光地、定山溪（じょうざんけい）に本拠を置き、「定山溪 第一寶亭留 翠山亭」（1957年創業）のほか、道内9か所（直営9施設＋指定管理1施設）で宿泊施設を運営する企業である。バブル崩壊以降、観光業界では団体客の急速な減少が続いたが、北海道では関東や関西に比べて高級志向・高単価の宿泊施設が少なかったことに着目し、客室を温泉付きに改装することで、高級志向のブランディングに着手。ほかにも、女性限定宿や食に特化した宿など顧客ターゲットを絞った特色ある宿づくりによる差別化と高付加価値化で事業を拡大している。

提供したいシーンに焦点を当て、顧客を楽しませることを追求しながらサービスを選別

同社は、2017年に「厨翠山（くりやすいざん）」、2019年に「旅籠屋 定山溪商店」、2023年に「翠巖（すいがん）」と、直近で3つの宿を開業した。新しい宿づくりに際し、同社の布村英俊社長は、自社の強みと弱みを的確に把握し、「必ずしも客にとって価値のないものは排除する」ことで経営資源を最大限活用、稼働率が大幅に低下しても黒字化できるように事前に損益を試算している。そして、「どのようなシーンでその宿を使ってもらいたいのか」、提供したいシーンを明確化し、社員とともに演出の詳細なシミュレーションを数か月間にわたって繰り返して、各宿のコンセプトを練り上げた。

例えば「厨翠山」では、「食」に特化し優秀な調理人を多く抱えていた一方、配膳スタッフが不足しているという経営課題を踏まえ、食事席とオープンな厨房を一体化してフロント近くに設置。フロントと配膳はスタッフを兼務させることで、限られた人的資源の中で「最上の食体験」の提供を実現。

また、「焼肉と酒を楽しむ」をコンセプトとした「旅籠屋 定山溪商店」は、ターゲットである若年層が、きめ細かな対面の接客ニーズが高くないことに注目。夕食はコース1種類に絞って焼き方の説明書を付け、飲み物は豪華な品ぞろえで並べ方にもこだわったセルフサービスとすることで、「自分たちでやる楽しさ」を演出した。

高付加価値化で成長、地域活性化で新規顧客の開拓を狙う

高単価戦略の下、高いリピート率などを背景に感染症を乗り越えた。足下でも、宿づくりの工夫により顧客満足度を高めるサービス・演出による高付加価値化と人手不足への対応を両立し、成長を続けている。その中で、今後の展開に向けて力を入れているのが定山溪エリアの活性化事業だ。2022年に全面開業した複合施設「山ノ風マチ」では、もなか、ジェラート、洋菓子、パン、カレーといった飲食店を数年前から続々とオープン。日帰り客からの人気も高く、2020年に開業したかき氷店「森乃百日氷」では、一時8時間待ちの行列ができた。「定山溪という地域全体の活性化に貢献しながら、リピーターだけでなく新しいお客様と出会うきっかけを増やしていきたい」と布村社長は語る。



布村英俊社長



定山溪第一寶亭留 翠山亭



旅籠屋 定山溪商店のセルフサービス

事例 19：長野テクトロングループ株式会社 **「積極的なM&Aでシナジー効果を高めグループを拡大・成長させた企業」**

- ・所在地：長野県長野市 ・従業員数：140名（グループ計） ・資本金：5,000万円
- ・事業内容：専門サービス業

事業承継を契機に、利益率重視から事業規模拡大に方針を転換、積極的なM&Aでグループを拡大・成長

長野県長野市の長野テクトロングループは、主に入力装置（メンブレンスイッチ、キーボード、タッチパネルPC等）の製造を手掛ける長野テクトロン株式会社を中核とする企業グループである。長野テクトロン株式会社は「利益率重視で事業規模の拡大は追わない」という経営方針で運営されてきたが、2017年に就任した2代目の柳澤由英社長（持株会社社長と兼務）は「企業の永続的な繁栄には、緩やかに売上げを伸ばしながら利益や付加価値を高めることが重要」として、戦略を転換した。主力製品の入力装置を、より幅広い業種・業態に販売することを企図した販路拡大のM&Aのほか、ニッチな製品・サービスで強みを持つ企業をグループに取り込むことで、事業の柱を複数持つことによるリスクに強い事業構成を目指したM&Aに取り組んでいる。

情報収集はスピード重視、買収後は相手先の経営方針を尊重し並走

長野テクトロン株式会社は、2020年にタッチパネルPCの供給先であるPOSレジのソフトウェア開発会社を買収。ハードとソフトを組み合わせて販売することで、エンドユーザーに直接リーチした。その後、2023年までに企業買収8社、事業買収7件を次々と手掛け、事業規模の拡大を加速。柳澤社長は「M&Aは情報戦。自社に合った相手をいかに早く見つけて交渉を始めるかが重要」として、M&Aマッチングサイトの活用や仲介会社との接触を通じた情報収集に努めた。買収後は、経営統合を円滑に進めるため、頻繁に訪問して関係を深めつつ、相手先の経営方針を最大限尊重するという方針を貫いた。特に、買収直後は極力口を出さず、買収先の組織や体制も崩さないようにし、信頼関係を築くことを重要視している。買収先の経営改善に当たっても、いきなり原価や販管費の見直しなどの経費削減は行わず、グループ内での取引拡大や営業への支援など、売上げを高めるための取組を1年間ほど実施し、信頼関係を構築した上で実施するよう意識している。

持株会社によるグループ経営を開始、技術・販路のシナジーを掛け合わせる

2023年9月、グループの持株会社となる長野テクトロングループ株式会社を設立し、グループ全体の経営企画機能を担う体制を構築。傘下のグループ企業は7社となり、当初の機械装置分野から、医療、介護、フィットネス、飲食、小売等へと事業領域を広げた。グループ全体の売上高は、2018年の6億円（持株会社設立前）から2023年は27億円（見込み）へと増加。事業領域・規模を拡大させながら、各社の技術や販路を掛け合わせてシナジーを生み、グループ全体の成長を促すことを目指しており、今後も引き続き年間2、3社のM&Aを実施していく計画だ。将来の展望について、「ニッチトップで独自のプロダクトを持った企業グループを形成していくことで、グループ全体のブランド力、知名度が高まり人材採用にもつながる。今後も着実にグループを拡大しながら成長していきたい」と柳澤社長は語る。



柳澤由英社長



長野テクトロングループの事業



主力製品のメンブレンスイッチ

事例20：磐栄ホールディングス株式会社 「友好的M&Aにより、グループ一体で継続的に成長している企業」

・所在地：福島県いわき市 ・従業員数：2,300名（グループ計）
・資本金：1,000万円 ・事業内容：総合物流事業（計38社）／非物流事業、関連事業（計25社）

東日本大震災を契機に、事業規模の拡大を決意

福島県いわき市の磐栄ホールディングス株式会社は、物流事業を中核とした企業グループの持株会社である。同社の村田裕之社長は、グループの母体である磐栄運送株式会社を経営していたが、2011年3月の東日本大震災と原発事故の影響により、いわき市内の人口流出が起こり、一時、会社存続の危機を迎えた。この経験を踏まえ、「一拠点で仕事をしていては、今後、同じ危機が起こりかねない」と事業規模の拡大に乗り出した。そこで、まずは千葉県に二拠点、埼玉県に一拠点の営業所を設けたところ、必要なドライバーを確保できただけでなく、関東と東北を結ぶルートでの顧客を増やし、売上げを伸ばすことができた。2014年には、金融機関からの紹介で福島県内の後継者のいない運送会社を買収し、買収後の運営が順調に進んだことから、同社は積極的な同業他社へのM&Aを開始した。2023年度にはグループ全体で、新規に設立した会社も含めた傘下企業数が63社に達した。

働く人材を守り、グループ企業の収支改善を最優先

同社のM&A戦略の要は、「PMI」と「早期の収支改善」である。

PMIとしては、M&A成立前のデュー・ディリジェンスとして、相手先経営層との面談でコンプライアンスを重視、特に労務管理面を徹底的に検証する。M&A成立後は、必ず村田社長自ら被買収側の従業員に対する説明会を実施するなど、不安を払拭することを最優先にして取り組んでいる。村田社長は「働く人材を最も大切にしている。待遇改善などできることから取り組んでおり、これまで買収後に待遇を理由に辞めた人はいない」と話す。

同社のM&A戦略のもう一つの要は、グループ企業の「早期の収支改善」である。まずは、同社からグループ企業への役員の派遣、間接部門（総務・経理等）の統合などにより、経営の効率化・合理化を図る。また、設備・拠点の共有や燃料・車両の共同購入によるコスト低減、磐栄ホールディングスグループとしての信用力を背景とした資金調達時の金利引下げなどにより、早期の収支改善に取り組む。特に、物流業界内の他社の買収では、これまでの豊富な買収経験もあり、「物流業界の厳しい経営環境はよく理解しているし、公認会計士としての知識や経営経験から、一目で手打つべきところや経営改善の道筋が見えてくる」と村田社長は語る。

グループ化により多様な人材を確保、「2024年問題」にも対応

物流業界は「2024年問題」への対応に追われているが、同社は全国に広がるグループ企業のネットワークを活用し、各社を中継拠点とした中継輸送（トラックの長距離運行を複数のトラックドライバーで分担する輸送形態）の取組を進めることなどで対応していく方針だ。また、グループの規模が拡大することで、グループ内から多様な人材を発掘でき、各人の経験や得意分野をいかしたグループ内横断的な人材配置や新規部署の立ち上げも可能となる。「東日本大震災が発生した頃から、物流業界はいずれ人手不足の壁にぶつかると考えていた。グループの規模が拡大したことで、ドライバー不足には全国の中継輸送網の活用により対応できる。また、多様な経験を持つ人材が集まることで、ノウハウの横展開が行われ、新規事業のアイデアも生まれる」と村田社長は語る。



村田裕之社長



本社社屋



グループ企業が保有する物流ビル

事例 2 1：栃木精工株式会社

「企業間交流の場に積極的に参画して『人との縁』を作り、イノベーションを実現した企業」

- ・所在地：栃木県栃木市 ・従業員数：256名 ・資本金：1億円
- ・事業内容：金属製品製造業

受託生産から自社製品の開発・製造へ

栃木県栃木市の栃木精工株式会社は、医療用注射針や内視鏡用構成部品、鋼管などを製造する企業である。1948年の創業以来、医療用注射針の製造を手掛けており、ステンレス細管の内製化を実現するなど、高度な技術を蓄積。また、高度管理医療機器（クラスⅢ）の製造に対応できる生産体制を整備した。2010年に川嶋大樹社長が就任して以降、従来の他社が開発した製品の製造請負に加えて、自社製品開発・製造の取組を開始した。技術力を磨くため、「できるだけ製造部門の人材を設計・開発部門に引き上げるようにしている。特に医療関連機器の場合、現場のドクターと直接やり取りをして製品開発ができるゼネラリストを育てたい」と川嶋社長は話す。

「多様性」と「組合せ」を重視、「何でもできる管屋」を目指す

同社は注射針事業で培った精密パイプ加工に係る高度な技術をいかした「多様性」と技術や素材の「組合せ」によって、「何でもできる管屋」を目指しており、様々な「組合せ」を実現するため、川嶋社長は何よりも「人の縁」を大切にしている。

神戸大学大学院医学研究科・医学部の石北直之医師との出会いは、同社が企画した地域イベントで知り合った人物からの紹介だった。石北医師が開発した「嗅ぎ注射器」は簡易なメカニズムで呼吸器から空気や薬剤を体内に送り込むことができ、小型軽量かつ手動で機能するため、災害で電源を失った場所でも多くの命を救うことにつながる。偶然の産物かもしれないが、常に「人の縁」を意識していたからこそその出会いといえよう。同社と石北医師は医療に画期的なイノベーションをもたらすべく、この「嗅ぎ注射器」の製品化・量産化に向けて研究開発を続けている。

企業間交流を通じて得た「人との縁」が新たなイノベーションを生む

同社はスタートアップとの共創にも取り組んでいる。関東経済産業局の「中堅・中小企業とスタートアップの連携による価値創造チャレンジ事業」に参画し、MPCポリマーの実用化を目指すインテリジェント・サーフェス株式会社との共同プロジェクトを開始した。MPCポリマーは生物の細胞膜の表面とほぼ同じ成分のため、注射針に塗布すると、血管に挿入しても異物と認識されず、血栓ができないといった特徴がある。同社は、この技術を人工血管や内視鏡など広い分野に応用することで、新たな付加価値の創出を目指している。このインテリジェント・サーフェス株式会社との出会いも、川嶋社長が企業間交流の場であるビジネスコンテストで審査員を務めたことによるものだ。「新しいビジネスは、企業と社会とのつながりから生まれる。人との縁を大事にすることで、その線が少し後になってから星座のようにつながっていき、イノベーションに発展すると信じている」と川嶋社長は語る。



川嶋大樹社長



本社社屋



主力製品の滅菌済み注射針

事例 2 2：株式会社山本製作所

「自社の強みをいかしたビジネスモデルで海外市場に挑み成長を遂げた企業」

- ・ 所在地：広島県尾道市 ・ 従業員数：220名 ・ 資本金：1 億円
- ・ 事業内容：電気機械器具製造業

海外メーカーとの技術力の差を痛感、将来の成長を目指し米国市場へ挑戦

広島県尾道市の株式会社山本製作所は、1947年創業の業務用洗濯機を製造する企業である。病院やクリーニング事業者などに自社製品を販売、コインランドリーに置かれる洗濯機・乾燥機も販売している。同社の山本尚平社長は、2003年に創業者である父親から会社を引き継いだ直後、ドイツのフランクフルトで開催された国際展示会を視察し、海外メーカーとの技術力の差を痛感。国内市場の縮小懸念もあり、「欧米市場に挑戦しないと明るい将来はない」との思いから、海外で勝負することを決断。以降、欧米市場で製品を販売するために必要な規格認証の取得や、各国での販売・設置業務を委託するパートナー企業探し、展示会でのプロモーション活動などを本格化させた。

内製化率の高さを強みに他国の製品と比べたライフタイムコストの優位性をアピール

山本社長は、欧米市場への展開に重要な要素として、①クリエイティブな製品開発、②価格競争力、③独自性のあるビジネスモデルの3点を挙げる。特に、自社製品の強みをいかしたビジネスモデルとして、顧客にアピールしたのが「ライフタイムコスト」（機器の導入、設置、運用、保守、廃棄にかかる生涯コストの合計）の安さだ。同社は、国内のヘビーユーザーへの供給で培った製品の堅牢性、耐久性に加え、高い内製化率により30～40年という長期の純正部品の供給を可能とすることで、初期コストは中国製より高いものの、製品のライフタイムで見れば大きな優位性があることを強調。実際に海外市場でこの点が高く評価されており、米国では「フォーエバーマシン」という呼称が浸透し、着実に販売数を伸ばしてきた。一方で、生産拠点は地元尾道に集中させる方針を継続。円高時は海外生産も検討したが、山本社長は「生まれ育った尾道に貢献するため、尾道で作り、世界に売っていくことを決意した」として、地元生産にこだわった。外注に頼らない安定した生産体制を強化するため、2022年には同市内で新工場を稼働開始。今後も増強を続ける計画だ。

売上げ・従業員規模は3倍超に拡大、「人本主義」で社員第一の経営

海外展開の本格化に伴い、2022年の売上高は50億円を達成。山本社長の就任した2003年と比較し、現在の売上げは3倍超に伸び、従業員数も70名から220名へ3倍超に増加した。山本社長は、経営理念の基本に「人本主義」を掲げ、社員第一の企業運営を重視する。具体的な取組として、全員を正社員として雇用し、働きやすい職場環境づくりに取り組むとともに、地方のものづくり企業としてトップレベルの給与水準の実現を目指している。今後は、創業80年目に当たる2027年頃の売上高100億円到達を目標に、欧州やアジア市場への進展も加速させて一層の成長を目指す。成長のポイントとなる海外売上高比率は、2025年に4割程度へ引き上げていく計画だ。「海外市場が私たちが成長させてくれた。引き続き、世界から求められる企業になることを目指していく」と、山本社長は更なる挑戦意欲を示す。



山本尚平社長



米アトランタでの国際展示会



尾道市の本社東工場

事例 2 3 : LEATHER WORK MAKE

「支援機関を活用し、製品の原価を把握しながら価格設定を見直したことで 赤字体質から脱却することに成功した企業」

- ・所在地：沖縄県北谷町 ・従業員数：3名 ・個人事業者
- ・事業内容：その他の小売業

製品が売れても赤字の状態が続き、支援機関へ相談

沖縄県北谷町のLEATHER WORK MAKE（レザーワークメイク）は、皮革製品の製造・販売を手掛ける企業である。代表の山城良太氏が2018年に創業した当初から、顧客の注文に応じて型紙から起こして手作りで丁寧に仕上げていく皮革製品は品質が高く、注文が相次いだことから、休む暇もなく製造に当たっていた。しかし、製品が売れても売上総利益を十分に確保できず、家賃等の経費を差し引くと赤字となり、事業継続に必要な運転資金が減少する状況に陥っていた。

「このままでは店が続けられない」と危機感を抱いた山城氏は、金融機関から紹介を受けて沖縄県よろず支援拠点に相談し、経営改善に取り組み始めた。

支援機関の助言を受けながら価格設定の見直しや店舗の集客力・顧客満足度の向上を図る

山城氏は、沖縄県よろず支援拠点のコーディネーター（以下、「〇〇」という。）に相談する中で、原材料費に利益を乗せただけで販売価格を設定しており、製造にかかる人件費や水道・光熱費等の間接経費を考慮していない状況にあることを認識した。そこで、〇〇の助言を受けながら、製品を作る際に掛かった時間や費用を製造工程ごとに計測し、十分な利益を確保できるよう価格設定の見直しを行った。「顧客へ価格設定の根拠や手作りの付加価値を丁寧に伝えたことで、多くの人に価格の改定を受け入れてもらえたと感じている」と山城氏は振り返る。

また、山城氏は、〇〇の力を借りながら、毎月の売上目標を設定した上で、目標から逆算して必要となる製品の生産量を決定するほか、材料の棚卸しを定期的に行い不良在庫の発生を防ぐなど、数字を用いて経営状況を把握しながら管理する手法を取り入れていった。さらに、〇〇の助言を受けて、何の店か一目で分かる看板の設置や、顧客の導線を踏まえた製品の陳列方法の見直し等も行い、店舗の集客力・顧客満足度の向上を図った。

赤字体質からの脱却に成功するとともに、経営者としての基本を身につける

一連の取組は、客単価の上昇や顧客数の増加につながり、創業当初と比較して月次の売上げが5～6倍に拡大。利益も伸びており、赤字体質からの脱却に成功した。また、資金繰りに余裕が生まれたことから、店舗の近くに工房を新設するとともに、皮革製品の製造を担う職人など従業員3名を新たに採用。採用に当たり、〇〇から労務関係の知識を学んだほか、製造工程の流れや各工程の標準時間をまとめたフロー図を作成するなど、従業員の作業を標準化できるように工夫した。「沖縄県よろず支援拠点の支援をきっかけに、感覚に頼らず実際の数字を見て経営を管理する意識が高まり、経営者の基本が身についたと感じている。今後は従業員の育成に注力しつつ、従業員が増えたことで空いた時間を活用して新しい店舗の構想も練りたい」と山城氏は語る。



山城良太氏



看板などを改善した店舗



LEATHER WORK MAKEの皮革製品

事例24：マルハチ工業株式会社

「支援機関を活用して経営者自ら知識・スキルの習得に努めながら、 価格転嫁や新製品開発に取り組み、利益率向上を実現した企業」

- ・所在地：愛知県一宮市 ・従業員数：5名 ・資本金：1,000万円
- ・事業内容：輸送用機械器具製造業

経営経験がない中、急きょ事業を引き継ぐ

愛知県一宮市のマルハチ工業株式会社は、主に自動車用の金属パイプ部品の製造・販売を手掛ける企業である。同社の田中好江社長は、先代社長である父親が病気で倒れたことを受け、急きょ同社の経営を引き継ぐこととなった。入社当初、田中社長には企業経営の経験がなく、経営に関する知識やスキルが十分に備わっていない状況にあった。また同社は当時、リーマン・ショックや東日本大震災の影響で、業績が悪化しており資金繰りにも苦慮していた。打開策を模索する中、取引金融機関から紹介され、愛知県よろず支援拠点の支援を受けることを決めた。

支援機関を活用しながら、経営の知識・スキルの習得に励みつつ、価格転嫁など経営改善を実現

田中社長は、経営に関する知識やスキルを習得するため、同拠点のコーディネーター（以下、「C0」という。）から、2年間にわたり2週間に1回の頻度で指導を受けた。毎回の指導では、実際の月次決算のデータを、同社の経営状況と照らし合わせながら分析することで、田中社長は決算書の見方や財務分析の手法など経営管理に必要な知識を取得していった。また、分析を行う中で、取扱製品ごとに原価や利益率を確認したところ、事業を継続する上で十分な利益を確保できていないことが判明。C0の助言を受けながら、仕入先に対して割高な製品の値下げ交渉を行うとともに、販売先とも交渉し販売価格の見直しを図った。交渉に当たっては、分析結果を基に価格を見直す根拠を明確に示すとともに、自社の付加価値を言語化し取引先へ伝えていくことを心掛けた。他にも在庫管理をデジタル化し不要在庫の圧縮を図るなど、C0の支援を通じて経営改善を進めていった。このような一連の取組の結果、同社の利益率は向上。キャッシュフローも改善し、資金繰りの安定化にもつながった。

既存事業の利益率向上を達成するとともに、自社製品の開発にも着手

事業の立て直しを実現した同社は、自社製品開発に取り組んでいる。現在、力を入れているのは、福祉施設向けのトイレトペーパー過剰利用防止装置「TOMECO（トメコ）」の開発だ。同製品は、元々は、子供がトイレトペーパーをガラガラと回して出す「いたずら」を阻止するための道具として、市販することを想定せずに開発したものであった。しかし、製造業が集まるイベントに出品した際にニュースで取り上げられたことを契機に、福祉施設関係者から問合せを受けたことで、高齢者や障害者にもトイレトペーパーの使い過ぎを防止するニーズがあることを認識。専門家派遣制度でアドバイスを受けつつ、事業再構築補助金を活用しながら開発した。一宮市と連携し、2023年10月から市内の福祉施設20か所で同装置の実証実験を行っており、2024年の販売を目指している。

もともと受注生産が主体だった同社が、自社製品開発に取り組んだことは取引先からも評価されている。取引先と対等な関係で価格交渉ができるようになり、既存事業の利益率向上にもつながるという副次的な効果もあった。「新規事業を通じて、自社と同様に新製品・サービスの開発に挑戦する事業者と接点を持つことができた。既存事業にも力を入れつつ、自社の新しい可能性を追求していきたい」と田中社長は語る。



田中好江社長



主力の金属製部品



開発中の新製品「トメコ」

事例25：珈琲ゆるりん

「支援機関の支援を受け、顧客ターゲットを明確化した取組を行った企業」

- ・所在地：岐阜県岐阜市 ・従業員数：8名 ・個人事業者
- ・事業内容：飲食店

競合店の開業が相次ぎ売上げが減少、よろず支援拠点に経営改善策を相談

岐阜県岐阜市の珈琲ゆるりんは、同市中心部近くの住宅地でコインランドリーを併設した喫茶店を営む企業である。代表の伊藤竜也氏は、1996年からコインランドリーを運営していたが、併設されていた喫茶店の閉店に伴い、借り手が不在となったことと、もともと飲食店の経営に興味を持っていたため、2016年に妻の絵理加氏とともに喫茶店とコインランドリーの同時運営を始めた。同時運営を開始した当初は、喫茶店の売上げは好調に推移していたが、その後、同じ商圏内で喫茶店とコインランドリーの競合店の開業が相次ぎ、顧客が流出し、売上げが減少していた。また、運営面では、利用者がモーニングの時間帯（午前7時～同11時30分）に集中してランチ以降の集客が少ないという課題を抱えていた。「現状のままの経営で、この先大丈夫なのか不安を感じた」と危機感を募らせた伊藤氏は、2019年に岐阜県よろず支援拠点に対して、経営改善に向けた支援を求めた。

利用者の実態を調査して現状と課題を把握、新たな顧客層をターゲットとして明確化した取組を開始

伊藤氏から相談を受けた同拠点の加藤由紀子コーディネーターは、まず利用者の実態を調査し現状を把握するよう助言した。それを受けて同店では、時間帯ごとの利用者を男女別、年齢層別に記録し、注文メニューなどとともに詳細な表にまとめた。その結果、利用者は60～80歳代の女性高齢者が中心となっており、ほぼ同じ時間帯に来店していることが判明。高齢の利用者の場合、徒歩・自転車などの天候に左右される来店手段となるため、売上げに波が出ることから、同拠点と相談した結果、今後は来店手段が主に自動車であり、1グループ当たりの単価も高い40～50歳代の女性やファミリー層をメインターゲットに据えることとした。また、課題であったランチ以降の集客を増加させるため、2020年6月に当時周辺の喫茶店では行っていなかったモーニングを終日提供する「一日中モーニング」を導入したほか、モーニングメニューも拡充し、メインターゲットとなる顧客層が満足できるメニューとした。さらに、小規模事業者持続化補助金を活用して、「一日中モーニング」を強調したインパクトのある看板の設置のほか、メニュー表や食器を刷新することで、新たな顧客層の取り込みに注力した。

ターゲットである新たな顧客層へのシフトに成功し、利用者数・売上げが増加

一連の取組の結果、40～50歳代の来客が増加し、新たなメインターゲットへのシフトに成功。新型コロナウイルス感染症の感染拡大以降も、これまで1日当たり80～90人だった平均利用者数は、平日で120人、土日で150人程度となり、売上げも増加。さらに、課題だった午前中の利用者の集中も緩和され、朝と昼食兼用や遅めの昼食などの時間帯に集客効果が出ている。同店では、利用者の増加やメニューの増加に対応して、直近で2名の従業員を増員した。「一人で悩まずに岐阜県よろず支援拠点に相談したことで経営を改善することができた。この店を長く続けるため、今後は私たちが不在でも営業を任せられる人材の育成にも取り組んでいきたい」と伊藤氏は語る。



伊藤竜也氏（中央）、
妻の絵理加氏（左）、
加藤由紀子コーディネーター（右）



拡充したモーニングメニュー



インパクトを強めた看板

事例26：くらすか風月堂

「自社の強みを認識し、情報発信を継続的に行うことで 新規顧客の獲得につなげた企業」

- ・所在地：三重県伊賀市　・従業員数：1名　・個人事業者
- ・事業内容：飲食料品小売業

事業の先行きに不安を感じる中、専門家からのアドバイスを受けて、新規顧客の獲得に挑戦

三重県伊賀市のくらすか風月堂は、1920年に創業した和菓子店を営む企業である。3代目店主の倉阪浩充氏は、先代である父の逝去に伴い、25歳で家業を承継。承継後もこれまでと同様に、冠婚葬祭で供される引き出物の受注生産や、地元のスーパーを通じた販売に取り組んできた。しかし、地域行事の減少や生活様式の変化により、和菓子の注文は年々減り、これまでと同様の事業運営を続けることへの不安と事業展開の行き詰まりを感じていた。そのような中、同市の中心市街地活性化事業の一環で、同店は、2010年に経営アドバイザーから助言を受ける機会を得た。経営アドバイザーの指摘により、「歴史と趣のある店構え」や「堅実な手仕事」、「魅力ある手作りの和菓子」という強みを認識した倉阪氏は、新たな顧客獲得に挑戦することを決意した。

新たなターゲットに向けた情報発信の強化により、ファン層を創出

新規顧客の獲得に向けて、倉阪氏は、長期的な顧客となる可能性の高い30～40歳代の女性の顧客を増やすことを目標とした。店舗の魅力を知ってもらい、ファンになってもらうことが重要との経営アドバイザーの助言を踏まえ、情報発信の強化に着手。妻の千鶴氏と協力しながら毎日同時刻にSNSで普段の和菓子作りの様子を発信。上野市駅の駅前広場で定期的に開催されるフードマーケットなど様々なイベントにも出店した。季節に合わせた和菓子の企画や、伊賀産品を使った和菓子をPRすることで、地道にファン層を創出していった。

また、来店客数の増加に向けて、店舗の改装にも着手。築90年が経過する店舗の外観をいかし、立ち寄りやすい、落ち着いた雰囲気 연출するとともに、和菓子と一緒にお茶を楽しめる休憩スペースを設置した。

さらに、2018年には、小規模事業者持続化補助金を活用し、EC販売体制を整え、遠方から商品を購入できるようにした。

新規顧客の獲得と売上げ増加を実現、地域とつながる和菓子で伊賀の魅力伝える

このような一連の取組の結果、売上げは取組前と比べて2～3割増加し、新型コロナウイルス感染症の感染拡大以降も増加傾向にある。2016年から開始したInstagramのフォロワーも、約9,400人（2024年3月時点）に上るなど、着実に同店のファン層の拡大に成功。ターゲットとした30～40歳代の女性の顧客を中心として、遠方からの新規顧客の獲得につなげた。

2024年春には、5年間の和菓子作りの修業を終えた長男も作り手として加わる予定であり、「職人が一人増えるので、いろいろ販路を広げながらまたやっていけるのが楽しみ」と千鶴氏も期待する。「今後は、観光客向けの和菓子作りの実演や、古風な店舗をいかした飲食店としての和菓子の提供など、和菓子屋にしかできない事業を構想している。これからも地域貢献や伊賀の魅力を発信していきたい」と倉阪氏は語る。



倉阪浩充氏（右）と妻の千鶴氏（左）



季節感に富む手作りの上生菓子



築90年の趣ある店舗

事例 27：有限会社鏡畳店

「海外展開により新たなニーズを追求し、新規市場の創出を目指す企業」

- ・所在地：山形県寒河江市
- ・従業員数：5名
- ・資本金：1,500万円
- ・事業内容：その他の製造業

畳市場の縮小と畳製造業の下請体質を脱却するため、路線転換に着手

山形県寒河江市の有限会社鏡畳店は、1916年の創業以来100年超にわたり消費者のニーズに応え、畳の製造と販売を手掛けている企業である。近年、日本人の生活スタイルの洋風化で新築住宅の和室の減少が進み、畳の新規設置や畳替え需要は、落ち込みに歯止めが掛からない状況が続いている。そのほかにも多くの畳店が、中国い草を用いた畳の安値競争に追い込まれ、事業者数は年々縮小している。そのような中、2008年に就任した鏡芳昭社長は、畳産業の縮小と畳製造業の下請体質に危機感を抱き、自社の販売品を国産い草製の畳に切り替え、高品質・高価格路線に転換することを決断。さらに、「畳の衰退を食い止めるためには、新たな市場の創造が必要」との思いから、国産畳表の新たな流通システムの構築と、米国や欧州などへの海外向け販路開拓に着手した。

国内の新たな流通システムを構築し、支援機関も活用して海外販路開拓に取り組む

鏡社長は2007年、事業に賛同する全国の畳製造業者9名と連携して畳道場株式会社を設立。さらに、国産い草のシェアで9割を占める熊本県八代市の30の農家とともに国産畳の生産販売組合を立ち上げた。畳職人が毎年産地研修に出向き、農業体験を通じて農家との信頼関係を深めるとともに、トレーサビリティの向上や中間マージンの削減に取り組むことで、良質な国産畳表を適正価格で販売できる流通網を整えた。

一方、海外への販路開拓は、2013年の構想開始から事業化に至っていなかったが、2017年に知人の紹介で米国イリノイ大学のジャパンハウスから畳替えを受注した際、畳に対して固定観念がない海外での事業に手ごたえを感じ、海外に販路を広げる取組を本格化させることを決断。その後、畳道場株式会社のメンバーも加わり畳のプロモーションを各国で展開することで、具体的な案件に結び付けた。さらに2021年には、国産畳表を使ったインテリア向け新製品の開発や海外への販路開拓を行うプロジェクトが、経済産業省の「令和3年度JAPANブランド育成支援等事業費補助金」に採択された。これを受け、一般社団法人山形県国際経済振興機構の協力を仰ぎ、①米国市場でのマーケティング調査・販路構築、②オンライン商談会やリアル展示会への参加、③海外向けプロモーション動画の制作、④インテリア素材としての新製品試作などを実施し、各国の市場開拓の余地を明らかにした。

欧米市場に展開することで新たな形の畳のニーズを追求、アイデアを逆輸入して国内市場の創出を目指す

このような取組を進めた結果、畳の販売先としては、従来の畳の使用方法与全く違った視点を持つ欧米市場と親和性が高いことが判明。欧米市場への拡販を進めた結果、同社の海外売上高は全体の10%を占めるまでに成長。鏡社長が「今後、更に海外売上高比率は上がると考えている。海外ビジネスの魅力を強く感じている」と期待するように、欧米市場での引き合いは多い。イタリアの高級家具メーカーに、自社開発品「いぐさロール」を椅子の座面として納入し、フランスでは、アーティストとのコラボでホテルの壁材用に畳を提供する商談を進めるなど、新たな形の畳のニーズも追求している。「欧米市場に展開することで、現地のこれまでにない畳の使い方や見せ方のアイデアを逆輸入して畳の再定義につなげ、新たな国内市場を作りたい」と鏡社長は語る。



鏡芳昭社長と「いぐさロール」



熊本県八代市のい草田



米国イリノイ大学への訪問チーム

事例 28：有限会社竹内兄弟板金

「支援機関の協力を得ながら、収支計画の策定と 原価管理に取り組むことで、業績向上を果たした企業」

・所在地：新潟県三条市 ・従業員数：3名 ・資本金：400万円
・事業内容：職別工事業

売上げの減少と資金繰りの悪化による厳しい経営状況を打破するため、経営改善に着手

新潟県三条市の有限会社竹内兄弟板金は、主に一般住宅の屋根、外壁、雨樋などの施工を手掛ける、業歴50年の建築板金工事を手掛ける企業である。同社は、「お客様に喜んでもらう」、「呼ばれたらいつでも駆けつける」、「手間かけの気持ちを大切にする」といった顧客に寄り添う姿勢を持ち、地域密着で事業を展開してきた。しかし、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響と、同時期に従業員2名が退職したことで、売上げが大きく減少。資金繰りも急激に悪化した。そこで、厳しい経営状況について、取引金融機関である三条信用金庫に相談したところ、同金庫から新潟県よろず支援拠点の紹介を受けた。同社の竹内誠社長は、支援機関の協力を得ながら経営改善に向けた取組を進めることを決めた。

支援機関の協力の下、収益計画の策定と原価管理に取り組む

同社は、同拠点による支援の下、まずは、令和5年度の収支計画を策定した。売上げや原価率、固定費などの現状について話し合う中で、同拠点の鈴木俊雄コーディネーターから原価管理の重要性について説明を受けた。竹内社長は「社長である自分も現場に出ていて、『どんぶり勘定』で工事を受注していたが、原価率などの中身を見る重要性を認識した」と当時を振り返る。さらに、鈴木コーディネーターは、適切な原価管理に当たって、同社が保有していたものの使用していなかった原価管理ソフトを、積極的に活用することを提案。それを受け、竹内社長は、同ソフトを活用し工事台帳を作成するなど、原価管理の見える化と、計画的な現場管理に取り組んだ。

同社の取引金融機関である三条信用金庫とはばたき信用組合も、竹内社長と鈴木コーディネーターとのディスカッションに加わり、伴走支援に取り組む。年度収支計画を基に売上げや営業利益などの各年度の目標値を盛り込んだ「経営行動計画書」（五年度計画）を策定。2023年3月には「コロナ借換保証」により融資残高を借換え、返済負担を大きく軽減させた。

たゆまぬ努力で計画を大きく上回る実績を達成、今後は人材増員で更なる売上高の増加を目指す

原価管理など、経営改善に係る取組の結果、同社の2023年度実績は策定した計画を大きく上回る実績となった。売上高は1億円を超え、前年比で1,400万円以上増加したほか、原価率は10%ポイントほど改善した。鈴木コーディネーターは、「原価管理を継続的に実施したことと、何より竹内社長自身が、策定した収益計画を絶対に達成するという強い意思を持って取り組んだことの成果であろう」と同社の実績について評価する。

一方、同社は今後の更なる業績改善には、人材確保が課題であると考えている。2024年7月には、インドネシアからの技能実習生2名を受け入れ、売上高の増加を図る方針だ。「計画策定と進捗管理を行うことで、儲かる工事とそうでない工事の線引きが分かるようになってきた。この点が業績改善につながったと思う。人材確保にも取り組みながら、計画の目標をやり抜こうという気持ちで今後も取り組んでいきたい」と竹内社長は語る。



竹内誠社長



本社工屋



職人として現場にも入る竹内社長

事例 29：有限会社小鹿野温泉須崎旅館

「支援機関の協力を得て資金繰りの見える化に取り組んだことを契機に、 自社の経営課題に気づき、経営改善につなげた企業」

・所在地：埼玉県小鹿野町 ・従業員数：18名 ・資本金：300万円

・事業内容：宿泊業

過剰債務や新型コロナウイルス感染症の影響を受け、経営改善の必要性を認識

埼玉県小鹿野町の有限会社小鹿野温泉須崎旅館は、1907年に養蚕の地に買い付けに来る商人宿として始まった、大正レトロの雰囲気を残す「須崎旅館」を営む企業である。1980年代までは、ビジネス目的の利用が主であったが、ビジネス需要の減少に伴い、2000年以降は観光客向けに路線転換。客室改装などを行い、2010年からは、「じゃらん」などのOTA（オンライン旅行取引事業者）のサイトにも登録し、現在では約9割が観光客による利用である。4代目女将の須崎真紀子社長は、「地域の方の理解と協力を得ながら、それぞれの時代の変化に対応してきたことで事業を継続してきた」と話す。しかし、2019年後半から、設備投資により積み上がった借入れの返済負担が大きくなり、同社は資金繰りに課題を抱えていた。さらに、2020年には新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響による宿泊客の減少で売上げが落ち込み、経営改善の必要性を認識した。そこで、同社は、株式会社日本政策金融公庫の紹介を受け、埼玉県よろず支援拠点へ経営相談を申し込んだ。

資金繰りの見える化により、明らかになった経営課題の解決に取り組む

相談を受けた同拠点はまず、同社の経営状況や課題を把握するため、資金繰りの「見える化」が必要であると判断し、資金繰り表の作成支援を実施した。資金繰りを把握する中で、「返済負担」と「販売手数料」が同社の資金繰りを圧迫していることが明らかになったことから、まずは、「返済負担」を緩和するべく、同拠点は秩父商工会議所と連携して同社の取引金融機関との交渉を行い、借換えによる返済負担軽減を図った。

その後、「販売手数料」については、OTAや同社ホームページの運用・管理に係る手数料が特に高額であったため、同社は、同拠点の助言を得つつ、予約システムの内製化と宿泊プランの自社企画に取り組んだ。須崎社長は、旅館の女将として業務を行いつつ、WEB制作やマーケティングに関するスキルアップなど努力を重ねることで、予約システムを含む同社ホームページを2021年7月にリニューアルした。また、宿泊プランの自社企画にも取り組むことで、月々の売上分析や稼働率、プランの売れ筋の把握にもつながり、直販比率は向上した。「自分で考えた宿泊プランが人気になるとやりがいを感じて、プランの企画が楽しくなった」と須崎社長は振り返る。

積極的な取組で客単価は約1.5倍に増加、今後も柔軟な発想で魅力ある宿づくりを目指す

2022年には、新館2階の6室をスイートルーム1室に改装。宿泊プランも、ベビーシッターサービスが付いたものや伝統工芸品「秩父銘仙」の着付け体験を加えるものなど次々と新機軸を打ち出し、SNSを活用した周知活動にも取り組んでいる。積極的な取組の結果、感染症の感染拡大による影響があったにもかかわらず、2023年の客単価は2019年と比べて約1.5倍に増加。「資金繰りの見える化で将来が見通せるようになり、返済や手数料の支払いも見直せたので、内装工事を決断できた。ホームページの作成も大変だったが、自社で宿泊プラン作りができるようになり、設備やサービスの新しい発想につながっている。今後も工夫を重ねて魅力ある宿をつくっていききたい」と須崎社長は語る。



4代目女将の須崎真紀子社長



須崎旅館の外観



新館のスイートルーム

事例30：株式会社モノリクス

「支援を通じて自社の理念や魅力を見つめ直し、人材確保につなげた企業」

- ・所在地：東京都文京区
- ・従業員数：6名
- ・資本金250万円
- ・事業内容：はん用機械器具製造業

人材採用に難航する中で、公的支援サービスを活用

東京都文京区の株式会社モノリクスは、物流現場の負担軽減や安全性の向上に資する製品を開発・製造・販売する企業である。無人搬送車（AGV）とカゴ台車を連結するための専用治具を始めとして、無人搬送車の機能を拡張する製品などを取り扱っている。同社では、物流の自動化に対する需要の高まりから、製品開発の要となる設計職の負担が増加。採用活動を行うことが急務となった。しかし、ハローワーク等で求人を出したものの、応募がほぼなく、業務が多忙なこともあり、同社の齋藤紀之社長は、自社単独で採用を行うことは難しいと考えていた。そのような中で、齋藤社長は人材採用に関する外部サービスの活用について情報収集を行っていたところ、公益財団法人東京しごと財団が実施する「中小企業人材確保総合サポート事業」を発見。人材採用に関する知見を持つコンサルタントから最大5回・無料で支援を受けられるサービス「人材確保コンサルティング」を活用することで、費用をかけずに採用ノウハウを吸収できると判断した同社は、同サービスの利用を決めた。

従業員も巻き込みながら、自社の理念や魅力を見つめ直して求人票を作成、人材確保につなげる

同社を担当したコンサルタントからは、必要最低限の情報のみ記載していた求人票を見直すことを提案された。自社がどのような会社か求職者へ伝えるため、従業員にも議論に参加してもらい、具体的な仕事内容のほか、同社の経営理念や価値観なども整理した。また、担当コンサルタントから「ものづくりが好きな人が集まり、楽しく仕事ができる雰囲気がある」と伝えられ、今まで気付かなかった強みを認識。「『ものづくりを楽しめる仕事』を軸に、当社の理念や魅力が伝わるよう工夫した」と齋藤社長は振り返る。

新しい求人票を公開したところ、1か月で10名以上の応募があった。設計職として求人を出したが、スキルの高さよりも、求人票を見直す中で整理した同社の理念や組織風土にマッチすることを重視して面接を実施。最終的にものづくりに対する熱意や職場との親和性等の観点から、20代の男性の採用に至った。現在、同人は設計スキルを学びつつ、これをいかながら生産管理の業務に従事している。これにより、元々いた設計職の従業員の負担が軽減され、同社の生産性や製品の品質の向上にもつながったという。

支援をきっかけに経営理念が社内の共通言語として浸透

「人材確保コンサルティング」における支援は、採用面以外でも同社に変化をもたらした。例えば、従業員とともに自社を見つめ直す機会を設けたことで、同社の経営理念が社内の共通言語として浸透。経営理念を軸に「自社が物流業界でどのような製品を作り、世の中に役立てるか」について従業員が考えるきっかけとなったという。「支援を通じて、採用だけでなく今後の経営に結びつく様々な学びを得られた。今後も外部の支援施策を活用しながら、定期的な採用を見据えて、人事評価制度の整備にも取り組みたい」と齋藤社長は語る。



齋藤紀之社長



オフィス内の作業スペース



自動搬送車のキーカート

事例 3 1：有限会社神馬建設

「人事制度の整備を通じて職人の定着を図るとともに、 地元の事業者と連携しながら地域の職人不足解消に取り組む企業」

・所在地：北海道浦河町 ・従業員数：15名 ・資本金：700万円

・事業内容：総合工事業

入社後も従業員が定着する職場づくりに着手

北海道浦河町の有限会社神馬建設は、日高東部を施工区域とする住宅建設を手掛ける企業である。1972年の創業以来、半世紀にわたり施主のライフスタイルや地域の風土に配慮した家づくりを続けてきた。浦河町では2000年から2020年にかけて人口が3割減少し、建設業の就業者は6割も減少。同社を含む町内の建設業者は、大工等の職人不足に直面した。同社の神馬充匡社長は、「建設業は地域の生活と密接する仕事。このまま職人不足が進めば、更に地域での生活が不便になり、人口減少が加速する」と強い危機感を抱いた。同社では従業員の半数近くが65歳以上となる中で、神馬社長は若者を対象とした採用活動や入社後も従業員が定着する職場づくりに着手した。

人事制度としてキャリアパスの構築や評価基準を整備し、職人の意欲向上や組織への定着を図る

まず、採用面では、大学生を対象としたインターンシップを開催した。インターンシップの参加者には、同社と町の双方の広報担当として同社や浦河町の魅力をSNSで発信してもらうことに取り組んでもらい、企業や地方公共団体からの発信ではリーチできない層に情報を届けることを狙った。これまで5名の学生を受け入れ、2024年2月に実施したインターンシップでは全国から10名が参加した。

また、職人が意欲を持って働くために「会社が職人に対して求めていることや評価する基準を人事制度において明確にすることが重要」と考えた神馬社長は、外部のコンサルタントの協力を得ながら、入社から10年程度までの職人のキャリアパスを構築した。具体的には、2～3年ごとの段階に分けた上で、身につけるべきスキルや公的資格を体系的に整理。スキルの達成度を測る際は、評価基準を明確にし、360度評価制度を取り入れることで、職人の納得感を高めるよう工夫したほか、職人には大工技能士や建築施工管理技士、各種作業主任者といった公的資格の取得を促し、必要な費用は同社が全額負担することとしている。また、各段階におけるスキルの達成度に応じた給与額も合わせて明示し、自身の頑張りが給与にどの程度反映されるかを職人にも見えるようにした。やるべきことが明確化されたことで、職人の意欲向上や生産性向上につながるとともに、明確な基準となったことで評価への納得感も生まれ人材の定着につながっている。

地元の建設業者と連携しながら、地域の職人不足の解消を目指す

2012年に神馬社長は、浦河町内の同業者3名によるグループ「URAKAWAyamori」を結成。建設業について地域住民の理解を深める活動を行っている。2017年には、町内の建設関連業者の連絡先や担当者を写真で紹介するパンフレット「住まいの問題解決帳」を作成し、各社の認知度向上を図った。また、若い世代に建設業の仕事に興味を持ってもらうため、ワークショップや学校での出前授業も行っている。「今後は当社の人事に関するノウハウを浦河町の同業者とへ横展開し、磨き上げることで、働く上で魅力のある企業を増やしたい。浦河町の建設業で働きたいと思う人が増えれば、同町の職人不足の解消にもつながると期待している」と神馬社長は語る。



神馬充匡社長



施工現場の職人



木造ワークショップ

事例３２：せちばるストアー

「『買い物難民』の発生を防ぎ、地域を支える存在となっている企業」

- ・所在地：長崎県佐世保市
- ・従業員数：６名
- ・個人事業者
- ・事業内容：各種商品小売業

「買い物難民」が発生することを防ぐため、経営経験がない中、食料品店の運営を決意

長崎県佐世保市のせちばるストアーは、地元産の生鮮食品や自家製の総菜を主力商品とする食料品店を営む企業である。同市の世知原町の中心部にあった食料品店が2019年６月10日、７月末に閉店することを発表した。これにより、高齢者を中心に車を持たない地域住民が「買い物難民」になることに加え、同店に納品していた地元の生産者が困窮する懸念があった。そこで、閉店する店舗に野菜を納品していた西山寛子氏が代表者、総菜を納品していた山本照江氏が共同経営者として、食料品店の運営を決意した。西山氏は当時を振り返り、「経営経験がある人は、人口が減少するこの地域での出店を躊躇すると思う。経営に詳しくなかったからこそ、地域のために思い切って立ち上げることができた」と語る。

商工会と一体となって開店準備に取り組み、地域に根ざした店舗を経営

経営経験のなかった二人は、まず佐世保市北部商工会へ店舗経営について相談した。同商工会は、閉店する店舗の販売データ・商環境を分析し、家賃、光熱費、人件費などのランニングコストを抑えることで赤字に陥らない運営が可能になることを示した。さらに、予想損益計算書、事業計画書の策定、同市地域産業雇用創出チャレンジ支援事業補助金の申請支援及び株式会社日本政策金融公庫のマル経融資（小規模事業者経営改善資金）の斡旋を実施し、店舗経営が持続できるようにした。開店に向けて両氏は、同商工会への相談と並行して、開店の準備に奔走した。店舗の場所は閉店する店舗の向かいにある元倉庫を確保し、自治会や地域住民の協力も得ながら開店に向けた準備を進めた。その結果、前店舗が閉店してから間もない同年８月１日に開店することができた。西山氏は「商工会のアドバイスや地域の方の協力は開店に不可欠だった」と振り返る。

店舗は、西山氏と山本氏に加え、閉店した店舗の従業員を引き続き雇用、全部で８名で運営している。従業員の勤務形態は前店舗では１日勤務だったが、高齢の従業員が多いことから半日勤務を主体とし、働きやすさの向上を図ることで雇用維持を図った。また、商品は、閉店した店舗に納品していた地元の生産者が苦境に陥らないよう、地元の生鮮食品や総菜などをそろえることを意識。さらに、買い物の用事がなくとも気軽に立ち寄れる店舗を志向し、利用者とのコミュニケーションを重視した店舗運営を目指した。

地域の食料品店の存続により、地域住民や地域の生産者を支えることにつながる

同商工会と綿密な事業計画を立てたことにより、店舗の１日の平均客数、売上高はいずれも堅調に推移しており、創業時に掲げた客数、客単価、付加価値額の目標をおおむね達成している。また、地域に食料品店を存続させたことで、地域住民の買い物需要に応えることにつながっているほか、従業員の雇用面、生産者の出荷先、地域住民の寄り合い所として地域を支える存在となっている。「今後は、従業員が出向いて商品を仕入れるのではなく、生産者が納品に来る形態としたい。その上で、店舗を訪れることができない高齢者に対し、従業員が出向く宅配サービスを拡充させることで、更なる地域貢献につなげていきたい」と西山氏は語る。



西山氏（右）と山本氏（左）



せちばるストアーの店舗外観



店舗に商品が陳列されている様子

事例33：株式会社服地のサカモト

「顧客ニーズにきめ細かく対応して顧客満足度を向上させ、 新たな客層も取り込んでいる企業」

- ・所在地：宮崎県宮崎市　・従業員数：3名　・資本金：1,000万円
- ・事業内容：織物・衣服・身の回り品小売業

これまで培ってきた仕立ての技術やノウハウをいかし、顧客とのコミュニケーションの場を整備

宮崎県宮崎市の株式会社服地のサカモトは、1940年に創業した洋服の仕立てや服地の販売を行う企業である。近年、大量生産される均一な既製服が増え、裁縫離れから服地市場は縮小傾向にあり、同社も約20年前から布地購入、仕立て希望の利用者が徐々に減り、売上げが15年前の8分の1となっていた。このような現状を打開するため、同社の坂本和則社長と長女の坂本桃子氏は新事業を検討、「顧客とコミュニケーションを取りながら手作りの良さを伝えられる場を整備したい」という二人の思いと、「自分に合うサイズ、好みの色柄の既製品が見つからない」という利用者の声から、これまで培ってきた仕立ての技術をいかせる「3時間ソーイング教室」を2010年に開始。「3時間」にこだわったのは、利用者からの「洋裁をやってみたいが時間がない」、「何度も足を運ばない」というニーズに応えるため、「手ぶら、簡単、一回完結型」で参加できるように試行錯誤した結果であった。

顧客のニーズにきめ細かく対応することで顧客満足度を向上

「3時間ソーイング教室」は、午前と午後の各1回でそれぞれ5名を定員とし、専任講師が丁寧に指導できるよう少人数で運営していた。当初は、同社が事前に用意したパターンの型紙を使用するプログラムとすることで、1回の授業料の平均単価を約8,000円に抑えていた。しかし、「授業料が多少高くても、よりデザイン性のある完成度の高いものが作りたい」という利用者の要望を受けて、デザインやサイズ、生地を要望を事前確認し、よりイメージに合わせた製作ができるような授業のスタイルとするなど、プログラムの高品質化と顧客の様々なニーズにきめ細かく対応して、顧客満足度を向上させていった。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大以降は、1回の定員を限定したこともあり、授業料の平均単価は1万5,000円～2万5,000円であるが、受講後に実施しているアンケート調査において利用者から高い満足度を得ている。小規模事業者持続化補助金（低感染リスク型ビジネス枠）を活用し、2022年に教室に感染症予防対策も施した。また、マスクの需要が高まったことから、使用シーンや要望に合わせたマスクの製作、販売や受注強化を行うことで、売上げが減少するも長期休業はなく、感染症の感染拡大期における厳しい状況を乗り越えた。

新たな客層も取り込み、地域のコンシェルジュとして、今後も顧客ニーズに寄り添っていく

「3時間ソーイング教室」は、開始以降延べ3,500人に利用されている。利用者の約6割が60～70歳代である一方で、約3割は20～30歳代であり、若年層の取り込みにも成功している。また、教室の利用者からは既製服の購入や、洋服の直しの依頼もあるため、既存事業の売上増にもつながっている。同社では引き続き、専門知識を持つスタッフによる対面受注を続け、実際の服地を手にとることで生地の良さや風合いが感じられる実店舗販売の強みをいかしていく。「一人一人の洋服・布地に関するご要望をできるだけ叶えられる地域のコンシェルジュとして、今後もお客様に寄り添っていきたい」と坂本桃子氏は語る。



坂本桃子氏



改装後の店舗



3時間ソーイング教室の様子

事例34：株式会社梶野工務店

「従業員が柔軟に働ける環境を整え、人材の確保・定着につなげた企業」

- ・所在地：島根県松江市
- ・従業員数：12名
- ・資本金：500万円
- ・事業内容：総合工事業

より働きやすい環境を目指し、休暇制度の見直しを決める

島根県松江市の株式会社梶野工務店は、住宅のリフォーム工事を主に手掛ける企業である。近隣地域に住む従業員が多い同社は、従前から従業員に対し、地域の祭りや自治会の活動などの地域の行事への参加を推奨していた。また、子供の学校への送迎や授業参観への参加を始めとする子育てについても、従業員が積極的に参加することを促していた。このような背景から、出勤時間と退勤時間を柔軟に設定することを認めていたが、この勤務体系を制度として整備していなかった。そのため、趣旨を理解し柔軟に働く従業員は一部にとどまっており、同社の梶野孝彦社長は問題意識を持っていた。そこで、従業員の誰もが使いやすい制度を作り、より働きやすい環境とするため、「時間単位の年次有給休暇制度」を導入することとした。

制度の導入により、従業員の働きやすさが向上。人材の採用にもつながる

同制度の導入に当たっては、島根県商工会連合会から制度化に関する助言を受けたほか、同連合会から紹介を受けた島根県の「子育てしやすい職場づくり奨励金」も活用した。また、社会保険労務士に就業規則の再作成や労使協定の相談をすることで制度化を進め、2022年12月に本格的制度導入に至った。

同制度の内容は、年次有給休暇を1時間単位で付与するもので、7時間で1日と換算し、年間で5日分まで利用できるものとした。制度導入後は、従業員から「時間単位で休暇を取得することで、気兼ねなく用事を済ませてから仕事に専念できるようになった」という声が上がするなど、大変好評であり、地域の行事への参加や子育て、親族の介護など様々な目的で積極的に活用されている。

また、同制度の導入は、人材確保の面でも効果が出ている。これまでの求人では、時間単位の休暇制度を整備していなかったことで、柔軟に働ける環境をアピールすることができなかった。しかし、制度の導入をハローワークの求人票に記載したところ、新たに若手の女性従業員の採用に結び付いた。「制度導入時には想定していなかったが、働きやすい職場づくりは人材確保にも効果があると実感した瞬間だった。入社後は、従業員間の橋渡し役として重要な役割を担ってくれており、即戦力として活躍してくれている」と梶野社長は話す。

従業員の更なる働きやすさを追求。次世代に誇れる会社へ

梶野社長は、後継者がいない建材店を従業員含めて事業承継し、更に介護リフォーム分野に進出すべく新ブランドを立ち上げホームページを開設するなど、積極的に事業展開を行っている。ホームページ作成では、商工会の支援も受け、小規模事業者持続化補助金も活用した。「梶野工務店は積極果敢に働く社員とその家族の幸せと豊かさと安心を追求します。また、関係各社との和を大切にします」というのが同社の基本理念。「良い会社というのは、従業員が自分の子供に誇れる会社であると考えている。そのような会社にしていくためにも、子育て世代が働きやすい場を提供し、次世代につなげていく必要がある」と梶野社長は語る。



梶野孝彦社長



社屋の写真



工事現場と従業員の様子

事例35：クマタニトラスト

「長年の趣味をいかした分野で創業し、事業を軌道に乗せている企業」

- ・所在地：岩手県普代村
- ・従業員数：1名
- ・個人事業者
- ・事業内容：その他の製造業

幼少期からの趣味であった釣りを職業とするため、村役場を退職して自ら事業を立ち上げることを選択

岩手県普代村のクマタニトラストは、ハンドメイドルアーの製造・販売と釣り具メーカーの営業代行を行う企業である。同社代表の熊谷隆志氏は、釣り好きの父の影響もあり、小学生の頃からルアーフィッシングに没頭。その後、ルアーを自作する楽しさに気付いてからは、自身で使用するだけでなく、他者に自身が製作したルアーで釣りをしてもらう喜びを当時から感じていた。大学時代も釣り仲間と全国を回るなど、引き続き釣りに没頭していた熊谷氏は、卒業後に釣り業界で働くことを考えたが、周囲の助言もあり断念。生まれ育った地元で恩返しをしたいという思いもあったため、普代村役場に就職した。しかし、就職後の多忙な中でも休日には釣りへ出掛ける中、次第に釣り業界への憧れや未練が募り、2019年に同役場を退職。一転して釣り業界で創業することを決意した。

商工会の支援を受けながら補助金を活用し、生産設備の拡充に成功

熊谷氏は、創業後、村役場の退職金と、既存の釣り具メーカー3社から受託した営業代行業務による収入をルアーの製作費用に充当していた。しかし、本格的なルアー製作には、製造環境の整備にまとまった資金が必要であると判断。資金調達を始めとした創業に関する知識がなかったため、2019年に普代商工会に創業支援を依頼した。

同商工会は、熊谷氏に対し、岩手県の「さんりくなりわい創出事業費補助金」の活用を提案。事業計画書の作成や申請手続きのサポートを行ったほか、同補助金の選考時の主な着眼点として挙げられていた「資金調達の見込み」を満たすべく、クラウドファンディングを活用した資金調達も支援。最終的に設定金額40万円を3週間で達成することにつながった。結果として、同社が獲得した163万8千円の補助金とクラウドファンディングで調達した40万円を活用しながら、本格的なルアー製作のための工房を設置した。

工房での生産は順調だったが、月に20個程度製作してもルアーはすぐに売れてしまう。このため、さらに量産化を決意、2020年に「小規模事業者持続化補助金」を申請、採択されるとともに、株式会社日本政策金融公庫の融資も活用し、ルアー製作の機材や設備を拡充した。その結果、作業が効率化し、月に100個程度生産できる体制を構築した。また、その頃には営業代行も6社に増加。両事業共に軌道に乗せることに成功した。

事業拡大に注力するとともに、釣りによる地域の活性化も目指す

ルアーの量産販売が功を奏したこともあり、同社は、4期目の決算となる2022年度に初の黒字化を達成した。今後は、釣り業界ではまだ一般的ではないサブスクリプション方式の導入による売上げ確保や、自社製品の使い方をPRする動画配信を通じた情報発信を構想している。また、発送などの業務が増えてきたことから、従業員の雇用を検討しており、将来的には雇用創出の面で地域に貢献していきたい考えた。「営業経験のなかった私にとって、営業代行業務を行うのは色々と苦労もあったが、積極的に現場に繰り出し、釣り業界の関係者と情報交換をしてきたことがルアーの製造・販売にも良い影響を与えている。創業したことによる後悔は全くない。日々充実している。今後も釣りを通じて北三陸地域の魅力を発信していきたい」と熊谷氏は語る。



熊谷隆志氏



クマタニトラストのルアー



営業活動の様子

事例36：幸福湯

「地域住民とのコミュニケーションを重視し、地域のコミュニティ機能を担う企業」

- ・所在地：和歌山県和歌山市
- ・従業員数：4名
- ・個人事業者
- ・事業内容：洗濯・理容・美容・浴場業

地域住民の憩いの場「幸福湯」を存続させることを決意

和歌山県和歌山市の幸福湯は、銭湯を営む企業である。幸福湯は1956年の創業当時から、いわゆる「町のお風呂屋さん」として地域住民の憩いの場となってきたが、施設や設備の老朽化が目立ってきたことから、2018年頃から廃業することを検討していた。先代経営者の孫に当たる現経営者の中本有香氏は、幼い頃から家族が苦労して働く姿を見てきたため、自らが事業を引き継ぐことは全く考えていなかった。しかし、愛着のある幸福湯が無くなることに寂しさを覚えたことに加えて、利用者から存続を望む声が相次いだことから、幸福湯が地域の中で担ってきた役割の大きさを実感。自身が経営者となって事業を承継し、幸福湯を残すことを決意した。

リニューアル後も顔の見える関係を重視、地域のコミュニティ機能を担う

2019年に事業を引き継いだ中本氏が最初に行ったのは、老朽化した施設や設備のリニューアルであった。具体的には、価格変動の大きい重油を燃料とするボイラーから、都市ガスによる加温方式に変更。その結果、経費削減を実現するとともに、ボイラーを常時監視する必要がなくなったことで省力化し、中本氏と母親、大叔母で業務を回せるようになった。利用者の体調不良やトラブルにすぐに気付き、対面のコミュニケーションを取りやすくするために、創業時からある番台は引き続き設置し、三人で切り盛りしている。一人暮らしの高齢者がしばらく来ないと個別に連絡を取り安否確認をするなど、顔の見える関係をいかした取組で、幸福湯は地域のコミュニティ機能の役割も担っている。

リニューアル後は既存の利用者を大切にする取組のみならず、新たな利用者の開拓にも注力。ホームページやSNSを通じた情報発信のほか、パインアメの湯など変わり湯の入浴剤、タオルやTシャツ、パーカー等のオリジナルグッズなども好評を博しており、若年層を中心とした新規利用者の増加につながっている。

幅広い利用客にとって居心地の良い場所を目指す

事業承継後の取組が奏功し利用者数や利用者層が変化する中、中本氏は「幅広い利用者にとって居心地の良い場所になることを目指しているため、サービスが若い世代と年配の世代どちらかに偏っていないか、不快に感じる人はいないか、という点に気を配っている」と話す。特に、中本氏は高齢者の「居場所」として銭湯が果たす役割は大きいと考えており、若年層の利用者が増える中で高齢者が利用しづらくなならないように各種取組を進めている。今後は地域を巻き込んだイベントを開催することを検討しており、世代を問わず交流が進むことで、地域の「にぎわい」を取り戻していきたい考えだ。また、中本氏は現在、和歌山県公衆浴場業生活衛生同業組合の理事長を務めており、県下の銭湯を盛り上げる活動にも取り組んでいる。「加盟店舗数が年々減少しているほか、現在加盟している11軒についても今後の事業継続に前向きな考えを持っているのは2、3軒程度しかない。事業環境は決して明るくはないが、地域住民の憩いの場となるよう幸福湯の事業を継続していきたい」と中本氏は語る。



中本有香氏



幸福湯の玄関



幸福湯の浴室

事例37：株式会社ワイズテクノ

「地域住民と外国人旅行者の交流拠点として地域活性化に貢献する企業」

- ・所在地：群馬県高崎市 ・従業員数：5名 ・資本金：500万円
- ・事業内容：職別工事業

地域の魅力発信の経験から、インバウンド市場の可能性を見出し、地域の交流拠点の整備を決意

群馬県高崎市の株式会社ワイズテクノは、商業店舗の屋根・外壁工事や住宅等のリノベーションを手掛ける企業である。事業の傍ら、地域貢献にも積極的に取り組んでおり、2020年5月から地域の飲食店や観光スポット、イベント等の情報を自社のInstagramで紹介。2020年9月には自社で地域の情報を掲載したフリーペーパーを製作し、高崎市内の主要集客施設などで配布することで、地域の魅力発信に努めてきた。

上記取組の中心であった同社の吉田恭子取締役は、地域の魅力発信の経験や自身の海外滞在経験から、インバウンド市場に可能性を感じ、地域の交流拠点となるゲストハウス事業を構想。その後は新型コロナウイルスの感染拡大で事業実施に踏み出せずにいたが、2021年7月にフリーペーパーの製作で助言を受けていた高崎市群馬商工会から、事業再構築補助金の案内を受け、同事業の具体化に向けた検討を開始。同社の林雄輔社長からの後押しもあり、アフターコロナを見据えたゲストハウス事業の開始を決意した。

外国人旅行者向けゲストハウスを建設、地元住民を交えた交流の場に

同社は、ゲストハウスの開業に向けた事業計画策定や事業再構築補助金の申請書作成において、同商工会から手厚い支援を受けた。補助金申請に関する手続きのほかにも、同社をPRするためのインフルエンサーの紹介や動画作成の支援も受けており、吉田取締役は「商工会の支援なしでは開業に至ることはできなかった」と振り返る。2023年2月に外国人旅行者向けゲストハウス「まといホステル&バー」を開業。内外装は、リノベーション事業で培った自社のデザイン力をいかした。館内には、ベッド数22床の宿泊室のほか、宿泊者以外も利用できるカフェバーを置き、宿泊者同士あるいは地元住民も交えた交流スペースとなっている。スタッフの採用では、宿泊者とのコミュニケーション能力を重視してネイティブレベルの英語力とビジネス会話レベルの日本語力を必須とし、外国人と日本人の橋渡しができる人材を確保した。

宿泊者を地域の季節イベントや居酒屋へ案内、国際交流を通じた地域の活性化を目指す

これまでに宿泊した外国人旅行者は、ゲストハウスを拠点として、近隣の山々でのハイキングや、アニメ作品に登場した実在スポット巡りを行うなど、長期滞在をすることが多い。中には、バーで知り合った地元住民と翌日にドライブに行く様子が見られるなど、ゲストハウスがハブとなって新たな交流が生まれている。同社としても「高崎まつり」や「前橋七夕まつり」等の地域の季節イベントの案内や、近隣の居酒屋等への宿泊者の案内、同商工会の会員とのつながりをいかしたワークショップの開催など、定期的にイベントを企画している。今後も、積極的に地元住民と外国人旅行者の交流の機会を創出し地域の活性化に取り組むほか、将来的には、県内の観光地を巡るツアー商品を自社で企画・販売することを目指している。「地元の方々との交流を観光のコンテンツに含めているため、直接コミュニケーションが取れる機会を更に作って地域を活性化させたい」と吉田取締役は語る。



吉田取締役（左）と林社長（右）



「まといホステル&バー」の外観



カフェバーで交流を楽しむ利用客

事例 38：株式会社まちづくり岡崎
「民間出資で設立されたまちづくり会社として、
中心市街地の活性化や商店街の来街者増加に貢献している企業」

- ・所在地：愛知県岡崎市 ・従業員数：5名 ・資本金：324万円
- ・事業内容：その他の事業サービス業

全盛期から店舗数が激減する中、周辺集客施設からの誘客に取り組み、まちの活性化を目指す

愛知県岡崎市の株式会社まちづくり岡崎は、康生通りエリアを含む13の商店街を中心とした中心市街地の活性化に取り組む企業である。2000年代以降、商店街にもともと約800あった店舗数が約350店舗に減少するなど、空き店舗の増加や来街者数の減少が顕著であった。このような中、2013年に商店街に店舗を有する64者などの出資により同社が設立され、空き店舗の調査・活用事業や創業支援など、商店街の活性化に取り組んでいた。

しかし、取組を進める中で、周辺にある籠田公園や図書館交流プラザりぶら、岡崎城などの集客施設から、康生通りへの誘客ができていないという課題が明らかになった。そこで同社では、康生通りエリアの第2目的地化を目指し、集客施設からの来街者増加と回遊性向上の取組を始め、康生通りエリアの活性化を目指した。

車道を制限する社会実験から歩道の活用へ、回遊動線の整備事業を立ち上げ

まず、同社ではエリアの回遊性を向上させるべく、2016年からフリーペーパー「corin」により、康生通りエリアを中心とした店舗の情報を発信した。さらに、デジタル化が進む中、康生通りエリアの多くの店舗が公式ホームページを持っていない状況から、2021年に地域密着型ポータルサイト「ぼけろーかる」による情報発信も開始。同サイトは地図上での店舗の検索や店舗からの情報発信が行えるほか、市民参加型の情報プラットフォームとなっており、利用者目線のリアルタイムな情報が収集できる設計となっている。

また、隣接する籠田公園からの回遊を促進するために「ヨリミチ×コミチPROJECT」事業を立ち上げた。2018年に軒先マーケットや車道を制限してパークレットとして活用する社会実証から始まり、2020年には歩道への常設ベンチの設置、2022年には岡崎市・日本工営株式会社・同社の官民連携を実施した。同事業は、康生通りへの誘引の仕掛け作りと商業コンテンツの充実を柱とし、出店の促進と回遊性の向上を目指している。康生通りへの誘引の仕掛け作りでは、同公園とデザインを統一した可動式家具の設置や、看板・ポップ・フラグ等の統一により、景観的な接続を行うほか、来街者の滞留スポットを康生通り内に設置することで、誰もが自由に使えるスペースを整えた。このほか、商業コンテンツの充実の取組としては、1ボックス単位の委託販売から短期の軒先出店、短期から中期の空き店舗出店まで、出店者に合わせた出店形態が選べるように多様な出店形態の準備と出店サポートを実施しており、実証実験後の創業にもつなげている。

取組の実施を通じて来街者数が全盛期同等に回復、創業でも選ばれるまちへ

一連の取組を通じて康生通りの空き店舗はほぼ無くなり、商店街の来街者数も増えていると同社の松井洋一郎社長は実感している。市民や店主からも「10年ほど前は、中心市街地はゴーストタウンという認識であったが、ここ2～3年は日中の人通りが増え、全盛期のにぎわいが戻っている」との評価を受けるまでに至った。「地域の人みんなで積み重ねてきて、まちを再活性化させた達成感がある、今、創業にチャレンジしたいという人も魅力を感じるまちになってきた。中心市街地の活性化モデルとして全国に活動を広げていきたい」と松井社長は語る。



松井洋一郎社長



康生通りエリアでの社会実証の様子



歩道に設置した常設ベンチ

事例 39：株式会社京屋染物店

「地域の伝統文化の発信と自社事業の発展に取り組む企業」

- ・所在地：岩手県一関市 ・従業員数：13名 ・資本金：500万円
- ・事業内容：繊維工業

東日本大震災の影響で廃業の危機に陥るも、染物店の存在価値を再認識し地道に業績を回復させる

岩手県一関市の株式会社京屋染物店は、1918年の創業以来、デザイン、染め、縫製を通した一貫生産により、半纏（はんてん）や浴衣など祭り関連製品や伝統衣装の生産を続ける企業である。同社の蜂谷悠介社長は、2010年に32歳で家業を引き継いだ。2011年に東日本大震災が発生。自社工場が稼働停止となる被害を受けたほか、東北地方の祭りが中止となり注文が全てキャンセルされた。一時は廃業も考えたが、震災復興のボランティアに参加した際に、被災者から祭りの復活を待ち望む声を聞き、地域の伝統を引き継ぐ企業として自社の存在価値を再認識。「染物屋でなければできない方法で被災者を支援したい」と考え、津波等で紛失した祭り装束を復元する活動を地道に行った。その結果、徐々に同社の評判が広まり、売上げも回復。東北地方の伝統文化の魅力を改めて実感した蜂谷社長は、自社事業を通じて地域の伝統を国内外へ発信したい、という思いを強く持つようになった。

国内外の企業と連携しながら、伝統的な染物技術を活用した商品開発にも着手

一方で、同社の主な収入源である祭り関連製品は受注生産が主体であり、祭りの開催頻度が高い夏に業務が集中、売上げの季節変動が大きい上、手間の割に利益が少ないという課題があった。そこで今後も事業を発展させていくため、伝統的な染物技術を活用した自社製品の開発に着手。自社のみで進めることは難しいと判断した同社は、他企業との連携を模索。アウトドアメーカーの株式会社スノーピークとコラボレーションして、東北地方の伝統衣装をアレンジした新商品を開発したほか、フランスの靴ブランド「コーランクール」とは、伝統的な生地柄を使ったスニーカー等の共同製作に取り組んだ。また、一関商工会議所や東北経済産業局などの支援機関と積極的に接点を持ち、商談会の案内を始めとする支援策を活用し、販路開拓に役立てた。こうした取組の結果、売上げは社長就任時の3倍に伸び、利益やキャッシュフローも大幅な改善を実現。社員数も5人から13人に増加した。

古民家改修の複合店舗を拠点に地域の伝統文化を発信

同社は、地域の伝統文化を発信する取組にも注力している。2018年には、鉄器や塗り物などの伝統工芸に携わる事業者が一堂に会しその魅力をアピールするイベント「オープンファクトリー五感市」を仲間と立ち上げるとともに、参加者の生産品をセレクト販売するECサイトを開設してオンライン販売を強化した。2023年4月には、事業再構築補助金を活用し、一関市内の里山に築200年の古民家を改修した複合店舗「縁日」を開業。伝統文化を実際に体感できる場として、地域に根差した衣食住の道具を並べる店舗や地場食材を使ったカフェを備え、多彩なワークショップやイベントを開催している。「『縁日』は近隣県から多くのお客様に来ていただき、手応えを感じている。今後は、都市部の駅前にも店舗を展開し、都会暮らしの人に向けて、地域の伝統文化を知るきっかけとなる拠点を広げていきたい」と蜂谷社長は語る。



蜂谷悠介社長



自社開発商品の「YAMA SHIRT」



古民家を改修した「縁日」

事例40：五城目町 「町内の支援機関等と連携し、創業支援に取り組む地方公共団体」

・所在地：秋田県五城目町

大企業の誘致を進める方針から創業支援に注力する方針に転換

五城目町は、秋田県秋田市の北約30km、八郎潟を干拓して整備された大潟村の東に接する地方公共団体である。同町の人口は1960年の約2万人をピークに減少傾向であり、人口減少に歯止めをかけるため、製造業を中心とした大企業の誘致政策に取り組む方針を立てた。当時発足した企業誘致係の初代担当であった柴田浩之氏は、誘致で期待される効果について、一般財団法人日本立地センターに調査を依頼。しかし、高齢化や、山間地が多く工場建設に適した土地が少ないことなどから、誘致が難しいことが判明した。そこで同町は、大企業誘致の方針から、町内で創業を目指す住民や移住者を支援することで町の活性化を目指す方針に転換。同町のまちづくり課を中心に、外部機関とも連携しながら地域一体で創業支援を行う取組を始めた。

支援機関等と連携しながら、創業支援の体制を強化

同町の創業支援の拠点となっているのが、閉校した小学校の校舎を利用して2013年10月に開設された「五城目町地域活性化支援センター」（通称「BABAME BASE」。以下、「センター」という。）である。開設当初はレンタルオフィスとしてIT企業など町外の企業の入居を想定したものだったが、現在は町内における創業者の事業拠点としても活用されている。センターの入居企業や地域住民等が交流できるイベントが頻繁に開催されるなど、創業者や創業希望者がコミュニティを形成する場として機能している。

センター開設後の支援体制としては、2014年に3名の地域おこし協力隊を採用したことに加え、町内の支援機関等との連携を強化している。開設時は同町がセンターの直接管理・運営を行っていたが、2019年からは一般社団法人ドチャベンジャーズへ運営を委託。同法人は2017年にセンター内の入居企業が中心となり設立された団体であり、より身近な立場で創業希望者の相談に乗ることで円滑な創業を促し、創業後のフォローアップも行っている。また、湖東3町商工会との連携も進む。元々同会とはセンターの入居審査等において連携していたが、創業者への事業計画策定支援や補助金の申請書類作成支援における連携にも発展した。ほかにも地域金融機関が資金面の支援を担うなど、各支援機関等と連携しながら創業を支援する体制を整えた。

地域の魅力と創業支援を組み合わせ、五城目町での創業増加を促す

同町の「五城目町まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、5年間（2020～2024年度）で15者の創業を目標としているが、現在13者が創業を果たした。実際の創業事例は飲食業や、個人の製造業など、多岐にわたる。また、同町の朝市での出店をきっかけに創業を果たした例もある。500年以上の歴史を持つ同町の朝市は観光資源にもなっているが、近年の高齢化で出店者が減少。地域住民の「朝市をまた盛り上げたい」という意欲と創業支援を関連付けながら、同町の魅力の発信と創業意欲の醸成に努めている。「五城目町は『やりたいことを実現できる場所』であることを発信している。同町の魅力を感じてもらい、ここで生活しながら事業に挑戦したいという方の『やってみたい』気持ちを応援できる支援体制・環境を今後も整えていきたい」と柴田課長補佐は語る。



柴田浩之まちづくり課長補佐



五城目町地域活性化支援センター



センター内での入居者交流会

事例 4 1：徳島県信用保証協会 「地域の関係機関と連携して創業支援に取り組む金融機関」

・所在地：徳島県徳島市

地域経済疲弊への危機感から年間100名の創業者の輩出に挑む

徳島県徳島市の徳島県信用保証協会は、事業者の民間金融機関からの借入に「信用保証」を付与し、資金調達をサポートするなど、地域の中小企業を支える公的機関である。徳島県の企業数と県内総生産額は減少傾向をたどっており、同会は雇用の喪失や地域の需要減退によって地域経済が疲弊していくことへ危機感を強めていた。その中で、地域に根ざす新たな事業者を確保することが、地方創生の観点からも喫緊かつ重要な課題と認識。同会の支援業務の柱として、従来の「保証による金融支援」、「経営支援」に加え、「創業支援」を新たに位置付けた。2011年には年間100名の創業者を安定的に輩出する目標を設定し、その実現に向けた取組を開始した。

幅広い支援機関と連携、創業者にフェーズに応じた支援メニューを提供

同会は単に信用保証を行うだけでは支援として不十分と考え、創業前後も含めた創業のフェーズに応じた支援体制を整えてきた。例えば、創業前の段階では、創業計画書の作成に向けた相談を受け付けており、創業者の思いが具体化できるまで助言を行っている。創業時の保証審査に当たっては、ビジネスモデルの精査だけでなく、「創業者の理念やミッションを重視するとともに、地域課題の解決や雇用の創出につながる事業であるかという視点も踏まえながら審査している」と中西由美地方創生部創業推進課長は話す。また、創業後3年間は、担当者が電話や訪問等を通じて、創業者に対して定期的にコンタクトを取り、フォローアップを実施。必要に応じて、税理士や中小企業診断士等の外部専門家を派遣するなど、創業後も伴走して支援する仕組みを整えた。他にも創業者の事業を紹介するプロモーション動画を製作しYouTube上で公開するなど、創業者の事業が軌道に乗るよう、信用保証以外に様々な支援メニューを揃えている。さらに、同会は民間企業と競合関係になりにくい公的機関という立場から、金融機関や経済商工団体、地方公共団体、大学、メディアなど幅広い関係機関をつなぐハブとして、積極的に連携を推進してきた。創業希望者への支援は、機能面でシナジーが期待できる機関と連携して実施。創業希望者がどの機関を訪れても相互に紹介・取次ぎを行うなど、地域一体でサポートできる環境を整備している。

延べ約1,800名の創業者を輩出し、女性や若者への創業機運を醸成

同会が行ってきた創業支援の成果は着実に表れてきている。同会を通じた年間創業者数は、2014年度以降、目標である年間100名を継続して超えており、これまで延べ1,799名（令和5年度末）の創業者を輩出してきた。さらに同会は、将来の創業者を増やしていくため、創業機運の醸成にも積極的に取り組んできた。例えば、徳島大学、一般社団法人徳島新聞社と連携した創業塾「まちしごとファクトリー」や、徳島県や大学等と連携したビジネスプランコンテスト「とくしま創生アワード」を開催。また、女性や大学生等の若い世代にも創業の裾野を広げる目的で、女性向けの創業セミナーやイベントを実施するとともに、大学で創業をテーマとした寄付講座を開講している。「今後は当協会の関与により、新たに事業を立ち上げた創業者の方々に、創業を志す人たちに助言を行うサポーターとなってもらい、『創業経験者が新規創業者を育てる』仕組みの構築を進めたい」と同会の森卓史地方創生アドバイザー（前地方創生部長）は語る。



森卓史地方創生アドバイザーと
中西由美課長



創業前相談



女性セミナー

事例 4 2：株式会社南都銀行

「インパクト投資を通じて資金供給を行い、他の支援機関や地方公共団体・地元企業を巻き込みながら、地域課題解決企業の創出を図る金融機関」

・所在地：奈良県奈良市

地域課題解決に取り組む企業を創出・支援し地域活性化を図るため、インパクトファンドを設立

奈良県奈良市の株式会社南都銀行は、同県に本店を置く地方銀行である。生産年齢人口の減少とともに地域経済の縮小が進む中、同行は2020年4月にスタートさせた経営計画「なんとミッションと10年後に目指すゴール」で、奈良県の実質県内総生産を約3,500億円増加（2016年度比+10%）させる目標を掲げた。目標の達成に向けて地域経済の活性化を目指す中で、奈良県及びその周辺地域（以下、やまと地域とする）の課題解決に取り組む企業を創出・支援していくことが重要と判断。社会課題解決を実現する手法として関心が高まっていたインパクト投資に着目し、2022年10月にインパクトファンド「やまと社会インパクト投資事業有限責任組合」を設立した。

社会的インパクトを測りながら、事業の具体化に向けて伴走支援

インパクトファンドの設立は地方銀行として初の試みであった。同行は投資専門子会社である南都キャピタルパートナーズ株式会社を通して同ファンドへ出資を行い、資金面・人材面で支えている。運営は、南都キャピタルパートナーズ株式会社とヘルスケア分野での知識と経験を備えた株式会社キャピタルメディカ・ベンチャーズの共同体制とした。また同ファンドは、休眠預金等活用法に基づく資金分配団体である一般財団法人社会変革推進財団（SIIF）が指定する「地域インパクトファンド設立・運営支援事業」に採択されており、国内初の「休眠預金」を活用したファンドとして認定されている。

投資対象は、やまと地域の豊かさの追求という考え方において、医療や介護などの「健康資本」、林業や農業などの「自然資本」、観光や教育などの「文化資本」の三つの領域に関する地域課題の解決を目指す企業である。

インパクト投資を受ける対象企業には、ToC（セオリーオブチェンジ、解決すべき課題を明確にした後、どのような状態を変えるのか理想像を設定し、バックキャストする）、ロジックモデル（ToCに対して、その途中に実現する小さなアウトカムをマイルストーンとし、理想実現のためのロードマップを整理し可視化する）、インパクトレポート（年に1度、解決すべき課題とロジックモデルを確認し、KPIに進捗状況を整理する）の3点を三種の神器として伝え、日々PDCAを繰り返すIMM（インパクト測定・マネジメント）を実践している。これまでに、障害者の就労支援などを展開するスタートアップ企業など4社（2024年3月末時点）に対して出資し、実績を積み上げている。

他の支援機関や地方公共団体・地元企業を巻き込みながら、地域課題解決に向けたエコシステムの形成を目指す

地域課題解決の推進に当たって、今後は他の支援機関や地方公共団体・地元企業の関係者との連携を更に強化していく。2023年10月には、やまと地域における課題の因果関係を可視化した「やまと地域課題デザインマップ」を作成。解決すべき課題の全体像を示すとともに、同マップを他支援機関等と連携する際の共通認識として活用することも検討している。「奈良県が抱える課題は他地域でも共通するものが多い。投資先企業には事業の実証実験として奈良県の地域課題解決に取り組んでもらい、その過程で磨き上げた事業やノウハウを全国に横展開することを期待している。今後も他の支援機関や地方公共団体・地元企業を巻き込みながら、地域課題の解決に貢献していきたい」と南都キャピタルパートナーズ株式会社のキャピタリストの副島直和氏と大東伸行氏は語る。



NCPキャピタリストの副島直和氏
（右）と大東伸行氏（左）



インパクトファンドの投資領域



やまと地域における
地域課題解決を目指す起業家を育成

事例43：塩尻市

「地域課題解決を担う企業や人材が創出・支援される、 エコシステムの形成を図る地方公共団体」

・所在地：長野県塩尻市

行政主導で地域の課題解決や価値創造を担う多様な主体を生み出すことを目指す

塩尻市は、長野県のほぼ中央に位置し、約6万7000人の人口を抱える地方公共団体である。同市は、人口減少や少子高齢化に伴い複雑化・多様化する地域課題に対応するため、民間企業など地域の多様な主体と連携しながら地域課題解決を図ることを目指している。2015年に策定した「第五次塩尻市総合計画」では、「地域課題を自ら解決できる『人』と『場』の基盤づくり」を掲げ、地域の課題解決や新たな価値創造を担う多様な主体が創出され、支援される、エコシステムの構築に取り組み始めた。

地域の課題解決に向けて、市民一人一人のイノベーションの創出を促進する拠点を創設

まず、塩尻市は、2016年から官民協働リーダーシッププログラム「MICHIKARA」を開始。大手民間企業の社員と同市の職員がチームを組み、同市の課題に対する解決策を検討・提案するプログラムで、同市にとって「外部の多様な人材と連携しながら地域の課題解決に取り組む」仕組みのモデルとなった。

さらに、年1回のプログラムであったMICHIKARAを恒常的な取組としていくため、同市の地域課題に関心を持つ市民や市外の人々が交流しながら、事業やプロジェクトを自ら形にしていける動きを「シビック・イノベーション（市民一人一人が生み出すイノベーション）」として、2018年にシビック・イノベーション拠点「スナバ」を開設した。スナバは、同市の外郭団体である一般財団法人塩尻市振興公社が運営。従来の市民活動だけでなく、ビジネスの手法を用いて地域での課題解決や新たな価値を創造する仕組みを根づかせるため、創業者に対する支援も行っている。支援の効果を高めるため、東京都起業家のコミュニティ運営や創業支援を行う株式会社Hub Tokyoの協力を受け、創業者同士の交流や、リソースや刺激の交換を促すコミュニティの形成に努めたほか、地域課題に関心がある人や高校生を対象に事業の立ち上げに必要な考え方や手法を学べる各種プログラムを提供するなど、地域課題を解決する「人」と「場」の提供を続けてきた。2022年度までの5年間で、スナバに参加したメンバーは延べ250人を超え、有機農業の作業負担を軽減するロボット開発を手掛ける事業や地域全体で豊かなキャリアや教育を育む事業など、スナバを通して具体化した事業は30件以上に上っている。

地域課題解決事業を手掛ける企業にリスクマネーが供給される仕組み作りに取り組む

現在塩尻市では、地域課題解決事業を手掛ける企業にリスクマネーを供給する仕組み作りに取り組んでいる。2022年7月には、インパクト投資の知見を持つ東京都港区の株式会社Zebras and Companyと連携。スナバから生まれた地域課題解決事業を行う企業に対し、多様な資金調達手段を提供するよう努めている。「塩尻市を含め地方にはエンジェル投資家やベンチャーキャピタル等の投資家が少ない。株式会社Zebras and Companyの全国的なネットワークを活用し、事業を通じて地域課題解決を目指す創業者とその思いに共感する投資家をマッチングすることで、地域の社会課題を解決し、社会に良い変化を生み出す後押しをしていきたい」と同市の職員で一般財団法人塩尻市振興公社へ出向している三枝大祐ゼネラルマネージャーは語る。



三枝大祐ゼネラルマネージャー



スナバ外観



スナバ内のコワーキングスペース

事例44：株式会社山本味噌醸造場

「支援機関の活用により全国から承継先候補を探索し、第三者承継を実現した企業」

- ・所在地：新潟県上越市
- ・従業員数：11名
- ・資本金：950万円
- ・事業内容：食料品製造業

地域の伝統の味を守るため、早期の事業承継を決意

新潟県上越市の株式会社山本味噌醸造場は、1916年創業の味噌製造を手掛ける企業である。主力ブランドの「雪ん子みそ」は、米どころの新潟県上越産米を使った地元名物「浮き糍味噌」として長く愛されている。山本幹雄氏は、3代目の祖父から事業を引き継ぐ予定だった父親が急逝したため、1996年に23歳で祖父から事業を引き継いだ。山本氏は、国内の味噌の消費量が減少傾向にあり、事業環境が厳しさを増す中でも意欲的に経営を行ってきたが、事業に従事する親族が高齢化していたことや、親族や従業員に後継者候補がいなかったことから、100年続く地域の伝統の味を今後も守っていくことに不安を感じた。そこで、47歳となった2020年に、自身が元気なうちに事業承継を行うことを決意。同年5月、上越商工会議所に相談する中で、第三者承継という選択肢があることを知った山本氏は、同所の支援を受けながら第三者承継の準備を開始した。

支援機関やM&A総合支援プラットフォームを活用し、全国規模で承継先を探索

山本氏から相談を受けた同所は、事業の承継先とのマッチングの可能性を広げるため、2020年10月に新潟県事業承継・引継ぎ支援センターを紹介した。当時は新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響もあり、マッチングに至らない状況が続いたが、2022年4月に同センターの勧めで、株式会社バトンズが運営するM&A総合支援プラットフォーム「BATONZ」に登録したところ、事業の承継先となる企業との接点が全国規模に拡大し、約10社とオンラインで面談するに至った。同年7月には、面談した企業のうちの1社である、京都府京都市の株式会社PEAKSとの間で独占交渉に入ることで合意。承継先の選定において、地域に密着した事業を継続することにこだわりを持つ山本氏と、経営基盤や販路を確立している発酵食品の製造業者を求めている株式会社PEAKSの金崎努社長の意向が合致し、2023年3月に成約に至った。山本氏は事業承継の決断に当たり、「頻繁に店舗を訪れてくれる金崎社長の熱意と人柄に安心感を持ったこと、常に勉強する姿勢に感銘を受けたことが決め手となった」と振り返る。

新旧経営者がそれぞれ専門的な分野での力を発揮することで、伝統の継承と新事業の展開を目指す

成約後は、金崎氏が同社の社長に就任し、経営全般と新商品の開発を担当。山本氏は、製造・営業部長として既存事業である味噌の製造・販売を担い、それぞれが専門性を持って取り組めるように業務を分担している。職人として味噌蔵の現場に立ち、今後も味噌づくりに携わっていく山本氏は「地域に密着し、地域の人々に支えられてきた店を残すことができて安心している。今後は、時代に合った新しいニーズに応えられる新商品を金崎社長と連携しながら開発することで、改めて味噌の良さを知ってもらい、消費を伸ばしていきたい」と語る。金崎社長も「味噌の消費量が右肩下がりの中、新しい顧客を獲得することが課題だ。新しい商品や販売アプローチを取り入れつつ、伝統や地域を大切にしたい」と語る。



金崎社長（左）と山本部長（右）



味噌を醸造する工場の外観



地元名物の「雪ん子みそ」

事例 4 5：鳥取県商工会連合会 「中山間地域の後継者不在に対応すべく、事業承継支援の体制を充実させた支援機関」

・所在地：鳥取県鳥取市

中山間地域の事業承継に危機感を持ち、事業承継支援の強化に取り組む

鳥取県鳥取市の鳥取県商工会連合会は、平成の大合併を機に組織を見直し、2007年に県内を東部、中部、西部の3地区に分けて「産業支援センター」を設置、各センターに経営指導員を集中配置してチームで会員の事業を支えている。全国でも特に中山間地域の割合が高い同県では、事業者の廃業が地域の商工業や住民生活に与える影響は大きく、同県の後継者不在率が高いことから、同連合会は地域の事業者の事業承継が進んでいない事態に危機感を持っていた。同様の問題意識を抱えていた鳥取県から事業承継推進体制モデル構築事業の打診があったため、同会は、同県とともに中山間地域を中心とした、事業承継支援の強化に取り組むことを決めた。

地域の事業承継ニーズの把握と第三者承継支援を進め、事業承継リーダー制度を整備

まず、同会では、2022年7月に会員事業者に対して事業承継に関するアンケート調査を実施した。有効回答数1,581件のうち、約6割が60歳代以上であり、63.8%の事業者が後継者不在である実態が明らかとなった。また、同アンケートにより、事業者の事業承継支援ニーズを把握し、事業者がどの段階の事業承継支援を求めているのか整理した。そして、第三者承継支援を進める観点から、2022年12月に同会、同県、株式会社日本政策金融公庫の3者で、事業承継支援に関する連携協定を締結した。同公庫が持つ全国的な事業承継マッチング支援を、商工会が持つ案件とつなげることで、広く後継者候補を全国から募ることができる体制を整えた。

2023年度からは中山間地域の事業承継支援を本格化すべく、事業承継支援リーダー制度を整備、各センターに1名ずつ配置した。事業承継支援リーダーは、同会内部の経営支援専門員から選任しており、管内における事業承継案件の把握や支援フォロー、管内外の情報共有を主に担当している。情報が閉鎖的で事業者も先送りにしがちな事業承継において、管内における事業承継の促進役や適切な時期に事業承継を進めるための支援のフォロー役として活躍している。同会の山根光平係長は「担当職員が対応すべき経営課題が多い中、事業承継は先延ばしになりがち。様々な立場の人たちと複数人で事業者に関わって支援をしていくことが大切」と話す。

積極的な情報交換により第三者承継が実現、今後は全国からのマッチングも目指す

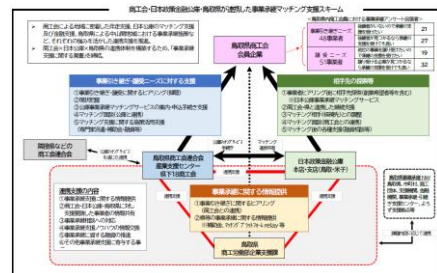
事業承継リーダーを中心に事業承継に関する情報交換を進めた結果、実際に具体的な成約案件が出てきている。2023年12月には、親族に後継者がいない事業者と新事業への参入を検討している事業者とのマッチングが実現した。一方、連携協定による事業承継マッチング支援は、譲渡希望の登録事業者数が34件、譲受希望の登録事業者数が35件であるが、実際の成約には至っていない（2023年9月時点）。今後、同会ではマッチング成約に向け、更なる登録事業者の掘り起こしを進めたいと考えた。「担当職員が対応しなければならない事業者の経営課題はとて多く、事業承継支援への専念が難しい。そのため、外部専門家や関係機関の力を借りて組織一丸となって取組を進めることで、中山間地域の事業承継推進モデルを構築していきたい」と岩本敬二中部商工会産業支援センター所長（前産業支援部長）は語る。



岩本所長(右)と山根係長(左)



鳥取県商工会連合会館



商工会・日本政策金融公庫・鳥取県が連携した事業承継マッチング支援スキーム

事例46：豊岡市 「事業承継支援に積極的に取り組む地方公共団体」

・所在地：兵庫県豊岡市

後継者不在の問題に市が積極的に関与

豊岡市は兵庫県北東部に位置しており、人口7万6,329人（2024年2月29日住民基本台帳）に対し、65歳以上の人口は26,577人（高齢化率34.8%）である。若年人口の転出超過による人口減少に加え、市内企業の後継者不足による廃業も増加している。同市では、これまで事業承継に関する補助金や相談窓口など支援策を展開してきたが、個別の事情に対してよりきめ細かな対応ができないか模索していた。そのような中、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を背景に、但馬信用金庫（所在地：兵庫県豊岡市）では小規模事業者の後継者問題を解決したいという動きが加速した。そこで、事業承継支援サービスを提供するココホレジャパン株式会社（同：岡山県岡山市）との間で三者連携協定を締結し、同市としても事業承継支援の取組を一層進めることとした。

連携先の民間企業とともに、「継いでほしい人」の掘り起こしと「継ぎたい人」とのマッチングを進める

2021年10月、同市はココホレジャパン株式会社が運営する事業承継プラットフォーム「ニホン継業バンク」に同市の専用サイト「兵庫県豊岡市継業バンク」（以下、「継業バンク」という。）を開設。継業バンクは、事業の「継いでほしい人」と「継ぎたい人」をつなげるサービスで、「継いでほしい人」に関する情報をWebサイト上に掲載し、「継ぎたい人」を全国から募集する仕組みだ。「継いでほしい人」、「継ぎたい人」が無料で利用でき、気軽に相談できることが魅力の一つになっている。

継業バンクの開設後、同市は、市内中小企業の事業承継の意識調査を実施した。この調査を通して、これまで漠然と認識していた事業承継に対する事業者の考え方や反応等を具体的に知ることができ、後継者を募集したい事業者の掘り起こしにつながった。その後は、ココホレジャパン株式会社が主として事業者訪問や記事作成、面談対応などマッチングに関する実務を担い、マッチングが具体化した後は、但馬信用金庫が資金面に関する相談を担うなど、それぞれの強みをいかした支援体制を構築しきめ細かな対応を実施。第三者承継では、「継いでほしい人」側の情報を匿名とする傾向がある中、継業バンク上の記事では実名かつ事業内容をイメージできる画像を添付して紹介することで、「継ぎたい人」が安心して問合せ・応募ができるよう心掛けている。

事業承継支援を移住施策と一体的に進め、移住者の増加を狙う

同市では、移住や創業などの他の施策と一体的に事業承継支援を進めることで、「継いでほしい人」と「継ぎたい人」の出会いの可能性を広げる考えだ。事業承継支援を単体の施策とせず、人口減少対策施策の一つとして移住支援担当部局とも連携し、移住の選択肢の一つに事業承継があることを検討してもらえるよう働きかけている。

このような一連の取組により、2024年3月時点で4件の事業承継が実現。経営者や従業員の移住を伴うケースもあり、同市への移住者の増加にも寄与している。「高齢や後継者不在などで廃業を考える事業者は今後も増える予想している。そのような方々に少しでも寄り添えるよう金融機関や商工団体等とも連携し、引き続き、事業承継に悩む事業者へ多様な選択肢を提供したい」と、豊岡市環境経済課の福井亮介主任は語る。



福井亮介主任



事例４７：石川方部商工会広域連携協議会 「支援能力向上と支援機関同士の連携を図り、多様な課題に対応する支援機関」

・所在地：福島県石川町、玉川村、平田村、浅川町、古殿町

事業者の相談内容の多様化が進む中、職員の支援能力向上が課題

福島県石川町、玉川村、平田村、浅川町、古殿町の石川方部商工会広域連携協議会は、同町村の商工会（石川町商工会、玉川村商工会、平田村商工会、浅川町商工会、古殿町商工会）で構成する組織である。商工会同士が連携し支援体制の強化を図ることを目的として、2004年に福島県商工会連合会が主導し、県下に22の広域連携グループが設立されたものの一つである。同協議会内の各商工会では、経営指導員やその業務を補助する経営支援員が所属し、事業者から寄せられる相談に対応している。このうち経営支援員は、商工会に採用されて間もない職員も多く、事業者から相談を受けた際に、その場で対応できず、逐一経営指導員の判断を仰ぐ形となり、支援がワンテンポ遅れる状況にあった。さらに、相談内容も、かつては税務関係が多かったものが、事業再構築や海外展開、省力化と多様化しており、より円滑な支援体制を構築する必要性が高まっていた。

研修を通じて、支援能力の底上げに取り組み、商工会同士の連携強化にもつなげる

そこで、同協議会の藤田達夫主任広域経営指導員は、支援能力の底上げを図るため、2020年から協議会内の商工会に所属する経営支援員を対象に、事業者を支援する際の知識やスキルの習得を目指した研修を始めた。2年間にわたる長期間で実施し、1年目は、会員の話を丁寧に聞いて課題を把握する「対話と傾聴」等の基礎的な支援手法などを学ばせた。2年目は、より実践的な手法の習得に向けて、事業者の利用頻度が高い「小規模事業者持続化補助金」に関する支援をテーマとした研修を企画。実際に経営指導員とともに同補助金の利用ニーズが高い事業者の発掘から、申請時に必要な経営計画書の作成に至るまで実務を経験させた。また、研修に参加した経営支援員には、学んだことを受講レポートとしてまとめ、研修後に所属する商工会の経営指導員に共有するルールとすることで、経営支援員のスキル向上に対して、経営指導員も一緒に考えることを促した。

研修の結果、経営支援員は相談を受けた際に、事業者と対話しながら自らの判断で課題の整理や解決策の提案を行うことが可能となった。経営指導員も、より高度な支援に集中できるようになったという。また、研修を通じて異なる商工会の職員同士の交流が増加。得意な専門知識を持つ職員へ気軽に相談できる環境が生まれるなど、商工会間の連携が強化され、円滑な事業者支援につながる契機となった。

外部専門家とのネットワークも積極的に構築

さらに、藤田主任広域経営指導員は、事業者の相談内容が多様化していることを受け、販路開拓や事業承継、創業など得意分野を持つ外部の専門家と積極的に連携を図っている。中小企業大学校東京校の講習会へ参加するなど、専門家と接点を多く持つとともに、SNSなどを通じて日常的に相談に乗ってもらえる関係を構築してきた。「外部の専門家と協議会の経営指導員、経営支援員がチームを組み、事業者が抱える課題の解決につなげた案件も出てきている。今後も協議会を構成する各商工会の支援能力を高めながら、職員の職種に関係なく、組織一丸となって個々の事業者に合った支援策を考えられる組織を目指していきたい」と藤田主任広域経営指導員は語る。



藤田達夫主任広域経営指導員



協議会事務局がある石川町商工会



研修会の様子

事例48：土浦商工会議所

「外部機関の支援を受けながら、経営指導員の支援能力を高めている支援機関」

・所在地：茨城県土浦市

今後も事業者に頼られる組織であり続けるため、支援能力の向上を図る

茨城県土浦市の土浦商工会議所では、新型コロナウイルス感染症の感染拡大以降、事業者から販路開拓や資金繰りなど様々な経営課題について相談を受ける機会が増加した。しかし、これまで小規模事業者による補助金申請の支援などの取組が多かった同所では、一定の規模がある企業への支援や本質的な経営課題まで踏み込んだ支援のノウハウが不足していた。そのような中、関東経済産業局から、「経営力再構築伴走支援に係るOJT事業」（以下、「OJT事業」という。）の案内を受け、同所の飯野晃中小企業相談所長、菅原伸司商工振興課課長補佐、色川祐貴商工振興課主幹は、支援能力の向上につながると考え、参加することを決めた。

外部機関の事業を活用して、課題設定型伴走支援の手法を実践的に学習

OJT事業は、事業者を支援することを通じ、商工会議所の経営指導員が「対話と傾聴」を重視した課題設定型の伴走支援の手法を学ぶ。そのため、同所に今後の経営のあり方について相談を寄せていた、創業100年を超える土浦市の老舗企業を同事業の支援対象企業として選定。同所から参加した3名のほか、関東経済産業局の職員2名と指導役の経営コンサルタント1名の計6名でチームを組み、2022年10月から1年以上にわたり支援した。支援を始めた当初は、支援対象企業の経営者や経営幹部に対して、同社の顧客や競合の動向など47項目にわたるインタビューを実施。その後、メンバーの6名で議論を重ね、経営ビジョンの策定や新規顧客獲得など、支援対象企業が取り組むべき課題を整理した。また、中盤以降は、支援対象企業内でプロジェクトチームを立ち上げてもらい、インタビューや議論を通じて挙げられた課題を踏まえながら、支援対象企業が5年後に目指すべきビジョンや経営戦略を策定していった。

OJT事業に参加した飯野中小企業相談所長は、「対話と傾聴を重ねながら、支援対象企業が抱える本質的な課題まで踏み込む支援を経験することができた。特に、当所の指導役を担当した経営コンサルタントは、膨大な量の会話からポイントを簡潔にまとめており、そのインタビュー手法は大いに参考になった」と振り返る。

他機関と連携して支援ノウハウの横展開に取り組む

2023年には、同所が幹事を務めた茨城県内の八つの商工会議所が集う経営指導員研修で、関東経済産業局や茨城県よろず支援拠点から協力を得て、課題設定型伴走支援の手法を学ぶ研修を実施した。座学だけでなく、県内の企業4社に研修会場に来てもらい、経営指導員がヒアリングや課題設定を実践する機会を設けた。参加者からは「学びが多かった」と好評を得たという。本研修をきっかけに茨城県主催による県内の商工会との合同指導員研修が企画されるなど、他機関と連携して支援能力を高める動きにもつながった。「2023年10月からは、今回とは違う職員を新たにOJT事業に派遣し、支援ノウハウを吸収させている。OJT事業で得た学びを同事業に参加していない経営指導員にも共有し、組織全体の支援能力の底上げを図りたい」と飯野中小企業相談所長は語る。



飯野晃氏（中央）、菅原伸司氏（左）、色川祐貴氏（右）



土浦商工会議所の外観



企業支援に取り組む経営指導員