

令和 6 年度

中小企業実態調査事業

(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 7 年 3 月

株式会社日刊工業新聞社

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.....	4-7
事例集.....	8-60

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い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、2025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

- ・実施期間：2024年11月～2025年1月
- ・実施方法：オンライン（Microsoft 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（53者）を行い、事例原稿をとりまとめた。

事例一覧表

No.	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
1	タヤマスタジオ株式会社	岩手県盛岡市	伝統工芸の技術継承と人材育成にAIを活用している企業	8
2	株式会社行田製作所	群馬県高崎市	積極的な省力化投資で作業工程を自動化し、業務効率化と質上げを実現した企業	9
3	株式会社倉岡紙工	熊本県嘉島町	「身の丈DX」により、生産性向上と職場環境改善を実現した企業	10
4	株式会社広島メタルワーク	広島県広島市	同じ課題を持つ他社と連携したDXで生産性向上を実現した企業	11
5	ウエタックス株式会社	新潟県上越市	ニッチ分野で研究開発と競争力強化に努め、価格決定力を高めている企業	12
6	有限会社岡三屋	福井県若狭町	自社の強みを踏まえた適正な価格設定により、業績改善を実現した企業	13
7	株式会社千成亭風土	滋賀県彦根市	省力化投資や価格転嫁により利益体質を強化し、質上げを実現している企業	14
8	株式会社奈留島運輸	長崎県五島市	島民の生活を守るために「サプライチェーン事業承継」に取り組んだ企業	15
9	備前発条株式会社	岡山県岡山市	GXへの自発的な取組で、従業員の意識向上と事業拡大を実現している企業	16
10	株式会社山翠舎	長野県長野市	古木と古民家を活用した新規事業でサーキュラーエコノミー実現に取り組む企業	17
11	株式会社光響	京都府京都市	経済安全保障対策としての輸出管理により事業基盤の強化に取り組む企業	18
12	雪ヶ谷化学工業株式会社	東京都品川区	サプライチェーン上の人権侵害リスクに対処し、SDGs経営に取り組む企業	19
13	アイ・エム・マムロ株式会社	山形県真室川町	BCP策定の取組を、災害対策だけでなく平時の事業強化にもつなげている企業	20

No.	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
14	松浪硝子工業株式会社	大阪府岸和田市	長期目標の経営計画を基にした人材戦略と事業展開に取り組む企業	21
15	側島製罐株式会社	愛知県大治町	MVV 策定や人事制度改革などを通じ、組織活性化を実現した企業	22
16	株式会社食研	千葉県千葉市	経営状態を可視化できる管理体制を構築し、成長している企業	23
17	株式会社ダッドウェイ	神奈川県横浜市	ガバナンス体制を強化し経営の透明性向上に取り組む企業	24
18	四国情報管理センター株式会社	高知県高知市	人材育成と社会課題解決への取組により、人材を確保し成長している企業	25
19	サンユー技研工業株式会社	三重県津市	社員の人生背景に合わせた働き方改善で、人材確保と定着を実現している企業	26
20	スズキハイテック株式会社	山形県山形市	外国人材と共にイノベーションを起こし、成長している企業	27
21	株式会社内池建設	北海道室蘭市	経営者の積極的なリスクリングにより成長している企業	28
22	梅乃宿酒造株式会社	奈良県葛城市	経営者ネットワークでの意識変革を成長につなげている企業	29
23	マツモトプレジジョン株式会社	福島県喜多方市	事業承継を機に、DX による大胆な生産性向上と GX に取り組んだ企業	30
24	株式会社西村製作所	京都府京都市	優秀な技術人材を育て上げ、スケールアップを実現した企業	31
25	株式会社ササキ	山梨県韮崎市	“人”重視の投資で地域経済を牽引し、良質な雇用を生み出す企業	32
26	株式会社新原産業	宮崎県都城市	支援機関を有効活用し、経営課題を乗り越え成長する企業	33
27	マルオリグループ株式会社	石川県中能登町	積極的な M&A により買収先を成長させながら、グループを拡大する企業	34
28	サンコー防災株式会社	静岡県富士市	従業員との対話を通じた経営統合の取組により M&A を成功に導いた企業	35
29	株式会社浜野製作所	東京都墨田区	産学官連携で技術・ノウハウを磨き、事業の高度化を実現し成長している企業	36
30	八幡化成株式会社	岐阜県郡上市	知財戦略により自社製品の保護と脱価格競争を実現し、成長する企業	37
31	株式会社ひのでや	茨城県 かすみがうら市	海外ニーズをつかんだ輸出拡大と、地元農家との共存共栄により成長する企業	38

No.	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
32	有限会社川崎商店	岐阜県大垣市	自社の強みをいかせる商品に全力投球し、固定客の獲得につなげている企業	39
33	株式会社まつえペイント	島根県松江市	業界の常識を覆す製品開発で他社との差別化を行い、需要を獲得している企業	40
34	江本手袋株式会社	香川県東かがわ市	高度な職人技術をいかしたオーダーメイド製品を開発し、持続的発展する企業	41
35	株式会社こしき	宮城県大崎市	地域の伝統を維持するため、新商品の開発や販路の開拓を行い、新たな顧客層にアプローチしている企業	42
36	やんばる酒造株式会社	沖縄県大宜味村	地元事業者と連携し、全国に地域の魅力を発信することでファンを獲得し、販路を拡大している企業	43
37	I-OTA 合同会社	東京都大田区	「仲間まわし」により新たな需要を獲得するプロジェクト型共同受注体	44
38	ミノル製作所株式会社	新潟県燕市	不足していた社内の人的リソースを、副業・兼業人材を活用することで補い、売上拡大につなげている企業	45
39	株式会社菊陽タクシー	熊本県菊陽町	同業者と経営資源を集約することで外部環境の変化を乗り越え、人材不足に対応し、持続的発展する企業	46
40	自由創作みがと居座屋	青森県青森市	支援機関を活用した適切な財務分析と販売方法の見直しにより、収益改善した企業	47
41	大福輸送株式会社	埼玉県さいたま市	社員に合わせた IT ツールによるデジタル化で持続的発展につなげている企業	48
42	曲げわっぱ工房 E08	秋田県大館市	顧客の声に応えるべく、支援機関と綿密な事業計画を立てて創業した企業	49
43	株式会社いとしのいとしま	福岡県糸島市	支援機関と共に経営計画を策定・運用し、持続的発展をする企業	50
44	株式会社アウトテック松坂	愛知県刈谷市	災害時等の事業継続力を高めるため、連携事業継続力強化計画を支援機関と共に策定した企業	51
45	株式会社藤川石油	北海道豊浦町	事業承継で地域への思いを受け継ぎ、地域住民の生活や産業を支え続ける企業	52
46	宇治市	京都府宇治市	支援機関と有機的に連携し、持続的な創業支援コミュニティ構築に取り組む地方公共団体	53
47	遠賀屋糍こめのはな	福岡県遠賀町	地元産品をいかした特産品を開発し、海外を含めた市場開拓に取り組む企業	54
48	有限会社大望閣	佐賀県唐津市	地域資源を活用し、売上げを拡大するとともに地域の発展に貢献している企業	55
49	移動販売車「だんだん号」	島根県雲南市	移動販売車で地域の買物困難者に寄り添い、日々の暮らしを支える企業	56

No.	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
50	坂東市商工会	茨城県板東市	既存業務の「改善」による業務効率化と職員の即戦力化に取り組む支援機関	57
51	岐阜県商工会連合会	岐阜県岐阜市	職員の支援力の可視化等により、支援の質の向上に取り組む支援機関	58
52	川口商工会議所	埼玉県川口市	各機関の強みをいかした有機的な連携体制を組み、支援成果を出す支援機関	59
53	日高経営支援センター	和歌山県 由良町、日高町、 美浜町、印南町、 みなべ町	広域連携組織で、効率的・効果的に地域企業の経営支援に取り組む支援機関	60

事例1：タヤマスタジオ株式会社

「伝統工芸の技術継承と人材育成に AI を活用している企業」

・所在地：岩手県盛岡市 ・従業員数：8名 ・資本金：300万円 ・事業内容：金属製品製造業

長期にわたる若手育成期間を背景に、職人育成と生産性向上の両立が課題

岩手県盛岡市のタヤマスタジオ株式会社は、400年以上の歴史を持つ伝統的工芸品である南部鉄器を製造・販売する企業である。2018年に厚生労働省から「卓越した技能者（現代の名工）」に選ばれた田山和康氏を父に持つ田山貴紘社長が、2013年に設立した。南部鉄器は精巧で硬派な作りが特徴で、その製造技術は職人の繊細な感覚に頼るところが多く、火に当てた際の音や色などが暗黙知として継承されてきた。そのため、技術継承は熟練のベテラン職人によるOJT指導が一般的で、若手職人が一人前になるまで10年ほどの長期間を要していた。ベテラン職人が指導を丁寧にやるほど、鉄器製造に割く時間が減少して生産性が低下してしまうほか、若手職人の戦力化に時間が掛かることも経営面では負担となっており、職人育成と生産性向上の両立が課題だった。

複雑な工程を省略した新製品の開発とAI活用で若手職人への技術継承を効率化

田山社長は「若手職人が早期に付加価値を生み出せる環境を整備することが経営と技術継承のカギ」と考え、2018年に新商品「あかいりんご」の開発に着手。「あかいりんご」は田山社長が考案した、表面に模様を持たないシンプルなデザインの鉄瓶であり、高度な技術が必要で習熟に時間がかかる「模様押し」の工程を省いた簡易な作りにした。若手職人でも基礎的な技術の活用だけで完成まで一貫して対応できる製品を開発したことで、技術習得が容易になり、人材育成の簡略化と量産体制の構築を進めた。さらに、2023年から取り組んでいるのが技術継承へのAIの活用だ。2018年に参加したAI導入促進のワークショップから着想を得たのち、2019年にAIを活用した技術継承を支援する事業を行う盛岡市出身の経営者との出会いを契機に、同社と岩手大学との共同研究が開始。昨年には盛岡市の補助金を活用して実証実験も行っており、和康氏へのヒアリングを基に、鑄造の基本から南部鉄器の不良発生メカニズムなどを工学的知見も含めて学習させることで、熟練のベテラン職人の思考をモデル化し、若手職人が製造技術やノウハウの基礎的な部分をAIから自主学習できるようにした。これらの取組を通じて、経験や感覚に基づく暗黙知を形式知に変換し、効率的な技術継承が可能となる仕組みづくりを進めている。

従来の3分の1の期間で若手職人の戦力化を実現し、若手・ベテラン共に生産性が向上

「あかいりんご」の開発とAI活用により、現在は入社3年目の若手職人が、商品を一人で完成させている。田山社長の発想の転換が生み出した「あかいりんご」は、模様押しの工程省略により価格も抑えられ、かつ、手に取りやすい価格と生活に馴染みやすいデザインという従来の南部鉄器と異なる特徴が注目されて顧客の裾野を広げることにも成功した。AI活用を通じては、年齢の離れた職人間のコミュニケーションの質の向上や、ベテラン職人の指導時間の減少といった効果も見え始めているという。現在は、鑄造などの基礎的な技術・ノウハウにとどまるが、今後は着色や火入れ具合など高度なノウハウの継承にもAIを活用できるように試行錯誤を続けている。「過去からの積み重ねは早く習得するのが責任だ」という意識で、技術習得の仕組みづくりを行っている。『あかいりんご』とAI活用を組み合わせ、新たな積み重ねを行い、伝統工芸を高度化させていきたい」と田山社長は語る。



田山貴紘社長



田山社長考案の「あかいりんご」



AIによる製品評価

事例2：株式会社行田製作所 「積極的な省力化投資で作業工程を自動化し、 業務効率化と質上げを実現した企業」

・所在地：群馬県高崎市 ・従業員数：42 名 ・資本金：1,000 万円 ・事業内容：金属製品製造業

人手不足への対応として従業員の多能工化を進めるも限界を感じ、自動化を推進

群馬県高崎市の株式会社行田製作所は、板金・プレスをコア技術として持ち、エレベーターや自動車部品、半導体製造装置、給水システム、芝刈り機など多様な製品の加工を手掛ける企業である。2010 年には、板金・プレス加工から部品の組立てや配線作業までを一貫して対応するワンストップサービスにも乗り出し、顧客業種の多様化と、1製品における受託作業の幅を広げて付加価値の最大化を図ることで事業を拡大してきた。受注量の増加に伴って人手不足が深刻化する中、同社はこれまで従業員の多能工化で対応してきたが限界を感じ、2016 年からは、積極的な設備投資を進め、作業工程の自動化と、省力化の推進による生産性向上に取り組んできた。

作業工程全体を見据え、戦略的に設備投資を実施

同社はまず、前工程の抜き加工を自動化して精度とスピードを向上させ、次に後工程の曲げ加工をベンダーロボで自動化することで、上流から下流へと順に効率化を進めた。行田正巳社長は「時間が掛かっている工程の効率化を進めていかないと後工程にものが流れず、全体の作業効率が低下してしまう。全工程をトータルで見て、ボトルネックとなっている工程を特定し、機械から後工程の機械への接続がスムーズになるよう、戦略的に投資を進めることが重要」と語る。設備投資効果はすぐ得られるわけではないが、使い続けていけば工程に馴染む瞬間が必ず来るという。当初は従業員が段取りの違いに戸惑い、慣れた汎用機を使った方が早いと敬遠されたが、社長自ら自動化の必要性を説くとともに、時に汎用機の使用を禁止する荒療治も断行。たった1個の加工であってもベンダーロボを使用させる徹底ぶりによって、従業員の自動化設備に対する熟練度が上がり、結果的に汎用機を使う場合よりも作業時間が短縮されるようになった。

自動化による成果を従業員へ還元するとともに、人的余裕を戦略的に活用して更なる成長へ

現在、自動化率は全工程の約 70%に至る。累計で約 10 億円に上る投資は、即時償却制度の活用で利益を圧縮して手元資金を蓄積しながら、次の投資へ挑む着実な足取りで進めてきた。自動化による作業時間短縮で、通常は納期に1～2か月必要な制御盤の製造を、少ロットで急ぎの発注であっても1日で対応できるようになるなど、顧客対応力が飛躍的に向上。同社の売上高は、従業員数を維持したまま 2016 年の6億円から 2024 年の 12 億円へと、8年間で倍増した。また、成果は企業収益だけでなく職場環境にも表れ、一人当たり残業時間は 2016 年比で3分の1まで削減したほか、継続的な賃上げや福利厚生充実を通じて従業員への還元も実施している。加えて、自動化で生じた人的余裕を自社の将来的な戦略検討に充てられるメリットも大きい。同社では、自動化が難しいとされるサンダー仕上げを行うロボット開発に専任者を置き、既に実用段階に入っている。サンダーは研磨作業で用いる機器だが、手首への負荷が大きく作業者が腱鞘炎になることもある重労働で、自動化ニーズの強さを見込み、製品の外販も視野に入れて特許も取得している。「今後も自動化できる部分は自動化し、新技術の開発など人が試行錯誤しながら進める部分は人が進め、技術を磨いていきたい」と行田社長は語る。



行田正巳社長



会社外観



曲げ加工用の機械

事例3：株式会社倉岡紙工

『『身の丈 DX』により、生産性向上と職場環境改善を実現した企業』

- ・所在地：熊本県嘉島町　・従業員数：30 名　・資本金：1,000 万円
- ・事業内容：パルプ・紙・紙加工品製造業

4K 職場からの脱却と生産性向上に向けた DX 推進を決意

熊本県嘉島町の株式会社倉岡紙工は、1965 年創業の紙製パッケージや美粧段ボールなど紙製品の企画・設計から製造までを手掛ける企業である。3代目の倉岡和徳社長が入社した 2013 年、工場は老朽化が進み、「暗い・きつい・汚い・危険」といういわゆる4K 職場であった。入社当初は製造現場に配属され、現場で山積する課題の洗い出しや分析を進めてきた倉岡社長は、熊本県で若く優秀な人たちが働く職場をつくりたいという思いから、職場環境改善に着手。さらに、下請受注中心の事業構造からの脱却や、DX による生産性向上を志向する中で、2016 年の熊本地震による本社工場半壊をきっかけに工場建て替えを決意し、DX による職場環境改善と新規需要獲得に向けた取組を加速させることとなった。

社内のボトルネックを特定し、できるところから必要最小限の取組を行う「身の丈 DX」で作業負担を削減

新工場建設に向けては、プロジェクトごとに若手従業員を抜擢し、DX を推進。まず、熊本県や熊本県産業技術センターの支援を受けながら、在庫管理や位置情報の把握に労力が掛かっていた約 3,000 個の木型に、RFID タグを付ける IoT 管理に取り掛かった。また、旧工場では、1枚5kg ほどある木型を階をまたいで運んでいたが、新工場では木型の保管場所と使用機を同一フロアに配置したほか、紙の型抜き後に不要部を取り除く「カス取り作業」や梱包作業といった、人手のかかる重労働となっていた作業工程も機械化し、作業負担削減にも取り組んだ。資金や人材といったリソースが限られる中、多額の投資をして全てを一挙に解決しようとするのではなく、「まずは従業員のペインを取り除く」という考えに基づき、社内のボトルネックを特定し、できるところから必要最小限の取組を行う「身の丈 DX」が成功のカギとなった。

仕事と人材が集まる会社になり、更なる成長に向け AI 活用へ

木型の IoT 管理により木型を探す時間がゼロになり、また、機械化により「カス取り作業」は時間が3分の1、梱包作業は従来三人で行っていた作業が一人で可能になるという作業負担削減を実現。より付加価値の高い仕事に向き合うリソースが生まれ、職場環境改善も進んだことで、業績向上や人材確保への好循環につながっている。デザイナーを採用してパッケージの企画部門も新設したことによって、デザインから製造までの一貫対応が可能になり、土産物や産地直送品の箱など新たな受注も獲得。DX や新規需要獲得に向けた取組の結果、顧客社数は新工場稼働前の約 20 社から約 100 社超に、従業員数は 2013 年時点の 13 人から 30 人に増加した。かつては印刷会社からの下請が 100%に近かったが、現在はエンドユーザーからの直接受注が半数以上を占め、自社のデザイン企画を伴う受注も 30~40%に上るまでにビジネスモデルは変貌。「次の目標は AI の活用。会社を更に成長させ、紙パッケージのイノベーションや、印刷・紙工業界の地位向上にも挑戦していきたい」と倉岡社長は語る。



倉岡和徳社長



同社の新工場



木型の IoT 管理

事例4：株式会社広島メタルワーク

「同じ課題を持つ他社と連携した DX で生産性向上を実現した企業」

・所在地：広島県広島市 ・従業員数：53 名 ・資本金：1,000 万円 ・事業内容：金属製品製造業

いち早く DX 化の必要性を認識、生産管理ソフトの導入を検討するも、費用面で難航

広島県広島市の株式会社広島メタルワークは、産業用機械部品の精密板金加工などを手掛ける企業である。1995 年の Microsoft Windows 95 の発売を契機に大手取引先がコンピューターによる受発注処理にシフトする中、同社の前田啓太郎社長（当時常務）は「中小企業である当社も、デジタルツールを活用した効率的な生産管理を進めなければ未来はない」と考え、DX にいち早く取り組んだ。生産管理システムを一から構築するには、費用が高額であり、また IT 人材の確保も容易ではない。そこで、約 3,000 万円の市販のソフトを購入したが、接続台数に制限のある点がネックとなり、さらに各生産工程で必要な PC 台数分をそろえるには1億円を超える費用が掛かるため、限られた工程でしか使用できなかった。前田社長は「生産管理は、受注の入口から出口までを管理することが重要」と考えており、生産工程に従事する全員がリアルタイムで各工程の進捗を把握でき、かつ導入費用が安価な生産管理ソフトの導入を模索していた。

8社の中小企業が意見を出し合い、共同でオリジナル生産管理ソフトを開発

前田社長は、大手金属加工機械メーカーが運営する後継者育成講座で知り合った中小企業8社の経営者と、生産管理の勉強会を継続的に実施していた。2003 年、メンバーの一人と面識のあった静岡大学教授の協力を得たことを契機に、共同で生産管理ソフトの開発に着手。勉強会で生まれた生産管理のアイデアを取り入れ、8社のどこの使い勝手にも特化しないフラットな仕様をスタンダードとして、中小製造業に特化した生産管理ソフト「TED」を開発。「TED」の特徴は、簡易かつ直感的な操作性と、同時接続台数に制限がなく、導入費用はフルスペックで約 1,000 万円と大手ベンダーが提供するソフトと比較して安価である点だ。開発工程を振り返って、「自社開発では自社のこれまでのやり方を『正』として、開発が進む。他社との共同開発だと、意見を交わす中で必ずしも自社が『正』ではなかったことに気付くことができ、それがより良い開発の実現につながった」と前田社長は話す。

生産管理ソフトの導入により生産性が飛躍的に向上。過去の生産データを活用し、不良率も削減

同社は、2017 年に「TED」を全面導入し、各社員の PC で受注ごとの生産工程や図面等がリアルタイムで確認可能となり、生産現場には、画面の視認性を重視して大型モニターを配置するなどの工夫も行った。導入効果として、進捗確認のため現場を見に行く、図面を探すといった、人員の無駄な動きが減るとともに、図面の視認性が向上したことで作業の間違い防止にも寄与した。導入当初の 2017 年と 2021 年を比較すると、社員一人当たり売上高が 8.6%増加した一方で、労働時間は 15.9%減少し、生産性は飛躍的に向上している。さらに、「TED」導入以降に蓄積されたデータを活用し、製品ごとに過去に不良品が発生した工程をアラート表示して注意喚起することで、不良率は 97%も減少した。「DX を進める肝は、今の会社の仕組みに合わせてデジタル化を進めるのではなく、既存のデジタルツールに合わせて仕組みを変えていくことだ。当然、最初は社員からの反発は出るが、結果を出せば社員の意識も変わってくる。経営者自ら未来を語りながら強くリードしていくしかない」と前田社長は語る。



前田啓太郎社長



同社が加工した製品



「TED」で図面や作業進捗を確認しながら、溶接作業を進める

事例5：ウエタックス株式会社

「ニッチ分野で研究開発と競争力強化に努め、価格決定力を高めている企業」

・所在地：新潟県上越市 ・従業員数：30名 ・資本金：2,400万円 ・事業内容：情報通信機械器具製造業

原材料価格高騰と賃上げによる人件費増加が経営を圧迫

新潟県上越市のウエタックス株式会社は、水中スピーカーや防水マイクなどの水中音響機器を製造する企業である。国内トップシェアの水中スピーカーをはじめとする多様な製品は、アーティスティックスイミングやスキューバダイビング、レスキューなどで使用されている。同社では2018年頃から原価低減に向けた取組を進めてきたが、2020年末からの輸入物価上昇による原材料価格の高騰を受けて、取組を更に強化。一度の仕入量を2～3倍に増やすことで仕入単価を5%程度抑えたほか、製品数を20種類強から半数に絞り、部品の共用による合理化も進めた。また、受注生産が主であり、以前は受注後に部品を調達していたため、納期の長さが負担となっていたが、主力製品の部品在庫を増やすことで納期を短縮して資金化を早め、資金繰りの改善にも努めた。それでも、原材料輸入における円安の影響拡大や、エネルギー価格上昇が重なって原価低減での対応は限界に達し、従業員の賃上げも経営を圧迫。一時は役員給与の削減で対処したが、賃上げを継続するための原資確保が課題となった。

競争力を高める取組を背景に、15～20%の大幅値上げを実現

同社が手掛ける水中音響機器は、市場が小さいことから大手メーカーが力を入れず、中小企業も多くは技術不足で手を出せない分野だという。同社はそのニッチ分野に的を絞り、長年の継続的な研究開発により技術優位性を確立し、新たな用途開発や研究機関との共同研究、展示会出展等を通じて販路拡大にも取り組んできた。また、「小回りが利いて、かゆいところに手が届くのが中小企業の強み」と植木正春専務が語るように、大手企業にはできない製品仕様のきめ細かなカスタマイズ対応や、迅速な修理対応などアフターサポートの充実により競合他社との差別化も進めていた。原価低減による対応の限界に直面した同社は、2022年に全製品の15～20%の値上げを決断。価格改定の根拠を丁寧に説明するとともに、保証期間延長などサービスを拡充した提案を併せて行ったほか、技術力・製品を磨き続けて競争力を高めていたことが奏功し、多くの顧客から納得を得ることができた。

価格転嫁による収益力向上で、研究開発と販路拡大を強化

値上げを行った結果、顧客離れも一部あったものの、販売単価上昇により売上げを維持。かねてより取り組んできた原価低減の効果もあって利益率が改善し、継続的な賃上げを実施できるようになった。さらに、設備投資の余裕も生まれて、従前は手が出なかった高価な測定器を購入。測定精度が向上し、正確な研究データの蓄積が可能になったことで、大学や研究機関からの共同研究の依頼が増加した。今後の事業拡大のためには、新たな技術開発や新市場の模索が不可欠だが、価格転嫁による収益力向上が研究開発の強化につながり、更なる共同研究にも力を入れられている。「常にチャレンジをしていかないと、企業の成長はない。地元の新潟県では、メタンハイドレートの回収地に生息するベニズワイガニを音で忌避させて、エネルギー資源開発と水産資源保護を両立する最先端の研究にも参加しており、技術の活用範囲が広がっている。今後は海外のレジャーリゾートのプールに設置する水中スピーカーの売り込みも本格化させ、研究開発と販路拡大を同時に進めていきたい」と植木専務は語る。



植木正春専務



本社工屋



主力製品の水中スピーカー

事例6：有限会社岡三屋

「自社の強みを踏まえた適正な価格設定により、業績改善を実現した企業」

・所在地：福井県若狭町 ・従業員数：4名 ・資本金：300万円 ・事業内容：宿泊業

価格変動の大きいカニの仕入れや、適正な価格設定の難しさが業績回復のネックに

福井県若狭町の有限会社岡三屋は、「彩（いろ）かさね」の施設名で温泉旅館を営む企業である。三方五湖を見渡せる湖畔に位置し、心のこもった接客と、天然温泉の浴場を備えた絶景の宿と評判だ。有名料亭で修業を積んだ3代目の岡勝之社長が手掛ける料理も宿の自慢の一つで、冬期には地元名産の越前ガニと若狭フグを使用した料理が人気を博している。しかし、予約は半年前から受け付けている一方で、特にカニはその年ごとの漁獲高によって仕入値が約2倍に変動することもあるなど予測が困難で、原価率への影響も大きい。適正な提供価格の設定が難しく、高騰時には料理を赤字で提供せざるを得ないこともあった。新型コロナウイルス感染症の感染拡大時に約5割まで落ち込んだ稼働率は8割前後まで回復してきたが、原価管理は依然として課題で、適正価格の算出や余分なコスト削減が進んでいなかったことが業績回復の妨げとなっており、経営改善が必要な状況であった。

金融機関から助言を受け、原価管理の強化と適正価格の算出・価格設定の見直しを実施

経営改善に向けて、まず原価管理の強化とコスト削減に着手した。取引銀行に毎月1回試算表を精査してもらう中で、原価率など財務状況改善の助言を受け、不要な電気代のような細かな経費削減に取り組みながら、カニなど魚介類の仕入れでは仕入先を2社に増やし、安い方を購入することで競争を促して原価率の改善につなげた。次に、原価管理の強化により把握した原価率を踏まえて、適正価格の算出と価格設定の見直しに着手。同社の立地・料理・接客などのサービス品質から、現状より高い価格設定でもよいのではないかと助言を取引銀行から受けたことを契機に、地域の同業者の宿泊価格を調査し、同社の強みと宿泊者数見通しや稼働率、原価率を基に、黒字確保が可能となる適正価格を算出した。同社では宿泊プランと食事プランで価格設定を分けており、宿泊プランでは一人当たり1,000円の値上げを実施。一方で、食事プランは地元客の宴会利用も多いため、仕入値に応じた価格設定が必要なカニなどを提供するプラン以外は、地元客を守る観点から飲み物代などの引き上げとした。

収益力強化により3期ぶりの黒字化を達成、自社の強みを伸ばして更なる高級化路線を志向

コスト削減や価格改定の効果は業績にもすぐに表れ、2023年7月期は3期ぶりに黒字化を達成。収益力強化の取組と並行して、利用者から口コミで寄せられた要望にもこまめに対応し、設備の修繕を行うなど顧客満足度を高めるための取組も欠かさない。顧客管理情報として、前回利用時の提供メニューや接客への反応なども蓄積しており、原価率を常に考えながらも、常連客を飽きさせない献立の組立や心地よい接客を工夫している。利用客の約4割がリピーターだが、このようなサービスの質を向上させる取組が受け入れられ、値上げへの拒否反応は今のところ見られない。さらに、増収分を原資として、従業員の賃金を約1割引き上げるなど従業員への還元も行っているほか、後継者である息子と共に5年先を見据えて高級旅館へスタイルを変えていくことも考えており、そのための設備投資も計画している。「今後も料理や接客など自社の強みを伸ばすことで、旅館としての付加価値を高めて宿泊価格も上げられるような好循環を確立し、将来は高級旅館へと生まれ変わっていききたい」と岡社長は語る。



岡勝之社長



彩かさね



食事プランのカニ料理

事例7：株式会社千成亭風土

「省力化投資や価格転嫁により利益体質を強化し、賃上げを実現している企業」

・所在地：滋賀県彦根市 ・従業員数：240名 ・資本金：4,800万円 ・事業内容：飲食料品小売業

新型コロナウイルス感染症の影響による業況悪化で賃金据置きを余儀なくされる

滋賀県彦根市の株式会社千成亭風土は、滋賀県のブランド牛である近江牛の生産から加工品の製造・販売、飲食サービスまでを一貫して行う企業である。飲食店は彦根市を中心に9店舗を展開している。これまでは好調な業績を背景に毎年ベースアップを行っていたが、新型コロナウイルス感染症（以下、感染症とする）の影響による外食機会の制限・減少に伴い飲食部門の利用客が減少し、業況が悪化。2020年度は売上げが前年比10%を切る月もあり、賃金据置きを余儀なくされた。業況回復を目指す中、従業員のモチベーション向上や人材確保も図るべく、滋賀県の最低賃金改定や持続的な賃上げを見据えて、賃上げ原資確保のために利益体質の強化が課題となった。

バックヤードの機械化による生産効率向上と価格転嫁で、利益体質強化を推進

利益体質強化を目指す施策として、まずバックヤードの機械化による生産効率向上に着手。製造現場からの報告や、従業員へのアンケート調査を用いて、人手や時間を要する負担の大きい作業を特定し、現場のニーズに基づいて機械化を進めた。機械化を進める上では、品質の維持と安定が新たな課題となり、「味が違う」というクレームを受けることもあったが、材料の配合など改良を重ねて解決。肉のカットのような手作業で行うと技術や経験の差が出る工程も、機械化によって技術・経験の多寡を問わず品質安定化を実現し、食材ロスも減少した。機械化により余裕が生じた人員は、顧客満足度を高めるため接客・販売・調理のスキルアップに取り組むなど、人にしかできない業務の付加価値向上に注力するとともに、新規出店した飲食店の運営にも充てた。加えて、販売価格の見直しにも着目。製造原価を洗い出し、メニュー内容を見直したほか、高品質の製品を安定して提供可能になったことも後押しとなり、価格の全体的な底上げを進めた。

収益力向上により3年ぶりの賃上げを実現、人材確保にも好影響

機械化による生産効率向上で欠品率が減少し、小売・EC部門の機会損失が減少したことで、同部門の売上げが増加したほか、飲食店の新規出店も寄与し、2023年度には感染症の感染拡大以前と同水準の売上げに回復。さらに、繁忙月である12月の平均残業時間は2020年の57時間から2023年には30時間とほぼ半減したほか、品質安定化に伴うロス率減少や価格転嫁も相まって、利益率も向上した。一連の利益体質強化の取組を背景に、2023年度には3年ぶりの賃上げを実現、2024年度には正社員の基本給を3.1%、パート・アルバイトの平均時給を4.5%上昇させた。機械化による業務効率改善や賃上げは人材確保にも好影響を及ぼし、2019年度まで例年5名程度だった新卒採用者数は、2022年度以降8名に増加。かつて20%超であった離職率も、2022年度11.5%、2023年度12.4%と、飲食サービス業の平均離職率26.6%（厚生労働省「令和5年雇用動向調査」）を下回る水準を維持している。今後も継続的に収益力を向上させ、賃上げなどで従業員に還元するサイクルを確立するとともに、更なる職場環境改善や従業員の満足度向上に注力して、モチベーション向上や人材確保につなげていくことが目標だ。「飲食業界は労働時間が長くて働きにくいイメージがあるが、今後も現場の声に耳を傾けながら、機械化や職場環境改善に取り組み、働きやすい環境づくりと企業の成長を両立していきたい」と上田健一郎社長は語る。



上田健一郎社長



主力商品の近江牛



バックヤードに導入した新規設備

事例8：株式会社奈留島運輸

「島民の生活を守るために『サプライチェーン事業承継』に取り組んだ企業」

・所在地：長崎県五島市 ・従業員数：39名 ・資本金：1,000万円 ・事業内容：道路貨物運送業

離島での生活を支える商店が、事業継続に向けて譲受先探しに着手

長崎県五島市の株式会社奈留島運輸は、五島列島のほぼ中央に位置する奈留島に本社を置く運送業を手掛ける企業である。九州商船株式会社の代理店として柿森誠社長が創業し、奈留島で始まったマグロ養殖をきっかけとして2018年に運送業にも進出。九州本土から毎日船で届く生活必需品を島内へ配送するほか、工事現場で使う木材や機材なども取り扱い、離島である奈留島の物流インフラを担っている。鈴木信吉代表が経営するスーパーマーケット「新鮮館すずらん」も長年の取引先の1社であった。鈴木代表は自身が高齢であることに加え、昨今の島民人口の減少や人件費の上昇を受けて経営の先行きに不安を抱いていたが、地域住民の生活と従業員の雇用を守りたいという思いで、2020年、本格的な事業承継に着手。鈴木代表の子息は島外に住んでおり後継者がいない中、地元の五島市商工会に相談したところ、長崎県事業承継・引継ぎ支援センターを紹介され、譲受先探しを始めた。

島のために事業承継を決意。新鮮館すずらんを廃業から救う

新鮮館すずらんの譲受先探しは、主に離島の事業であることなどを理由に難航。譲渡はなかなか実現せず、鈴木代表はやむなく、2022年10月をもって廃業することを決意した。当時、新鮮館すずらんのほかに島内のスーパーは残り1店の状態で、新鮮館すずらんの廃業は島民の利便性悪化や地元経済の縮小につながり、地域の活力が失われてしまうことが懸念されていた。新鮮館すずらんの承継について、柿森社長も同センター同席の下でマッチングを行ったが、異業種のスーパーマーケット経営を担うことに不安もあり、慎重に検討を重ねていた。しかし、廃業日が間近に迫る中、島民に愛されている新鮮館すずらんをこのままなくす訳にはいかない、島のために自分が何とかしなければならないという強い使命感で、ついに承継を決断するに至った。合意後の事業承継に関する手続きは同センターが中心となり、契約まで伴走したことでスムーズに進められた。結果として、新鮮館すずらんの看板は守られ、従業員19名についても全員の雇用を継続することができた。

「店はコミュニケーションの場」。常連客からの感謝の声を受けて、更に魅力的な店づくりを目指す

鈴木代表は「人間が最後まで必要とするのは食料品。人がいる限り食料品は絶対に必要になるため、店を存続させたい思いが強かった。信頼できる柿森社長に事業承継ができて心配事は何もなくなった」と話す。一方、柿森社長にとってスーパーマーケット事業は全くの畑違い。運送業との価格設定の考え方の違いなどに経営の難しさを感じながらも、同事業に携わっていく中で、この店が島民のコミュニケーションの場にもなっていることに気付いた。店の存続は常連客から大いに感謝され、「島のため」と決めた承継が実際に島民の日々の生活を支えていることを実感している。柿森社長の目下の課題は、奈留島が離島のために商品を卸す商社の足が遠のいてきたことだ。「このままでは品ぞろえが乏しくなり、島民は更に不便になる。自ら積極的に商品の視察に出向いて魅力的な商品を見つけ、地元住民の声を反映させて品ぞろえを豊かにできるよう努めていく」と柿森社長は語る。



柿森誠社長（左）、長崎県事業承継・引継ぎ支援センター 濱里幸司氏（中央）、鈴木信吉代表（右）



「新鮮館すずらん」の外観



島民とのコミュニケーションの場

事例9：備前発条株式会社

「GX への自発的な取組で、従業員の意識向上と事業拡大を実現している企業」

・所在地：岡山県岡山市 ・従業員数：233 名 ・資本金：1,000 万円 ・事業内容：金属製品製造業

環境に配慮したもののづくりの要請がいずれやってくると予測し、GX に向けた取組を決意

岡山県岡山市の備前発条株式会社は、1949 年に農機具向けのバネ生産で創業し、現在はヘッドレストやアームレストなどの自動車部品を中心に製造する企業である。山根教代社長は 2019 年に父の後を継いで社長に就任したが、直後に新型コロナウイルス感染症の感染拡大により工場の操業停止に見舞われた。今後の経営方針について頭を抱える中、欧米の環境意識の高さや米国の多国籍 IT 企業が脱炭素を調達基準に据えたことを知り、環境に配慮しないものづくりでは取引先や社会の要望に答えられず、将来的に仕事を失うリスクにつながるのではないかと強い危機感を覚えた。また、学校で SDGs を学ぶ我が子からの「このままで地球は大丈夫か」という純粋な疑問に答えられなかったことも、環境に配慮した取組を決意するきっかけとなった。

社内で「SDGs チーム」を結成し、全社横断的に CO2 削減の取組を加速

最初の取組は、2020 年に受けた CO2 削減ポテンシャル診断であった。社内設備の CO2 排出量の削減余地が大きいことを知り、具体的な取組に向けた準備を進めてきた。その後、2023 年に社内各部署から約 10 人を選抜して「SDGs チーム」を設置。SDGs や GX のために何ができるか、自分たちの考えや思いを形にすることから取り組み始め、CO2 排出量を経営の目標値に設定したことで、CO2 削減の取組が加速した。優秀な専門人材の入社も後押しとなり、CO2 排出量の「見える化」は専門人材が中心となって、スコープ1、2の排出量把握や CO2 削減のロードマップ策定を実現。CO2 削減に向けて自走する体制が構築できた。また、本社・工場内の照明の LED への切替えや、塗装プラントの設備をより燃料効率の高いものに更新するなどの取組を行い、2023 年は CO2 排出量を約 19t 削減した。2024 年は新たに CO2 フリー電力の購入も行い、前年比 6.9%（約 127t）の削減、売上高当たりの CO2 排出量（炭素強度）は、2019 年比で約 34%の減少を見込む。自分たちでアイデアを出して進める同社の GX の取組は、CO2 を出さない技術開発にも発展。製品の溶接を、熱源を使わないカシメによる接合に置き換えることで省エネを実現する新技術開発は、外部機関との連携や Go-Tech 事業を活用し、実用化を目指している。

GX に向けた自発的な取組は、従業員の意識向上や採用、業績にも好循環

従業員のアイデアに基づく自発的な取組で CO2 削減を達成するという自己実現の積み重ねは、従業員の意識向上や、更なる取組のアイデアが出てくる好循環につながっている。また、こうした取組を同社公式サイトや展示会出展等で積極的に情報発信した結果、2024 年には5人の採用につながったほか、既存の取引先やこれまで取引のなかった企業からの信頼が高まって受注増加につながり、売上高は感染症の影響を受けた 2020 年度の 26 億円から V 字回復し、2024 年度は過去最高の 35 億円を見込む。「GX の取組は、我慢や負担があっては続かない。皆が社会に役立っていると実感でき、利益につながるポジティブな行動が重要。引き続きロードマップに沿って段階的に CO2 削減を続けながら、今後はスコープ3についても取り組んでいきたい」と山根社長は語る。



山根教代社長



同社製品（ヘッドレスト）



CO2 削減に向けた会議

事例10：株式会社山翠舎

「古木と古民家を活用した新規事業で サーキュラーエコノミー実現に取り組む企業」

・所在地：長野県長野市 ・従業員数：18名 ・資本金：3,000万円 ・事業内容：総合工事業

捨てられていく木材に対しての「もったいない精神」

長野県長野市の株式会社山翠舎は、建具店として1930年に創業し、住宅や店舗などの一般建築を行う企業である。現在は古木（古材）を活用した店舗内装の設計・施工を強みとし、古民家の移築・解体・再生事業なども手掛けている。山上浩明社長は、幼い頃から家業である同社で木材の加工現場を目にし、木材への愛着が強かったことや、環境問題への関心が高かったことなどから、建築現場で古い建物等が当然のように解体され、そこで使われていた良質な木材が捨てられていくことに「もったいない」と問題意識を抱いていた。山上社長は2005年に同社へ入社して以降、何とかして古木を利活用する取組と事業を両立できないかと考えビジネスモデルを模索していた。

既存事業の延長線上で、古木を利活用してビジネスモデルを構築

古木は一本一本形が違うことなどから取扱いが難しい建材だが、同社ではかつて業界で先駆けて輸入古木を用いた内装施工を手掛けており、古木に関するノウハウや施工技術が蓄積していた。山上社長はここに着目し、古民家解体の際に生じる古木の買取り・販売を行う事業を2006年に開始した。同事業の開始当初は販路開拓に苦戦したが、既存の一般建築事業にて下請から元請への転換を狙って設計部門を強化していたことが奏功し、単に古木を販売するだけでなく、古木を使った設計から施工まで一貫した提案により受注を獲得できるようになった。2009年には古木を活用した店舗デザイン事業も立ち上げ、古木をいかした空間のブランディングを強化することで、同社の技術力により古木にしか出せない付加価値を引き出し、需要を創出する取組を進めている。「元々工務店という建築分野で技術力はあったため、その延長線上に古木の利活用を位置付け、相乗効果を狙った事業展開が成功につながった」と山上社長は現在までの道のりを振り返る。2013年には古民家の移築再生事業も始めるなど事業領域を徐々に拡大し、サーキュラーエコノミーの観点では「廃材を出さない」方面への事業展開も進めている。

環境意識の高まりを追い風に、古木・古民家の更なる需要創出・国内外での販路拡大へ

同社の取組は古木の循環を通じて環境負荷軽減につながるサーキュラーエコノミー実現と、古民家の利活用による空き家減少・地域活性化という社会問題解決の使命も帯びたことで注目度が上昇。2015年には長野県大町市に日本最大の古木倉庫兼工場を開設、古木を活用した設計施工の実績は2016年に累計300件を超えた。足下では600件超と順調に拡大、年間50～60件を手掛けるほどに成長している。同社の発展には古木・古民家の更なる需要創出が不可欠だが、持続可能性やSDGsが重視される時代が到来し、古木が生み出す空間の雰囲気の良いだけでなく、古木・古民家の再利用による環境負荷軽減の観点での引き合いも増えているという。同社は古木・古民家を活用したまちづくりまでを提案する「古民家デベロッパー」を目指し、全国の古民家とその古木が捨てられることなく循環する世界を構想している。「全ての古民家が解体されない世界を築きたいが壊されるのが現実。それならば全部回収して全部再利用されるのが理想だが、国内では需要に限られる現実もあり、市場を海外に広げることも挑戦中。自社の事業が真似されるくらい注目され、古木の活用が進むことを願っている」と山上社長は語る。



山上浩明社長



古木を保管する倉庫



古木を活用した設計・施工事例

事例11：株式会社光響

「経済安全保障対策としての輸出管理により事業基盤の強化に取り組む企業」

・所在地：京都府京都市 ・従業員数：45名 ・資本金：1,500万円 ・事業内容：機械器具卸売業

事業拡大に向けて輸出管理体制の整備が急務に

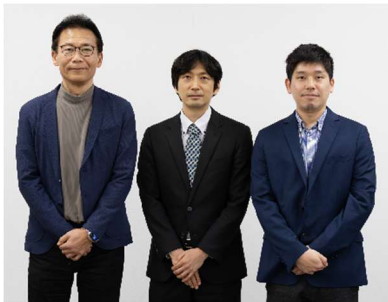
京都府京都市の株式会社光響は、レーザー・光学関連製品を取り扱う専門商社である。主力の卸売事業では、専門性の高いレーザー・光学関連製品を海外の約300社から仕入れ、研究機関等に販売している。自社で開発・製造している製品もあり、ビーム径や空間強度分布を測定する「ビームプロファイラ」の輸出版売、超高精密フェムト秒レーザー加工機「femt-pro」などを国内に向けて販売しており、日本のレーザー分野のフロントランナーともいえる企業である。現在、同社の取扱商品における輸出管理対象は、国内に卸すため輸入した商品の返品・修理等を理由とする生産国への返送が大半であるが、事業規模拡大に伴う返送対応の増加に加え、今後は自社製品の海外輸出も視野に入れる中で、軍事転用リスクが高いとされるレーザー製品を扱う同社にとって、地政学リスクの高まりに対応できる輸出管理体制の構築が求められた。さらに、同社は2023年にTOKYO PRO Marketに上場したこともあり、「上場企業としてふさわしい管理体制の構築が必要だった」と住村和彦代表取締役 CEO は振り返る。

経済産業省「中小企業等アウトリーチ事業」を活用し、輸出管理体制を整備

こうした流れの中で、2023年に大手電機メーカーから入社した吉川達彦取締役の主導で輸出管理体制の構築に取り組んだ。「一つ間違いを犯すと取り返しがつかないことになる」と認識して取組を推進した」と吉川取締役は語る。輸出管理体制の構築に当たっては、2024年に経済産業省が国際平和及び企業の技術流出の防止を目的として実施している「中小企業等アウトリーチ事業」を活用。アドバイザーの指導の下、輸出管理に関する内部規程を作成した。また、輸出管理の社内体制も増強し、従来は管理部3名のみで規制対象の確認を行っていたところを、他部署も巻き込み8名にまで増員。取引先の審査を厳格化し、輸出管理フローについては多段階承認化することでチェック機能を強化している。体制強化を契機に、日々アップデートされる最新の輸出関連法規のモニタリングを徹底して社内にも共有しているほか、従業員の法令遵守意識を高めるための社内研修にも取り組んでいる。

全社で輸出管理に対する高い意識が醸成。予測不能な世界情勢の変化に備える

一連の取組を経て、住村 CEO が特に効果を感じているのは社内における輸出管理意識の高まりだという。全従業員に輸出管理の重要性が浸透し、従来は営業部門と管理部門との間で存在していた輸出管理に対する認識の齟齬が解消。迅速な対応を最重視していた営業部門においても正確な管理や手続きを前提とした取引を行うようになっていく。昨今の地政学リスクの高まりにより、特に欧米のレーザー機器メーカーではエンドユーザー管理の要求が高度化しており、社内体制・意識共に、これらに対応する組織が構築された。予測不能な世界情勢の変化に危機感を高める同社は、中国製品が輸出入できなくなるリスクに備えて、足下では韓国や台湾から製品を確保できるよう供給網の見直しも進めている。「どのような状況にも耐え得る体制を整えることが重要だ。レーザー機器の安定供給を実現するために今後も取組を強化していきたい」と住村 CEO は語る。



住村和彦 CEO（中）、吉川達彦取締役（左）、管理部阿部辰哉氏（右）



同社の取り扱うレーザー関連製品



レーザー製品の輸出前には管理担当者が入念にチェックする

事例12：雪ヶ谷化学工業株式会社 「サプライチェーン上の人権侵害リスクに対処し、SDGs 経営に取り組む企業」

・所在地：東京都品川区 ・従業員数：70 名 ・資本金：1,000 万円 ・事業内容：ゴム製品製造業

自社製品の一般化を背景に、差別化可能かつ環境にも配慮した製品開発を模索

東京都品川区の雪ヶ谷化学工業株式会社は、化粧品用、医療用、産業用などのスポンジを製造する企業である。かつて国内の化粧品用スポンジは天然ゴムを原料としていたが、ファンデーションが含む油分への耐久性が不十分で、アレルギーを引き起こすこともあるという課題があった。同社の主力製品である化粧品用スポンジは、原料を石油由来の合成ゴムに切り替えることでその課題を解決した画期的な製品となり、現在では世界シェア 60%に及ぶ。しかし、一般化されやすい製品特性上、常に新興国の低品質・低価格な模倣品の脅威に直面してきたことから、2013 年に就任した坂本昇社長は差別化が可能な製品開発を模索。加えて、同製品は石油由来の合成ゴムを主原料とするため生産過程で大量の CO2 を排出することから、環境に配慮した製品開発の必要性も感じていた。

脱炭素化にとどまらず、人権侵害リスクに対処した製品開発と全社的な SDGs への取組を推進

2019 年、坂本社長は外部の勉強会への参加をきっかけに、SDGs に配慮した製品が今後ビジネスチャンスになるという着想を得て、脱炭素化につながる天然ゴムを原料に混合することを考案。さらに、天然ゴムの生産現場における人権侵害リスクを認識し、農園での児童労働・強制労働や不当な取引がないフェアトレード天然ゴムを用いることを発案した。並行して、人権侵害リスクへの対応を含む SDGs への取組を全社的に進めるため、2020 年に勉強会やワークショップを開催。従業員の SDGs への理解を深めるとともに、取組への意識を高めるためのポスター制作や今後取り組むべき施策について議論を重ねた。さらに、各部門から選抜した若手従業員を中心に「SDGs プロジェクトチーム」を組成し、具体的な取組目標の設定と対外発信も行った。当初は従業員から取組への理解を得られなかったが、SDGs がメディアで頻繁に取り上げられ始めたことなどから風向きが変わり、「SDGs への取組は慈善事業ではなく、社会課題解決への貢献と付加価値向上を両立する製造業の本質そのもの」という経営層による意識付けも徹底して、従業員が主体的に取り組む体制を構築した。2021 年には天然ゴムからアレルギー物質を取り除く技術を開発して製品化に成功。原料調達に当たっては、同社のタイ工場からスタッフを派遣してタイのゴム農園の現地調査を行い、フェアトレード天然ゴムを用いたサステナブルスポンジシリーズの発売に至った。

SDGs への主体的な取組は、社内のみならず他社を巻き込んだうねりに

サステナブルスポンジシリーズは、SDGs への意識の高い企業に注目され、現在 10 社に計 16 製品が採用されている。また、人権侵害リスクへの対応や SDGs 経営を進めた結果、メディアへの露出が増加したことで同社の知名度が向上し、取引先との関係強化や求人への応募数増加といった効果も表れている。さらに、従業員のモチベーションも向上して意識・行動が変容し、SDGs への取組が加速。天然ゴムはフェアトレードの正式な国際認証がまだなかった中、プロジェクトチームを中心に同社独自で認証基準を設定し、作成・公開した「フェアトレード天然ゴムマーク」は、現在7社の企業が賛同してマークを使用しており、他業種にも活動が広がつつある。「サプライチェーンの川上との関係性は日々強化されている。新たな差別化要素を加えたことによる製品価格上昇を許容する取引先はまだ少数だが、世の中の消費行動は変わると信じて粘り強く取り組んでいく」と坂本社長は語る。



坂本昇社長



サステナブルスポンジ



SDGs プロジェクトチームの様子

事例13：アイ・エム・マムロ株式会社

「BCP 策定の取組を、災害対策だけでなく平時の事業強化にもつなげている企業」

・所在地：山形県真室川町 ・従業員数：86 名 ・資本金：4,000 万円 ・事業内容：その他の製造業

水害・雪害への対応が喫緊の課題に

山形県真室川町のアイ・エム・マムロ株式会社は、大手メーカーの高級腕時計の組立てや、工作機械やロボットの可動部分に使われるリニアモーションガイドという部品の組立てなどを行う企業である。本社を置く真室川町は山形県北部に位置し、最上川水系の一級河川が横断している地域だ。河川の氾濫や土砂崩れなど水害が起こりやすく、通勤経路によっては従業員の身に危険が及んだり、出社できなくなったりするリスクを抱えている。また、冬には積雪の深さが 1.5m にもなる地域で雪害による停電が多く、工場が停止するリスクも高い。そのため、災害対策は同社にとって長年の課題であった。こうした状況の中、2018 年に真室川町を含む最上地域一帯で豪雨による水害が発生。幸いにも同社の事業への影響はなかったが、従業員とその家族の安全を確保するため、事前対策の必要性をより強く認識した。また、この出来事は、同社の高橋智之社長が 10 歳のときに集中豪雨で被災して自衛隊に救助された経験と重なり、災害対策を喫緊の課題と捉えるに至った。

BCP セミナーで得た着想を基に、事業継続力強化計画と BCP を策定

同社の災害対策に向けた取組の第一歩は、2008 年の BCP セミナーへの参加であった。高橋社長はそこで、災害時の復旧には自社の事業に優先順位を付け、何を残して何を切り捨てるかの判断が必要という着想を得た。また、そのセミナーの講師を自社に招き、納品ルートや仕入先の代替策、最小限の人員体制などについて、数回にわたるブレインストーミングも行った。それらの発想を蓄積していた中、2018 年の水害をきっかけに災害対策を強化し、2019 年に災害時の安全対策や復旧に関する事業継続力強化計画を策定した。さらに、災害時だけでなく平時の事業継続も見据えた BCP の策定にも着手。セミナーで得た着想を基に「自社にしかできない事業か」という観点で事業や製造工程などを見直し、他社で代替可能なことは切り捨てる判断も明確にした。また、計画策定を通じて認識した課題に対しては、従業員の安否確認システムや停電対策の非常用自家発電機を導入したほか、納品ルートの状況を常に把握できるように通信型ドライブレコーダーを納品車に設置するなどハード面の強化を進めた。

BCP 策定が顧客の信頼獲得や、コスト削減・生産効率向上、人材確保につながる

事業継続力強化計画と BCP を策定し、そこで認識した課題に対策する一連の取組は、顧客からの信頼獲得につながり、取引継続や新規顧客の開拓に寄与した。また、BCP 策定を通じて、日頃から代替となる仕入先・外注先を検討したことや、最小限の人員体制で運営できるように製造工程を見直したことは、平時でもコスト削減につながったほか、少人数・短時間での製造が可能となり生産効率向上も実現した。同社の近隣地域では、若者が都心部へ流出してしまう傾向が続いているが、BCP 関連の取組や災害対策の徹底は従業員の心理的安全性を担保し、人材確保の一助にもなっている。「今後の事業継続を見据えて、働く場所や人材を確保する観点から、新事業進出や拠点分散も検討している。通勤や納品のルートを維持するための高規格道路の整備など、自社だけでは対応困難なインフラ面については、行政にも働きかけながら事業継続力を更に高めていきたい」と高橋社長は語る。



高橋智之社長



製品の組立て工程の様子



導入した非常用自家発電機

事例14：松浪硝子工業株式会社

「長期目線の経営計画を基にした人材戦略と事業展開に取り組む企業」

・所在地：大阪府岸和田市 ・従業員数：309 名 ・資本金：9,000 万円

・事業内容：窯業・土石製品製造業

売上拡大期に直面した経営課題と組織環境・人材育成における問題点

大阪府岸和田市の松浪硝子工業株式会社は、創業 180 年の医療用ガラス製品を製造する企業である。同社が生産する顕微鏡用ガラスは、国内シェアの約7割を占め、売上高の約8割を担う主力商品であるが、物価高騰や円安基調による原材料費、電力費などの上昇により利益率が低下している。一方、残りの売上高を占めている電子機器用ガラス事業は中国メーカーを中心とした海外製品との価格競争に陥りやすく、足下の売上目標達成を重視し、人員配置や設備投資を続けたことで、6年連続で赤字事業となっていた。また、先代社長は 37 年間にわたり辣腕を振るい、売上高を 30 億円から 70 億円へと成長させたが、トップダウン型の業務に慣れ、自ら考えて行動する人材が育ちにくい組織環境となっていた。同社では、更なる成長に向けて、電子機器用ガラス事業の付加価値を高めて第二の収益の柱に育てることに加え、次世代の経営を担える人材の確保・育成が課題となっていた。

9年先の未来像から逆算してマイルストーンを設定する

2023 年に創業家以外から初めて社長に就任した安原弘泰社長は、従来の3か年計画から変更し、より長期的な成長を見据えた9か年計画を策定。長期目線で設定した目標から逆算して設定されるマイルストーンを重視した。例えば、電子機器用ガラス事業については、2032 年の目標を 2023 年実績から大きく伸長させながらも、2029 年まではあえて 2023 年実績を下回る売上目標値とした。従来の足下の売上目標達成を至上命題とする方針から転換し、長期的な視点で採算改善や人材の採用・育成に取り組むことにした。具体的には、同事業における不採算製品から撤退して時間の掛かる新技術開発や産学連携に取り組むことに加え、一朝一夕には確保が困難な技術開発人材や海外法務や薬事を担当する人材の採用・育成をマイルストーンとして設定。トップダウンによる閉塞感を拭うべく、9か年計画の策定を部門単位に任せることに加え、運用面では会議でプレゼン・意見を述べさせるなど社員を関わらせることで当事者意識の醸成を促し、モチベーション向上と社内コミュニケーションの活性化につなげている。

不採算事業の黒字転換を達成、将来への種まきも着実に実施

計画初年の 2024 年には、早速電子機器用ガラス事業が黒字に転換。加えて、部門間・部門内のコミュニケーションが活発になってきた。将来に向けた専門人材の採用には初めこそ既存社員から抵抗感が見られたが、すぐに不可欠なメンバーとして馴染んだ。9か年計画の達成を担う現在の中堅・若手社員は当事者意識を持ち、積極的な発言、未来志向の意見も目に見えて増えている。「来期はやる気のある若手を昇進させ成長を促す。常に長期的な視点を持ち、マイルストーンとのギャップを埋めながら適切な施策を打つことが大事だ」と安原社長は語る。



安原弘泰社長



本社外観



同社製品のスライドガラス

事例15：側島製罐株式会社

「MVV 策定や人事制度改革などを通じ、組織活性化を実現した企業」

・所在地：愛知県大治町 ・社員数：43 名 ・資本金：4,900 万円 ・事業内容：金属製品製造業

家業の製缶会社に入社。経営理念がなく、まとまりのない組織に問題意識を抱く

側島製罐株式会社は、1906 年創業の製缶会社である。菓子などの食品で使用される容器を主力とし、ブリキ缶やスチール缶を小ロット・短納期で製造する強みを持つ。石川貴也代表は 2020 年に金融機関を退職し、家業に入社したときから実質的に経営者となった。同社は 2000 年以降減収が続き、石川代表が入社した 2020 年 12 月期には過去最低の売上高で、直前3期は赤字に陥っており企業存続も危ぶまれる状態にあった。石川代表が入社してまず驚いたのは、社員間の雰囲気が悪く、組織として機能していなかったこと。さらに、変革に取り組もうにも、よりどころとなる経営理念がないことに強い問題意識を抱いたという。

仕事・自社の意義を社員自らが策定、経営への当事者意識は人事制度の活用で更に強まっている

組織改革の原点とすべく、全社員を巻き込んで、自身が働く意味、同社の存在意義・価値を定義する「ミッション・ビジョン・バリュー（MVV）」策定に着手。社員の想いと策定過程にこそ MVV の価値があると考え、石川代表自身の役割は取りまとめと言語化にとどめ、策定のオーナーシップは社員に任せる形とし、約1年をかけて作り上げた。「この MVV は自分たちの心の中から生まれたものだ」という認識が社員には強くあって、みんなで大事にしようという機運はすごく高まった」と石川代表は語る。その後、石川代表は人事制度立案に着手するも、内発的な MVV に基づく仕事を他律的に評価することに矛盾を感じ、全員が経営を自分事と捉える自律型組織の構築に取り組んだ。組織づくりにおいては、社長を含む役職、評価などは全て撤廃したほか、各自がやるべきミッションを自ら考え、報酬を宣言・決定する自己申告報酬制度も導入している。ミッションの決定・達成にはサポートチームが手助けする仕組みも作り、社員のモチベーション向上だけでなく、社内の結束も強まっている。社長の顔色をうかがう組織から、自分の心に問い立てて、MVV を羅針盤として自ら考えて行動する自律型組織に生まれ変わった。

社内の雰囲気・エンゲージメントに好影響を与え、業績はV字回復

成果は早速業績に表れた。MVV の策定過程から効果は徐々に表れており、売上高は 2020 年 12 月期を底に 20 年ぶりに増収に転じ、その後は3年連続増収を達成。生まれ変わった組織では、缶の魅力を高めるような自社商品、低 CO2 鋼材を利用した超エコ缶など続々とアイデアが生まれている。既存の経営資源を活用しつつ、事業承継を機に変革に挑戦する「アトツギベンチャー」が体现されているといえよう。新たな仕組みになじめず同社を去る人材もいたが、能動的な人材が集まるようにもなった。2024 年入社の can 推進課・伊東絵美氏は同社が3社目。「報酬自己申告は初めてだが、いろいろと自分で提案してやってみたい性格なので、フラットな組織・人間関係は合っている」と話す。入社2年弱の can 製造課・中島拓海氏は「職場の課題を自分で見つけ、話し合って解決していくのは有意義。報酬制度もワクワク感がある」と語った。入社 30 年のベテランである物流管理課・安井幸男氏は「社員が自分で考えるようになった。自分も報酬に見合った行動や思考を出すように努力している」と変革の効果を実感する。「他人軸より自分軸で生きる方が豊かな人生を歩める。人生を預けてくれる社員には豊かな人生を送ってほしいと考えている。今までの慣習にとらわれず、中小企業だからこそできる新しい時代の組織づくり・『ベンチャー型事業承継』にアトツギとして挑戦していきたい」と石川代表は語る。



石川貴也代表



缶の魅力を高める同社製品



MVV 策定の様子

事例16：株式会社食研

「経営状態を可視化できる管理体制を構築し、成長している企業」

・所在地：千葉県千葉市 ・従業員数：323 名 ・資本金：9,000 万円 ・事業内容：食料品製造業

持続的に成長し続ける企業へ。経営管理の透明性向上が課題となる

千葉県千葉市の株式会社食研は、カツ類を主力とする食肉加工製品・冷凍食品のメーカーである。2010 年の新工場竣工による生産能力拡大や新型コロナウイルス感染症の感染拡大下における冷凍食品需要の急増等を要因に、2023 年度の売上高は 2010 年度比約 2.5 倍に成長している。同社の新井裕社長は、2021 年に大手食品メーカーから転職して入社。生産部門を管掌すると、売上高は好調に伸びている一方、大雑把な経営管理や作業の属人化が常態化している状況に問題意識を抱いたという。取引先や従業員の増加などステークホルダーが増加する状況下、2023 年に就任した新井社長は、同社の「非上場の中小企業」という意識を払拭し、持続的に成長し続けられる企業になるべく、変革に取り組んできた。

製造原価を詳細かつリアルタイムに把握できる体制を構築

新井社長の入社当時、同社では売上高と営業利益を注視した財務会計による月次管理を行っていたものの、製造原価の把握が不十分だった。新井社長は前職での経験から、日々の製造原価に裏付けられた管理会計の徹底による生産性改善が必要であると考え、改善に着手。同社では、既に生産に関するデータを管理するためのシステムが導入されていたが、活用は全く進んでいなかったため、このシステムの有効活用に着目した。同システムの本格活用にあたっては、IT 人材の育成、管理会計の教育、工場業務の標準化による適切な労務費の把握が必要となった。まず IT 人材の育成については、外部のコンサルタントを招聘し、若手主体で IT 人材育成プロジェクトを設立。外部に一任するのではなく、持続的な運用のために社内人材が必要との考えからだった。管理会計の教育では、新井社長が自ら講師となり、千葉市と豊橋市の工場で従業員向けの勉強会を開催。週1回、半年間かけて丁寧な教育を行い、限界利益や損益分岐点売上高等を重視する管理会計へと切替えを進めた。また、業務の標準化では、独自マニュアルを策定。“自分流”を徹底して排除し、全業務にルールを付して従業員に遵守させた。これらの取組が奏功し、現在では工場別・工程別・生産ライン別・製品別などの生産データを基にリアルタイムで製造原価を把握できる体制を構築し、この情報をベースに週次で業績検討を行うまでになっている。

透明性の向上は、業績だけでなく従業員のモチベーション向上にも効果が波及

これらの取組は様々な効果を生んだ。リアルタイムでの製造原価の把握により、生産性向上はもちろん、製造原価をベースとした価格交渉も進み、収益性は改善している。また、コスト削減効果を把握できるようになったことで、作業のみだった働き方は「作業＋改善」へと変わり、生産性向上のみではなく従業員のモチベーションにも好影響が見られている。これは数値面にも表れており、2024 年に実施した従業員エンゲージメント調査の結果は 2023 年から大幅に改善したという。成長を更に加速させるため、前述の IT 人材育成プロジェクトの新たな取組として、管理部門の効率化を目指した RPA 活用など、より高度なシステムの導入にも挑戦している。『売上高は七難を隠す』。持続的な成長を実現するためには、将来に向けた成長エンジンである無形資産を構築することが重要だ。優秀な人材を育て、効率的に組織を機能させることが持続的な成長につながる」と新井社長は語る。



新井裕社長



同社の千葉工場



IT 人材育成プロジェクトの様子

事例17：株式会社ダッドウェイ 「ガバナンス体制を強化し経営の透明性向上に取り組む企業」

・所在地：神奈川県横浜市 ・従業員数：250名 ・資本金：3,000万円 ・事業内容：その他の卸売業

創業社長からの事業承継を機に持続的に成長できる組織を目指す

神奈川県横浜市の株式会社ダッドウェイは、海外ブランドやオリジナルのベビー・キッズ用品の卸売業及び小売業の企業である。1992年の設立以降、日本の細やかな育児事情にマッチした商品を世界中から選定、日本の育児シーンに提案することで企業規模を拡大。大野浩人社長が就任する2022年までに社員数約300名にまで成長してきた。同社の礎を築いた創業社長から親族ではない大野社長への事業承継に当たり、個人によらず持続的に成長し続けることができる組織づくりが求められた。大野社長は、組織づくりのベースとして経営の透明性を向上すべくガバナンス体制の強化に取り組んだ。

ガバナンス体制の強化に大胆に取り組む。社内情報開示を通じた経営の透明性向上も実現

ガバナンス体制強化の足掛かりとして、東京中小企業投資育成株式会社（以下、投資育成）を引受人とする第三者割当増資を実施することで外部株主を導入した。体制強化のため投資育成からのアドバイスを受け、社外取締役の登用と取締役会の機能強化に取り組んできた。社外取締役には会計事務所に勤務する財務会計のプロフェッショナル人材を登用し、財務の一層の健全化に着手。取締役会については、それまで月次業績の確認にとどまっていたが、業績の進捗管理、人事面も含めた組織戦略、将来の経営方針まで経営陣全員で議論することにした。さらに、意思決定機関としての機能を高め、合議的に経営判断を下す場に昇華させている。また、このようなガバナンス体制の強化に加えて、社内における経営の透明性向上のためには社員への情報開示が必要と大野社長は考え、DX化を加速。従来は各部署が個別にExcelで管理していた販売実績等のデータを一元管理・分析・共有するためのBIツールを独自に開発し、従来は社員がリーチできなかったリアルタイムでの業績数値を、いつでも・誰でも確認できる体制を構築している。このBIツールの活用は上記ガバナンス体制を適切に運用する基盤にもなっており、データに基づいた議論を促している。

ガバナンス体制の強化と透明性向上の取組は業績向上、組織の活性化につながっている

取組の効果は早々に表れた。外部株主・社外取締役による外部からのチェック機能、取締役会の機能強化は良い緊張感を生み、経営陣の規律を高めている。また、外部株主・社外取締役からのアドバイスは新たな視点をもたらし、取締役会での活発な議論で経営判断は確かなものになった。加えて、BIツールの活用は販促だけでなく、業務の見直しにもつながり、部署間で重複していたデータ管理業務などを75%程度削減できているという。これらの取組により業績面では、「円安の逆風下でも、影響はかなり低減できている」と大野社長は効果を実感する。また、社員がいつでも業績数値にアクセスできるようになったことは社員の経営への関心を高めている。現在では、主体的に「こういうことをやりたい」、「ここは改善した方が良い」といった提案を行う社員が格段に増えているという。「当社は経営の透明性に取り組んできた自負はあったが、外部株主・役員の導入、取締役会の機能強化というガバナンス体制強化により透明性は一層高まり、経営に好影響を生んでいる。今後は更に透明性を追求して成長を実現したい」と大野社長は語る。



大野浩人社長



同社店舗



全社員と経営方針を共有

事例18：四国情報管理センター株式会社

「人材育成と社会課題解決への取組により、人材を確保し成長している企業」

・所在地：高知県高知市 ・社員数：147名 ・資本金：4,800万円 ・事業内容：情報サービス業

地方に所在するIT企業として人材確保が年々困難に

高知県高知市の四国情報管理センター株式会社は、四国エリアを中心に、官公庁と民間企業にITソリューションを提供する企業である。業界全体としてプログラミングなどIT技術を持つ人材（以下、「IT人材」という。）が不足している状況下、IT人材が大都市や大手同業者に流れる傾向が強まっており、地方圏に所在する同社では、IT人材を確保するハードルが年々高まっていた。同社では例年、新卒採用で3～10名、中途採用で5名程度を採用しており、技術職は約110名が在籍。この5年間における採用時点での未経験人材比率は約5割で、10年前の約4割から高まっている。同社の中城一社長は「IT人材の採用が難しくなっている中、未経験人材を採用し、IT人材に引き上げるべく育成に取り組んできた」と話す。

未経験人材への手厚い研修を用意し、全社員の学習意欲も喚起

未経験人材の研修プログラムは、中城社長自らが先頭に立って構築した。同社では、未経験人材は入社後2か月間業務に従事せず、外部の基礎研修を受講して土台を作る。続いてOJTによる2か月間のシステム開発実践研修、4か月間の高度スキル技術研修、OJTによる2か月間の高度スキル実践研修と、計10か月間にわたる手厚い教育を施している。また、経験を積んだ社員が更にスキルアップする制度も整備。AI等の高度スキルの習得では、研修受講料を会社が負担し、就業時間内での学習も認めている。さらに、IT技術に限らず、全社を挙げて新しい知識を習得する風土も醸成すべく、2024年からは、営業・総務職も含む全社員が参加する新しい知識習得のための「学習コンペ」を開始した。目指す資格が同じ社員を4人前後のチームにまとめ、四半期ごとに学習状況と受験結果を全社に報告し合い、良好な取組を行ったチームには表彰と副賞を授与する、というユニークな取組だ。これらの取組による同社の人材育成関連投資は年間数千万円にも及んでいる。また、人材育成の強化には育てる立場にある上席者の理解と意識向上も欠かせない。中城社長は「部下の成長に上司が責任を持つこと」と掲げ、同社の将来像と求められるスキル、そこに至るまでに必要な人材育成について社長自ら社員に丁寧に説明し、全社員の理解・協力を得ることを大切にしている。また、社員のITスキル習得意欲を高めるためには、仕事の「やりがい」も重要だと中城社長は語る。デジタル技術を活用して農産品直販所の販売状況を可視化するなど、地域の社会課題解決にも積極的に取り組み、社会への貢献を社員に実感させることで挑戦意欲を促している。

人材育成と社会課題解決の取組は、人材確保と事業展開に好影響を及ぼしている

一連の取組により、未経験人材は当社を支える戦力になっている。次世代の事業を担う高度資格取得者も着実に増加し、高度デジタル技術の社会実装など新たな事業展開の可能性も生まれている。また、同社の人材育成や社会課題解決への取組は採用・定着にも好影響を及ぼしている。最近では同取組に興味を持ったUターン・Iターン層の入社希望者が増加していることに加え、定着面を見ても2023年度の同社離職率は2.7%と業界他社と比較して低水準にある。「課題があふれているこの地域をテクノロジーで前進させたい。社員の成長により課題解決に資する新しい価値を提供することで会社を成長させていく」と中城社長は語る。



中城一社長



デジタル技術を活用した地域の社会課題解決



学習コンペでの表彰

事例19：サンユー技研工業株式会社

「社員の人生背景に合わせた働き方改善で、人材確保と定着を実現している企業」

・所在地：三重県津市 ・従業員数：100名 ・資本金：2,000万円 ・事業内容：生産用機械器具製造業

堅調な規模拡大の一方で、人材確保は年々困難に。「働きたい会社」への改革に着手

三重県津市のサンユー技研工業株式会社は、大型アルミダイカスト金型の設計・製造を手掛ける企業である。主に次世代用自動車に組み込まれるエンジンやモーター、バッテリーケースなどの駆動系部品の金型を取り扱っており、世界中の自動車メーカー、部品メーカー向けに販売している。同社の梅本大輔社長が家業である同社に入社した2007年当時、従業員数は十数名であったが、次世代自動車開発の本格化とともに工場新設など積極投資を進め、生産能力を拡大してきたことで、堅調に企業規模が成長してきた。一方で、人材確保は常に課題であり、梅本社長は足下の採用の状況について「ただでさえ人気がない製造業であることに加えて、近年は人材が都市部に流れ、最寄り駅から車で30分の僻地にある当社は見向きもされなくなった」と話しており、他社にはないユニークな取組を通じて、自社を「働きたい会社」へと変革し企業としての魅力を高め、採用強化と採用した人材の離職を減らしていくことが必要であると考えた。

人生背景に合わせた福利厚生を整備。親密な社内コミュニケーションが助け合いを可能にする

「人を雇うことは、人生を買うことに等しく、会社としてその人の人生を豊かにしていくべき」との考えの下、梅本社長は社長就任後間もなく、一人一人の人生背景に合わせた福利厚生の整備を進めた。各社員のライフステージ、家庭環境や趣味などに応じ、要望を踏まえながら、休暇制度や勤務形態、各種手当を臨機応変にカスタマイズしている。例えば、子の看護休暇や不妊治療休暇はもちろん、子供の行事のための大会休暇、親の介護のために在宅作業する介護勤務、離婚手当、マッチングアプリ手当など多種多様だ。これらの制度が円滑に機能している背景として、日頃から技能承継を進め属人業務を削減することに加え、休暇などによる不在の穴を社員同士で助け合いながらカバーしていることにある。このような自然な助け合いは、円滑な社内コミュニケーションと社員同士の信頼関係が可能にしている。各部署には親睦を深めるために飲み会代などの用途自由な月3万円を支給しているほか、2年に1回は家族同伴の社員旅行も実施するなど、信頼関係を結ぶ機会の提供に努めた。

福利厚生や職場環境の整備により、企業としての魅力を高め、人材確保と定着率の向上を実現

2019年には、工場拡張と同時にオフィスも抜本的に改装し、職場環境の整備にも取り組んだ。改装は梅本社長が主導し、同社の若手社員の意見を取り入れることに加え、実際に都内のIT企業に足を運び、それらの内装を参考にしながら、若者を惹きつけるような都会的で「オシャレ」なオフィスを作りあげた。選考過程で同社を訪れた求職者は、整備されたオフィスと、社内の風通しの良さを感じたことにより、ほぼ100%が同社への就職を決断するという。また、ユニークな改革は同社の知名度を高め、東京都や秋田県などの遠方からも人材が集まるようになったほか、人材定着の面でも、病気やキャリアアップなどの理由以外で離職者は出でらず、従業員の平均年齢は約32歳と若く、女性比率は40%まで高まった。「今年の社員旅行はヨーロッパの予定だが、お子さんにも『うちの親は家族をドイツやフランスに連れて行ってくれる会社に勤めている』と誇らしく感じてもらいたい」と梅本社長は語る。



梅本大輔社長



本社オフィス



社員同士の交流の場

事例20：スズキハイテック株式会社 「外国人材と共にイノベーションを起こし、成長している企業」

・所在地：山形県山形市 ・従業員数：239名 ・資本金：6,900万円 ・事業内容：金属製品製造業

受託型で業績低迷、開発型企业への転換を目指す

山形県山形市のスズキハイテック株式会社は、1914年創業のメッキによる表面処理加工を手がける企業である。半導体分野を主力に約25億円の売上高にまで堅調に成長してきたが、リーマン・ショックによる景気後退、東日本大震災に端を発する主要顧客の工場移転等が重なり、鈴木一徳社長が就任した2015年度には約16億円にまで売上高が低下。その後も売上高の低下に歯止めがかからず、「どん底。非常に厳しい局面だった」と鈴木社長は当時を振り返る。このような状況下、鈴木社長は従来の図面どおりに製造する受託型企业では生き残りができないと考え、「自社がスペックを作る」開発型企业への転換に舵を切った。

高度外国人材が社内で活躍。外国人材の採用を本格化し、働きやすく、過ごしやすい環境整備に注力

同社の開発型企业への転換をリードしたのは外国人材の能力であった。同社が外国人材を採用するようになったのは、メキシコ現地法人設立のため、2015年に山形大学に留学していたボリビア人と中国人の高度外国人材を採用したことがきっかけだった。同2名が活躍している姿を確認し、2018年からは外国人材の採用を本格化。現在では同社の国内拠点に5か国93名が在籍し、全従業員の約4割を占める。驚異的なのは、高度外国人材が4月に採用が決まっている新入社員を含め40名を超えることだ。外国人材を確保するためには「経営トップの関与が欠かせない」と鈴木社長は語る。同社では、外国人材が働きやすく、また、過ごしやすい環境の整備に力を入れてきた。働きやすさでは、「理解と尊重の共有」を重視し、外国人材に対して日本の文化・習慣を丁寧に教えるだけでなく、日本人従業員にも外国文化への理解を進めた。また、高度外国人材の確保では、特に「働く目的・価値」の共有が重要だという。採用前には必ず社長が面談し、外国人材の希望や目標と同社が期待する役割のすり合わせを丁寧に行っている。過ごしやすい環境は、試行錯誤して作り上げてきた。日本語教室の開催、孤立防止の取組、病院や役所への付き添いなど日常生活の手厚い支援に加え、外国人材のライフサイクルにも対応。結婚して家族同伴を希望する外国人材に対しては配偶者も雇用するほか、子育てもサポートし、鈴木社長自ら学校に挨拶へと出向いているという。2025年2月には外国人材専門のサポート部署を新設し、更なる支援強化に取り組んでいる。これらの取組により外国人材の間で同社の名前が広まり、入社希望者が絶えず、定着率も非常に高い水準にある。

外国人材と日本人従業員の技術が融合。イノベーションを起こすことで成長を実現

博士号を取得した高度外国人材の入社が増加し、受託型企业であった同社に不足していた開発力を獲得。さらに、外国人材の柔軟な考え方と積極性は、同社の日本人従業員の意識変化も引き起こし、イノベーションに果敢に挑戦する会社風土へと変わっていった。この外国人材と同社の技術の融合によるイノベーションの最も顕著な成果は、自動車部品のメッキ加工だ。同社から世界初となる技術が生まれ、世界の自動車メーカーで採用が広がっている。2019年度には11億円にまで低下した売上高は、2023年度に約42億円へとV字回復を遂げ、2029年度には92億円を見込む。「外国人材がいなければ、この成長は絶対に成し得なかった。多様性が組織を変革し、それまででは考えられなかったイノベーションが起こった。これからも世界で当社にしかできない技術を生み出すことで成長していきたい」と鈴木社長は語る。



鈴木一徳社長



外国人材とのパーティの様子



工場で活躍する外国人材

事例21：株式会社内池建設 「経営者の積極的なリスティングにより成長している企業」

・所在地：北海道室蘭市 ・社員数：54名 ・資本金：1億円 ・事業内容：総合工事業

若くして社長に就任。山積する経営課題に直面する

北海道室蘭市の株式会社内池建設は、1980年創業の建設会社である。内池秀敏社長は大手ハウスメーカーを経て、2005年に28歳で実父が創業した同社に入社した。「優良企業としか聞いていなかった」と当時を振り返るが、同社に入社すると、室蘭エリアの公共工事への依存、競争優位性がなく価格競争に陥った低収益体質、マネジメント不足や残業・休日出勤を当たり前とする組織文化など、山積する問題に直面した。2007年に30歳で社長に就任後、社内での求心力や経験を補うため、自身で様々なスキルを獲得・活用することで、変革に取り組んできた。

中小企業診断士やIT知識を取得。「選択と集中」で目覚ましい成長を遂げている

まず、内池社長は就任後、中小企業の経営課題の診断・助言を行う国家資格である中小企業診断士を取得。同社の事業改革には経営理論の知識に基づいた戦略が必要との考えからだった。資格取得後、自社の経営資源や外部環境の動向を分析する中で、少子高齢化で市場が縮小する室蘭エリアだけでは成長が見込めないと判断。経営理論のセオリーである「選択と集中」を意識し、室蘭エリアで見込まれる受注減による余剰人員と不採算だった苫小牧支店閉鎖で生じたリソースを市場規模が大きい札幌エリアに集中投下した。あわせて、中小企業診断士としての知識をいかし、財務体質改善や原価管理を通じた収益性向上、社内ルールの制定による健全な組織運営にも取り組んでいる。さらに、業界でもいち早くITの事業活用に目を付け、ITスキルの習得にも注力。内池社長が先頭に立ってIT活用を進め、新規事業への活用や、営業・現場管理システム導入による案件の一元管理化を遂行した。中小企業診断士とIT知識を掛け合わせて生まれた1,000（戦）通りの構造シミュレーションから顧客ニーズに合った提案を行う倉庫工場建設に特化した新規事業「戦略倉庫」は、現在の収益の柱になっている。旺盛な倉庫工場需要を見定め、経営資源を集中投下するという「選択と集中」により生産性は飛躍的に向上、案件の一元管理化による残業時間等の削減でコスト低減も実現されている。内池社長の社長就任直前期である2006年と直近2024年5月の決算を比較すると、売上高は約1.5倍、営業利益は約27倍、社員の平均残業時間は70%削減、平均年収1.2倍と目覚ましい成長を遂げている。

経営者の学ぶ姿勢は組織風土となり、社員の主体的な学びが進んでいる

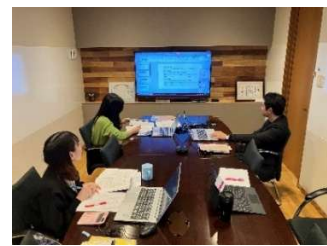
内池社長の学ぶ姿勢は組織風土に昇華している。内池社長は会社方針として社員の資格取得を掲げ、一級建築士、宅地建物取引士、簿記などの資格勉強を1日2時間まで業務時間中に行えるようにした。さらに、業務面や金銭面でサポートする「一級建築士特待制度」や簿記の社内勉強会、資格手当等の制度も整備している。内池社長は「堂々と教科書を机に広げて勉強して良い。むしろそれを推奨する」と社員の学びを応援する。取組翌年の2023年度には一級建築士の合格者を輩出。2024年度は最終結果を待つが、5名が二次試験を通過しており、取組の効果が表れている。また、ITスキルについても、未経験ながら主体的に学んで中核として活躍する人材が現れ、事業展開にも新たな可能性が生まれている。内池社長自身も新たな学びに意欲を見せ、同社の更なる成長が期待される。「心の幸せは、自身の成長だ。社員には、資格取得などの研鑽で自身を高める機会、また、高めた自分を発揮する場を提供したい。こうした取組が企業成長を実現する好循環を生むことが重要だ」と内池社長は語る。



内池秀敏社長



同社が手掛けた工場



簿記の社内勉強会

事例22：梅乃宿酒造株式会社

「経営者ネットワークでの意識変革を成長につなげている企業」

・所在地：奈良県葛城市 ・従業員数：71名 ・資本金：3,000万円 ・事業内容：飲料・たばこ・飼料製造業

酒類需要の減少に直面しつつも変わらない企業に問題意識を抱く

奈良県葛城市の梅乃宿酒造株式会社は1893年創業の老舗酒蔵である。近年では、梅酒をはじめとした日本酒仕込みのリキュール「梅乃宿あらごし」シリーズが人気商品となっている。2013年に同社の社長に就任した5代目の吉田佳代社長は、人口減少やライフスタイルの変化による国内の酒類需要の減少から、自社の今後の売上に不安を感じていた。一方、長い歴史の中で築き上げた相応の収益基盤によって社員には危機感が乏しく、経営幹部と共に自社の変革実現を議論する会議も頓挫してしまった。ただ、吉田社長はこの会議を通じて、自社が変わらない原因は社員ではなく、経営者である自分自身にこそ変革を進める覚悟がなかったことに気が付いたという。

自身の経営の固定観念から解放。成長意欲が駆り立てられ、変革に取り組む

吉田社長は自身を変革するために、高い数値目標を掲げる成長意欲にあふれた若手起業家が各地から集まる経営者ネットワークに飛び込んだ。最も自身を高めてくれそうなネットワークを能動的に探索したという。「外から見ていて凄いなと思っていた経営者の方も、内情を話し合うと意外と自分と共通した悩みもあった。色んな経営をしている方がいて『こんなに自由でいいんだ』と視野が広がった」とネットワーク参加当時を振り返る。また、多様な経営者と切磋琢磨することは自身の成長意欲を駆り立て、自社と同程度や自社よりも小さな規模の企業が挑戦して成長する様子に競争心と成長への覚悟を再認識することとなった。成長を目指すに当たっては、明確に高付加価値化による売上げ・利益拡大の方針を打ち出し、推進する覚悟を決めた。「売上高＝顧客に喜んでもらった数」、「利益＝自分たちの付加価値への評価」と定義した上で、売上高と利益の両方を追求する必要があることを社員に改めて訴えた。社内では、「現状維持では落ちるだけ」という問題意識を明確に提起し、売上高と利益を追求する重要性を浸透させるため、中期計画も従来の保守的な計画から高い目標に変更した。吉田社長の成長意欲は徐々に社員の意識変革も引き起こし、1年半ほど前には社員から「10年後の売上高200億円を目指す」という高い目標が出されるまでになったほか、幅広い層の社員の前向きな発言が目に見えて増えているという。

経営者自身の変革は会社の変革にもつながり、売上増加や人材確保、組織の活性化が実現

現在ではその大きな目標を1年単位の計画に落とし込みながら全社で挑戦しており、直近2024年6月期の売上高は過去最高の約30億円に到達した。国内の酒類需要が減少傾向にある中、海外展開を強化して旺盛な需要を獲得することで成長につなげている。また、吉田社長の成長志向に共感して大企業等からも新たなメンバーが加わり、社内の雰囲気は更に活性化している。「企業は経営者の『器』以上には成長しないとよく言われる。経営者ネットワークにおける様々な経営者との関わりは、自身の『器』を大きくしてくれた。また、ネットワークで得た『経営者の覚悟』、『良いお手本』は企業の成長に欠かせない。『経営者の覚悟』がなければ会社の成長は実現できない。『良いお手本』がなければ、正しい成長にはつながらない。当社は、これらをいかして更なる成長を遂げていきたい」と吉田社長は語る。



吉田佳代社長



「梅乃宿あらごし」シリーズ



社内会議の様子

事例23：マツモトプレジジョン株式会社

「事業承継を機に、DXによる大胆な生産性向上とGXに取り組んだ企業」

・所在地：福島県喜多方市 ・従業員数：143名 ・資本金：7,000万円 ・事業内容：金属製品製造業

人口4万人都市の人材不足を懸念、賃上げに向け「稼ぐ力」強化に取り組む

福島県喜多方市のマツモトプレジジョン株式会社は、金属材料の調達から切削・研削加工・熱処理などを一貫して行っている企業である。空気圧制御部品を主力とし、自動車や半導体製造装置をエンドユーザーに持つ、1948年創立の老舗企業だ。松本敏忠社長は創業家である松本家の娘婿として2014年に入社し、2017年に4代目社長に就任した。松本社長は入社直後から、人口約4万人の喜多方市に所在する同社にとって、将来にわたって安定的に人材を確保することへの強い課題意識を持っていた。「会社を持続可能なものにするには、人材から選ばれる会社にならなくてはならない。そのためには賃上げなどの待遇改善が重要だ」という考えから、「地域社会に認められるリーディング・カンパニーを目指す」というビジョンを新たに掲げ、DXによる生産性向上とGXによるSDGs対応を同時に進め、賃上げ原資を確保するための「稼ぐ力」の強化に大胆に取り組んだ。

DXによる生産性向上とGXによるSDGs対応への大胆な変革

生産性の面では、同社の前近代的であった生産現場を抜本から見直した。松本社長の就任当時は、ベテラン社員による経験値で原価管理がなされており、松本社長は「いわゆる『どんぶり勘定』だった。データがなく、人によって利益の評価が異なっていた」と振り返る。さらに、工場では作業進捗を手書きで管理するなど、業務のうち約2割が製造以外の事務作業に費やされていたという。松本社長は、製品ごとの原価を正しく把握した上で無駄を省いて生産性を高めるべく、2018年に製造原価のデータベース化構想を経営方針会議で打ち出し、全社を巻き込んで業務の棚卸しに取り組んだ。2021年、地元企業・大学・大手IT企業が共に開発した中小企業向けの基幹統合システムプラットフォーム（CMEs）を、同社が第1号としてサブスクリプション型で導入。製品ごとの原価把握が可能になり、低採算事業を中心に生産品目を約半減させ、高採算事業にリソースを集中する体制に舵を切った。さらに、約50台の設備を省力化設備に刷新するとともに、作業進捗をタブレット端末で管理することで時間の掛かっていた手書き作業を削減するなど、製造現場の改善にも取り組んできた。こうした事業承継を契機とする大変革も、賃上げという目的を明確にしたことで既存従業員からの目立った反発はなく全社一丸で推進することができたという。また、GXでは、2021年に自家消費型PPA（電力販売契約）で東北地方最大規模のソーラーカーポートを設置し、100%再生可能エネルギーで賄う工場を実現。2024年にはCMEsとの連携で製品別のCO2排出量を示すカーボンフットプリントも算出可能な体制にまでなっている。

従業員の基本給4%アップを達成、持続可能な会社を作る

会社を一から作り直す覚悟で挑んだ生産性向上策の効果が表れ、松本社長の就任時と比べ、足下の利益率は3割近く上昇した。2022年度は全従業員を対象に4%のベースアップを実施し、その後も賃上げを継続することで、生産性向上で生じた利益を従業員へ還元。結果として採用増加や定着率向上にもつながっている。さらに、GXの取組は特に大手企業からの評価が高く、新たな引き合いも増加しているという。今後はロボット等による工場自動化を進め、「ザ・サステナブルファクトリー」を目指す方針だ。「生産性改善やGXは手段だ。地域やユーザーから選ばれる会社になる。その目的のために必要な取組を継続していくことが大切だ」と松本社長は語る。



松本敏忠社長



主力の空気圧制御部品



DXが進む現場

事例24：株式会社西村製作所 「優秀な技術人材を育て上げ、スケールアップを実現した企業」

・所在地：京都府京都市 ・従業員数：125名 ・資本金：1億円 ・事業内容：生産用機械器具製造業

幅広い製品ラインナップと、取引先のニーズに応える技術力、メンテナンス体制が強み

京都府京都市の株式会社西村製作所は、多種多様なスリッターを製造する企業である。スリッターはシート状の材料を任意の幅に裁断する産業機械であり、身近なものではアルミホイルや粘着テープ、スマートフォンや電気自動車のリチウムイオン電池等の製造過程で使われている。同社は日本で初めてスリッターを製造した1950年代以来、布用、紙用、フィルム用等の多様な材料の切断に対応する製品を製造してきた経験から、幅広い製品ラインナップを有する。また、取引先のニーズに応えるオーダーメイドの製品設計及び製造を可能にしている高い技術力、手厚いメンテナンス体制を築いていることも同社の大きな強みである。

技術力の源泉である、優秀な人材の確保・育成と定着に向けた取組を進める

同社の技術力の源泉は、優秀な人材の存在である。まず、人材確保に当たっては、近隣の大学や工業高校とつながりを持ち、自社にマッチする人材を狙い撃ちで採用する方針をとっている。採用した若手人材の定着に向けては、風通しの良い職場づくりはもちろんのこと、入社3年までは定期面談を実施するといった取組の成果もあり、「大卒採用、高卒採用いずれも入社後3年以内の離職者を発生させていないため、大学や工業高校の信頼も厚く、それが次の優秀な人材の紹介につながっている」と同社の西村久人社長は言う。また、的確なOJT指導によりベテラン社員のノウハウを承継し若手従業員の技術力をじっくりと高めながら、優秀な人材を確保・育成し、定着させてきた。同社の岡田則之常務は、「せっかく人材を育てても、辞めてしまったら意味がない。会社のパフォーマンスを維持・向上させるためには、離職率をいかに下げていくかが重要である」と言う。

技術人材を総動員し、海外需要を取り込んでスケールアップを実現

西村社長が「売上高の8割が海外売上で、創業後の早い段階から海外市場の開拓に取り組んできた」と話すように、同社は「NISHIMURA」のネームバリューを地道に高め、海外需要を捉えてきた。

2020年以降に電気自動車の急速な普及という世界的な変化が訪れ、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により海外渡航ができず競合他社が営業活動に取り組めない中で、感染症の感染拡大以前から営業活動を仕掛けていた同社は中国のバッテリーメーカーから大量の受注を獲得。2023年2月に新たに亀岡工場を新設して生産能力を強化しながら、同社が育て上げた優秀な技術人材50名を総動員することで、大量受注に対応することができた。このような成長機会を掴んだことで、売上高は2016年3月期の34億5,000万円から2022年3月期に71億円へ倍増、2024年3月期には200億円を突破し、大幅なスケールアップを実現した。売上拡大は従業員への利益還元にもつながっており、定期昇給はもちろんのこと、2023年度の賞与は支給給与の8.5か月分という中小製造業では異例の数値である。「あらゆる分野の技術革新の波に負けないよう、人材育成の環境を整えながら一層技術力を高め、この先も更に成長していきたい」と西村社長は語る。



西村久人社長



セパレータフィルム用スリッター



社員旅行の集合写真

事例25：株式会社ササキ

「“人”重視の投資で地域経済を牽引し、良質な雇用を生み出す企業」

・所在地：山梨県韮崎市 ・従業員数：274名 ・資本金：5,000万円 ・事業内容：電気機械器具製造業

「人間の手でしか作れない分野」では、人材確保がカギ

山梨県韮崎市の株式会社ササキは、電気供給や信号用の電線を束にしたワイヤーハーネスを製造する企業である。半導体製造装置を中心に、航空・宇宙・防衛、自動車（レーシング）、理化学機器といった、特に高い信頼性が要求される四つの領域を対象に、高付加価値の製品を多品種少量生産・短納期で手掛けられることが強みだ。

「（自社の製品は、）人間の手でしか作れない分野。はんだ付け一つでも品質を左右し得る」と佐々木啓二社長が語るように、細かい手作業が必要とされる同社製品の製造においては、人材確保がカギとなる。

取引先の需要増に対応すべく、人材確保・定着の取組を進める

2018年に主要取引先である半導体メーカーが宮城県で生産体制を増強したことに伴い、同社も宮城県に工場を建設し、半導体製造装置分野を山梨本部から増設することとなった。新たな土地で取引先の需要増に対応できる生産体制を構築するため、同社は人材の確保・定着に向けて様々な取組を行った。まず、毎年3.0～3.5%の定期昇給による賃上げを実施し、従業員への利益還元を進めながら、子育て世帯の女性が働きやすい環境を整備するため、フレキシブルな勤務体制の導入など就業規則の改正に取り組んだ。また、月額1万円の子ども手当を取り入れるなど、従業員からの要望を踏まえた職場環境の整備や福利厚生の実施等を進めた。その結果、2024年にはほぼ100%の社員を現地で採用し、従業員数は220名に拡大。また、同社は地域での新たな雇用創出だけでなく、現地企業との協業連携を進めることで地方サプライチェーンの活性化に貢献し、地域経済を牽引する役割を担いつつある。

「山梨に『丸の内』を」をコンセプトに地域の良質な雇用を実現

さらに2023年には、自動車R&D分野、航空・宇宙・防衛分野を強化するため、山梨本部に新工場を建設。同工場を働きやすく誇れる職場とすべく、「山梨県韮崎市に『丸の内』をつくる」をコンセプトに掲げ、女性や若手の意見を多く取り入れ、広くすっきりした作業スペース、明るくモダンな休憩所、フィットネスジム、パウダールーム付き更衣室などを完備。現在では、女性比率は5割を超え、新卒採用では毎年必要な人数を確保しており、従業員の平均年齢は38歳と若手が多い。こちらも社員は現地採用で、女性・若者を山梨に定着させており、良質な雇用を実現している。

今後は、生産力強化と並行して工場内のDXによる生産性の向上を進めながら、半導体の需要変動に左右されないよう、半導体製造装置以外の新分野の技術力も高めるために全社一丸で成長を続け、2031年の売上高110億円を目指している。「職場環境の評判が地域で広まっており、無理なく人材確保ができています。今後は年4.5%の賃上げを目指し、働きやすい職場環境を一層整備し従業員のエンゲージメントを高め、業績向上による従業員への還元という好循環を続けていきたい」と佐々木社長は語る。



佐々木啓二社長



山梨本部 外観



主力製品のワイヤーハーネス

事例26：株式会社新原産業

「支援機関を有効活用し、経営課題を乗り越え成長する企業」

・所在地：宮崎県都城市 ・従業員数：45名 ・資本金：4,500万円 ・事業内容：機械器具卸売業

成長過程で技術・ノウハウの属人化が進み、承継と平準化が喫緊の課題に

宮崎県都城市の株式会社新原産業は、養豚、養鶏業向けの畜産機材卸売を柱に、畜舎の設計・施工から機材の製造・販売までワンストップで行う企業である。畜産機材の輸入販売から、南九州の風土に合わせた機材のカスタマイズ、更に発展して畜産農家の「お困りごと」に応じた畜舎の設計・リフォーム、機材の製造にも事業を拡大して成長してきた。一方、こうした同社の成長は、社員の高い提案力や設計力等に裏付けられるものであるが、重要なノウハウは一部のベテラン社員に属人化していた。さらに、祖業が卸売であり製造業のノウハウがないまま、段階的に製造部門を拡大してきたため、非効率的な生産現場となっていた。持続的に成長していくためには、次世代を担う若い社員へ技術・ノウハウの承継と製造現場の改善が喫緊の課題となっていた。同社の新原弘二社長は「目の前の仕事が増えつつある中で生じる経営課題に、経営陣だけで対応することに苦労していた」と振り返る。

支援機関を活用して大きな課題であった組織変革と製造現場の見直しに着手、課題を克服

こうした課題の解消に向けて、まず、2018年に独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、「中小機構」）によるハンズオン支援を受け、組織づくりに着手。具体的には、40歳前後の社員3名を部長、工場長に据えることで組織の若返りを図るとともに、業務の主体となっている営業部門を1課、2課に分け、チーム制を敷いた。これにより、若い社員も含めたチーム内のコミュニケーションの活性化につながり、ベテランから若手への技能承継が進んでいる。中小機構による組織づくり支援は、技術承継だけではなく、ITや専門的な工事・建築の知識を持つ若手社員とベテラン社員の連携を促進し、新たな事業展開にもつながっている。新原道子副社長は「これまでは個人の力量に頼って成長してきたが、社員同士で得意分野と不得意分野を補完できるようになり、若手にも活躍の場が生まれた。組織として一枚岩になっている」、新原成道常務は「若手社員のモチベーションは間違いなく高まっている」と語る。また、製造現場の改善でも中小機構のハンズオン支援を活用。これまで行き届いていなかった5S活動といった製造業の基礎から学び直しながら、作業手順書の整備といった製造工程の標準化も進め、限界を迎えていた生産能力を大きく向上させている。

新社屋・工場の建設により社内連携を推進し、外部株主の支援を受けながら、一層の成長を目指す

更なる成長を見据え、同社は2024年10月に新社屋・工場を建設した。これにより、単なる生産能力の強化だけでなく、分散していた作業場や事務所が一拠点に集約され、製造現場と営業現場といった部門を超えた、社内連携の一層の推進を実現する考えだ。建設資金の調達に当たっては、大阪中小企業投資育成株式会社（以下、「投資育成」）の出資を活用。出資後は投資育成の支援により、自社を客観的に見る機会や細かな経営課題への助言を得られていることに加え、長男である新原崇弘専務への事業承継に備えて後継者育成プログラムも活用している。同社の今後の展望について「システム畜舎の設計やデータに基づいた製品の提供など、『進化するアグリサポーター』としてDX分野も取り入れながら、より高いレベルでお客様の課題解決に貢献することで成長していきたい」と新原社長は語る。



（右から）新原弘二社長、道子副社長、崇弘専務、成道常務



新社屋



ブロイラーの体重を量り、データを飼育に活用するバードスケール

事例27：マルオリグループ株式会社 「積極的な M&A により買収先を成長させながら、グループを拡大する企業」

・所在地：石川県中能登町 ・従業員数：779 名（グループ計）
・資本金：5,000 万円 ・事業内容：専門サービス業（他に分類されないもの）

付加価値の高い商品生産体制への転換と市場変化への対応が課題。積極的な M&A を進める

石川県中能登町のマルオリグループ株式会社は、1937 年創業の丸井織物株式会社（以下、「丸井織物」）を中核とするホールディングス企業である。丸井織物は繊維製品の製造を手掛け、大手繊維メーカーからの生産委託による織物専業で堅調な経営を続けてきた。しかしながら、繊維産業におけるグローバル競争の急速な加速と将来的な市場縮小が見込まれる中で、委託による織物専業から脱却し、商品の高付加価値化に向けた川上・川下産業への進出と、市場の変化に対応していくための新たなビジネスモデル構築を課題と捉えた。同社は、企画から生産、販売までを一貫して手掛ける体制への転換による付加価値向上と、ものづくりと IT の融合による BtoC ビジネスへの参入を目指す経営方針を打ち出し、その実現に向けて積極的な M&A を戦略として掲げた。

11 社を買収してグループ化。経営統合の取組により、買収先の成長を実現

2013 年から 2024 年までに買収した企業は事業買収を含めて 11 社に及ぶ。繊維事業の垂直統合として繊維染色加工企業や最終商品を扱うユニフォームアパレル、販路の多角化に向けた EC 販売の強化を目的とした IT 企業など買収先の業種・業態は多岐にわたる。経営統合に当たっては、同社の宮本智行専務が買収先の経営を主導。3 か年の中期経営計画を策定し、買収先企業の経営陣に対して洗い出した改善点や新たな戦略について丁寧に説明し、理解を得ながら統合を進めた。計画策定の考え方について「事業が黒字でうまくいっている場合は新事業を立ち上げて更なる事業拡大を図る。赤字の場合は、コストダウンも含めた収支計画を策定し、何よりもまずは黒字化を実現する」と宮本専務は話す。例えば、2019 年に子会社化したスポーツウェア製造を手掛ける企業は、高い技術力がありながら買収当時は材料支給型の OEM のみに徹していたところ、グループ参入をきっかけに自社で材料を仕入れ、製品企画・販売まで手掛けるように変革。結果、売上高は4年間で4億円から 25 億円にまで拡大した。

多彩なシナジー効果で買収先とともに成長、グループ規模を拡大する

M&A によるグループ化は売上げや利益の単純な積み上げだけでなく、グループ企業間で多彩なシナジー効果を実現している。IT のバックグラウンドを有する宮本専務が主導して 2015 年に開始した「UP-T（アップティー）」は、オリジナル T シャツを1着から発注できるサービスであり、丸井織物の技術力と EC のシナジーにより消費者ニーズを捉え、同グループの BtoC 事業への参入を実現。同社は IT 企業を買収して更に同事業を拡大したことで、売上高は事業開始当初の約5千万円から 2024 年には約 55 億円まで増加しており、現在ではグループの大きな収益源の一つとなっている。このようなシナジー効果の積み重ねもあり、2012 年に丸井織物だけで約 66 億円だった売上げは 2024 年にグループ全体で約 300 億円に達した。「繊維事業の持続的成長とともに、産業資材事業での新規ビジネスの創出、IT など成長産業への積極投資を行い、2026 年にグループ全体で売上高 500 億円を目指す」と宮本専務は語る。



宮本智行専務



テキスタイルブランド
「NOTO QUALITY」



UP-T（アップティー） 製造現場

事例28：サンコー防災株式会社

「従業員との対話を通じた経営統合の取組により M&A を成功に導いた企業」

・所在地：静岡県富士市 ・従業員数：127 名 ・資本金：7,000 万円 ・事業内容：設備工事業

静岡を固い地盤に消防用設備施工・保守事業を展開

静岡県富士市のサンコー防災株式会社は、消防用設備の施工・保守、各種防災機器の販売を担う企業である。同社は消防設備点検の有資格者である消防設備士を多く有しており、県内に 10 営業拠点を構えている。県内及び一部隣県の官公庁や民間企業と 4,000 件を超える保守契約を結んでおり、豊富な人材と高い技術力で顧客の信頼を築いてきた。しかし、1962 年の創業以来、着実に事業を展開してきた一方で、売上げの過半を占める施工業務は、工場やビルの新規建設数に依存しており、近年これが減少傾向にあることに伴い、商圏の拡大と、施工業務のほかに安定して売上げを確保できるビジネスの創出が課題となっていた。

商圏を広げるために同業他社を M&A。従業員との対話を通じた経営統合の取組により M&A を成功に導く

商圏の拡大に向けて、同社の鈴木文三社長は常にその機会をうかがってきた。2022 年5月に仲介会社から、同業他社である静岡防災株式会社（同県伊東市）の M&A を提案され、同年7月には実施を決意。M&A に当たって、鈴木社長は丁寧な経営統合に取り組んだ。まず、静岡防災の全従業員と個別面談し、仕事や家族、社内の人間関係、悩み事について丁寧にヒアリングを行った。中には子会社となることに不安感を滲ませる従業員もいたが、面談を通じて個々の考え方や社内での立ち位置等を把握し、資質や適性を考慮してグループ内での人材交流も行い、働きやすい環境を整えた。M&A の結果、営業拠点の共有により、取引先ごとに効率的な拠点運用が可能になるといったシナジー効果が生まれた。また、鈴木社長による丁寧な経営統合の取組により、静岡防災では従業員の退職は発生せず、業績面でも営業利益が前期比約 200%へと成長した。「買収先の社員の士気を高めることが、M&A のポイントと考えていた。個々の社員との対話を通じて、考えを理解し、意思を尊重することが良い効果をもたらしたのではないかと鈴木社長は振り返る。

M&A の経験をいかし、新たに IT 会社を傘下に

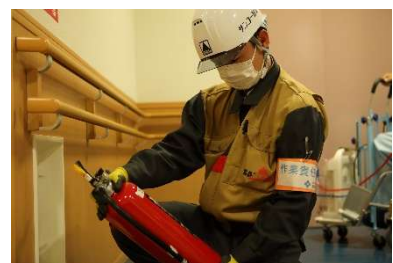
さらに同社は、グループの DX 強化を狙い、2024 年9月にシステム開発・メンテナンス等を手掛ける株式会社ビーエス静岡（同県富士市）を新たに買収。今後は消防用設備のリモートメンテナンスなどの新事業展開にもシナジーを波及させていく方針だ。また、鈴木社長は静岡防災との M&A の経験をいかし、東京中小企業投資育成株式会社の支援を受けながら経営統合に取り組んでおり、今回も同様に、ビーエス静岡の全従業員との面談に臨む意向である。「買収先の社員との丁寧な対話によって士気を高めることができれば、多少の困難はあっても、M&A はうまくいく」と鈴木社長は語る。



鈴木文三社長（左）と静岡防災株式会社 遠藤英敏会長（当時社長）（右）



鈴木文三社長（右）と株式会社ビーエス静岡 古屋学社長（左）



消防用設備の点検作業現場

事例29：株式会社浜野製作所

「産学官連携で技術・ノウハウを磨き、事業の高度化を実現し成長している企業」

・所在地：東京都墨田区 ・従業員数：48名 ・資本金：2,000万円 ・事業内容：金属製品製造業

多品種少量生産へ舵を切り、価格競争を生き抜く。更なる成長を見据え、開発領域への進出を決意

東京都墨田区の株式会社浜野製作所は、精密板金、金型、プレス、機械加工などの金属加工製品の設計・製造とそれらの技術を基盤としてロボット・装置の設計・製造などを手掛ける企業である。1980年代以降、大手企業が量産品の生産拠点を海外へシフトしたことで、加工を主体とする町工場が厳しい価格競争にさらされる中、2000年頃に当時の社長であった浜野慶一会長は精密板金の多品種少量生産に対応できるよう新たな設備を導入した。また、多品種少量生産の分野でも、同社は後発であり、地方の同業他社は24時間営業で製造している中、住宅の多い都心部では夜間に機械を稼働することが難しく、生産量や価格で戦っていくことは容易ではない。このような状況を踏まえ、浜野会長は、将来的にはより情報の上流の製品開発領域への挑戦が必要であると考えた。

産学官連携で新たなものづくりに挑戦し、技術力とノウハウを培う

開発領域への進出に当たって、「待っていても仕事は来ない」と考え、実績を作るべく産学官連携に取り組んだ。同社は2009年に墨田区、早稲田大学などと提携し、電気自動車「HOKUSAI」を開発したほか、2012年には地域の町工場が技術とノウハウを持ち寄って、大学や研究機関の指導の下、深海無人探索機を開発する「江戸っ子1号」プロジェクトに参加した。2014年には「これまでの挑戦の中で培ってきた技術やノウハウをいかして、新たな付加価値を生み出していきたい」との考えから、当時は企画系部署にいた小林亮社長を中心にものづくりの実験工房として「ガレージスミダ」を開設。「ガレージスミダ」は、「こういうモノを作りたい」という相談事に対して、同社のノウハウ・技術力を総動員し実現に向けた活動を10年以上続けており、新たなものづくりに挑戦し製品開発のノウハウを蓄積してきた同社を頼りに、「ガレージスミダ」にはベンチャー企業をはじめ、多くの企業から相談が持ち込まれる。持ち込まれた相談事に対して、同社だけで対応できないものは同業他社とも連携を進めながら、日々新たなものづくりの可能性を追求している。

売上げの7割が開発案件、優秀な人材も多く集まる

同社が開発領域に進出する以前は受注の大半が図面どおりに部品を加工する案件であったが、近時は大企業や研究機関等から開発案件の受注が増加しており、売上高の約7割が開発案件である。さらに、まだ見ぬものづくりに挑戦できるという同社の魅力は、優秀な人材の獲得にもつながっている。技術人材ではロボットコンテストに参加した経歴を持つ工業高等専門学校卒業生や、営業や企画、バックヤードでもいわゆる高学歴の人材が集まっており、同社の技術力をいかした案件への対応力が厚みを増している。2024年10月には、一橋大学の学生時代に同社へ訪問したことをきっかけに入社した小林氏が社長に就任。「環境変化の激しい今、町工場は生き残りの岐路に立たされている。設計・製造の両面においてエンジニアリング力を高め、0から1を生み出す『創造業』としての力を蓄えていく必要がある。今後は、仲間と共に『次世代の町工場』の姿を模索し、ものづくりの在り方を発信・啓蒙できるような『ガレージスミダネクスト』といえるような拠点をつくりたい」と小林社長は語る。



小林亮社長
(撮影者：香川賢志)



ガレージスミダ（2016年当時）



新たな相談事が連日寄せられる
(撮影者：香川賢志)

事例30：八幡化成株式会社

「知財戦略により自社製品の保護と脱価格競争を実現し、成長する企業」

・所在地：岐阜県郡上市 ・社員数：30名 ・資本金：1,200万円 ・事業内容：プラスチック製品製造業

自社製品を開発するも、デッドコピー品の被害に遭い、価格競争に巻き込まれる

岐阜県郡上市の八幡化成株式会社は、キッチン雑貨やガーデニング用品といった、デザイン性の高いプラスチック製雑貨のメーカーである。創業当初は生産委託による製造が主であったが、付加価値向上のため1990年代から自社での製品企画・製造とブランド展開を開始。同社の高垣克朗社長は、『世の中にプラスチック製品がありふれている中、プラスチックには見えないサプライズ感のある製品を作っていきたい』という先代社長の思いがあった」と話す。1993年に開発した最初の自社製品で、段ボールを模した波板形状が特徴的な「ウェイビー」は、通常のプラスチックバケツとは異なる独特なフォルムが評価され、全国のホームセンターや量販店に取り扱われるようになった。しかし、プラスチック製品は加工が比較的容易であることもあり、程なくして国内の競合他社による安価なデッドコピー品が出回り、苦勞して生み出した製品が模倣され価格競争に巻き込まれてしまった。

自社製品を守るため、知財保護に社を挙げて取り組む

同社は「ウェイビー」のデッドコピー被害を契機に、自社製品の知財保護に重点的に取り組む。実は「ウェイビー」についても意匠権を申請していたが、権利の登録以前に発売してしまったためデッドコピー品が出回ってしまった。そこで同社は、「何よりもまず知財保護を」の方針を掲げ、製品開発後は弁理士に相談することを徹底し、およそ7割の製品において意匠権や特許権等の知的財産権を取得。また、独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）や大手商社の知財担当者の指導を得ながら、海外での知財保護にも取り組んでいるという。

知的財産権の権利行使に当たっては、まずは模倣品の情報をキャッチする必要があるが、同社では協力会社や同業者からの情報提供に加え、自社製品の特徴を象徴するキーワード検索等のネットパトロールを行っている。地道かつ時間が掛かる取組であるが、高垣社長と同社従業員が総力を挙げて取り組んでいる。「製品のデザイン・企画から製造までを一気通貫で取り組んでいるからこそ、当社の社員には製品を我が子のように大事にする熱い思いがあり、『模倣は許さない』という強い意識につながっているのだと思う」と高垣社長は語る。

知財保護で価格決定の主導権を握り、海外に販路を広げる

同社は1994年以来グッドデザイン賞を7度受賞しているなど、デザイン性の高い製品ラインナップを有していることと、それらの多くを知的財産権によって保護することで価格競争に陥らなくなった。その効果として、流通先は従来の量販店中心から、「価値あるものを着実に広める」という同社の考えを共有できる専門店やインテリアショップを選べるようになってきている。また、国内市場が頭打ちとなる中、欧州の展示会に継続して出展するなど、熱意を伝えることで海外でも同じ思いのパートナーを増やしている。この10年間で売上高は新型コロナウイルス感染症感染拡大以前のピークを超え、海外輸出はおよそ3倍に増加した。「海外のディストリビューターも覚悟を持って、当社製品を取り扱い販売している。製品の作り手である我々が模倣品を放置するわけにはいかない。今後も知財保護に一層取り組んでいく」と高垣社長は語る。



高垣克朗社長



令和6年度知財功労賞
表彰式の様子



同社製品 ガーデンビートル
(フォンタナジョウロ)

事例31：株式会社ひのでや

「海外ニーズをつかんだ輸出拡大と、地元農家との共存共栄により成長する企業」

・所在地：茨城県かすみがうら市 ・従業員数：70 名 ・資本金：1,000 万円 ・事業内容：飲食料品卸売業

将来の国内市場の縮小に備え、輸出を開始。成長に向けた布石を打つ

茨城県かすみがうら市の株式会社ひのでやは、地元農家から仕入れたサツマイモなどの農作物の卸販売と、農作物の加工販売を手掛ける企業である。同社の生サツマイモ仕入量は国内有数の規模を誇り、祖業であるサツマイモ卸販売から、菓子やスイーツなどの加工品製造や直販店での販売など、国内で事業を展開してきた。しかしながら、人口減少等を背景に今後日本のマーケットは縮小が見込まれ、国内一本足の経営では中長期的に成長が制限されることは、同社であっても例外ではない。同社の瀧雄太社長は「現状、国内での事業展開は順調ではあるが、今後人口が減少し国内市場が縮小してから『いざ海外』では間に合わない。早期に取組を開始し、レールを作っておく必要がある」と先を見据え、2018 年にサツマイモの輸出を開始した。

長期輸送による商品ロス进行解消し、緻密なマーケティングでニーズをつかんで輸出を軌道に

輸出開始に当たって、長期輸送による商品の劣化とロスの発生に直面した。瀧社長は「コンテナ内で約 80%が腐食やカビでロスとなってしまった」と振り返る。同社は試行錯誤の中で独自の加工方法を編み出し、出荷前に加工を施すことで、輸送時のロスを2～3%に抑制することに成功した。また、現地のニーズを汲み取ったマーケティングも重要である。同社の主な輸出販路は海外に出店する日系スーパーへの供給だが、瀧社長は卸売先の企業任せにせず自ら現地を歩き回り、現地商品の特徴や販売形態の差異などの情報収集を進めながら、求められる要素とそれを訴求するためのパッケージに至るまで緻密なマーケティングを実施した。その結果、健康志向が需要獲得のカギを握ると判断し、砂糖を使用する加工品ではなく、芋本来の味がいかせる焼き芋を中心にする戦略で勝負に出た。「焼き芋の美味しさが認められれば、次に生芋や加工品も売れていくだろう」との考えから、焼き芋を切り口に生芋を含むサツマイモ商品群を徐々に展開。海外販路は東南アジアや豪州から始め、近年ではカナダへも供給を拡大し、輸出の初年度に3%だった売上高に占める輸出高の割合は現在では約 15%にまで上昇した。

地元農家と共存共栄する仕組みをベースに好循環を実現

加えて、「当社が国内外の需要をつかめているのは、ひとえに美味しい農作物を売ってくれる生産者のおかげである」との考えから、瀧社長は「地元農家との共存共栄」を常に意識している。国内外の両輪で安定成長する基盤を築くことができたのは、農作物の質と量の確保の課題を、農家との二人三脚で追求してきた取組によるところが大きい。同社は、農家が運営しやすい柔軟な取引条件の設定や、負荷が大きい収穫作業のカバーや栽培方法の指導といったサポートを実施。さらに、買付単価は、肥料やエネルギー費等のコスト高騰の反映はもちろん、利益配分を念頭に置いて設定している。これらの取組を通じて、取引先農家の安定的な経営と生産力の向上を実現。農作物の質と量を確保しながら、新たなマーケット開拓により収益力を高め、それを農家に還元するという好循環を生み出している。「生産者に還元するための仕組みづくりはある程度できた。現状 70 人の社員を5年以内に 100 人に増強し、生産者とともに成長していくための好循環を一層大きくしていく」と瀧社長は語る。



瀧雄太社長



マレーシア向け 商品パッケージ



同社商品の販売ブース（タイ）

事例32：有限会社川崎商店

「自社の強みをいかせる商品に全力投球し、固定客の獲得につなげている企業」

・所在地：岐阜県大垣市 ・従業員数：3名 ・資本金：300万円 ・事業内容：その他の小売業

100年企業の老舗文房具店、苦境を脱するため目玉商品を万年筆とインクに

岐阜県大垣市の有限会社川崎商店は、「川崎文具店」の名称で文房具を販売する企業である。創業100年を超える老舗で、代々、町の文房具店として、地域住民や地元企業に筆記具や紙など幅広い商品を販売してきた。しかし、オフィス用品のEC販売が浸透してきたことにより、経営環境は激変。先代である川崎紘嗣社長の父は、オフィス向け営業中心から、一般消費者への丁寧な接客に注力することで他社と差別化する方針に転換した。しかし、それでも業績の大幅な改善には至らず、このままでは店舗の存続が危ぶまれると、2009年に事業を引き継いだ5代目の川崎社長は独自の強みを模索。その中で、前職の営業経験に基づくコミュニケーションスキルがいかせると考え、一通りの文房具を購入できる町の文房具屋から、万年筆とインクの専門店に転換することを決断した。取扱商品を万年筆とインクに決めた理由は、他の文房具は取扱いの説明が不要な物が多い中、万年筆やインクは商品や取扱い等の説明が必須であり、顧客との対話に付加価値を見いだせると考えたからだ。

万年筆への深い知識とインクの調合技術を持つ「社長」をブランディングし、ファンを増やす

川崎社長はまず始めに専門店ならではの空間づくりに着手。店舗を改装し、万年筆を愛用していた文豪が活躍した時代を想起させる大正ロマンの空間を作り出した。また、インクに関する知識を蓄えるため、万年筆やインクに関する国内外の古い書物を読み漁り、実際に薬品の調合や原材料の鉱石等から顔料を作るなど、試行錯誤を繰り返しオリジナルのインク開発に没頭。最初は売上げを確保するために一般的な色のインクから販売していくことで、万年筆等の仕入資金を準備した。インクや万年筆は、展示販売会やSNS等を利用して積極的に情報発信したが、それだけでは業績が上向かず、2018年に開設された「大垣ビジネスサポートセンター（Gaki-Biz〈ガキビズ〉）」に相談した。開設当初から自作の事業計画書を持ち込んで毎週通い、商品開発や情報発信の助言を受けた。

「自分のアイデアを事業や商品の形に整理していく上で、Gaki-Bizへの相談は非常に有効だった」と川崎社長は当時を振り返る。相談を重ねる中で、万年筆への深い知識とインク調合技術、高いコミュニケーション能力を有する社長自身が同社の最大の強みであると、川崎社長自身のブランディングを提案され、「色彩の錬金術師インクバロン」を名乗るようになる。身なりからこだわり、来店客のイメージに合わせたインクを調合することで、ただ販売するのではなく、来店客に「ストーリーを売る」手法がSNS等で評判となった。来店客に合わせた調合のほかにも、隣町の関ヶ原や妖怪をテーマにしたインクを創作するなど、今ではオリジナルのインクは350色にも上る。

県外や海外からの顧客が増え、町の文房具店から世界の文房具店へ

こうした一連のブランディングにより、県外からの来店客が増加。さらに海外から注文が入ることもある。文房具業界全体が縮小傾向にある中、同社の売上げは承継時の2倍となるなど、成長を実現している。さらに、2023年には店舗の隣にカフェを併設した万年筆サロン「懷懂館（かいどうかん）」を開設。万年筆を売るだけでなく、万年筆ファンが集い、文房具談議やイベントができる場をつくることで、固定客化を狙っている。「万年筆はロマンの道具。万年筆、インク、紙の三すくみには無限の世界が広がっている。今後は自分と同じように他社との差別化に悩み、生き残りをかけてオリジナルの文房具を開発したい方のお手伝いにも取り組みたい」と川崎社長は語る。

		
川崎紘嗣社長	店内に並んだオリジナルのインク	インクのイメージを会話から引き出す

事例33：株式会社まつえペイント

「業界の常識を覆す製品開発で他社との差別化を行い、需要を獲得している企業」

- ・所在地：島根県松江市　・従業員数：5名　・資本金：2,000万円
- ・事業内容：建築材料、鉱物・金属材料等卸売業

「お客様を第一に」の精神で新市場を開拓

島根県松江市の株式会社まつえペイントは、建築用・車両用塗料の卸売を主力とする企業である。1972年の会社設立から島根県東部・鳥取県西部を商圈としていたが、東西の米子営業所と出雲営業所が独立し、商圈が狭まったことや、建築塗料においては新築建物の激減などにより需要が減少傾向だったことから、新しい市場を求めて攻めに転じる必要があった。業界全体ではこれまで溶剤系塗料が主流だったが、環境や人体への負荷が問題視されたことから水性塗料化の流れが進んでいた。こうした流れをきっかけに同社は「社会的責任」、「仕事への誇り」の重要性に気付き、約20年前から、環境問題に対応でき、かつ耐久性の高い塗料の製品開発に取り組んだ。

業界常識の塗料の3回塗りを“1回塗り”に

小田雅志社長は、大手塗料メーカーが勝負しない分野での展開を求め、新素材の見本市や関連業界を精力的に回って情報を収集した。試行錯誤の末、2019年に特殊繊維など三つの素材を組み合わせ、水性かつ密着性・耐久性・遮熱性を兼ね備えた塗料の開発に成功。この塗料は、業界の常識である3回塗りを必要とせず、幅広い材質に対して1回塗るだけで塗装が完了することも大きな特徴だ。2020年、スペイン語で仲間を意味する「アミーゴ」の頭文字と、1平方メートル当たり10万本の特殊繊維が網目状に塗膜を強化することから「アミコート」の名称で全国の塗装店などへの提供にこぎつけた。開発を完成させ量産体制を確立したのが社長の子息であり、専務取締役の小田貴志氏だった。小田専務は、事業の発展を見据えて、大学で環境経済学を専攻。卒業後、中堅塗料メーカーに就職して15年間研究開発や技術、製造、営業など様々な業務を経験し、その経験をいかして、協力会社によるアミコートの生産体制を構築した。親子で築き上げた人脈により、自社では原料、製品共に在庫を持たず在庫リスクを最小限で、製造から出荷まですべて製造委託先で管理する、願ってもない協力体制を築き上げた。

塗装現場の省力化や労働生産性の向上にも貢献、海外展開も視野に

アミコートによって新たに獲得した施工実績は全国で800件以上に上る。アミコートによる1回塗りは、通常の塗装では塗り重ねの乾燥時間も含め2～3日掛かっていた作業を3時間程度で済ませることができ、施工のスピードアップはもちろんのこと、働き方改革が求められている建設・建築業における省力化や労働生産性の向上にも大きく貢献している。今後の課題は、販売網拡大に向けた会社と製品名の知名度向上であるが、2024年7月、JR西日本の鉄道設備メンテナンスで導入されたロボットによるビーム（鉄道架線を支える鋼製支持物）の塗装に、環境配慮や作業効率化の観点からアミコートに防錆効果を持たせた開発品が採用されたことが発表された。このように一歩ずつ着実に知名度を高めてきており、今後は海外市場も見据えている。「企業を超えてお互いに支え合い、力を合わせることで、不可能と思われたことも可能にしていけるということを実感している。今後も仲間を尊重しながらビジネスの輪を広げたい」と小田社長は語る。



小田雅志社長（右）と貴志専務（左）



アミコートで屋根を塗装した社屋



ロボットによるビームの塗装作業
(写真提供：JR西日本)

事例34：江本手袋株式会社

「高度な職人技術をいかしたオーダーメイド製品を開発し、持続的発展する企業」

・所在地：香川県東かがわ市 ・従業員数：6名 ・資本金：200万円 ・事業内容：繊維工業

事業の持続的発展のために、受託生産への依存を脱却し自社ブランドを立ち上げ

香川県東かがわ市の江本手袋株式会社は、創業 85 年の歴史を持つ、手袋の縫製・販売を行う企業である。同社はこれまで主に百貨店からの受託生産を行ってきたが、ファストファッションの流行による海外製廉価品の流通量増加、暖冬やスマートフォンの普及による手袋の利用機会減少などから、売上げが減少傾向にあった。さらに、2016 年には売上げの8割を占めた取引先が倒産し、同社は存続の危機に追い込まれた。一時は廃業も考えたが、地元の先輩経営者から物心両面の支援と後押しを受け、江本昌弘社長は事業の存続を決意。事業を継続するに当たっては、先輩経営者の教えを参考に、自社の目指す方向性や経営理念を明確にすることから取り組んだ。経営理念を改めて考える中で、自社だけでなく地域や手袋製造の歴史から振り返ったところ、「何のために経営するのか」という同社の経営の目的は、手袋づくりを通して地域を豊かにすることと、同社の手袋職人の縫製技術の高さやその技術を受け継いでいくことであると認識。職人や技術を守るためには、受託生産に依存せず、自社の直販ルート確立することが必要であると考え、2017 年に自社ブランド「佩（はく）」を立ち上げた。

購入者の声を元に、職人技術をいかしたオーダーメイド品の製作に着手

自社ブランド立ち上げ後は、まず、手に取って選べるようにと工房横に販売スペースを設けるとともに、EC 販売を始めた。EC 販売の利用客が実際に店舗を訪れることが徐々に増え、ある時、遠方から訪れた利用客から「指が長くて手袋のサイズが手に合ったことがない」という相談を受ける。その場で採寸し、購入された手袋を調整したところ、その購入者は「初めて手に合う手袋に出会えた」と感激していたという。その対応力・技術力が購入者により SNS で拡散され、投稿を見た全国の人々から手袋のサイズに悩む声が多く寄せられた。江本社長は、手袋のサイズに悩む声が予想以上に多かったことに驚いたと同時に、オーダーメイド型の製品開発を決意。同社製品のようなニット等の伸縮性のある生地を使用した手袋はフリーサイズが一般的だったが、まず、注文に応じて指部分を1cm長く又は短くするオプションサービスを始めたところ、全国から注文が相次いだ。これを受けて本格的にオーダーメイド製品の製作に着手。SNS で呼びかけた約 100 人のモニターで採寸の正確性やフィット感の検証を何度も繰り返し、測定方法から裁断、縫製方法の開発を行った結果、1年掛かりでスマートフォンの写真からオーダーメイド製品を生産できる技術と販売形態を確立した。販売に当たっては、手に合うまで何回でもサイズ調整するというアフターフォローの手厚さも顧客獲得につながっている。

オーダーメイド製品による高付加価値化で業績安定。技術伝承のため、職人の育成にも励む

オーダーメイド製品の価格は通常の5倍の設定だが、デザインと着け心地の良さが評判で注文は増加傾向。高付加価値化を実現しており、自社ブランド立ち上げ以降の業績は順調に推移している。さらに同社は、手袋の縫製技術を守るため、高松市の服飾専門学校へ講師派遣を行い地域での職人育成にも貢献している。「手だけでなく、心も温める手袋でファンを増やし、付加価値を高めて職人を守り育てる。目指すのは手袋職人の聖地をつくり、地域を豊かにすること」と江本社長は語る。



江本昌弘社長



自社ブランド「佩」



職人による手袋縫製の授業の様子

事例35：株式会社こしき

「地域の伝統を維持するため、新商品の開発や販路の開拓を行い、 新たな顧客層にアプローチしている企業」

・所在地：宮城県大崎市 ・従業員数：3名 ・資本金：300万円 ・事業内容：その他の小売業

鳴子温泉の過疎化が進み、伝統工芸品・鳴子こけしの売上げが減少

宮城県大崎市の株式会社こしきは、「桜井こけし店」の名称で伝統工芸品の鳴子こけしの製作・販売を行う企業である。桜井こけし店は、江戸時代末期から続く、ろくろを用いて木工品の加工を行う木地師の家系である櫻井家が営んでおり、現在は櫻井尚道社長（6代目）と父・昭寛氏（5代目）の二人で鳴子こけしを製作している。同社が店舗を構える鳴子温泉は、江戸時代から湯治場として栄えてきたが、2000年頃から過疎化が進み、旅館や店舗が相次いで廃業。それに伴い、観光客数も減少傾向にあった。観光客の減少により、主に土産物として購入されていた鳴子こけしの販売数も低迷し、地域の伝統産業が失われる危機にあった。2014年に家業に入った櫻井社長は、当時から、鳴子こけしの販売単価が安価であること、販路が実店舗のみと限られていたことに課題を感じており、新たな取組を決意した。

こけしに先入観のない海外にアプローチし、ターゲット層を絞って現代風にアレンジ

まず、櫻井社長は、自身が事業を引き継いだ時のために経営に関する専門知識をつけるべく、行政が実施するビジネスセミナーに参加したほか、地域の商工会議所等に相談しながら、経営戦略や事業計画の策定に努めた。相談の末、販売単価を上げるための取組として「こけし＝安価」の先入観がない海外に目を付け、当時日本ブームに沸いていたフランスをターゲットに市場調査を実施。自社のこけしを持参して現地を訪れた際に「こけしの形が複雑」や「伝統的なデザインが現代には合わない」などの意見を受け、海外のニーズに合わせたデザインの商品を開発。2017年にフランスで開催された見本市に出展すると好評を博し、こけしの海外販売に手応えを感じた。海外向け販売では受け入れられる販売単価の調査を行うほか、さらに海外アーティストとのコラボレーションによる創作こけしの製作も手掛けるなど、高価格帯の商品も開発し、伝統的なこけしに新たな付加価値をつけていった。

販路拡大の取組としては、ECサイトの開設とSNSの活用、既存商品のリニューアルに注力。ターゲット層を30代後半から40代に設定し、既存商品を活用して、デザインや染料に現代風のアレンジを加えていった。中でも雛祭り用として先々代が考案したこけしひな人形「ひいな」は、柔らかい色合いや優しい雰囲気デザインのデザインに再編。SNSで人気が広まりEC販売の8割を占める主力商品に成長、遠方からの顧客獲得にもつながっている。

鳴子こけしが土産物からインテリアに発展。今後はこけしのファンを地域のファンに

櫻井社長の様々な取組により、伝統的な土産物という性質が強かったこけしが現代風のインテリアに発展。顧客層が全国、海外に広がり、EC販売の売上げは開始から7年で成長を続け、今ではECサイトの売上げが同社の総売上高の約3分の1を占める。今後はEC利用客を現地に呼び込み、継続的な関係性を構築していくことを狙い、店舗でのこけし製作体験等の体験型プログラムを構想している。「今後も鳴子こけしのファン、ひいては鳴子温泉のファンを増やすことで、地域活性化に貢献していきたい。現在は原材料であるミズキの入手が困難になっているという問題もある。植樹など、自社にできることで貢献し伝統を次世代に紡いでいきたい」と櫻井社長は語る。



櫻井尚道社長



足踏みろくろでの木地挽き工程



木地雛「ひいな」

事例36：やんばる酒造株式会社

「地元事業者と連携し、全国に地域の魅力を発信することでファンを獲得し、 販路を拡大している企業」

・所在地：沖縄県大宜味村 ・従業員数：6名 ・資本金：2,400 万円 ・事業内容：飲料・たばこ・飼料製造業

高齢化と若者の泡盛離れにより地元消費が落ち込む

沖縄県大宜味村のやんばる酒造株式会社は、「地元根ざした酒造り」をモットーに泡盛を製造販売する企業である。沖縄県には泡盛の酒造所が 50 社弱存在するが、大半が従業員 10 名以下の小規模事業者だ。伝統的に沖縄県民には、それぞれ好みの地元産泡盛があり、同社も地元のやんばる地域（大宜味村・国頭村・東村）で生産量の大半が消費されてきた。しかし、全国で最も高齢化率の低い沖縄県にあっても同地区の 65 歳以上人口は 35% 超と高齢化が著しく、若者の泡盛離れもあいまって、同社の売上は減少傾向にあった。そこで、入社直後だった池原文子代表取締役（2013 年の入社当時は従業員）は、やんばる地域以外への販路拡大を喫緊の課題と捉えた。

地元生産者と連携した商品で会員制定期便サービスを開始

池原代表取締役はまず、SNS で自社の情報を発信した。投稿を重ねるうちに、閲覧者からどこで商品を買えるのかなどの問合せが相次ぎ、遠方の消費者に直接販売する手段がないことを実感。すぐに自社 HP と EC サイトの立ち上げに着手した。既存の EC サイトではユーザーと密なコミュニケーションを取ることができないと考え、新たに自社でサイトを構築した。すると EC サイトの開設を聞き付けた地元の農家や食品加工業者などから提案があり、2017 年から自社商品以外の取扱いも開始したところ、これが功を奏し、泡盛以外を入口とした顧客の獲得につながった。この自社 EC サイトを活用して、顧客とのつながりを更に強固にするため、2019 年に新規事業「やんばるもあい」を立ち上げた。もあい（模合）とは沖縄に根付く相互扶助の仕組みで、そこから着想を得た同事業は、会員が会費を支払い、同社からの便りや泡盛、やんばる地域産の生鮮食品を受け取る定期便サービスだ。取り扱う商品はやんばる地域産であることにこだわり、「もあい」の精神から地元生産者への還元も重視している。

全国にやんばる地域のファンを増やし、日常的なつながりを生み出す

この「やんばるもあい」と SNS による情報発信で地域の魅力を伝え、やんばる地域のファンを全国から獲得している。取組開始後、EC サイトを中心とする直販の割合が売上全体の 3 割程度まで高まっていることに加え、足下では酒類以外の商品の売上げも伸びてきている。「やんばるもあい」の会員は限定クーポンの利用やブログが閲覧できるほか、年 1～2 回沖縄で開催される同社のイベントにも招待される。イベントには多い時には約 30～40 人の会員が集まり、提携事業者ら地元住民と交流するが、イベント参加者は長期熟成泡盛など高価格帯の購入に積極的で、泡盛以外の域内消費にも大きく貢献している。また、台風の上陸による航空便欠航で出荷時期を逃してしまったものや傷が付いているものなど、通常では出荷できない農作物が発生した際は、会員へのダイレクトメールと SNS で周知し、購入を呼び掛けている。2023 年には台風被害で販売先を失ったマンゴー約 600kg を 1 日で完売した。一連の取組は、やんばる地域と全国のファンをつなぎ、地域への愛着を醸成することで、幅広く持続的な生産者支援にもつながっている。「今後はイベントの回数を増やしたり、地域外で活動したりと、活動の幅を広げることでやんばる地域のファンを増やし、もあいのつながりを広げていきたい」と池原代表取締役は語る。



池原文子代表取締役（中央）



同社で製造販売している泡盛



やんばるもあいのイベントの様子

事例37：I-OTA 合同会社

『仲間まわし』により新たな需要を獲得するプロジェクト型共同受注体

所在地：東京都大田区 従業員数：運営メンバー13名（社員4名含む） 資本金：40万円

事業内容：他に分類されない専門サービス業

町工場減少の中、「まとめ発注」への対応に向け、会社を設立

東京都大田区のI-OTA合同会社は、中小企業同士の連携を促進し新たな需要を獲得するプロジェクト型共同受注体である。大田区には中小製造業が約3,500社集積しており、うち約8割は小規模事業者で、各社が専門分野に特化し高い技術力を有することが特長である。しかし、リーマン・ショック以降長引く不況や後継者不足などで町工場が減少傾向にあった。また、発注側の大手製造業は間接部門である購買部を縮小し、単品部品の調達でなくユニットや完成品を「まとめ発注」する動きが進み、中小企業単独では受注できないような納品条件の案件が増加。これらのニーズに対応し売上げを確保するには、中小製造業同士が連携して付加価値の高い「まとめ発注」に対応することが地域全体の課題であった。こうした中、大田区の実証事業をきっかけに地域の中小製造業の有志3社が立ち上がり、2018年にI-OTA合同会社を設立し、課題解決の取組を進めた。

企業同士が連携した「仲間まわし」で効率的な受注獲得を目指す

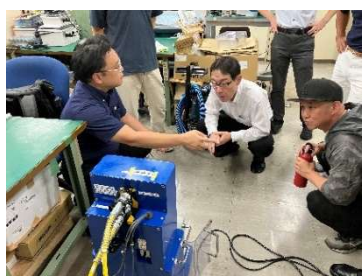
同社が注目したのは、大田区で古くから根付いていた企業同士が連携してものづくりをする「仲間まわし」の文化だ。必要な技術を持った工場探しとワンストップで完成までを求めているメーカーに対し、同社が営業窓口となり受注し、つながりのある中小企業が連携して対応することで失注を防ぎ、開発段階から完成品の製造までを手掛ける付加価値の高い仕事の獲得を目指した。同社が地域の町工場に参加を呼びかけた結果、参画企業は2023年で80社ほどに増加。このうち数社が対応窓口となる「ハブ企業」として顧客との交渉や工程の分割を担当し、案件ごとに複数の企業が必要な機能を持ち寄ってグループを構成する受注体制を構築した。同社を中心に営業活動も精力的に推進した結果、徐々に受注に成功する案件も増加していった。確かな手応えを感じた同社は「仲間まわし」をデジタル化し、更なる受注拡大を図り、2023年8月にWeb受発注マッチングプラットフォームを活用した受注を開始。発注側はアイデア段階から案件を書き込むことができ、対応するハブ企業は、メッセージ機能や進捗管理機能により、多数の参画企業とリアルタイムかつ効率的に情報を共有することができるようになった。

相談案件は累計500件超。全国の町工場と連携し、「ハブ企業」の参加を拡大へ

一連の取組が反響を呼び、足下、毎日1、2件の引き合いがあり、相談案件は累計500件を超え、付加価値の高い「まとめ発注」の受注数も増加している。契約内容も高度化しており、海外案件、医療関連や半導体関連など特に高い技術を求められる案件の受注獲得にも成功。加えて、これまで無償で対応していた相談や見積もり段階においても、参画企業が持つ知見や技術力をいかして付加価値の高い提案ができるようになったことで、アドバイザー契約を締結し有償化することができた。同社に連日多くの相談が来ていることから、今後は全国各地の企業グループと連携し、対応窓口となるハブ企業を増やしていく方針だ。「デジタル技術を活用し、全国にある町工場と連携しながら技術力を高めて仕事を増やしていきたい」と國廣愛彦代表、西村修代表は語る。



西村修代表（左）と
國廣愛彦代表（右）



大田区の技術力を集結



「仲間まわし」の参画企業

事例38：ミノル製作所株式会社

「不足していた社内の人的リソースを、副業・兼業人材を活用することで補い、 売上拡大につなげている企業」

・所在地：新潟県燕市 ・従業員数：4名 ・資本金：500万円 ・事業内容：金属製品製造業

限られた販路への依存脱却に向け、自社製品を開発するも売上げは伸びず

新潟県燕市のミノル製作所株式会社は、金属をへらで押しながら伸ばして成形する「へら絞り」をコア技術に金属加工を行う企業である。フライパンの本体のみのような厨房用品の中間品を製造しており、売上高約3,000万円の100%が受託加工だった。ところが感染症の感染拡大に伴い受託先からの受注が激減したことで売上高が半減。特定の取引先に依存するリスクを分散するため、へら絞り加工技術を活用して一般消費者向けにキャンプ用品を開発・販売した。「良いものを作れば売れる」と期待し、たき火の道具や器、スキレットなどの商品を開発したが販売数は低迷。製品の質には自信があったため、問題は販売方法にあると本多貴之社長は考えた。しかし、少人数で運営している同社では販路開拓に取り組む人材が不足しており、十分な時間を掛けることができなかった。新商品開発や販路開拓を行える専門人材の確保が課題だった。

副業・兼業人材を3名採用し、第三者目線を取り入れて新商品を開発

本多社長が着目したのは、本業のほか、勤務時間外に他社の業務を請け負う「副業・兼業人材」の活用だ。燕市が実施する「地域の人事部@燕」を運営する株式会社つばめいとに相談し、副業・兼業人材とのマッチングを進めた。マッチングはオンライン形式で本多社長が現状や困り事をプレゼン。解決策を提案したデザイナー、企画マーケター、インフルエンサーの3名全員を採用した。採用した3名は個別に毎月1回の対面会議と3回程度のオンライン会議に参加。本多社長や社員と一緒に意見を出し、商品開発や販売方法の改善に取り組んだ。会議の中で「オープンファクトリーを実施している同社に訪れる人々が、商品を実際手に取れる機会を作るべきでは」との声が上がり、工場に隣接した店舗の設置を構想。取り扱う商品は専門的なキャンプ用品ではなく、一般家庭で広く使用できる酒器やタンブラー類とした。商品開発や店舗デザイン、カタログ作成などの情報発信方法について社員と副業・兼業人材が主体的に進めた。同社の技術をどういかに活かすかといった話題では、副業・兼業人材ならではの第三者目線が検討に役立った。また、単なる専門的なスペック表になりがちな商品カタログも、利用シーンを分かりやすく掲載するなどユーザー目線を心掛けた。「もともと自分が単独で決断することが多く、事業について社員と会議をすることはほぼなかったが、社員が主体的に事業と向き合える場を作れた」と本多社長は話す。そして2024年5月に店舗を開店。ほぼゼロに近かったBtoCの売上げは、足下では売上高全体の5%程度まで増加している。

副業・兼業人材を活用し新事業へのノウハウやスキルを補完。社員の主体性も向上し、売上げが拡大

副業・兼業人材の活用は、新分野進出の際に同社に欠けていた知見やスキル、県外からの情報などを補完することができ、効果的な新事業の展開につながっている。また、定期的に会議を行うようになったことで、社員が事業に対して主体的に関わる機会が増え、社員と副業・兼業人材の相乗効果も生まれている。その結果、感染症の拡大下で低迷していた同社の売上高は、2024年11月期で約4,400万円と拡大基調。今後も外部からの視点をいかしてインバウンド客を取り込む事業を構想している。「自分とは異なる立場や専門分野からの意見はとても重要で貴重。今後、チャンスがあれば更に副業・兼業人材を活用し、事業を拡大していきたい」と本多社長は語る。



本多貴之社長



社屋外観



へら絞り加工技術を活用したぐい呑み

事例39：株式会社菊陽タクシー

「同業者と経営資源を集約することで外部環境の変化を乗り越え、 人材不足に対応し、持続的発展する企業」

・所在地：熊本県菊陽町 ・従業員数：18名 ・資本金：300万円 ・事業内容：道路旅客運送業

タクシーの慢性的な不足で機会損失が発生

熊本県菊陽町の株式会社菊陽タクシーは菊陽町周辺でタクシー事業を営む企業である。事業エリアである菊陽町周辺には2000年代初頭から半導体関連の企業が拠点を構え、2021年に台湾積体電路製造股份有限公司(TSMC)の菊陽町進出が発表されると人流は更に活発化。買い物や通院等に利用していた高齢者等の地域住民の利用に加え、出張者等のビジネス利用が急増し、タクシー需要は活況を呈している。好景気に沸く一方で、周辺の道路では深刻な渋滞が常態化。一回当たりの送迎に時間が掛かることでタクシー台数は慢性的に不足し、「せっかく電話をもらっても対応しきれずに断っていた状況だった」と藤本剛社長は振り返る。

グループ化により事業を集約することで機会損失を低減。効率的な組織体制への移行で人材不足にも対応

機会損失を防ぐべく、同社は2012年に同業の株式会社熊本キャブをM&Aで譲り受けたのを皮切りに、2018年に株式会社植木キャブ、2022年に株式会社大衆タクシーをグループ化。12台だった車両数は、同社を含むグループ4社全体で約120台と大きく増加した。グループ全社で配車システムを統合してタクシーの運行状況を一元管理することで、利用者からの配車依頼への対応力が劇的に向上し、機会損失の減少を実現した。グループ化は人材面の課題解決にもつながった。同社グループでは、各社がバックオフィス職員を抱え、4社合わせて20名ほどで切り盛りしていた。菊陽町周辺では大企業の工場立地により賃金相場が上昇したことで人材確保が難しく、特に、利用者からの電話対応や配車手配を担当するバックオフィスの職員は、深夜勤務など労働条件が厳しいこともあり、確保に苦戦していた。2018年頃からは、年齢などを理由にバックオフィス職員の退職が発生したことで、藤本社長自らが電話対応をせざるを得ない状態に陥っていた。退職者を採用で補填することが難しいと考えた藤本社長は、同社にグループ全社の事務業務を集約化。これにより、現在では従来の半分程度の職員で運用できる組織体制への移行に成功している。

地域の「足」として更なる効率化を進める

グループ会社とのシナジーにより、売上高の成長、効率的な組織運営による人材不足への対応が実現された。さらに、このグループ化は同社だけではなく、地域にも恩恵をもたらしている。タクシー台数の増加により生じたりソースを路線バスが廃線した地域へ乗合タクシーとして提供するなど、収益目的だけではないエッセンシャルサービスにも積極的に取り組んでいる。さらに、同社が従来から注力してきた高齢者対応の乗務員研修や接客マニュアルをグループ企業に展開することで、サービス品質の向上にもつながった。藤本社長は更なる効率化の取組にも意欲的だ。バックオフィスの職員とドライバーの負担になっている業務の効率化策として、デジタル技術を活用した「アルコールチェックと免許証所持の遠隔確認システム」、「GPSとタクシーメーターの連携による自動日報作成システム」の導入の検討に着手しているという。「これからも地域の『足』として利便性の向上に努めていきたい」と藤本社長は語る。



藤本剛社長



同社のタクシー配車センター



グループ全社の事務業務を集約化

事例40：自由創作みがと居座屋

「支援機関を活用した適切な財務分析と販売方法の見直しにより、収益改善した企業」

・所在地：青森県青森市 ・従業員数：0名 ・個人事業者 ・事業内容：飲食店

新規事業のEC販売がヒットするも、全社の営業利益は赤字に転落

青森県青森市の自由創作みがと居座屋は、青森県の家庭料理が味わえる居酒屋である。三上剛代表が一人で切り盛りする同店は出張者や転勤者が常連客だ。これまで、「同店の料理を取り寄せたい」との遠方に住む常連客の要望に個別で対応していたが、要望が増えるにつれて手間が増大。取扱商品を自宅でも調理しやすいピザに絞り、2021年に大手ECプラットフォームを利用した販売を開始した。すると、青森県産のにんにくが効いたおつまみ感覚ピザが有名人のブログやテレビ番組で紹介され注文が急増。感染症の感染拡大に伴い居酒屋の売上げが低迷する中、EC販売の売上げが減少分をカバーするほどにまで増加。一方で「2022年は更に伸び、月次の売上げは居酒屋を上回ったが、営業利益はなぜか赤字になっていた」と三上代表は語る。資金繰りを相談した日本政策金融公庫の担当者からは、まずは赤字の原因を探ることが重要と指摘を受け、青森県よろず支援拠点を紹介された。

支援機関の伴走支援の下で財務分析を行い、赤字の原因が判明。収益改善に取り組む

同拠点では、財務会計や経営計画策定に明るい小形実コーディネーター（以下、CO）が対応。事業内容についてのヒアリング後、収益構造を把握するため、ローカルベンチマークを用いた財務分析を行った。「PC操作もままならず文章作成が苦手な私一人では作業を進められなかったが、小形COとPC画面を一緒に見ながら項目を埋めることでローカルベンチマークを利用できた。C判定の評価に落胆すると同時に、改善に向けて奮起した」と三上代表は話す。分析の結果、利益率やコストを把握せず、勘に任せた計算を行っていたことで必要経費を過小に見積もり、価格設定していたことが赤字の原因だと気付いた。その後も同拠点とは月1回のペースで面談。税理士を交えて総勘定元帳からコストを固定費と変動費に分ける固定分解を行ったほか、限界利益率の算出、決算見込みの分析などの支援を受けた。一連の支援を受け、三上代表は商品ごとのコストや限界利益を意識した経営の重要性を認識。習得した限界利益率の算出を活用し、販売価格や販売方法、広告宣伝方法を見直した。特にEC販売用ピザは限界利益がマイナスになる原因であった2枚以下の販売を改め、価格が手頃かつ利益率が高い5枚セットなどのまとめ売りを積極的に押し出すことで、売上げ増加よりも利益改善を目指した。

収益改善を実現させ、その過程で得た知識で他事業も見直し。余力で新事業展開にも取り組む

EC販売について、利益率を意識した事業見直しの結果、足下で売上げは減少したものの限界利益率は17.7%から25.2%に増加し、収益改善を実現している。また、三上代表自身が収益管理の知識を得たことは、同社の経営全体の変革にもつながり、より粗利率が高い居酒屋事業を伸ばす方針に転換。宴会プランは原価率を意識した価格に見直したほか、まとまった材料の仕入れやモバイルオーダーシステムを導入し注文から提供までの効率化などに取り組んだ。その結果、客単価は約800円上がり、居酒屋事業の売上げ・利益が増大。増大した利益は商品やサービスの質の向上に充て、他店との差別化を強化している。また、POSレジの導入により売上管理の作業負担が減ったことから余力が生じ、新事業の検討にも取り組めるようになった。「支援機関の活用をきっかけに自ら数字で経営判断できるようになったことで、商売がより面白くなった。新事業としてテイクアウト専門店の出店と居酒屋での野菜販売を計画中。事業の柱を増やし、強い経営を目指す」と三上代表は語る。



三上剛代表（右）と小形実 CO（左）



家の雰囲気を意識した店内



にんにくピザ

事例41：大福輸送株式会社

「社員に合わせた IT ツールによるデジタル化で持続的発展につなげている企業」

・所在地：埼玉県さいたま市 ・従業員数：20 名 ・資本金：1,000 万円 ・事業内容：総合工事業

事業承継を機に業務プロセス・人員配置の見直しに着手

埼玉県さいたま市の大福輸送株式会社は、建設現場で重機を用いた基礎工事や土木工事を担い、切削した土砂の運搬や処理を行う企業である。田子山知子社長の父が 50 年ほど前に土砂の運搬事業で創業し、1986 年に株式会社化。真面目で堅実な仕事ぶりで、取引先の信頼と実績を積み重ね、事業を拡大していった。他業種でキャリアを積み重ねていた田子山社長は、父の病気を機に事業承継を決意。2019 年に入社した田子山社長は、紙中心の業務プロセスで適切な社内の情報伝達できていないことや、長年固定化された人員配置により業務が属人化している実態を知った。トラブル発生時や、社内の中核人材の不在・退職時に、会社全体が機能不全に陥る可能性があることに強い危機感を抱いたことから、2022 年に社長に就任してまず、同社を持続的な企業とするために、業務の棚卸しに加えて、円滑な情報共有体制の構築と属人化した社員のノウハウ承継に乗り出した。

ベテランのノウハウを聞き出しデータベース化、日々の業務はチャットツール導入で効率化

田子山社長は、見えないノウハウのデータベース化と、紙中心の非効率な体制を脱却すべく IT ツールの導入によるデジタル化を進めた。70 代の役員に集中していた対外折衝や施工管理、社内のリソース管理・手配に係る業務を承継するため、20～40 代の3人の社員を配置。田子山社長とともに、ベテラン役員の業務内容やノウハウ等を細かく聞き取りデータ化することで、属人化・暗黙知化していた業務の形式知化ができ、次世代の社員へのノウハウの承継が実現した。それと並行して、社内の情報共有ツールとしてビジネスチャットツールを新たに導入。導入に当たっては、社員数名の協力の下、実際の業務で活用できるかを約4か月掛けて慎重に検証し、社員が使用する上で抵抗がないことを確認してから本格的に運用した。導入に伴い、社員が紙で提出していた作業報告書（伝票）を、ビジネスチャットツールを活用した画像での提出に変更。現場作業員における報告書作成や提出の手間を削減しつつ、手軽に報告できるために提出頻度を週1回から毎日に変えられたことで、本社事務所で業務管理を行う社員もスムーズに工事実績が把握できるようになるなど、各分野の社員から業務負担軽減と効率化を実感する声が上がっている。

IT ツールの活用により持続的な体制構築が進み、業績向上にもつながっている

一連の取組により、効率的な社内体制を構築でき、特定の社員に過度な負荷を掛けることなく、業務を平準化することに成功。持続的な体制が整った。さらに、IT ツールで情報共有が円滑化したことで、取引先に対する迅速かつきめ細かな対応が可能となり、取引先からの要望や工事現場で発生するトラブルに機動的に対応し、顧客満足度の向上にもつながっている。また、売上の伸長を追求する体制も整ったことで、業績も着々と向上している。2021 年には5億円を下回っていた売上高が、2024 年度は約7億円に達する見込みだ。「若手社員が前面に出て業務を回す姿が取引先に認知され、世代交代の成功を示すことができ、自社の信用力の向上にもつながっている。中小企業におけるデジタル化によるメリットは大きい。」と田子山社長は語る。



田子山知子社長



現場作業の様子



IT ツールを活用する従業員

事例42：曲げわっぱ工房 E08

「顧客の声に応えるべく、支援機関と綿密な事業計画を立てて創業した企業」

・所在地：秋田県大館市 ・従業員数：3名 ・個人事業者 ・事業内容：木材・木製品製造業

伝統工芸品「曲げわっぱ」づくりに打ち込み 20 年、顧客の声に応えるため独立へ踏み出す

秋田県大館市の曲げわっぱ工房 E08 は、地元の伝統工芸品である曲げわっぱを製造・販売する企業である。子供の頃からものづくりが好きだった仲澤恵梨代表は、地元の短期大学の実習でもものづくりの楽しさを再認識。卒業後、曲げわっぱを製造する老舗企業の門をたたいた。同企業では1商品当たり 50～200 個のまとまった注文を大きく分けて 10 工程で分業し製作を行う。仲澤代表は「従事するからには伝統工芸士を取得する」と目標を定め、全工程の作業を習得するべく1工程ずつ担当。技術の研さんを積み、入社 13 年目の 2016 年に国家資格である伝統工芸士の資格を取得した。曲げわっぱを製作する傍ら、百貨店の催事場で来場客と会話する中で、サイズや形など個別の要望があることを認識。ニーズがありながら、現状ではこれら個別の要望に応えることが困難であったため、自らの工房を立ち上げることを決意。家族の後押しもあり、独立に向け 2021 年に同企業を退社した。

大館商工会議所から手厚い支援を受け、代表の思いを事業計画に

経営の経験がなかった仲澤代表は創業するに当たり、まず材料の仕入れや設備・資金の調達の問題に直面した。材料や設備の調達に関しては前職の社長に伝手をつないでもらうことで解決。資金の調達に関しては、活用できる補助金がないか地元の大館商工会議所に相談した。商工会議所から紹介された起業セミナーの受講と並行して、漠然としていた事業の構想を商工会議所の担当者との対話を重ねて整理・明確化し、創業に向けた事業計画を作成していった。「曲げわっぱを持った瞬間の手触り感・完成度と顧客ニーズを的確に把握していることが強みだ」と思い、顧客ターゲット層の明確化や広報戦略を事業計画に落とし込むことで事業化できると感じた」と当時の支援に携わった柴田宜史所長は振り返る。検討の結果、顧客ターゲット層は 40～60 代の弁当作りをする女性に設定し、オーダーメイド型で顧客ニーズを反映させながら弁当箱等の商品を開発した。また、同じ素材を使ったカトラリーやアクセサリーなどの雑貨も商品ラインナップに加えることで同業他社との差別化を図った。広報戦略も商工会議所と相談し、自社ホームページの製作に加え、SNS で商品や活用イメージを投稿することで、幅広い顧客にアプローチする戦略を立てた。綿密な計画が完成し、補助金や金融機関からの融資獲得にもつながっている。

計画の下、柔軟な顧客対応を強みに順調な立ち上げを達成。伝統工芸を後世につなぐ

2022 年に創業した同社は、事業計画に基づき順調に売上げを伸ばしていき、足下では創業時の2倍以上に増加。また、利用者のニーズに合わせてサイズや形のバリエーションを増やしていった商品は今では 50 種類にも上り、弁当箱だけでも 20～30 種類を取りそろえている。そのほかにもドライフラワー作家やレジンアート作家など、県内で同じものづくりをしている事業者をメインにコラボ商品の開発を手掛け、より幅広い層の顧客獲得を目指している。さらに、商工会議所を通じて地域の学校などから講演やワークショップの依頼を受け、小・中学生に伝統工芸を受け継いでいくこと、ものづくりの楽しさを伝えている。「今後も多くの人に手に取ってもらえるような曲げわっぱ商品を作っていく。自身が若い世代にとっての道しるべとなるよう、創業やものづくりの魅力を伝えていきたい」と仲澤代表は語る。



仲澤恵梨代表



曲げわっぱの弁当箱



イベントでワークショップを行う様子

事例43：株式会社いとしのいとしま 「支援機関と共に経営計画を策定・運用し、持続的发展をする企業」

・所在地：福岡県糸島市 ・従業員数：6名 ・資本金：600万円 ・事業内容：飲食業

糸島ブランドの地魚の付加価値を高め、安定的な売上確保に向けて、新規事業開発に着手

福岡県糸島市の株式会社いとしのいとしまは、糸島ブランドの地魚の価値を高めるために、飲食店や商品開発、体験事業など様々なサービスを通して地域活性化に取り組む企業である。2015年、地魚を取り扱う飲食店を営んでいた同社を縁故で事業承継した馬淵崇社長は、糸島の四季折々で多種多様な魚介類の価値の高さや、伝統的ないりこ漁など糸島地域の水産業を中心とした文化性に感銘を受けた。同時に、漁師の高齢化や担い手不足が進んでいること、もともと地魚の漁獲量は質・量共に不安定であることに加え、近年は燃料費の高騰により漁獲量が更に減少していること、といった様々な課題に直面していることにも気が付いた。こうした背景から、馬淵社長は、経営ビジョンに「糸島のうまい魚をこれからもずっと食べられる社会の実現」を掲げ、自社の持続的な売上確保による経営の安定化と、地魚の価値向上による地域水産業の振興を紐付けて、新規事業開発を決意した。

商工会とともに計画策定に取り組み、漁業関係者と消費者をつなぐ新規事業を発足

馬淵社長は、糸島の地魚の価値を知ってもらうには、消費者に現場に足を運んでもらい、実際に食べてもらうこと以外にも様々な接点が必要だと考え、自社の強みである地元漁師との強いつながりをいかした会員制の体験型事業「地魚 BANK」を構想。同事業は、会費を原資に、新サービス・新製品開発、地魚関連ツアー、清掃活動等のコミュニティ活動等を企画するもので、同社と会員が楽しみながら地魚の価値を高める活動に挑戦していく新たな試みだ。サービスメニューの検討や会費の設定など事業内容のブラッシュアップに当たっては、糸島市商工会の経営指導員や専門家による支援を受け、外部環境や自社の強みや弱みなどについて改めて整理し、経営計画に落とし込んで見える化していった。「商工会との壁打ちで、冷静に数字作りができたのが非常にありがたかった。また、法務面でも専門家のアドバイスをもらうことができ、自信をもって事業を立ち上げることができた」と馬淵社長は振り返る。2018年9月には経営革新計画を取得して様々な補助金や融資制度なども活用しており、経営革新計画の取得は同事業への信頼性向上にもつながっているという。

新規事業で感染症拡大を乗り越え、更なる事業拡大で糸島地域の魅力を発信

2018年12月の「地魚 BANK」開始以降、SNS等で地道に周知活動を続けながら取組を続けていった結果、徐々に反響を呼び、足下では個人会員約60名、法人会員10社、フェイスブックコミュニティは500名超にまで広がったことで、売上は事業承継時と比べて3倍以上に増加した。昨年には会員からのサービスのクオリティを求める声を受け、体験型メニューの充実などに向けて月額1,100円だった個人会費を年会費33,000円（月当たり2,750円）に増額。会員数を維持しながら、安定的な売上げを確保し更に多種多様なサービスを提供できる体制に成長している。「感染症拡大時、飲食店のみの営業を続けていたら、おそらく倒産していた。商工会のアドバイスをベースに売上げを複線化したことで、一つ事業ステージを上げられた。今後はワイナリー事業、体験型宿泊事業で更なる事業拡大、糸島地域のプレゼンス向上を目指していきたい」と馬淵社長は語る。



馬淵崇社長



地魚 BANK のスキーム図



地魚 BANK 会員への魚捌き教室

事例44：株式会社アウトテック松坂 「災害時等の事業継続力を高めるため、 連携事業継続力強化計画を支援機関と共に策定した企業」

・所在地：愛知県刈谷市 ・従業員数：10 名 ・資本金：1,000 万円 ・事業内容：職別工事業（設備工事業を除く）

頻発する自然災害と感染症の感染拡大により事業継続力強化の必要性に直面

愛知県刈谷市の株式会社アウトテック松坂は、東海三県を中心に屋根・外壁・太陽光発電機工事を手掛ける建設業者である。2011 年の東日本大震災で同社は社員や協力会社の職人を被災地に派遣し、被災家屋の復旧や仮設住宅建設に取り組んだ。2013 年に事業承継した穂谷あかね社長は「地震や風水害など大規模な自然災害が頻発する中、建設業者として緊急事態に即応できる体制強化は喫緊の課題だった」と話す。仮に、東海地方で災害が発生した場合、自社も被災し被災地の復旧作業を担えなくなる事態は避けなければならない。たとえ被災を逃れたとしても、物流が止まり資材の調達ができなくなれば復旧作業はできない。こうした課題意識を強めていた 2020 年、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が深刻化し、同社が手掛ける工事の多くも中断を強いられたことで、本格的に自社の事業継続力強化に向けて取組を始めた。

支援機関の伴走支援の下、事業継続力強化計画策定に取り組む

穂谷社長が事業継続力強化について愛知県中小企業家同友会の経営者仲間に相談すると、中小企業向け簡易版 BCP に位置づけられる事業継続力強化計画を紹介され、独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）への相談を勧められた。「うちのような小さな企業でも取り組めるのか自信がなかったが、計画から申請まで中小機構による伴走支援を受けられると聞き、思い切って挑戦することにした」と穂谷社長は振り返る。策定に当たっては、まず始めに、専門家とともに同社が抱えるリスクを洗い出した。次に、大規模災害時における地域の復旧への貢献、感染症対策の2点を重視し、対応策を検討。さらに、同業者や取引先などの連携型計画が、緊急時に現有の経営資源を補完し合うことができ、より効果的との助言を受け、以前から交流があった埼玉県と同業者と連携した計画策定を目指した。中小機構と月1回の面談を続け、文言の言い回しに至るまで計画書の添削を繰り返した。連携業者とはオンライン会議で話し合い、互いに人員、資材、工具などを融通し合うことを取り決め、着手から約半年間で連携事業継続力強化計画の認定を得られた。計画に基づき、社内では防災品の整備、データのバックアップを取るサーバーへの更新などハード面も整えたほか、従業員に防災士の資格取得を推奨していった。

従業員の防災意識が高まり、地域の復旧に貢献する準備も整う

一連の取組により、従業員の災害に対する防災意識は高まり、全従業員が防災士の資格を取得したほか、2024 年の南海トラフ地震臨時情報発令時には、計画に基づき従業員の安否確認が円滑に行われた。連携先事業者は同社にはないドローン撮影技術を有し、一方で同社には連携先事業者にはない人材派遣のネットワークを有しており、互いの強みをいかした補完関係を構築することで、大規模災害時にでも地域の復旧に貢献できる体制が整った。また、連携事業継続力強化計画の認定は、同社の信用力向上にもつながっているという。「事業継続力強化には、中小企業も一歩を踏み出すことが重要。今後は資材メーカー等の仕入先との連携も深め、災害等で地域に貢献できるよう、より強靱な計画にブラッシュアップしていきたい」と穂谷社長は語る。



穂谷あかね社長



災害時に備えて飲料水(左)、
トイレ災害用水(右)を備蓄



感染症対策に備えて発生時のフローを策定し全社員に共有

事例45：株式会社藤川石油

「事業承継で地域への思いを受け継ぎ、地域住民の生活や産業を支え続ける企業」

・所在地：北海道豊浦町 ・従業員数：6名 ・資本金：1,000 万円 ・事業内容：その他の小売業

地域の住民、主要産業を支える同社の事業を継続させるため、承継先を模索

北海道豊浦町の株式会社藤川石油は、ガソリンスタンド（以下、「SS」）を運営する企業である。特にホタテ漁の船舶への燃料供給は、地域の主要産業を支える重要な役割であり、同社の経営基盤となっている。また、同社は燃料を販売するのみならず、ストーブの修理など地域住民の小さな困り事にも対応する、地域に欠かせない「安心」を提供する存在だ。しかし、2015 年、当時の社長である藤川幹夫会長が 60 歳を迎えたことをきっかけに、今後も事業を継続していくための事業承継を考え始めたが、親族、従業員に後継者がおらず、承継先の選定は困難を極めていた。このまま後継者が見つからなければ、今後廃業に追い込まれ、地域住民の生活や地域産業に多大な影響を与えてしまうと考えた藤川会長は、2020 年に北海道事業承継・引継ぎ支援センターに相談した。

地域への思いで意気投合、北海道事業承継・引継ぎ支援センターのサポートを受けて事業承継を実現

藤川会長は、同センターの靴屋剛承継コーディネーター（以下、「CO」）と豊浦町のために事業を継続してくれる人を探していたところ、北海道美唄市の株式会社ミウラ商会で SS を経営していた三浦洋範社長に縁あって出会うことができた。三浦社長は、過疎地域におけるエネルギーの持続的な供給を業界全体の課題として認識していた中、自身も地域の供給網を守るべく何か貢献できないかと思案していた。豊浦町を支えていきたい藤川会長は、地域の助けになりたいと思う三浦社長と、2021 年 8 月の相談当初からすぐに意見が合致。靴屋 CO が「承継が決まる前から一歩踏み込んで、引き継ぎ後の同社を残していくための具体策について話し合われているのが印象的だった」と話すのとおり、両者は事業承継の相談段階から、従業員の働き方、給油方式、資金の回収方法などの経営ノウハウについて話し合いを重ねてきた。三浦社長は、単に美唄市での経営方法を持ち込むのではなく、豊浦町の地域性を考慮した経営方法を模索。特に藤川会長からの顧客情報の引き継ぎにはじっくりと時間を掛けて丁寧に取り組み、2024 年 3 月に承継の手続きが完了した。現在は事業を引き継いだ三浦社長を中心に営業を行っているが、藤川石油という名前が地域に育てられた思いから、承継後も社名は残した。

地域を思う心を受け継ぎ、これからも北海道のエネルギー供給問題に立ち向かう

三浦社長が藤川会長の思いを受けて事業を引き継いだことにより、住民を始め、漁業関係者や企業など、同社は地域に引き続き「安心」を提供できている。特に、主要産業であるホタテ漁の船舶への燃料供給をストップすることなく、今後も安定して供給できる体制を継続させたことは、豊浦町の地域経済の持続的発展に大きく貢献している。現在は、一刻でも早く豊浦町になじむため、進んで店頭に立つほか、街中を回り、地元住民と積極的にコミュニケーションを取るなど顔を覚えてもらうために奔走している。「まずは愚直に仕事に取り組むことで引き続き地域から信頼される SS でありたいと思う。これからも北海道内に困っている SS があれば引き継いでいき、エネルギー供給を始め、地域になくってはならない SS を守っていくことに貢献したい」と三浦社長は語る。



三浦洋範社長



同社外観



地域住民との交流

事例46：宇治市
「支援機関と有機的に連携し、
持続的な創業支援コミュニティ構築に取り組む地方公共団体」

・所在地：京都府宇治市

事業者支援・創業促進を目的にした産業交流拠点を運営

宇治市は、京都府南部に位置する人口約 17 万 9,600 人の地方公共団体である。1990 年代後半から市内事業所数は減少傾向にあり、京都府全体や周辺自治体と比べて開業率が低い上に廃業率は上昇。事業承継や創業促進への支援が喫緊の課題となっていた。しかしながら、同市を含む行政の縦割り体制が原因で、事業者・創業者の立場からすると、どの機関や部署に相談できるのかが見えにくく、支援にたどり着けないことが問題視されていた。こうした背景から、2019 年、同市は宇治市産業戦略に基づき、宇治商工会議所と連携して市内事業者の課題や創業者のニーズに対応するための産業支援拠点「宇治 NEXT」を開設し、創業支援を含む事業者支援の強化を進めた。

地元商工会議所等と連携し、シームレスで持続的な創業支援体制を構築

まず「宇治 NEXT」では、施設から作り始めるのではなく「人が集まる仕組み」作りを重視し、創業者や挑戦意欲のある人を集めた異業種交流会を企画。企画に当たっては職員自身が外部イベント等に参加し、足下の創業関心者が抱えている課題やニーズを収集した結果、20～30 代の若年世代や女性等、予想を超える多くの人々を集めることに成功した。地域の創業意欲の高さを再確認し、支援の必要性を強く感じたことを踏まえ、2020 年、同市産業会館内にコワーキングスペースや商品展示ブースなどが備わった産業交流拠点「うじらぼ」を開設。「挑戦し続ける人たちの研究所」をコンセプトとし、職員主導で創業にまつわるイベントを数多く開催したことで、単なるハコモノ施設ではなく、市内の学生、若手後継者、主婦、公務員、経営者など多様な属性・年代の意欲ある人々が集まり、参加者同士が共に学び合い、創業機運を醸成していく場となった。さらに、京都信用保証協会、株式会社日本政策金融公庫等と連携し、事業者や創業者に対して積極的にアプローチを行った。加えて、2023 年から独立行政法人中小企業基盤整備機構の「TIP*S」と連携し、潜在的創業関心層の掘り起こしイベントも追加したことで、創業フェーズに応じたシームレスな支援を実践している。

体制構築で創業件数が3倍に上昇、コミュニティからエコシステムへの成長を目指す

これらの取組により「『うじらぼ』に行けば創業に関する悩みを解決できる」というイメージが定着し、会員やイベント参加者の中にコアメンバーが増加した。足下の「うじらぼ」の実績は、会員数が 2024 年 11 月時点で 270 人強（年度更新制）、2023 年度利用者数が 2,600 人、約 60 回実施したイベントの延べ参加者数は 1,600 人に上る。「うじらぼ」の利用者増加は、着実に成果として創業件数に表れており、2016 年度 25 件であった同市の創業件数は、順調に件数を伸ばし、2023 年度に 88 件となっている。「今後は、『うじらぼ』利用者や地域の先輩創業者がハブ人材となり、自然発生的にイベントや創業支援が行われるような、有機的で持続的な創業支援エコシステムへと成長させていきたい」と「うじらぼ」の設立から中心的役割を担う宇治市産業振興課の北川誠晃氏は語る。



宇治市産業振興課の北川誠晃氏



「うじらぼ」ロゴマーク



「うじらぼ」の創業支援イベント

事例47：遠賀屋糍こめのはな

「地元産品をいかした特産品を開発し、海外を含めた市場開拓に取り組む企業」

・所在地：福岡県遠賀町 ・従業員数：3名 ・個人事業者 ・事業内容：飲食店

地元の特産品とするべく、米粉麺の開発に立ち上がる

福岡県遠賀町の遠賀屋糍こめのはなは、米粉麺の製造・販売と、その米粉麺の料理を提供する飲食店である。代表の金田淳二氏は以前、北九州市でイタリア料理店を経営するオーナーシェフだったが、60歳を機に引退。翌年2009年に、遠賀町商工会から地元の特産品となる米粉麺開発への協力を求められたことをきっかけに、冷凍米粉麺を商品化。その後、米粉麺専門店「糍（こめのはな）」の立ち上げに至った。福岡県遠賀郡内四町（遠賀町・岡垣町・芦屋町・水巻町）では、農商工連携特産品開発事業で県産米粉の利用拡大に向け、特産品開発に着手していたが、開発が思うように進んでおらず、イタリア料理店で製麺経験があった金田氏に白羽の矢が立った形だ。市場を開拓するに当たっては、米粉を使用した麺は一般的でないことや小麦等を使用した麺と比較して高価なことから、国内需要の早期伸長は見込めず、ニッチな高付加価値市場への販路開拓を模索。JAPAN ブランドの高付加価値食材として市場が大きく、かつグルテンフリー市場が確立している欧米に販路を求めた。しかし、粘性の少ない米粉は、量産時のロール式製麺機による製麺過程で一般的に増粘剤を必要とするが、それでは欧米の厳しい食品基準をクリアできないことに加え、保存期間等の問題もあり、海外向けに増粘剤不使用の乾麺の開発に着手した。

“グルテンフリー”を掲げて国内・海外の見本市に参加

新商品開発に取り組む中、2018年に高粘度を発揮する米粉用の福岡県産米「ふくのこ」が誕生。金田氏はこの「ふくのこ」を使用し、製粉業者等と乾麺製造に向けた研究開発を行う傍ら、消費者の反応も調査。試行錯誤の末、2022年について米粉100%の無添加乾麺「べいめん」の開発に成功した。2023年には米麺製法に関する特許も取得している。新商品開発を足掛かりに、2022年に千葉県で開催された「FOODEX JAPAN2022」を始め、「アグリフード EXPO 東京 2023」など、全国各地の見本市に出品。2023年10月にはシンガポールの「Food Japan」に参加、2024年2月にはパリ農業祭でも試食を実施し、いずれも好評を博した。海外市場の開拓に向けた取組に当たっては、JETRO（日本貿易振興機構）の支援を受けており、「海外市場調査・海外アンケート調査・海外出展支援」を通じて、自社商品が海外で受け入れられるのか、米粉麺の海外市場はどのような感じなのか、海外の展示会へ出展するための条件や商品販売の条件などについて調査を実施しており、海外市場に十分な手ごたえを感じている。

安定供給に向けて、福岡県内に生産拠点を確保へ

「べいめん」の開発は、県産米「ふくのこ」の高付加価値化に貢献しているほか、海外から想定以上の評価を獲得できており、県産米の海外PRにもつながっている。しかし、今後「べいめん」を海外市場に対して安定的に供給するためには、「ふくのこ」の生産量がまだまだ少ないことや、想定される需要に見合う量産体制の強化など、課題は山積だ。「べいめん」の更なる生産拡大に向けては、自社のみならず、自治体や地元商工会など、地域の協力が不可欠である。「まずは福岡県での生産拠点づくりに向けて、県の特産品として評価される必要がある。今後も『べいめん』を通じて、海外に日本の米のおいしさや食文化の魅力を広く届けていきたい」と金田代表は語る。



代表の金田淳二氏



米麺を生産するロール式製麺機麺帯



米麺を使った調理例

事例48：有限会社大望閣

「地域資源を活用し、売上げを拡大するとともに地域の発展に貢献している企業」

・所在地：佐賀県唐津市 ・従業員数：20 名 ・資本金：500 万円 ・事業内容：宿泊業

感染症の感染拡大で売上げが激減。地域資源を活用し新規顧客の開拓に取り組む

佐賀県唐津市の有限会社大望閣は、同市で「観光ホテル大望閣」を営む企業である。1967 年創業の同社は、名物「呼子のイカの活き造り」が人気を博し、九州地域を中心とした宿泊客が多く訪れ、順調に売上げを維持していた。しかし、2020 年の感染症の感染拡大時、観光客が途絶え売上げは半減し、事業継続が危ぶまれる状況となった。こうした中、市のキャンペーンで宿泊した地元住民の声をきっかけに、同社は地域資源に着目した新規顧客開拓を戦略に据え、社長の古舘博氏と社長の子息で支配人の古舘健一氏が中心となり、売上回復に向けた取組を進めた。「どん底の中、地元の方に『こんなにおいしい料理があるなら、よそに旅行にいかなくていい』と評価を受けたことをきっかけに、改めて私たちが独自で提供できる価値を一から見つめ直した。食材だけでなく、歴史・文化等、唐津地域には素晴らしい資源があるが、まだまだ知名度は低い。これらを武器にして全国に発信すれば、自社の売上回復、ひいては唐津地域の活性化の活路があるのではと感じた」と、古舘博社長は当時を振り返る。

地域資源を活用した商品や体験型サービスを開発し、SNS 等で積極的に発信

同社は様々な地域資源の活用可能性を模索し、PR に取り組んだ。主に国内客向けには、新たな地域資源として唐津市と九州大学が開発した完全養殖のマサバ「唐津 Q サバ」に注目。古舘健一支配人が中心となり 2021 年の休業期間に腰を据えて商品開発に取り組み、「唐津 Q サバ甘夏オイル漬け」を商品化した。ふるさと納税や自社 EC サイトを通じて提供を始め、これを武器に、地域の旅館組合と力を合わせ、「唐津 Q サバ」や唐津地域の認知度向上に取り組んだ結果、テレビ番組で大きく取り上げられ、放送後の販売会では「唐津 Q サバ甘夏オイル漬け」約 2,000 個が即完売するなど評判を呼んだ。また、インバウンド需要の増加を見越し、英語で唐津の文化・歴史を紹介・体験するサービスを導入。豊臣秀吉の出陣を支えた名所「名護屋城」を英語で解説・案内するツアーや、料理の提供に唐津焼の器を使用するなど、外国人観光客が唐津の歴史や美術・工芸に触れられるように工夫した。加えて、外国人従業員の採用や客室の約7割をベッド付きの和洋室に改装するなど、外国人観光客への対応力強化を進めた。さらに、唐津上場商工会の支援を受け、SNS 戦略を見直し、国内外の若年層の観光客向けの PR を強化。加えて、観光庁の「地域観光新発見事業」のインフルエンサー派遣支援を活用し PR 動画を制作。同社や呼子の朝市、名護屋城博物館の黄金の茶室などを紹介した動画は、閲覧数 196 万回を記録するなど、大反響となった。

国内外の観光客が増え売上増加。地域一体で唐津の魅力向上に取り組む、地域経済の発展に貢献する

テレビ、SNS 等での PR 効果は絶大で、唐津地域の知名度は向上。国内外の新規顧客の獲得が実現した。国内客は、九州地域だけでなく、全国各地からの宿泊予約が増加。また、外国人客も、アジア圏を中心に名護屋城や呼子を巡る体験型サービスが高く評価され、増加傾向にある。2019 年頃は 30 人／月程度であった外国人宿泊者数は、足下 100 人／月に迫る勢いだ。このような新規顧客の獲得は同社の売上増加に直結しており、半減していた売上高は減少前の水準に回復しただけでなく、足下では更に大きく上回っている状況だという。今後も同社が旗振り役となり、地域内の事業者を巻き込んだ魅力向上と PR に取り組んでいく方針だ。「唐津の観光資源と魅力を見つめ直し、地道な PR 活動で国内外に発信し続けた結果、成果が出ている。今後、地域一体で更なる観光資源の価値向上や新しい体験型プログラムの開発に取り組む、地域全体の経済効果を高めていきたい」と古舘博社長は語る。



古舘博社長（左） 健一支配人（右）



「唐津 Q サバ甘夏オイル漬け」



インバウンド客向けに改装した客室

事例49：移動販売車「だんだん号」 「移動販売車で地域の買物困難者に寄り添い、日々の暮らしを支える企業」

・所在地：島根県雲南市 ・従業員数：7名 ・資本金：個人事業者 ・事業内容：無店舗小売業

買物が困難となった高齢者世帯の存在を知り、移動販売を決意

島根県雲南市の移動販売車「だんだん号」は、地域の山間部を巡回し、高齢者世帯など買物困難者に食料品や日用品を販売する企業である。島根県東部に位置する同市は、人口減少・少子高齢化が進み、山間部では日用品・生鮮品等を取り扱う地域商店が著しく減少したことで、高齢者世帯を中心に買物困難者が増加傾向にあった。市内で測量事業を営んでいた鳥谷秀和代表は、遠方に買物に行くことができない顧客に対し個人的に食料品や日用品の配達を行っていた知人のコンビニ経営者を通じて、買物困難者が地域に数多く存在する現状を認識し、移動販売事業を決意。2013年に同市の補助金を用いて車両を購入し、移動販売車「だんだん号」事業を開始した。「小売業は全くの未経験だったが、自分が生まれ育った地域の社会課題を知り、買物に不便を感じている人をなんとかして助けたいと感じたことが事業開始のきっかけ」と鳥谷代表は当時を振り返る。

顧客とのコミュニケーションを重視し、住民の買物環境を維持

開始当初は1日100戸以上巡回しても売上げが3,000円程度の日があるなど、試行錯誤の連続だった。鳥谷代表は、買物が困難な世帯を一戸一戸訪ね、顧客開拓に取り組み、半年かけて地域のニーズを把握。ニーズに合わせた商品を仕入れ、販売ルートも工夫し、事業を軌道に乗せていった。特に重視したのは、顧客とのコミュニケーションだ。「お客様の要望を聞き真摯に答える。今無いものは『後日対応します』といい、できるだけ応える姿勢が大切。嘘や隠し事をしない誠実さが、顧客の維持や口コミに最も効果を発揮する」と鳥谷代表は語る。雲南市内ならどこへでも配達し、欲しい商品が無ければ最短1週間で届けるといった「だんだん号」の手厚いサービスの評判は、口コミで地域住民に広がり、徐々に顧客が増加していった。他方、利益の確保には苦労した。近隣地域で移動販売をしていた事業者は採算が合わず次々撤退していく中、鳥谷代表は、1台当たりの販売目標やルート設定、顧客のニーズ管理、商品ごとの原価計算等を精緻に行い、事業継続に必要な利益の確保に取り組んだ。また、移動販売が撤退する近隣地域の住民を買物困難者にしてはならないという思いから、撤退する業者から、顧客、車両や什器、従業員などを全て引継ぎ、近隣の地域住民の買物環境の維持にも努めた。

移動販売事業を黒字化し、地域の持続的発展に貢献

「だんだん号」は、足下、雲南市内のほか、出雲市、奥出雲町の一部にも販売エリアを拡大。従業員7名車両4台体制で、1週間で20ルート、延べ320戸を巡回し、地域住民に買物環境を提供している。事業運営には特段行政からの補助等を受けていない中、事業継続に必要な利益を確保し、10年以上移動販売を継続できているのは、鳥谷代表の適切な経営管理の賜物といえる。また、顧客が栽培した農作物の買取りの実施や、地域の問屋から積極的に仕入れを行うことで、地域住民の生きがいの提供や、地域経済の持続的発展にも大きく貢献している。「人間の体でいえば、地域の経済が『体全体』、だんだん号は『血液』のような役割だと思っています。ほかの事業者が『臓器』で様々なものを製造し、それをお客様へ『栄養』という名の商品を届ける。だんだん号は常に誰かのために働く血液のような、なくてはならない存在であり続けたい」と鳥谷代表は語る。



鳥谷秀和代表



「だんだん号」での移動販売



販売時には顧客との
コミュニケーションを重視

事例50：坂東市商工会

「既存業務の『改善』による業務効率化と職員の即戦力化に取り組む支援機関」

・所在地：茨城県坂東市

伴走支援の推進で経営指導員の業務負担が増加、同会内でのノウハウの引継ぎも課題

茨城県坂東市の坂東市商工会は、2006年に岩井市と猿島町の2商工会の合併により発足し、地域に根ざした支援機関として、市内事業者の様々な経営課題に対し支援を行っている。2014年の小規模企業振興基本法制定以後、商工会は従来の記帳指導等の経営改善普及事業に加え、小規模事業者の経営課題により踏み込んだ経営発達支援事業を実践するための伴走型支援を担うようになり、同会職員の業務が質・量共に増加傾向にあった。また、職員の退職や異動によって個人の経験やノウハウが受け継がれず、複雑化する事業者の経営課題に十分に対応できていないといった問題も顕在化していた。特に感染症の感染拡大時には、電話による問い合わせが殺到する中、経験の浅い職員が対応しきれないためにベテラン経営指導員に業務が偏り、ベテラン経営指導員が本来取り組むべき高度な支援案件に集中して時間を割くことが困難な状況となっていた。こうした現状を打開すべく、同会は足下の業務効率化と経営指導員以外の職員も含めた全職員の支援力向上の取組を進めた。

「改善の4原則」で業務効率化を推進、県連合会と連携したOJTで支援力向上を目指す

業務効率化に当たって参考にしたのは、製造業の工程改善でも使われている「改善の4原則」（取り除く、まとめる、整理する、単純化する〈ECRS〉）だ。「一発ホームランは狙わず、小さな一歩を諦めずに業務効率化を図り、一人当たり1日10分程度業務時間を減らすことを目指した」と、当時同会で取組を推進した茨城県商工会連合会（以下、茨城県連）の上坂卓也専門経営指導員は振り返る。具体的には、手作業で発送していた会員向け文書を廃止しWEBレターを導入（「取り除く」）、同一メンバーの会議を可能な限り同日に実施するよう調整（「まとめる」）、各種資料の電子化で管理を効率化（「整理する」）、など、あらゆる業務における既存のやり方を疑って業務を細分化し、削減・効率化できることをコツコツ積み上げた。また、事業パンフレットの整備や、属人化していた業務の標準化・マニュアル化も推進（「単純化する」）。事業者からの初期相談時の確認シートを作成・共有し、創業、補助金、経営計画策定等の初期相談の際、経験の浅い職員でも必要なヒアリングや事業の紹介ができるような体制を整えた。これらの取組は着実に効果が出ており、特にWEBレターの導入では、半年換算で合計200時間以上の業務時間削減が実現。捻出した時間は職員の支援力向上の時間に充てており、支援経験の浅い職員を対象に、茨城県連のブロックマネージャーやスーパーバイザー（以下、SV）と連携したOJTを実施し、現地指導を含む実践的な研修を通じて事業計画の策定支援などの教育を推進している。

事業計画の策定件数が増加、より高度な経営支援にも取り組む

一連の取組により、経験の浅い職員の早期育成の仕組みが整い、早期に事業計画や持続化補助金などの策定支援をほぼ一人で行えるレベルになった。経験の浅い職員の即戦力化は、同会の業務負担の平準化にもつながり、ベテラン経営指導員が高度な案件に集中できるようになっている。取組前から比べ同会の事業計画の策定件数は倍増し、年間90件となり、持続化補助金やものづくり補助金の申請件数も県内43商工会中でトップ5に入る状況となった。「経験の浅い職員も、整備されたマニュアルの活用やOJTで経験を積むことで、自信を持って経営指導ができるようになった。今後は高度な経営課題の伴走支援にも注力していきたい」と同会の浦和祐樹課長は語る。



坂東市商工会の職員の皆様



業務マニュアルでノウハウを共有



茨城県連のSVとの面談の様子

事例51：岐阜県商工会連合会 「職員の支援力の可視化等により、支援の質の向上に取り組む支援機関」

・所在地：岐阜県岐阜市

事業者の複雑な経営課題に対応するため、職員の支援スキルの底上げが課題

岐阜県商工会連合会は岐阜県内 42 商工会を統括し、中小・小規模事業者を支援する支援機関である。同県の事業者は、1996 年から 2016 年で4分の1が減少し、雇用喪失などにより地域経済が疲弊。地域を支える事業者の事業継続に向け、収益力向上や事業承継の強化が喫緊の課題であった。また、激変する外部環境の中で、事業者の経営課題も複雑化。商工会には、「どのように売上げや利益を伸ばせばよいか」という事業者からの根本的な相談も目立ち始めた。同会は、商工会が従来実施していた記帳指導等の規則や手順を助言する業務ノウハウだけでは、これらの複雑化した事業者の経営課題に対応することが困難と判断し、事業者の本質的な課題を見極め、成長を促す支援を実現すべく、県内商工会組織全体で支援スキルを底上げする育成・支援体制の整備に取り掛かった。

「プロセスコンサルティング」の導入と支援スキルの可視化で、支援力向上に取り組む

同会は 2018 年に「商工会未来創造プラン」と題する 10 年計画を策定し、支援手法を抜本的に見直した。柱の一つが、事業者との対話を通じて経営課題を深掘りし、本質的な解決策を論理的に導き出す「プロセスコンサルティング」の導入だ。導入に当たり、小規模事業者の支援経験が豊富な中小企業診断士の資格を持つ外部専門家をスーパーバイザー（以下、SV）として招き、全5回の OJT を通じて、県下の全経営指導員約 110 名の人材育成を進めた。取り分け特徴的な点は、指導員の支援スキルを点数により可視化したことだ。OJT を受ける1、2、5年目の指導員を対象に、「分析・立案・提案」の三つの観点、九つの評価項目から SV が5点満点で点数評価。「指導員5年目において、各評価項目で平均3点以上を獲得すること」を目標に設定し、点数をスキルマップで本人にフィードバックすることで、指導員は自身の得意な分野、優先的に強化すべき分野を具体的に把握できるようになった。総じて評価点の低かった「ロジカルシンキング」等は、OFF-JT で指導員が学習する機会を確保した。加えて、事業者に論理的に支援提案ができるよう県下統一の支援計画書を作成。指導員に支援計画書を用いた支援件数の年間目標を設定し、「プロセスコンサルティング」の実践を促すなど、様々な工夫を凝らし、取組を進めた。

高い支援力を武器に、事業者の経営力向上に貢献していく

足下、5年目の指導員は継続して平均3点以上を獲得するなど、一連の取組は、現場の支援力の底上げにつながっている。支援計画書を用いた経営支援の実施件数は 2019 年度 140 件から 2023 年度 449 件へと拡大し、足下 2024 年度は 600 件以上を見込むなど、支援件数も着実に増加。また、支援の内容が従来の要望対応型から課題設定型の支援へシフトしたことで、事業者からは「従来の経験則に基づく助言だけでなく、論理的な分析を基に経営の本質に踏み込んだ提案をしてくれる」と評価を受けるようになった。各商工会の会長も、自組織の支援力を評価し、会員事業者に積極的に PR し始めるなど、組織全体で経営支援に対する機運醸成が進んでいる。今後は、支援の成果を検証しながら改善を重ねることで、事業者の経営力向上に一層貢献していく方針だ。「全ての指導員が経営コンサルタントレベル（5点満点）を目指すのではなく、指導員それぞれが得意分野を持ち、互いの支援特性を補完し合うことで組織として支援の質向上に取り組む。事業者の抱える真の経営課題を見極め、それを解決へ導く地域密着型コンサルタント組織として、地域と事業者に貢献していきたい」と同会の横山建人広域推進課長は語る。



岐阜県商工会連合会
横山建人広域推進課長

令和5年度プロセス・コンサルティング スキルマップ

指導員	分析	立案	提案	ロジカルシンキング	課題発見力	課題解決力	経営力	コミュニケーション力	指導力	総計
1	2	3	4	2	3	4	3	4	3	26
2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	28
3	4	3	2	4	3	2	3	4	3	26
4	3	2	3	3	2	3	2	3	2	21
5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	28
6	4	3	2	4	3	2	3	4	3	26
7	3	4	3	3	4	3	4	3	4	28
8	2	3	4	2	3	4	2	3	4	26
9	3	2	3	3	2	3	2	3	2	21
10	4	3	2	4	3	2	3	4	3	26
11	3	4	3	3	4	3	4	3	4	28
12	2	3	4	2	3	4	2	3	4	26
13	3	2	3	3	2	3	2	3	2	21
14	4	3	2	4	3	2	3	4	3	26
15	3	4	3	3	4	3	4	3	4	28
16	2	3	4	2	3	4	2	3	4	26
17	3	2	3	3	2	3	2	3	2	21
18	4	3	2	4	3	2	3	4	3	26
19	3	4	3	3	4	3	4	3	4	28
20	2	3	4	2	3	4	2	3	4	26
21	3	2	3	3	2	3	2	3	2	21
22	4	3	2	4	3	2	3	4	3	26
23	3	4	3	3	4	3	4	3	4	28
24	2	3	4	2	3	4	2	3	4	26
25	3	2	3	3	2	3	2	3	2	21
26	4	3	2	4	3	2	3	4	3	26
27	3	4	3	3	4	3	4	3	4	28
28	2	3	4	2	3	4	2	3	4	26
29	3	2	3	3	2	3	2	3	2	21
30	4	3	2	4	3	2	3	4	3	26
31	3	4	3	3	4	3	4	3	4	28
32	2	3	4	2	3	4	2	3	4	26
33	3	2	3	3	2	3	2	3	2	21
34	4	3	2	4	3	2	3	4	3	26
35	3	4	3	3	4	3	4	3	4	28
36	2	3	4	2	3	4	2	3	4	26
37	3	2	3	3	2	3	2	3	2	21
38	4	3	2	4	3	2	3	4	3	26
39	3	4	3	3	4	3	4	3	4	28
40	2	3	4	2	3	4	2	3	4	26
41	3	2	3	3	2	3	2	3	2	21
42	4	3	2	4	3	2	3	4	3	26
43	3	4	3	3	4	3	4	3	4	28
44	2	3	4	2	3	4	2	3	4	26
45	3	2	3	3	2	3	2	3	2	21
46	4	3	2	4	3	2	3	4	3	26
47	3	4	3	3	4	3	4	3	4	28
48	2	3	4	2	3	4	2	3	4	26
49	3	2	3	3	2	3	2	3	2	21
50	4	3	2	4	3	2	3	4	3	26

スキルマップにより
指導員の支援力を可視化



SV と指導員の
フォローアップ面談の様子

事例52：川口商工会議所

「各機関の強みをいかした有機的な連携体制を組み、支援成果を出す支援機関」

・所在地：埼玉県川口市

複雑化する事業者の課題に対応するため、支援機関連携を推進

川口商工会議所が所在する埼玉県川口市は、古くから鋳物工業が盛んで製造業を基幹産業として発展してきたが、市内の事業者数は減少傾向にあり、事業承継、人手不足、原材料高騰等、事業者の経営課題も複雑化。商工会議所には事業者の本質的な課題を解決する経営支援が求められる中、同所のノウハウやリソースにも限界があり、全ての経営相談に対応することは困難であった。また、市内には中小企業支援機関が複数所在するが、互いの機関の事業内容や特長の共有・理解不足が原因で、非効率な支援体制となっていた。こうした課題を解決すべく、同所の呼びかけにより、2017年に地元金融機関、士業団体、同所が協定を締結し、“オール川口”の支援体制「チーム・かわビズ」を結成。各機関の強みをいかした連携支援の取組を進めた。

金融機関や士業団体の役割を明確にするとともに目標を共有して支援業務に当たる

「チーム・かわビズ」は、銀行や信用金庫など主に市内に店舗を置く金融機関や、士業団体（税理士〈2団体〉、社会保険労務士、行政書士、弁護士）が参画し、各機関が連携しながら伴走型のワンストップ支援体制として発足した。本取組の特徴は、各機関の強みをいかし、連携時の役割分担を明確化している点だ。金融機関は支援先を巡回し経営者の悩みを聞き取って支援ニーズの発掘を行う「かかりつけ医」、士業団体は法律や特許、税務、その他高度な経営相談等に対応する「専門医」、商工会議所はそのハブとなり、企業支援コーディネーターを中心に初期相談で事業者の本質的な経営課題を見抜き適切な支援機関につなぐ「目利き役」と位置付け、各機関はその役割を共有・分担しながら、事業者支援を行う。連携体制をいかした無料の専門家派遣制度「元気アシストプログラム」は、同所が本質的な課題を見抜き、適切な専門家へつなぐことで、経営課題の特定から事業計画策定、実行までを一気通貫で支援する。この取組は反響を呼び、支援実績は2017年の86件から3年目には398件と4倍以上に増加。事業者や金融機関担当者からは支援の拡充を求める声が寄せられ、1案件の派遣回数を3回から5回に拡大した。さらに、中長期的な視野で経営課題解決や成長に向けた支援を行う有料の長期支援制度「超・元気アシストプログラム」も新たに導入し、組織再編、M&Aなど高度な経営課題に対する連携支援の取組も進めた。

感染症の感染拡大時に連携支援が効果を発揮。ナレッジの共有で更なる支援力強化へ

各機関の強みをいかした連携で経営課題の特定、計画策定、実行までの一気通貫での支援体制を構築できたことで、支援の質・量共に向上した。「チーム・かわビズ」には新たな金融機関、司法書士、中小企業診断士の士業団体も加わり（現在、金融機関8行庫、7士業団体）、300人以上の士業が専門家として登録。「元気アシストプログラム」は、多様な経営課題に対応できる体制が整い、8年間で足下延べ2,800件超の支援実績を積み上げている。特に、感染症の感染拡大以後、金融機関と密に連携し、同プログラムを活用して融資返済に向けた経営行動計画策定支援を100件以上実施。地域事業者の事業継続、経営改善に大きく貢献した。また、各機関との勉強会の実施や、同所や金融機関の職員が専門家のヒアリングに同席することで、職員自身のスキルアップにもつながっているという。「今後は、支援の成功事例を蓄積し、ナレッジとして共有することを通じ、商工会議所や連携機関の更なる支援力の強化を目指したい」と同所の佐藤寧娘課長は語る。



（左から）川口商工会議所 佐藤寧娘氏、山田航紀氏、飯島法敬氏



「チーム・かわビズ」イメージ図



商工会議所での支援風景

事例53：日高経営支援センター

「広域連携組織で、効率的・効果的に地域企業の経営支援に取り組む支援機関」

・所在地：和歌山県由良町、日高町、美浜町、印南町、みなべ町

人口と地域事業所数の減少が続く中、5町の商工会の広域連携組織が誕生

和歌山県中部西岸地域の5町（由良町、日高町、美浜町、印南町、みなべ町）の商工会で構成される日高経営支援センターは、広域連携により効率的・効果的に地域企業の経営支援に取り組む商工会の連携組織である。同地域は高級魚「クエ」や「南高梅」など、豊かな山海の幸に恵まれた地域だが、人口減少・少子高齢化が加速し、地域の事業者数も減少傾向にある。また、事業者の経営課題も事業承継、販路開拓、IT化など幅広く、その内容も複雑化。一方、各商工会では、セミナーやイベントなど毎年の定例業務をこなすことが多く、支援活動のマンネリ化や、個々の職員の支援力の差により、事業者の経営課題に対応できていないことが問題となっていた。「商工会に求められる支援範囲は広く、全てに対応できる人材は簡単に育成できない。限られた職員数で支援力を維持・強化するために、商工会同士の広域連携を仕組み化する必要があった」と同センターの荊木宣雄センター長は振り返る。こうした現状を打開するため、平成26年に五つの商工会の広域連携組織「日高経営支援センター」が組成された。

経営支援、伴走型推進、事業所広報の3班体制で職員全員が支援に取り組む

同センターは単なる事務方トップの連絡会議といった連携ではなく、5町の経営指導員、経営支援員、22名全員が所属する。横串を指す形で経営支援班、伴走型推進班、事業所広報班の3つの班に分かれており、各班が年度ごとに目標数値を設定し工夫して事業に取り組む。支援力向上を狙って班構成にも工夫を凝らした。班には経験豊富なベテランから若手までを幅広く配置し、班内で課題を共有することで、経験の浅い職員はベテラン職員のフォローを受けながら支援経験を積んでいく。また、必ず異なる地域の職員同士をペアにすることで、自分が所属する商工会の支援方法とは別の切り口を見出し、客観的な目線で支援できるように工夫した。経営支援班は主に事業承継や創業、伴走型推進班は販路開拓支援などが担当業務。それぞれ専門的な知識や経験が必要となる分野だが、班員のノウハウを集結し事業者ごとに特性や成長段階を見極め、全員で支援にあたっている。事業所広報班は情報サイト「日高ディスカバリーNews」を立ち上げ、会員事業者を取材し、情報を広く発信。営業時間や商品情報だけでなく、消費者目線での一歩踏み込んだ情報が伝えられるよう工夫を凝らしている。

各会の力を集結し、商工会組織の次世代のスタイルを目指す

一連の取組によって町を超えた濃密な支援が可能となり、全体の支援力向上につながっている。取組以後、3年間で14件の事業承継の支援に成功した。「日高ディスカバリーNews」では、地域企業の1割をカバーする約150店を紹介。隣町となれば店の存在を知らない人も多く、地域内でも反響を呼んでおり、事業者の地元商圏の拡大に貢献している。また、職員全員がセンター事業の全体像を把握でき、広域支援に対する当事者意識が芽生えたことは、職員の意識改革にもつながっているという。「指導員と支援員の業務の棲み分け意識が薄れ、全員が課題意識を持って能動的に工夫や改善を行いながら日々の支援を実施するようになった。5町で連携し会員支援を行っていく事が各商工会の力の結集となり、更なる事業者支援の魅力につながっていく。人口減少下での商工会組織の次世代のスタイルとなっていくような取組を更に進めていきたい」と荊木センター長は語る。



荊木宣雄センター長（中央奥右）
ほか、同センターの皆様



事業所広報班の打ち合わせの様子



地域情報サイト
「日高ディスカバリーNews」