

## 本書で取り上げた事例一覧

### 第2部 小規模企業のライフサイクル

#### 第1章 起業・創業

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-1-1 伊都岐株式会社	広島県 廿日市市	完璧な状態で起業できる人はいない。まずは始めることが大事。宮島ブランドのコーヒー専門店	105
事例 2-1-2 アトリエ DEMETAN	埼玉県 本庄市	創業スクールの受講により、地域の伝統工芸を活かした事業で起業した事例	145
事例 2-1-3 イガピザ	三重県 伊賀市	地域資源を活用し地域課題の解決を実現している企業	147
事例 2-1-4 株式会社プログレスト	大阪府 大阪市	過去の事業経験と勤務経験を活かし、再度起業を実現させた企業	160
事例 2-1-5 株式会社せん	秋田県 秋田市	多様な資金調達の方法を活用し、地域の魅力を創り出す企業	199
事例 2-1-6 リトルピアニスト	茨城県 龍ヶ崎市	世界初のピアノ演奏専用シューズを開発し、効果的な販路開拓方法により、順調に業績を伸ばしている企業	208

#### 第2章 事業の承継

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-2-1 株式会社林本店	岐阜県 各務原市	事業承継をきっかけに、清酒製造業の原点に回帰し、自社ブランドを立ち上げた企業	268
事例 2-2-2 カニ醤油合資会社	大分県 臼杵市	伝統を守るために事業を引き継ぎ、経営の立て直しに取り組む老舗企業	270
事例 2-2-3 来集軒	埼玉県 幸手市	後継者が自分たちの代を見据えた店舗づくりをして、先代から事業承継した個人事業者	272
事例 2-2-4 青雲館	長野県 小諸市	家業の可能性に気付いた後継者が事業を継ぎ発展させた個人事業者	274
事例 2-2-5 有限会社福島商店	鳥取県 米子市	後継者不在の個人事業を買収し、商品・ブランド・顧客を引き継いだ小規模事業者	283
事例 2-2-6 松永陶器店	福島県 浪江町	東日本大震災による事業停止を乗り越え、伝統産業を再開し事業承継を進め、新販路を開拓している事例	290

### 第3章 売上拡大に向けた取組

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-3-1 有限会社佐賀ダンボール商会	佐賀県 有田市	オンリーワン製品の開発により伝統工芸品を世界の富裕層に展開する企業	307
事例 2-3-2 田島テクニカ株式会社	徳島県 吉野川市	B to B 事業から B to C 事業に多角化し、新たなブランドを確立	315
事例 2-3-3 奥入瀬モスボール工房	青森県 十和田市	苔という地域資源を、SNS や海外出展の場を活用して世界に広めている小規模事業者	322
事例 2-3-4 株式会社 FREE POWER	宮崎県 宮崎市	特許取得や共同研究等を通じて自社開発の自転車用ギアの認知度を高め、販路拡大を目指す企業	325
事例 2-3-5 有限会社桜ガーデン	福島県 田村市	高品質と納期遵守により顧客からの信頼を獲得し、新事業展開に成功。東日本大震災からの双葉地域の復興を目指して挑戦を続ける企業	341
事例 2-3-6 株式会社ネクストクリエイション	福岡県 北九州市	「古き良き地域に愛される餅店」から「地域とつながりながら、新ビジネスに挑戦する餅メーカー」を目指す企業	343
事例 2-3-7 株式会社みかわ元気ものがたり	愛知県 新城市	外国人インターンを活用し、現地の視点で海外に向けた地域の魅力発信を行うことでインバウンド需要の獲得に成功している企業	345
事例 2-3-8 株式会社杉岡織布	滋賀県 高島市	設備機器への投資やインターネット販売等により、少人数体制でも年々売上を拡大する企業	360
事例 2-3-9 株式会社 YPP	東京都 中央区	スキマ時間の活用により、人手不足の中小企業を支える企業	366

### 事例 2-1-1：伊都岐株式会社

**「完璧な状態で起業できる人はいない。まずは始めることが大事。」**

#### **宮島ブランドのコーヒー専門店」**

広島県廿日市市の伊都岐株式会社(従業員4名、資本金1,000万円)は、スペシャリティのコーヒー豆を使ったカフェを宮島の島内外で経営し、コーヒー豆の卸売を行っている企業である。エントランスには焙煎機を置き、通りがかる人々の目を引く。戸外にもコーヒー豆の芳ばしい香りが漂ってくるのも魅力の一つだ。店内には穏やかな時間が流れ、年季の入った家具がカフェの独特の雰囲気醸し出している。

同社の佐々木恵亮社長が起業するきっかけとなったのは2003年、佐々木社長が20歳の頃、大学のゼミの友人4人と宮島島内で人力車での観光案内を個人事業として始めたことである。佐々木社長は、学生時代カフェでのアルバイトの経験を通して、将来はアルバイトで習得した知識・技術を活かして自身で店を持ちたいと思ってはいたが、この人力車事業を通して、起業したいという想いはさらに強くなっていった。さらに、事業を通して宮島の島民の温かさを知ったため、自身の事業により宮島という地域を活性化させたいという想いを持つようになっていった。人力車の事業を大学の後輩に譲り、事業を辞めた後は、周りの学生が次々に就職先を決めていく中であっても不安やプレッシャーは特に感じることなく、起業に向けて、カフェでのアルバイトと大学のゼミを通しての勉学に邁進し、起業に必要な知識や経験、資金を蓄積していくことに注力し続けた。起業するに当たり、広島県商工会連合会に相談し、事業計画書の策定をはじめとしたサポートを受け、また、自己資金だけでは資金が不足していたために、国民生活金融公庫(現在の(株)日本政策金融公庫)からの融資を受け、大学卒業後の2006年に起業に踏み切った。

金融機関から融資を受けることはできたものの、起業後3年間は固定費等を最低限で抑えるために、従業員を雇用することなく佐々木社長一人で事業を運営していた。そのため、店の接客等のオペレーションや資金繰り等で起業当時はかなり大変な思いをした。また、少しでも売上を増やすために当時は店を正午12時から24時まで営業していたが、体力の低下がサービスの質の低下に繋がるということを実感し、営業時間を見直し、現在はどの店舗でも遅くとも19時までには従業員が退社するようにしている。

商品は、スペシャリティという高品質で市場相場に関わらず値段が決まるコーヒー豆を取り扱うことで、競合他社と差別化することを考えた。しかし、起業した当初は実績もなく企業規模も小さい個人事業者で、大ロットでの注文に限られていた商社と直接取引することはできなかった。そのため、知人に紹介してもらった仕入先と交渉することで、高品質の豆を少量ずつ仕入れることができ、起業当初のコンセプトを変えることなく事業を開始した。その後、2010年には法人化し商社と直接取引を行う

ことができるようになった。

また、複数の店舗を同時に経営するようになるにつれて、社長一人で税務や労務、会計等についての管理をしっかりと行うことが困難になったため、税理士と顧問契約を結び、指導やサポートを受けながら順調に業績を伸ばしていった。

佐々木社長は「私は大学を卒業してすぐ起業したが、その際には、宮島の人たち、大学の先生、商工会等様々な人の支えがあったからこそ、やり遂げることができた。また、いくら準備しても、実際に事業を運営しながらでないとな身につかない、見えてこない課題もある。まずは始めることが大事である。」とこれから起業を志す人に向けて力強く語った。



同社の佐々木社長

### 事例 2-1-2：アトリエ DEMETAN

#### 「創業スクールの受講により、地域の伝統工芸を活かした事業で起業した事例」

埼玉県本庄市のアトリエ DEMETAN(デメタン)は、内原絵美代表が2015年に創業した企業である。オールレザーのバッグのほか、本庄緋や桐生刺繍等の地域の伝統工芸の技術・素材を活かしたバッグの企画・製作・販売を行っている。地域の伝統工芸織物とレザーを組み合わせた新しいデザインとコンセプトが評価され、2016年には、全国の創業スクール受講生が作成する優良なビジネスプランを表彰する、中小企業庁主催の「第2回全国創業スクール選手権」で大賞(経済産業大臣賞)を受賞するなど、注目を集めている。

内原代表は大学卒業後、都内で出版社に勤めていたが、勤務の傍ら趣味の一環としてオリジナルバッグを企画段階から製作し、インターネット等を通して販売するなど、兼業・副業の形態で事業を行っていた。その後、結婚を機に出版社を退職し、出身地である本庄市へ引っ越し、新しい仕事を探し始めた。しかし、地元ではこれまでの出版社での勤務経験を活かせるようなやりがいのある仕事を見つけることができず悩んでいた。その時、地域の広報誌に掲載されていた「創業スクール」の受講生募集の記事を目にすることとなる。「やりたい仕事が見つからないのなら、自分で仕事を作ればいい。それなら、趣味として続けてきたバッグ製作を仕事にできるかもしれない。」と考えた内原代表は、創業スクールに応募。全7回の講義を通して、厳しい指摘やアドバイスを受けながらビジネスプランや事業計画書の作成方法や起業に必要な手続き、専門知識・ノウハウを学ぶだけでなく、同じように起業を志す仲間ができ、お互い刺激し合うことで内原代表の起業への想いはますます強くなっていった。また、創業スクールで地域に根付いたビジネスについて学んだことがきっかけで、埼玉県本庄市の伝統工芸である「本庄緋」のことを知り、地元の伝統工芸を守っていきたいとの思いから、本庄緋を素材に使ったバッグの企画製作販売のビジネスで起業することを決意。創業スクール受講中に「アトリエ DEMETAN」の屋号で、個人事業者として起業した。

冒頭に述べた創業スクール選手権での受賞や、テレビ番組や新聞等で取り上げられたことをきっかけに徐々に知名度が向上し、口コミでの評判の高さもあって、今では一人では製作が追い付かないほどの注文が入るようになっている。他方で、内原代表は昨年第一子を出産し、現在は育児の傍らで事業を行っている。このように、出産後の子育ての中では、事業に専念できないため、バッグの製作時間を十分に確保することは難しいが、内原代表は、「事業と育児との両立は現在の課題であり、また配偶者をはじめとした家族の理解も必要である。女性の社会進出・出産後の社会復帰が叫ばれる今であっても、まだ家庭との両立が難しく働くことを諦めてしまう女性が多いのが実態であり、私は起業という選択肢を含め、もっと女性の数だけ働き方の多様性が

あってもいいと思っている。私はビジネスウーマンであることを諦めない。今後は事業と育児を両立しながら、生産体制の確立や更なる販路の拡大に注力し、当社のバッグをより多くの人に知ってもらうことで、自社ブランドを世界に誇れる本庄発信のブランドにしたい。」と力強く語っている。



「本庄緋」とレザーを組み合わせた同社のオリジナルバッグ

### 事例 2-1-3：イガピザ

#### 「地域資源を活用し地域課題の解決を実現している企業」

三重県伊賀市のイガピザは、山本清美代表が個人事業として2015年に創業し、伊賀米の米粉を使ったピザレストランの運営を行っている企業である。

山本代表は、大学卒業後に大阪市内のボタン問屋に就職、ボタンを製作していた。しかし、同僚たちが次々に独立していく中、それに触発され、6年間勤めた会社を退社し、フリーランスとして、ボタンやアクセサリーの製作や店舗の壁画を描く事業を開始した。

木工作家と結婚後、工房が手狭になったことがきっかけで伊賀市に移住し、過疎化が進んでいる伊賀市で生活するうちに、地域を活性化したいとの思いが強くなった。地元の集まりで「地域資源の伊賀米の米粉を使って何か事業ができないか」という話を聞き、山本代表は、伊賀市商工会主催の6次産業化に関する説明会に米粉を使ったピザの企画書を携えて参加したところ、コーディネーターから起業を勧められた。これがきっかけで、レストランの起業準備を開始することとなり、伊賀市商工会の創業スクールにも通い始めた。

レストランを起業するためには、店舗等の設備に多額の資金が必要であるが、山本代表には十分な資金がなかった。そこで、創業スクールの講師と相談しながら、自己資金に加えて、創業補助金を活用し、日本政策金融公庫と三重銀行からの協調融資を受けることで、起業に必要な資金を確保することができた。資金調達に成功したことで2015年にイガピザを起業することができた。

創業から現在まで、山本代表とアルバイトで経営しているため、看板やチラシによる宣伝は行っておらず、ソーシャル・ネットワーキング・サービスによる周知・宣伝のみであるが、近所の人やグルメブロガー等の口コミにより、徐々に来客数も増え業績も順調に推移している。

同社の山本代表は、「私が縁もゆかりもないこの伊賀で起業することができたのも、創業スクールに参加したことがきっかけである。事業のアイデアは持っていたものの、起業することについてそこまで本気で考えていなかった。しかし、商工会からの勧めで創業スクールに参加したことで、より起業したいとの気持ちが強くなっていった。現在は飲食事業を中心に展開しているが、今後は、飲食事業のほかに、自然体験事業等の伊賀にある「自然」という資源を活用した事業も展開していきたい。」と力強く語った。



同社の山本代表



店舗の外観



### 事例 2-1-4：株式会社プログレスト

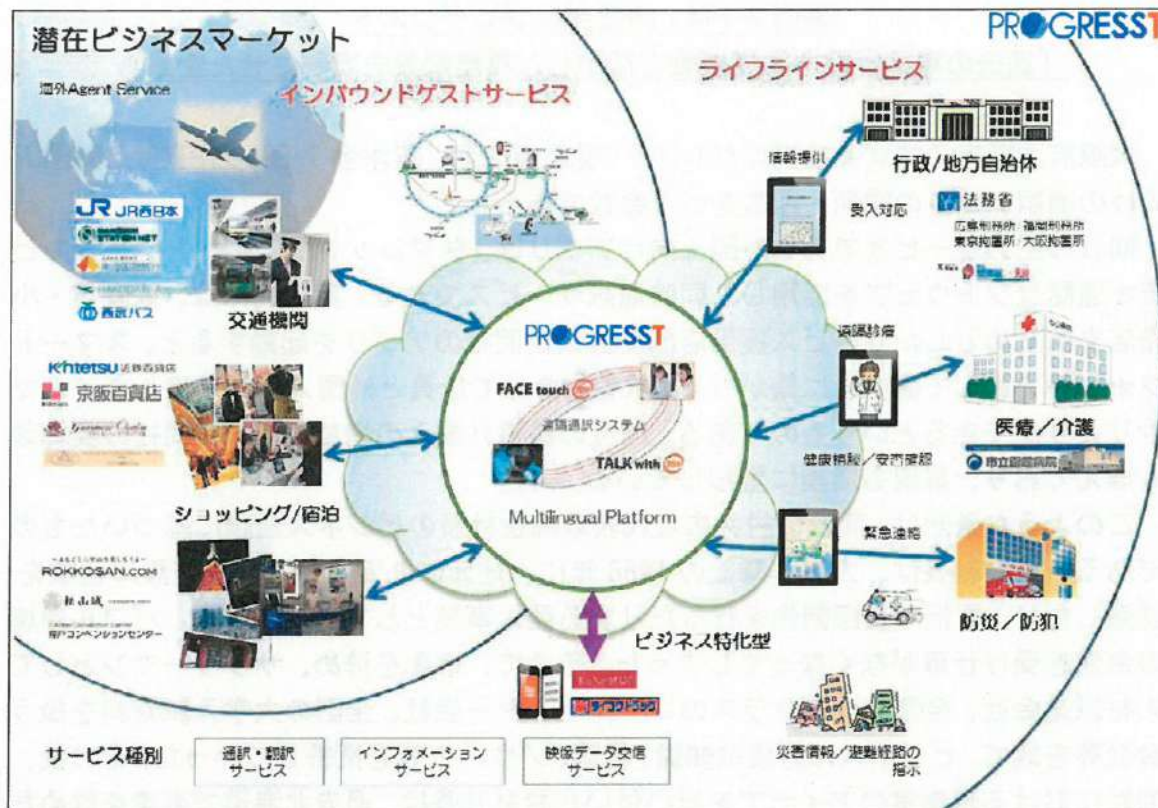
#### 「過去の事業経験と勤務経験を活かし、再度起業を実現させた企業」

大阪府大阪市の株式会社プログレスト(従業員3名、資本金1,200万円)は、外国人向けの通訳アプリの開発・運営を行う会社である。

同社の主力サービスである外国人向けアプリは、タブレットやスマートフォンのビデオ通話ソフトウェアを活用した同時通訳サービスである。具体的には、飲食店・小売店をはじめとしたサービス提供店舗で店員が同社のアプリを起動すると、スマートフォン等を通して通訳者に繋がり、通訳者を介して店員と外国人客がリアルタイムでやりとりができるというものである。昨今の訪日外国人の増加に伴い、同社の契約数も増えており、業況も順調に推移している。

このような着想は、同社の村井広宣代表取締役社長のビジネス経験に基づいたものである。村井社長は、大学卒業後の1988年に、地元の北海道で、商業施設に企業を誘致したり、看板の企画制作を行ったりする個人事業として起業するも、バブル崩壊の余波を受け仕事がなくなってしまった。そこで、事業を辞め、サラリーマンとして人材派遣会社、全国トップクラスのコールセンター会社、全国の大学入試資料を扱う会社等を経て、ビジネスに必要な知識、経験、ノウハウ等を獲得していった。その後、同社における現事業のアイデアを思い付いた村井社長は、過去北海道で事業を辞めた経験で後ろ向きになることはなく、さらに、周囲からの起業の勧めもあったことから、インバウンドがブームとなっている今、アプリを介した通訳サービスは我が国に必要なサービスであり、これまでのビジネス経験を活かすことでビジネスとしても成功できるという強い信念を持って、2013年に同社を創業するに至った。再度起業するに当たって、事業が上手くいくという自信はあったものの、事業を開始するため、軌道に乗せていくための資金調達にはかなり苦労した。日本政策金融公庫に融資を申込み、審査を重ねて同社のビジネスモデルの将来性を理解してもらうことで、何とか必要な資金を調達することができた。

現在はサービスの提供に必要な通訳者を社内で確保している状況であるが、将来的には、通訳を必要としている人が、ネットワーク上で必要な言語を使えるユーザーを探し、それに対して通訳ができるユーザーが手を挙げるといったサービスも開発していきたいと村井社長は考えている。さらには、現在のインバウンドも一過性のものと捉え、今後はインバウンド以外の分野にも対応できるサービスの開発も進めていく予定である。



同社のサービスの概要

## 事例 2-1-5：株式会社せん

## 「多様な資金調達の方法を活用し、地域の魅力を創り出す企業」

秋田県秋田市の株式会社せん(従業員5名、資本金650万円)は、地元の伝統文化である「あきた舞妓」の派遣・斡旋及び育成やプロモーション事業等を行う企業である。2014年の創業時からの舞妓の派遣・育成事業に加え、2016年6月からは店舗を構え、カフェでの飲食事業も併せて行っている。

世界を「線(せん)」で結びつけ、「干(せん)」の魅力を創り出す。社名に込められた想いは、身近な一つ一つの要素を線で結び付け、オリジナリティあふれる多くの魅力を創り出すことで、地域や人、未来に働きかけることにある。

水野千夏代表取締役は、大学卒業後、都内の化粧品会社での勤務を経て、地元で子育てしたいと考え、秋田に帰郷した。水野社長は、地元の企画PR会社での勤務の傍らで、将来、経営者になれば、自分のペースや裁量で自由に仕事ができ、結婚しても子育てと両立して仕事を続けることができると考えるようになった。また、PR会社での営業の仕事を通して、地元秋田の少子高齢化と人口減少が進む厳しい現状を改めて知り、秋田の良さを全国に発信することで地域を活性化したいという想いが強くなっていった。そこで、伝統文化である「あきた舞妓」を復活させ、秋田をPRする事業で起業することを決意した。その後、勤務先の社長や起業経験のある夫を始めとした周囲の身近な経営者に相談しながら、具体的な事業計画を練り上げ、2014年に起業した。

同社は、創業当初から多様な資金調達手法を活用することで、債務の負担を軽減させながら事業を展開している。創業時の資金は、自己資金に加えて、県内の有力企業の経営者に、「秋田の伝統文化のため」というビジョンと事業計画内容を説明し賛同を得て、11人から総額650万円の出資を受けることができ、借入れすることなく事業を開始した。

さらに、2016年12月には、国からの補助金と地元の金融機関からの融資を受けるとともに、同行の業務提携先によるクラウドファンディングを通じて、事業内容に共感した人たちから約1,400万円を調達することができ、その資金で、秋田駅前の千秋公園の入口に位置する旧「割烹松下」の建物一部を賃借し、大規模なリノベーションを行い、あきた舞妓の活動拠点となる店舗設備を構えることができた。

同社の水野社長は、「伝統文化である「あきた舞妓」への想いに共感してもらった人たちの支援があったからこそ起業することができた。この事業を通じて、身近にある様々な日本古来の文化、習慣、伝統と現代の流行や話題、出来事を、魅力あふれる形で伝えたい。また、起業という自身の働き方が、次世代にとっての憧れになると嬉しい。」と語った。



同社の「あきた舞妓」



旧「割烹松下」をリノベーションした、同社の複合施設

## 事例 2-1-6：リトルピアニスト

「世界初のピアノ演奏専用シューズを開発し、  
効果的な販路開拓方法により、順調に業績を伸ばしている企業」

茨城県龍ヶ崎市のリトルピアニストは、世界初のピアノのペダリングに特化したピアノ演奏専用シューズの企画・製造・販売を行っている企業である。

倉知真由美代表は、もともとゲーム制作会社の正社員として勤務していたが、結婚を機に退職し、育児に専念していた。ある時、ピアノのコンクールに向けて練習に励む我が子が、靴を履いた状態ではペダルを踏みにくそうにしていることに気づいた。インターネット等で探してもピアノ演奏用のシューズは見つからず、その事を友人に話したところ、「まだ誰も作っていない靴なら特許を取得できるのではないか。」と勧められたことから、弁理士に相談をしながら最もペダルが踏みやすいヒールの形状や位置を追求し、「ピアノ演奏用の靴」の特許を取得した。これがきっかけとなり、2014年、ピアノを演奏する多くの人のために、ピアノ演奏用の靴の企画・開発・販売を行う事業を起こすことを決意し、一念発起で起業した。起業後、製造を委託できる靴工場を探し、美しさも兼ね備えた商品用ピアノシューズの試作を開始。試行錯誤の末、ペダリングがしやすいようにヒールの形状や位置をさらに微調整し、ペダルを踏む感覚を足裏に伝えやすい靴底にしたことで、誰でも経験したことがある、靴を履いてピアノを演奏する際の課題を解決するシューズを完成させることができた。他方で、倉知代表には経営に関する知識や経験、ノウハウ等は全くなかった。商工会のセミナーでよろず支援拠点の存在を知ったことから、東京都と茨城県のよろず支援拠点へ相談するようになった。よろず支援拠点では、事業計画書作成や補助金申請手続から、製造面では製造委託先との調整、販売面では販売委託契約や広告宣伝手法の検討、実店舗での販路開拓等まで、あらゆる面のサポートを受けることで、事業体制を整え、着実に売上を伸ばすことができた。

また、ゲーム制作会社での勤務経験を持つ倉知代表は、動画による販売促進の重要性を実感しており、動画製作のノウハウもあった。そこで、商品化前のシューズと三次元CGを駆使したプロモーション動画を作成し、動画投稿サイトに投稿したところ、その動画がテレビ番組制作会社のスタッフの目に留まり、テレビ番組で取り上げられたことがきっかけで、国内最大手の楽器小売店との取引が始まった。

当初はヒールの低いピアノシューズのみの販売だったが、ソーシャル・ネットワーキング・サービスを通じて、ピアニストやピアノ指導者から、「ヒールの高いピアノシューズが欲しい」というニーズがあることを知り、ヒール5cmのピアノシューズの開発にも着手。機能性と美しさを兼ね備えたハイヒールのピアノシューズが完成した。さらに、著名な演奏家がそのシューズを愛用するようになり、音楽情報誌や映画でも同社の製品が取り上げられることで認知度が高まり、売上は前年比2.4倍にもな

った。

同社の倉知代表は、「私が起業して、その後順調に業績を伸ばすことができているのも、よろず支援拠点のサポートがあったからこそのものである。我が国には起業するために活用できる様々な支援やサポート体制が整っている。事業の経験がないと、分からないことも多く、起業するまでに自信ややる気を失ったりすることもあるかと思うが、一人で悩まずに、周囲の支援機関にまずは相談することが重要である。」と力強く語った。



リトルピアニスト 倉知代表



同社のピアノ演奏専用シューズ

### 事例 2-2-1：株式会社林本店

#### 「事業承継をきっかけに、清酒製造業の原点に回帰し、 自社ブランドを立ち上げた企業」

岐阜県各務原市の株式会社林本店(従業員 10 名、資本金 1,000 万円)は、1920 年に創業した、地域内では古参の清酒製造業者である。

現社長の林里榮子氏は、2007 年に 5 代目となる社長に就任した。林社長は、男兄弟がいないこともあって、幼少のころから、「代々続いてきた酒蔵を継ぐことが私の使命」との思いが強く、幼稚園の卒業アルバムに「酒屋さんになる!」と書くほどだった。他の仕事に就くつもりもなかったため、日本でも数少ない醸造学が学べる東京農業大学応用生物科学部醸造科学科へ進学し、卒業し大手ビール会社で営業を経験するなど、家業を継ぐことを意識して進路を選択してきたという。ビール会社での勤務を経て家業も手伝っていると、ある日父親である先代社長から、「来週からお前が社長だ。」と突然社員の前で告げられ、経営を引き継いだ。そのときを林社長はこう振り返る。「父はそのころ、61 歳を迎え、健康面にも不安があり、同世代の経営者が跡を譲るのを見て、自社も跡を譲る時期と感じたようです。私もいつか継ぐものだとは思っていたのですが、心の準備ができておらず、何から手を付けて良いのか分かりませんでした。」

先代の頃は、売上ベースで卸売が 90%、清酒製造が 10%程と卸売事業がメインであったが、年々酒類への需要が落ち込む中で過当競争となり、卸売の業態では収益確保が難しくなっていた。そこで、社長交代後、清酒製造を主業とする原点へ回帰する事業転換を進め、自社製造の清酒販売に注力することにした。林社長は、当時をこう振り返る。「清酒製造にもう一度力を入れようと準備をし始めましたが、当社が製造する清酒は、「普通酒」と呼ばれる経済酒で占めていました。つまり特定名称酒と呼ばれる純米酒、純米吟醸酒などの高付加価値な清酒の製造技術はさほどなく、地酒専門店と呼ばれる得意先はほぼゼロでした。既存のブランドで営業を回っても、なかなか会ってもらえず門前払いされることも多かったです。営業活動を続けながら、「武器づくりと武器磨き」が必要と感じて、新しい日本酒・新しいブランドを立ち上げることにしました。」

そこで、販売店が取り扱いたいと思うようなストーリー性がある商品を目指して開発を進め、良い物を作るための現場の改革や品質向上のための設備投資を実施し、2011 年 4 月に立ち上げた新ブランドが「百十郎」である。「百十郎」とは、地元岐阜県各務原市で明治から昭和にかけて活躍した歌舞伎役者・市川百十郎氏に由来している。彼が植えた計 1200 本もの桜の木は、のちに「百十郎桜」と呼ばれ、地元地域の方々に愛される場所となっており、同じように地元地域の方や全国の方々に愛される商品を造りたい思いから名付けた。

業態転換と新ブランド立ち上げに当たっては、苦労も多かったという。従来の得意先のみを回る卸売事業の営業から新規得意先を開拓する営業が求められるようになり、退職していく者も出た。清酒製造部門でも技術継承し、新しい清酒づくりを担う人材の育成に苦労した。現在、「百十郎」は主力商品に成長し、関東、東京エリア等への新規開拓や展示会（品評会）への参加など着実に販路を広げ、アメリカ、イギリス、フランスなどの海外にも出荷している。

林社長はこう話す。「日本酒を造る蔵元として酒造りを突き詰めていけばいくほど、日本酒文化の奥深さと可能性に魅了されています。日本酒の消費は減退傾向にありますが、地道な営業活動が実を結びつつあり、当社の製品をお客様の人生を潤す場面で楽しんで頂ける事に喜びを感じています。日本酒という変わらないものに、日本酒を楽しんでいただけるシーンを常に考えた新しい変化を取り入れて、提供し続けることこそ「蔵元林本店らしさ」だと確信しています。」



現社長の林里榮子氏



新ブランド「百十郎」のラインナップ



## 事例 2-2-2：カニ醤油合資会社

## 「伝統を守るために事業を引き継ぎ、経営の立て直しに取り組む老舗企業」

大分県臼杵市のカニ醤油合資会社(従業員5名、資本金1,000万円)は、味噌・醤油の製造販売業者である。美濃藩主であった稲葉貞道が臼杵に移封される1年前に偵察に来た7人の武士達である「稲葉の7人衆」の一人であった可兒孫右衛門が、1600年に現在の地で創業したことを嚆矢としている。同社は九州で最も古い老舗企業であり、現社長の可兒愛一郎氏は12代目にあたる。味噌は「うすきみそ」、醤油は「カニしょうゆ」として地元を中心に親しまれ続けている。

可兒社長は、もともと家業を承継するつもりはなく、神奈川県理学機器販売会社で営業職に就いていたが、先代である父親の体調が優れないこともあり、家業を手伝うために戻ってきた。地元の商工会議所、取引金融機関や商店街の人々にも相談し、長男でもあることから承継することを決意し、2007年に社長に就任した。

味噌・醤油の市場規模が年々縮小していく中で、事業を引き継ぐ前から当社の業況も悪化しつつあり、経営も苦しい状況だった。事業を引き継いだ当時は、金融機関からの借入れの負担も重く、返済に見合う収益力を確保するために、早期に事業の立て直しに取り組む必要があった。可兒社長は当時の様子をこう振り返る。「戻ってきたころは、活気が失われていてこのままでは廃業してしまうのではないかという状態でした。戻ってきた以上、何とかしないと、妻と二人三脚で立て直しに取り組むことにしました。」

そこで、可兒社長は意を決して設備投資に取り組むこととした。まず、事務所であった部分を、観光客をターゲットとした需要の掘り起こしを目指して店舗として改装し、店頭には土産物を置き、喫茶コーナーも設けた。創業時から変わらぬ佇まいのある店舗では、代々引き継いできた味噌と醤油の量り売りだけではなく、店舗限定販売のポン酢やドレッシングなども置いている。また、新たな商品開発にも取り組み、味噌と醤油を使った加工品を店頭に出していった。そうしたもののひとつが、店舗内の喫茶コーナーの人気メニューの「味噌ソフトクリーム」で、無添加の自家製味噌ソースと濃厚なクリームは相性が抜群と評判になっている。こうした社長の取組みを評価して、取引金融機関も親身になって相談に応じてくれたという。

最近では、地場百貨店やスーパーマーケットで出張販売も開始し、現在では月の半分程度は催事を開くなどの新たな販路開拓に向けた取組みも始めている。可兒社長はこう話す。「業績アップは当然考えなければならないことかもしれないが、何よりも事業を続けること、いかに事業を続けるかを第一に考えています。依然として、厳しい経営環境にはあると思いますが、醤油づくりや味噌づくりの伝統を重んじながら、安易な安売りはせず、今後も事業を運営していきたい。それが400年以上続いた家業を守るために大切なことであり、心に留めた上で石橋を叩いて渡る以上に慎重に

なって物事を進めています。」



可兒愛一郎社長と奥さん



改装した店舗

### 事例 2-2-3：来集軒

#### 「後継者が自分たちの代を見据えた店舗づくりをして、先代から事業承継した個人事業者」

埼玉県幸手市の来集軒(従業員3名、個人事業者)は、1969年に先代である金久保健二氏が創業した中華料理店である。創業当初から、自家製のちぢれ麺が売りであった。原料に埼玉県産の超強力小麦「ハナマンテン」と中力小麦「あやひかり」をブレンドした「ハナマンテンブレンド」を使用し、弾力・風味・旨味の三拍子を兼ね備えた、こだわりの自家製麺となっている。シューマイ・餃子も、皮からすべて手作りで、先代が考案した製法で1つ1つ丁寧に作っている。

初代店主の息子で、現店主の金久保浩一氏は、高校卒業後、横浜の中華料理屋での修行を経て、家業を手伝っており、浩一氏の妻で女将の金久保恵氏も結婚してからお店を手伝っていた。恵氏は、15年前に結婚した当初から、気になっていたことがあると言う。「この店に来たときからトイレのづくりが気になっていました。女性トイレが男性トイレの奥にあったため、男性トイレを通して女性トイレに行くのがイヤでした。お店の料理は美味しかったので、私の友達にも食べてもらいたいと思っていたのですが、トイレのことが恥ずかしくて呼べませんでした。」

先代こだわりの料理を出し、地元のお客さんが来てくれるお店であったが、女将には、「自分たち夫婦の代になったときに、お店は大丈夫なのだろうか」という漠然とした不安があったという。「宴会場があるのにアルコールメニューが瓶ビールとウーロンハイの2つしかなかったり、その割にはあまり注文されない料理のメニューが多くあったりして、店に統一されたコンセプトがないような状態でした。」と、女将はお店の様子を振り返る。

こうしたなかで、突然、転機が訪れた。偶然、女将が人生初めて参加したセミナーで、小規模事業者持続化補助金の制度を知り、2014年に申請し採択された。補助事業の対象としたものは、女将がずっと気になっていたトイレの改修であったという。「女性客を中心にお客さんに申し訳ないとずっと思っていたので、トイレの改修ができたのは嬉しかった。ひとつ手をつけると、他にも気になることが出てきて、今まで考えていたことを実現したいと思うようになりました。」と女将は振り返る。これをきっかけに、壁紙の交換や照明を明るいものに変えるなど内装の改修を行った。しかし、内装とトイレだけだと店に入った既存の顧客にはインパクトがあるが、新しくこの店に入ってみようかという新規客には何の効果もないと思い、2014年に外装を含めた全面改装を行った。

新規顧客を獲得するために、メニューの見直しにも着手した。看板商品で一番人気のタンメンは、子供と高齢者を中心に人気がある一方で、浩一氏や恵氏と同世代の30代や40代にとっては味のインパクトが弱いと感じていた。そこで、幅広い年代層に

支持されるようなインパクトのあるチーズカレーラーメンを夫婦で開発した。

こうした店舗の改装や新メニュー開発は、先代にも相談し、時に喧嘩もしながら進めてきた。女将はこう振り返る。「先代は、反対することもありましたが、私たちが懸命に進めている様子を見て、次第に理解し応援してくれるようになりました。ある日、ふと義父が自分たち夫婦に対し、「この店はもうおまえらの店だ」とつぶやき、いつの間にか私たちに店を任せてもらうようになりました。」

事業を引き継いでからも、新たな取組みを進めている。知り合いからフィリピンのフードコートに店を出さないかと、声をかけてもらい、海外に店を出したいと思っていたこともあって、2017年2月にオープンすることができた。女将さんはこう言う。「これからの時代、「待ち」の姿勢だけではいけないと思っています。各地でのイベントに参加し、店になじみのないお客さんにも食べてもらってファンになってもらうようにしています。これからも絶えず、挑戦していくことが事業を続けていく上で大事なことだと思っています。」



改装後の店舗



看板メニューのチーズカレーラーメン

## 事例 2-2-4 : 青雲館

## 「家業の可能性に気付いた後継者が事業を継ぎ発展させた個人事業者」

長野県小諸市に所在する青雲館(従業員3名、個人事業者)は、築150年の古民家を改装した民宿であり、現事業主の祖父が1962年に創業した。青雲館のある小諸市の糠地地区は、標高が高く夏でも涼しいため、かつては「学生村<sup>11</sup>」として賑わった。時代とともに、「学生村」の役割は徐々に薄れていき、代わりに増えた学生のゼミやサークルの合宿も、長野新幹線の開通以降、軽井沢方面に流れてしまった。同地区に訪れる客足が減少していく中で、最盛期は15~16軒あった民宿も、事業主の高齢化もあって廃業が続き、現在は4軒まで減少したという。青雲館も先代である母親(74歳)の代で廃業を検討していたという。

一人息子の宮坂一信氏(47歳)は、事業を継ぐつもりがなく、地元企業に勤務をしていた。宮坂氏にとって転機となったのは、「農業体験をしたい」という東京から来た若者達だった。彼らは、隣地の休耕地を「月一農業」の畑として借り、田植えや稲刈りをしていった。農業体験に訪れる若者達は、当初数人であったが、1年、2年と経つうちに知人を連れてくるようになり、多いときには20人を超えた。若者達は、次第に農業体験以外にも、味噌づくりや餅つき、蕎麦打ち等にも興味を持つようになったという。「小諸で育った者にとっては、田植えや稲刈りをはじめ、味噌づくりや餅つきも、日常の「あたりまえ」の光景でした。でも、彼らと接するうちに、都会に住む人にとって新鮮な体験なのだと気付きました。」と宮坂氏は言う。

週末に民宿を手伝う中で、家業の新たな可能性を見いだした宮坂氏は、5年前に会社勤務を辞めて家業を継ぐ決意をする。田舎暮らしや農業体験をコンセプトにした「里山くらし体験宿」としてリニューアルを行った。「学生向け民宿は役割を終え、継ぐべき事業ではないと思っていましたが、この礎をうまく活用すれば、魅力あるものになると気づき、廃業してしまうのはもったいないと思いました。それまで学生が泊まる安い畳一間の宿という雰囲気でしたが、トイレにウォシュレットを備えついたり、洗面台はお湯も出るように改装したり、庭にはピザ窯を作ったり、星を眺めながら入れる五右衛門風呂も作りました。思ったとおりにお客さんが増えるか分からず、不安が大きかったので、金融機関から借入れはせず、稼いだ利益の範囲で設備の改修を続けてきました。」と宮坂氏は話す。

昨年からは外国人の集客にも力を入れている。英語版のホームページを作成し、海外の宿泊施設登録サイトに登録するなど、「日本の文化を体験してもらう宿」として積極的に情報発信を行っている。少しずつだが、日本の田舎で1週間程度ゆっくり過

<sup>11</sup> 学生村とは、1960年代ころに都会の学生が夏休みに集中して勉強するために下宿をする民宿が集まっていた地域のこと。

ごしたいという欧米からの宿泊者が増えてきた。「外国人宿泊者の受入れについては、以前、地域振興の活動の集まりで知り合った商社OBの人が力を貸してくれています。彼は定年退職後、小諸に別荘を構えた元商社マンで、英語が堪能です。英語版のホームページやパンフレット、部屋の説明書き等、必要な仕組みづくりを手伝ってくれました。」このように新たな事業展開には、外部の力を積極的に借りることも大切だという。

今後の事業について、宮坂氏は自分の民宿だけに留まらず、地域全体が良くなる仕組みづくりが大切だという。「この糠地地区でもワインを作ろうと、一昨年にグループを発足し葡萄畑を作りました。苗木が育って葡萄が収穫できるまで5年かかるので、実際にワインを作るにはあと3年くらいかかりますが、ワインの産地になれば観光客も増えると思います。また、国内外から若い芸術家を招いて、滞在中の作品制作を支援する取組にも参加しています。芸術家が滞在すれば、作品を見に来る観光客も増え、宿泊客も増えるでしょうし、地元で消費をしてくれれば地域も潤います。」

宮坂氏はこうした取組を振り返る。「この地区では、自分たちはまだ『若僧』でして、こうした取組に年配の方々からなかなか理解を得られませんでした。最近では段々と理解されるようになってきました。年配の方も、若い人が地域に来てくれると元気がもらえるし、楽しそうです。海外からのお客さんとコミュニケーションがとりたくて、英語を勉強し始めた年配の方もいます。こういう生きがいて大事だと思います。」宮坂氏の熱意がまわりの人を巻き込み、今後の地域活性化に繋がっていくと期待される。



青雲館事業主 宮坂一信氏



築150年の青雲館母屋

### 事例 2-2-5：有限会社福島商店 「後継者不在の個人事業を買収し、商品・ブランド・顧客 を引き継いだ小規模事業者」

鳥取県米子市の有限会社福島商店(従業員 15 名、資本金 1,800 万円)は、野菜漬物の製造販売業者である。同社は、1921 年創業の老舗で、特に古漬けに強みがあり、主に米子市内のスーパー等の小売店へ販売している。

同社が 2016 年に M&A をしたのが丸山商店である。丸山商店は浅漬の製造・販売を行ってきた個人事業者であった。丸山商店の丸山代表は、親族や従業員に後継者もなく、このままでは事業継続が困難になると感じていた。従業員 7 名の雇用も考えた末に、同業者で 10 年来の知人である福島商店の福島倫正社長に事業譲渡を持ちかけ、福島商店と一緒にすることを決断した。

個人事業の買収であったことから、丸山商店の事業を明確に評価する方法がなかったため、譲渡金額の設定には苦労したという。そこで、両社の条件など交渉をまとめるために、福島社長がメインバンクである山陰合同銀行から、鳥取県の事業引継ぎ支援センターを紹介された。公的機関である事業引継ぎ支援センターを中心に、とっとり企業支援ネットワーク(県内商工団体、金融機関、支援機関等で構成する連携支援体制)の支援を得て、地域の総力と外部専門家を活用し、スムーズな調整を進めることができた。

交渉の末、支援の下で「事業譲渡に関する基本合意書」と「事業譲渡契約書」作成し、同社は、丸山商店の事業主及び従業員 7 名の雇用、浅漬の技術・商品ブランド・取引先などを引き継ぐこととなった。丸山商店の前代表は「譲渡を一人で判断し、手続きを進めていくことは大変なことでした。事業引継ぎ支援センター等の支援のおかげで、こうして交渉をまとめることができ、気分が楽になった。」と言う。

同社にとっても、丸山商店の事業を引き継いだことはプラスが大きかったという。「今後は県内の人口がますます減少していく中、県外に販路を拡大していかなければ、このままで事業が先細っていくのではないかという危機感があった。そうした中で、「大山高原漬物」のブランドや県外への販路を獲得でき、今後の事業展開につなげていきたい。また、当社は古漬けに強みがあるが、丸山商店は浅漬けに強く、相乗効果も大きい。事業引継ぎ後に、工場の設備が老朽化していて修繕費が必要であるなど思いのほか費用がかかったが、プラスの効果を考え、それものれん代と思い、事業を引き継いで良かったと思っている。」福島社長はこのように話す。

後継者難による廃業を回避し、事業主・従業員の雇用やブランドを引き継ぐとともに、事業の拡大につながる。M&A は、小規模事業者にとっても、事業を次世代に引き継ぐ有効な方法であるとともに、成長・発展のための機会となるのではないだろうか。



丸山代表(左)と福島社長(右)



## 事例 2-2-6：松永陶器店

「東日本大震災による事業停止を乗り越え、伝統産業を再開し  
事業承継を進め、新販路を開拓している事例」

福島県浪江町の松永陶器店(個人事業者)は、福島県浪江町の伝統的工芸品である「大堀相馬焼」の窯元である。大堀相馬焼の特徴は三つある。一つは、旧相馬藩の「御神馬」が描かれていること、二つ目は、「青ひび」といわれるひび割れが器全体に広がる地模様として施されていること、三つ目は、入れたお湯が冷めにくく、また熱い湯を入れても持つことができる「二重焼」という構造である。

松永陶器店は、現代表の松永武士氏の父親が3代目として経営していた。しかし、2011年の東日本大震災が発生し、東京電力福島第一原子力発電所の事故によって状況が一変する。窯元のあった福島県浪江町が帰還困難区域に指定され、25軒あった大堀相馬焼の窯元は離散し、事業停止に陥っていた。「大堀相馬焼」は、浪江町で採れる「砥山石」から作る釉薬がなければ作ることができず、事業再開のハードルは高かった。震災発生後、栃木県に避難していた現代表の父は、事業再開の困難さから廃業することも考えていたという。

松永武士氏は、事業を引き継ぐ意思がなく、先代にも事業を継がせる意思がなかったため、東京でベンチャー企業を立ち上げていた。そのとき、松永武士氏は、震災後の実家の様子を聞き、地元の伝統を守りたいとの思いが強くなって、事業を引き継いでいくことを決意した。松永武士氏や取引先からの働きかけがあって、先代も事業再開を決意したという。現在は、福島県の協力等で代替原料を開発して、福島県西白河郡西郷村の窯で大堀相馬焼の製造を再開している。松永武士氏はこう振り返る。「生まれ育った実家が、帰宅困難な区域となってしまう、故郷がなくなってしまうと思いました。故郷があったという証を何か残したいと思ったときに、実家で作っていた大堀相馬焼が頭に浮かび、これを残すためにどうしたらよいか考えてきました。」

先代である父親が製造を担当し、松永武士氏は大堀相馬焼の販売事業を別会社で立ち上げ、新販路の開拓に注力している。伝統を廃れさせることなく、残していくために、デザイナーとコラボレーションした新製品の企画や、海外展開などにも取り組んでいる。

松永武士氏はこう話す。「震災前から、売上が落ち込んできたこともあって、同じやり方をするだけでは生き残っていけない。職人である父は、新しい取組みをするときに対立することもあります。応援してくれます。浪江町の伝統的工芸品である大堀相馬焼の良さをより多くの人に知ってもらい、次の世代へ継いでいきたい。一子相伝の技術を祖父から引き継いできた父とは違って、私は職人ではありません。魅力的な事業にして、技術を継承していく若い人を惹きつけて職人に育てていきたい。」



再開した松永窯



松永陶器店のデザイナーとのコラボレーションブランド「KACHI-UMA」

### 事例 2-3-1：有限会社佐賀ダンボール商会 「オンリーワン製品の開発により伝統工芸品を世界の富裕層に展開する企業」

佐賀県有田市の有限会社佐賀ダンボール商会（従業員 23 名、資本金 1,000 万円）は有田焼製品を梱包するためのダンボール箱や包装資材を製造・販売する事業者である。同社は 1958 年に創業し、これまで有田市内の窯元や商社に向け個人用と工業用のダンボール箱と包装資材を販売してきた。

1990 年に 158 億円の売上があった有田焼は、安価な輸入製品の流入等の影響を受け、2010 年には 21 億円まで売上が減少した。有田地域における労働人口の 6 割は有田焼関連事業に従事しており、こうした事態に同社の石川慶蔵社長は危機感を持っていた。そこで、同社では有田焼の美しさを世界に示し、有田地域の経済を復活させることを使命に掲げ、地域の窯元と協力し、2003 年から有田焼関連製品の開発に取り組み始めた。

石川社長が目をつけたのは万華鏡だった。自身が病床に伏した際、万華鏡の美しさに魅せられ、万華鏡を有田焼で製造することを思い付いた。しかし、精密さが要求される万華鏡の規格に、熱の度合いによって形状が変化する陶磁器を合わせることは困難を極めた。この問題を解決するために、大手窯元や万華鏡作家等を含めた 12 業種の専門家を集め、「有田焼万華鏡研究会」を発足した。異業種の専門家の英知を結集し、円筒の形状や焼成方法に試行錯誤を重ね、素材である陶土の粒子を均一化することで、「有田焼万華鏡」を完成させることに成功した。

完成した万華鏡を、アメリカで毎年行われる万華鏡世界大会に出展したところ、優れた工芸技術が高く評価され、海外の百貨店から引き合いを受けることができた。また、海外での評判を国内の百貨店も聞き付け国内でも販売先が増え、2004 年の販売開始から、1 年間で 1 億 3,000 万円の売上を達成することができた。

この出展を契機に、日本の工芸品が世界の富裕層に受け入れられることに気付いた石川社長は、国内外の名門ブランドとコラボレーションし、有田焼を万年筆や時計といった高級製品にも応用していった。有田焼と名門ブランドとのコラボレーションにより、これまで弱かったブランド力や販売網を強化することができた。各種有田焼製品の売上は好調で、2016 年度（12 月決算）は過去最高の経常利益率を達成することができた。今後も、世界の富裕層向けに、有田焼の伝統技術を活かした「世界でオンリーワンの高付加価値製品」を開発・販売していきたい、と石川社長は語る。



同社の有田焼商品

### 事例 2-3-2 : 田島テクニカ株式会社

#### 「B to B 事業から B to C 事業に多角化し、新たなブランドを確立」

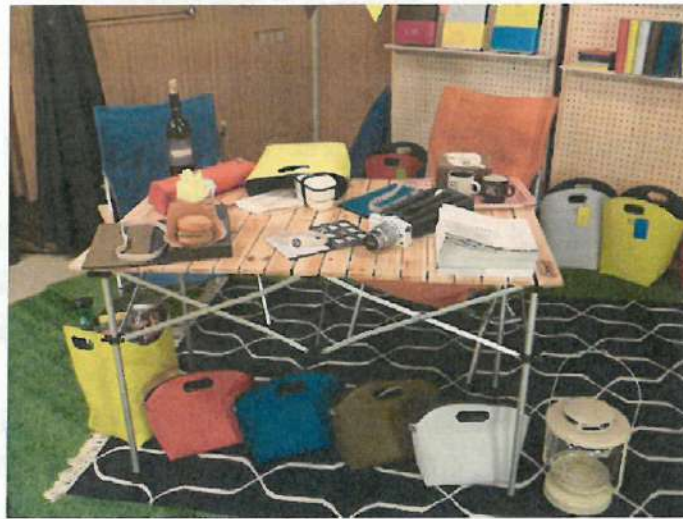
徳島県吉野川市にある田島テクニカ株式会社(従業員 11 名、資本金 1,000 万円)は、発泡体スライス加工・精密カット加工・ラミネート加工等を手掛ける事業者である。同社の主要顧客は県内の履物メーカーであり、各種発泡体を半製品化し、取引先へ部材として供給している。同社が取扱う EVA 素材が柔軟性や耐久性に優れていることに着目し、2014 年から EVA 素材のタブレットケースや小物入れ等の雑貨を製造・販売している。

1990 年代頃から履物メーカーや問屋が中国にて現地生産・販売を進めたことで、素材加工メーカーの生き残りが難しくなった。同社代表取締役の田島氏と取締役の岩山氏は、「国内人口も減少する中、履物事業も市場が縮小している。より付加価値の高い製品を開発し、新たな顧客層を取り込んでいかなければならない。」と新事業展開の必要性を感じていた。これまでの顧客は主に近隣の企業であったが、新事業を検討するに当たり、視点を変えて全国の一般消費者をターゲットとした。また、「従来から取扱っている EVA 素材は丈夫で軽く、クッション性に優れているにもかかわらず、一般的にあまり知られていない。EVA 素材そのものの良さをアピールしたかった。」という岩山氏の思いから、EVA 素材の特性を活かし、PC・タブレットケース等の雑貨の製作・販売を着想した

製品の種類や豊富なデザインを展開するのに、EVA 素材を自由自在に加工する機械が必要だった。そのため、岩山氏は中小企業庁の「地域産業資源活用支援事業」における補助金を活用し、カッティングマシンを導入した。これにより、PC 上で設計したデザインに従って、EVA 素材を自在にカットすることが可能となり、雑貨類の製作・販売事業である「CODDLE(コドル)」シリーズの展開を本格化させた。

「CODDLE」シリーズの販路開拓に向けた取組みとして、展示会への出展を精力的に行っており、主に雑貨店や EC サイトの運営会社を中心に開拓している。さらに、徳島県の「徳島県新商品お試し購入強化事業」における発注製品として 2016 年から 2 年連続で選ばれ、販売実績に官公庁が入ったことで、「CODDLE」ブランドの信頼性を向上させることができた。

同社は、雑貨だけではなく、EVA 素材が持つ立体感を活かして、販売ポップや看板等の販促ツールの開発・販売を企業や店舗向けに展開し始めている。今後も、「CODDLE」シリーズによる売上高が全体の約 5 割を占めるまで、当シリーズを成長させたいと考えている。



同社の「Coddle」シリーズ

### 事例 2-3-3：奥入瀬モスボール工房

#### 「苔という地域資源を、SNS や海外出展の場を活用して世界に広めている 小規模事業者」

青森県十和田市の奥入瀬モスボール工房は、苔玉や瓢箪ランプの製作、展示販売、製作体験教室の運営を行っている事業者である。同者の拠点近くにある奥入瀬溪流は、特別名勝及び天然記念物に指定されており、四季折々の景観を楽しめる景勝地として名高い。2013年に「日本の貴重なコケの森」に認定されてから、苔の観察に足を運ぶ観光客が増えており、同者の顧客層も奥入瀬溪流を訪れる観光客が中心である。

同者代表の起田高志(おきたたかし)氏は、アメリカンフットボール選手を経て、プロレスラーとして2011年まで活躍していた。引退後、青森県に帰郷し、プロレスラー時代から趣味の盆栽の延長で楽しんでいた苔玉作りをビジネスとすべく、苔玉の製作・販売を開始した。近年、多くの種類の天然苔が生えていることで奥入瀬溪流の認知度が上がっており、同氏は「苔玉と奥入瀬溪流を上手く結びつけることで作品のブランディングが出来るのではないか。」と考えた。そこで、「小さな奥入瀬をお届けする(奥入瀬溪流の景観を苔玉で再現するという意味)」というコンセプトを打ち出し、2012年に製作・販売拠点を奥入瀬に構えた。

来店者増加のため、同氏はSNSやブログを通じた発信活動を積極的に行い、読者が記事を読んで「面白い」と感じてもらうことで記事のアクセス数を増やし、知名度を向上させている。例えば、同氏の「元プロレスラー」という強いキャラクターと、苔玉や奥入瀬溪流の自然が持つ「癒し」のイメージのギャップをSNSやブログの写真で前面に押し出している。また、高い頻度で情報発信することで、「奥入瀬」で検索した際にヒットしやすくしている。

また、景観を楽しむだけでなく、体験型観光を提供したいと考え、苔玉等の体験教室を実施している。ここでも、話題性を高め、知名度向上につなげるための仕掛けを設けている。参加者は、緑のベレー帽をかぶって苔玉や瓢箪ランプ作りに臨む。「ベレー帽をかぶった状態で撮った記念写真をSNSにアップロードすると、写真が持つ視覚的なインパクトによって注目を引き付ける効果を発揮する。」と同氏は語る。

近年、インバウンド観光客の来店が増加したものの、苔玉は検疫の関係上、国外への持ち出しが難しく、外国人観光客のお土産としては不向きだった。そこで、2016年から外国人観光客向け商品として瓢箪ランプの展示・販売を開始した。瓢箪ランプは、奥入瀬溪流に生えている苔やシダの表面の模様から着想したデザインをモチーフに、自家製瓢箪に穴をあけて照明としたものである。

また、同氏はインバウンドだけではなく、海外進出も視野に入れている。台湾で物産展を主催する貿易業者に依頼し、2015年、台湾で開催された物産展に出展、瓢箪ランプの展示販売を行った。自費で出展したこともあり赤字に終わったが、「奥入瀬から世界へ進出した企業」と青森県内の地元紙に取り上げられ、結果的に県内で大きな

PRとなった。2017年6月には、ニューヨークのギャラリーで出展するチャンスを得た。同氏は、「この出展で僕の作品に興味を持ってもらい、奥入瀬に足を運んでくれるきっかけになれば嬉しい。いずれは世界中の人に奥入瀬について知ってもらい、地域貢献につなげたい。」と語る。



苔玉で表現した「小さな奥入瀬」



緑のベレー帽をかぶる体験教室の様子



### 事例 2-3-4：株式会社 FREE POWER

#### 「特許取得や共同研究等を通じて自社開発の自転車用ギアの認知度を高め、 販路拡大を目指す企業」

宮城県宮崎市の株式会社 FREE POWER(従業員 3 名、資本金 900 万円)は、自転車用ギア及び自転車の商品企画、開発を行う事業者である。同社の開発した「フレキシギア」は、自転車のペダル側のギアの内部に「特殊エラストマー」と呼ばれる弾性体を内蔵し、反発力を活用することによって、自転車を「早く」、「楽に」漕ぐことができる製品である。

同社の浜元陽一郎社長は、本業である社会保険労務士の傍ら、長年モノづくりや発明にも取り組んできた。2007 年、自転車に頻繁に乗る機会があった際、信号待ちの度に力を入れて漕ぎ出さなければならないことに気が付き、「もっとスムーズに漕げないか。」と考え、ゴムの反発力を活用した自転車ギアの着想に至った。まずは特許取得を目指したが、大手自動車・バイクメーカーによる類似特許があり、一度申請が却下されてしまった。浜元社長は、開発したギアは既存の特許にある衝撃吸収が目的ではなく、楽に自転車を漕ぐための反発力活用が目的であると主張し、2010 年に国内特許が認められた。翌年には、自転車生産・販売の世界的ハブである台湾、中国での特許も取得した。

2012 年、自転車ギア開発を本格的に事業化するため、同社を創業。製品製造のノウハウも無い中、試作品の製造に協力してくれるメーカーを探したが、資金不足もあり難航した。そんな中、地元メーカーの社長に働きかけたところ、製品に興味を持ってもらい意気投合し、試作品の開発に着手することができた。「自分の発明には自分で過剰に期待を持ってしまいがちだが、製品の良さを他人に理解してもらい、ビジネスパートナーを得ていくことは大変だった。」と浜元社長は語る。

知的財産の事業化を支援する企業と特許権を共有したことを皮切りに、同社は自転車ギアの実用化と販売に向けて、製品の認知度を向上させる取組みを精力的に実施した。例えば大学の研究室と共同実験を行い、従来のギアより効率的に漕ぐ力を伝達できることの根拠を科学的に立証した。さらにはメディアの取材やビジネスプランコンテストへの参加、展示会への出品等も積極的に行った。認知度が高まる中で、自転車メーカーや部品メーカー、販売店といったパートナーと知り合い、「フレキシギア」を活用した自転車の開発と販売に本格的に乗り出すことができた。浜元社長は、「自分の意気込みだけでなく、他社からの評価や客観的なデータがあってこそ、良きパートナーを得て、開発を進めていくことが出来るのだと実感した。」と振り返る。

この「フレキシギア」を搭載した自転車は、2017 年 1 月より宮崎県内を中心に販売を開始し、現在は全国で販売する準備を進めている。今後は、「ギア以外の自転車部品の開発も進め、よりよい自転車の企画開発をしていきたい。」と浜元社長は語る。



同社の開発したフレキシギア



フレキシギア搭載自転車

### 事例 2-3-5：有限会社桜ガーデン

「高品質と納期遵守により顧客からの信頼を獲得し、新事業展開に成功。」

東日本大震災からの双葉地域の復興を目指して挑戦を続ける企業」

福島県田村市にある有限会社桜ガーデン(従業員7名、資本金300万円)は、花卉(かき)栽培と販売、重機ローラー等建設機械用足回り部品の金属加工を手掛ける事業者である。2011年3月に発生した東日本大震災にて被災したが、その後約5か月で金属部品加工事業を再開し、売上高を震災前よりも伸ばしてきた。

同社は、2002年に遠藤典男代表取締役が、福島県富岡町にて花卉栽培・販売事業者として創業した。花卉事業は季節性が強く安定的な収益を確保しにくいという課題があり、天候等に左右されない事業を展開しようと考え、2005年に建設機械の金属部品加工業を開始した。遠藤氏は前職の土木関連会社で図面設計の経験があり、金属部品の図面設計も可能だったため、金属部品加工業に進出することができた。

新事業を展開してから、遠藤氏が持つコネクションを通じて販路を開拓しており、取引先との信頼関係を地道に築いてきた。「当初はお付き合いで、一つ二つの製品を生産させてもらっていたが、品質水準と納期を確実に守っていると、徐々に取引する製品の幅が広がった。」と振り返る。同社は、高い品質水準を守るための工夫を凝らしている。加工時のズレが生じないように、加工機材へ部品をセットする際に部品を安定させる箇所の特製加工をしている。この取組は、取引先が工場を視察した時に評価された。さらに、加工後、部品の外径や内径等を計測し、設計どおりの仕上がりになっているか、不良品でないか確認している。担当従業員の確認に加え、品質管理担当が再度計測しており、遠藤氏も抜き打ちで確認する。こうして品質管理を徹底させた結果、直近2年間で不良品納品件数はゼロを達成している。

2011年3月、東日本大震災に伴う福島第一原子力発電所事故により、工場があった富岡町は避難指示区域に指定され、遠藤氏は震災の2日後に千葉県へ避難した。「被災してもじっとしていられなかった。辛い時こそ体を動かして働かなければと思った。」と遠藤氏は当時を振り返る。被災から数日後、千葉県で募集していた震災復旧工事の業務に応募し、4月から現場監督として勤務した。そして震災から5か月後、取引先からの依頼もあり、工場を田村市に移転し、金属部品加工業のみ事業再開させた。

移転再開して数年間は、人材確保に苦労した。「震災前に富岡町で勤務していた従業員たちは避難等でバラバラになってしまった。一から従業員を探さなければならず、震災直後は、福島に来る人材も少なかった。」という。震災後しばらくはハローワークを通じて人材を紹介してもらい、現在田村市の工場で働く従業員のうち2人は、震災後初めて採用したメンバーである。彼らは、将来の取締役候補として、品質・工程管理を行っている。引退後を見据え、遠藤氏が現場に出ていなくても工場が問題なく稼働するよう、次期経営人材の育成に取り組んでいる。最近では、福島相双復興官民

合同チームが支援する人材確保支援も活用している。「官民合同チームによる人材支援により、即戦力になり、かつ意欲のある技術者を採用できた。」と人材確保に手応えを感じている。

同社は、事業の成長に向けて他社連携に取り組んでいる。福島・国際研究産業都市(イノベーション・コースト)構想のプロジェクトに参画し、新事業のパートナーとなる企業や技術・ノウハウを持った技術者をつながりたいと考えている。さらに、富岡町の避難指示が解除されれば、重機関連に加え、原子力復旧作業に利用するバルブや医療機器部品の加工への進出を視野に入れている。自社の技術力を活かした事業を富岡町で展開することで、双葉地域の復興に貢献したいという思いからだ。「富岡町は双葉地域の中でも中心の町だった。復興に向けて富岡町が引っ張っていかないといけない。富岡町に戻れることがあれば、戻って事業を再開していきたい。震災前の全てを取り返すことはきっとできないだろう。しかし、戻れる企業が富岡町に戻り、少しずつ復興できればいい。」と遠藤氏は語る。



遠藤社長と品質管理担当による  
ダブルチェックの様子

### 事例 2-3-6：株式会社ネクストクリエイション

#### 「古き良き地域に愛される餅店」から「地域とつながりながら、新ビジネスに挑戦する餅メーカー」を目指す企業」

福岡県北九州市の株式会社ネクストクリエイション(従業員3名、資本金100万円)は、100年以上続く老舗の餅屋(商号は高石餅店)で、素材にこだわり、伝統的な製法を用いた商品を製造・販売している。売上の40%は近隣住民等による購買であり、若者の食文化の変化で餅を日常的に食べる人が減る中、新たな市場の開拓の必要性を感じていた。北九州の老舗餅店で外国人が関わることで、新しい発想も生まれ、新たな市場の開拓に結びつくと考え、中小企業支援ポータルサイト「ミラサポ」をきっかけに経済産業省の「国際化促進インターンシップ事業」に応募し、初めて外国人インターンを受け入れた。

外国人インターンには餅の製造からマーケティング・新商品開発・包装デザインに取り組んでもらい、最終的には、健康に良いといわれるシナモンを使った「シナモン餅」のアイデアを出してもらい、商品化にこぎ着けた。

外国人インターンを受け入れた効果は期待以上。外国人インターンの日本から学びたいという意欲や明るい性格、そして「高石餅店に行くと外国人が考えたシナモン餅が食べられる」という話題性をきっかけに来店する顧客が増え、地元地域との交流につながった。またシナモン餅がメディアで紹介され、今まで来なかった男性客や口コミで買いに来る人などが出てきたことで、売上は前年比250%の伸びとなり、新たなビジネスの展望も見えてきた。さらには、地元・福岡大学での外国人インターンによる講演も大好評となり、同社で働きたいと思う学生が出てくるなど、採用広報としても大活躍してくれた。

外国人インターンは日本語が全くできなかったが、近隣住民の誕生日には母国語で「おめでとう」のカードを添えて自ら作ったおこわを届けたり、地域のお祭りの手伝いをしたり、言葉を越えたコミュニケーションで確実な信頼関係を地域で築いていった。

外国人インターンからの提案や積極的な働きかけにより、既存社員も新しい顧客を開拓しようという姿勢に変わり、会社全体の意識改革にも繋がった。

これまでは「地域に愛される餅店」として事業を続けてきたが、インターン受入れをきっかけに「地域とのつながりを大切にしつつ、新しいビジネスに挑戦する餅メーカー」に脱皮したいと考えており、3年後の海外進出を目標として現在市場調査を行っている。このため、社内組織を改革し、内なる国際化に取り組みたいと考えている。具体的には、従業員が外国語や外国文化を学ぶための研修の機会を整備するほか、外国とのビジネスや文化交流に関心のある従業員の採用を検討している。日本と外国相互の文化背景を尊重しながら、日本の伝統文化の魅力を生かしたビジネスを展開していきたい。



同社代表取締役 清藤貴博氏



餅製造体験の様子

### 事例 2-3-7：株式会社みかわ元気ものがたり

#### 「外国人インターンを活用し、現地の視点で海外に向けた地域の魅力発信を行うことでインバウンド需要の獲得に成功している企業」

愛知県新城市の株式会社みかわ元気ものがたり(従業員3名、資本金50万円)は、経営コンサルティング、地域活性化ビジネス、6次産業化プロデュース等を行っている企業である。

特に、インバウンドの需要を取り込む事業には、会社としても力を入れており、地域と連携して取り組んでいる。東南アジアからの観光客をターゲットにし、ニーズを把握するために、中小企業支援ポータルサイト「ミラサポ」やジェットロからのメルマガをきっかけに知った経済産業省の「国際化促進インターンシップ事業」を活用することとし、マレーシアから外国人インターンを受け入れた。

まず、新城市を観光地として海外に情報発信することが必要と考え、日本人社員と外国人インターンと一緒に実際に観光地に足を運び、外国人の新鮮な視点で、海外向けのSNS、HPの作成・情報発信や、インバウンド用のパッケージツアーの企画作成を行った。外国人インターンの作業を通じて、日本人社員のみでは分からなかったネイティブの英語表現や「外国人の視点から見た日本」を学ぶことができた。また、外国人インターンにハラル対応やマレーシア流のマーケティング方法等を社内会議の場で共有してもらい、その後、地元ホテルやレストランに、ハラル対応のコンサルティングを実施するパッケージとして商品化し販売を始めている。

さらに、自治体や関係団体と協力して、地元住民向けに、外国人インターンによるハラル文化に関する講演を実施することで外国人観光客の受入れに関する心構えやノウハウへの理解を深めた。加えて、高校生向けの講演では、将来海外で働きたいという声があがる等、地域のグローバルな人材育成の一助となった。

外国人インターンを受け入れるまで、同社にはハラル文化に関する知識・経験が十分で無かったが、社内の異文化理解・受入にも繋がった。

インターン帰国後は、このノウハウをもとに、ムスリムの旅行客も利用できる民泊施設の運営に具体的に取り組んでいる。さらに、ハラル商品の取扱会社とのネットワークを活かし、新たなインバウンド施策やコンサルティングパッケージ及び国際的な研修サービス開発につなげていくことを考えている。



新城市の温泉プロモーションの打合せにて



市役所とのハラル対応における情報交換



**事例 2-3-8：株式会社杉岡織布**  
**「設備機器への投資やインターネット販売等により、**  
**少人数体制でも年々売上を拡大する企業」**

滋賀県高島市の株式会社杉岡織布（従業員4名、資本金2,250万円）は、綿クレープ・綿楊柳・ドビー織物等の製造・卸売、縫製品販売を行う創業62年目の企業である。同社がある高島地域は、江戸時代から「高島ちぢみ<sup>18</sup>」の生産地として栄えてきた。代表取締役社長の杉岡定弘氏は、2014年に父親である先代社長の杉岡敬司氏より事業を承継したが、「これまでと同じことをやっているだけでは、この先事業が立ち行かなくなるのではないか。」という危機感のもと、承継する以前から顧客ニーズや補助金等の各種情報収集に努め、新しい取組に挑戦してきた。

例えば、顧客ニーズを正確に反映した商品を短納期で生産するため、順次目的に合わせて機械設備の導入を進めており、2016年12月には、中小企業庁の「ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金」を活用し、高性能デザインシステムを導入した。これは、システムに経糸（たていと）・緯糸（よこいと）の配列を入力すると織物のデザインが紙でプリントアウトされ、それらをサンプルとして活用することができるシステムである。以前はサンプルの要望がある度に、顧客が希望するデザインを個別に織っていたが、同システムを導入することで、サンプル製作のためのコストと時間が大幅に削減できた。また、より多くのサンプルを顧客に提示できるようになったため、商談締結の可能性も高まった。さらに、織機についても最新の機器を導入することで、従来は織り込める色が4色であったものを、8色まで織り込み可能になり、かつ細部にまでこだわったデザイン性の高い商品を短納期で生産できるようになった。これにより商品の付加価値が向上しただけでなく、深夜までの残業時間が大幅に減少するなど、従業員の作業負担の軽減にもつながっている。

同社の改革は製造部門だけにとどまらない。繊維製造業は商社を介しての販売が一般的であるが、同社は2012年度から、エンドユーザー向けのインターネット販売を開始している。「季節ごとの売行きや、店頭販売との違いなど、消費者の動向に関する詳細なデータを取得でき、このようなデータを製品開発に活かすことができたほか、これまで同社を知らなかった人々へのPRが可能になった。」と杉岡社長は語る。また、消費者の声が直接届くようになったことで、製造部門の従業員のモチベーションも向上しているという。

さらに、手書きの伝票や給与明細が主流である伝統地場産業の中にあって、2006年に同社はいち早く事務処理のシステム化を図り、これにより手書きの伝票を再度帳簿に転記するというムダが削減され、事務作業員の負担が軽減された。また、2015年には会計士の勧めもあり、クラウド会計を導入し、事務の効率化を積極的に推進し

<sup>18</sup> 緯糸に強く撚られた糸を使用して織ることで独特の凹凸（シボ）を生じさせた薄手の衣料向け綿織物生地。地域ブランドとして2012年に地域団体商標に登録、認可。

ている。

これらの取組により、少人数でも付加価値の高い事業が可能になったことで、同社の売上は2011年度の約9,820万円から、2014年度には約1億7,030万円にまで増加している。売上の増加は、新たな設備投資や新施策への挑戦を可能にしている。2015年度からは、高島市がブランド化を推進する「高島ちぢみ」の海外展開施策の中心企業として、台湾やインドネシア、マレーシア等を訪問して、既に具体的な商談に至ったものもある。既存の「生地を織って問屋に売る」という枠組みを飛び越え、生産から最終商品開発、消費者への販売までを一気通貫で行う同社。高付加価値商品の開発と新たな取引先の開拓等により今後の更なる売上拡大が期待される。



同社社長の杉岡定弘氏



素材や産地内一貫生産にこだわった  
同社商品の「高島綿クレープすててこ」

## 事例 2-3-9：株式会社 YPP

## 「スキマ時間の活用により、人手不足の中小企業を支える企業」

東京都中央区に本社を置く株式会社 YPP(従業員 10 名、資本金 940 万円)は、経理や受発注、給与計算等の事務代行を行う企業である。

代表取締役社長の五味渕紀子氏は、育児のために前職を退職した後、2005 年に同社を起業した。当時、五味渕社長と一緒に働く従業員も同じように乳幼児を抱えており、いつ誰が不測の事態で休むか分からない中、お互いをカバーし合えるようチーム制で作業を進めるようになり、それが現在のワークシェアに重点を置いた事業スタイルの礎となっている。

事務代行の作業を実際に担う「メンバー」には 2017 年 3 月末時点で 716 名の登録がある。メンバーの中には、育児や介護、自身の病気や障がい等の様々な事情から働き方に制約はあるが、「スキマ時間を活かして少しの時間でも働きたい。」という思いの方が多く登録している。在宅での仕事が可能なため、登録メンバーは国内各地におり、海外在住の方もいる。

同社は単なるマッチング業務にとどまらず、メンバーの仕事のしやすさへの配慮や、顧客から請け負った業務の円滑な遂行に向けて様々な取組を行っている。例えば、メンバーの家庭事情等による急な休みにも対応できるよう、同社は受注した業務の内容・納期にあわせて登録メンバーからチームを編成し、複数人で当該業務に従事させている。そのため、メンバーは個人で納期の責任を負うことなく、柔軟な働き方が可能になっている。また、顧客企業にとっても、複数人に仕事を発注することで、繁閑の差に対応してもらいやすいというメリットがある。

また、遠隔地にいる複数のメンバーが同一の業務に従事するに当たって、チャットを活用して連絡を取り合いながら仕事を進める工程を整えているほか、顧客からオーダーのあった業務は同社がある程度マニュアル化し、初歩的なパソコンスキルがあれば対応可能な工程にまで噛み砕いた上でメンバーに依頼している。加えて、在宅で作業を行うメンバーが多いため、情報の取扱いには特に注意を払っており、個人情報に関する研修の受講を必須にするとともに、ノートパソコンの施錠管理等の業務環境についても写真を提出させて確認している。

仕事を行うことに数年のブランクがあったり、そもそも仕事を行うことに不慣れであったりするメンバーもいるが、メンバー間でダブルチェックの環境を整えたり、チャットを通じてベテランメンバーがフォローを行ったりと、慣れるまでの期間も研修ではなく、対価を得ながら実践を通じてスキルを習得するようにしている。「試行錯誤し、失敗し、痛い思いをして初めて本人の糧になる。」と五味渕社長は語る。メンバーの中には、身体に障がいがあり、当初は週 3 日、2~3 時間/日ほどの作業が限界であったために正社員としての所定労働時間の条件を満たせなかったが、同社メンバ

一として働く中で体力や気力、及び仕事のスキルが充実し、週5日の在宅勤務の正社員として他社に就職したケースもある。このように同社で経験を積み、正社員等へとステップアップし、同社を「卒業」していくケースも少なからずあるという。

一方の顧客企業側は、中小企業や個人事業主が多い。人数が少ない中で、総務・経理事務等の事務作業は1人の従業員が全て担っているケースも多く、不急の事務作業は後回しになりがちである。また事務作業のために人員を補充するのも容易ではない。その滞っている事務作業を代行するのが同社である。顧客企業の中には、従業員が急遽退職して営業や受発注等を担う人がいなくなってしまったものの、その不足部分を同社に委託し、次の採用者が見つかるまで滞ることなく業務を継続できたというケースもあったという。

顧客企業から請け負う業務を切り出し、メンバーの習熟度に合わせたレベルまでマニュアル化する作業、顧客からメンバーへ過大な要請があった場合の調整、メンバーのちょっとした不満へのフォロー等、同社が担うコーディネーターとしての役割が、同社のマッチングが適正な水準の業務委託として機能している特徴であろう。

同社では、総務・経理事務のマニュアル化や課題解決等、事務代行を含まないコンサルティングのみの請負業務も行い始めたという。そのため、メンバー本人にやる気や能力があれば、事務作業だけではなく、営業やコンサルティングを担う人材として育成していくことも視野に入れているという。

社内に人材が十分に確保できない中で、コア業務に自社のリソースを集中させたいという中小企業を業務委託という形式で支え、また、常勤は難しいが、少しの時間でも働きたいとする人に対して、仕事を通じたスキルアップの機会を提供する同社の果たす役割は、今後ますます大きくなるだろう。



創業者である代表取締役社長の五味淵紀子氏