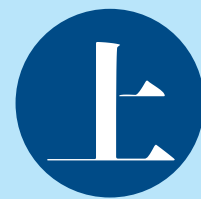


中小企業白書
小規模企業白書



2021 年版

中小企業庁編

危機を 乗り越え る力

本書で取り上げた事例一覧

第1部 令和2年度(2020年度)の中小企業の動向

第1章 中小企業・小規模事業者の動向

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
1-1-1	株式会社ふらここ	東京都中央区	正社員・パート社員を問わず、皆で助け合う組織風土を醸成し、日本の人形文化を継承していく企業	I-66

第2部 危機を乗り越える力

第1章 中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-1-1	株式会社ミズ・バラエティー	静岡県富士市	会計・財務を学び高利益率を実現していたことで、感染症流行下でも落ち着いた事業の見直しができた企業	II-23
2-1-2	株式会社明輝	神奈川県厚木市	投資凍結で商機を逸した苦い経験から、利益の積み重ねにより投資余力を確保し、商機を生み出した企業	II-60
2-1-3	株式会社樹研工業	愛知県豊橋市	不況期に自社を見つめ直し、あえて投資や教育に取り組み次の戦略を描く企業	II-61
2-1-4	株式会社ポテトかいつか	茨城県かすみがうら市	ファンドとの連携により組織体制の強化を実現し、グローバルな事業拡大を視野に入れる企業	II-72
2-1-5	株式会社カヤック	神奈川県鎌倉市	従業員だけでなく、株主や地域住民を含めた、自社の経営理念に共感する「仲間」を増やして活動の幅を広げる企業	II-73
2-1-6	株式会社菊池製作所	東京都八王子市	研究開発の促進のために、株式上場による資金調達や企業間連携を行い、事業を成長させる中堅企業	II-74
2-1-7	サントピアワールド株式会社	新潟県阿賀野市	感染症流行による廃業の危機を、クラウドファンディングによる資金調達で乗り切った企業	II-80
2-1-8	株式会社bydesign	東京都目黒区	トランザクションレンディングを活用し、事業を成長させた企業	II-83
2-1-9	株式会社トオセヨ	東京都台東区	トランザクションレンディングを活用し、資金繰りに余裕を持たせる企業	II-84
2-1-10	北良株式会社	岩手県北上市	事業継続力を意識した経営計画を策定していたことで、迅速な感染症対策と新規事業創出につなげた企業	II-96



2-1-11	株式会社ゲイト	東京都 墨田区	自社の強みを軸とした事業の再構築に抜本的に取り組み、感染症を含めた事業環境の変化に柔軟に対応する企業	II-115
2-1-12	株式会社タテイシ広美社	広島県 府中市	若い社員の力を結集し、感染症流行を含む事業環境の変化に柔軟に対応する企業	II-116
2-1-13	高崎信用金庫	群馬県 高崎市	ローカルベンチマークを活用し、企業の経営課題の発掘と解決に取り組む金融機関	II-131
2-1-14	飯田信用金庫	長野県 飯田市	休業中の旅館従業員と人手不足の観光農園のマッチングにより、域内事業者間のつながりを創出した金融機関	II-132
2-1-15	株式会社三井住友銀行	東京都 千代田区	グループの総合力とネットワークを活用し、成長企業を支援するメガバンク	II-133
2-1-16	株式会社みずほ銀行	東京都 千代田区	地方自治体や地域金融機関と連携して、地域活性化を支援するメガバンク	II-134
2-1-17	株式会社Monozukuri Ventures	京都府 京都市	多彩なネットワークを活用し、ものづくりスタートアップの試作支援を行う投資ファンドを運営する企業	II-135
2-1-18	株式会社北洋銀行	北海道 札幌市	ESG 地域金融を積極的に実行し、課題解決型ビジネスを支援する金融機関	II-144
2-1-19	日之出産業株式会社	神奈川 県横浜市	インターンシップの受入れにより築いたネットワークで、独自の排水処理技術をいかしてアフリカに進出する企業	II-145
2-1-20	株式会社ナカザワ	滋賀県 湖南市	感染症流行下で先行きが不透明な中でも、海外事業の拡大に取り組む企業	II-159

第2章 事業継続力と競争力を高めるデジタル化

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-2-1	有限会社渡辺酒造店	岐阜県 飛騨市	マーケティングのデジタル化により感染症流行下のピンチをチャンスに変えることができた企業	II-184
2-2-2	日本食品製造合資会社	北海道 札幌市	デジタルマーケティングの強化によりEC市場を新たな販路として、感染症流行下の巣籠もり需要を獲得した企業	II-185
2-2-3	兵庫ベンダ工業株式会社	兵庫県 姫路市	全社的なテレワークの推進に取り組み、社内の声に耳を傾けることで、働き方改革を実現した企業	II-186
2-2-4	キミセ醤油株式会社	岡山県 岡山市	RPAの導入により定型業務を自動化し、残業時間短縮を実現した企業	II-193
2-2-5	株式会社小田島組	岩手県 北上市	各工事現場の進捗状況をクラウドサービスで一括管理し、業務配分の適正化により生産性の向上や働き方の多様性を実現した企業	II-199
2-2-6	株式会社お掃除でつくるやさしい未来	福岡県 春日市	クラウドサービスの活用により、子育て世代の雇用創出と、遠隔地スタッフのモチベーションの向上を実現した企業	II-200

2-2-7	株式会社木幡計器製作所	大阪府 大阪市	大手出身のベテラン人材と既存メンバーの連携により、IoT事業の開発体制を構築し、新規事業への参入を実現した企業	II-205
2-2-8	ハイスピードコーポレーション株式会社	愛媛県 松山市	「SECURITY ACTION」を参考に、独自のITレターを作成し、施工パートナー会社及び従業員に情報セキュリティの啓発を行った企業	II-215
2-2-9	株式会社クロスエフェクト	京都府 京都市	世界最速のアジャイル型の設計開発力を強みに、感染症流行下での新製品の短期開発を実現した企業	II-222
2-2-10	松月産業株式会社	宮城県 仙台市	従業員一人一人に寄り添い、デジタル化に向けた意識改革の推進とサービス品質の向上を実現した企業	II-233
2-2-11	平和交通株式会社	富山県 氷見市	社長自らバスガイドに代わる自動観光ガイドサービスを開発し、他社との差別化を図った企業	II-242
2-2-12	協栄プリント技研株式会社	東京都 調布市	I/Oコンバーター機器の自社開発を方針として掲げ、IoTシステムの構築により、生産性向上と新規事業の展開につなげた企業	II-251
2-2-13	i Smart Technologies株式会社・旭鉄工株式会社	愛知県 碧南市	改善活動とIoT活用により生まれ変わり、自社のノウハウを基に中小製造業向けコンサルティングを展開する企業	II-260
2-2-14	宮地電機株式会社／株式会社グローバルワイズ	高知県 高知市・愛知県 名古屋市	中小企業共通EDIの使い勝手の良さや導入メリットを説明し、発注先企業50社超のデジタル化を実現した企業	II-268
2-2-15	株式会社東北システムズ・サポート	宮城県 仙台市	東北地方で初となるRFIDやIoT技術の体験型ラボラトリーを展開し、地域企業のデジタル化推進に取り組む企業	II-270
2-2-16	ヤマガタヤ産業株式会社	岐阜県 岐南町	大手システム会社との共創により地域の木材業界全体のデジタル化を一気通貫型で推進する企業	II-274
2-2-17	加賀市	石川県 加賀市	スマート農業の実証事業を推進しデータに基づく地域産業の振興を目指す地方自治体	II-275
2-2-18	インフィック株式会社	静岡県 静岡市	IoT・AIの活用と大企業との連携により、介護業界のプラットフォーマーを目指す企業	II-276
2-2-19	株式会社MPS	千葉県 千葉市	外部専門家からの効果的な指導・助言を受け、自社に合った勤怠管理や給与計算のシステムを一元化させた企業	II-286
2-2-20	株式会社半谷製作所	愛知県 大府市	製造部門と間接部門が密に連携し、現場に即した改善活動とデジタル化を段階的に推進する企業	II-295



第3章 事業承継を通じた企業の成長・発展とM & Aによる経営資源の有効活用

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-3-1	株式会社ユニックス	大阪府 東大阪市	従業員への事業承継に当たり、全従業員アンケートにより後継者を選定した企業	II-336
2-3-2	株式会社山尾工作所	兵庫県 稲美町	取引先から事業承継について指摘されたことをきっかけに、事業承継計画を策定し、承継を果たした企業	II-337
2-3-3	藤安醸造株式会社	鹿児島県 鹿児島市	後継者が新たな視点で商品開発を行い、伝統を次世代につないだ企業	II-348
2-3-4	株式会社エーアイテック	長野県 松本市	工場の移転拡張を契機に事業承継を推進し、会社の刷新と成長を遂げる企業	II-349
2-3-5	有限会社てっちゃん	北海道 札幌市	一度は廃業を決めたものの後継者の強い意志で事業承継に成功した企業	II-357
2-3-6	不動技研工業株式会社	長崎県 長崎市	M & Aにより地元企業をグループ化し、それぞれの強みをいかして事業拡大を図る企業	II-363
2-3-7	株式会社タカハシ包装センター	島根県 浜田市	地域の市場縮小への打開策として、M & Aにより首都圏進出を加速させた企業	II-383
2-3-8	エミック株式会社	東京都 品川区	業績不振に陥った同業他社から事業を譲り受け、自社の業容拡大を実現した企業	II-384
2-3-9	株式会社新家製作所	石川県 加賀市	後継者人材バンクを活用して、M & Aにより創業希望者に事業を承継した企業	II-385
2-3-10	有限会社ショッピング	徳島県 海陽町	事業存続が困難であった地域密着型スーパーを、首都圏からの移住者へ承継することで事業継続した企業	II-397
2-3-11	株式会社萬坊	佐賀県 唐津市	生産の効率化や販路拡大、経営基盤の安定化による成長を目的に、M & Aにより他社の子会社となる選択をした企業	II-398
2-3-12	株式会社リース東京	東京都 板橋区	M & Aによる資金面・経営面の支援を受けて経営再建を果たした企業	II-399
2-3-13	株式会社南西観光	沖縄県 那覇市	ポスト・コロナを見据え、歴史ある地元ホテルをM & Aにより事業承継した企業	II-402
2-3-14	高知県事業引継ぎ支援センター	高知県 高知市	自治体などと連携した事業引継ぎ支援により中小企業のM & Aを増加させている支援機関	II-410

事例

1-1-1

正社員・パート社員を問わず、
皆で助け合う組織風土を醸成し、
日本の人形文化を継承していく企業

所在地 東京都中央区
従業員数 29名
資本金 500万円
事業内容 その他の製造業

株式会社ふらここ

▶ 社員の約半数が会社を去ることに

東京都中央区の株式会社ふらここは、ひな人形や五月人形を始めとする日本人形の製造・販売を行う企業である。同社は2008年に設立後、赤ちゃん顔のかわいらしいデザインや、飾る場所を選ばないコンパクトなサイズ感が若い子育て世代にヒットし、2014年9月期には売上高2億円を超えた。しかし、例年11月から4月までの繁忙期に部署間での業務量の偏りが生じる中で、人事評価や労働時間に対する不満が生まれ、2014年当時の社員の約半数が退職。社員と向き合う重要性を痛感した原英洋社長は、正社員・パート社員を問わず残った全員と話し合い、不満を解消し、生き生きと働ける環境づくりに向けて、まずは新たな人事制度を整備することに決めた。

▶ 「皆が納得できる」人事制度の整備を起点に、社内の雰囲気が変化

2015年、原社長は社内から希望を吸い上げた結果、「皆が納得できる評価であること」を人事制度の中心に据えることとした。評価制度は職務別に、社内コミュニケーションやチームワーク、職場・仕事への愛など5項目の求められる行動について評価する「職務行動評価」と、等級別に、使命感行動やチャレンジ力など5項目の求められる能力について評価する「資格能力評価」の二つの基本構成にした。また、雇用形態によらず社会保険への加入や賞与の支給、退職金規定なども整備。外部の専門家の助言も参考にしつつ、社内全員が納得感を持った形で約1年3か月を掛けて人事制度を構築した。

人事制度策定の過程で、各部署の業務内容の棚卸しを実施したことで、各部署間の相互理解につながり、部署をまたいだコミュニケーションが活発となった。社内の雰囲気の変化を実感した原社長は、「人事制度を機能させるには、更なるコミュニケーションの円滑化が欠かせない」と考えた。そこで、閑散期に、全社員で自分達が取り組んでいる業務内容を互いに情報共有し意見交換する社員総会を開催することにした。部署間のみならず、正社員・パート社員に求められる役割の違いを互いに理解し、尊重し合うことにもつながった。そのほかにも、業務マニュアルやパート社員向けの作業標準書、Dropboxなどを活用した情報共有の仕組みも作り、一部の社員に業務が集中しないよう、カバーし合える体制づくりを行った。「社内の距離感が次第に近くなり、互いに協力し合う習慣・雰囲気が醸成されていった。」と経営企画部の小川真奈課長代理は振り返る。現在同社では、出荷が集中する時期に物流部を手伝うことや、顧客からの問合せ対応に販売部以外の社員もヘルプ対応することが一般的となっている。社内で協力し業務を分散させたことや業務効率化の効果もあり、正社員一人当たりの月平均残業時間は3年連続で10時間以内に抑えることにも成功。連携の意識が高まったことで部署の垣根を越え、顧客の声を更に反映できるようになり、2020年9月期の売上高は5.9億円と過去最高を更新した。

▶ 子供たちのひな人形・五月人形を手にした笑顔が見たい

同社の変革が実現した最大の要因は、正社員・パート社員を問わず「ひな人形・五月人形を手にした子供たちが笑顔になる姿を見たい」との思いが一致していたからと原社長は語る。自社ECサイトやSNSに投稿された顧客の声を社内で共有することにより、同社の一員としての自覚・責任感の醸成につながっている。社員の幸せを実現することを経営理念に掲げる同社は、社員一人一人と思いを一つに、日本の伝統文化の継承を担っていく。



同社の五月人形を手にする様子



同社のひな人形



全社員が参加し、顧客の声・写真を共有するふらここフォトコンテスト

事例

2-1-1

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

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

株式会社ミズ・バラエティー

▶ リーマン・ショックで売上げが激減し、営業に実現不可能なノルマを課す

静岡県富士市の株式会社ミズ・バラエティーは、主に3PL⁷事業を展開する企業である。高い清潔度が求められる化粧品等のこん包作業も正確に実行できること、徹底した情報セキュリティを確保していることなどを強みに、化粧品会社や百貨店などの上場企業を中心に顧客を抱えている。以前は販促品の卸売が中心であったが、社長の栗田佳幸氏は1993年の入社以降、販売先を急激に増やし順調に事業を拡大。飲料のオマケとして企画した携帯ストラップがヒットし、2007年の売上げは約21億円に達した。ところが、スマートフォンの普及で携帯ストラップの需要が急減。そこにリーマン・ショックも重なり、販促品の需要が激減した。栗田社長は焦る余り、売上げ15%増、20%増と根拠のない営業ノルマを社員に課すも、実現はかなわず経常利益は赤字に転落。2010年の売上げはピークの3分の1に落ち込んだ。

▶ 会計と財務を徹底的に学び、どうすれば利益が増えるかを知る

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

▶ 身に付けた会計の知識も活用し、回復への道筋を従業員に落ち着いて説明

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



栗田佳幸社長



同社外観



クリーンルームでの構内作業

7 3 PL (サードパーティー・ロジスティクス)：荷主企業に物流機能を提案、物流業務を遂行する事業。

事例

2-1-2

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

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

株式会社明輝

▶ 投資凍結により、商機を逃す

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

▶ 毎期の投資と並行して、「変化に強い柔軟な組織づくり」に着手

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

▶ 足で稼いだ情報で商機をつかむ

若手社員の声に耳を傾けつつも、大型投資となると、社長自身が意思決定する大きな経営判断となる。黒柳社長は毎年12月から翌年3月まで顧客への挨拶回りを欠かさない。2020年、新型コロナウイルス感染症の影響で商機がなかなか見いだせない中、大手自動車メーカーが東海地区の工場を閉鎖し、小型車生産を2021年に東北地区の工場に集約する話と出会う。大手自動車メーカーでは、東北地区には大型金型のメンテナンス拠点がなく、生産元の東海地区に金型を修理に出す場合がほとんどであった。往復に4日を要して輸送していたところを明輝の一関工場（岩手県一関市）で請け負うことができれば、1時間圏内で対応できるようになる。新規受注を増やせる好機と捉えた黒柳社長は、すぐに一関工場の拡張を決めた。投資額は約3億円。1億円は自己資金で賄った。日々の技術開発における原価低減により利益を蓄積してきたことで、リーマン・ショック時とは異なり、厳しい事業環境下でも投資余力が確保されていた。「景気は悪化した後、必ずいつかは改善する。先行き不透明ではあるが、攻め続けることで、未来を明るく輝かせたい。」と黒柳社長は力強く語る。



黒柳貴宏社長



拡張する一関工場



若手社員が会社の未来を考えるプロジェクト

事例

2-1-3

不況期に自社を見つめ直し、
あえて投資や教育に取り組み次の戦略を描く企業

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

株式会社樹研工業

▶ 射出成形のソリューションメーカーとして医療分野にも進出

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

▶ 外部環境が厳しい時にこそ投資は継続する

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

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

▶ 時機を捉え、課題解決策や新規事業案などを具現化

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



極小部品の数々



準備中の製造ライン



経営戦略を考える松浦社長

事例

2-1-4

ファンドとの連携により組織体制の強化を実現し、グローバルな事業拡大を視野に入れる企業

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

株式会社ポテトかいつか

▶ 当時の家族経営が持続的成長のボトルネックに

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

▶ ファンドからの出資を受け入れ、組織体制の再構築とブランド力強化を実現

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

▶ 大手食品会社の傘下に入り、「さつまいも世界一」を目指す

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



スーパーに設置された焼き芋機



工場外観



移動販売サービス「焼きいもGO!」

事例

2-1-5

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

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

株式会社カヤック

▶ 企業理念「つくる人を増やす」に向き合う面白法人

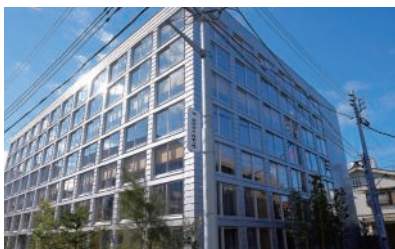
神奈川県鎌倉市の株式会社カヤックは、Web制作・企画を中心に多角的に事業を展開する企業である。2008年に資本金が5,000万円超、2010年には従業員が100名超となり、事業の拡大とともに、自然と中小企業から中堅企業へ成長。2014年には東京証券取引所マザーズ市場に上場している。1998年に大学時代の友人である代表取締役CTOの貝畑政徳氏、代表取締役CEOの柳澤大輔氏、代表取締役CBOの久場智喜氏が合資会社として創業。会社形態を「面白法人」と称し、「面白がって楽しく働く人が世の中に増えれば、世の中がより幸せになる」という思いを表現した。企業理念は「つくる人を増やす」。主体性を持つ、自分を見つめる、誰かに与えるという意味が込められる。同社が「つくる人」になるためのプロセスとして重視するのがプレスト²²で、既存の枠にとらわれない革新的なアイデアを生み出し、それらがユニークなサービスや製品、社内制度として形になっている。

▶ 株主も一緒にカヤックをつくる仲間と位置付け関係を築く

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

▶ 地域の持続的な成長を目指す「ちいき資本主義事業」

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



鎌倉本社外観



株主にも配布された漫画名刺

同社の開発したゲームアプリ
「ぼくらの甲子園！ポケット」

事例

2-1-6

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

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

株式会社菊池製作所

▶「下請」を続けることへの危機感から、更なる成長を目指す

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

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

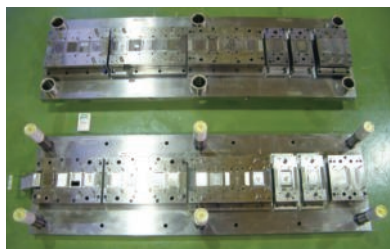
2004年頃から株式上場を検討し、監査法人の確保などの上場のための体制づくりを始めた。そうした中、社内の管理部門からは、生産体制に何ら問題がないにもかかわらず、管理コストだけが増すのではないかと上場に対して否定的な反応もあった。これに対し、菊池社長は社内を説得し、トライアンドエラーで管理体制を構築していった。その結果、徐々に上場に向けた目的意識が社内で共有されていった。上場を果たすまでに、2008年のリーマン・ショックの影響などにより二度上場を取り下げたが、外部コンサルタントとも連携しながら、管理部門担当者を中心に地道に検討を重ねた結果、2011年10月に大阪証券取引所JASDAQ市場（スタン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

▶ スタートアップに出資をする新しい資金の流れで、事業規模を拡大

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



本社工場



プレス用金型

製品化を支援した歩行支援ロボット（左）
装着型作業アシストスーツ（右）

事例

2-1-8

トランザクションレンディングを活用し、
事業を成長させた企業

所在地 東京都目黒区
従業員数 40名
資本金 600万円
事業内容 家具小売業

株式会社 bydesign

▶ 自社のビジネスモデルにあわせた資金調達手段を検討するもかなわず

東京都目黒区の株式会社 bydesign は、社長の音田康一郎氏が2016年に創業した、テーブル・椅子を中心とした家具の企画開発・オンライン販売を手掛ける企業である。共同創業者が試作した家具が周囲から好評だったのを事業機会と捉えて、家具ブランド「かなでもの」を立ち上げた。自社デザインの金属脚と、杉無垢材、ヒノキ、唐松など様々な種類の木材の天板を組み合わせたテーブルを中心とした自社企画製品と、海外から直接仕入れたこだわりの家具を自社のオンラインショップで販売している。

自社企画製品の金属脚を自社で輸入しているほか、海外からの家具の輸入では前払金も必要なため、相応の運転資金が発生する一方、生産工程は外部委託しているため、設備投資などの大きな支出は予定しておらず、証書貸付けなどにより借入れが膨らむことは望んでいなかった。創業の際は株式会社日本政策金融公庫の創業融資と品川区のあっせん融資を活用。その後、運転資金の調達用に、極度貸付け²⁷を利用すべく、金融機関に借入枠の設定について相談したものの、業歴が浅くまだ赤字決算だった同社は、金融機関から前向きな回答が得られなかった。

▶ トランザクションレンディングの活用で、大口の仕入資金も即時調達可能な体制に

そこで活用したのがトランザクションレンディングである。当初はEC事業者向けのオンライン融資サービスを活用し、現在は住信SBIネット銀行のオンライン融資サービス「事業性融資dayta」を中心に活用している。口座のマイページから借入可能額と借入条件を確認し、そのままネット上で申し込みれば最短当日に借入れが可能。無担保・無保証、決算書の提出や面談も不要なため、同社のように急ぎょ大口の仕入資金が必要になるケースでも安心である。また、ネットバンク活用のメリットは資金調達だけではない。決済や為替の手数料が安く、口座の取引履歴も何年も前まで遡ることができる。その総合力の高さゆえ、長らく従来型金融機関を利用することはなく、現在に至るまで同行がメインバンクとなっている。

▶ 事業は順調に成長、現在は従来型金融機関も積極的な融資姿勢

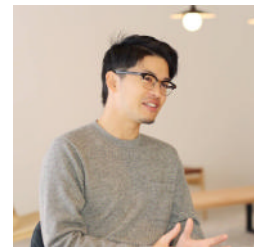
「大量生産型のメーカーのテーブル・椅子はサイズが固定であるところに使いづらさがある。フルオーダーメイドの家具販売業者も存在するが、価格が高く納期も長い。両者の中間に当たるような、中価格帯で納期もそこそこ短く、かつサイズをオーダーできる製品であれば勝機がある。」と考えた音田社長の戦略は奏功。シンプルで洗練されたデザインを好む若年層や、家具の使用時間が長いエンジニアやデザイナーを中心に顧客を獲得した。また、感染症流行後は、イエナカ消費拡大の恩恵を受けて、月商は感染症流行前の2～3倍に急増。今後はブランディング力強化のため実店舗の出店も検討しているが、「事業性融資dayta」は設備資金には利用できない。出店計画については従来型の金融機関にも相談しているが、事業を順調に成長させた同社に対する融資に、今では金融機関も積極的だという。「業歴の浅い企業にとって、決算書不要のレンディングサービスは相性が良く、活用して良かった。今後はネット銀行と従来型金融機関、それぞれのメリットを活用して、更なる事業拡大を目指したい。」と音田社長は語る。



洗練されたデザインの椅子



同社製品の活用イメージ



音田康一郎社長

²⁷ あらかじめ設定された極度額（利用限度額）の範囲内で繰り返し借入れや返済をする形態の融資契約。

事例

2-1-9

トランザクションレンディングを活用し、
資金繰りに余裕を持たせる企業

所在地 東京都台東区
従業員数 2名
資本金 500万円
事業内容 飲食店

株式会社トオセヨ

▶ 小規模経営では、日中に金融機関の店舗に足を運ぶ時間がない

東京都台東区の株式会社トオセヨは、社長の金周鎬氏が2012年に創業した韓国料理店である。2005年に来日し、和食を勉強。その後アルバイト先だった東上野の「満月」1号店からのれん分けする形で「満月」2号店を開店。当初は集客に苦戦したが、季節ごとに花や食器を入れ替えるなど、顧客に飽きられない工夫によって、リピート客が増加。海鮮ネギチーズチヂミなどのリーズナブルな韓国料理のメニューが好評を得ている。

事業が軌道に乗った後の2019年、当面の資金繰りには懸念がないものの、予想外の事態に備えて資金繰りに余裕を持たせたいと考えようになった。しかし、具体的な資金ニーズはなく、つい最近床の貼り替えのためにメインバンクから資金調達をしたばかりでもあったため、金融機関に追加融資の相談に行くのは足が重かった。何より、ふだん少ない人数でランチもディナーも回しており、金融機関の店舗に足を運ぶ時間を確保することも難しく、以前から金融機関に相談に行く上での障壁となっていた。

▶ トランザクションレンディングの活用で、手元資金に余裕を持たせる

そうした中、利用していた会計ソフト「弥生会計」からメールで案内を受けたのが、アルトア株式会社のオンライン融資サービス（以下、「アルトア」という。）であった。申込みに当たっては「弥生会計」の会計データだけ用意すればよく、面談も不要で、金融機関に比べて融資も迅速だという。24時間インターネット上から申し込めるので、店を閉めた後の夜の時間を使って利用できるのも大きなメリット。同サービスを活用して手元資金に余裕を持たせることで、本業に集中できるようになった。

▶ 感染症の影響もある中、トランザクションレンディングの存在に安心感

新型コロナウイルス感染症拡大後、緊急事態宣言が発令された2020年4～5月は、客数が50%にまで落ち込んだため、各種支援策（持続化給付金、家賃支援給付金、東京都の感染拡大防止協力金、セーフティネット保証4号）を活用。信用保証協会付融資の相談に当たっては、メインバンクの担当者が親身になって手続きを進めてくれて助かったという。その後集客は9割程度まで回復したが、2021年1月には緊急事態宣言が再発令。2020年4～5月の緊急事態宣言発令中に実施していた弁当販売を再開するなどして顧客との関係維持に努めている。先行きの見通しにくい状況の中、アルトアの融資サービスがあるのは、資金繰りの面で心の支えになっている。「資金繰り支援が充実しているのは有り難いものの、先にアルトアでスピーディーに融資を受けておくと安心感が増す。現在は資金繰りに懸念はないが、また資金ニーズが発生すれば、最初にアルトアを活用する予定。」と金社長は語る。



海鮮ネギチーズチヂミ



店舗外観



店舗内観

事例

2-1-10

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

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

北良株式会社

▶ 東日本大震災を契機に事業継続を最優先する経営計画を策定

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

▶ 従業員の安全確保と並行して地域社会へも貢献

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

▶ 事業継続への取組が自社のイメージアップと新規事業創出をもたらす

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

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



環境整備点検

医療機関や在宅患者へ配布した
消毒用アルコール

笠井健社長（左）と久慈浩介社長（右）

事例

2-1-11

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

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

株式会社ゲイト

▶ 仕入値の上昇が止まらず、戦略を見直す

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

▶ 漁業に進出し独自のサプライチェーンを構築、多店舗展開の戦略も見直し

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

▶ 先を見据えて変化をいとわない姿勢で感染症流行を乗り切る

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



「くろさん 神田本店」



高齢者が多い三重県の漁村



漁業に取り組む従業員

事例

2-1-12

若い社員の力を結集し、
感染症流行を含む事業環境の変化に
柔軟に対応する企業

所在地 広島県府中市
従業員数 60名
資本金 1,000万円
事業内容 看板・標識機製造業

株式会社タティシ広美社

▶「職人」から「経営者」へ、「看板制作」から「情報伝達業」へ

広島県府中市の株式会社タティシ広美社は、町の小さな看板から、大手企業の屋内外看板やデジタルサイネージ（電子看板）まで、企画・デザイン・設計・施工をワンストップで行う「総合情報伝達企業」である。1977年に同社の立石克昭会長が創業。絵を描くことが好きだった立石会長は、ペンキ塗りや看板への文字入れなど、自らの技術を持って生計を立てたいと考え、看板制作業を始めた。しかしその後パソコンが普及し始めると、パソコンさえ使えば看板が作れる時代に突入した。立石会長は悩んだ末に時代に適応することを選び、1988年にコンピュータカッティングマシンを導入。自らは経営の勉強にいきしめ、パソコンの操作は新たに雇った若い社員に任せた。以降、地元での看板制作業者としての存在感を増しつつも、従来の看板制作だけに固執しては時代に取り残されると考え、LEDを使用した電光掲示板やデジタルサイネージ事業にも参入し、自社の業種を「情報伝達業」と再定義した。2016年に電子ペーパーを活用した防災情報表示システムが東京都港区で採用されるなど全国的な知名度も上昇、2017年に娘婿である立石良典氏が社長に就任すると、更に販路拡大やオンラインツールの活用が活発化。感染症流行直前には東京五輪関連の注文も数多く受けるようになっていた。

▶ 感染症流行後危機に陥るも、チャンスを一早くつかみV字回復

2020年3月、感染症流行の影響を受けて看板広告の注文がほぼ全てキャンセルされ、同月の売上高はほぼゼロに。東京五輪延期の影響で、大量の亚克力板を在庫として抱えることになり、経営危機に陥った。そんな中、顧客へのヒアリングでニーズを確認できたのが、当時まだ普及していなかった「感染防止パーテーション」であった。亚克力板が手元にあるのは不幸中の幸いであったが、同社で類似の製品を製作したことはなかった。しかし、ふだんから顧客の多様な要望を聞き、社員が日頃から試行錯誤を繰り返してきた同社では、社員自ら率先してパーテーションの試作を進めて、僅か1週間で設計から製造・販売までの生産ラインの構築を実現した。3月末には販売にこぎ着け、全国から注文が殺到。8月には前年同月比130%の売上げを確保した。

▶ 社員との協業姿勢が、危機を乗り越える原動力

パーテーションの売上げにより一旦は事業が安定したが、看板広告の需要は戻り切っていない。先行きがまだ見通せない中、同社の挑戦は続く。原動力となるのは、社員の仕事への前向きな姿勢である。立石会長は2000年以降、経営計画には社員のプライベートの夢を記載するようにしている。当初は反発の声もあったが、経営陣が社員の求める働き方や生き方を実現しようとする姿勢が伝わるようになり、現在では社員も協力的になった。同社の社員の平均年齢は33歳と若く、東京からのUターン就職も多い。立石会長は、パソコンの導入やデジタルサイネージ事業への進出など、これまで新しい事に取り組むか悩んだ時には、常に若い社員の声に耳を傾けてきたという。「経営者の役割は社員に夢を与えること。最終的な意思決定は経営陣がするが、新しい取組への挑戦は、社員が率先して進めてくれればよいし、私も悩み事があれば社員に相談する。社員がやりたい事や新しい事に挑戦できる環境を整えることで、これからの事業環境の変化も乗り越えていきたい。」と立石会長は語る。



停電後も72時間稼働可能な
防災情報表示システム



社内の様子



法要向け飛沫感染防止
パーテーション

事例

2-1-13

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

所在地 群馬県高崎市

高崎信用金庫

▶ 顧客企業を深く理解するためにロカベンが有効であると判断

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

▶ ロカベンを通じた経営改善支援が、取引先の収益改善につながる

同信金は、事業性評価以外に、同信金内における人材育成研修や、外部機関との連携などあらゆる場面にロカベンを活用するようになった。2010年より実施している「たかしん一日巡回経営相談サービス」（以下、「経営相談サービス」という。）³³もその一つ。同サービスでは、同信金職員が中小企業診断士や民間の経営コンサルタントとともに、経営に関する悩みを抱えた顧客企業を訪問し、ロカベンを活用した経営診断及び経営課題の解決に向けたアドバイスを提供している。例えば、同信金と30年以上取引が続く株式会社銀星社印刷所は、近年の印刷需要の減少により売上げが伸び悩んでいた。同社と技術に関する具体的な対話をする中で、食品パッケージ向けの印刷を始めとして、設計、デザインから印刷、加工まで一貫して対応可能な同社の技術力であれば商圏を広げて売上げを拡大することは可能と判断。従来、地場の企業との取引がメインであったが、工場見学やイベントへの出展といった同社の知名度向上に資する取組を積極的に支援した結果、大企業や都市部の企業との取引が増加し、再び増収傾向に回復している。このように、ロカベンを活用した非財務情報の見える化が顧客企業の収益の改善に役立っているという。

▶ 顧客との信頼関係強化や職員の人材育成の場にも活用

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



高崎信用金庫外観



銀星社印刷所「化粧品開発展」出展の様子



銀星社印刷所工場内

³³ 一般社団法人群馬県中小企業診断士協会と連携した「たかしん一日巡回経営相談サービス」と、株式会社船井総合研究所と連携した「たかしん一日巡回経営相談サービスⅡ型」がある。

事例

2-1-14

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

所在地 長野県飯田市

飯田信用金庫

▶ 域内の中小企業や小規模事業者から浮かび上がる様々な課題に寄り添う

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

▶ 旅館従業員と観光農園の収穫作業をマッチング

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

▶ 地域の魅力を知り、地域愛を抱きながら旅館業に携わるように

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



さくらんぼの収穫を行う「石苔亭いしだ」の従業員

事例

2-1-15

グループの総合力とネットワークを活用し、
成長企業を支援するメガバンク

所在地 東京都千代田区

株式会社三井住友銀行

▶ グループ一体となり、スタートアップのステージに合わせた支援を加速

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

同行では、2020年4月に「未来2020」の開催を終えたところで、連携企業であるCreww株式会社³⁴（以下、「Creww」という。）がスタートアップ企業に対して実施した感染症の影響に関する調査結果から、多くの企業が「営業機会喪失」の課題を抱えていることが分かった。そこで同行では、感染症流行下でどのようにスタートアップの営業機会を作ることができるかを検討し、同月末には「スタートアップ支援プログラム」の実施を決定した。

▶ 感染症関連の社会課題解決を支援する「スタートアップ支援プログラム」

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

▶ 日本の産業力を強めるためのスタートアップ支援を今後も推進

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



「未来2021」最終審査会（オンライン開催）



「未来2021」ホームページ



「スタートアップ支援プログラム」

³⁴ スタートアップ約5,200社が登録するオープンイノベーションプラットフォームを運営。

事例

2-1-16

地方自治体や地域金融機関と連携して、 地域活性化を支援するメガバンク

所在地 東京都千代田区

株式会社みずほ銀行

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

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

▶ 自治体・商工会や地域金融機関と連携した各種取組で地域活性化に貢献

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

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

▶ ポスト・コロナを見据えたソリューションを展開

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



本店外観



地域金融機関と連携して開催したセミナー

事例

2-1-17

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

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

株式会社 Monozukuri Ventures

▶ 85%以上のスタートアップが挫折する量産化試作

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

▶ スタートアップと金融機関・大手メーカーをつなぎ、「死の谷」を越える

そこで同社の牧野成将社長は、日本の技術力に優れた中小企業と連携して、ものづくりと資金面の両方でスタートアップを支援する体制を構築できれば、それらの課題が解決できると考え、2015年に「京都試作ネット」³⁵と連携して試作・製造の技術支援を行うサービスを開始。2017年には、三井住友銀行、京都銀行、DMG森精機株式会社など、金融機関や大手メーカーと連携し、「MBC 試作ファンド」を設立した。連携内容は大きく3点。第1に、投融資先として有望なスタートアップの相互紹介である。開発費の捻出には投資と融資を組み合わせた複雑な資金調達が必要となるため、ファンドと金融機関の連携が重要となる。第2に試作を担う企業の紹介である。MBC 試作ファンドは試作・製造を担う企業の開拓を行い、金融機関はスタートアップの試作に興味を示す企業を探す。メガバンクは大企業、地方銀行は地場の中小企業とのネットワークをいかし、発掘する。第3に、大手メーカーとの連携である。スタートアップが成長し量産フェーズに入った際、量産工場やサプライチェーンを意識した開発・生産体制を構築するのが課題となるが、ファンドを通して大企業と連携することでスムーズに移行できる。

▶ 量産化を実現し大手企業に導入された事例も

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



量産化試作で85%以上が挫折する「死の谷」のイメージ



ものづくりスペース「Kyoto Makers Garage」



量産化を実現した「スマートマット」

³⁵ 機械金属関連の中小企業が共同で立ち上げた「試作に特化したソリューション提供サービス」を専門とするサイト。

事例

2-1-18

ESG地域金融を積極的に実行し、
課題解決型ビジネスを支援する金融機関

所在地 北海道札幌市

株式会社北洋銀行

▶ CSRと向き合ってきた歴史からESG地域金融に取り組む

北海道札幌市の株式会社北洋銀行は、道内最大の規模を誇る金融機関である。特に道内企業のメインバンクとしてのシェアが大きい。同行が支持を集める理由の一つに、長きにわたって地域振興、環境保護、SDGsなどを含めて、積極的にCSR³⁹と向き合ってきた歴史があり、ESG地域金融への取組もその一環である。環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）を考慮した資金の流れを作ること、地域の持続可能性と収益基盤の確保に貢献する。同行はESG地域金融への取組歴も長く、2010年に環境配慮型企業に対する私募債「北洋エコボンド」を取り扱い、同年に北海道の生物多様性の保全に取り組む人々や団体を応援する「ほくくー基金」も設立した。近年では、「北洋SDGs推進ファンド」、「ほくよう農業地域活性化ファンド」を通じて、課題解決型ビジネスに出資している。

▶ 耕作放棄地を活用してジンを製造するプロジェクトに出資

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

▶ 環境やIoTなど成長分野に取り組む社会課題解決型企業への出資を加速

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



積丹町の蒸留所



積丹スピリットのジン「火の帆」



経営計画のディスカッション風景

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

事例

2-1-19

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

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

日之出産業株式会社

▶ 排水処理の国内市場は飽和状態

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

▶ アフリカからのインターンシップの受入れにより、海外進出の糸口をつかむ

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

▶ アフリカとのネットワークが生まれ商機が拡大

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

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



藤田香取締役



国際色豊かになった同社事務所



リモート研修の様子

事例

2-1-20

感染症流行下で先行きが不透明な中でも、
海外事業の拡大に取り組む企業

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

株式会社ナカザワ

▶ 取引のあるショッピングモールの出店に合わせて海外進出を次々に実行

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

▶ 感染症流行の打撃を受けながらも、海外出店の拡大を今後とも重要視

中国の2店舗は、感染症の収束により早期に営業再開を果たし、日本へ旅行したいができない中国人の消費意欲の受け皿となって過去最高益を記録した。一方、国内店舗はインバウンド需要激減の影響を受けているほか、ベトナムとカンボジアは医療体制への不安と政府の規制などから出歩く人は極端に少なく、大幅な赤字が続いている。ベトナムの店舗は立て直しを図ろうにも、日本からの渡航制限により本部人材の派遣ができておらず、店舗数の縮小も検討中である。カンボジアは、中国人の往来が活発になれば売上げが回復すると期待しているが、先行きは不透明な状況が続いている。海外事業全体としての業績は現状低迷しているが、同社の中澤実仟盛代表取締役は「長期的な海外への出店攻勢は変わらない。」という。同社の丁寧な接客力と充実したアフターサービスは、進出先の各国において大きな強みとなっており、現地でのブランド力も向上している。日本の国内市場が飽和する中、海外出店の拡大は中長期的に見て引き続き重要であると考えている。

▶ 「おもてなし」と外国籍従業員を強みに、海外ビジネスを継続

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

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



主力の時計専門店
「タイムステーションNEO」



浴衣を着て接客するカンボジア店舗の従業員
(中央が中澤実仟盛代表取締役)

事例

2-2-1

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

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

有限会社渡辺酒造店

▶ 対面・紙媒体でのコミュニケーション醸成に取り組むも、最近では成長が鈍化

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

▶ 更なる飛躍を目指して、SNSでのマーケティングを最優先の経営課題に掲げる

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

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

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



米国出身の蔵人が案内する
オンライン蔵見学会



プレゼントキャンペーンに13万人の
応募があった「驍飛龍（ダブリュウ）」

事例

2-2-2

デジタルマーケティングの強化により EC市場を新たな販路として、 感染症流行下の巣籠もり需要を獲得した企業

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

日本食品製造合資会社

▶ EC市場を4つ目の新たな販路として模索

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

▶ 自社サイトリニューアルなどを通じデジタルマーケティングを強化

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

▶ 在庫切れや資材調達ミスを防ぐため、生産販売管理システムを導入予定

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



デジタル広告



同社のオートミール製品



ニトリパブリックとのオンライン会議

事例

2-2-3

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

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

兵庫ベンダ工業株式会社

▶ 介護や子育てのための休職や時短勤務の要望が増え始める

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

▶ 社内の温度差を解消し、「いつでも・どこでも」仕事ができるという考え方が浸透

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

▶ 感染症流行下でも速やかに柔軟な勤務態勢に移行

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



場所を選ばない働き方を推奨



本社事務従業員



建材の加工現場

事例

2-2-5

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

所在地 岩手県北上市
従業員数 141名
資本金 2,300万円
事業内容 総合工事業

株式会社小田島組

▶ 限られた人手で受注量を確保するため、工事のデジタル化を目指す

岩手県北上市の株式会社小田島組は、県内全域で公共土木工事を手掛ける企業である。同社の小田島直樹社長は2005年に「売上高5年で2倍」の経営計画を掲げ、受注量の確保に合わせて従業員数も積極的に増加させたものの、経験の浅い若手従業員の比率がベテラン従業員より高くなっていった。小田島社長は「建設業は経験産業。一人前になるのに5年以上は必要といわれているが、そんなには待ってられない。」と、若手従業員とベテラン従業員それぞれの生産性を向上させる方法を模索。限られた人手で受注量を最大化する方法として思い付いたのが、「公共工事のデジタル化」である。「セントラルキッチン方式」¹⁴を参考に、建設現場事務所の内勤作業を1か所に集約して管理すれば、一定の品質を保つことができると考えた。

▶ クラウドサービスを活用し、工事の進捗管理を効率化

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

▶ デジタル技術をいかした業容拡大と働き方改革推進を見据える

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



一元化された内勤作業



重機のコントロールパネル



重機を操縦する女性社員

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

事例

2-2-6

クラウドサービスの活用により、
子育て世代の雇用創出と、遠隔地スタッフの
モチベーションの向上を実現した企業

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

株式会社お掃除でつくるやさしい未来

▶ 安心して子育てできる地域づくりが顧客の信頼を生む

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

▶ クラウドサービスで遠隔地と本社のコミュニケーションを円滑に

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

▶ 名前を呼ばれて評価される喜びがスタッフのモチベーションに

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



掃除の現場



機器に結果を入力する社員



経営方針発表会

事例

2-2-7

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

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

株式会社木幡計器製作所

▶ 自社製品をユーザー側の視点から見つめ直し、工業計器のネットワーク化に着目

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

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

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

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

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

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



木幡 蔵社長



後付けIoTユニット “Salta”



毎朝の清掃が社内連携のきっかけに

事例

2-2-8

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

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

ハイスピードコーポレーション株式会社

▶ Webシステムで顧客情報や技術情報などを施工パートナー会社と共有

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

▶ 従業員及び全国の施工パートナー会社に情報セキュリティ対策の重要性を啓発

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

▶ 施工パートナー会社の意識改革にもつながる

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



ハイスピード工法



独自に作成するITレター



タブレットを活用したシステム

事例

2-2-9

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

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

株式会社クロスエフェクト

▶ 世界最速の設計開発力に白羽の矢が立つ

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

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

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

▶ 感染症流行下で発揮された設計開発力を更なる自信に、コロナ後を見据える

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



小児心臓模型



設計開発を担当した医療用高性能マスク



小児心臓模型を手にする竹田社長

事例

2-2-10

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

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

松月産業株式会社

▶ デジタル化に向けて従業員一人一人を地道にサポート

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

▶ 震災を機にクラウドサービスを導入するとともに、紙台帳からの脱却を図る

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

▶ 全社的な意識改革により、サービス品質向上や業務効率化の動きが加速

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



ICT部門を統括する田所寛章常務取締役



仙台駅から徒歩8分の「プレミアムグリーンヒルズ」



宿泊台帳のデジタル化によるフロント業務の効率化

事例

2-2-11

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

所在地 富山県氷見市
従業員数 35名
資本金 1,500万円
事業内容 貸切バス、
タクシー、
国内旅行業

平和交通株式会社

▶ 常に悩まされてきたバスガイドの人材問題

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

▶ iPadを活用した独自のガイドシステムを開発

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

▶ 他社との差別化を実現し価格競争に立ち向かう武器に

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



貸切観光バス



「タビ子」の使用イメージ



「タビ子」の宣伝ツール

事例

2-2-12

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

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

協栄プリント技研株式会社

▶ IoTシステム開発に成功も、機器導入コストがハードルに

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

▶ 安価なIoT機器を自社開発し、社内的大幅な生産性向上を実現

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

▶ 外販に取り組んでいくことで、新たな事業の柱に

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

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



I/Oコンバーター機器OPCUAサーバー



I/Oコンバーター機器コントローラ



工作機械ごとの稼働状況、アラームを表示し、リアルタイムに稼働状況を監視可能

事例

2-2-13

改善活動とIoT活用により生まれ変わり、
自社のノウハウを基に
中小製造業向けコンサルティングを展開する企業

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

i Smart Technologies 株式会社・旭鉄工株式会社

▶ 新たなことに挑戦するには人材が不足

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

▶ スモールスタートを意識し、データに基づく改善活動を実施

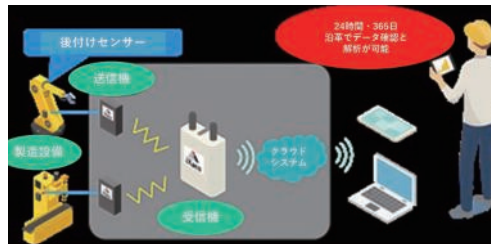
そこで、旭鉄工ではIoTを活用することで、人手を掛けずに改善活動に取り組もうと考え、IoTモニタリングシステムの開発から現場の改善活動と人材育成を図る特別チームとして「ものづくり改革室」を創設。木村社長自ら陣頭指揮を執った。まず製造ラインにIoTモニタリングシステムを組み込み、生産設備の停止時間やサイクルタイム、生産個数のデータを収集することから始めた。そのデータをいかした改善活動を進めるためにはそれだけでは足りない。当時は、知識や情報が属人化されており、「どんなラインでどんなカイゼン活動を行ったか」という改善の事例に関する情報が紙でファイリングされるなど検索性が低く、従業員全体に共有されてい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

▶ 改善のコンサルティングを提供し、多くの会社で生産性向上を実現

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



「iXacs」により人作業の検査工程工数を低減



センサーとクラウドを活用したシステムを構築

事例

2-2-14

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

所在地 高知県高知市／
愛知県名古屋市中区

従業員数 294名／58名

資本金 1億円／1億円

事業内容 機械器具卸売業／
情報サービス業

宮地電機株式会社／株式会社グローバルワイズ

▶ EDIの必要性を感じるも取引先企業との連携や開発費用がネックに

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

▶ 発注先企業を対象にEDI導入を促す説明会を実施

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

▶ インボイス制度の実施に向けて中小企業のEDI導入は加速する

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

中小企業共通EDIとEcoChange&MobileEcoChange



中小企業共通EDI概要図



EcoChange送受信画面



宮地電機によるEDI活用の様子

事例

2-2-15

東北地方で初となるRFIDやIoT技術の体験型ラボラトリーを展開し、地域企業のデジタル化推進に取り組む企業

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

株式会社東北システムズ・サポート

▶ 東日本大震災をきっかけに、自社の経験を地元に戻りたい

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

▶ 北東北の玄関口である盛岡市に体験型ラボを開設

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

▶ ラボからのリモートセールスが感染症流行下での営業の武器に

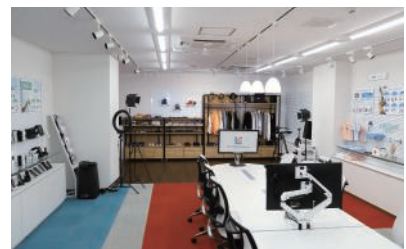
2020年度は感染症の影響もあり、ラボへの来場者は減ったが、他社との差別化を図る機会と捉え、ラボから発信したオンラインセミナーが好調であった。製品のデモと商談をオンライン会議システムで実施し、十数件の契約が成立したことで、ラボを活用したリモートセールスという営業の新手法の手応えをつかんだ。「感染症の影響が続いたとしても、リモートセールスに注力することで売上げは十分に巻き返せる。今後も東北の企業が抱える経営課題をRFIDで解決していきたい。」と佐々木正己取締役は語る。



伊藤隆充社長（左）と佐々木正己取締役（右）



RFIDタグを読み込むためのモバイル端末



「RFID / IoT Mobile Solution Lab.」の内観

事例

2-2-16

大手システム会社との共創により 地域の木材業界全体のデジタル化を一気通貫型で 推進する企業

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

ヤマガタヤ産業株式会社

▶ 岐阜県産木材の需要促進を求め、「ぎふの木ネット協議会」を発足

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

▶ 大手システム会社との共創により、サプライチェーンのデジタル化を推進

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

▶ なくてはならないサービスを築き上げ、サステナブルな森林環境の実現へ

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



吉田芳治社長

県産材の良さを伝えるためのイベント
「ぎふの木フェスタ」

デジタル展示場の完成イメージ

事例

2-2-17

スマート農業の実証事業を推進し

所在地 石川県加賀市

データに基づく地域産業の振興を目指す地方自治体

加賀市

▶「スマートシティ加賀」が取り組む農業の実証事業

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

▶栽培が難しい高級ぶどう「ルビーロマン」の商品化率が大幅向上

加賀市では、これらの課題に対応するため、農家の技術を見える化」する実証事業に取り組んだ。まず対象としたのが、石川県の名産である高級ぶどう「ルビーロマン」であった。ルビーロマンは品質維持のため、粒径が31mm以上、糖度18度以上、粒の色や房の形など厳しい出荷基準がある。また、2016年時点では明確な栽培方法が確立されておらず、商品化率は県平均が50%ほど、加賀市の平均は40%ほどであった。そこで市では、実証事業において生産者の商品化率を80%まで引き上げることを目標とした。ほ場の要所にセンサーを搭載した子機を設置し、気温、湿度、土壌中の水分量などを測定し、ほ場に行かなくてもスマートフォンで現在のデータが確認できるシステムを構築した。急激な温度変化などのトラブルが起きるとアラートが鳴り即座に対応できるようにした。シーズン終了後は、環境データと作業データをマッチングし、県の指導員、生産者、JAとで栽培管理の仮説を構築・検証し、翌年度の栽培方針を決定するなど、情報の共有を図った。4シーズン目の2019年には実証事業に参加した3軒がいずれも県平均43%を大幅に上回る商品化率を達成。2020年には74%の商品化率と県平均を大幅に上回る生産者も現れた。

▶様々な地域特産物への横展開も視野に、更なる地域農業の振興を目指す

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



センサーで計測した気温、湿度などのデータをクラウドに保存

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

実証事業に参加した
ルビーロマン生産者の商品化率



ルビーロマンと
丸山ぶどう園取締役丸山充雄氏

事例

2-2-18

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

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

インフィック株式会社

▶ 介護事業の知見とIT技術で高齢者の自立を支援

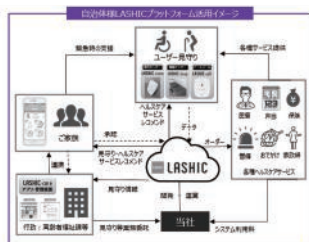
静岡県静岡市のインフィック株式会社は、静岡県を中心に、神奈川県、埼玉県で21拠点・48事業所を有する介護総合支援事業者である。在宅から介護施設運営までの介護部門全般とシステム開発部門を持つ強みを生かし、介護分野のIoT・AI対応機器の開発にも取り組んでいる。増田正寿社長が、同事業に力を入れる背景には、介護業界の疲弊があった。「慢性的な介護の人手不足が今後も懸念される中で、高齢者の孤独死だけは何としても防ぎたい」。その切実な思いから、介護の現場で蓄積してきた経験とテクノロジーの力で、介護業界の生産性向上と高齢者の自立支援を旗印にしている。

▶ 「連携」で広がる新サービス

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

▶ 胸襟を開いて話し合うことで、大手との連携を円滑化

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



LASHIC プラットフォーム概念図



管理画面一覧



増田正寿社長

事例

2-2-19

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

所在地 千葉県千葉市
従業員数 26名
資本金 1,580万円
事業内容 倉庫業

株式会社MPS

▶ 入退室管理システムのデータを勤怠管理に活用できないかと相談

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

▶ 社外の専門家による丁寧な助言を受け、複数のシステム連携に成功

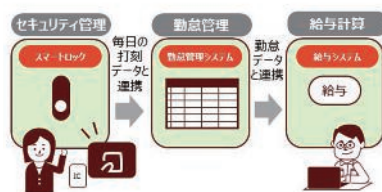
安藤氏は、デジタル化を推進していく上で、同社にとって最適なシステムか、データ連携の相性などを意識することを助言。ITベンダーによるサービスではなく、クラウドサービスを活用することによるコスト面のメリットなども指摘し、既に運用している「Akerun」での入退室の記録を、勤怠管理システムと連携させることを提案した。同時に、それらのデータを会計ソフトと連携させることで、管理者が従業員の残業や生産性を確認・運用できる仕組みづくりを丁寧に説明した。当初、石井社長にとっては、ITツールの種類が多く、自社システムを売り込みたいITベンダーによる営業もあり、迷いも多かった。しかし、安藤氏からそれぞれのメリット・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

▶ 見える化されたデータを活用することで事業拡大を目指す

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



「Akerun」により入退室をICカードで管理



セキュリティ、勤怠管理、給与計算をシステム間で連携し管理

中小企業診断士の安藤準氏（左）と
同社の石井智幸社長（右）

事例

2-2-20

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

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

株式会社半谷製作所

▶ 生産管理システムでの成功体験を踏まえ、間接部門のデジタル化に着手

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

▶ 現場に即したITツールの活用により、デジタル化の気運が現場に定着

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

▶ デジタル化への取組の気運が芽生え、部門を超えた改善活動が社内に定着

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



デジタル化の原点である製造部門



話し合いを通じて改善が生まれる現場



本社大府工場

事例

2-3-1

従業員への事業承継に当たり、
全従業員アンケートにより後継者を選定した企業

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

株式会社ユニックス

▶ 親族内に後継者が見付からず、従業員への事業承継を決意

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

▶ 従業員アンケートで「私の次」を尋ねる

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

▶ 事業承継を果たし、次の展開を見据える

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



ユニックスの本社と工場



苗村昭夫会長（左）と町田泰久社長（右）



会社に授与された多くの表彰

事例

2-3-2

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

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

株式会社山尾工作所

▶ 事業承継への懸念から取引停止の危機に

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

▶ 商工会の支援を受け、事業承継計画を策定

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

▶ 事業承継後、経営革新に取り組み増収へ

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



山尾工作所本社



金型製造の様子

事例

2-3-3

後継者が新たな視点で商品開発を行い、
伝統を次世代につないだ企業

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

藤安醸造株式会社

▶ 後継者として中小企業ならではの価値を追究

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

▶ 前職での経験が新たな視点をもたらす

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

▶ 新たな価値の創造で社内外からの信頼が広がる

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



新ブランド「休左衛門亭」



受け継がれるみそ、しょうゆづくり



藤安健志専務

事例

2-3-4

工場の移転拡張を契機に事業承継を推進し、
会社の刷新と成長を遂げる企業

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

株式会社エーアイテック

▶ 事業承継の機会を探る中、工場狭あい化の課題が浮かび上がる

長野県松本市の株式会社エーアイテックは、FA（Factory Automation）機器の開発・設計・製造・販売を手掛ける企業である。熱や流体の制御技術を得意とし、自動車の「CASE¹⁰」の要となる製品（ミリ波レーダー、パワーカードなど）の生産設備には欠かせないノウハウを持つ。代表取締役社長の大林泰彦氏は、IT企業でエンジニアとして働いていた2006年に、父である先代社長から事業承継の打診を受けた。一度は断ったものの、独自の製品を持っていることや、生き生きとしたエンジニア、クリエイティブな仕事内容などに魅力を感じ、2008年に入社。当初は営業部に所属し、会社の概要を理解するために自社ホームページや製品カタログの製作などを行った。その後、機械の組立てや設計などをOJTで学んだ。3DCAD管理システム導入や受発注・生産管理・勤怠管理などを行う社内システムの刷新にも取り組み、その過程で業務フローの理解を深めながら、事業承継の機会を探っていた。その一方で、需要の増加に伴い工場が手狭となっていた。

▶ 工場移転を契機に事業承継を推進

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

▶ 会社の刷新を社内外に効果的にアピール

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



移転拡張した工場



主力製品の低高温検査機

大林泰彦社長（左）と
先代社長の大林頼彦会長（右）

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

事例

2-3-6

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

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

不動技研工業株式会社

▶ 先細りが懸念される事業領域の見直しを模索

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

▶ 同業ながら異なる強みにより相互補完し合うことで事業拡大へ

両社は共に大手重工・エンジニアリングメーカーを主要顧客とする設計業ではあるが、プラントや船用機械の設計・エンジニアリングに強みを持つ同社と、各種構造物の基本設計・構造解析に強みを持つPAL 構造は得意分野が異なる。同社は、互いの強みを融合させることにより新規顧客の開拓や新規事業への進出が可能となると判断し、M & Aを決断。2019年4月、PAL 構造は同社のグループ企業となった。M & Aに当たっては、PAL 構造の独自性を最大限に担保した。同年6月、両社の間でPMI（M & A後の統合効果を最大化するための統合プロセス）委員会を設置し、四つの事業領域（エンジニアリング・建設・自動車・ICT）で両社の課題抽出を実施。さらに、シナジー効果が期待できる11の協業分野に対応するPMI分科会を設置した。各分科会には各社から2、3名が参加し、活動は2021年1月まで続けられた。

▶ PMIによるきめ細かな課題抽出と分科会による取組で統合効果を最大化

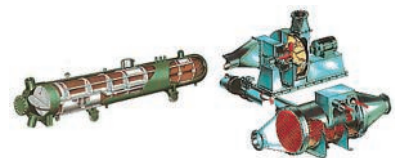
PMIの効果は程なく現れた。設計にはPAL 構造が得意とする上流工程と同社が得意とする下流工程のすみ分けがある。両社で共同受注することにより、かつては専門分野外と断念していた案件も、作業分担することで対応できるようになった。兵庫県にある同社の拠点にPAL 構造の従業員も常駐し協業を進めているほか、グループとして今後注力していくICT分野では、両社から人材を融通するなど連携を深めている。グループで見ると規模が大きくなり、また設計業務の範囲が拡大したことで人材採用が以前より容易になるなどの効果も得られた。グループの統括のために2020年2月に設立された株式会社不動技研ホールディングスの濱本浩邦代表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



調印式の様子



不動技研工業社屋



同社が設計するプラント機器

事例

2-3-7

地域の市場縮小への打開策として、
M & Aにより首都圏進出を加速させた企業

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

株式会社タカハシ包装センター

▶ 東京進出するも転勤できる人材がいなかったためM & Aを検討

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

▶ M & Aセミナーで発想を転換し、スピードを意識する

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

▶ 初めてのM & Aの経験を糧に全国へ、そして世界へ

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



高橋将史社長



同社開発の紙製什器「しまねDブリッチ」



キョウワの様子

事例

2-3-8

業績不振に陥った同業他社から事業を譲り受け、
自社の業容拡大を実現した企業

所在地 東京都品川区

従業員数 180名

資本金 9,080万円

事業内容 業務用機械器具製造業

エミック株式会社

▶ かつて協力関係にあった企業が経営危機に

東京都品川区のエミック株式会社（以下、「エミック」という。）は、複合環境試験装置の製造・販売を主に営む企業である。1971年の設立当時は振動試験装置のみの取扱いであったが、ニーズの変化に合わせて温度試験も同時に行う複合環境試験技術を磨いてきた。複合環境試験装置は景気変動の影響を受けやすいため、近年は顧客が持ち込んだサンプルを試験する受託試験事業にも参入し、事業の多角化を図っている。一方、日測エンジニアリング株式会社（以下、「日測」という。）は、温度試験に必要な装置（特殊チャンバー）などの製造や受託試験事業を営む企業である。両社の間に資本関係はないが、エミックの創業者が個人として出資に参加し、1975年に日測を設立しており、特殊チャンバーを優先的にエミックに供給するなど当初は強い協力関係にあった。しかし、日測がリーマン・ショック後の投資失敗を端緒に経営方針を転換したことで、2010年頃より両社は取引を縮小し、エミックの創業者が保有していた株式を譲渡するなど協力関係も解消された。その後日測は業績不振に陥り、2018年に入ると、自主再建が難しくなったことで、事業譲渡のために引受先の探索を始めた。

▶ 同業者救済と事業多角化のためにM&Aを決意

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

▶ 違う文化を持つ従業員が合流することで刺激を受ける

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



高見哲夫会長



M&A実施後の親睦会の様子



特殊チャンバー

事例

2-3-9

後継者人材バンクを活用して、M&Aにより
創業希望者に事業を承継した企業

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

株式会社新家製作所

▶ 創業を志向する中で個人によるM&Aを検討

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

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

▶ 公的支援を活用して資金面でも円滑な手続を実現

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

▶ 両者にとってメリットの大きいM&Aが実現

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



新家正幸前社長（左）と山下公彦社長（右）



金属部品加工における高い技術力



ミーティングの様子

事例

2-3-10

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

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

有限会社ショッピング

▶ 廃業を検討するも地域のために存続を模索

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

▶ 地域貢献の理念が一致した移住者へ事業譲渡

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

▶ 高付加価値商品の充実により新規顧客や旅行者の需要を獲得

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



店舗の外観



オーガニックワインも販売



大黒彪央会長（左）と岩崎致弘社長（右）

事例

2-3-11

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

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

株式会社萬坊

▶ 本業は順調だがフグの養殖で債務超過になり経営を圧迫

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

▶ 会社を成長させる打開策としてM & Aを決意し、取引銀行に仲介を依頼

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

▶ 財務状況の改善、販路拡大、社員教育の充実などメリットは多岐にわたる

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



海中レストラン萬坊



いかしゅうまい



従業員の集合写真

事例

2-3-12

M&Aによる資金面・経営面の支援を受けて
経営再建を果たした企業

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

株式会社リース東京

▶ ニーズの変化に対応できず債務超過に

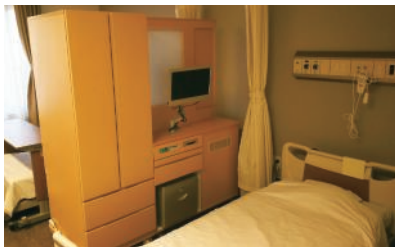
東京都板橋区の株式会社リース東京（以下、「リース東京」という。）は、病院で利用されるテレビなどのリース・レンタル業を営む企業。2000年代のテレビのブラウン管から液晶モニターへの大転換に対する準備不足などから経営が悪化。債務超過が続いた2010年頃には、当時の社長が自力再建は難しいと判断し、M&Aによる経営再建を考え始めた。2013年3月期の売上高は約7億円に対し、借入金やリース負債など合わせて12億円以上の債務があり、銀行には条件変更に応じてもらおうなど厳しい資金繰りとなっていた。

▶ 買収側、売却側双方の従業員のコンセンサスを得たM&A

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

▶ 従業員のモチベーション向上とグループ会社とのシナジー効果

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



入院生活をサポートするリース商品

成毛義光社長（右）と
取締役の成毛晃一郎氏（左）

リース東京の従業員

事例

2-3-13

ポスト・コロナを見据え、歴史ある地元ホテルを
M & A により事業承継した企業

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

株式会社南西観光

▶ 経営の安定化を目指し、M & A による事業多角化を検討

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

▶ 地元で愛される家族経営のホテルを引き継ぐ

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

▶ 両社の強みをいかしポスト・コロナに備える

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



南西観光ホテル外観



M & A 成約時の大田誉社長（左）



M & A 実施後の懇親会の様子

事例

2-3-14

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

所在地 高知県高知市

高知県事業引継ぎ支援センター

▶ 後継者不在企業のM&Aを支援し、廃業から引継ぎへと転換

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

▶ 全県一丸となって事業者への気付きを提供

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

▶ 「ネームクリア」で事業譲受の希望者を公募しM&Aを実現

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



高知県事業引継ぎ支援センターのスタッフ



同センターの相談件数と譲渡件数の推移



相談対応の様子