

平成 30 年度
社会变化を踏まえた中小企業の機能・役割に関する
調査に係る委託事業

調査報告書

平成 31 年 3 月

株式会社 野村総合研究所

目次

1. 本事業の概要	2
1-1.背景と目的	2
1-2.事業概要	2
2. 調査の結果	3
2-1.ヒアリング先の選定	3
2-2.ヒアリング調査の概要と対象事業者	6
2-2-1.ヒアリング調査の概要	6
2-2-2.ヒアリング調査対象	7
2-3.調査の結果	8
2-3-1.構造変化への対応	8
2-3-2.ICT化への対応	10
2-3-3.グローバル化への対応	17
2-3-4.ステークホルダーの価値観変化への対応	20
2-3-5.我が国経済の牽引役	27
2-3-6.サプライチェーンの中での重要な役割	30
2-3-7.地域経済の活性化	33
2-3-8.地域の生活・コミュニティを支える	36

1. 本事業の概要

1-1.背景と目的

中小企業は日本経済のダイナミズムの源泉であり、地域経済を支える基盤としての役割を担っている。

近年、中小企業を取り巻く外部環境は急速に変化しており、少子高齢化・人口減少、地方の過疎化と東京への一極集中、経済圏のグローバル化、新技術の出現と普及、消費者の行動様式の変化など多岐にわたる。外部環境の変化はしばしば「脅威」として捉えられがちである一方、このような変化を「機会」として捉え、積極的に挑戦する企業も多数存在している。

こうした背景の中、中小企業は多様な社会的要請に応える機能・役割をますます期待されている。したがって、中小企業が直面している大きな社会変化を整理するとともに、変化へ柔軟に対応し、役割を果たしている中小企業の具体的な姿を示すことは、中小企業が自社のビジネスモデルを再考することや、政府として中小企業政策を検討することに資するものである。

本事業は、上記の事業目的を達成するため、中小企業に大きな影響を与える社会変化を整理し、その変化に適応することで、重要な役割を果たしている中小企業に対してヒアリング調査を実施するとともに、事例としてとりまとめ、今後の中小企業庁の施策立案や2019年版中小企業白書・小規模企業白書執筆等の基礎資料とするものである。

1-2.事業概要

本事業では、急速な外部環境の変化に柔軟に対応して積極的に挑戦し、多様な社会的要請に応える機能・役割を果たしている中小企業の優良事例をリスト化し、ヒアリング調査先として整理した。その上で、ヒアリング調査を行い、これら結果をもとに事例としての取りまとめを行った。

2. 調査の結果

2-1. ヒアリング先の選定

本事業の目的に合致する中小企業の優良事例を整理するため、近年の中小企業を取り巻く環境について、先行研究その他資料の収集・分析を行った。

そこで、少子高齢化や消費者の嗜好・価値観の変化、多様な労働ニーズへの対応、地域産業への貢献、地域コミュニティの維持・下支えといった観点も踏まえ、中小企業の優良事例を収集・整理した（表1）。

表1 中小企業の優良事例

No.	中小企業が果たす役割	取り組みイメージ	事例	
			地域	取組内容
1	新たな市場を創造し、市場競争を活性化することで、経済の新陳代謝を促進する	国内需要が低迷する中、海外やインバウンド向けに提案する企業	東北	地域内の木工所や製材所で共同設立。デザイン性と高品質を兼ね備えた国産木製玩具で、海外進出を目指す
2			九州	県内の伝統工芸品の国内需要の低下と、海外旅行者の増加を背景に、出外国人向け伝統工芸品の開発を行う
3			近畿	インバウンド旅行者の増加に対し、海外で人気の高い「寿司」作りを体験できる寿司学校を開催し、インバウンド需要を取り込んでいる
4			四国	近年の和牛の世界的な人気と、ハラヒーフを背景に、MPJA認証を取得し、高品質な商品をイスラム圏へ輸出
5			四国	プロダクトデザイン・グラフィックデザインに係る一切のデザイン・開発・設計・製作製造・施工・販売業務を行う。名産であるLED・藍をテーマにした商品開発を実施
6			四国	地域の伝統産業である和紙の製造ノウハウ（繊維を水流によって絡ませる）を活用し、スパンレース不織布や特殊紙など、様々な素材を製造
7			関東	米菓・せんべい製造メーカーが、「原材料へのこだわり」、「手間暇をかけた製造工程」、「徹底された衛生・品質管理」などを強みに、バスタ味のスナック菓子を開発し、大手百貨店等にて販売
8	最新のマーケティング方法を導入し、市場における存在感を高める	オンラインやSNS等を活用し、売上や知名度を伸ばす企業	関東	販売促進部が2011年からFacebookページを、2012年からInstagramアカウントを運営し、デジタルブランディングを実施。SNS上で「物語性」のある投稿を行う
9			九州	量販店が地域に進出し、地域における自社商品の需要が減少する中、楽天市場での販売を開始し、販路を全国に拡大
10			近畿	アマゾンでうなぎのネット販売を行う。アマゾンの利用者は価格よりも品質を重視していると考察し、商品写真や商品説明を充実させ、月次売上3000万円を超えた
11			中部	日本一の食器の産地にあり、高品質かつ低価格が特徴である食器を、アマゾンを活用して海外向けの販売を行う
12	専門性を元に小さな工夫や改善に取組むことで、新たなイノベーションを起こすための裾野となる	追随や代替が難しい独自技術や新技術を持つ企業	関東	いち早く自社開発NCマシンの開発に成功し、すべての加工機の情報を一括管理する独自の稼働表示システムによりIoTを推進し24時間無人連続加工を実現
13			中部	独自の特殊技術により、ボース電鍍®型を開発。海外のグローバル企業を顧客とする。ものづくりブランドNAGOYAといった愛知ブランド企業に認定
14	地域企業間で協働するなどして、製造工程を刷新し、製品改良・コストカットなどを行う企業	公開特許等、外部の技術を活用し、製品開発を行う企業	東北	「外向きの企画」で農産加工品開発に取り組み農業者や県内の食品メーカーの商品をセットにして法事用のギフトとして販売し、他と差別化を図ることを取組み、売上を拡大
15			近畿	近畿経済産業局の「知財ビジネスマッチング事業」を活用し、神戸製鋼の抗菌めっき技術（特許）を使って、抗菌性能の材料を開発

表1 中小企業の優良事例（続き）

No.	中小企業が果たす役割	取り組みイメージ	事例		
			地域	取組内容	
16	消費者の嗜好が多様化し、ニーズが高度化する中、迅速かつ機動的に多様な財・サービスを提供し、新たな業態を生み出す（多様な財・サービスの提供）	顧客ニーズを効率的に収集・検証する企業	中部	AIを活用して来店予約を実現、売上向上やフードロス削減、さらには業務効率化により従業員満足度も向上	
17			東北	東日本大震災時の眼鏡の無償提供活動等の様々な活動を通じて顧客の信頼を獲得し、地域の眼鏡店として量販店との差別化に成功	
18		東北	印刷会社として培ったスキルを活かし、地域の企業と連携し、商品開発からPRまでを一貫してサポートする「東北の広告代理店」として活動		
19		新たな顧客体験を実現し、顧客の獲得を図る企業	関東	従来の銭湯のあり方を見直し、「人の集まる場所」として銭湯を活用。2019年には「銭湯つきワーキングスペース」を建設予定	
20			関東	集客方法や接客を改善することで、銭湯に対する心理的障壁を軽減し、銭湯の新たな姿の実現を目指している	
21			東北	他社が撤退・廃業した食品スーパーの店舗・店長・従業員を引き継ぎ立直し、黒字化を実現する。同社が運営する20店舗のうち、実に18店舗がこの他社事業の承継・廃業店舗の買取によって展開する店舗である	
22			九州	量販店や大手ディスカウントショップが地域に進出する中、「送迎サービス等による利便性の向上と、ポイントカードの活用による固定客の獲得で、地域内のシェア首位を維持	
23		中部	書店が次々と閉店に追い込まれる中、絵本の移動販売という新たな販売方法を確立し、子供たちに高品質な絵本を提供する		
24		資金調達、ニーズ収集を新たな手法で行う企業	関東	クラウドファンディングによって、新商品開発における資金の調達と新商品に対するニーズの調査を同時に行い、IoTデバイスを取り付けた「常に場所を把握できる傘」を開発	
25		『所有』から『共有』へというニーズの変化を捉えてビジネスを展開する企業	関東	バイオリンなどといった高額な楽器について、楽器の職人や所有者と楽器を利用したい人々をマッチングするプラットフォームサービスを提供	
26	中部		遊休設備を有する企業と、設備を利用したい企業をマッチングし、設備のシェアを通じて、中小製造業の設備に関する課題を解決している		
27	核となる経営資源を有し、大企業の「イコールパートナー」として、ネットワーク型の分業システムを構築する（新たな分業関係の形成）	自社内の生産、販売過程において、事故やミスが生じないよう管理を強化している企業	関東	基幹システムの入れ替えで受注データを全社で共有できるようになり、念のために余分に製造する必要がなくなり、過剰生産による廃棄ロスが大幅に減少	
28			関東	液体調合の3,000種類の処方箋をデータベース化して、プロセス系製造業における販売／生産／在庫の一元管理で、原料切れや出荷ミスを防止	
29		生産、販売を一元管理し、需給を適正化させる仕組みを導入している企業	近畿	大手ITベンダーのソリューションの導入で生産販売管理を一体化。在庫管理や売上・仕入管理のお金の面での管理などが正確になり、問い合わせが発生した際の情報の集約や共有も便利に	
30		適正な価格や条件でサプライヤーと取引する仕組みを整備している企業	関東	「サプライチェーン・ファイナンス」という支払サイトの短縮を可能とするシステムを導入し、仕入先企業との協力関係を強化	
31			中国	明確の購買方針、商品・資材の調達にあたり、関連法令を遵守するとともに、公正かつオープンな取引を通して、パートナーとしての信頼関係の構築	
32		自社の技術力を背景に請負型を脱却し、自立する企業	近畿	自社製品を武器に『請負型』から『提案型』のビジネスモデルへ転換することにより、サプライチェーン内で高付加価値なポジションを確立	
33		リソース（生産設備や人材等）をSC内で共有する企業	関東	工場内に計測器や測定器などの遊休資産を保有する企業と、それらの機器を必要としている企業を結びつけるCtoC型マーケットプレイスを開設	
34		産業を柔軟に横断し、産業の発展に寄与する	製造業とサービス業を結びつけ、新たなビジネスを展開する企業	関東	カフェを開業し、美味しさが評判に。ビール麦の生産も始め、ホップは個人宅などの協力を得て栽培する方式で調達
35		企業家精神を発揮し、自己実現を図りうる魅力ある雇用機会を提供	魅力的な企業理念や企業風土を持ち、地域外から人材を誘致する企業	近畿	「有給休暇の完全消化制度」、「パートから正社員への登用」、「子の送迎のためのフレックスタイム制」など、女性が子育てと仕事を両立できる職場を具体的な取り組みで作っている

表1 中小企業の優良事例（続き）

No.	中小企業が果たす役割	取り組みイメージ	事例	
			地域	取組内容
36	多様な労働ニーズを満たす	地域内における女性、シニア、障がい者等の多様な人材を積極的に雇用する企業	中国	大手企業の支店閉鎖をきっかけに、解雇された従業員を採用して地元で創業、ITベンダーとして地元企業からの受託案件を手がける他、地域の障がい者をIT技術者として育成し、雇用の受け皿として積極的に採用
37			九州	就労支援A型事業所として、精神疾患を抱えた人々を雇用し、彼らの自立支援を行うと共に、重要な「戦力」として共に働くことで生きがいを感じさせる
38		中部	犯罪・非行の前歴を持つ者や刑務所出所者なども採用し、ボランティア活動等を通じて彼らを育成・更生し、居場所を与える	
39		九州	子育てや介護を理由とする在宅勤務など、従業員のライフステージに合わせた働き方を提供。従業員の離職防止や時間外労働の削減などの効果につながる	
40		関東	社員の半数以上が21都道府県で在宅勤務、オフィスと変わらない環境を構築し、社員数も売上も拡大	
41		関東	生産年齢人口が減少する中、社会経験のある「主婦」という労働力に着目。雇用企業に対し雇用条件として、「主婦の時間的制約を理解し、就業条件・就業形態は柔軟に対応する」ことを提言	
42		九州	高齢社員を単なる労働力ではなく、高い対人スキルを持った貴重な戦力として位置づけ、年齢条件なしで雇用し、更に高齢人材を雇用しやすい体制を構築	
43		地域に密着し、地域の産業集積、商業集積の中核となる	産地産業や地域ブランドを担う後継者を確保する企業	中部
44	関東			事業承継が問題となる中、OJTや研修を通じて、サプライチェーンを構成する企業の後継者育成を支援する
45	近畿		地域経済の衰退に対し、「まちづくり事業部」を立ち上げ、法隆寺や中宮寺といった観光資源を活用することで地域の活性化を図る	
46	中国		過疎化が進む地域にあって住民によって設立され、住民向けのガソリンスタンドや移動式スーパーを運営し、地域の人々の生活を支える	
47	中国		地域外への販路拡大を図る地域の商品製造メーカーと、山口県の高品質の食品を買い付けたいバイヤーの双方のニーズを満たすため、新規ブランドを立ち上げ、商品開発・販売を行う	
48	関東		こころの状態を確認できる商品を開発。大学医学部が保有するメンタルチェック方法について、その使用許諾を受ける	
49	近畿		他の公的機関との交流にも積極的に、これらの連携から生み出された新製品の数は100件を超える	
50	中国		VR技術を活用した地域情報の発信メディア事業を手がける。デジタルものづくりスペースを運営、地域のものづくり情報発信の拠点を旨とし、コワーキングスペースとしての活用他、レーザー加工機や3Dプリンターの利用環境を提供	
51	関東		再生医療技術をドメインとする理化学研究所の認定ベンチャー。皮膚器官系再生の研究成果を基に、化粧品や医薬部外品の支援を受けながら、人工皮膚モデルの研究開発を進める	
52	関東		休耕地だった場所をAI付き農場「スマート農場」へ転換し、AIが最適な温湿度や肥料、土壌の水分量を判断することで、高品質で安定した商品を提供できる	
53	新技術（IoT、AI、ビッグデータ等）を活用し、新たな地域資源を創出する企業	中部	工場を展開する中、従業員同士のコミュニケーションが希薄になり、柔軟迅速な顧客対応ができなくなることを懸念し、全国の工場のカメラ映像を一元管理できるIoTシステムを導入	
54		関東	工事現場の作業員が使用するヘルメットにセンサーを取り付け、従業員の体調を管理し、熱中症などのリスクを避けるシステムを開発	
55		中部	ITベンダーが開発したシステムを導入し、作業員の体温や心拍数を把握することで、作業員の体調をきめ細かく管理する	
56	技術の発展を背景に、地域の人材不足や不便さを解消する	地域に不足しがちな生活インフラ（医療、教育、商業施設、移動手段等）を補完する企業	四国	地域が衰退し、住民の生活が不自由になることを懸念し、住民の送迎サービスや、農林作業支援事業などを行い、住民の生活を支える
57		ドローンなどの新技術の導入により、人的リソースを最小限に抑えつつ、人々の生活を支える企業	関東	AIを搭載した土壌環境制御システムを開発。ハウスに設置されたセンサーからの情報をクラウドに蓄積し、管理・分析。作物の成長に最適な灌水量と施肥量を割り出す
58	地域社会を支え、人々の生活を豊かにする企業	地域の人々が集まる場所・環境を提供する企業	九州	民間や第三セクター、公共経営の施設（旅館、道の駅、直売所、飲食施設など）の観光・集客施設の新規設計計画策定（コンセプト、集客戦略、運営体制、収支計画、施設設計計画など）、開業までの計画に基づく体制作りなど実行支援をサポート。また指定管理など、運営受託も実施
59		地域内の人材を積極的に活用し、雇用の受け皿となる企業	東北	廃車・自動車部品リサイクル業者。子会社や事業の提案・企画を募集する「独立支援制度」を設け、地域の意欲のある人材確保に取り組む
60		東北	東日本大震災後、地域に不足している「事務職」の雇用創出のために設立。大手企業からのBPO業務を受託し、子育て中の女性やシニア層を積極的に雇用。地域の自治体や産業界等とも積極的に連携	
61		地域内雇用の支援を行う企業	中部	大学が銀行と連携し、金融機関の視点から見て優良といえる地域の企業を選出し、紹介を行うパンフレットを作成し、大学生の県内就職率向上を図る
62	持続可能な経営を行う企業	CSR調達により、取引先と連携してCSR経営を実践する企業	関東	グループ全体でCSR調達に取組み、取引先企業にセルフチェックリストを共有したり、取引先企業の工場を社員が訪問し労働環境等を直接チェックするなどの取組により、サプライチェーン全体のCSR経営を推進している

2-2.ヒアリング調査の概要と対象事業者

2-2-1.ヒアリング調査の概要

2-1. で整理した優良事例としてのヒアリング候補先をもとに、調査対象先を選定の上、調査を実施した。概要は、以下の通りである。

- 調査の目的
 - ◇ 急速な外部環境の変化に柔軟に対応して積極的に挑戦し、多様な社会的要請に応える機能・役割を果たしている中小企業の優良事例を収集すること。
- 調査設計
 - ◇ 調査時期：2018年12月～2019年3月
- 調査方法
 - ◇ 訪問によるヒアリング調査
- 調査内容
 - ◇ 事業・サービスやビジネスモデルの概要、沿革・創業のきっかけ
 - ◇ 特徴的な取り組み（上記目的に沿ったもの）を行った経緯・背景、具体的な取り組み内容、課題・工夫した点
 - ◇ 取り組みの成果・効果、果たしている機能・役割、今後の展望

2-2-2.ヒアリング調査対象

表2にある30事業者・団体に対し、ヒアリング調査を実施した。

表2 ヒアリング調査実施先

No.	ヒアリング対象	都道府県
1	富山大学/(株)富山銀行	富山県富山市/高岡市
2	こども古本店	愛知県北名古屋市
3	(有)あびや	三重県伊勢市
4	(株)シェアリングファクトリー	愛知県名古屋市
5	合同会社atsumari	東京都千代田区
6	(株)前原光栄商店	東京都台東区
7	杉崎リース工業(株)	新潟県新潟市
8	ホシサン(株)	熊本県熊本市
9	(株)マストロ・ジエッペット	福島県南会津郡
10	(株)梅守本店	奈良県奈良市
11	福岡市	福岡県福岡市
12	(株)東京銭湯	東京都渋谷区
13	(株)スーパーまるまつ	福岡県柳川市
14	(有)内山眼鏡店	福島県いわき市
15	(株)ラグーナ出版	鹿児島県鹿児島市
16	(株)フェローシステム	愛媛県松山市
17	日本ステンレス工業(株)	山梨県大月市
18	富士フィルムホールディングス(株)	東京都港区
19	(有)幸伸食品	福井県永平寺町
20	KTX(株)	愛知県江南市
21	高木金属(株)	京都府京都市
22	(株)最上インクス	京都府京都市
23	菊川工業(株)	東京都墨田区
24	(株)小松製作所	東京都港区
25	(株)高澤商店	石川県七尾市
26	三和製紙(株)	高知県土佐市
27	地域商社やまぐち(株)	山口県下関市
28	斑鳩産業(株)	奈良県斑鳩町
29	合同会社あば村	岡山県津山市
30	特定非営利活動法人こやだいら	徳島県美馬市

2-3.調査の結果

以下に、ヒアリング調査を通じて作成した代表的な事例を記載する。

2-3-1.構造変化への対応

富山銀行・富山大学

「地域の中小企業の採用活動を金融機関と大学が連携して支援する事業者」

富山県高岡市に本店を構える株式会社富山銀行は、国立大学法人富山大学と連携し、県内中小企業の新卒採用の支援に取り組む地域密着型の金融機関である。

富山県では、大卒の多くが三大都市圏へ就職してしまうため、県内の中小企業は新卒採用に苦戦していた。このため同行には、主要顧客である多くの県内中小企業から新卒採用に関する強い支援要請があった。他方、富山県富山市の富山大学は地域に根差した大学として、学生の県内就職率を現状の38.7%から48.7%まで引き上げる目標を掲げており、地元企業との連携が不可欠だった。

このように共通した目標を持つ両者の協業が実現し、富山県の中小企業に対する新卒学生の採用支援が始まった。まずは、同行が地元優良企業を推薦し、紹介するパンフレット「企業研究冊子」を作成することになった。パンフレット作成に当たっては、同大学の学生を巻き込んで企業インタビューをしてもらうことで、学生ならではの視点を盛り込んだ。また、学生に対し、応募する企業を選ぶ際に欲しい情報について事前にアンケートを行った。その結果、これまで企業側は自社製品・サービスの強みをアピールしていたのが、学生側は働く環境や活躍の場としての魅力を知りたいと考えており、企業が伝えたいことと学生が知りたいことにミスマッチがあることが分かった。そこで、「企業研究冊子」は学生の知りたいことを中心に内容を充実させた。中小企業にとっては、本パンフレットに掲載されることで、事業の先進性や社内の労働環境などについて富山銀行からの推薦コメントが得られるため、第三者目線でも魅力ある企業であることをアピールできるというメリットがあった。

さらに、「企業研究冊子」で紹介を行うだけでなく、中小企業自身が学生に魅力を伝えることが必要という問題意識から、「TOYAMA 採用イノベーションスクール」も開講している。これは、中小企業の採用力向上を目的とした経営者・採用担当者向けの塾で、講義とワークショップ、個別ゼミを組み合わせ、全6回で行われている。初回は平成30年に実施され、14社が参加した。「採用学」を確立した神戸大学教授による講義があったほか、参加企業が他社とディスカッションし、取組を共有し合うことで、自社の課題を整理し、主体的に採用戦略を考えるプログラムとなっている。

今後も同行・同大学は、県内中小企業の人手不足という課題解決の支援を行っていく方針であり、県全体の人材確保・育成を充実させることで、地域経済の活性化につなげることを目指している。

2-3-2.ICT 化への対応

こども古本店

「顧客価値の追及により、他社では真似できない自社独自の付加価値や強みを発揮している事業者」

愛知県北名古屋市のこども古本店（従業員5名、個人事業者）は、主として子供向けの絵本のリサイクル販売を行っている事業者である。近年、大手ネット通販の台頭により、従来型の本屋が次々と姿を消していく中で、事業主の中島英昭氏は、2012年に子供向け絵本（古書）を主力商品とするネット通販事業を、2015年には車による絵本の移動販売を開始した。

古書の販売に当たって、利便性では大手ネット通販会社、価格優位性ではネットオークションに敵わないと考え、同事業者は独自の付加価値として、子供向けの絵本に特化し、徹底的に「品質」（きれいで安心・安全）を重視することと、絵本の楽しさを体験・共有してもらうといった他社では真似できない価値を提供するため、顧客（絵本を手にする子供や母親など）の視点に立った販売戦略を展開している。

同事業者は、古書店として初めて最新の図書消毒機を導入しており、ごみ、ほこり、細菌、ダニなどの除去を可能としている。これによって、手作業でできない細部の消毒まで可能にし、「安心安全な絵本」としての商品展開を可能にしている。高品質な商品であることを顧客への最大の訴求ポイントとし、クリーニングの方法や過程などの詳細をホームページ上で紹介するなど、顧客へのPRを積極的に行っている。

また、車での移動販売においては、絵本に精通した専門のスタッフによる「読み聞かせライブ」を開催している。現代の子供たちは携帯ゲーム機やタブレット端末で遊ぶことが多くなっているが、この取組を通じ、子供たちに絵本の楽しさを実体験として感じてもらうことを狙いとしている。また、専門スタッフによる臨場感あふれる読み聞かせで絵本の魅力をPRするとともに、地域の児童館等に子供たちの呼び込みをしてもらうなど、移動販売ならではの機動性や利便性といった強みを活かし、他社との差別化を図っている。

なお、上述したクリーニング技術や、絵本の販売・読み聞かせライブに係る技能など、絵本に関する知識や専門性を習得させるため、従業員に対して4～6か月間の研修を実施している。また、同社はEコマースでの販売を行っており、移動販売で絵本の魅力を知った顧客がリピーターとして購入することも多いという。

中島氏は「本屋の一番の魅力は人だと考えている。新しい本との出会いや接点をつくるのが本屋の本来の仕事であり、子供と母親の思い出が詰まった絵本のリサイクルを通じて、『あたらしいより、あたたかい。』という方針の下、徹底して安心・安全な商品を提供している。絵本を含めて、ものを大切に作る心を伝えたい。」と語っている。

ゑびや

「AIによるデータ分析で、業務改善や従業員の士気向上、売上拡大を実現した企業」

三重県伊勢市の有限会社ゑびや（従業員 45 名、資本金 500 万円）は、1912 年に創業し、100 年以上、伊勢神宮の内宮前で経営してきた飲食店である。

大手 IT 企業に勤めていた現社長の小田島春樹氏が、2012 年に入社した当時は、レジもない食券式の大衆食堂であり、「経験と勘」に基づく事業運営が常態化していた。このため、正確な需要予測ができず、仕入や調理品のロス（フードロス）がかなり発生していたほか、非効率なオペレーションにより現場で働く従業員は疲弊していた。

このような状況を改善するため、同氏は「来客予測」を重点課題と定め、ICT を活用した課題解決を検討した。IT ベンダーと解決の方法を探る中で、来客数の予測を行うためには膨大なデータ処理が必要であり、AI を利用することが最適であるとの結論に至った。AI を用いた来客数の予測などを進めるに当たっては、150 種類ものデータと来客数の関係性についてデータ分析を重ね、天候や近隣の宿泊者数との関係など、来客数と関連性の深い項目に絞って分析していった。その結果、「どの時間帯に、何人のお客様が来店するか」「お客様が注文するメニューは何か」といった項目について、90%以上の精度での事前予測ができるようになった。需要予測の精度向上は、事前の仕入れや仕込みの効率化につながり、フードロスの大幅な改善にもつながった。

また、従業員にとっても余計な調理を行う必要が無くなり、業務負担が軽減されるとともに、時間帯別の来客数の予測により、業務時間中の「空き時間」を有効活用することに成功した。この効率化により、従業員を増やさずことなく店舗の一部スペースで商店や屋台の販売を開始するなど、多様な業務を行うことができるようになった。また、従業員に余裕ができ、接客の質が向上しただけでなく、従業員から業務改善の提案が出るようになるなど、活気ある職場作りにもつながっている。さらに、需要予測だけでなく、店舗の内外に設置したカメラの画像を AI で解析することで、来客数や性別・年齢構成など詳細な顧客分析も可能となり、データに基づく業務改善を進めている。

これらの取組により、従業員数を増やさずに、当社は従来と比べ売上高を 4 倍に増加させることができたほか、週休二日制や長期休暇の導入、従業員の給与アップも実現した。

小田島社長は、自社の AI を活用した一連の経営改革の実績を踏まえ、2018 年 6 月に（株）EBILAB を設立し、自社で構築したデータ活用の仕組みの外販も開始している。同氏は「EBILAB を通じて日本のサービス業の課題解決に貢献していきたい」と語る。

シェアリングファクトリー

「設備のシェアを通じて、中小製造業の設備に関する課題を解決している企業」

愛知県名古屋市の株式会社シェアリングファクトリー（従業員3名、資本金500万円）は、「使っていない設備を持っている企業」と「設備を使いたいが自前での購入は難しい企業」をマッチングし、多額の設備投資をすることなく製造業を営むことを可能にするプラットフォーム企業である。

一般に、製造業は設備を自ら所有することが多いが、技術革新の速度が速まる中で、「設備を購入したいが、来年も同じ仕事があるか分からない」「数年後には、全く違うものを製造している可能性が高い」といった理由から、特に中小企業は思い切った設備投資を行っていく。

近年、民泊やカーシェアなど、個人間取引でシェアリングエコノミーが普及する中で、日本特殊陶業株式会社の従業員だった長谷川祐貴氏は、「企業間でもシェアリングエコノミーを活用すれば、中小企業の設備投資に関する課題を解決できる」と考え、2016年に社内プロジェクトを立ち上げ、2018年にスピノフする形でシェアリングファクトリーを設立した。

同社は、まず「設備のシェア」の事業性を探るべく、多くの町工場を訪問し、多くの企業が稼働していない設備を多数所有していることを確認した。また、これらの設備の他社への貸出し可否を尋ねたところ、「いつでも可能」や「一部の時間帯（夕方など）は可能」と回答する企業が多かった。同じ工業団地の中で、設備を借りたいと考える企業のすぐ近くに、その設備を使わずに眠らせている企業があるという事例もあった。このような調査に基づき、同社は、貸与可能もしくは売却可能な設備を有する企業と、それを使用したいもしくは安価で購入したい企業をマッチングさせる、BtoBのプラットフォームを新たなビジネスとして開始した。

同社のサービスは、「設備の所有者」が設備の種類や、貸与に関する価格や時間帯、売却価格などの条件をWeb上に掲載し、それを見た「借りたい人」もしくは「買いたい人」が相談・申込みをしてマッチングする仕組みである。現在、登録されている機械装置や計測機器などの設備は400を超え、サービス開始時から毎月マッチング件数は伸びているという。

同社の長谷川祐貴社長は「当初は想定していなかった、これから製造業で起業する人による利用もあり、初期費用を低く抑えられると好評を頂いている。今後も、シェアリングエコノミーによる設備の稼働率向上と固定費の削減を通じて、日本の製造業の発展に貢献していきたい。」と語っている。

atsumari

「『所有』から『共有』へという消費者の新たなニーズに応え、楽器のシェアリング・プラットフォームを構築・運営する企業」

東京都千代田区の合同会社 atsumari (CEO: 木附篤人・COO: カポラリ真亮) は、弦楽器の国内外における卸売事業と楽器の利用者・出品者・職人をつなぐ新たなプラットフォームを開発運営する企業である。

モノを持たないライフスタイルが加速する中、楽器をシェアするという選択も可能になった。同社のサービスを利用することで、楽器の利用者は、気に入った楽器をリーズナブルな価格で気軽に使うことが可能に、楽器の所有者は、タンスの肥やしと化している楽器を利用して副収入を得ることが可能に、そして、楽器の職人は、幅広い利用者に職人技を体験してもらうチャンス拡大につながる、シェアリング・エコノミー時代における三方良しの革新的なサービスとなっている。

世の中には、「楽器を持ってはいるが、使わずに保管している」という所有者が数多く存在する。しかし、楽器をショップなどに販売しようとする、希望の買取価格から程遠い価格になってしまう傾向にある。他方で、楽器を必要としている人たちがインターネットで購入する場合、「試奏できない」、「楽器についての情報が少ない」といった点がネックとなり、購入に抵抗を感じるケースも少なくない。

しかし、同社のサービスでは、これまでの卸売事業によって築いた知見により出品される楽器の厳密な審査（出品された楽器を全て同社が画像、動画、説明文を目視で確認し、価格や説明文の訂正を出品者に促す）が行われるほか、利用者は出品者に対してコミュニティ機能で質問ができるので、信頼できる情報のもとに、安心して楽器を使うことが可能となっている。また、音大生や音楽教室の生徒、サークルや部活動などで楽器を使用する人々のほか、コンクールなど一定期間だけ特定の楽器を使用したい奏者、趣味で音楽を楽しむ人々、成長に応じて楽器をサイズアップさせたい子供といった、幅広い利用者の要望に応えるサービスとなっている。さらに、同サービスの大きな特色は、出品者枠に「楽器職人」を採用している点である。シカゴでヴァイオリン製作を学んだCOOのカポラリ真亮氏から、学生仲間が「リペア職人と楽器製作を両立させたい」「奏者ともつながりたい」といった卒業後の希望を持つことを聞いたCEOの木附篤人氏が、この機能を発案した。楽器職人は職人会員としてアカウント登録をすることによって、今までになかった新しいつながりを作ることが可能となっており、幅広い利用者に職人技を駆使したハイクオリティな楽器を体験してもらう機会を提供する。利用者は気に入った楽器をそれまでの利用料を差し引いたリーズナブルな価格で購入できるため、楽器の販路拡大にも資するサービスとなっている。

今後の展望として、木附篤人CEOは「2～3年後を目途に、音楽教室の講師や経験者による演奏指導のスキルシェアリングサービスや、演奏場所の共同利用など場所のシェアリ

ングサービスを同プラットフォーム上で全て完結できるサービスを開発していきたい」と語る。

前原光榮商店

「クラウドファンディングにより、新たな商品開発と顧客開拓につなげた企業」

東京都台東区の株式会社前原光榮商店(従業員 10 名、資本金 2,400 万円)は、1948 年に創業した、傘の製造・販売を行う企業である。同社の製品は、「高級傘」として知られており、16 本骨の傘(通常は 8 本)、手元(持ち手)には天然の木材を使用しているほか、1 本 1 本職人の手作りで製造されている。

前原慎史社長は、かねてより周囲から「傘は、常に電車での忘れ物の第 1 位であり、どうしたら傘を無くさずに済むか。」との悩みを聞いており、同社の高級傘も、無くすリスクを低減することができれば、さらに多くの顧客を獲得できるのではないかと考えた。その結果、IoT デバイスを取り付けた「常に場所を把握できる傘」の開発を思い立った。

しかし、この新商品はあくまで「ニーズがあるのではないか？」という仮説に基づく企画であり、実際に売れるかは分からなかつたため、極力リスクを排除した形で商品開発及び販売方法を検討した。

そこで同社が活用したのが、クラウドファンディングだった。同社はこれまでクラウドファンディングを使ったことはなかったが、活用実績のある取引先から話を聞き、興味を持っていた。クラウドファンディングであれば、顧客からの購入が確約された中で製造を行うことになるため、低リスクで資金調達が可能であるとともに、資金の調達状況から「消費者にとって本当に価値のある商品か」を確認できる点に魅力を感じたという。さらに、この取組による情報発信が、今回発案した新商品の知名度向上につながることに期待し、2017 年 11 月にインターネット上のクラウドファンディングサイトで出品を行った。

結果、1 か月の出品期間で約 50 万円の資金を確保することができ、新商品の製造・販売につなげることができた。販売面においては、売上そのもの以上に、価格設定や商品設計面の課題が明らかになった点で大きな成果を得ることができた。また、クラウドファンディングの活用は、これまでリーチできていなかった顧客に商品を知ってもらうという点でも、大きな成果があった。さらに、同社の従業員にとって新しいものを作り、多くの人に知ってもらう喜びを知る機会になるなど、社内の雰囲気にもよい変化が生じたという。

前原社長は、「今回の取組は、新たな顧客へのアプローチにもなり、今までリピーター中心だった当社の事業に風穴を空けることになった。今後は、社内での技術継承にも取り組みつつ、新商品開発や他社とのコラボレーションに力を入れていきたい。」と語っている。

杉崎リース工業

「IoTシステムの導入でマネジメントを強化し、多拠点の展開をする企業」

新潟県新潟市の杉崎リース工業株式会社（従業員 76 名、資本金 5,000 万円）は、工事用の敷鉄板など、建設用仮設資材のリースを行う企業である。同社は国内トップクラスの敷鉄板保有数を誇り、国内の敷鉄板リース企業シェア 1 位を目指している。

これまで同社は、支店・営業所・工場を全国に展開し、順調に事業を拡大してきたが、近年では拠点が増加するにつれて、全社的にコミュニケーション不足になり、各拠点の詳細な状況を把握することが困難になりつつあった。また、全国の拠点には 1、2 名の社員で営業している支店・営業所・工場もあり、「つながり」が失われ、社員のモチベーション低下やトラブル発生時のリスクの増大、業務効率の低下といった問題につながることを懸念していた。

このような状況で、杉崎由樹社長は、全国の従業員が安心して効率的に業務を行える仕組みの構築を目指し、まずリアルタイムの情報管理の導入を進めた。同社では、支店・営業所で契約・請求管理や顧客対応を行い、工場で敷鉄板などの貸出・返却・保管業務を行っているため、顧客対応を行う支店・営業所では工場の在庫状況の把握が難しく、入出庫管理にかかる手間が非常に大きかった。そこで、この問題を解決するために、工場にカメラを設置し、その映像をスマートフォンやタブレットから、いつでもどこでも確認できるシステム（まとめてネットワークカメラ with Safie）を構築した。

その結果、急な顧客からの要望に対しても答えられるようになるなど、支店工場間の連携が大幅に改善された。また、リアルタイムの在庫把握により工場間の在庫融通が容易になり、逸注を減らすことができた。さらに、カメラ映像での管理はトラブル発生時の対応にも役立つ。例えば、工場内での同社商品と顧客の車両が接触した際の事故検証で大いに役立った。

また、全社のコミュニケーションを充実させるために、スマートフォンでも利用できるテレビ会議システムの導入も行った。この結果、リモートでのミーティングが可能となり、失われつつあった一体感を取り戻すことができた。

杉崎氏は「中小企業の最大の強みは、密なコミュニケーションによる柔軟かつ迅速な対応だが、これを失うことを恐れ、全国展開を断念する経営者も多い。しかし、IoT はこの問題を解決する有効な手段だ。また、従業員の負荷軽減にも有効であり、今後も積極的なシステム導入を進め、働きやすい環境を整備したい。」と語る。

ホシサン

「ECの戦略的な活用により、販路の拡大を実現した老舗企業」

熊本県熊本市のホシサン株式会社（従業員 50 名、資本金 3,850 万円）は、醤油・味噌、ドレッシングなどの調味料を製造・販売している企業である。

同社は創業 100 年超の老舗調味料メーカーであり、問屋を通して熊本市内の小売店や飲食店向けに醤油・味噌を中心とした調味料を販売してきた。しかし、約 30 年前から熊本市内に量販店の進出が進み、大手メーカーが市場を席卷し始めた。また、近年は共働き世帯の増加などライフスタイルが変化し、一般家庭では調理済食品が食卓に並ぶ機会が増えるなどの要因を背景に、醤油や味噌の販売量も減少していた。

このような背景から、熊本市内にとどまらずに販路を全国拡大させる必要性を感じ、約 10 年前から社内で EC 販売の準備を進めてきた。EC 販売の本格的導入に向けて専門的な知見を持つ人材を確保するため、ICT やネット通販に精通した人材の募集を継続していたところ、4 年前に採用に成功。自社のホームページを作成し、大手通販サイトを利用して EC 販売を本格的に始めることになった。

実際に EC 販売を開始したところ、「火の国ぼん酢」などの熊本県らしい商品が、全国の消費者から高い評価を得た。熊本市内中心の従来の販売チャネルでは、醤油や味噌などの定番商品の販売が中心だったことから、既存の商品との棲み分けを行いながら、新たな販路を獲得できたことは当社にとって大きな成果であった。この成功体験は、当社の新商品開発のモチベーションにもつながっている。

EC 販売が軌道に乗る中で、同社は EC の活用方法についても戦略的に見直しを進めている。EC は販路拡大のために非常に有効である一方、商品の認知度を高めるために EC サイト上で広告を行うと、多額の広告掲載料が利益を圧迫する。同社が販売する商品は、その特性上、1 商品当たりの単価が 1,000 円に満たないものが中心であり、高額な広告掲載料は費用対効果の観点から見合わなかった。そこで、当社は 2018 年 9 月から EC サイト上での広告掲載を取り止めた。しかし、同社の商品は、その魅力から既に「ブランド」が確立され、十分な認知度を有していたほか、自社 HP を利用した情報発信が十分に機能しており、広告掲載の取り止めによる販売量の減少といった問題は生じていない。また、現在は自社 HP にて EC 販売も行っている。

同社はさらに、海外の日本食ブームを機会として捉え、EC を活用した海外展開も視野に入れていく。

古荘完二社長は「近年は、社会的トレンドが急速に変化する。この変化に遅れずついていくため、今後は、IoT や AI といった技術も積極的に取り入れていきたい。」と語る。

2-3-3.グローバル化への対応

マストロジェベット

「デザイン性と高品質を兼ね備えた国産木製玩具で、海外進出を目指す企業」

福島県南会津郡の株式会社マストロ・ジェッペット（従業員6名、資本金250万円）は、「優れたデザイン性」、「頑丈で壊れにくい」、「安全性」を追求した木製玩具（おもちゃ）のデザイン・企画から製作、販売までを手掛ける企業である。

南会津地域は、「あかべこ」や「起き上がり小法師」といった郷土玩具の発祥の地であり、木造製品の歴史と伝統を有している。武藤桂一社長も、家具製品などを製造する木工所を営み、大手百貨店向けに木製玩具の製造も行ってきた。しかし、新しい技術やコンテンツが現れる中で、同社製品は顧客ニーズに合わなくなり、売上は徐々に減少。このような社会変化を背景に、地域の木工関係業者が一丸となって、地域の木工産業の在り方を見直す必要性を強く感じた。同氏は技術力には自信があったが、その魅力を引き出すデザインとプロモーションが不足していることを痛感していた。このような問題意識の中、取引先に紹介されたデザイナーと知り合ったことをきっかけに、地域の木工関係業者と連携して、地域の木製玩具の再ブランディングを目指し、2010年に設立されたのが同社である。

同社製品のコンセプトは「子ども達が、木の温もりを感じ、安心して遊べるおもちゃ」である。これを基に、世界観を作り上げるデザイナー、良質な素材を供給する木材店、デザインを形にする木工所が、お互いの強みを発揮し、不足を補い合うことで同社製品は作られている。同社製品の強みは「デザイン性」、「頑丈・壊れにくさ」、「安全性」であり、販売開始から国内はもとより、海外でも高い評価を得ている。

同社が海外市場の可能性を把握できたきっかけは、同社のデザイナーがイタリアでも活動していたことだった。現地の展示会への出展が実現し、木製玩具の本場であるヨーロッパで、日本製ならではの精密な設計による頑丈さ、手触り、デザインの全ての面で高い評価を得海外展開の可能性を掴むことができた。

現在は、同社の売上の大部分が国内市場だが、今後は海外展開を積極化していく方針である。特に同社が注目している市場は、香港・台湾などの東アジアだ。販路拡大のために、独立行政法人中小企業基盤整備機構が企画した台湾マーケティング販売会に出展するなど、営業活動を積極的に進めている。東アジア市場でも、同社の玩具の「高いデザイン性」、「頑丈・壊れにくさ」、「安全性」は高い評価を得られている。

武藤社長は「『木材の街、南会津』という地域ブランドを確立するために、地元の人々のロイヤリティを高めつつ、そのブランドを海外でも展開していきたい。」と語る。

梅守本店

「『体験＝コト消費』を提供することで、インバウンドのニーズを捉えた企業」

奈良県奈良市の株式会社梅守本店(従業員 100 名、資本金 1,000 万円)は、1994 年に設立された、寿司などの製造販売を行う企業である。同社は、「食」を通じて世界中の人の心が感動と笑顔で結ばれることを志としている。

同社は、郊外型回転寿司店として事業を開始し、寿司物販店を展開していたが、梅守康之社長は、子女の入院がきっかけで病院に入院する子供たちに寿司を振舞った際、子供たちの幸せそうな笑顔を見て、食を通じて人々を笑顔にし、幸せにすることができることに気がついた。

そこで、寿司という「モノ」だけでなく、「コト＝体験」の提供をすることに思い至り、同社は 2012 年に寿司の体験教室「うめもり寿司学校」を始めた。当初は、地域住民向けに行っていたが、あるとき、東大寺の参道に外国人観光客が増えているという話を聞いて、外国人観光客をターゲットとした寿司教室を開くことを思い立った。

梅守社長の三女が香港の旅行業者に熱心に提案を行った結果、2013 年 8 月 22 日、団体旅行のお客様を迎え、初めて外国人観光客向けの寿司体験教室を開催することになった。「うめもり寿司学校」では、外国人観光客が「寿司職人」になりきることができるよう、職人が実際に着ている衣装に着替え、実際に寿司を握る。また、エンターテインメント性を高めるため、梅守社長とスタッフ全員で日本語で明るく場を盛り上げるよう努めており、観光客は笑顔で寿司づくりを体験している。この取組は非常に好評で、海外大手旅行業者の評判を呼んでいる。現在、「うめもり寿司学校」は 4 店舗まで拡大し、5 年間で 30 万人の外国人観光客が寿司体験を楽しんだ。

また、「多種多様な人に、食を通じて幸せになって欲しい」という想いを実現するための取組は寿司体験教室に留まらず、ムスリム向けにハラール¹弁当を提供するなど、新たな機会にも積極的に挑戦している。また、ホームページの多言語化を進め、外国人に対する情報発信にも配慮を欠かさない。

今後は人口が流出している地域の空き家をインバウンド向けにリフォームし、宿泊と、地域の伝統にまつわる体験を提供するといった事業も進んでいる。梅守社長は、「食を通じ、世界の方と、1 億人の笑顔を繋いでいきたい。心に残る感動体験を提供するビジネスを展開していきたい。」と語る。

¹ イスラム法において合法なものをハラールという。ムスリムはイスラム法で禁じられたものを口にしてはならないこととなっている。ハラール認証はイスラム教の戒律に則って調理・製造された商品であることを証するシステムである。

福岡市

「国内需要の減少する伝統工芸品をインバウンド向けに開発し、新たな需要の創出を支援する 地方自治体」

福岡県福岡市では、2017年に福岡空港・博多港から入国した外国人の数は298万人と、6年連続で外国人訪問者数が過去最高を更新し、同市内の観光消費額も毎年増加している。他方、同市の伝統工芸品産業は、国内需要の低下を受け、出荷額や従事者数が年々減少傾向にある。近年のライフスタイルや住宅環境の変化などにより、今後、国内需要の拡大を見込むことが難しい同市の伝統工芸産業界にとって、インバウンド需要の拡大は大きな追い風になる可能性を秘めている。しかし、同市の伝統工芸品産業は、十分なインバウンド需要を獲得できていない状況にあった。

同市はこの要因を分析した結果、同市の伝統工芸品は確かな技術と伝統に裏打ちされているものの、土産品として外国人がどのような商品を探しているかを把握できていないことが判明した。

これを受け、同市は、外国人観光客のニーズを国・地域別に把握するためにアンケート調査を実施した。これにより、伝統工芸品メーカーは外国人観光客のニーズを把握するとともに、商品開発の方向性を定めることができ、業界全体の商品開発の機運を向上させた。

具体的な例としては、観光客の多くが日本で化粧品を購入することから、日本の伝統的な風呂敷を外国人にも使いやすい化粧品に入れられるポーチの形にした『つつ美』や、中国・韓国・イスラム圏では猫の人気の高いことから、博多人形の招き猫である『福かぶり猫』などの開発に至った。これらの商品は、市内のはかた伝統工芸館や博物館、百貨店、ネットでも販売されており、国内メディアの取材が増えたことで同市の伝統工芸品産業の認知度が向上し、Web媒体での販売増加にも繋がっている。

また、これらの伝統工芸品の認知を広め、外国人旅行者に土産物として購入してもらうため、外国語版のパンフレット作成や記念品に伝統工芸品を取り入れてもらうなどのPR活動を進めている。実際、2018年度には「福かぶり猫」が中国・広州市議団への記念品として贈呈されたり、「アジア太平洋都市サミット」や「福岡国際マラソン」の記念品として博多織の額装が採用されたりした。これらは好評を得ており、今後も積極的にPR活動を行っていく方針である。同市は、伝統工芸品を通じて博多の風土や歴史、文化を感じてもらうことで、観光地として魅力を向上し、多くの外国人観光客に福岡を訪れてもらうことを目指している。

2-3-4.ステークホルダーの価値観変化への対応

東京銭湯

「古いビジネスモデルに捉われず、新たな価値を創出し続ける銭湯」

東京都渋谷区の株式会社東京銭湯（従業員6名、資本金1,010円）は、銭湯の活性化を目的とした「東京銭湯」というWebメディアと、埼玉県川口市にある銭湯「喜楽湯」の運営を行う企業である。

同社の日野祥太郎社長は、大の銭湯好きであり、2015年にWebメディア「東京銭湯」を立ち上げた。当時、「東京銭湯」を運営する中で数多くの銭湯オーナー達の取材を行っており、そのうちの1つが「喜楽湯」だった。現在、銭湯は週に1件が廃業しているといわれるほどの斜陽産業とされているが、同社では外部から見て、厳しい事業環境の中でも成長に向けた打ち手があるのではないかと考えていた。そこで、オーナーからの経営の相談をきっかけに喜楽湯を引き継ぎ、同社の社員である中橋悠祐氏と湊研雄氏が番頭として喜楽湯の立て直しに取り組むことになった。

喜楽湯は、1950年代に川口駅近くの商店街に開業した銭湯である。商店街の衰退に伴い客数が減り、経営が苦しい状況だった。両氏は、まずは新規顧客の獲得を最優先と考えた。しかし、銭湯は内部の様子が見えず、新規顧客が入るには心理的なハードルが高い。両氏は、喜楽湯の内部を実際に見て、「気楽に来られる場所」と認識してもらうため、顧客になり得る近隣住民に呼びかけ、近隣のカフェ、雑貨屋、古着屋などに協力してもらい、フリーマーケットを開催した。その結果、多くの住民が喜楽湯を訪れ、内部の様子や、経営者の人となりを知ってもらうことができ、喜楽湯に対する心理的ハードルを下げることに成功した。

また、「喜楽湯」では接客を大事にしており、「銭湯を地域の人たちのふれあいの場にしたい」と考えている。自宅に風呂がなかった時代は銭湯に行くことは当たり前だったが、今はわざわざ銭湯に行く動機を作る必要がある。そこで両氏は、喜楽湯がコミュニティとしての機能を持つような仕掛けづくりとして、ワークショップの開催や映画上映会など、これまでの銭湯には無かった取組を行っている。喜楽湯のような地域の銭湯は、設備の面ではスーパー銭湯にはかなわないため、差別化するためには、このような取組に加え「温かい接客」や「居心地のよいコミュニティ」を提供していくことが重要であると考えている。

積極的な情報発信や、顧客との密なコミュニケーションもあり、客数は徐々に増加し、両氏が経営を引き継いでから1.5倍以上になった。現在は、女性客を増やすため、新たに女性従業員も雇い、「女性の視点」での改善を進めることで、女性客にとっても居心地のよい場所にしていきたいと考えている。

スーパーまるまつ

「人口減少・競合参入という経営環境で、利便性の向上や固定客の獲得により地域内シェア首位を維持する企業」

株式会社スーパーまるまつ（従業員 24 名、資本金 2,500 万円）は、福岡県柳川市で地域密着型のスーパーを経営する企業である。

同社が所在する福岡県柳川市は、この 20 年間で人口がおよそ 1 割減少した。さらに同地域には、1990 年代後半から大手ディスカウントストアや小売チェーン、コンビニなどの進出が相次ぎ、地域の小売店や地場スーパーなどは次々に淘汰されていった。このような人口減少・競合の増加という非常に厳しい経営環境にもかかわらず、同社は徹底した効率化と既存顧客の単価向上・固定客化によって同地域におけるシェア 1 位を維持し、創業以来無借金経営を続けている。

同社は、かねてより人手不足に悩まされていたこともあり、徹底した業務効率化を行ってきた。40 年以上前から POS システムを導入し、販売情報を一元管理するとともに、POS システムで把握した販売データと天気予報などの情報から翌日の販売数を予測し、在庫リスクの低減などを図ってきた。

また同社は、実際に販売された分だけ仕入れに計上される「消化仕入れ」を行っている。消化仕入れでは、仕入れ時に納品数をチェックする必要が無く、検品業務を省くことができ、大きな業務効率化効果がある。同社が POS システムを導入し、販売個数を正確に管理しているため、この消化仕入れが可能となる。現在約 120 社ある取引先のうち、約 35 社から消化仕入れを行っている。

さらに、同社は 20 年以上前からチラシの配布を止め、固定客の取込を強化するために、ポイントカードを導入した。ポイントカードの会員に対する特別価格の設定を行うなどの取組により優良顧客の囲い込みを実現した。

近年では、同社の主要顧客である高齢者に対して更なる利便性を提供するために送迎サービスも開始した。同地域では公共交通機関が乏しく、日常の移動は自家用車が主であるが、高齢者にとっては負担が少なくない。このサービスは必ずしも当社の採算性を高めるものではないが、送迎サービスの車内で交わされるコミュニケーションが、当社と顧客との関係をより強固なものにしている。

松岡尚志社長は「今後、地域の人口が減少し高齢化が進む中でも、ICT などのツールを有効に活用することで人手不足を克服していくとともに、高齢者に対するサービスを充実させ、顧客との関係をさらに強化していきたい」と語る。

内山眼鏡店

「地域顧客との関係を強化して量販店と差別化し、独自の経営基盤を確立する企業」

福島県いわき市の有限会社内山眼鏡店（従業員 23 名、資本金 800 万円）は、眼鏡・補聴器の販売・修理、コンタクトの販売、スマートフォンの修理を行う企業である。現在、福島県に 5 店舗、茨城県に 1 店舗を構える。

近年、眼鏡の市場規模は縮小しており、また量販店の参入も相次いでいる。また、かつては店頭でしか購入できなかった眼鏡が EC サイトでも購入できるようになるなど、地域の中小眼鏡店を取り巻く外部環境は厳しい。しかし、同社は「見える喜び聴こえる感動」の社訓のもと、地域顧客との強い関係を構築することで確たる経営基盤を築くことに成功している。

この社訓を象徴する同社の取組として、「U-SAS（ユーサス）」というサービスが挙げられる。これは、自宅や老人ホームを訪問し、眼鏡や補聴器を修理するサービスであり、10 年以上前から続けている。このサービスを始めたきっかけは、内山義弘社長が眼科で手伝いをしていたときに、老人ホームの入居者が眼鏡の修理だけのためにわざわざ来院する姿を見たことだった。眼鏡や補聴器は高齢者の日常生活を支える重要な道具であるが、車での移動が一般的ないわき市にあって、移動が困難な高齢者は「見える喜び聴こえる感動」が損なわれている、と内山社長は感じた。このサービスは、同社と主要顧客である高齢者との関係を強固なものとしており、同社は地域の高齢者にとって非常に重要な存在になっている。

また、同社は眼鏡を通じた社会貢献活動にも積極的である。2011 年の東日本大震災の際、同氏は、津波で眼鏡を流されてしまった女の子が眼鏡を求めていることを偶然耳にし、眼鏡店として被災者に貢献したいと考えた。そこで、日本一の眼鏡の産地である福井県の眼鏡工場や眼鏡協会、レンズメーカーの協力を得て、約 500 本の眼鏡を被災者に無償提供した。さらに、同社鹿島店でのラジオパーソナリティによる読み聞かせ活動「ハートに読み聞かせナイト」や、同社の店長らによるライブ活動である「10cho's ライブ」など、事業以外でも地域の顧客との接点を持つ活動を積極的に展開することで、地域顧客とのつながりをより強固にしている。

内山社長は、「量販店と価格で競争するつもりはなく、顧客に対して自社にしかできない価値を提供していきたい。特に、安心できる品質の眼鏡に対するニーズが強い子供や、老眼鏡や補聴器の購入、修理など様々なニーズを持つ高齢者をメインターゲットとして、今後も事業展開をしていきたい。」と語る。

ラグーナ出版

「障害のある者の活躍の場を見出すことで、社会的貢献を果たしている企業」

鹿児島県鹿児島市の株式会社ラグーナ出版（従業員 43 名、資本金 1,000 万円）は、2008 年に設立された、精神に疾患がある人の就労継続支援 A 型事業所として、メンタルヘルスに

関する雑誌や書籍の刊行などを行う企業である。出版事業は、就労継続支援 A 型事業として患者とともに活動しており、全国でも珍しい取組となっている。

同社の川畑善博社長は、以前、看護助手として精神科にて勤務していた。その際、安全のためとはいえ、入院患者の自由が制限されている状況や、退院した患者が社会に出ても、働く場所がなく再入院するケースが多く、彼らに働く場所を提供すれば再入院を防ぐことができ、自由な生き方をすることにつながるのではないかと考えた。

そこで、社長自ら PSW(精神科ソーシャルワーカー)を取得し、患者 8 名、医師 1 名、心理士 1 名、看護師 3 名と共に、NPO 法人「精神をつなぐ・ラグーナ」を設立した。入院患者が持ってきた、心に響く文章や詩をまとめた雑誌「シナプスの笑い」を刊行したところ、売行きは非常に好評を得た。その後は、株式会社として法人化し、患者 8 名とともに規模を拡大させていった。

同社の強みは、障害を持つ患者(従業員)も重要な戦力として裁量を持って働き、自立した戦力として事業に貢献していることである。同社では、業務の内容を細かく分解し、患者の得意不得意を考慮に入れた上で仕事を任している。これにより、患者も任された喜びと責任感を持って仕事ができるようになり、経理事務や営業、編集、製本など、様々な仕事を担当している。また、各患者の体調と業務相談は、日々の日報(睡眠時間、気分、体調、疲れ具合、翌日の作業予定など)から把握し、その人の体調と能力に合った勤務時間を月ごとに設定するなど体力面の考慮も欠かさないようにしている。

上記の取組の結果、全国各地域からの見学や、入社希望者が後を絶たない。同社の中に同じ疾患を抱えた人達がいるということも、入社希望者にとって安心できる要因だという。なお、鹿児島県が精神疾患への対処に注力し始めたこともあって、行政からの支援も得られており、経営も安定している。

今後は、精神的な問題を抱える人に対する接し方について、実際の患者の声を参考に、できるだけ具体的な言葉で伝える本を出版する予定だという。川畑社長は、「長期入院者や身寄りのない入院者が退院することは容易ではなく、このような患者が外の世界に出る支援をしたい。今後も、鹿児島を拠点に多くの人の支えになっていきたい」と語る。

フェローシステム

「障がいのある人に学ぶ場・働く場を提供する企業」

愛媛県松山市の株式会社フェローシステム(従業員 24 名、資本金 1,000 万円)は、地元企業を顧客としてシステム開発、Web 制作及び就労移行支援事業を行う企業である。同社は、三好大助社長が以前勤めていた会社の松山支店閉鎖をきっかけに、解雇された従業員を率いて 1997 年に設立された。

三好社長は、障がいのある子供を持つ友人から障がい者が限られた職にしか就けない現実を聞き、「ハンディキャップを持つ障がい者に ICT スキルを身に付けてもらい、付加価値の大きい仕事をして欲しい」と考えていた。そこで 2009 年に就労移行支援事業として、障

害者就労移行支援事業所「フェローICT」を開設し、一般企業への就職を目指す障がい者を対象に、ICTをはじめとした総合的なスキル向上の支援を開始した。しかし、この仕組みでは、支援期間が最大2年間に限られ、一般企業に採用されるためのスキルを身に付けるには、必ずしも十分な期間ではなかった。そこで三好社長は、「フェローICT」の卒業生を雇用する環境を整備するため、2010年に「NPO法人フェロージョブステーション」を立ち上げた。同NPOでは、就労継続支援A型事業所として「フェローICT」の卒業生と雇用契約を結び、ICTスキルを活用した仕事に取り組むとともに、スキル向上のための訓練を行っている

また、当社の障がい者支援は、子供たちにも広がっている。一般に、ICTの知識・スキルは、少年期の方が早く習得できると言われる。同社は、障がいを持つ子供たちが、将来的に就労に役立つICTスキルを身に付けることができるよう、2014年に「放課後等デイサービス事業」を開始した。ここでは、小学生から高校生までの約60名が、PCを使った資料作成やプログラミングに取り組んでいる。

同社が目指すビジョンは「多様性のある職場」であり、障がい者だけでなく外国人留学生の登用も積極的に行っている。このような「多様性のある職場」は、従業員のコミュニケーション能力の向上や、従業員がお互いに助け合う中で成長していく組織作りに大きく貢献し、企業価値を高めることにつながっている。

今後、三好社長は「子供から大人までが学べる・働ける場」を提供していくことで事業領域を拡大させていく方針であり、福祉分野における事業から保育園・未就学児への支援、さらに介護・グループホームなど、「生涯お付き合いできる場所」を作っていきたいと考えている。

日本ステンレス工業

「更生保護事業等を通じ、青少年の更生に貢献する企業」

山梨県大月市の日本ステンレス工業株式会社（従業員33名、資本金1,000万円）は、金属瓦屋根及びリフォームの施工を行う企業である。

同社は、「他利自繁」を企業理念の根幹に掲げ、CSR活動や企業メセナに積極的に取り組んでいる企業である。同社の活動は、青少年の更生保護の活動をはじめ、震災ボランティア、ネパール支援活動など多岐にわたり、2016年には第59回山梨県更生保護大会にて感謝状を授与されている。

この中で同社が特に力を入れて取り組んでいる活動の1つが、青少年の更生保護活動である。一般に、犯罪・非行の前歴を持つ者や刑務所出所者などが定職を見つけて社会に溶け込むことは、容易ではない。石岡博実会長は、こうした前歴のために定職に就くことに苦労している人々を従業員として雇用し、社会復帰を支援する更生保護としての活動を行っている。同社ではかねてより「不良」と呼ばれる若者を積極的に採用していたため、更生保護事業では、彼らを社会人として育成してきた長年の経験が活かされている。

青年を育成・更生することを目的の1つとして同社が行っている活動に、紅富士太鼓という和太鼓チームによる海外公演がある。同社の社員の多くがメンバーとして参加する同チームによる海外公演は毎回好評を博し、「不良」と呼ばれた青年たちに、人から認められ賞賛される経験を与えている。

また、同じく青年の育成・更生を目的に行っている活動に、災害ボランティア活動がある。同社は1995年の阪神・淡路大震災以来、災害のたびにボランティア活動に参加している。主な活動内容は、被災した家屋へのブルーシート掛けである。参加期間中、同社の社員は1つ屋根の下で共同生活を送ることになるが、このボランティア活動とその間の共同生活により、会社や社会への帰属意識が強まり、青年の更生保護に大きな効果が得られるという。さらに、これらの取組は、同社と従業員との信頼関係の強化につながり、同社の従業員定着率向上にも寄与している。

石岡会長は、これまで取り組んできた更生保護事業などの社会貢献活動を通じ、実践的な知見を蓄積してきた。今後は、自身が持つこれらの知見と、自ら支援を実行する姿勢を、社員をはじめ、地域・社会に繋いでいきたいと考えている。

富士フィルムホールディングス

「グループ全体で CSR 調達を推進する企業」

東京都港区に本社を構える富士フィルムホールディングス株式会社は、傘下に富士フィルム株式会社と富士ゼロックス株式会社を抱える日本を代表するグローバル企業である。いずれも多くの中小企業と取引があり、グループ全体で CSR 調達を推進している。

同社は調達の理念として、「富士フィルムグループ調達方針」を明示している。近年、発注側がサプライヤーに対し CSR の取り組み強化を依頼する動きが世界的に強まっており、同社は2015年に同方針を改定し、サプライヤーの選定基準に CSR の視点を加えた。この方針をベースとし、富士フィルムと富士ゼロックスは、各々の生産の特徴を反映した CSR 調達を行っている。

富士フィルムは、従来製造してきた写真フィルムが、撮影前に製品の品質を試すことのできない「信頼を売る商品」であったため、サプライヤーまで含めた品質管理が習慣づいている。同社は化学品、機能性材料、医療機器など幅広い製品を製造しているが、原材料や部品、部材に含まれる化学物質の基準を「富士フィルムグリーン調達基準」として定め、サプライヤーと協力して化学物質の適正な管理を進めている。毎年半年ごとに少人数規模の取引先説明会を複数回開催し、含有化学物質の管理・登録手法、CSR 調達の概念や法規制動向等を共有している。2017年には製品の化学物質情報を企業間で授受する新たな仕組み「chemSHERPA（ケムシェルパ）」の導入を日本で完了し、アジアのサプライヤーにも広げている。

富士ゼロックスは、主に中国とベトナムでプリンタや複合機を生産しており、これらの国で CSR 調達に力を入れている。同社はサプライヤーが自社の CSR について自己診断を行う

チェックリストの配布や、サプライヤーの工場を訪問して改善アドバイスを行う活動を2007年に開始した。2012年に中国全土で工場ストライキが急増した際には、機械組立が主である富士ゼロックスの中国工場でも生産ライン停止に追い込まれるケースが発生。その後CSR調達を強化した結果、サプライヤーの工場の労働環境や環境規制対策が改善され、同社中国工場において、サプライヤーからの納品遅延を減らすことができた。2015年にはサプライヤーのCSR問題に起因する同社工場の年間ラインストップ時間はゼロを達成し、以降ゼロを継続するという成果を上げている。

世界的にCSR調達が益々重視される中、同グループは、サプライヤー企業がCSR経営を自社の問題として捉え、継続的な改善を進めるよう、引き続き取り組んでいくという。

2-3-5.我が国経済の牽引役

幸伸食品

「大学や研究機関等と連携することで、自社のリソースを補完し、高品質・高付加価値商品を開発・展開している企業」

有限会社幸伸食品（従業員 20 名、資本金 1,000 万円）は、ごま豆腐をはじめとする豆腐料理や加工食品の製造・販売を行う企業である。同社の立地する福井県永平寺町は、「禅（ZEN）」で世界的にも有名な曹洞宗大本山永平寺があり、1977 年の創業後、この地で 800 年をかけて受け継がれてきた精進料理の教えから学び、現代のニーズに合う、「ヘルシーで上質な本物志向の食品」を追求している。

同社は主力商品であるごま豆腐のスーパーマーケットでの販売が主力だったが、大手の練りものメーカーが安く大量に製造できるようになったことから、販売が落ち込んでいった。久保透社長は悩んだが、大手ほどのリソースを持たない同社は価格競争で勝つことは困難と考え、「高品質でこだわりのある新商品」の開発を目指した。

新商品の開発に当たっては、豆腐業界の閑散期である 1,2 月に、バレンタインで販売できる豆腐屋ならではの濃厚なチョコレートを開発すべく、豆腐に含まれる水分を抜く研究を行った。この際、同社内には新商品開発に必要な生産設備（攪拌機）を有していなかったため、福井県食品加工研究所が一般開放している設備を利用し、繰り返し試作を行った。この試作の過程で、濃厚な「豆乳クリーム」が開発された。この開発から 10 年程は豆乳チョコレートの素材として使用していたが、飲食業界に販路開拓を進める中で、菓子業界などから動物性クリームの代用品として使用したい、あるいはインバウンドで増加するベジタリアン向けのスイーツの材料として使用したいといった声が多く寄せられたため、「豆乳クリーム」として商品化に至った。

また、研究開発を背景にした同社の技術は、福井県内の病院の目に留まり、摂食・嚥下障害の患者向けの食品開発の依頼につながった。この商品の研究開発に当たり、（独）中小企業基盤整備機構に相談を行ったところ、専門のアドバイザーを通じて、福井県立大学・石川県立大学・静岡県工業技術研究所との共同研究開発が実現した。この連携による研究開発は、新商品の開発に留まらず、開発の過程で冷凍しても作りたての風味を損なわない技術の獲得につながった。この技術は、高品質な「ごま豆腐」を求めるホテルチェーンや高級料亭にとって大きな魅力であり、当社の BtoB 事業は順調に拡大している。

このように、連携を通じた研究開発は、高品質・高付加価値の商品開発を実現し、同社独自のポジションを確立することに大きく寄与した。

今後の展望として、久保社長は「高速道路や新幹線などの交通アクセスが整うことを機会と捉え、拡大が見込まれるインバウンド向けの商品開発・プロモーションを強化したい。また、“福井といえば”と称されるお土産を開発し、全国の空港や駅で販売されるようにしつつ、輸出も強化することを考えている。」と語っている。

KTX

「オンリーワンの優れた特許技術により、確固たる地位を獲得している企業」

愛知県江南市の KTX 株式会社（従業員 190 名、資本金 9,390 万円）は、自動車、航空機、医療機器及び住宅設備生産用の各種金型製作、各種生産設備機械の製作を行う企業である。

量産の際にはあらゆる製品で用いられている金型であるが、近年は中国・韓国などでも生産が可能となり、技術力も向上している。このような環境下で、苦戦を強いられている国内金型メーカーは多い。しかし、同社は、ポーラス電鑄という独自の特許技術により、大手自動車メーカーをはじめとした国内外の製造業に、精巧な樹脂部品を作るための金型を納めるグローバル企業としての地位を確立している。

創業者である野田泰義氏（現会長）は、1965 年の創業以降、電気鑄造（以下、電鑄）の金型製作に試行錯誤を繰り返してきた。電鑄金型の最大の特徴は、シボ（絞）と呼ばれる皮模様や縫い目など、繊細な仕上がりを実現できることである。他方、この金型を利用して成形するには手間がかかる。同氏は、この問題を解決できれば、ものづくりに革命をもたらすことができると考えた。様々なアイデアを巡らせていたとき、社内で穴が空いた不良品の電鑄金型を見かけたことがきっかけで、ポーラス電鑄の技術が誕生した。ポーラス電鑄により製造された金型は、無数の穴が空いており、金型の裏側から空気を抜くことで成形が可能である。同社の金型を利用すれば、一般的な電鑄金型と比べて、製造に要する時間・工数・エネルギーを大幅に削減できる。また、繊細な仕上がりが特徴の電鑄金型にあって、これまでの電鑄金型の精度を凌ぐものであった。また、ポーラス電鑄金型は部品の軽量化も実現可能である。自動車業界が電気自動車にシフトする中で部品の軽量化の要請も高まっており、同社の競争優位性をさらに高める可能性を秘めている。

現在、同社はこの技術の特許を武器に自動車メーカーのサプライヤーとしての地位を確立しており、商社などを介さずに、営業から設計、製造、アフターフォローまでワンストップで行っている。商社を介さない取引はマージンを取られないこともさることながら、顧客の声を直接聞いてニーズを把握できることが最大のメリットであり、それが同社の技術力や品質に活かされている。

2014 年、野田太一現社長に代替わりしたが、同社の研究開発に対する姿勢は変わらない。現在も同社では、ポーラス電鑄の研究・開発に特化した研究者が日々改良を重ねているほか、製品の軽量化や歩留まりの向上などで、環境・エネルギーの負荷を低減できる電鑄金型の開発製造を進めている。

高木金属

「大企業の開放特許を活用し、積極的な技術開発を進める企業」

京都府京都市の高木金属株式会社（資本金 1,000 万円、従業員 32 人）は、電子機器やインフラ設備などに使われる工業部品のめっき加工を行う企業である。「現代の名工」を受賞した繊細なめっき加工技術は、高い評価を得ている。

同社は、海外メーカーが価格競争力を高める中で、量産加工による価格競争を続けていくことに限界を感じ、付加価値の高いビジネスモデルの構築を目指していた。この中で同社が着目したのは「単品・小ロット試作」である。一般に、単品・小ロット試作は手間がかかるため、他社は手を出したがらない。しかし同社は「現代の名工」と評される高い技術力を背景に試作段階から顧客に関わり、顧客に高付加価値な提案をして技術開発を支援することで、他社との差別化を実現している。

また同社は、常に新技術の開発に取り組んでおり、外部リソースの活用にも積極的である。この典型例が、2019 年 2 月より販売を開始している「抗菌めっき技術」である。同社は、昨今の抗菌・健康志向の高まりから、「抗菌」に対する需要は高いと考え、この技術の獲得を目指した。しかし、人材面・金銭面の観点から、自社のリソースのみで研究開発や実証実験を行うにはハードルが高かった。

当初、産学官連携も考えたが、メッキ加工の専門家はなかなか見つからなかった。そこで、近畿経済産業局の「知財ビジネスマッチング事業」を活用し、開放特許の活用を模索した。開放特許とは、特許の権利者が第三者に開放する意思のある特許で、利用希望者は権利者とライセンス契約を結ぶことで、その技術を自社の商品開発などに用いることができるものである。

ここで同社は、高機能抗菌めっき技術「ケニファイン」の紹介を受けた。この開放技術を有する（株）神戸製鋼所は、「ケニファイン」を開発したものの、用途の具体化に課題があり、小ロットでの試作と精度の高い表面処理ができる企業を探しており、「知財ビジネスマッチング事業」に参加していたのであった。こうして両社の条件がマッチし、開放特許を利用した研究開発が実現した。現在、同社は「ケニファイン」を用いた抗菌めっき事業を開始し、医療機器メーカーや食器メーカーに対する提案を進めている。

また、大企業の特許技術を活用した効果は、技術力の獲得による競争力の向上だけに留まらず、同業他社と比較し「特殊技術に優れている企業」としてのブランドを印象付けることにもつながり、既存事業における提案活動も一層行いやすくなった。

高木正司社長は「中小企業が 10 年、20 年先も存続するには、将来を見据えた『種まき』が重要である。既存事業に頼るのではなく、常に新しい提案を行うことができるよう、自社技術のアップデートは必要不可欠であり、今後も試作や他社との共同開発を継続していきたい」と語る。

2-3-6. サプライチェーンの中での重要な役割

最上インクス

「自社製品を武器に『請負型』から『提案型』のビジネスモデルへ転換することにより、サプライチェーン内で高付加価値なポジションを確立した企業」

京都府京都市の株式会社最上インクス（従業員 103 名、資本金 4,600 万円）は、電気・電子部品製造、薄板金属加工品の量産・試作を行う企業である。

同社は 1950 年の創業以来、国内の大手電機機器・部品メーカーを顧客に、金属部品の量産や試作事業を手掛け、日本経済の拡大とともに順調に業績を拡大してきた。しかし、2008 年のリーマンショックで量産・試作ともに受注が大きく減少した状況を、先代の横で見ていた鈴木滋朗氏は、2010 年に社長に就任するに当たり、顧客から受注して製造するという『請負型』のビジネスモデルでは、今後の社会変化に取り残されてしまうという危機感を抱いていた。

同氏はビジネスモデルの転換を模索する中で、同社が受注している試作品は、発注元企業が新たに開発する製品に使われるものであり、「次のトレンド」を知るために重要な情報源であることに気付いた。そして、顧客が新製品を開発する際に、重要な部品（キーパーツ）を自社製品として開発・製造できれば、『請負型』のビジネスモデル脱却を実現できるのではないかと考えた。

しかし、このビジネスモデルの転換にはリスクが伴う。『請負型』であれば販売先、販売量や単価があらかじめ決まっていて、予算の見積もりが容易で在庫リスクもない。他方、自社製品を製造から販売まで行う場合、予算の見積もりは困難で、在庫リスクもある。それでも、キーパーツを自社製品として販売する『提案型』のビジネスモデルは、付加価値に応じて自社で値決めできる点が大きな魅力だった。

自社製品の開発に当たり、同社内の意識を「顧客の要望にどのように応えるか？」という考え方から、「顧客が求めるもの・解決したい課題は何か？そのためにどのような製品・部品が必要か？」という考え方に変えていった。また、ものづくり補助金を活用し、新たな生産設備の開発や導入を行い、生産体制を整備した。

このような取組の結果、現在、同社は『提案型』のビジネスモデルを確立し、これまで取引関係のなかった重工業メーカー・自動車メーカー、発電メーカーや欧米を中心とした企業からも引き合いを受けるなど、事業機会が拡大している。また、従来は顧客の言い値で決まっていた価格を、付加価値を考慮して自社で決められるようになっている。

鈴木社長は、「今後、製造業でも『モノ中心』ではなく、『顧客中心』に考えなければ生き残れない。より付加価値の高い仕事をしていくために、顧客の課題を解決する製品を生み出し続けていきたい」と語る。

菊川工業

「サプライチェーン・ファイナンスを導入し、仕入れ先との協力関係を強化する企業」

東京都墨田区の菊川工業株式会社（従業員 202 名、資本金 1 億円）は、建築物等の金属製内外装工事の設計・製造・施工等を行う企業である。同社の金属建材加工に関する技術力は国内外から高い評価を得ており、著名な建物やモニュメント、高級ブランドショップの内外装などで採用されている。代表的な例として、お台場にあるフジテレビのチタン球体や、東京タワー・東京スカイツリーの展望台の金属パネルといったものがある。

従来、建材の金属加工業界では受注から納期までの期間が数か月から 2、3 年と長い。また、見積り、値段決定、受注という製造業の一般的プロセスを省略して仕事が始まることが多いため、コストや利益が予測できないまま業務が進んでいた。こうした中、2016 年末の下請取引支払遅延等防止法（下請法）の運用基準の改正に伴い、親事業者は下請事業者への支払い期間の短縮が強く求められるようになった。

これを機に、同社は上述した支払いに関する慣習を打破し、下請法に求められる水準以上の支払いシステムに変更しようと決意し、協力会社（当社の中核的取引先であるサプライヤー）に対しては原則、納品の翌月に現金払いを行うことにした。また、協力会社以外の取引先に対しても、サプライチェーン・ファイナンスの導入により、売掛債権の低利かつ早期の現金化を行うことを可能にした。この支払に関するシステムの導入により、当社においても、支払業務の簡略化や手形の発行・管理業務の大幅な削減などにより、1 か月あたり 20～30 時間程度の業務量を削減できた。これにより、経理部門の人員を 1 人減らすことができ、月額 100 万円以上のコスト削減効果を得られたという。

同社の取引先には材料商社が多いが、宇津野嘉彦社長は「材料商社などは金利にとっても敏感である。手形を早期かつ低利で現金化できるようになれば、取引先のキャッシュフローが改善され、その分、研究開発や品質改善にリソースを注ぐことができ、経営の安定化にも資する。当社が製品の品質を維持できるのは、サプライヤーから高品質の資材が提供されることが大前提であるため、サプライヤーの経営の安定化は、当社とサプライヤーとの良好な関係を長期的に維持し、金属加工製品のサプライチェーン全体の安定の基盤となる。」と語っている。

小松製作所

「サプライチェーンを構成する企業に対して後継者育成を支援」

東京都港区の株式会社小松製作所は、建設機械・車両の製造、販売を行っており、海外売上高比率が 85%を超えるグローバル企業である。

同社は、1969 年、主要取引先からの長期安定調達の実現と取引先における QCD（品質、コスト、納期）向上により、競争力を維持するため、「コマツみどり会」を設立した。現在日本国内の取引先企業 156 社から構成されている。同会の会員企業のうち 90 社以上は地域の

中小企業であり、支払い条件の優遇や同社からの優先発注、さらに各種教育・技術指導を行っている。

同会が設立されてから約 50 年が経過し、会員企業で世代交代が進む中で、次世代経営者の育成が重要課題となってきた。人材育成に当たり、外部の研修サービスを活用することも考えられるが、中小企業にとっては費用面での負担が大きい。一方、同社にとって取引先企業が長期的に安定した経営を行うことは、安定調達のために必要不可欠である。そこで同社は、会員企業への支援の中でも、人材育成を最重要テーマとして取り組んでいる。

同社は、会員企業の経営者のご子息等を同社の新入社員として OJT で育成する研修を 1972 年から実施してきたが、それに加えて 2005 年からは会員企業の次期社長候補を対象とした研修を提供している。これは、もともと同社内で自社の課長クラスを対象に実施してきた「ミドルマネジメント研修」に参加する形で行われている。研修にはこれまでに会員企業から 23 名が参加、うち 19 名が研修参加後に社長として経営に携わっており、経営者としてのマインドセットや戦略立案のスキルなど研修で学んだ内容が、各社の経営方針・事業計画策定といった実践で活用されていると同社は見ている。

これら支援により会員企業で世代交代が着実に進むことは、同社にとって大きなメリットであるとともに、会員企業の後継者人材と同社の将来の経営を担う人材が「同じ釜の飯を食う」経験をすることで、薄れがちであった人的ネットワークが強固なものになり、より一層の協力関係の構築が可能になっていると考えている。

同社から支援を受けた会員企業からも、実践的な研修を受講することで社長業を始める前の有意義な機会になったという声や、同社の同世代の社員との密なコミュニケーションを通じ、同社の経営方針のより深い理解と人的ネットワーク構築につながったとの反応が寄せられている。

2-3-7.地域経済の活性化

高澤商店

「地域製品の良さを活かし、海外展開を図る企業」

石川県七尾市の株式会社高澤商店（従業員 27 名、資本金 1,000 万円）は 1892 年に創業し、江戸時代初期から七尾に伝わる「和ろうそく」の製造や、線香など仏事用品の販売を行っている。

同社は、1960 年代の高度経済成長期に、これまで全て手作りが一般的であった「和ろうそく」の製造工程を抜本的に見直し、「型」を導入することで安定的な生産体制を実現した。この結果、同社は能登地域から東海地方にまで商圈を拡大させることに成功し、現在に至るまで「和ろうそく」の国内シェア首位を維持している。

しかし、同社の高澤久社長は、今後、国内の人口減少などに伴い長期的な視点では仏事用の和ろうそくの需要が減少することに危機感を感じており、「和ろうそく」の新たな可能性を探し続けてきた。

この中で、同社が新たな可能性のひとつとして注目したのが海外市場である。同社は、石川県から受けた 2005 年パリ国際総合生活見本市への出品依頼を、「和ろうそく」が海外市場でどのように評価されるのかを知る絶好の機会と捉え、この見本市に参加した。そこで、①植物由来の原料を利用している「和ろうそく」は、海外市場で高評価が得られること、②独自の芯の構造から生まれる力強い炎が評価されることを確認し、海外展開に当たっての「和ろうそく」の「強み」と「海外市場のニーズ」を把握することができた。この経験を活かし、同社は、2006 年に新商品「和ろうそく ななお」を開発した。同商品は、シンプルなデザインを追求しつつ、植物由来の原料を利用していることが伝わるよう、植物の持つ曲線をイメージしたデザインを取り入れている。

また、海外展開に当たっては人材不足が課題であったが、株式会社御祓川が企画・運営する「能登留学」を活用することで、この課題の解決を図った。「能登留学」は、地域活性化プロジェクトの一つで、大学生に対して能登地域の中小企業で働く経験を提供するインターン制度である。同社は、本格的に海外展開を検討する担当者としてインターン生を受け入れ、海外の小売店への営業戦略立案やインバウンド需要獲得のための営業活動を行った。

現在、同社の海外売上シェアはまだ 2%程度に留まっているが、今後は海外向け販売担当者を新たに採用するなど、海外展開をさらに積極的に進めていく方針である。

高澤社長は、「海外展開を本格化して、日本の伝統産業を海外に拡げるきっかけにしていきたい」と語る。

三和製紙

「地域の伝統産業の技術を活用し、他社との差別化を図っている企業」

高知県土佐市の三和製紙株式会社（従業員 119 名、資本金 3,000 万円）は、1962 年に創業し、江戸時代から和紙製造で蓄積された技術やノウハウを用いて、食品用、住宅用、産業用の不織布や特殊紙を製造・販売している企業である。

戦後、国内で家庭向けのティッシュペーパーの製造が始まり、同社も 1967 年にティッシュペーパーの製造に着手した。しかし、このような大量生産型の商品は大企業にはかなわず、1987 年にはティッシュペーパーの製造からは撤退し、不織布の製造に特化することにした。不織布を用いた化粧品関連製品などは、1 商品あたりのボリュームが小さく、小ロットの製品ごとに様々な要望に応える柔軟性が必要であり、大手企業は参入しにくい。加えて、高知県は古くから和紙の産地で、同社はもともと障子紙や食品包装紙などの和紙を製造していたため、和紙特有の技法に精通していた。このような点に同社は着目し、他社には真似できない和紙の伝統技術を取り入れた不織布の開発や、小ロットの受注への対応など、地域の伝統産業や中小企業ならではの優位性を活かし、大企業や競合他社との差別化を図っていった。

和紙の技法を取り入れた同社の製品には、繊維に高圧の水流を当てることで立体方向に繊維を絡めさせて強度を出す手法を用いた「спанレース不織布」というものがあり、接着剤を使用しないことを特徴の 1 つとしている。例えば化粧品関連製品などでは、接着剤の種類によっては肌に合わない場合があるが、同製法ではその心配がない。このように、用途に応じて、マイクロファイバーなどナノレベルの繊維との多種多様な組み合わせ、積層方法、水流・水圧の噴射方法の調節など、高度な技術を追及している。また、不織布の原料として、吸水性が高いものの、加工の難しさから使われにくいパルプについても、同社の技術によりレーヨンに組み合わせることで、強度と吸水性を両立させて使用されている。これも和紙製造の技法やノウハウを新しい技術と組み合わせることで応用したものであり、同社ならではの強みとして、他社との差別化につながっている。

森澤正博社長は、「紙の市場は洋紙と和紙に分類されるが、洋紙業界はボリュームが大きく大企業が強い一方で、和紙業界はもともとボリュームも小さく衰退気味。当社の不織布は和紙に近い技術であるが、不織布は他の繊維や各種素材などを取り込むことで製品として発展性があり、将来性があると考えている。洋紙と異なり、和紙の技術は繊維の特性を生かす技術であり、こうした技術の本質を応用する先を見つけられれば、今後も発展の余地がある。」と語っている。

地域商社やまぐち

「地域製品の販路拡大を支援する、地銀発の地域商社」

山口県下関市の地域商社やまぐち株式会社（従業員 9 名、資本金 5,000 万円）は、2015 年の山口県と山口フィナンシャルグループの地方創生に関わる包括連携協定に基づき、2017

年に設立された企業。販路開拓に苦心する地域産品のメーカーを、商品開発・営業・販売などの面から一貫して支援することを目的としている。

同社は、山口県内の地域産品の販路拡大に資する一般的な商社機能を有しているが、ただ商品を仕入れて販売するだけでなく、仕入先の中小企業に対する品質管理の指導やマーケティング支援、また、後述の「やまぐち三ツ星セレクション」は、オリジナル商品として全量残余原料の買取り・販売といった手厚い支援体制に特徴がある。

さらに、山口県の県産品を厳選し、「やまぐち三ツ星セレクション」として首都圏をはじめとした地域外への販売を行っている。従来、県産品は生産量の少なさゆえに、都市部のバイヤーからは取扱いを断られるケースが多かった。そこで同社が県産品を厳選し、「やまぐち三ツ星セレクション」として複数の県産品をまとめて取引することで、県産品のメーカーと小売店のバイヤーの双方にとってメリットのあるシステムを実現した。

「やまぐち三ツ星セレクション」は、主に山口県の公募によって候補が集められ、都市圏のバイヤーなどの審査員により厳格な審査が行われる。審査に当たっては、「山口県のこだわりの一品であること」、「原料に山口県のものを使用していること」、「商品のストーリー性」などが考慮される。また、「やまぐち三ツ星セレクション」の商品開発候補として認定されると、メーカーと同社の共同で商品開発が行われ、また山口県からは1社あたり150万円を上限として、研究開発費の2/3が補助金として支給される。

現在、「岩国がんね栗 煌」や「山口県産 金のごまに塩」、「純米大吟醸 華ほのり」など、16社34アイテム13社26アイテムが「やまぐち三ツ星セレクション」として販売されている。同社が取り扱う商品は、今は飲食料品がメインであるが、今後、事業が軌道に乗れば、製造業を含め他産業の商品を取り扱うなど、支援の幅を広げることも検討している。

2-3-8.地域の生活・コミュニティを支える

斑鳩産業

「地域の課題を自社の経営課題と捉え、地域活性化に貢献する企業」

奈良県斑鳩町の斑鳩産業株式会社(従業員 26 名、資本金 2,000 万円)は、1975 年創業の不動産・リフォーム・保険業を中心に行う企業である。

井上雅仁社長が 2013 年に就任した直後、中小企業庁の第二創業を支援するプロジェクトに参加したことをきっかけに、新たな事業として立ち上げたのが「まちづくり事業部」である。

もともと同氏は商工会青年部に所属しており、斑鳩地域の商工業者の事業承継が上手くいっていないことなど、地域経済の衰退に問題意識を抱いていた。一方で斑鳩町には法隆寺をはじめ多くの著名な寺院があり、これらの観光資源を活用することで来訪客を増やし、新たな需要を創出すれば、地域経済が活性化するのではないかと考えた。また、地域経済の活性化により人口の流入が増加すれば、同社の主力事業である不動産事業にも寄与すると考えた。そこで同氏は、観光の側面から地域経済を支援するため、観光事業を行う「まちづくり事業部」を創設することにした。

「まちづくり事業部」の活動として、同社は、地域の資源を活かして観光客を増加させるべく、各種イベントや企画を実施した。木魚や写経、茶道を体験する中で若者が交流を図る「寺コン」や、寂れてしまった商店街でフリーマーケットを開催する「常楽市(じょうらくいち)」がその一例である。「常楽市」は、2013~2017 年までの 5 年間開催され、最終年度には約 8,000 人が来場した。「常楽市」の取組は一旦終了し、現在はイベントによる一時的な集客から、恒常的な集客の仕組作り注力している。2014 年以降同商店街地域に、同社直営の飲食店「布穀菌(ふこくえん)」を含む 5 店舗の飲食店が開店し、年間 3 万 5 千人の集客を誇っている。こうした事業による観光客の増加が、新たな需要を創出し、地域活性化の第一歩となっている。

現在は、自治体と協力し、斑鳩で飲食店などを創業する人を探し支援する「創業セミナー」を開催し、新たな地域経済の担い手の獲得を狙っている。さらに旅行ガイドブック「るるぶ」に、朱印帳作り体験や機織体験、奈良漬作り体験など、斑鳩の特集を掲載し、観光客の増加による更なる需要創出を図っている。

同氏は、「まちづくり事業部がきっかけとなり、観光による地域活性化という 1 つの目標に向かって地域のまとまりが出てきた。まずは斑鳩の活性化を実現し、これをモデルケースとして、将来的には全国の衰退地域に応用していきたい。」と語る。

あば村

「生活基盤を守るため、住民により設立された企業」

合同会社あば村（出資者 181 人、出資金 426527 万円）は、過疎化が進んだ岡山県津山市阿波（あば）地区内の地域住民が出資して設立した会社で、住民向けのガソリンスタンドや日用品を取り扱う商店を運営している。

阿波地区は、明治時代から阿波村として続いていたが、過疎化が進み、2005 年に津山市に合併された。2013 年には、幼稚園や小学校が休園・閉校し、地元住民に必要とされてきた J A のガソリンスタンドの撤退も決まった。

相次いで地域インフラが閉鎖する中、住民で構成される自治協議会は、ガソリンスタンドを存続させるために、地域住民の意見も踏まえ、住民たちが自ら会社を設立し経営していく方針を打ち立てた。設立費用が小さい合同会社という組織形態を選択し、設立に賛同した住民から出資金を募り、2004 年 2 月に「合同会社あば村」を設立し、ガソリンスタンドの経営を引き継いだ。

また、阿波地域では、高齢者の「買い物難民」の問題も抱えていた。阿波地域は最寄りのスーパーまで 12 km あり、特に高齢者にとっては、食品や日用品を買いにくい環境だった。そのため J A の事務所を商店に改装、さらに、つやま産業支援センターの協力を得て地元スーパーと提携し、配達型スーパーを展開した。週 2 回、住民があらかじめ申し込んだ品物を同社が一括して注文し、提携スーパーが同社まで運搬、同社から各世帯まで配達する仕組みで、住民は 1 回 100 円の配達料を支払う。つやま産業支援センター同社が地元スーパーに提携を持ちかけ、同スーパーは地域課題の解決に関わりたいという思いから事業内容に理解を示し、提携が実現した。

しかし、この取組は、つやま産業支援センターの支援期間が満了したことで平成 31 年 3 月末で終了することになった。これを受け、同社は地域の生活基盤を維持するために、収益性を抜本的に見直すことにした。具体的には、同社が提携スーパーから食材や日用品を仕入れ、移動型スーパーとして運営する形態を取り、その代わりに通常価格よりも 2～3 割上乗せすることとしている。車が使えない高齢者は、多少価格が割高でも自宅の近くで買い物をしたいと考えており、住民の理解を得て事業の形態をシフトさせている。

同社は、住民の生活基盤を維持するためにも、安定的に利益が得られる体質にしたいと考えている。このため、新たな取組として豊富な水資源を活用した小水力発電事業も検討しており、農林水産省の「農山漁村活性化再生可能エネルギー総合推進事業補助金」を活用して、水力発電の可能性の調査を実施したところだ。

同社は、今後も過疎地域の生活インフラを守るとともに、そこで得たノウハウを日本全国の過疎地域に展開し、地域全体で支え合う社会の実現を目指している。

こやだいら

「衰退する地域を支える事業を展開する団体」

徳島県美馬市の特定非営利活動（NPO）法人こやだいら（会員 220 名）は、地域に不足するインフラを補完し、住民生活の支援・充実を図る NPO 法人である。

同法人が活動する木屋平（こやだいら）地区は、昭和 30 年に 6500 人いた人口が 600 人に減少し、2005 年には市町村合併で美馬市の一地区になった。合併後も若者の流出は激しく、現在は住民の 62%が 60 歳以上の高齢者、そのうち凡そ 3 割が一人暮らしをしており、同地域の子供は、幼稚園児から中学生まで合わせて約 15 人しかいない。

市町村合併前、旧木屋平村は行政サービスとして交通弱者である高齢者を対象に、タクシーを利用した移動支援サービスを運営していた。高齢者はこれを利用して、買い物や診療などに通っており、地域には欠かせないサービスだった。

しかし市町村合併から 2 年後、美馬市の行財政改革の中で同サービスが継続できないことになった。そこで、2007 年、それまで木屋平村で職員を務めていた阿部義則代表が同法人を設立し、自治体に代わって高齢者の移動を支えるサービスを提供する事業を開始した。

同法人の「送迎サービス事業」は、自宅前から目的地まで送迎する予約制のサービスで、主に高齢者が利用している。市営のバスも運行しているが、1 日当たりの本数が非常に少なく、バス停から目的地までは別の移動手段が必要になるため、利便性に勝る同サービスは、特に高齢の利用者から非常に高い評判を得ている。利用者の中には、自宅からバス停までの乗り継ぎ手段として同サービスを利用する方もいるという。

また、同法人は高齢者の農林作業を支援する「農林作業支援事業」も行っている。同事業では、農林作業の一部の力仕事を代行することで、高齢者が農林作業を継続できるようにしている。これにより高齢者の日々の生きがいを創出し、また認知症の予防など、心身の健康にも繋がっている。

これらのサービスは有料で（送迎サービス：130 円/1 km、農林業支援サービス：900～1300 円/1 時間）、料金の 85%がサービスを提供した会員への対価として支払われ、残りの 15%が同法人の収益となる。この高い還元率がサービスを提供する会員へのインセンティブとなり、これが同サービスの基礎となっている。

同法人がこれらの事業を展開し、地域の生活を支える中で、「自治体に頼らず、地域で支え合い、自分たちの力で生活していこう」という共同意識が芽生え、アンケート調査で、60 歳以上の住民の 95%が「今後も同地域に住み続けたい」と回答するなど、現状の生活に対する高い満足度が見られた。

「今後も継続的に住民のニーズを把握し、住民が求めるサービスを充実させるとともに、今後さらに住民が減少しても住民の生活が成り立つ仕組み作りを進めていきたい」と阿部代表は語る。

以上