

三重県の中小企業・小規模企業のための

ウィズコロナ時代を

突破する!

事業再構築

ガイドブック



## 目次 Contents

プロローグ	02
-------	----

### 第1章 はじめに 03~16

1. コロナによる社会・経済動向の変化と中小企業・小規模企業経営への影響	03
2. 求められる対応	07
3. なぜ事業再構築や業態転換が求められるのか?	10
4. 事業再構築や業態転換で陥りやすいケースと取り組むうえでのポイント	14
5. 本ガイドブックの全体構成と活用方法	16

### 第2章 事業再構築や業態転換の検討のためのガイド 17~40

1. 第2章の構成と活用方法	17
2. 現状認識	18
(1) 自社の立ち位置	18
(2) 自社の財務状況	24
3. 事業再構築や業態転換の方向性の検討	30
(1) 事業再構築や業態転換のタイプ別の解説	31
(2) 事業再構築や業態転換のタイプ別の取り組み難易度	34
4. 検討した方向性及び事業案の実現可能性評価	38
5. 事業再構築や業態転換のための具体的な準備	39

### 第3章 事業再構築や業態転換のタイプ別事例レポート 41~77

1. 第3章の構成と活用方法	41
----------------	----

## 2. タイプ①新商品サービス開発

(既存のお客様に新しい商品サービスを提供する)事例

- (1) ビーシアフル株式会社(三重県四日市市・飲食サービス) ..... 42
- (2) プロジェクトおおわに事業協同組合(青森県大鰐町・複合施設運営) ..... 44
- (3) 株式会社協同企画(秋田県湯沢市・宿泊/飲食サービス) ..... 46
- (4) 東洋産業株式会社(宮城県仙台市・総合衛生プロデュース業) ..... 48
- (5) 株式会社晃秀の和(山梨県笛吹市・自費リハビリサービス) ..... 50
- (6) 株式会社洗心寮(滋賀県大津市・飲食サービス) ..... 52

## 3. タイプ②新市場顧客開拓

(新しいお客様に既存の商品サービスを提供する)事例

- (1) 長谷川シャッター工業株式会社(三重県四日市市・シャッター製造販売) ..... 54
- (2) 株式会社前田テクニカ(三重県菰野町・精密プレス板金製造加工) ..... 56
- (3) 有限会社北山建築(三重県松阪市・建築工事・リフォーム) ..... 58
- (4) 丸平木材株式会社(宮城県南三陸町・木材製材加工) ..... 60
- (5) 株式会社関東製作所(東京都江東区・金型設計・製作) ..... 62
- (6) 特定非営利活動法人家族支援フォーラム(愛媛県松山市・障がい福祉事業) ..... 64

## 4. タイプ③多角化

(新しいお客様に新しい商品サービスを提供する)の事例

- (1) 特定非営利活動法人あいあい(三重県尾鷲市・介護事業) ..... 66
- (2) 元坂酒造株式会社(三重県大台町・清酒醸造業) ..... 68
- (3) 株式会社中村製作所(三重県四日市市・部品加工) ..... 70
- (4) 株式会社南清社(三重県尾鷲市・浄化槽保守点検) ..... 72
- (5) 株式会社ハウスインフォ(兵庫県姫路市・建築総合プロデュース業) ..... 74
- (6) 株式会社丸信(福岡県久留米市・食品包装資材販売) ..... 76

## 第4章 むすびに

78~80

- 1. 本ガイドブックをより効果的に活かすために ..... 78
  - (1) ガイドブックWeb版とオンライン動画のご紹介 ..... 78
  - (2) 取り組みを加速し検証するためにオススメする支援機関や経営者団体のご紹介 ..... 78

エピローグ ..... 80

新型コロナウイルス感染拡大による、いわゆる「コロナ・ショック」は、中小企業・小規模企業の経営に大きな影響を及ぼしています。多くの中小企業・小規模企業が、ウィズコロナ、アフターコロナ時代の経済社会の変化に対応し、事業継続していくためには、既存の事業の再構築や業態転換を図っていくことが重要ですが、それらに必要な考え方や具体的な方法を知らないまま取り組むことは大きなリスクが伴います。

このたび三重県では、『三重県の中小企業・小規模企業のためのウィズコロナ時代を突破する！事業再構築ガイドブック』を策定しました。コロナ・ショックの影響を受けている様々な業種において、先進的かつ創造的なアイデアと、適切な考え方と方法で事業再構築や業態転換に取り組んできた県内外18社の事例を掲載しています。また、その前段で、これから事業再構築や業態転換に取り組もうとする中小企業・小規模企業に必要な考え方や具体的な方法を、分かりやすく解説しています。ぜひご活用ください。



三代目中小企業経営者 /  
社長 三重豊作の憂うつ

津駅の西口を降り立った三重社長の足取りは重かった。

マスクをして足早に出勤を急ぐ人たちは三重社長の目には入ってこない。「このままではいけない…」という不安だけがぐるぐると頭の中を駆けめぐる。

生まれ育った三重県で、祖父の時代から三代続く社員50名の中小企業を継いではや10年。苦しい時期も数多く経験したが、長年築いてきた信用を基盤に、誠実にお客様に向き合いながら本業に徹してきた。周りの経営者仲間からは「三重社長は本当に真面目で堅実だね。」とも言われることも多い。でも最近の経営は厳しさを増していた。

「今回のコロナ・ショックは何かが違うな…」と考えながら歩いていた。出勤前に所用で立ち

寄った三重県庁のロビー。「おや？」いつも様々な案内チラシが入っている棚

に、『三重県の中小企業・小規模企業のためのウィズコロナ時代を突破する！事業再構築ガイドブック』という見慣れない赤色の冊子が目に留まった。「何だろう？」おもむろにページを開いてみると、何やら中小企業や小規模企業のための新しい取り組みの方法が書かれているらしい。

「事業再構築？業態転換？」—— 三重社長のこれまでの経営では縁遠い言葉だった。

でも何か気になる。三重社長は会社に持ち帰って、じっくり読んでみることに決めた。



# 第1章

## はじめに



### 1 コロナによる社会経済動向の変化と中小企業・小規模企業経営への影響

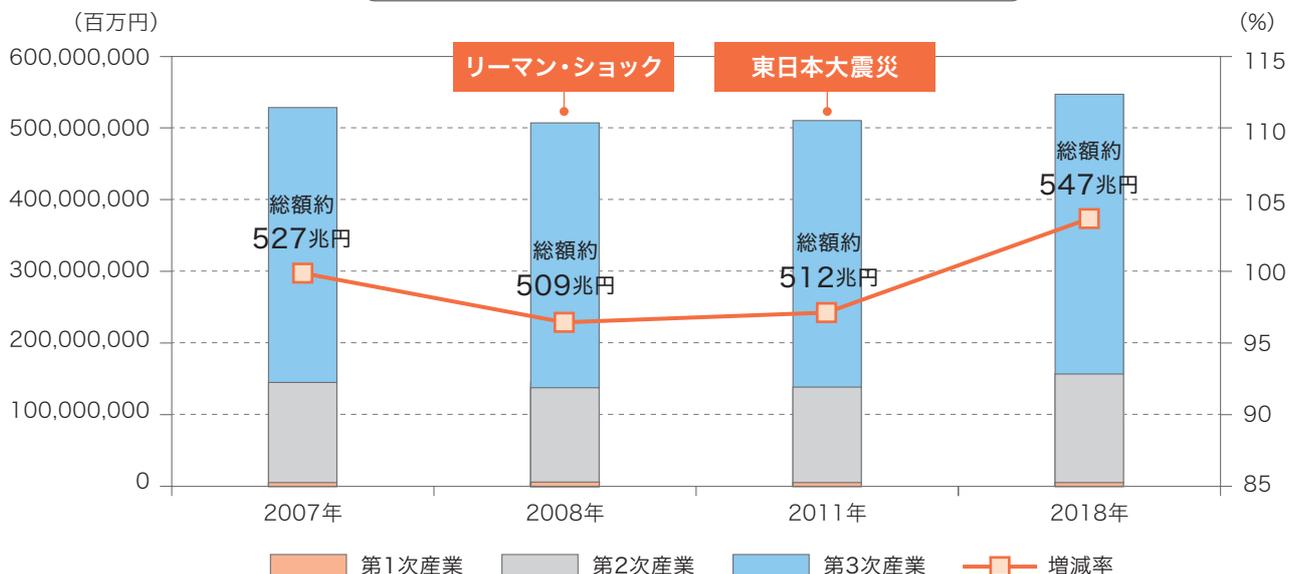
この第1節では、新型コロナウイルス(以下「コロナ」)の感染拡大がもたらした社会経済動向の変化と中小企業・小規模企業経営への影響について記載します。

2019年12月に中国の武漢市で第1例目の感染者が報告されたコロナは、その後わずか数か月でパンデミックと呼ばれる世界的な感染拡大となり、直近の厚生労働省の発表では「全世界で累積感染者数は2億1,600万人超、累積死者数は450万人超」とされています。日本でも2020年4月に初の緊急事態宣言が発令されて以降、感染者は増加し続け、2021年9月時点では「累積感染者数155万人超、累計死者数1万6000人超」となっています。

さて、このコロナの経済への影響(「以下「コロナ・ショック」)は、2008年に発生したリーマン・ショックと比較されますが、リーマン・ショック発生後は主に金融市場を中心に一時的な経済の落ち込みがあったものの、緊急金融政策や財政出動等によってその後は世界、日本、そして三重県とも回復基調にありました。(図1・図2参照)

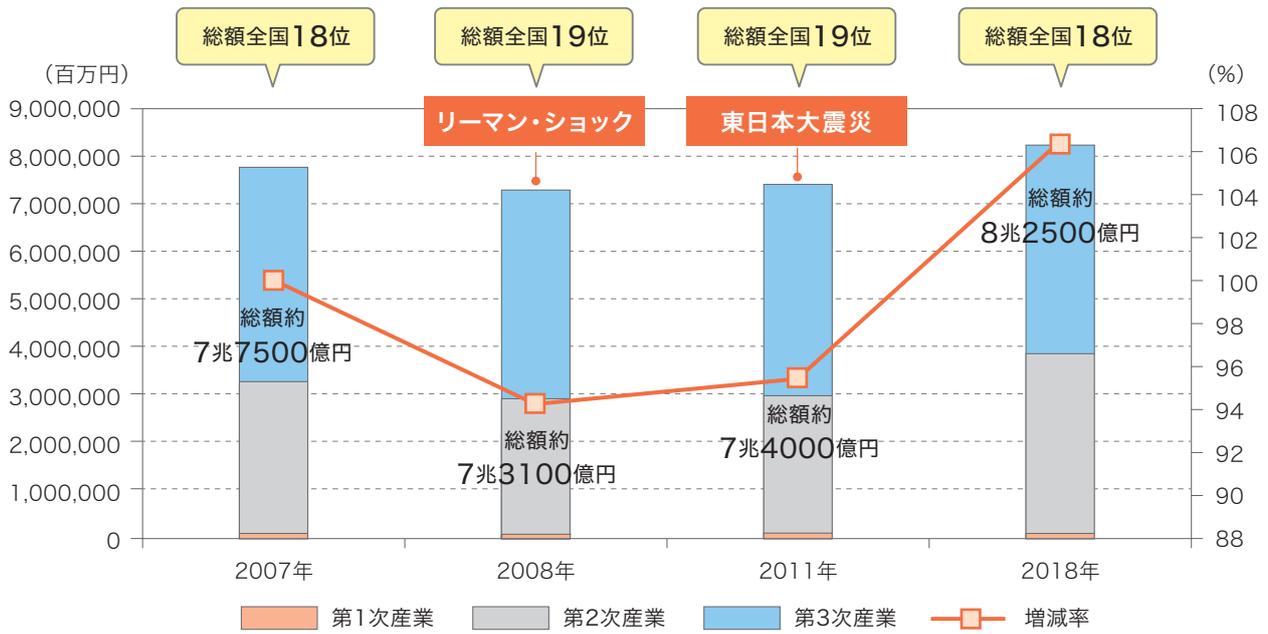
また、三重県では、全国47都道府県の中で県内総生産の総額では「第18位」となっており、全国的に見ても高い状況で推移してきた矢先の今回のコロナ・ショックの出現であったと言えます。(図2参照)

図1.全国の産業別国内総生産及び増減率の推移



国民経済計算統計表(内閣府・经济社会総合研究所)から作成

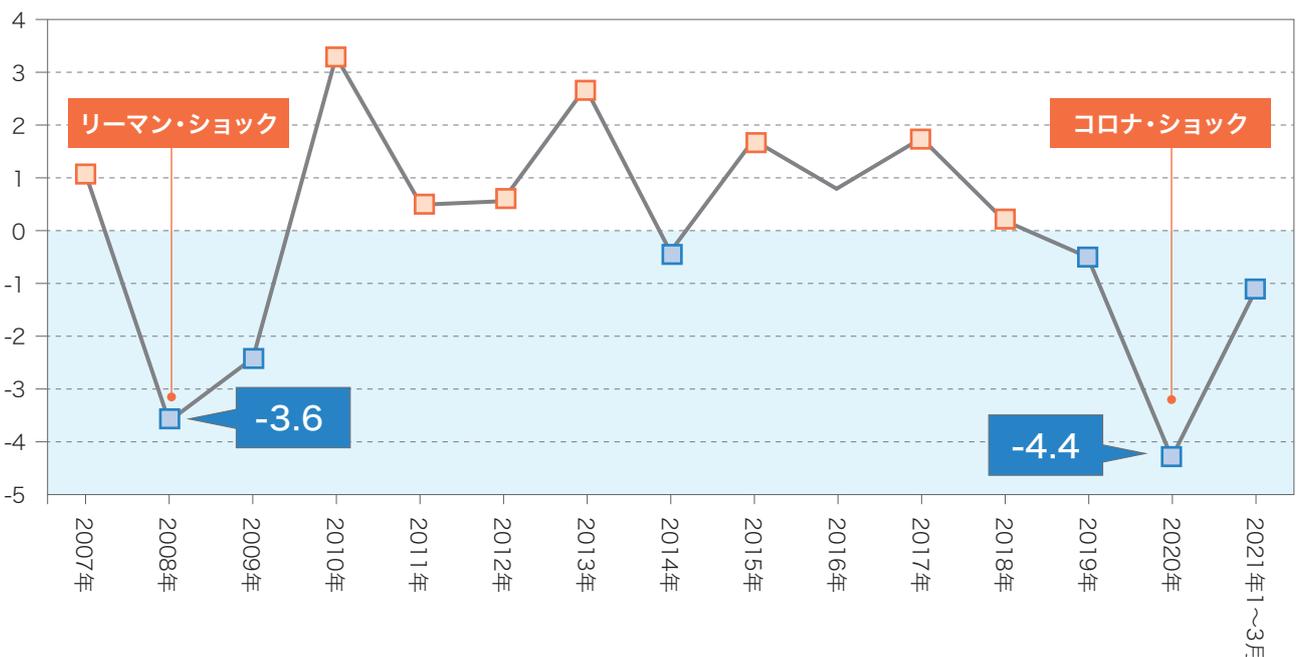
図2.三重県の産業別県内総生産及び増減率の推移



国民経済計算統計表(内閣府・経済社会総合研究所)から作成

このコロナ・ショックによって、海外ではロックダウンと呼ばれる都市封鎖、日本でも企業に対する時短や休業の措置や外出自粛等の人流抑制による感染防止策が実施されたことで「経済活動そのものの停止もしくは縮小」が起こり、結果として経済全体は大きな落ち込みと停滞に陥っています。(図3参照)

図3.国内総生産(実質)成長率の推移

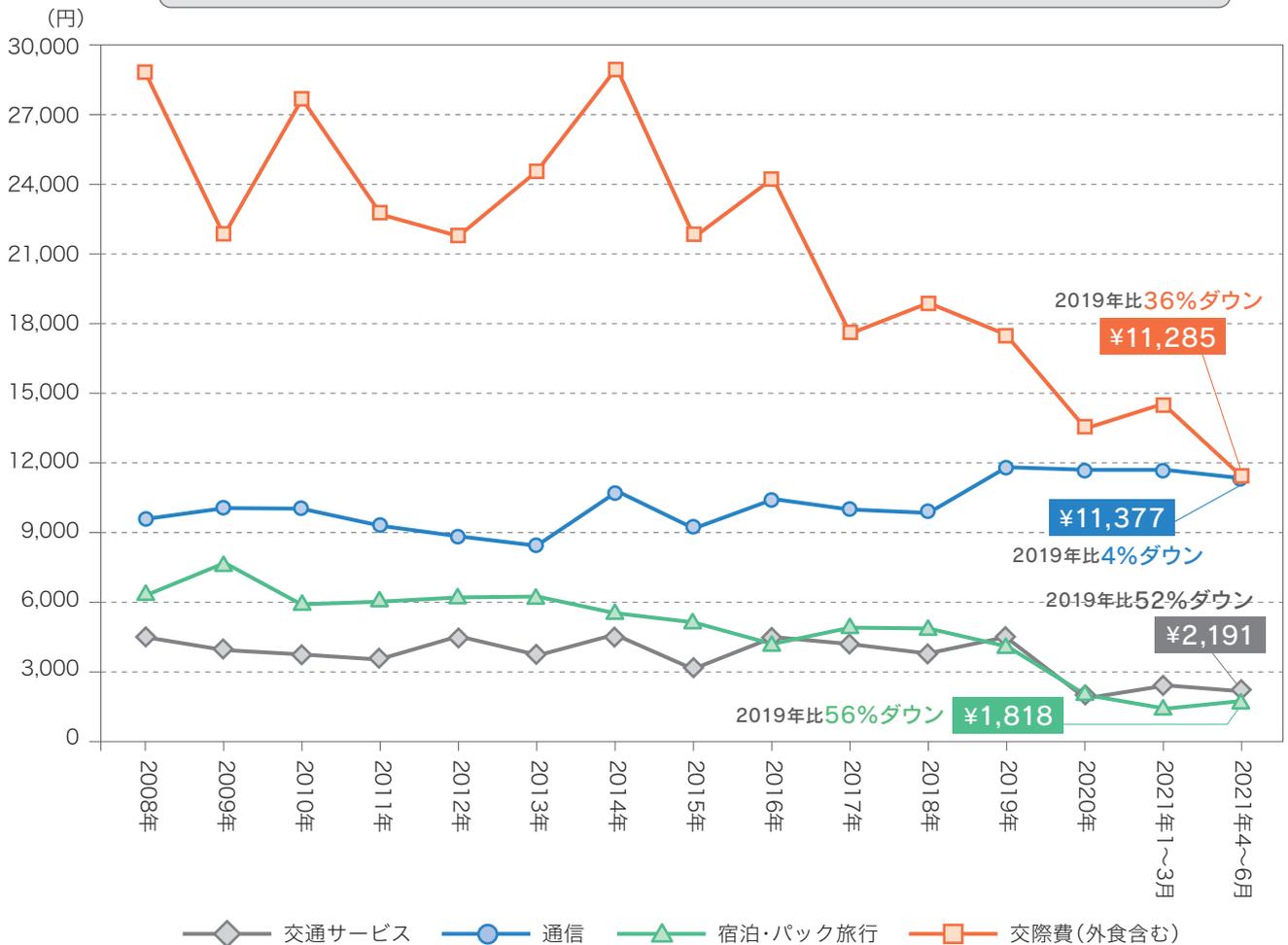


国民経済計算統計表(内閣府・経済社会総合研究所)から作成

「経済の落ち込みと停滞」という意味では、2008年のリーマン・ショックと現在のコロナ・ショックは図3の通り「数値上」は同じ傾向です。しかしながら、今回のコロナがリーマン・ショックと根本的に異なるのは、「時短や休業の措置や外出自粛等の人流抑制による感染防止策」と「財政出動等の積極的施策」は互いに相反し合い「両立」が極めて難しいこと、すなわち、リーマン・ショックの時のように「財政出動すれば経済の落ち込みや停滞の原因を解消して好転」と単純にはいかず、仮に財政出動して停止や縮小していた経済活動が刺激されると、さらに感染拡大が広がりかねないという「ジレンマ」があることです。

こうした状況を反映して、今回のコロナ・ショックは、とりわけ「個人消費」の落ち込みが深刻です。特に、「時短や休業の措置や外出自粛等の人流抑制による感染防止策」は、「交通」「飲食」「観光」「娯楽」といったまさに地域経済を支える業種においてそのまま「大幅売上減」として影響し、とりわけ中小企業の経営状況は厳しさを増しています。(図4参照)

図4.津市の1世帯当たり1か月間の支出の推移(総世帯) ※2021年は「東海地方」区分を引用

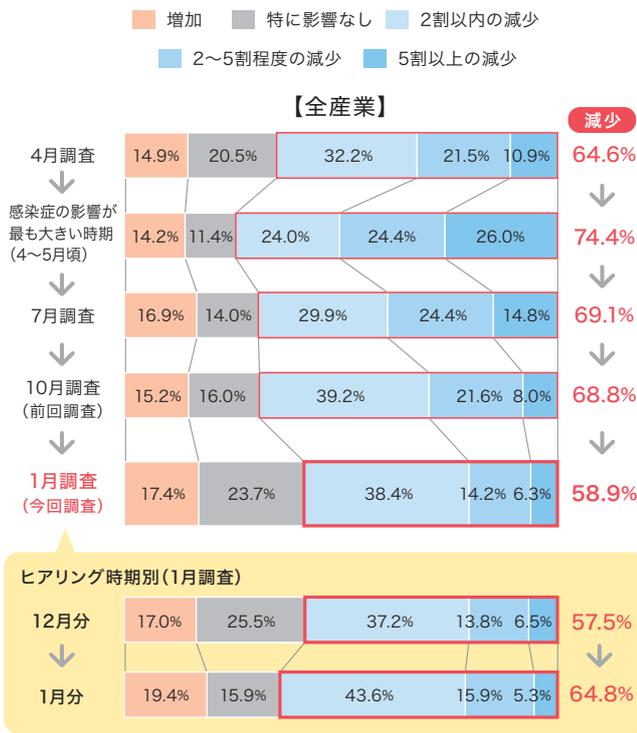


家計調査(総務省統計局)から作成

図5が示す通り、コロナ・ショックによって全産業の約59%の企業が平常時と比較して業績が減少しており、特に個人消費の落ち込みがそのまま影響する宿泊や飲食等のサービス業では業績5割以上の減少と回答した企業が4割に迫るなど、窮地に陥っています。

図5.コロナの企業活動影響調査【平常時比較の企業業績】(2021年1月調査) ※一部大企業含む

平常時と比較した企業の業績(足下の感染症による影響)



【規模・業種別(1月調査)】

	増加	影響なし	減少	5割以上の減少
大企業	18%	21%	61%	6%
中堅企業	16%	25%	59%	6%
中小企業	17%	28%	55%	8%

	増加	影響なし	減少	5割以上の減少
非製造業	24%	21%	56%	10%
建設	0%	54%	46%	0%
不動産	10%	23%	68%	0%
運輸	12%	12%	77%	23%
宿泊・飲食サービス	10%	1%	89%	38%
其他サービス	9%	19%	72%	48%
小売	37%	20%	43%	1%
百貨店	2%	0%	98%	0%
スーパー	68%	18%	14%	0%
コンビニ	6%	15%	79%	0%
ドラッグストア	61%	10%	29%	6%
家電量販店	67%	15%	18%	0%
自動車販売	6%	56%	38%	0%

	増加	影響なし	減少	5割以上の減少
製造業	8%	28%	64%	1%
食料品製造	18%	23%	58%	0%
化学	4%	19%	77%	0%
生産用機械	5%	24%	71%	7%
情報通信機械	16%	29%	56%	0%
自動車	11%	31%	57%	6%

**増加** 感染再拡大により旅行・外食への消費が再び縮小する一方、在宅時間が長くなったことで、利用機会が多くなる家電製品が好調。【家電量販店・大・近畿】

**減少** 建築用の薬品は需要が多少戻ってきているものの、最近是国内及び海外で感染が再拡大してきており、コロナ前の生産水準に戻る見通しはまだ立っていない。【化学・大・中国】

県による営業時間短縮の要請により居酒屋の売上が減少。ビザの宅配事業がなければ資金的にショートしていた可能性もあった。他業態もテイクアウトに参入してきており、今後の売上への影響が懸念される。【飲食サービス・中小・九州】

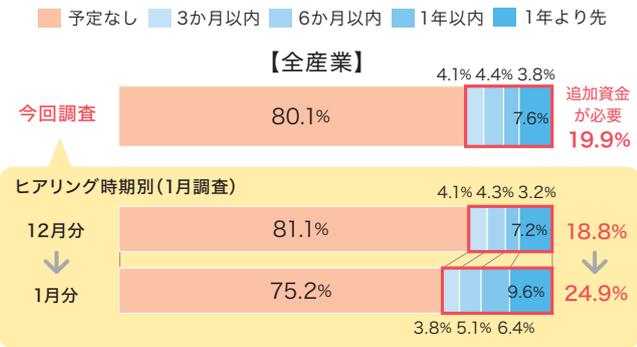
年末年始のかき入れ時であったが、12月のGo Toトラベル一時停止や年明けの緊急事態宣言により、キャンセルが相次いでいる。【旅行代理店・中堅・沖縄】

(注1)「業績」とは、原則、売上高を指すが、一部の企業は他の指標(来店客数、販売個数、受注額等)で回答。

(注2)「感染症の影響が最も大きい時期(4~5月頃)」は、令和2年7月調査の結果。(注3)回答社数(1月調査):1,194社(12月分:967社、1月分:227社)

図6.コロナの企業活動影響調査【追加資金調達が必要な時期】(2021年1月調査) ※一部大企業含む

追加の資金調達が必要となる時期



【規模・業種別】

	予定なし	追加の資金調達が必要
大企業	86%	14%
中堅企業	79%	21%
中小企業	72%	28%

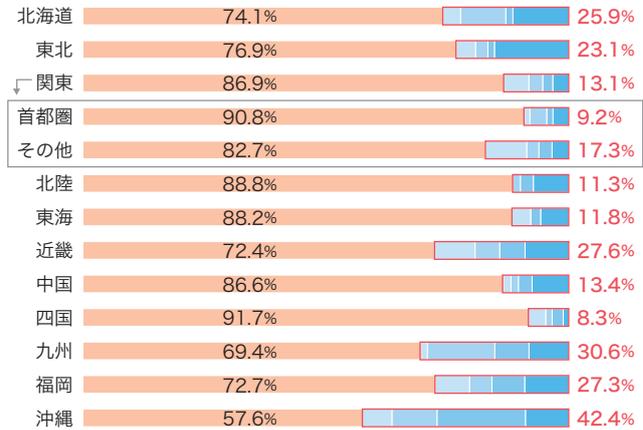
  

	予定なし	追加の資金調達が必要
製造業	85%	15%
食料品製造	79%	21%
化学	98%	3%
生産用機械	78%	22%
情報通信機械	85%	15%
自動車	93%	8%

	予定なし	追加の資金調達が必要
非製造業	77%	23%
建設	79%	21%
不動産	83%	17%
運輸	42%	58%
宿泊・飲食サービス	35%	65%
其他サービス	56%	44%
小売	90%	10%
百貨店	65%	35%
スーパー	96%	4%
コンビニ	100%	0%
ドラッグストア	100%	0%
家電量販店	100%	0%
自動車販売	89%	11%

【地域別(財務局等の管轄区域別)】



**予定なし** 政府支援の無利子・無担保融資に加え、非常時に備えた十分な内部留保もあることから、しばらくの間は資金繰りに問題は無い。【金属製品・中小・北海道】

**必要** 持続化給付金などの制度をフル活用したほか、家賃の減額交渉で固定費を5%程度削減したため、当面の資金繰りは確保できている。今後は、6か月以内に劣後ローンによる資金調達を検討している。【娯楽・中小・北海道】

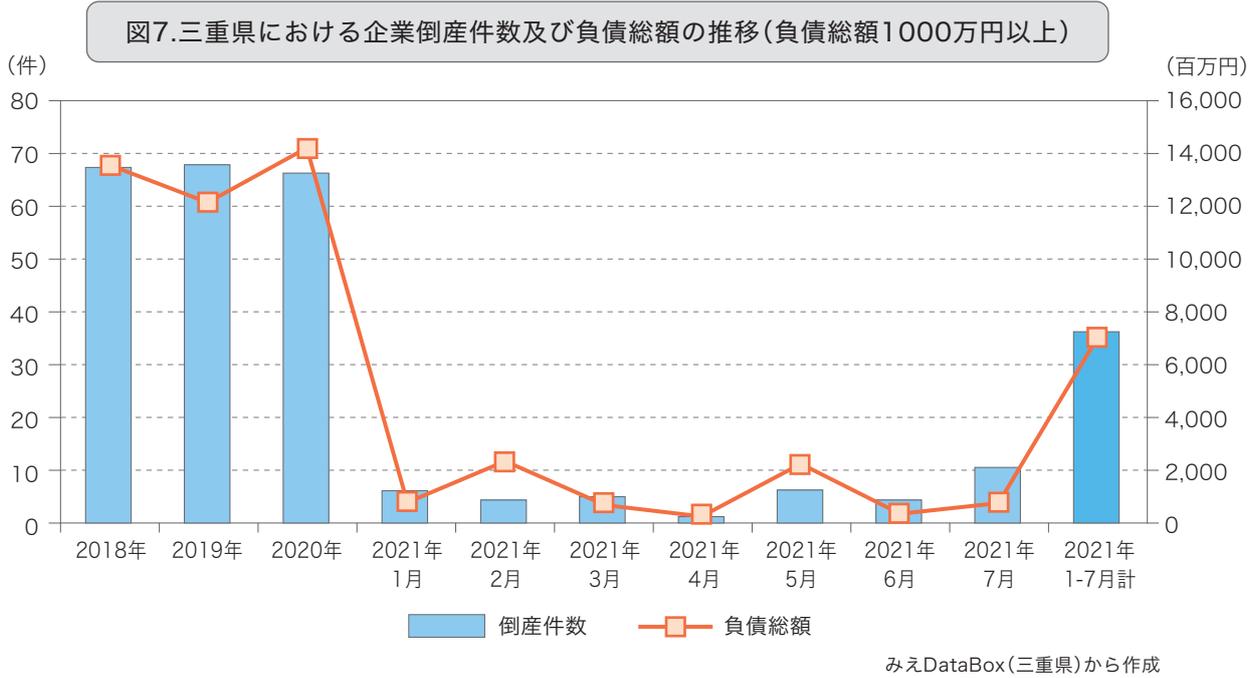
資金繰りは本当に厳しく、政府系金融機関の融資や雇用調整助成金を活用して何とか経営を維持している。しかしながら、緊急事態宣言が長引くようであれば、観光客に依存する当地域のホテルはもたないのではないか。【宿泊・中小・関東】

感染症の影響で投資を抑制していたが、最近では北米などの海外需要が回復しているため、2021年度には投資設備を行い、追加で資金を調達する。【自動車・中堅・関東】

(注1) 回答社数:904社(12月分:747社、1月分:157社。不明と回答した社を除く) (注2)「地域別」の回答社数は、北海道:85社、東北:78社、関東:168社(首都圏:87社、その他:81社)、北陸:80社、東海:51社、近畿:98社、中国:67社、四国:84社、九州:72社、福岡:88社、沖縄:33社 (注3)「首都圏」は、埼玉、東京、神奈川、千葉。関東「その他」は、山梨、茨城、栃木、群馬、長野、新潟。

新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響調査(財務省財務局)から引用※図5.6

また、図6が示す通り、政府の資金繰り支援等により当面の手元資金は確保され、80%の企業は、追加の資金調達の予定はないとしているものの、中小企業が多く個人消費の落ち込みがそのまま影響する宿泊や飲食等のサービス業においては、大幅な売上減少による資金繰りの悪化は顕著であり、追加の資金調達を必要とする割合が高くなっています。さらに、資金繰りのひっ迫と負債の増大から図7が示す通り、企業倒産件数も増加傾向にあり、このままのペースだと2021年は2020年を上回る件数になることが危惧され、**地域経済の存続に大きな影を落としています。**



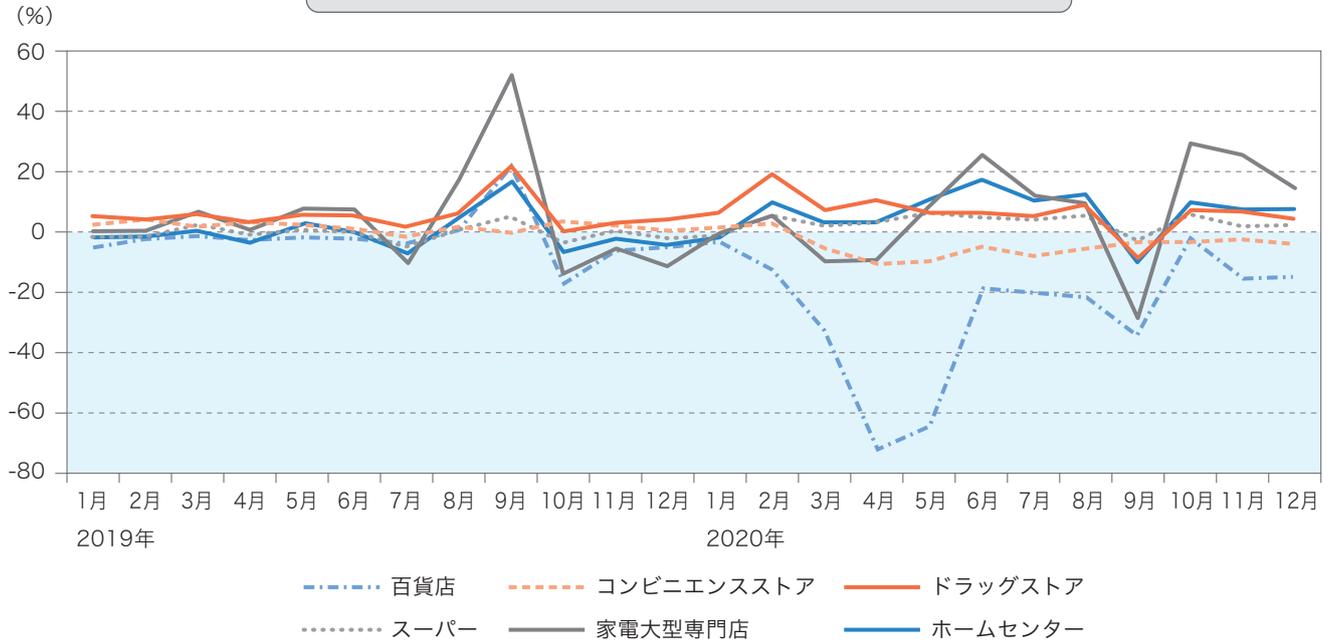
## 2 求められる対応

これまで見てきたように、今後の経済活動復活のカギは何と言っても個人消費の回復です。政府発表では、2021年9月17日段階で、コロナワクチン接種に関して全体で「1回以上接種者65.3%」、「2回接種完了者53.1%」とされており、ワクチン接種進展後の経済活動正常化に向けた行動緩和策のための「実証実験」を10～11月で実施する動きも始まっています。

また、必ずしも全ての個人消費が落ち込んでいるわけではないことに留意する必要があります。図8が示す通り、2019年と2020年の月毎の推移を見ると、外出自粛期間を充実させるものやサービスの消費が好調である傾向も表れており、例えば、「スーパー」では、中食・内食需要が継続し、主力の飲食料品が堅調に増加しており、「家電大型専門店」では空気清浄機や加湿器などの生活家電やテレビやスマートフォンが好調であり、ゲーム機を含む情報家電も堅調だったことで増加しています。また、「ドラッグストア」では、食品やペーパータオル、カイロ、マスクが好調だったことなどにより増加していますし、「ホームセンター」では、DIY用具や暖房器具、除雪用品、アウトドア用品などが好調だったことにより増加しています。一方で、「百貨店」は、外

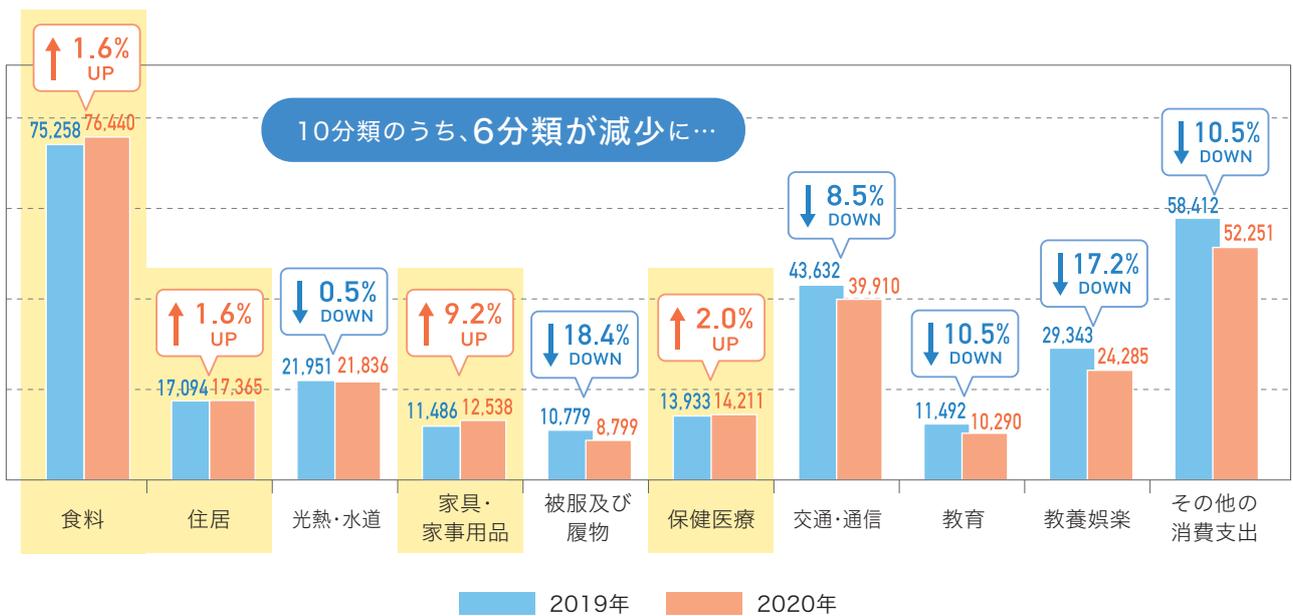
出自粛による入店客数減や、インバウンド需要減、閉店の影響などにより減少しており、「コンビニエンスストア」は、外出自粛や在宅勤務の増加により、弁当、おにぎり、ファーストフード、おでんなどが不調だったことなどにより減少していると発表されています。

図8.小売業の業態別の月毎での推移(2019~2020年)



消費動向に見る、withコロナのトレンド(経済産業省)から引用

図9.家計の月間平均支出の品目別での2019~2020年比較 ※二人以上の世帯における月額平均額(円)



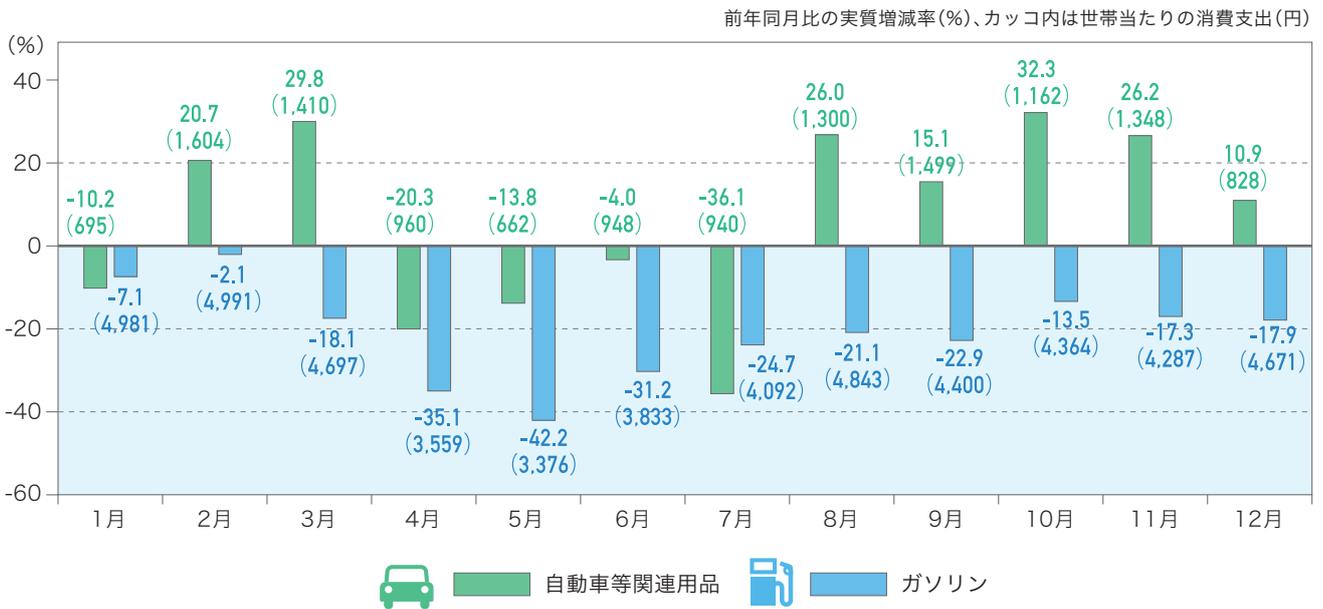
消費動向に見る、withコロナのトレンド(経済産業省)から引用

また図9が示す通り、いわゆる「巣籠もり需要」等で、「食料」「住居」「家具・家事用品」そしてコロナを受けて「保健医療」の分野では、2019年よりも2020年の支出は増加しています。

さらに細かく分析すると、実は逆に需要が高まって増加しているカテゴリが存在します。

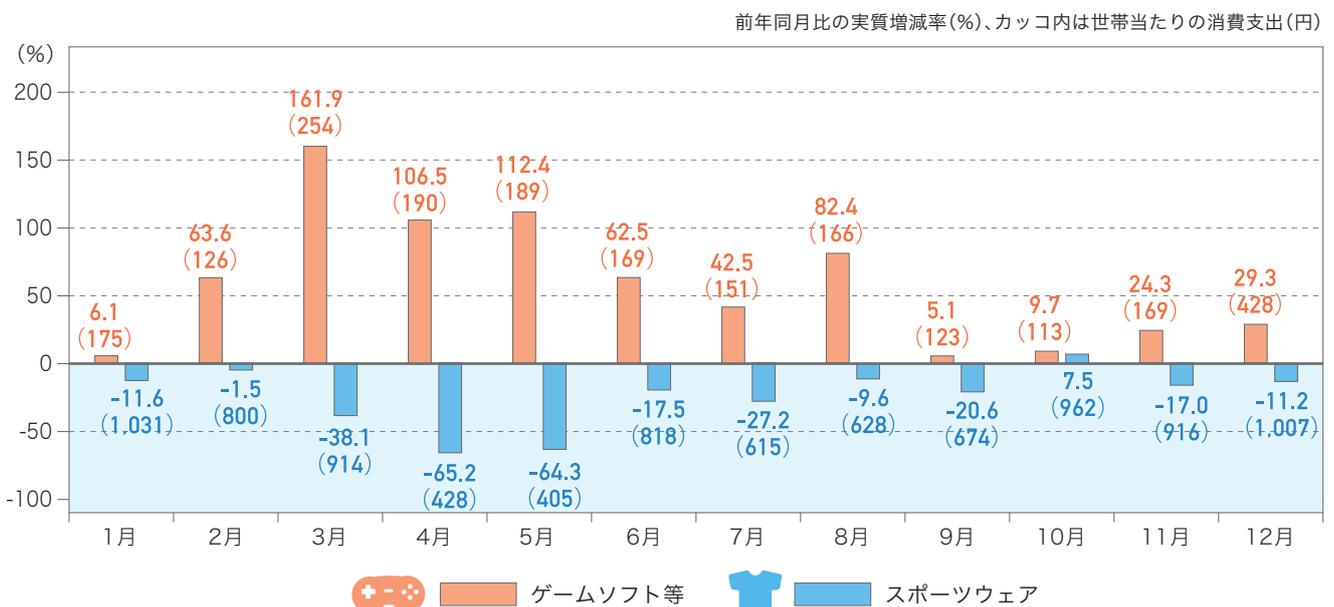
例えば、図10の通り、「自動車等維持の消費支出」においては、2019～2020年比較で外出自粛や移動自粛の影響で「ガソリン」は全ての月で減少しているものの、感染対策のため自家用車でテレワークをするためのアイテムや車内の除菌グッズ等の需要の高まりで「自動車等関連用品」は8月以降増加しています。

図10.自動車等維持の消費支出における2019～2020年比較



消費動向に見る、withコロナのトレンド(経済産業省)から引用

図11.教養娯楽用品の消費支出における2019～2020年比較



消費動向に見る、withコロナのトレンド(経済産業省)から引用

また、図11の通り、「教養娯楽用品の消費支出」においては、2019～2020年比較で外出自粛生活による運動不足解消のため、ウォーキングやランニングなど身近な運動に親しむ人が増えているものの、運動着やユニフォームなど本格的なスポーツをする際に必要となるような「スポーツウェア」は減少している一方で、小・中学校と高等学校の臨時休校が行われた2020年3～5月を中心に「ゲーム関連商品」は増加しています。

つまり、中小企業・小規模企業がコロナ・ショックを乗り切るには、「個人消費が落ち込んでいるから厳しい」といった受身の姿勢で悲観するのではなく、コロナによる社会経済動向及び消費者の生活様式やニーズやトレンドの変化を正確に捉えて、主体的かつ積極的に対応していくことが求められるのです。そして、その糸口やヒントは、日常的にお付き合いしているお客様の小さな変化や、現場で仕事をしている社員の声などに案外潜んでいることが多いのです。そして、こうした取り組み姿勢や具体的対応こそが、本ガイドブックのテーマである「事業再構築」「業態転換」の根幹でもあります。

では、第3節では、「事業再構築」「業態転換」の必要性等について、事例も交えながら一緒に考えていきましょう。

### 3 なぜ事業再構築や業態転換が求められるのか？

この第3節では、「事業再構築」「業態転換」の必要性等について解説していきます。

経済産業省公開の「事業再構築指針の手引き」では、「事業再構築」とは、「①新分野展開（新たな製品等で新たな市場に進出する）」「②事業転換（主な「事業」を転換する）」「③業種転換（主な「業種」を転換する）」「④業態転換（製造方法等を転換する）」「⑤事業再編（事業再編を通じて新分野展開、事業転換、業種転換又は業態転換のいずれかを行う）」の計5つの総称と定義されています。

本ガイドブックでは、より中小企業・小規模企業の皆様に分かりやすくシンプルに理解していただけるよう、「①新商品サービス開発（既存の市場や顧客に新しい商品やサービスを提供する）」「②新市場顧客開拓（新しい市場や顧客に既存の商品やサービスを提供する）」「③多角化（新しい市場や顧客に新しい商品やサービスを提供する）」※①②の組み合わせの「計3つの類型タイプ」で整理します。もちろん、企業経営はいわば「生き物」であり、常に変化していきますから、この計3つの類型タイプに固定されることはなく、複合的かつ発展的に取り組まれていくことが多いです。よって、この「類型タイプの分類」は、あくまでも便宜上ガイドブックとして分かりやすく整理するためのものであることを予めご理解ください。この詳細は第2章で解説します。

ではここで、今回のコロナ・ショックのような「外部要因の著しい変化」の中で、  
勇気を持って事業再構築や業態転換に挑み、  
危機を乗り越えて躍進している企業の事例を3つご紹介します!!



## 阪神大震災で醸成されたわが社の信念 ～あの時の予見と決断が今の躍進へ～

株式会社イーエスプランニング 代表取締役 藤岡 義己氏



今でこそ街中にあるパーキング駐車場では当たり前になった「駐め放題」「1分単位の料金体系」「カード不要のポイント管理システム」「キャッシュレス精算等の新サービス」等を生み出した駐車場経営のスペシャリスト企業が、兵庫県神戸市の株式会社イーエスプランニングです。

当時、藤岡社長は建築設計事務所として創業して経営を行っていましたが、1995年に阪神大震災が発生。その時に、神戸の復興工事の多くは県外本社のスーパーゼネコンが元請けで、地元の建設建築関係の企業は下請けとなったこと、そして限られた期間の中で多額の予算が一気に投下されて街が新しい建造物だらけになっていくことを目の当たりにして、「今後私がある建設建築業界はこの復興需要後の反動で一気に冷え込む」「そうなってからではうちは会社を継続できなくなるだろう」と予見し、「大手が参入しにくいニッチ市場で、かつこれまでの経験を活かした新たな挑戦ができる『駐車場経営を踏まえた土地活用提案』に注力しよう」と決断し、大きく事業を転換させました。

その後は、徹底したデータ収集とIT活用等で、パーキング駐車場では当たり前となったサービスを次々と開発するだけでなく、車のナンバーをIDに発行したポイントをパーキング駐車場周辺の店舗で使えるクーポンとして提供することで地域活性化を実現する「パーキングモール」という取り組みを実施するなど、新たな価値創造への挑戦をし続けており、その取り組みは経済産業省の「IT経営百選」最優秀賞（2006年）、経済産業省「地域未来牽引企業」選定（2017年）という形でも高く評価され、藤岡社長ご自

身も「サービスの開発力と経営を改善するシステムの運営力こそがわが社の最大の強み」と語ります。現在は、「サポートしている駐車場合計114ヶ所・5402台」で、名実ともに「兵庫県No.1企業」として躍進しています。

同社のHPには「イーエスプランニングの社会的役割」として下記のように掲載されています。

「市内の駐車場を利用するのは、ほとんどが神戸ナンバーのお客様。（中略）1995年の阪神淡路大震災後、神戸の復興の中心となったのは、県外に本社を置くスーパーゼネコンで、地元企業の多くは下請けとなり、一段と経営状況は悪化しました。当時、設計施工を主軸とした建築事務所だった当社も他人事ではありませんでした。会社存続のために、さらには地元神戸のために私たちにできることを模索する中、立体駐車場の建築に次いで管理運営も手がけるという、現在の事業の根幹となるビジネスモデルを確立。駐車場経営を踏まえた土地活用を提案、具現化できる企業へと変化させてきました。当社における『下請けの仕事はしない』『地域の経済は地域で回す』という信念はこのように醸成されました。くしくも、現在の多くの地域が抱える課題と合致しています。決して大きな会社ではありませんが、地元神戸にしっかりと根を下ろし、今後もその幹を太く、枝葉を広く大きく、育てていく覚悟です」





## 売上激減からの反転 ～市場創造と 人材育成で乗り越えたリーマン・ショック～

エイベックス株式会社 代表取締役会長 加藤 明彦氏



2008年に発生したリーマン・ショックでは、世界市場も踏まえたサプライチェーンの一角を占めていた多くの中小製造業が大変な困難に直面しました。愛知県のエイベックス株式会社も例外ではなく、「あの時は売上が前年同月対比毎月10%以上減少していき、2009年2月には売上が前年同月対比70%まで落ち込んだ」と加藤会長は当時を振り返ります。

しかしながら、同社は創業当初手掛けていたマシン部品、8ミリ映写機部品、ブレーキ部品と「製品が世の中から無くなり需要がゼロになる」という危機を何度も乗り越えてきた企業でした。

加藤会長は、「今ある仕事は必ずなくなる」「今いる人(社員)は必ず(年を取って退職して)いなくなる」を体験的教訓として、売上激減の中でも慌てることなく、「技術者が持つ技能を活用し、営業社員と技術社員がコラボして受注前活動(製品開発ー設計ー設計試作)から顧客へ踏み込む提案型営業」による「市場創造」と、「年功序列&終身雇用を前提とした高齢の熟練技術者が持つローテクとITやDXのハイテクを組み合わせた『知恵テク』の継承」による「人材育成」によって、自動車等に用いられるスプールバルブという部品では、国内にいながら世界中から注文を受ける今ではシェア8%企業として知られています。

加藤会長は、「先代から受け継いだ『何でも自前でやれ』という考え方は、業者に頼ることなく中古の汎用設備の再生や切削研削に用いる刃具の研磨等を自分たちで行うことができる強みにつながった」「『小さな市場で大きな占有率(シェア)』を獲得するために、『切削と研削』という技術軸を活かして営業開拓し実績を積み重ねてきたことが、日本国内にいな

らにして世界の競合と渡り合える現在の国際競争力の維持につながった」と語ります。

しかし、実はその根幹になったのは、リーマン・ショックで売上が激減した時に「一人も解雇せず、かつ給与も賞与もカットしない」と宣言して、実際にそれを実行した加藤会長の経営姿勢、そして社員の会社への信頼を基盤とした「全社一丸体制」でした。加藤会長は「わが社が国際競争力を維持できるのは『人が持つ技術力』で、5年以上の歳月をかけて技術者として成長してきた人たちを解雇するという打ち手は絶対に間違いだと考えていた。銀行から大きな借入も行ったが、それが結果として社員との信頼関係の醸成につながった」と語ります。

今は、ご子息に事業承継をしていますが、社長交代にあたっては「変えてはいけないもの」として「経営理念」を伝え、新社長が「変えるべきもの」を変えられるように「経営に口出ししない」ことに徹しているという加藤会長。リーマンショックで当時27億円あった売上は一時期10億円まで低迷するものの、現在は73億円と大きく躍進している同社。

まさに「世界を見据え地域に生きる企業」です。





## 東日本大震災での全壊流失からの復活劇 ～環境激変と困難が企業の進化に～

株式会社八木澤商店 代表取締役社長 河野 通洋氏



2011年3月11日に発生した東日本大震災では、株式会社八木澤商店がある岩手県陸前高田市の約8割の事業者が社屋等を失うという状況でした。八木澤商店も創業200年以上続いてきた味噌醤油蔵を含め会社と工場が全壊流失し、大きな被害を負いました。

しかし、当時専務だった河野社長は、裏山に登って避難したその日のうちに「社長交代」と「企業再建」を決意していたのです。

「それができた理由は2つ。1つは、一緒に裏山に避難した社員たちが、地域のおじいちゃんやおばあちゃんを背負って逃げている姿を見て、『この人たちとこれからも仕事をしたい』と強く思ったから。もう1つは、町全体が大津波で破壊されていくのを社員と一緒に目の当たりにしたので、社員を鼓舞するために、その日の夜に焚き火を囲んで『会社を再建する!』と宣言した瞬間に『未来志向』に変わったから」と河野社長は語ります。

その後しばらくはいわゆる「持久戦」になったわけですが、運転資金を多めに借り入れていたことが奏功し、売上利益ゼロで数か月は持つシミュレーションができたため、当面は役員報酬をゼロにして社員に給料を支払いました。それだけではなく、内定を出していた2名も採用しました。それは、河野社長の心の中に「地元の人たちが『被災した地元にも働けないから外に行こう』となったらこの町は終わってしまう。絶対にそうしてはならない」という強い危機感と使命感があったからです。

とは言え、味噌や醤油の醸造業は、原料から商品ができあがるまでに長い年月がかかる業種で事業再開はそう簡単にいかない予想でしたが、県内の同業

者と築き上げてきた信頼関係の中で「OEM生産」をやってくれる仲間に支えられ、2011年5月には事業再開を果たしました。また、震災前の売上の大部分は近隣地域にある水産加工会社の「いくらの味付け用の醤油」でしたが、被災で需要がゼロになり、気候変動で鮭が獲れなくなり、当初計画は大きく崩れます。そこで、それまでのBtoBの地元法人向け卸製造販売から、BtoCの全国一般顧客向けの製造直販に大きく業態転換し、味噌を使ったチーズケーキやソーセージといった新商品を他社との連携で行うようになりました。

「実はこれは狙ったのではなく『結果的にそうなった』とも言えます。なぜなら味噌や醤油を大量に製造する工場や設備等の体制がきちんと整っていなかったので、少ない量でもどうしたら付加価値を高めた商品開発ができるか？全国の一般顧客に直接販売することができるか？を考えた結果でした」と河野社長は語ります。

現在は、「なつかしい未来創造株式会社」という復興まちづくり会社の専務としても、既にUターン・ターン移住者等約40名の起業家を輩出している河野社長。まさに環境激変と困難を企業の進化のチャンスに変えた地域のリーダーです。



読んでみていかがだったでしょうか？3名の経営者に共通していたのは、大きな危機に見舞われても「先見性」「自社の強みの自覚」「社員や地域への熱い想い」を持って「変えるべきものと変えてはならないもの」を見極めて挑戦した姿です。このコロナ感染拡大の困難の中で、何とか中小企業・小規模企業の経営を継続し発展させていこうとしている皆様にとって、大きな勇気とヒントとなるでしょう。

**本ガイドブックは、コロナ禍において事業再構築や業態展開に挑戦しようとする皆様にとっての「道しるべ」とすることを目的に発刊されました。**

第1章では、「コロナによる中小企業・小規模企業経営への影響と事業再構築及び業態転換の必要性」を記載し、第2章では「事業再構築及び業態転換に取り組むうえでの重要なポイントと最適な進め方」を解説します。そして、第3章では、第2章での内容に沿って「具体的な企業事例」を三重県内と全国から合わせて18社取り上げて掲載します。最後に第4章では、本ガイドブック冊子版と合わせて皆様にご活用いただける「本ガイドブックWeb版(ダイジェスト版)」と「オンライン動画(冊子版とWeb版の重点の解説動画)」のご案内等を記載します。

ぜひ、本ガイドブックを活用して三重県の地域経済を支える中小企業・小規模企業の皆様が、コロナに負けずに新たな一歩を踏み出してください。



#### 4 事業再構築や業態転換で陥りやすいケースと取り組むうえでのポイント

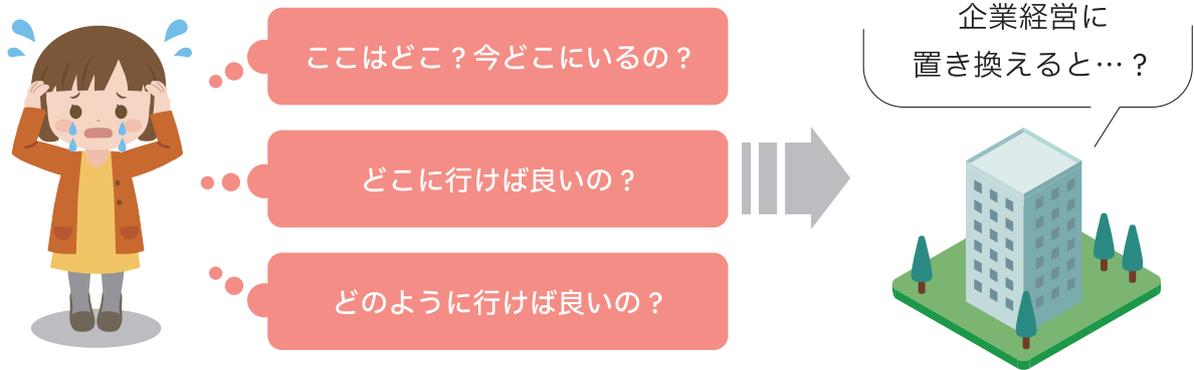
さて、「ならば事業再構築や業態転換に挑戦しよう」と考えた時に、皆様は何から始めるでしょうか？発想したアイデアをもとにやみくもに手当たり次第に取り組んでも、決して上手くはいきません。日常的に皆様が目にする中小企業・小規模企業の成功事例や取り組み事例は、ともすると「目立つ成果やストーリー」のみにフォーカスされ発信されていることが多く、「その裏側や中身」「具体的にどのような内容と手順で進めたのか？」等については分かりやすく整理された形で発信されることは少ないものです。本ガイドブック、とりわけ次の第2章で皆様にお伝えしたいのは、まさにこの「事業再構築及び業態転換の定石」「具体的にどのような内容と手順で進めるべきなのか？」の部分です。

では、第2章に進む前に皆様に理解しておいていただきたい点をここに記載します。

一言でいうと、「最も陥りやすいケース」は「目的と手段の入れ違い」です。事業再構築や業態転換は、あくまで目的を実現するための「手段」です。したがって、「コロナで落ち込んだ業績を回復する」「長期化しそうなコロナを見据えて今のうちに新たな事業の柱をつくる」等の目的を明確にすることが最も重要なポイントです。現在は、「事業再構築補助金」等の事業再構築や業態転換の取り組みの後押しとなる支援制度も出てきていますが、「補助金を申請取得することを『目的』にしてしまったが故に、実際の事業計画やアクションプランはいわゆる『絵に描いた餅』になってしまっていて、結果として全く上手くいかなかったばかりか、寧ろ会社全体を混乱させ疲弊させることになってしまった」という失敗や、「よく本来の目的を考えないまま、表面的な事業数や拠点数を増やすことで売上をつくって拡大することを目的と勘違いし追求した結果、投資回収の

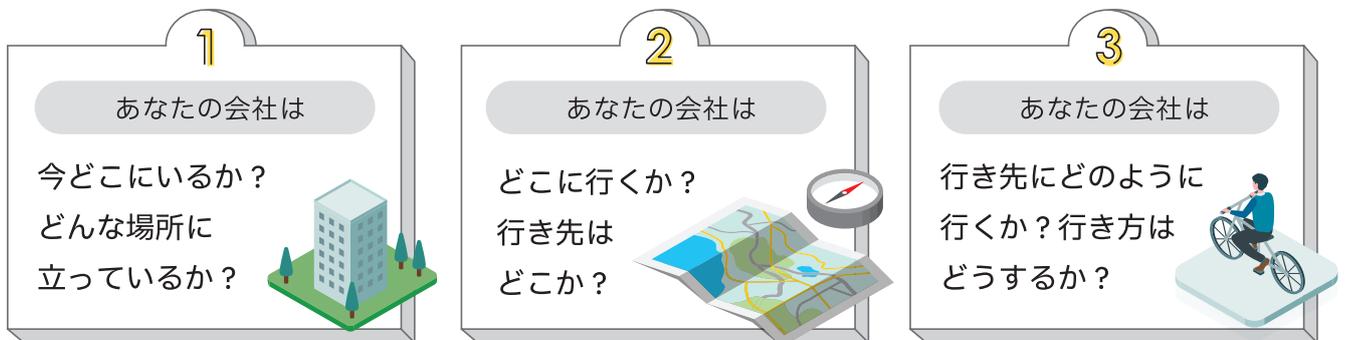
原資となる利益が全く確保できず、最終的には継続できなくて頓挫した」という失敗も少なくありません。

皆様は、「迷子の三原則」という話を聞いたことがあるでしょうか？迷子になってしまった子どもが泣いている場面を想像してみてください。なぜ子どもは泣いているのでしょうか？



それは「今どこにいるのか分からない(居場所が自分で分からない)」「ここからどこに行けば良いのか分からない(行き先が自分で分からない)」「行き先にどのように行けば良いか分からない(行き方が自分で分からない)」からです。この「居場所」「行き先」「行き方」が分からないと迷子になってしまいます。逆に言えば、「居場所」「行き先」「行き方」さえはっきり理解できていれば、迷子にはなりません。

企業経営に置き換えるとどうでしょうか？事業再構築や業態転換を考えるにあたって、



この3つを明らかにすることが、事業再構築や業態転換に取り組むうえでの第一歩となります。

次の第2章では、それらの内容をできるだけ丁寧に分かりやすく、「現状認識」「事業再構築や業態転換の方向性の検討」「検討した方向性及び事業案の実現可能性評価」「事業再構築や業態転換のための具体的な準備」という節に分けて解説しています。ぜひ、「わが社の『居場所』『行き先』『行き方』はどうだろうか？」と常に心に留めながら読み進めてみてください。

## 5 本ガイドブックの全体構成と活用方法

本ガイドブックは4つの章で構成されています。各章の構成と活用方法は下記をご覧ください。

### 第1章 はじめに

第1章ではコロナ・ショックが中小企業・小規模企業にどのような影響を与えているか?をデータ等を用いて解説するとともに、事業再構築や業態転換の必要性を記載しています。



### 第2章 事業再構築や業態転換の検討のためのガイド

第2章は中小企業・小規模企業の皆様が事業再構築や業態転換に取り組む際の「定石」を分かりやすく解説しています。単なる解説だけではなく、実際に皆様が検討する「道しるべ」になるように、様々な枠組みやケースなどを記載していますので、ぜひ「読む」と同時に「考えながら」お目通しください。

The figure shows a guide for business restructuring and business model conversion. It includes a flowchart with three steps: 1. 現状把握 (Current Status), 2. 事業再構築や業態転換の検討 (Consideration of Business Restructuring/Conversion), and 3. 検討した内容及び事業再構築や業態転換の実施 (Implementation of Business Restructuring/Conversion). There is also a checklist for '現状把握' and a section for '検討した内容及び事業再構築や業態転換の実施'.

### 第3章 事業再構築や業態転換のタイプ別事例レポート

第3章は第2章でお示した「定石」に基づいて実際に事業再構築や業態転換に取り組んだ企業事例を県内外から18社ピックアップして解説しています。単なる「成果」や「エピソード」だけではなく、事業再構築や業態転換にあたって検討した具体的な内容やプロセス、検討の過程で軌道修正もしくは取りやめたこと等を詳しく記載しています。

The figure shows a case study report for a company. It includes a photo of the company representative, a detailed description of their business restructuring, and a checklist for '検討した内容及び事業再構築や業態転換の実施'.

### 第4章 むすびに

第4章は本ガイドブック冊子版と合わせてリリースした「Web版(ダイジェスト版)」や「オンライン動画(冊子版とWeb版の重点の解説動画)」の紹介と活用方法、発刊にあたってご協力いただいた支援機関や経営者団体のご紹介等を記載しています。



# 第2章

## 事業再構築や業態転換の 検討のためのガイド



### 1 第2章の構成と活用方法

さて、第2章では、事業再構築や業態転換に取り組むうえでの重要なポイントと最適な進め方などのいわば「定石」を、具体的なケーススタディも交えながら分かりやすく解説していきます。

ただし、中小企業・小規模企業のこれまでの経緯や現状は千差万別ですので、「完全に当てはまり一致すること」や「絶対にこれが正しくこうすべき」ということはありません。本ガイドブックでお伝えできる範囲や内容詳細にも限界があることを予めご理解ください。したがって、これをお読みの皆様が「自社に置き換えて考えて取り組んでみる」ための指針としてご活用ください。

第2章は、第1章の最後でお伝えした「**わが社の『居場所』『行き先』『行き方』**」を考えるための「道しるべ」です。下記を常に意識しながら読み進めていただければ幸いです。



**1** 現状認識  
今どこにいるか？  
どんな場所に立っているか？

**2** 事業再構築や  
業態転換の方向性の検討  
どこに行くか？行き先はどこか？

**3** 検討した方向性及び  
事業案の実現可能性評価  
事業再構築や業態転換のための  
具体的な準備  
行き先にどのように行くか？  
行き方はどうするか？

## 2 現状認識

では、「自社の居場所=今どこにいるか?どんな場所に立っているか?」をできるだけ客観的に考えてみるために、自社における「外部」と「内部」の状況を把握することから始めましょう。

ここで言う「外部の状況」とは、主に「事業」「顧客」「競合」「社会情勢」などの状況が、自社にとってプラスまたはポジティブな傾向なのか?マイナスまたはネガティブな傾向なのか?を指します。また、「内部の状況」とは、主に「自社の財務」の状況がプラスまたはポジティブな傾向なのか?マイナスまたはネガティブな傾向なのか?を指します。

### 自社の立ち位置 (外部)

事業や商品サービスを  
提供している顧客や自社の競合や  
置かれている社会情勢を客観的に見る

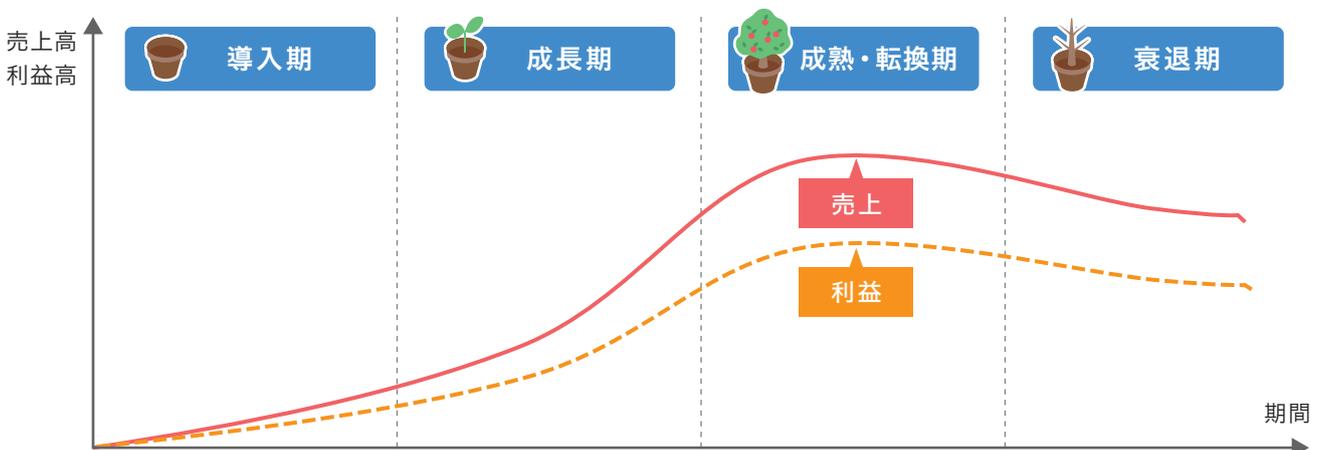
### 自社の財務状況 (内部)

自社の売上及び利益や  
資本及び負債の状況を客観的に見る

### (1) 自社の立ち位置

「自社の立ち位置(外部)」を客観的に見るために、ここでは「プロダクト・ライフサイクル」という枠組みを紹介します。「プロダクト・ライフサイクル」はそのまま直訳すると「商品サービスの寿命の周期」となりますが、分かりやすく言うと、「自社の事業及び商品サービスの売上利益の変遷が今どの段階にあるか?それによって自社の立ち位置が今、プラスまたはポジティブな傾向なのか?マイナスまたはネガティブな傾向なのか?」を示すものです。合わせて「顧客数(市場規模)」や「競合数」も想定することが可能です。図12をご覧ください。

図12.一般的なプロダクト・ライフサイクル



これが、一般的なプロダクト・ライフサイクルを表したものです。縦軸は「売上高」「利益高」、横軸は「期間」で、企業の事業や商品サービスの売上と利益は一般的にはこのような曲線をたどると言われています。そして、その曲線と合わせて「導入期」「成長期」「成熟・転換期」「衰退期」の4つの時期に分かれています。



### 導入期

いわゆる「**立ち上がり**」の段階。その事業や商品サービスを顧客に対して展開し始めて間もないので、その生産開発や認知を広めるための広告宣伝等にコストがかかり利益が出にくい時期です。



### 成長期

いわゆる「**右肩上がり**」の段階。その事業や商品サービスの顧客の認知度が上がることで売上利益も上昇しますが競合も増加するので商品サービスのレベルアップでさらに顧客を増やす時期です。



### 成熟・転換期

いわゆる「**頭打ち**」の段階。売上利益の上昇が鈍化し一旦止まります。競合より有利な場合は顧客の確保、不利な場合は注力すべき顧客層を絞り込む等の取り組みが求められる時期です。事業再構築や業態転換の検討に良いタイミングと言えます。



### 衰退期

いわゆる「**右肩下がり**」の段階。競合過多で価格競争が発生し売上利益が減少します。投資を抑えつつ効率性を高めて維持する、培ったブランド価値を他の商品サービスに活用する、思い切って撤退する、等を判断する時期です。

図13.プロダクト・ライフサイクルで分かる傾向

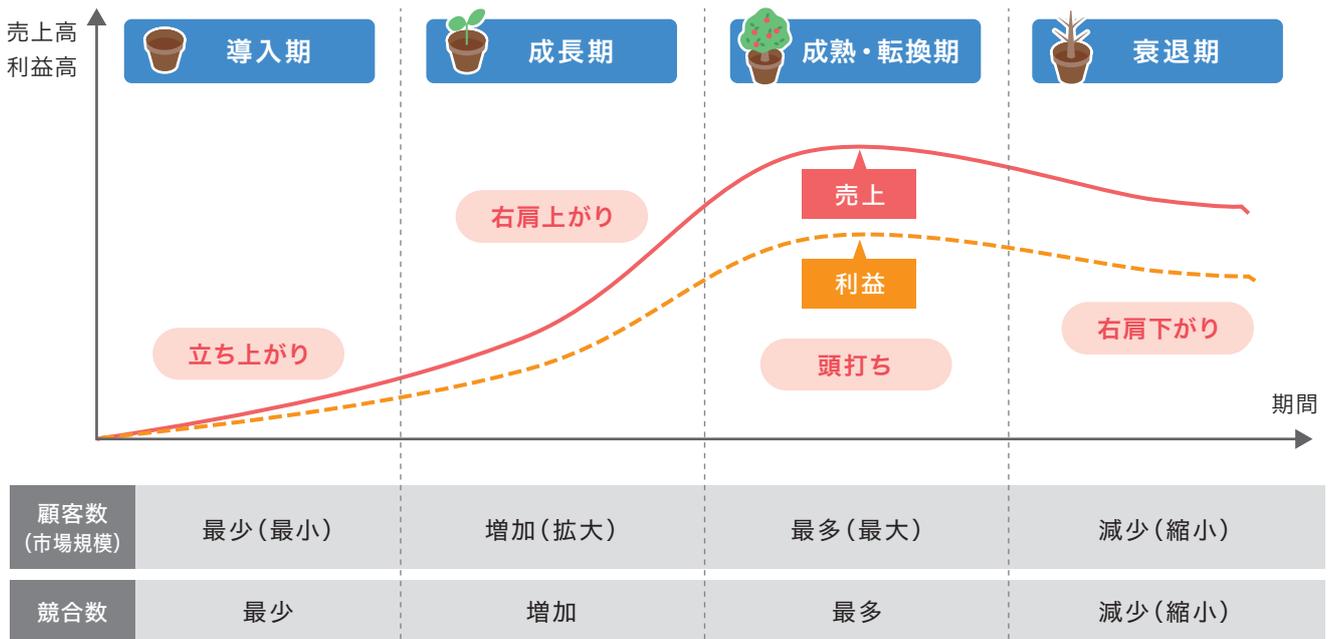


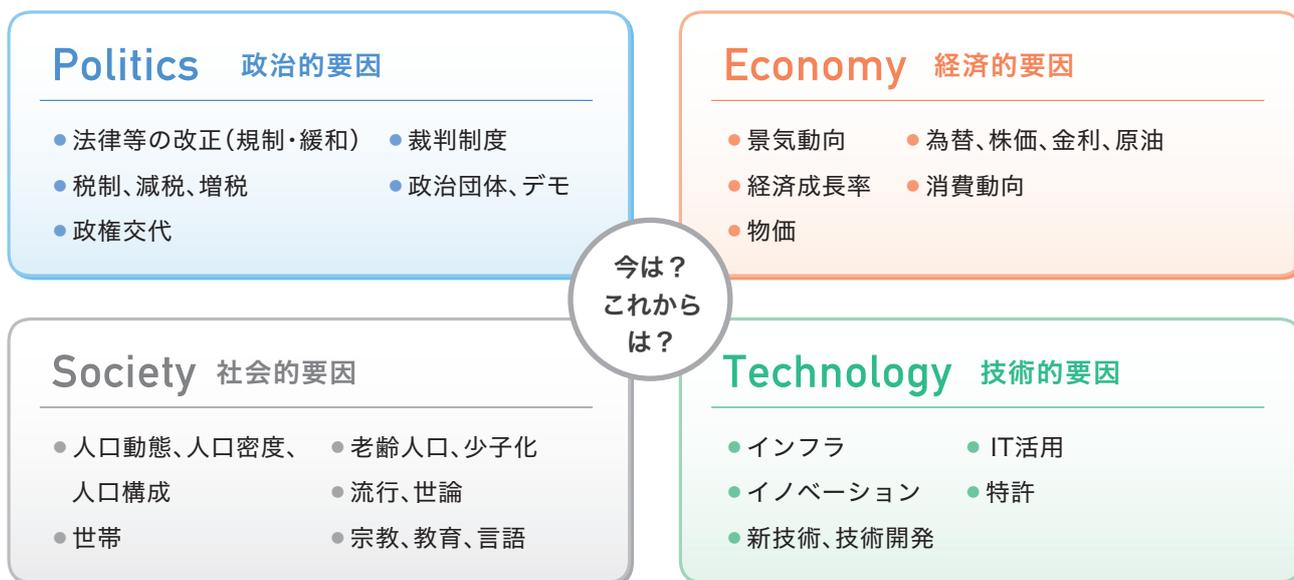
図13のように、自社の立ち位置(外部)、すなわち事業や商品サービスを提供している顧客や自社の競合等を客観的に見るために、「今わが社で行っている事業や提供している商品サービスは、この4つの時期のどこに差し掛かっているのだろうか?」と考えることで、「今後おそらくこの事業や商品サービスはこのような状況になるだろう」と予測することができます。

ただし、大切なことは、「なぜわが社で行っている事業や提供している商品サービスはこの時期に差し掛かっているのか?そして今後どうなりそうか?その原因や理由は何か?」を考察することです。

その時に欠かせないのが、皆様の事業や商品サービスに広い意味で影響を与えている「世の中の社会情勢の今と将来の変化」を分析し予測することです。

そこで、次のツールとして、世の中の社会情勢の大まかな分析と予測に最適な「**PEST(ペスト)分析**」という枠組みを紹介します。図14のように、「政治」「経済」「社会」「技術」の4つの分野において、「今はどうか?」「これからはどうなるのか?」を考える枠組みがPEST分析です。一般的には、この4つの分野の環境変化から「自社にとっての事業のチャンス」もしくは「自社にとってのリスク」を見出すために使われます。

図14.一般的なPEST分析の枠組み



注意すべき点は「ただやみくもに情報をたくさん集めることを目的にしないこと」です。あくまで皆様の企業の業界・事業内容・商品サービスに関係しそうか?プラスまたはポジティブに作用しそう傾向なのか?マイナスまたはネガティブに作用しそう傾向なのか?を意識しながらある程度絞り込んで情報を集めることが重要です。また、あくまでも自分自身の主観で「チャンスなのか?リスクなのか?」を判断することです。チャンスとリスクはコインのように表裏一体なので、リスクと思っていたことが実はチャンスだった、ということは案外多いのです。さらには、「その予測がある程度の根拠を持ったものか?」「どのくらいの時間軸でそうなりそうか?(短期的か中長期的か)」も意識して考察してみると、「自社の立ち位置」が見えてくるようになります。

ポイントまとめ

- 1 自社の立ち位置(外部)の把握には「プロダクト・ライフサイクルによる分析」「PEST分析」の枠組みを使う。
- 2 「プロダクト・ライフサイクル」では自社の「事業」「商品サービス」の「売上利益」の変遷が「導入期(立ち上がり)」「成長期(右肩上がり)」「成熟・転換期(頭打ち)」「衰退期(右肩下がり)」のどこの段階にあるか?を考えるとともに、そこに関連する「顧客数(市場規模)」「競合数」の状況も想定する。
- 3 「PEST分析」ではプロダクト・ライフサイクルの段階や状況の原因や理由を「政治」「経済」「社会」「技術」の4分野の今と将来の変化を情報収集して考察することで明らかにする。
- 4 ただし、「情報集め」に陥らないよう自社の業界・事業内容・商品サービスに関係しそうなものに絞り込み、自身の主観で「プラスまたはチャンスか?マイナスまたはリスクか?」を考察する。
- 5 「時間軸」を意識して、その変化や予測は「短期的」なのか?「中長期的」なのか?も意識する。

では、ご紹介した「プロダクト・ライフサイクルによる分析」と「PEST分析」に皆様が取り組むうえでの参考になるよう、一例を記載しましょう。

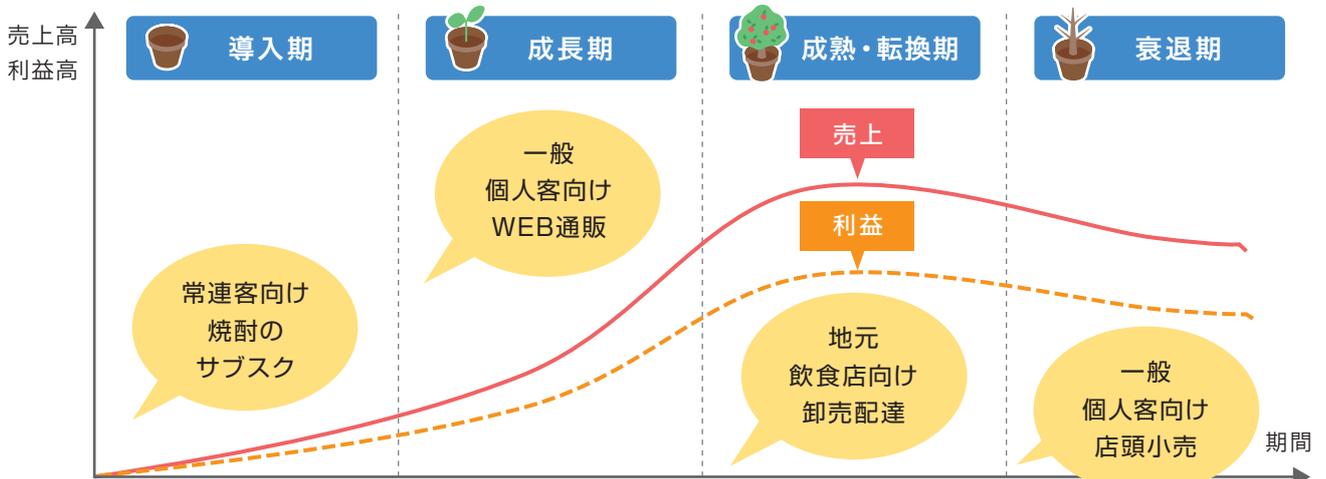


酒類卸小売業の場合



「酒類卸小売業」を例に考えてみましょう。まずは、自社の事業を「売上別」「利益別」「商品サービス別」「顧客別」「販売方法別」等に分けます。なぜなら「酒類卸小売」は「飲食店向けの卸売」「一般個人客向けの小売」等があり、売上割合や利益率は異なるからです。また、「配達」「店頭」での対面販売か?WEBサイトでの通信販売か?など販売方法の違いもあります。これら販売方法のタイプによって、どこの時期に位置しているのか?に違いが表れるでしょう。さらに最近は、主に酒類メーカー等による「月額等の定額料金を支払う『サブスクリプション(通称サブスク)』」という販売方法も新たに出てくるようになりました。

図15.酒類卸小売業を当てはめたプロダクト・ライフサイクルの一例



それでは、これらを一旦プロダクト・ライフサイクルに当てはめて考えてみましょう。(図15)

「売上別」「利益別」「商品サービス別」「顧客別」「販売方法別」に捉えてみると、必ずしも事業全体が4つの時期のどれか1つだけに当てはまるわけではないことに気づくと思います。



### 導入期 | 常連客向け焼酎のサブスク

最近始めた「立ち上がり」の段階であるため、顧客の認知度が低く売上は少なく、認知度向上のための広告宣伝等の販促コストがかかり、利益も出にくい時期です。積極的な顧客獲得や販売促進の取り組みが求められる時期です。



### 成長期 | 一般個人客向けWEB通販

ここまで順調に「右肩上がり」で伸びてきています。顧客の認知度向上に比例して売上利益は上昇しますが、競合も増加するので、商品サービスの品揃えの充実やキャンペーン等の実施等でさらに顧客を増やすべき時期です。



### 成熟・転換期 | 地元飲食店向け卸売配達

一定数の顧客を獲得した「頭打ち」の段階で、売上利益の上昇が鈍化し一旦止まります。競合と比べて顧客数が多い場合はその維持、少ない場合には顧客層を絞り込んでの顧客獲得が必要な時期です。事業再構築や業態転換の検討に良い時期とも言えます。



### 衰退期 | 一般個人客向け店頭小売

顧客の購買行動の変化や競合過多による価格競争等で売上利益ともに「右肩下がり」となります。価格以外の魅力を訴求して売上利益の低下を回避する、思い切って撤退する、これまでの経験や実績を活かして新たな形に変化するなど具体的な取り組みが必要な時期です。

図16.酒類卸小売業を当てはめたPEST分析の一例

+ プラス要因    ? 不明    - マイナス要因

## Politics 政治的要因

- + 飲食店への感染拡大防止協力金の支給 (廃業や倒産への一時的な歯止め)
- ? 酒税法改正 (酒の種類に応じた税金の増減)
- 政府による飲食店への営業自粛&時短要請 (飲食店の酒類の需要減)

## Economy 経済的要因

- + 外出自粛による巣籠もり需要の拡大 (一般個人客の通販の酒類購入増)
- + 宅飲みの定着 (通販やサブスクの利用増)
- コロナ・ショックによる景気停滞と外出自粛 (飲食店の酒類の需要減・来店客減)
- 円安ドル高 (洋酒の仕入価格の上昇)
- 他業界からの参入増

## Society 社会的要因

- + 営業自粛&時短要請の中で飲食店や酒類販売店への応援ムードやメディアの注目度の上昇 (情報への関心度の高まり)
- 若年者の飲酒人口やニーズの減少 (中長期的な顧客減&市場縮小)
- 自粛ムード (飲食店利用や飲酒について)

## Technology 技術的要因

- ? IT活用普及 (ネットやSNSの利用者増による販促のしやすさや通販需要増加はプラス要因か? でもメーカー直販や同業者のさらなる通販参入はマイナス要因か?)

では次に、4つの段階それぞれを取り巻く今と将来の変化の予測のために「PEST分析」に当てはめてみます。(図16)

記入した内容はあくまで一例に過ぎませんし、もっと列挙できると思いますが、注目してもらいたいのは、「プラス傾向の裏にマイナス傾向が存在し得る」ことや、捉え方によっては「プラスにもマイナスにも作用し得る」事象があることです。つまり、分析の結果や予測の捉え方が重要なのであり、あくまで皆様自身で**自社に置き換えて「考える」ことに大きな意味がある**ということです。

例えば、この酒類卸小売業のケースの場合、「コロナの影響もあって衰退期にある店頭的一般個人客向け販売はますますお客様が来店しなくなったから思い切って店舗を『通販専門のコンタクトセンター兼倉庫』に変えてみようか」と考える方向もあるでしょう、「今は一時的に営業自粛&時短要請で厳しい状況の飲食店も何とか協力金等で耐えているから急激には減らないだろう。今の世の中の応援ムードや長い目で見た時の需要回復を予測して、今の店舗スペースを「取引先飲食店とコラボした『試飲を兼ねたお酒も飲めて料理も食べられてついでにお酒を土産で買うこともできる空間』に変えることを検討してみようか」と考える方向もあるでしょう。

このように、プロダクト・ライフサイクルを用いた「事業・商品サービス等の段階の理解と今後の推移の予測」と、PEST分析を用いた「社会情勢変化に基づく今の分析と将来の予測」で、「**自社の立ち位置**」を認識するだけでなく、「今は課題となっていることをこのように変えてみてはどうか?」「将来に向けて今こんなことは考えられないか?」という考察が、事業再構築や業態転換では極めて重要になってきます。この「方向性の検討」については、詳しくは第3節で解説していきます。

 **酒類卸小売業の立ち位置 (外部)**

**プロダクト・ライフサイクルによる現状認識**

- 「常連客向けの焼酎のサブスク」と「一般個人客向けWEB通販」はコロナ・ショックの中でも今後拡大成長の余地がまだまだあるな!
- 「地元飲食店向け卸売配達」と「一般個人客向け店頭小売」は単にこのまま続けただけでは今後かなり厳しいな…。このままで大丈夫だろうか?

**PEST分析による現状認識**

- 卸売客の地元飲食店はすぐに廃業や倒産が発生して激減することは当面なさそうだ。
- 巣籠もり需要や宅飲み定着は今後プラス要因で作用すると予測できるだろう…。
- ただ明らかにお酒そのものの需要は今と将来とも縮小傾向になっていきそうだな…。
- 酒税法改正やIT普及もマイナス要因に作用する可能性もある。注力すべき酒類の選択や通販での競合との差別化も考えなくてはならないな…。

**次の一手の必要性**

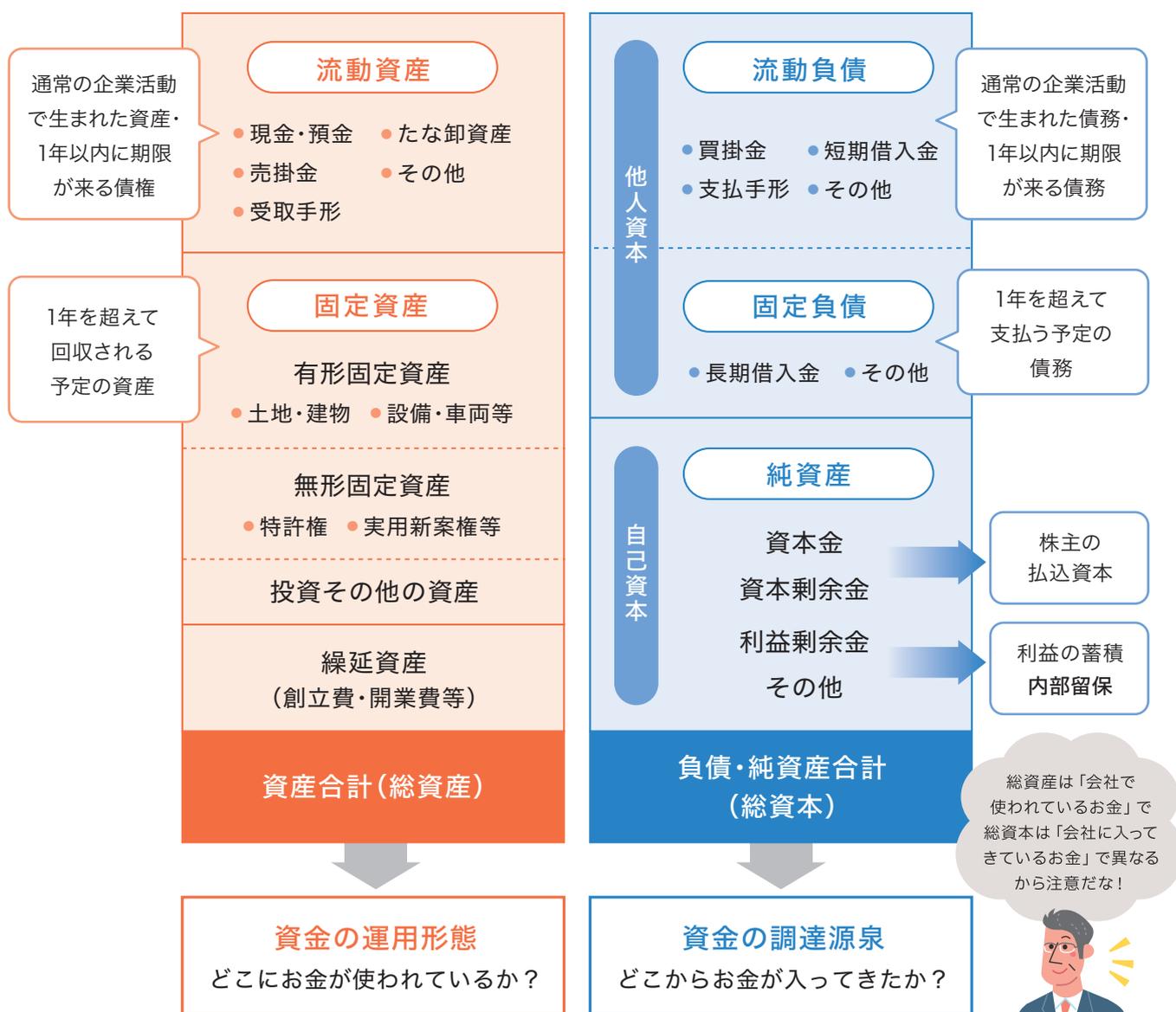
## (2) 自社の財務状況

実際の企業経営においては、「やりたいこと」「やるべきこと」と「できること」は必ずしも一致しておらず、いわゆる「ヒト(人材)・モノ(設備等)・カネ(資金)」に限りがある中小企業・小規模企業においては、特に「やりたいこと」と「できること」の間には大きなギャップが存在する場合があります。前項の「自社の立ち位置」では、どちらかと言うと「やりたいこと」「やるべきこと」にフォーカスして、プロダクト・ライフサイクルによる分析とPEST分析を用いた考察の重要性を解説しましたが、この「自社の財務状況」では、「できること」にフォーカスして、事業再構築や業態転換を検討するうえで、投資を含めた資金的な問題はないか?について客観的に把握することの重要性を確認します。

そのためには、まずは「決算書を見る」ことが必要です。本ガイドブックは、中小企業・小規模企業の皆様が事業再構築や業態転換を検討するうえでの「道しるべ」にしてもらうことが主眼ですので、ここでの解説は「事業再構築や業態転換を検討するうえでどのくらいの財務的条件を満たしている状況か?」を把握してもらうための解説とご理解ください。

では、さっそく「決算書」と呼ばれる「貸借対照表」と「損益計算書」について、一緒に確認していきましょう。

図17.一般的な貸借対照表



上記が一般的な「貸借対照表」を図解したものです。実際は各項目に数値が入ってきます。

「貸借対照表」とは、「**創立や開業して以降における一定時点での企業の財務状態を見るための決算書**」です。

事業再構築や業態転換を検討するにあたって「貸借対照表」を見る際には、単に自社の資産等がどのくらいあるか?だけではなく、「どんな財務状態なのか?」の大枠を掴むことが大切です。

特に、下記の3つについて把握するようにしましょう。

- 1 資金の調達源泉は自己資本で賄えているか? 他人資本に頼っているか?
- 2 資産・負債・自己資本の構成割合(バランス)はどんな状態か?
- 3 過去(前々期・前期)の数値や構成比と比較して大きな変化はあるか?

「貸借対照表」は、俗に「**企業の健康状態を示すもの**」とも言われます。ここで、皆様が自社の貸借対照表に置き換えた際に、「どんな健康状態か？」を一目で判断できるように、いくつか「貸借対照表」の「症状」のパターンをお示ししますので、参考にしてください。

**症状1 体脂肪過多なのに過食ぎみ**

**資金の調達方法と使い方のミスマッチ**

流動資産	流動負債
固定資産	固定負債
	自己資本



固定資産が固定負債+自己資本を超えて大きくふくらみ、それによって流動負債が流動資産を大幅に上回り、財務の「**安全性**」が著しく低下している状態。

**考えられる原因と問題点**

身の丈に合わない多額の設備投資資金を、短期借入金で調達していて、返済の資金繰りが滞るとたちまち信用不安が発生してしまう。

**症状2 栄養吸収に異常あり**

**不良債権ではないですか？**

流動資産	現金預金	流動負債
	売上債権	
	その他	固定負債
固定資産	自己資本	



売掛金や受取手形等の売上債権が大幅に増加して**資金繰りが悪化している状態**。

**考えられる原因と問題点**

売上のみを重視して、売掛金の回収や受取手形の処理をおろそかにしているため、本来あるはずのお金がなく、常に資金繰りに追われ、正常な経営判断ができない。見かけ上は資産なので、気づかぬうちに末期症状に繋がる危険性が高い。

**症状3 老廃物の体内蓄積**

**不良在庫は資金繰りを圧迫！**

流動資産	現金預金	流動負債
	売上債権	
	たな卸資産	固定負債
	その他	
固定資産	自己資本	



たな卸資産が必要以上に増加して**資金繰りが悪化している状態**。

**考えられる原因と問題点**

在庫管理をおろそかにしていて、不良在庫が溜まっているため、常に資金繰りに追われ、正常な経営判断ができない。見かけ上は資産なので、気づかぬうちに末期症状に繋がる危険性が高い。

### 症状4 原因不明の病

まずはお金の公私の区別を明確に！

流動資産	現金預金	流動負債	買入債務
	売上債権		借入金 役員借入金
	たな卸資産		
	仮払金 立替金 役員貸付金		
	固定資産		固定負債

内容の不明瞭な多額の資金調達や運用が発生して**財務状況が正確に把握できない状態**。

#### 考えられる原因と問題点

資金の出入りが不透明になっているため、現状把握すら困難で正常な経営判断ができない状態に陥る。(金融機関からの借入ができず役員借入金が増加している場合もあり)

### 症状5 危篤状態

累積赤字により負債が積み上がっていて危機的状態！

流動資産	流動負債
固定資産	固定負債
(債務超過)	

負債合計が資産合計を上回っていて(債務超過の状態と言います)、**企業としての存続が危うい状態**。

#### 考えられる原因と問題点

前述の症状1から症状4のような状況を是正せずに放置してきた結果、倒産の危機に瀕している。



もし症状1から5のような状況にある場合には、**最優先は「財務管理の是正」**です。「考えられる原因」に記載した内容を是正することが急務です。なぜならば、事業再構築や業態転換は最低限の「投資」が必要だからです。症状1から5のような状況では、**そもそも「投資のための資金確保は難しい」**でしょう。仮にそれらの状況の打開のために取って事業再構築や業態転換に取り組む場合には、「ローリスクローリターン」「最低限の投資で済む事業」というように、選択肢は極めて少なくなりますし、抜本的な打開策になるか？自体が不透明・不安定になります。

さて、「貸借対照表」の数値から算出できる自社の**「企業としての安全性(お金は足りているか?)」**を把握するにあたって役に立つ指標を2つご紹介します。

安全性を見る指標 **1**

**流動比率 (短期的)**

$$\text{流動比率 (\%)} = \text{流動資産} / \text{流動負債} \times 100$$

**100%以上**であれば1年以内に支払不能になる可能性は低く安全と言える

安全性を見る指標 **2**

**自己資本比率 (中長期的)**

$$\text{自己資本比率 (\%)} = \text{自己資本} / \text{総資本} \times 100$$

**50%以上**であれば過度に借入金に依存せず経営を続けられるので安全と言える

流動比率は「出ていくお金より入ってくるお金がどの程度多いか？」を示し、自己資本比率は「自前のお金をどの程度持っているか？」を示します。当然数値が高いほど良いとされています。

では次に、「損益計算書」について、一緒に確認していきましょう。

「損益計算書」とは、「一定期間の企業の経営成績(業績)を見るための決算書」です。「貸借対照表」が「創立や開業して以降における一定時点での企業の財務状態」を示すのに対して、「損益計算書」は「年度期間」を区切った結果を示すものです。本ガイドブックは、皆様の事業再構築や業態転換の検討を想定しているので、よりシンプルに項目をまとめた「**変動損益計算書**」を解説します。

図18.一般的な損益計算書と変動損益計算書(製造業を例に)

【通常の損益計算書】 (万円)			【変動損益計算書】 (万円)		
	売上高	8,000		売上高	8,000
原価	材料費	3,700	}	一)変動費 売上の増減に伴って 変動する費用	4,400
	外注費	700			
	工場人件費	1,200		限界利益 (限界利益率※3)	3,600 (45%)
	その他製造経費※1	400			
小計	6,000				
	売上総利益 (売上総利益率※2)	2,000 (25%)			
販管費	販売人件費 その他経費	1,400	}	一)固定費 売上が増減しても 固定のままの費用	3,000
	小計	1,400			
	経常利益	600		経常利益	600

※1:直接原価に該当しないもの

※2:売上総利益率=売上総利益/売上高

※3:限界利益率=限界利益/売上高

図18のように、全ての費用を「売上に伴って変動する変動費」と「固定のままの固定費」の区分で整理することで、いわゆる「経費」構造をよりシンプルに整理して把握することができます。それだけでなく、「売上が増えたぶん変動費も比例して増えたが、人件費以外の固定費をさらに圧縮すれば経常利益を今より確保できそうだ」といった予測もシンプルに立てることが可能です。

では、「貸借対照表」と「損益計算書」の数値から算出できる自社の「企業としての収益性(現状で儲ける力はどのくらいあるか?)」を把握するにあたって役に立つ指標を2つご紹介します。総資本経常利益率は「借入金を含む手持ちのお金を活かしてどのくらい儲けられているか?」を示し、自己資本利益率はさらに「自前のお金を活かしてどのくらい儲けられているか?」を示します。

収益性を見る指標 **1**

### 総資本経常利益率

$$\text{総資本経常利益率(\%)} = \frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}} \times 100$$

高いほど良いとされる 目安は **3%~5%**

収益性を見る指標 **2**

### 自己資本利益率

$$\text{自己資本利益率(\%)} = \frac{\text{税引前当期純利益※}}{\text{自己資本}} \times 100$$

高いほど良いとされる 目安は **8%~10%**

※税引前当期純利益とは経常利益から不動産売却や天災等で生じた特別利益や特別損失を差し引いたものです。

いかがだったでしょうか?ここでは、「できること」にフォーカスして、事業再構築や業態転換を検討するうえでの「資金」や「財務」の状況を把握することについて解説してきました。まずは、実際に自社の決算書を見て、該当する数値を当てはめたいうえで、事業再構築や業態転換に取り組むための「資金」は確保できるのか?企業としての安全性や収益性は現状でどれくらいか?を具体的に確認し把握することに努めてください。

企業経営は、「日本の実業界の父」と呼ばれる渋沢栄一氏が「論語と算盤」と評したことから派生して、俗に「**ロマンとそろばん**」とも言われます。事業再構築や業態転換に挑戦したい、挑戦すべきだという意欲や熱意とともに、事業再構築や業態転換に挑戦できるのか?という財務状況の見極めの両方が必須です。この節で記載した内容がそれら全てを網羅しているわけではありませんので、より多角的に現状認識をするために、ぜひ、社員や経営者仲間、顧問税理士等の専門家の方々とこうした内容について意見交換をすることもオススメです。

では、次の第3節では、事業再構築や業態転換の方向性を一緒に検討していきましょう。

#### ポイントまとめ

**1** 決算書には「貸借対照表(企業の財務状態を示すもの)」と「損益計算書(企業の一定期間の業績を示すもの)」の2つがある。

**2** 「貸借対照表」では、資産・負債・自己資本の構成割合(バランス)が崩れているような場合は要注意。事業再構築や業態転換に最低限必要な資金が確保されていない場合や、調達できない状態に陥っている場合もある。その場合は、財務管理の是正が最優先。

**3** 企業としての安全性(お金は足りているか?)を把握するために「流動比率」と「自己資本比率」を算出してみる。

**4** 「損益計算書」は、「変動費」と「固定費」で区分した「変動損益計算書」に組み替えると状況把握がシンプルに理解しやすい。

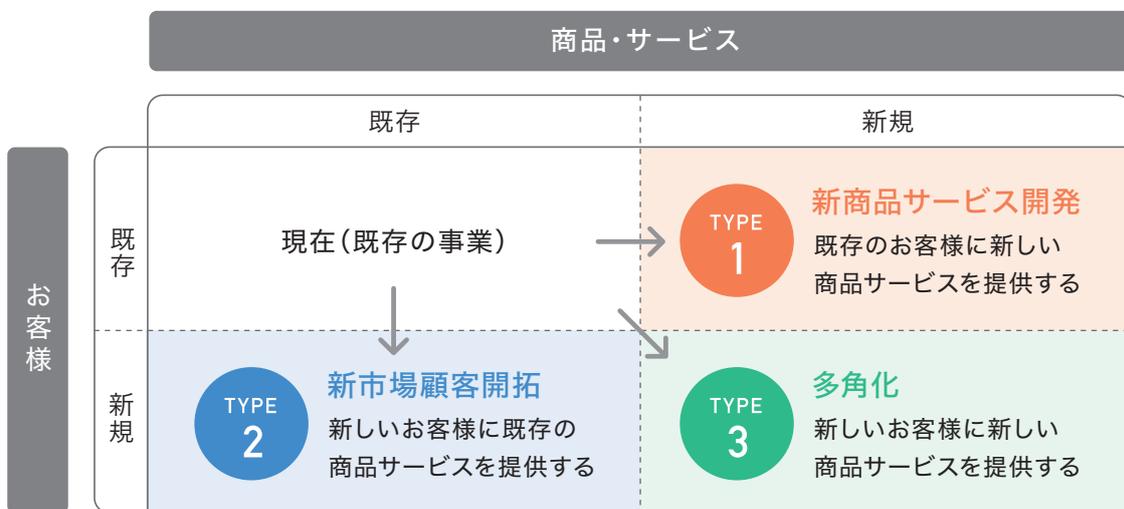
**5** 企業としての収益性(現状の事業や商品サービスでもうける力はどのくらいあるか?)を把握するために「総資本経常利益率」と「自己資本利益率」を算出してみる。

### 3 事業再構築や業態転換の方向性の検討

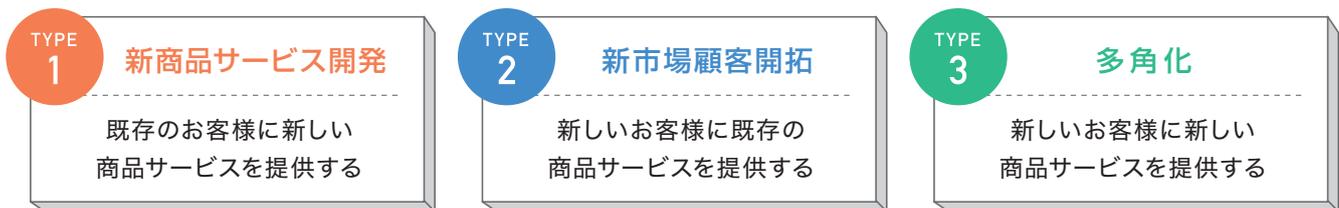
第2節では、「現状認識(今どこにいるか?どんな場所に立っているか?)」について解説しました。この第3節では、「事業再構築や業態転換の方向性(どこに行くか?行き先はどこか?)」について皆様が検討するうえでヒントを記載します。

事業再構築や業態転換を検討する際によく用いられる枠組みとして、「**アンゾフのマトリクス**」というものがあります。一言で言うと「商品サービスを新しく変えるのか?お客様を新しく変えるのか?両方とも変えるのか?」を整理したものです。下記図19をご覧ください。

図19.一般的なアンゾフのマトリクス



本ガイドブックでは、皆様が事業再構築や業態転換を検討するうえで、できるだけ分かりやすく理解してもらうために、大きく3つのタイプ(方向性)で下記の用語で整理します。



のちほど第3章では、上記の3つのタイプに区分して実際の企業事例を記載していますが、企業経営は「現在進行形」ですので、それぞれのタイプに該当したままの状態が永遠に続くわけではなく、例えばタイプ①の新商品サービス開発に進んだのち、さらにタイプ③の多角化に進む、というケースも少なくありませんので、あくまで「便宜的に分かりやすく整理するうえでタイプ区分をしている」とご理解ください。

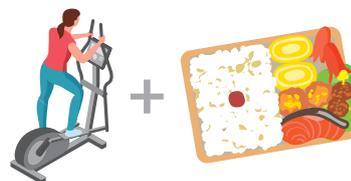
さて、上記のアンゾフのマトリクスでの方向性検討の着手は、第2節で把握したプロダクト・ライフサイクルにおける「事業」「商品サービスの売上利益」「顧客数(市場規模)」「競合数」の段階時期及び変化の予測を踏まえて、「商品サービスを新しく変えるのか?」「お客様を新しく変えるのか?」「両方とも変えるのか?」を考えることから行うのが適切ですが、より具体的にイメージできるように、ケースを用いて解説していきましょう。

(1) 事業再構築や業態転換のタイプ別の解説

TYPE 1 新商品サービス開発

既存のお客様に新しい商品サービスを提供する

スポーツジムが会員向けの  
弁当販売へ展開したケース



Before

A社長が経営するスポーツジムでは20~40代の美容や健康の意識が高い女性を中心とした会員顧客を有していたが、周辺へ複数の競合が進出したことでの競争激化と、コロナ・ショックによる外出自粛での会員利用減や退会による売上減少に悩んでいた。

After

A社長は「ジム会員の月額利用料の収入中心では事業の継続は難しい」と感じ始め、事業再構築や業態転換を検討し始めた。改めて自社の「商品サービス」と「お客様」について考えてみると、「商品サービス」については競合とさほど違いはなかったが、「お客様」については全ての会員にIDとパスワードを発行して自社HPにログインできるようにしていたこと、その登録情報からプロテイン等の購入履歴やHP掲載情報の閲覧履歴等の情報が確認できることに気づいた。

登録情報



A社長はさらに情報を整理して分析した結果、「中心顧客である20~40代の美容や健康の意識が高い女性会員に対して、ニーズを満たす新しい商品サービスを提案することができるのではないか？」と考えた。そこで、近所で仲良くしている休業要請と時短営業で困っていた飲食店のB社長にお願いして、「1日30食限定」で「低糖質高たんぱくのヘルシー弁当」を売り出したら、家事で忙しい主婦や独身で働き盛りの女性会員から大きな反響があり、すぐに売り切れるようになった。

結果として、利用減となっていたジムに再び来訪するきっかけや退会防止にもつながり、プロテインやサプリメントの購入も増え、売上増加に転じることができた。



A社長はこの取り組みに手応えを得て、他の飲食店との連携によるメニューと食数の充実を図れないか？ジムの半径1kmに住んでいる会員には宅配ができないか？を考え始めた。



1

継続的にジムを利用していた顧客の個別情報を持っていた

2

直接ノウハウがない弁当製造を頼める人脈があった

3

相乗効果につながる事業が元々あった

## 高級旅館が地元客向けの 中食宅配へ展開したケース



### Before

観光地にあるB社長が経営する料理自慢の高級旅館では、比較的高価格帯の団体ツアー客をメイン客として有していたが、コロナ・ショックによる外出自粛での旅行ツアーの相次ぐキャンセルによる落ち込みで窮地に陥っていた。

### After

B社長は「このままでは事業を継続することはできないし、長年取引してきた仕入先にも迷惑をかけてしまう」と不安を感じ、事業再構築や業態転換を検討し始めた。改めて自社の「商品サービス」と「お客様」について考えてみると、「商品サービス」については「素材」と「味」において一定のブランドとして知名度を持っていて、たまに観光客ではない地元客から予約が入り、「和食」と「日本酒」をメインにした「高級コース宴会」をしてもらっていることを思い出した。「お客様」についてはメインを占める地域外の観光客の来訪は当分は見込めないことを再認識した。



B社長はさらに過去の地元客の予約利用を調べた結果、中高年の男性を中心にした「同窓会」や「愛好会」が「高級コース宴会」を利用してくれていることに気づき、「もしかしたら宴会には来なくても自宅での晩酌用にこの和食と日本酒のセットを提案できるのではないかと考えた。そこで、過去に宴会を予約してくれた地元客にご機嫌伺いを兼ねた新提案ハガキを送るとともに、車で30分圏内を目安にした地域一帯へ折り込みチラシを入れて、品数を絞り込んだ「和食メニュー」とそれに合う「日本酒」のセットを宣伝したら、今までメイン客でなかった地元客から大きな反響があり、口コミによってさらに新しいお客様が注文予約をするようになった。



結果として、以前と変わらずに注文してくれるB社長に協力しようと食材や日本酒の仕入先が納入価格を見直してくれ、売上回復と利益確保に転じることができた。

B社長は仕入先との情報共有でさらに新しい地元客開拓を模索している。



1

既存の商品サービスに一定のブランドや知名度があった

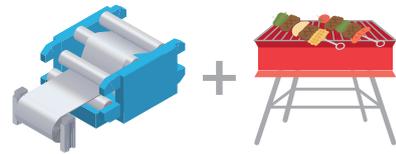
2

過去に既存メイン客ではない利用事例があった

3

仕入先の協力があった

## 板金加工会社がアウトドア業界へ展開したケース



Before

長年受託生産で店舗建築向け板金加工業を営んできたC社長の会社は、コロナ・ショックによる外出自粛や営業自粛で冷え込んだ小売業や飲食サービス業の煽りを受け、注文が昨年対比で大きく落ち込む事態に焦りを感じていた。

After

C社長は「このまま注文が増えるのをただ待っていたのでは先はない。何とかしなければ」と感じ、事業再構築や業態転換を検討し始めた。改めて自社の「商品サービス」と「お客様」について考えてみると、自社にとっての「商品サービス」は「長年培った技術力」であり、特に「鉄」「ステンレス」「チタン」といった様々な種類の金属板金加工ができるベテラン技術者がいることが強みだと再認識した。「お客様」については主に小売店や飲食店を営むオーナーだが、コロナ・ショックの影響は大きく、この状況は今後も続くだろうと考えていた。

せっかくの機会だと、「現在の消費者ニーズ」を色々調べてみたら、**巣籠もり需要の増加=在宅&インドア傾向**だと思いついていたのが、「**アウトドア需要が高まりつつある**」ということに気づいた。振り返ってみると、以前に地元の子どものアウトドアキャンプや社員の家族のキャンプ旅行の際に、「壊れてしまったステンレス製のテーブルを直して欲しい」「チタンでハンドメイドの鍋をつくって欲しい」という頼みに応じてあげたことを思い出した。「もしかしたらうちの技術力を活かしたハンドメイドのアウトドア用品を一般顧客に提案できるのではないか?」と考えた。

そこで、まずは以前に経験がある「ステンレス製のテーブル」と「チタン製の鍋」をハンドメイド品として試作して、以前に店舗建築に関わった雑貨店にて陳列してもらったところ、**すぐに完売し、「在庫はないんですか?予約すれば良いですか?」**という問合せが雑貨店を通じて多数寄せられるようになった。結果として、一時的に稼働が落ち込んでいた設備を稼働させながら社員総出でまとまった数の商品をつくると、直接会社に問合せしてくるお客様も出てくるようになり、C社長は手応えを感じるようになった。

C社長は雑貨店と一緒にコラボ商品を構想しつつ、「**自社ウェブサイトによる完全予約注文制通信販売**」も検討中である。



1

新商品開発が可能な技術力やノウハウがあった

2

消費者ニーズやトレンドにアンテナを立てて考察した

3

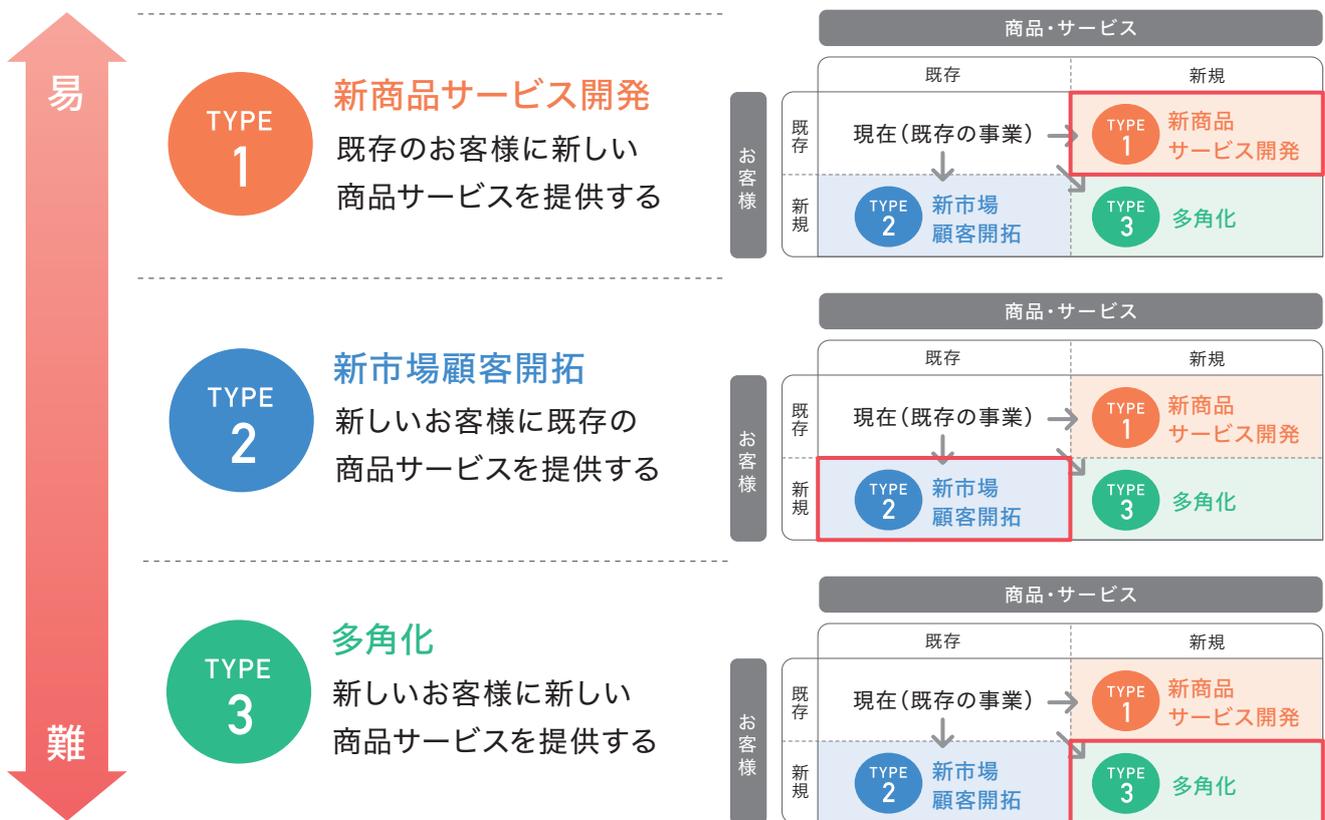
新たな顧客層を持つ過去の取引先があった

3つのケースを読んでいかがでしたでしょうか？「商品サービス」と「お客様」について、その本質や中身は、今と将来において「活かし得るのか？取り巻く状況は好転するのか？しないのか？」「商品サービスを新しく変えられるのか？」「お客様を新たに変えられるのか？」等を考察することによって、3つのタイプの方向性のどれを選択するか？のイメージができたかと思います。

では次に、それら3つのタイプ別の「取り組み難易度」を見ていきましょう。

## (2) 事業再構築や業態転換のタイプ別の取り組み難易度

一般的に、「タイプ①新商品サービス開発(既存のお客様に新しい商品サービスを提供する)」「タイプ②新市場顧客開拓(新しいお客様に既存の商品サービスを提供する)」「③多角化(新しいお客様に新しい商品サービスを提供する)」の3つのタイプの難易度は下記の通りです。



上記のように、一般的には「新しい商品サービスを開発すること」よりも「新しいお客様を開拓する」ことの方が難しいと考えられています。

なぜなら、「自社の内部にある商品やサービスを変えること」よりも、「自社の外部にいるお客様から更に新たな範囲や層に広げて認知度を高め獲得していくこと」の方が時間とお金とエネルギーを必要とするからです。もちろん、それらの新しいお客様を獲得するためには、これまでの経験とは違ったノウハウも必要になってきます。それに比べれば、自社の既存のお客様は、現時点で既存の商品サービスを望んでいるわけですから、それらの商品サービスのノウハウをもとに新しく変化させた関連性のある商品サービスを提供することはさほど難しくないとと言えるでしょう。

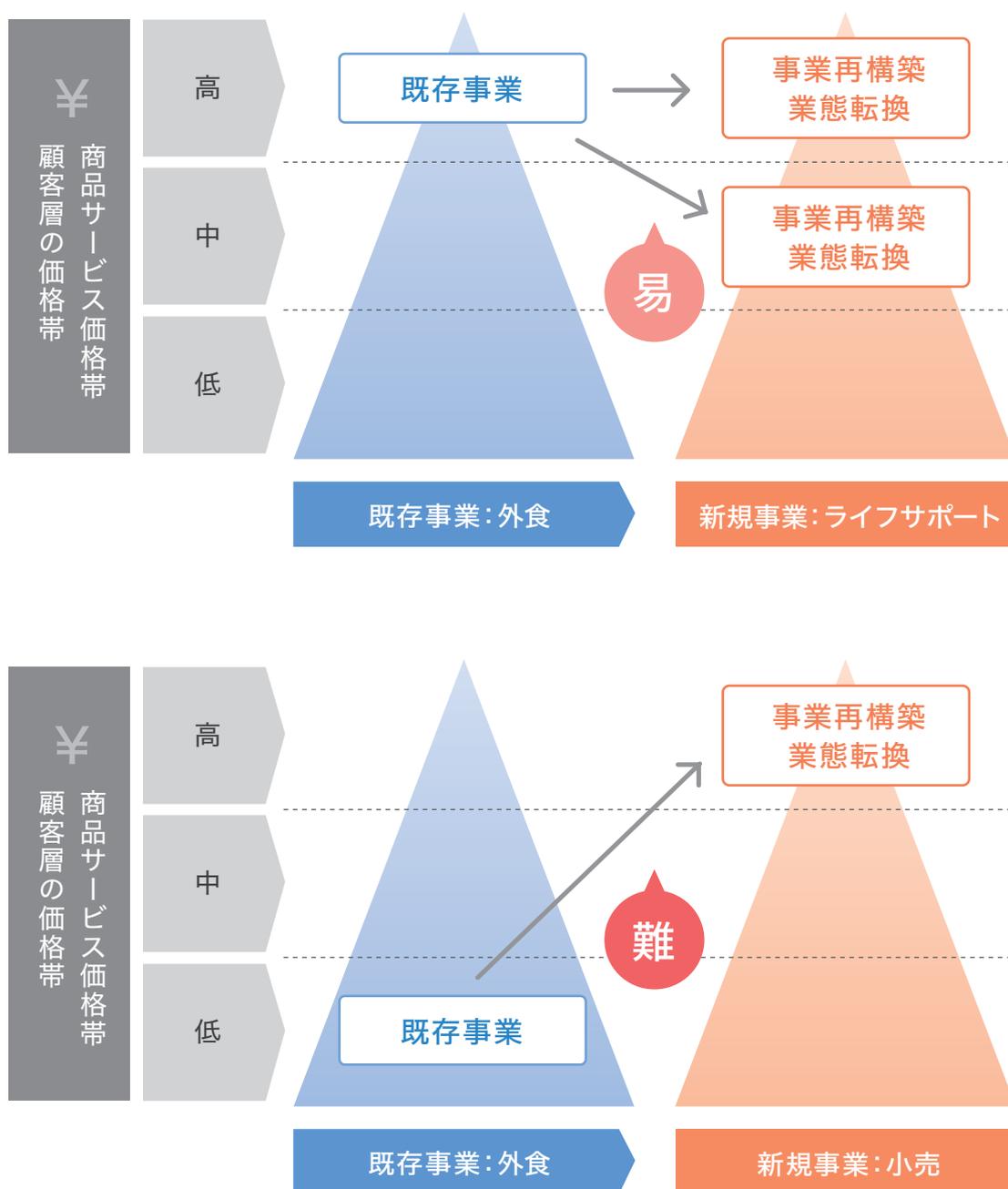
そして当然のことながら、「既存の商品サービス」と「既存のお客様」の両方を新しく変える「多角化」が「最もハードルが高く難しい」ということになります。

合わせて、「難易度」を考えるうえで前提として理解しておくべきことは下記の3つです。

## 1 「商品サービス」や「お客様」の「価格帯」による難易度の変化

既存の「商品サービス」「お客様」の価格帯を、事業再構築や業態転換の際に「変えずにそのまま踏襲する」か「上から下へ変える」のは易しく、「下から上へ変える」のは難しいと言えます。

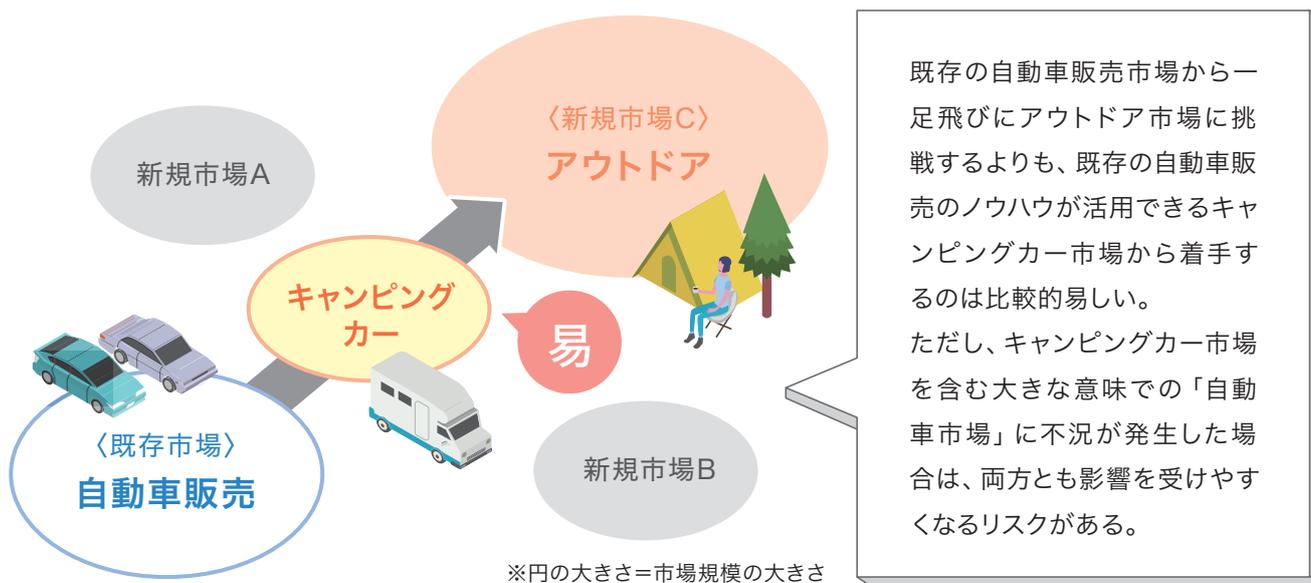
つまり、富裕層に好まれていた既存の商品サービスをそのまま新しいカテゴリの富裕層に提供すること、もしくは「廉価版」を中間層に提供するほうが、大衆層に好まれていた既存の商品サービスを新しいカテゴリの富裕層に高付加価値や高規格にして提供するよりも比較的易しいということです。



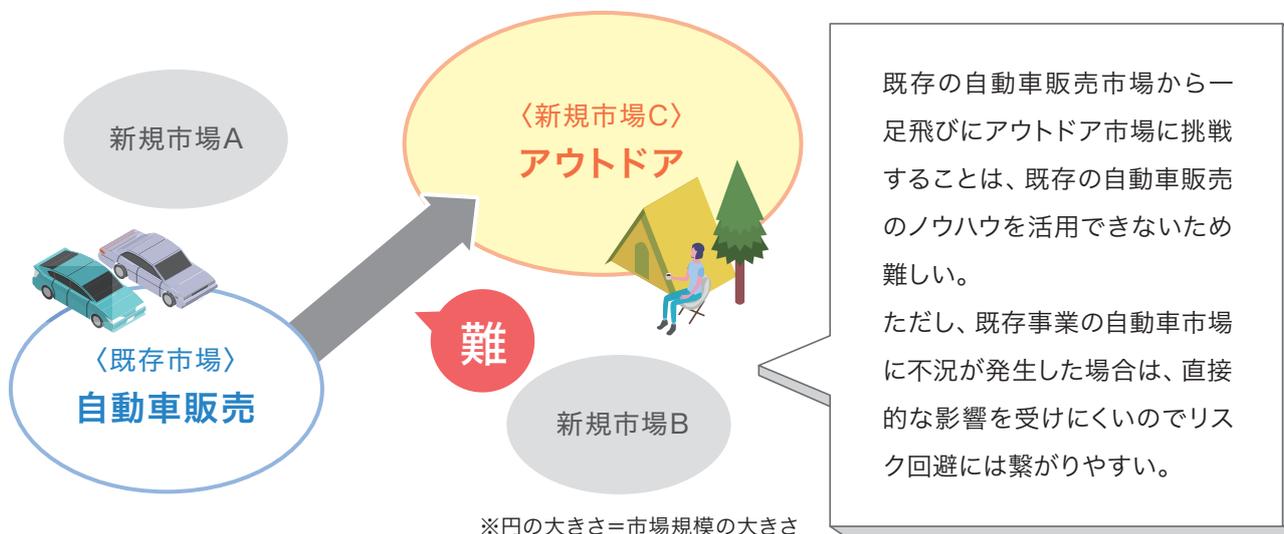
## 2 「商品サービス」「お客様」の属する分野やカテゴリ変更による難易度の変化

いくらプロダクト・ライフサイクルによる分析やPEST分析を踏まえて「この分野やカテゴリは魅力的だ！」と思っても、既存の商品やお客様に関わるノウハウが活用できないままの新市場への一足飛びは難易度が高くなります。一方、その手前の「はざま」市場からの着手であれば比較的易しいということになります。

また、いわゆる「リスク分散」をするうえでは、既存の事業や商品サービスやお客様とは一定異なるものを選択することが良いとされる一方で、当然そのぶん難易度は高くなるという「矛盾」も存在するので注意が必要です。



既存の自動車販売市場から一足飛びにアウトドア市場に挑戦するよりも、既存の自動車販売のノウハウが活用できるキャンピングカー市場から着手するのは比較的易しい。ただし、キャンピングカー市場を含む大きな意味での「自動車市場」に不況が発生した場合は、両方とも影響を受けやすくなるリスクがある。



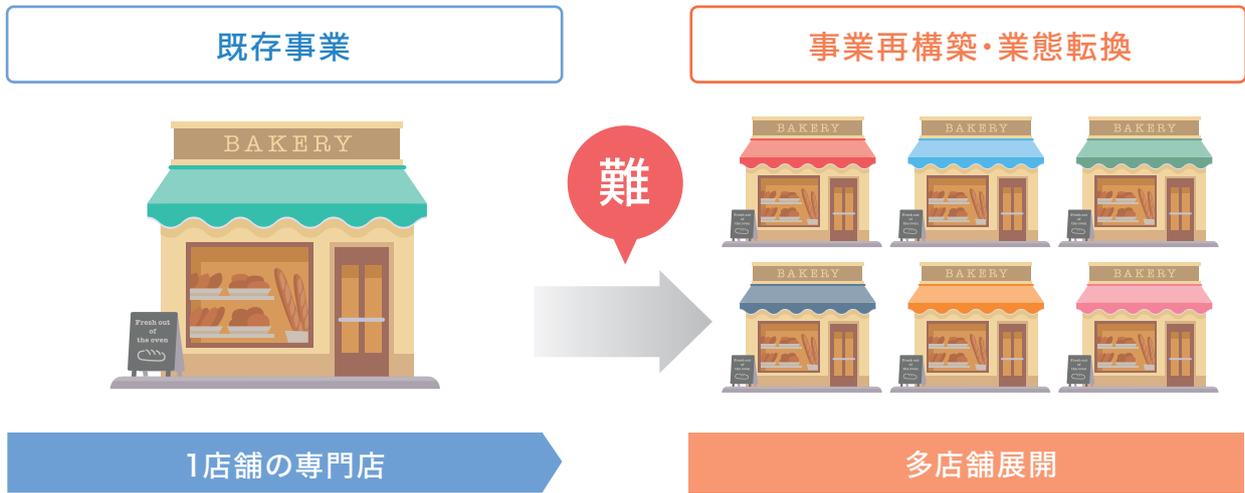
既存の自動車販売市場から一足飛びにアウトドア市場に挑戦することは、既存の自動車販売のノウハウを活用できないため難しい。ただし、既存事業の自動車市場に不況が発生した場合は、直接的な影響を受けにくいのでリスク回避には繋がりやすい。

## 3 既存事業と事業再構築や業態転換の特徴の違いによる難易度の変化

既存事業では「装置産業」「設備産業」と呼ばれる「インフラ中心」の事業を行なっていて、事業再構築や業態転換ではいわゆる「労働集約型」と呼ばれる「ヒト中心」の事業を行なうのは難しくなります。また、既存事業で1拠点しか運営したことがない企業が、急に多店舗展開を伴う事業再構築や業態転換をするのも難易度が高いとされています。



既存事業では「ヒト」を必要としない装置産業のコインランドリーをしていたのに、事業再構築や業態転換で「ヒト中心」の労働集約型の飲食サービス事業を行うのは難しい。



既存事業では1店舗のみを運営する専門店をしていたのに、事業再構築や業態転換で多店舗を運営する展開を行うのは難しい。

### ポイントまとめ

- 1 事業再構築や業態転換の方向性を検討するにあたっては「商品サービス」と「お客様」のどちらを変えるのか？もしくは両方変えるのか？を踏まえて「タイプ①新商品サービス開発（既存のお客様に新しい商品サービスを提供する）」「タイプ②新市場顧客開拓（新しいお客様に既存の商品サービスを提供する）」「タイプ③多角化（新しいお客様に新しい商品サービスを提供する）」の3つのタイプで考えてみる。また、第1節で考察した「プロダクト・ライフサイクルによる分析」「PEST分析」の結果も踏まえる。
- 2 事業再構築や業態転換の難易度は順番をつけると一般的には両方変える > お客様を変える > 商品サービスを変えるの順で難易度は下がっていく。
- 3 ほか、既存事業と検討した事業再構築や業態転換の案を比べて、その「価格帯」「ノウハウの通用度」「事業上の特徴」に隔たりがあり過ぎる場合には難易度は総じて高くなる。

## 4 検討した方向性及び事業案の実現可能性評価

さて、第3節では、「事業再構築や業態転換の方向性(どこに行くか?行き先はどこか?)」の方向性の検討にあたり、「タイプ①新商品サービス開発(既存のお客様に新しい商品サービスを提供する)」「タイプ②新市場顧客開拓(新しいお客様に既存の商品サービスを提供する)」「タイプ③多角化(新しいお客様に新しい商品サービスを提供する)」をケースを交えて示すとともに、検討にあたって理解すべき難易度についても解説しました。

この時点で、皆様の頭の中に、「やりたいこと」と「やるべきこと」として「わが社ではこういう方向性で事業再構築や業態転換が考えられるのではないか?」というイメージや事業案が浮かんできたのではないかと思います。この第4節では、改めてそのイメージや事業案を「できることか否か?」をご自身で評価してみましょう。下記の図20の12の質問に回答してみてください。

図20.事業案の実現可能性評価のための12の質問 ○=はい △=どちらとも言えない ×=いいえ

事業案の実現可能性の評価にあたっての質問		○	△	×
Q1	その方向性や事業案はプロダクト・ライフサイクルによる分析やPEST分析の結果、今後の市場成長やプラス要因が予測できる内容ですか?			
Q2	その方向性や事業案はプロダクト・ライフサイクルによる分析やPEST分析の結果、既に衰退期を迎えている、もしくはマイナス要因が多い予測の傾向ではないですか?			
Q3	自社の貸借対照表を分析の結果、その方向性や事業案に取り組むための一定の投資資金を自己資金、もしくは金融機関等からの借入で賄えると確認できましたか?			
Q4	自社の損益計算書を分析の結果、その方向性や事業案に取り組みながらも、既存の事業や商品サービスでの収益は一定維持できると確認できましたか?			
Q5	その方向性や事業案で想定する投資資金は既存の事業の収益を中心に、一定の期間内に回収もしくは返済できる見込みがありますか?			
Q6	その方向性や事業案は既存の商品サービスやノウハウ、顧客や人脈ネットワーク等を活かして取り組めそうな内容ですか?			
Q7	その方向性や事業案は既存の事業や商品サービスの「価格帯」「顧客層」とのミスマッチはないですか?			
Q8	その方向性や事業案は既存の事業にて直接的なノウハウがない新市場への一足飛びにはなっていないですか?			
Q9	その方向性や事業案は既存の事業の形態やスタイルと大きくかけ離れた乖離はないですか?(例:既存事業は設備中心でヒトが少数なのに検討した事業案はヒトを多数使う等)			
Q10	その方向性や事業案は現在の会社の方針やビジョンと整合性を持っていますか?			
Q11	その方向性や事業案は現状で法規制や許認可取得が必須条件等の制約が伴わない実施可能なものですか?今後、法規制の強化や許認可取得が必須条件となるような予測はないものですか?			
Q12	その方向性や事業案はあなたが心から挑戦したいと思える内容ですか?			

実際に12の質問への皆様の回答はいかがだったでしょうか？もちろん全てが「○」もしくは「×」ということはないと思いますが、「△」「×」が合わせて複数ある、もしくは「○」よりも多いという場合には、もう一度、第2節や第3節に立ち返って、現状認識をやり直し、ご自身のイメージや事業案を再考することをオススメします。また、ご自身だけで考えることには限界がありますから、信頼できる経営者仲間と意見交換したり、顧問の税理士等や経営コンサルタントのような、より客観的な目で評価をしてくれる専門家を活用することも良いでしょう。後ほど第4章でご紹介する「公益財団法人三重県産業支援センター」や、皆様の地元で活動する「商工会議所」や「商工会」や「中央会」や金融機関、そして「中小企業家同友会」の経営相談制度等を活用することも効果的です。

単純に「○」「△」「×」の多少で、「評価が高いか低いかな？」の結論を決めつけることはできませんが、この12の質問への回答を通じて、「取り組むうえでまだまだ深く考えることがあるな…」ということをご自身に気づいていただければ幸いです。

### ポイントまとめ

1

「事業案の実現可能性評価のための12の質問」にまずは自分で回答してみる。「△」や「×」が複数ある、もしくは「○」よりも多い場合は、現状認識と事業再構築や業態転換の方向性や事業案を再考してみる。

2

自分で回答した内容を検証するために、第三者として経営者仲間や知り合いの専門家、支援機関や地元の経営者団体の相談制度を活用することも効果的である。

## 5 事業再構築や業態転換のための具体的な準備

さて、いよいよ事業再構築や業態転換のイメージや事業案について実現可能性も実感でき、具体的な準備に進むにあたって重要なポイントをお伝えして、この第2章を締めくくります。

重要なポイントは下記の3つです。

1

モデルとなり得る  
一定の成果を伴った  
先行事例が存在するか？

2

全く同じ内容で  
なくても類似した  
事例が存在するか？

3

検討した事業案に  
関する知見やノウハウを  
持つ組織や人の協力を  
得られるか？

一言で言えば、「既に試され済みのモデル事例があるか？既にノウハウを持つ先への人脈ネットワークはあるか？」ということです。中小企業や小規模企業は、資本力や人的リソースが豊富な大企業とは異なりますが、実際に事業再構築や業態転換を成功させている中小企業や小規模企業の多くは、「この3つのポイントの全てもしくはいずれかを満たしていたことが成功要因だった」という事例が案外多いのです。

したがって、具体的な準備として重要なのは「情報を探して集めること」に尽きると言えます。今では経済産業省や中小企業庁、そして都道府県単位で多くの中小企業・小規模企業の事業再構築や業態転換等の事例情報がネット上で公開されています。また、新聞やテレビ、業界専門誌等でも様々な先行事例を見つけることが可能です。また、「モデル事例」ということでは、FC(フランチャイズ)を募集しているような事業に関しては、そのビジネスモデルが一定の採算性を含めた実現可能性が高い事業として成立すると判断することが可能でしょう。このFCに関する情報もネット上で調べることが可能です。

つまり、**大切なのはそうした情報を探す、調べる、見つけるとともに「有益な情報をキャッチできる感度＝アンテナを常に高く持つ」**ことです。野球のキャッチボールを想像してみたら分かるように、グローブでボールをキャッチする準備をしていなければ、相手が投げたボールを上手にキャッチすることはできません。意識して準備をしておけば、ふいに投げられたボールでもキャッチすることができます。

この第2章が、皆様が事業再構築や業態転換を検討する際の、「わが社の『居場所』『行き先』『行き方』」を考えるための「道しるべ」となり、具体的な取り組みや行動の糸口となることを祈っています。



### ポイントまとめ

1 事業再構築や業態転換の具体的な準備にあたっては「先行する成功事例や類似事例がないか?」「既に知見やノウハウを持つ組織や人との人脈ネットワークがあるか?(つくりことができるか?)」が重要である。

2 事業案に関連する情報をキャッチする感度＝アンテナを高く持ちながら、ネット上に存在する様々な関連情報を探して見つけることが重要である。



## 危機突破のカギはアイデアを カタチにするリーダーシップと 社員との一体化

[ 三重県四日市市 ] 飲食サービス  
ビーシアフル 株式会社  
代表取締役 泉 晃多氏



### Before

- ・家業がすし専門店で自身はすし店や和食店で経験後、興味があったラーメン店から立ち上げスタッフの誘いがあり働き始めた。その後に同店の経営を引き継ぎ、家業のすし専門店もグループ化した。
- ・食材とスタッフを効果的に活かしあえる特定地域限定で集中的に出店するドミナント戦略を取るも3店舗目で売上が頭打ちになる。

### After

- ・すし居酒屋の3店舗目出店で売上頭打ちとなった店舗を市内初の「青魚専門店」に業態転換し軌道に乗せた。
- ・コロナ・ショック後、「釣魚買取サービス」「すし職人出張サービス」「海鮮寄せすぎ丼」等に取り組み、メディアによる情報発信を強化。
- ・2020年から現場をスタッフに任せて経営に専念。会議等の充実でスタッフとの意思疎通を充実させている。

### ■ 自社と私

家業がもともとすし専門店で、私自身も料理が好きだったので、すし専門店や和食店で様々な経験をして三重に戻りました。もともとラーメン店に興味があり、ちょうど市内でオープンする店から「スタッフとして入らないか？」という誘いがあり、その後そのラーメン店の経営を引き継ぐことになったのが自社の前身です。当時、家業のすし専門店は別に営んでいて、私自身は、「本格的な『すし』をもっと気軽に楽しめる店舗をつくりたい」と、ラーメン店を2店舗手掛けた後、「すし居酒屋」をオープンしました。その後、実家のすし専門道を会社に組み入れて現在に至ります。

■ 地域ドミナント戦略での短期間での出店で売上の頭打ちを経験店舗展開を考えるうえで、限られた食材とスタッフを効果的に店舗間で活かし合うため、特定地域に集中的に出店する「地域ドミナント戦略」を取りました。これは、地域内に同じ名称の店舗を複数展開することで認知度を高める宣伝効果を狙った側面もあります。約1年半の間に順調に新規出店を重ね、比較的

近い商店街エリアに3店舗目のすし居酒屋を出店したところ、最初の3か月は業績が好調だったものの、その後業績が低下するという初めての経験をしました。それまで1店舗目と2店舗目のすし居酒屋では全くなかった現象です。そこで、「なるほど、特定地域で複数店舗が成り立つには『商圈内の市場規模やキャパシティ』が存在するのか。これはこのままではいけない」と気づくことができました。そこで業界としても比較的珍しかつ四日市では初の「青魚専門店青まる」としてリニューアルしましたが、その後コロナ・ショックが到来しました。

### ■ コロナ・ショックと自らの体調不良が苦境を乗り越える挑戦と経営者に徹するきっかけ

コロナ・ショックで発令された政府や三重県の外出自粛や休業や時短の要請等は経営に大きく影響していますが、普段頑張ってくれているスタッフを何としても守ろうと固く決意しています。実は、店舗を増やすタイミングで私は不思議なくらい良い人の縁に恵まれました。スタッフの中には、以前勤めたラーメン店で一緒に働いていたアルバイトのスタッフが調理経験



▶ 地域概要 (三重県四日市市)

[都道府県人口] 178万2,000人

[市町村人口] 31万283人

▶ 産業構成の特徴

石油化学・繊維・電子機器等の  
製造業中心の工業都市



▶ 会社概要

[創業] 2006年  
[設立] 2008年  
[資本金] 100万円  
[従業員数] 75名

[事業内容]

飲食サービス  
①ラーメン店(2店舗)  
②すし居酒屋(3店舗)  
③青魚専門店(1店舗)  
④すし専門店(1店舗)

売上構成比

①30% ②60% ③5% ④5%



を積んで私を追って入社してくれたケースもあります。3年ほど前から意識して、店長クラスに店を任せたものの、私がいた頃の業績や店舗運営のようにはいきませんから、時々は自ら店に入っていました。ただ、コロナ発生が叫ばれ始めた2020年2月くらいに私自身が体調を崩して店に入れなくなり、「今こそ店長やスタッフを信じて私自身は経営者に徹するべきだ」と感じて、思い切って「任せる」と決断したことが良かったと思います。また、コロナ禍で「釣りが流行っている」という報道を見て釣具店に行ったら行列ができていて、釣り好きな知り合いが「たくさん釣れるのはうれしいけど全部は料理して食べられないから困るんだよね」と話したことをヒントに、「釣魚買取サービス」を開始しました。通常仕入れでは中間マージンが乗って割高になる新鮮な魚を格安で入手できますし、何よりも処分されることなく食材として活用できます。さらには、その情報がメディアで紹介されることで、新規のお客様の獲得にも繋がりました。「すし職人出張サービス」やインスタ映える「海鮮乗すぎ丼」の取り組みも、一人でも多くの方にお店を知ってもらいきっかけになっていると思っています。

■ 自社に関わる全ての人たちの幸せの架け橋になることを目指して

店舗を増やす中で、自分の想いが伝わらず、様々な「人」の問題が発生したこともあります。その後、「社員手帳」という自社の理念や大切にしたい指針をまとめたものを全スタッフに配り、店舗毎の日報の提出や会議の場を定期的に持つことで、少しずつ改善してきました。また、メニューのレシピ化や魚の目利きのノウハウ化も実施しています。コロナ・ショックは確かに大変ですが、店舗数を減らしては、借入の返済は難しくなります。ここが正念場だと思って、当面の資金借入や協力金活用しながらスタッフを守り、店舗を守り、お客様を守っていきたいと思っています。こんな時期だからこそ新しいことに挑戦することでメディアも注目してくれますし、認知度向上ばかりではなく、実際に働いているスタッフも「私たちがやっていることは間違いないんだ！」という自信とやる気になります。自社の理念である「Happiness of the bridge(自社に関わる全ての人たちの幸せの架け橋)」を合言葉に、この困難を乗り越えていきたいと思います。

まとめ

- 1 限られた食材とスタッフを効率的に活かすために「地域ドミナント戦略」での出店に取り組んだ。
- 2 「地域ドミナント戦略」の課題である「業績頭打ち」を察知してすぐに業態転換を行った。
- 3 スタッフを信頼して店舗を任せて自らは経営者に徹

- 4 一人でも多くの方々に店舗を認知してもらえるよう新しい取り組みを次々に実施した。
- 5 一緒に働くスタッフを守る固い決意のもと意思疎通の機会を充実させて一体化を図っている。

## 地元客に愛される施設を

## 目指した日々の改善で

## コロナ・ショックを乗り越える

[ 青森県大鰐町 ] 複合施設運営

### プロジェクトおおわに事業協同組合

副理事長 相馬 康穂氏



#### Before

- ・町の財政破綻と町営施設の経営不振によって「この地域は未来がない」とされ観光客も激減。
- ・温泉を伴う町営施設「鰐come」が指定管理料0円で指定管理者募集される。
- ・地域特産品の「大鰐温泉もやし」は一子相伝で後継者がおらず消滅の危機にあった。

#### After

- ・地域おこしグループ有志16名から9名の出資と5名の理事選出で指定管理料0円で再建に挑戦し、見事に黒字化させ再建する。
- ・職員の意識改革と接客改善から着手するとともに物販と外販を強化。農業の後継者育成も推進した。
- ・地元の来館客の確保と物販(外販)によってコロナ・ショックでも好調で推移している。

#### ■ 自社と私

私の家業は創業1936年の町の酒の小売店です。31歳の時に先代の父が倒れ経営者になりました。この業界は以前から衰退産業で廃業かディスカウントかコンビニへの転換が多いですが、「こだわりの品揃え」と「自社商品開発」で何とか勝ち残ってきました。大鰐町は秋田県との県境にあり、津軽地方の南部に位置する800年の歴史のある温泉町です。温泉のほか、スキーや特産品の「大鰐温泉もやし」が有名です。ところが、バブル崩壊とスキーリゾートの失敗で町が財政破綻し、2009年には県内初の「財政早期健全化団体」に指定され、「第二の夕張」とメディアで叩かれ、大人が子どもに「この町に未来はない」と語るのが当たり前の状況に陥っていました。現在私たちが運営する2004年にオープンした地域交流センター「鰐come(ワニカム)」も、2006年頃から業績不振が噂されるようになり、町直営で4年半運営しましたが、大赤字の状況でした。ちょうどこの頃、町の将来に危機感を持っていた私は、有志の仲間たちと一緒に「OH! 鰐元気隊」という地域おこしグループを立ち上げて活動していたのですが、鰐comeで指定管理者を募集するという情報を聞き、コアメンバー16名から9名が出資し、うち5名が

理事になる形で「プロジェクトおおわに事業協同組合」を設立しました。ところが、参加した募集説明会で「指定管理料ゼロ」が発表されると、参加していた他の希望事業者は途中退席し、私たちが残って指定管理業者に決定となりました。町民のほとんどが「役場がやってダメなものが成功するはずがない」とバッシングし、茨の道のスタートでしたが、地元のある金融機関の支店長さんが「あなたたちがそこまで人生を賭けて挑戦するんだったらとことん付き合おう。何でも相談があれば来てくれ」と言ってくれて、涙が出るほどうれしかったことを覚えています。

#### ■ 全員雇用継続のまま歩んだ再建への道

指定管理を受託後、全職員と面接しましたが「退職希望者ゼロ」だったため全員を雇用継続しました。そして、「給与は一律1割カットするが黒字改善すれば以前以上の給与体系に改善する。一緒に頑張ろう」と宣言し、再建はスタートしました。短期間で再建するためにまず取り組んだのは、「職員の意識改革と接客サービス改善」です。研修等を実施しつつ、来館したお客様との距離を近づけリピート率を向上するために「いらっやいませ」を禁止し、挨拶を自然体の「おはようございます」「こんにちは」「こんばんは」としてお客様を名前と呼ぶ取り組み



▶ 地域概要 (青森県大鰐町)

[都道府県人口] 121万4,782人

[市町村人口] 8,317人

▶ 産業構成の特徴

農業と温泉やスキー等の  
観光を中心とする町



▶ 会社概要

[創 業] 2009年  
[設 立] 2009年  
[資 本 金] 370万円  
[従業員数] 68名

[事業内容]

複合施設運営(鰐come)  
①温泉 ②飲食  
③施設内物販  
④外販(通販や飲食店卸)  
④公共施設運営

売上構成比 ①37% ②27% ③19.5% ④15% ⑤1.5%



を実施したことで、来館者の反応とリピート率が変わり、職員にも自信が生まれました。また、家業のノウハウを活かせる「施設内物販」と「外販」を見直し、それまでの「業者任せの品揃え」から、①町内②津軽地域③県内④県外で町として交流がある地域という仕入れルールを徹底し、野菜直売においては地域の農家に「JAには今まで通りA級品を出してOK。鰐comeにはB級C級品を出してほしい」「地域内だけではなく地域外にも販売する」と約束しました。そして家業の取引先の飲食店や百貨店にお酒だけではなくこうした地元野菜等の営業もかけながら販路を広げました。現在は100件を超える農家が産直の会に加盟しており、入金日には地域経済が活性化するまでの好影響が出ています。地域特産品である「大鰐温泉もやし」は温泉熱を利用した一子相伝の伝統野菜でしたが、後継者問題によって消滅の危機にありました。そこで、行政の制度を活用し、農家を説得して非血縁の若者たちへの後継りに取り組み、その魅力と価値を理解してくれる比較的高客単価の全国の飲食店等にも出荷することで、現在はブランド化に成功しています。

■ これまでの取り組みと地元客に愛される施設づくりが危機突破の原動力に

コロナ・ショックにあるものの、鰐comeの売上は近隣の施設

に比べてかなり健闘しています。特に施設内物販や外販は前年比100%を上回る勢いで好調、宴会がなくなったことで落ち込んだ飲食をカバーしています。要因は、本来冬野菜であった「大鰐温泉もやし」の通年栽培に成功したことで、販売が好調であることです。また、「巣籠もり需要」によって、施設内の産直コーナーで野菜や果物や総菜を買って家で楽しむという新たな習慣が普及したこともあります。さらに、2020年9月から休止中だった首都圏での催事も再開し、野菜や果物が良く売れており、1人当たりの客単価がどんどん上がっています。温泉については、インバウンドが来なくなったことで売上では2割減ですが、地元の方々は普通に来館されていますのでさほど影響はないです。また、コロナが広がり始めた2月頃に私の友人の製造元から声がかかって、除菌・洗浄・消臭可能なのに口に入っても平気なノーリスクハイリターンアルカリイオン水を販売し始めましたが、これが評判を呼んで爆発的に売れています。これまで積み上げてきた改善と、新たに挑戦した数々の新たな取り組みと、温泉や施設内物販を支えてくれている地元客の来館や購買が、コロナ・ショックで大変な状況を職員一丸で突破する原動力になっています。

まとめ

- 1 優先順位と改善にあたっての考え方とルールを明確に決めて取り組んだ。
- 2 新商品やサービスの開発や実施と同時に販売に関しても既存のノウハウを活かして実行した。

- 3 商品力の高い特産品に関しては中長期視点で「人材育成」に取り組んだ。
- 4 取り組んできた複数の事業からコロナ・ショックでも新たな需要を取り込めるマッチングがあった。

## 売上激減と

## 地域課題を乗り越える

## 強みを活かした一点突破

[ 秋田県湯沢市 ] 宿泊／飲食サービス

株式会社 協同企画

常務取締役 京野 健幸氏



### Before

- ・入社した2011年は東日本大震災で業績が低下。以前から人口減少と高齢化の進行によって地域の市場規模は縮小傾向で料飲を主軸とする自社には影響大であった。
- ・コロナ・ショックの影響で婚礼と宴会はほぼゼロになる。また、レストランや宿泊も大幅な減少に見舞われる。

### After

- ・市場縮小の中で予約制宅配弁当や地域資源を活かした婚礼企画や宴会場の遊休スペースを活用したフィットネス等の新事業を展開してきた。
- ・コロナ・ショックを受けて予約制宅配弁当のメニュー拡充や仕出しの少人数対応を実施。
- ・新たに飲食メニューをチルド商品化してSNSを活かした通信販売を開始した。

### ■ 自社と私

私は群馬県前橋市出身で、医者だった父の影響がありつつも「少し違う道を」と考えて大学の獣医学部で学んだのち、大学院では「学生時代にしかできない経験」とアフリカのルワンダの研究をしていました。その時に知り合い結婚したのが妻で、ルワンダの地方の田舎と日本の地方の田舎を重ね合わせた時に、妻の両親が経営する湯沢ロイヤルホテルのある秋田県湯沢市で、「未来をつくることに挑戦しよう」と2011年に入社しました。自社のような地方都市のホテル業の場合、宿泊よりも宴会やレストラン等の「料飲」が売上構成の多くを占めますが、人口減少や高齢化の影響をもろに受ける事業でもあります。入社した2011年はちょうど東日本大震災があり、大きく業績が落ち込んだ時期でした。したがって、今回のコロナ・ショック以前から、事業再構築や業態転換の必要性は実感していました。

### ■ コンサルタントの支援も得ながら次々に新事業に着手

2017年からは料飲の強化等のためにコンサルタントの支援を受け始め、「予約制宅配弁当」の事業を新たに開始し、比較的順

調に売上を伸ばしていきました。また、それ以外にも、自社のチャペルだけではなく、地域の映画館や蔵等の地域資源を活かした婚礼企画や、宴会場の稼働が落ち込んだ場合の遊休スペースの活用のためのフィットネス事業等を手掛けて、何とか市場縮小の中でも業績を維持するための取り組みを続けていきました。

### ■ コロナ・ショックの大打撃にも強みを活かした一点突破で挑む

コロナ・ショックは、事業全体に大きな影響を及ぼしました。コロナ・ショック前とコロナ・ショック後の比較では売上全体では3割減です。特に婚礼は売上シェアが2019年13%から2020年5%となり直近で3%、宴会は売上シェアが2019年25%から2020年13%となり直近で6%となりました。何よりも料飲(宴会やレストラン)の業績の落ち込みは、そのままスタッフの稼働激減に繋がります。よって、もともと伸びていた予約制宅配弁当の事業をさらに強化充実させようと、商品ラインナップを増やしたり、通常のGWやお盆等の繁忙期は商品を絞っていたオードブル等を、絞り込み制限をかけずに一人ひと



▶ 会社概要

[創業] 1979年  
[設立] 1979年  
[資本金] 6,000万円  
[従業員数] 65名

[事業内容]

ホテル業(宿泊及び飲食サービス)  
①宿泊 ②婚礼 ③宴会  
④葬儀 ⑤飲食  
⑥宅配弁当等その他

売上構成比

①21% ②3% ③6% ④18%  
⑤19% ⑥33%

▶ 地域概要(秋田県湯沢市)

[都道府県人口] 93万8,347人  
[市町村人口] 4万1,044人

▶ 産業構成の特徴

小売業や医療福祉分野を中心とする地方都市



りが小さい単位や「お一人様仕様」で注文できる形に変えました。とは言え、地域内消費だけに依存しては難しいので、ちょうどコロナ前に故障していた真空調理機を新しく買い替えるタイミングに合わせて、地域外にも販売可能な「チルド商品」の販売に着手しました。あくまで新しい商品をイチから考えるのではなく、宅配弁当やレストランで提供していたカレーやハンバーグ等の定番メニューをチルド商品化し、多額の広告宣伝費をかけられなかったのでSNS等を活用しながら通信販売をしていきました。

実際の販売促進にあたっては、これまでの全国からの宿泊者リストや、予約制宅配弁当等の地元の既存客リストを活用したPRを実施し、特に「地元へ帰省できない家族のために送ってあげたい」という需要を取り込めたことが大きかったと思います。湯沢ロイヤルホテルの独自性と強みは、和食・洋食・中華の経験豊富で腕の良い専任調理師がいることです。同業界で同規模のホテルと比べると、中華の専任調理師がいるのは珍しいですし、私も様々なホテルで食事をしますが、地域外のホテルと比較しても自信を持って紹介できる味のレベルだと思っています。

■ 小さくても事業をたくさんつくっていく重要性

このような取り組みの中で、コロナ・ショック発生時はお客様が来なくて落ち込んでいたスタッフも「自分たちは必要とされているんだ」と実感でき自信を持てたのは良かったと思います。以前に、跡継ぎがない地元の温泉宿を「引き継がないか？」と誘われ、ホテルとの相乗効果を期待できると感じつつも、投資回収が難しいと判断しお断りしたことがあります。チルド商品通販も、あくまで「手作り」なのでコストはかかりますし、大量生産はできません。また、これらの取り組みで必ずしも売上の落ち込みを全てカバーできているわけでもありません。しかし、年間1,000万円規模の小さな事業でも、10個つくれば1億円になります。こうすることで、リスク分散も可能です。だからこそ、それら全てを経営者一人ではできませんから「担い手となり得る人材の育成」が重要だと考えています。地方都市は様々な地域課題を抱えていますが、そうした中でもスタッフと一丸となって前進していきたいと思います。

まとめ

- 1 早くから市場動向や地域課題を見極め、専門家も活用しながら新事業に取り組んできた。
- 2 ゼロベースから新しいものをつくるのではなく「今あるものの売り方を変える」発想で取り組んだ。
- 3 蓄積してきた名簿データを活用した販売促進やPRに取り組んだ。
- 4 新しい取り組みによる成果を見せることでスタッフのモチベーションアップに繋がった。

## 苦境に立たされた

## 卸売業から“現場に最も近い”

## メーカーへの挑戦

[ 宮城県仙台市 ] 総合衛生プロデュース業

東洋産業 株式会社

代表取締役 玄地 学氏



### Before

- ・ケミカル産業(株)でM&Aした東洋産業(株)の再建に着手も主力商品の床用ワックス等の需要減等で将来に不安を持つようになる。
- ・卸売業として強みと信じていたアイテム数が在庫増による資金繰り悪化になっていた。
- ・自ら「経営者は先頭切って全てやるべき」と信じ込んでいた。

### After

- ・10年ビジョンを考えた先に自社の強みは「情報」であると感じ「メーカー」への挑戦の可能性に気づく。
- ・地域産業の「観光」「温泉」への使命感から独自の浴場管理システムを考案し商品化。
- ・社員の成長機会を重視し総合衛生プロデューサーとしての自立を後押しする。

### ■ 自社と私

私は大学卒業後、大手化学品メーカーの業務用製品部での6年の勤務を経て、先代の父が1966年に創業した山形県山形市にあるケミカル産業(株)へ1994年入社しました。その後、当時はケミカル産業(株)の競合であった東洋産業(株)を縁あってM&Aすることになり、1999年から専務として企業再建に入りました。当時の東洋産業(株)は、財務諸表上には表れない社内環境整備や経営者と社員とのコミュニケーションに大きな問題を抱えていましたが、当時は業界としても革新的だった同業複数社による海外メーカー商品の共同購入や研修会の相互乗り入れ等も実施しながら、企業再建を進めていきました。清掃用品資材業界は、価格決定権はメーカーが大手輸入商社にあり、こうした同業者との連携は、「業界に一石を投じる取り組みだ」と意気込んでいましたが、会員の宮城県中小企業家同友会(以下「同友会」)のセミナーの中でこの話をしたら、講師の大学の先生から「共同購入は仕入価格が多少安いメリットだけでそれ以上はないですよ」と指摘され、将来に不安を感じるようになりました。

■ 市場縮小の先にある現実から目をそらしていた自分に気づく  
2000年頃から、ビルメンテナンスの主力商品の床用ワックスの売上が、床材の変化等の理由で毎年4~7%減少し、不安だった私は同友会の「経営指針を創る会」という勉強会に参加しました。そこ

で「10年先のビジョンが見えない」と悩み、会員の先輩経営者に相談したら「玄地さん、『見えない』と言っているけど『見えている』よね？ 崖を転げ落ちるように潰れていく自分の会社の姿が。そうならないよう考えて実行しなさい」と激励されました。行き先も分からぬまま3年先の計画を立てようとしていた自分に気づき、今では「見えないからこそ10年先を描いてその逆算から計画を立てられてそこに価値がある」と実感しています。

■ 強みが弱みで自社にとっての当たり前が実は本当の強みだった  
当時の私は自社の強みを「豊富な品揃えでお客様が求められた商品を提供できること」と考えていましたが、ある日来社したお客様から「いや～たくさん商品があるけど欲しいものがない」と言われて愕然としました。実際は、「強み」と思い込んでいただけで、在庫が増えて資金繰りが悪化して会社を疲弊させているだけでした。考え込んでいたら、金融機関の方が「御社の強みは『情報』ですね」と言ってくれました。つまり、川下の実際に商品を使うお客様の「もう少しこうだったら、川上のメーカー等の「このくらいの需要が見込めないと」というような声、つまりお客様・メーカー・市場全ての「量」と「質」と「スピード」が伴う良質な情報が入ってくるのが「強み」だったのです。当たり前過ぎるこのことが「強み」だったと気づいた時は「目からウロコ」でした。

■ 市場調査と自社の強みと使命感から生まれた自社ブランド



▶ 地域概要 (宮城県仙台市)

[都道府県人口] 228万1,769人

[市町村人口] 109万2,659人

▶ 産業構成の特徴

卸売業・小売業・サービス業  
中心の支店経済都市



▶ 会社概要

[創業] 1985年  
[設立] 1985年  
[資本金] 1,800万円  
[従業員数] 13名

[事業内容]

総合衛生プロデュース業  
①ビルメンテナンス資機材販売  
②食品衛生資機材販売  
③ヘルスケア製品販売  
④自社ブランド事業「浴場管理システム」ハイ  
ジェニックスフォームクリーニングシステム

売上構成比

①70% ②③で10% ④20%



その後、自社の事業定義を「清掃用品総合卸」から「総合衛生プロデュース業」と定義し、「何をするか?」と考えた時に、「自社の強みの情報を活かした商品づくりができるのでは?」と考えました。なぜなら、メーカーにて商品開発まで多くの工程が介在することで完成した製品は現場のニーズとはかけ離れたものになるようなことがあったからです。温泉地の山形県は観光産業が中核ですが、レジオネラ菌による死亡事故の発生を見て、「こんなことがあってはならない」という使命感で浴場の洗浄システムを構想しました。以前からお客様先にて清掃スタッフの方の苦勞と、汚れが落ちず研磨剤を使って蛇口が劣化する場面を見ており、「何とかならないか?」と考えていました。また、「業務用」バスクリーナーの市場規模は20億円、「家庭用」は100億円と試算したものの、浴場が伴う老人ホームやゴルフ場やスポーツジム等の施設件数を考えると、業務用も潜在的には100億円の規模があり、その10%を獲得しても十分だと考えました。約2年をかけて、浴場洗浄に最適な泡の質感、酸性とアルカリ性の相互洗浄で汚れが良く落ちるという現場から得たヒント、塩素と酸性が混ざると塩素ガスが発生するリスク回避のための「洗浄利用ルール」の明示、ほか薬機法や品質表示法等を踏まえての説明書作成等を経て、「浴場管理システム・ハイジェニックスフォームクリーニングシステム」を開発販売することができました。製造は研究開発に長けた信頼できる協業先に依頼していま

す。また、当初は東北エリアのみでの展開を考えていましたが、全国各地に共通した課題を解決できると考えて、販売代理店による全国展開を図っています。以上によって、自社として、ものづくり・販売・教育・調査・分析・コンサルティングという一気通貫の事業が可能になりました。

■ 単なる拡大を目的化せず総合衛生プロデューサーたる人材育成を重視して

同友会で学んだ時、「あなたの経営理念から社員の笑顔が見えない」という指摘があり、思い悩んでいた自分、そしてそれまで一人でやっていたお客様向け教育研修講師ができなくなった自分を見て、社員が助けてくれ、成長していく姿を目の当たりにしました。「全て私が」と突っ走っていた自分が社員の成長を阻害していたのかもしれないと気づいてからは、自社ブランド事業も含めて単なる拡大を追うのではなく、総合衛生プロデューサーとして計4つの事業を総合的に取り組める人材を時間がかかっても育んでいこうと考えています。実は、これらの4つの事業を1つの会社で手掛けているのは業界では珍しいのですが、4つ全てを理解しないと「商品の最適な使い方」の提案ができないのです。よって、自社ではお客様の顔が見えずに「使い方」の提案ができない「通信販売」は「しない」と決めています。つまり、こうした「総合力」が、このコロナ・ショックにおいてもリスク分散となり、業績維持に寄与しています。

まとめ

- 1 将来のネガティブな市場予測結果から逃げずに「現状認識」を徹底しビジョンを打ち立てた。
- 2 「強み」と「弱み」を自分一人で考え込まずに他の人との関わりの中で発見していった。
- 3 自覚した「強み」を前提に裏づけとなる市場調査を実施しつ

- 4 つも、地域的、社会的課題を解決するという「使命感」を持って商品開発や販売戦略立案に取り組んで実行した。
- 4 単なる拡大を目的化せず、事業の本質を成り立たせ得る「人材」を重視し、事業定義に合致する「総合衛生プロデューサー」の育成に努めている。

## “人口7万人商圏の デイサービス業”から “自費リハビリ事業”へ新規参入

[ 山梨県笛吹市 ] 自費リハビリサービス

株式会社 晃秀の和

代表取締役 長坂 和樹氏



### Before

- ・ご家族の病気をきっかけに介護事業に従事したいと考えた。
- ・既存事業はリハビリ特化型デイサービスで、保険内診療となるため利用者様にできる施術の日数・時間が限られていた。

### After

- ・自費リハビリ事業で、高単価・省人化・低投資のビジネスモデルへ転換した。
- ・既存事業の現場ではなく、自費リハビリの出店準備に集中するため、現場業務をスタッフに任せ、出店準備に集中できる環境づくりを行った。

### ■ 自社と私

大学卒業後、母の病気をきっかけに養成校へ通い、理学療法士の免許を取得しました。資格取得から11年が経ちますが、3年後には独立することを見据えて就職しました。高校・大学は県外でしたが、「生まれ育った場所で仕事をしたい」という想いがあり、故郷である笛吹市に戻り、2013年、33歳の時にリハビリ特化型のデイサービス（通所介護事業）を提供する「株式会社晃秀の和」を設立しました。会社名は「親子3代で社会を盛り上げていきたい」という想いから、祖父・父・自身のそれぞれの名前の一部をとって「晃秀の和」と名付けました。2021年には事業再構築の取り組みとして自費リハビリステーションを甲府市に1拠点立ち上げました。現在は41歳になりました。

### ■ 創業に至るきっかけと背景

介護事業に携わろうと思った一番のきっかけは、先にも少し述べたように母の病気がきっかけでした。理学療法士の資格を取得し、実際に臨床を経験してから「自分の家族を通わせたいと思える施設を作りたい」、またその施設を通して「地元の方のお役に立ちたい」という想いがずっと頭から離れずあり、既存事業であるリハビリ特化型デイサービスを笛吹市内に1拠点、立ち上げました。

### ■ 既存事業や業界全体の課題解決のために選択した事業再構築

通常、リハビリを行う場合、病院への通院は2〜3か月、長くとも半年ほどで終了します。私は臨床を行う中で、「退院後に継続してリハビリを続けたくても、適切なリハビリを受けられない」という、通称「リハビリ難民」という社会問題が存在するのを知りました。また、日々営業を行う中で、「診療報酬の改定があるたびにに対応する必要がある不安定さ」や「営業努力を行っても保険内診療となるため売上等の成果に結びつきづらい」という課題を感じていました。人材面でも、介護保険・医療保険内で働く「理学療法士・作業療法士といった有資格者のキャリアが限定的になる」と、強い危機感を持っていました。そんな時、日々の情報収集や勉強の中でたどり着いたビジネスモデルが「自費型のリハビリセンター」でした。

### ■ 事業再構築として自費リハビリを選択した理由

自費リハビリセンター事業へ進もうと決めた理由は2つあります。1つ目は、「1回2時間を基本」とする長時間の施術が可能となり、「利用者様の身体機能改善にコミットできる」ことです。リハビリ事業にたずさわる方の中には、「利用者様に寄り添い、時間をかけてリハビリを行えば、もっと運動機能・身体機能を改善していける」と実感している方も多く、私もその1人でした。既存事業ですでに高い技術力を持つわれわれであれば、利用者様をきっと満足させることができると確信を持っていました。



### ▶ 地域概要(山梨県笛吹市)

[都道府県人口] 81万7,000人

[市町村人口] 6万9,000人



### ▶ 産業構成の特徴

製造業・医療・福祉、  
卸売業・小売業

### ▶ 会社概要

#### [事業内容]

- [創業] 2013年
  - [設立] 2013年
  - [資本金] 200万円
  - [従業員数] 8名
- ①リハビリ特化型デイサービス
  - ②自費リハビリサービス

#### 売上構成比

①70% ②30%



2つ目には、利用者様にとってより「自分の病気に向き合い、リハビリの努力を通して、身体機能の改善を実感できる」ことです。利用者様からは「病院以上に自分の病気や体のことを知ることができる」という声もいただいています。その背景には、「リハビリの経過を動画に収めて利用者様と確認する場」を設けたり、セラピストさんから利用者様へ「病気や症状について丁寧に説明を行う」等、利用者様と向き合う時間を十分に確保できているからではないかと感じます。

### ■ 事業再構築を進める中で工夫した点

新たに自費リハビリセンターをオープンする中で、工夫した点は大きく4つあります。1つは事業再構築を進めていく中でやらないと決めたことがあります。それは、既存事業で重要な会議等にあえて参加しなかったことです。非常に葛藤はありましたが、店舗候補の選定や営業訪問等、利用者のニーズを把握するためのモニター会等、開業準備に集中する決断をしました。2つめは、人材採用です。ビジネスモデルとしては既存のスタッフの協力を得ながら1拠点1名で運営できるのですが、技術力

やコミュニケーションスキルだけでなく、自社の理念や事業の価値観に共感してもらえるかという視点も含め、採用を行いました。3つ目は、初期投資を抑えることです。ビジネスモデルとしてベッド1台で運営が可能といわれていましたが、スタートにおいてはなるべくリスクを抑えることを考えました。4つ目は、自分だけで考えず、相談できる相手をつくることでした。県内の産業支援機構に所属する中小企業診断士の方や、金融機関担当者、自社と業種の異なる経営者等、様々な視点で相談できる人と人のつながりを大切にしていくことで気づけない視点や学ぶべき点があると感じます。

### ■ なぜ事業再構築・業態転換ができたのか？

まず、事業として始める際に、自分の家族が利用者となることを考えたときに「通わせたいと思えるかどうか」を起点に考えることです。さらに視点を広げるために「利用者様のために、会社のために、社員のために、地域のために」という基本方針を掲げていますが、「誰のために」「何のために」働くのかを常に考え続けることがとても重要だと感じています。

### まとめ

- 1 介護・リハビリ業界の直面する課題解決の手段として事業再構築を選択した。
- 2 既存の人材を活用し、省人・低投資のビジネスモデルへ参入を行った。
- 3 既存事業と並行して事業再構築を行う際に、経営者として注ぐべき時間・労力を集中した。また、その手前では自分なしでも現場を任せられるような人づくり・組織づくりの準備を行った。
- 4 人材採用の観点では、技術力・コミュニケーションスキルに加え「自社の理念共感や事業の理解」をしてくれる人材の発掘に注力した。
- 5 中小企業診断士や金融機関、異業種の経営者等のように相談できる仲間を増やした。
- 6 「家族を通わせたい・お勧めしたい」と思える事業・施設になっているかを常に起点として考えた。

## “観光客向け”から“地元客向け”へターゲットシフトし、スイーツ事業へ参入

[ 滋賀県大津市 ] 飲食サービス

株式会社 洗心寮

代表取締役 寺島 正和氏



### Before

- ・石山寺の門前にある観光需要型の食事・土産処であった。
- ・交通網の変化等によりこれまでの観光需要にも変化があった。
- ・一方、地元向けの宴会や法事は需要が縮小していた。

### After

- ・地元需要の縮小から観光需要のシフトを検討した。
- ・しかしコロナ・ショックで当初予定していた観光客向けのターゲット設定では難しいと判断した。
- ・それならば、地元客向けに商品やPRの仕方を変えようと既存事業の若手スタッフを抜擢した。

#### ■ 自社と私

高校は京都、大学は東京で、就職する前に半年、英語を勉強したいと思い、アメリカの語学学校に入学しました。事業の承継については、日頃から両親を見ていて、中学時代から何となく自身が後を継ぐという意識は持っていました。帰国後、大阪で就職をし、二年ほど営業職を務めました。阪神大震災後、いつもは弱音を吐かない父から「帰って来てくれ」と言われ、1995年9月に実家に戻りました。当時、震災によってお客様が減ったことに不安を感じたのかもしれませんが。その後、家業でしばらく勤めたのちに、2015年に社長を就任し、現在は52歳です。

#### ■ これまでの自社の既存事業の変遷と需要の変化

既存事業は、1927年滋賀県大津市にある石山寺というお寺の門前で先代がお食事処を開業したことから始まりました。1955年代に観光産業が広がり、1965～1975年代に観光客向けの「お土産売店」や「レストラン」事業を強化していきました。一方、地域の方向けには冠婚葬祭時の「出前・仕出し」や「宴会」等も提供するようになりました。昔は、参拝客や社員旅行・老人会等の団体バスツアーのお客様がメインでしたが、2011年の「新名神高速道路」開通後は関西圏だけでなく、中京圏か

らも人が訪れるようになったほか、宿泊客だけでなく日帰り利用のお客様も増えました。

各事業の需要について、レストランは8割以上が観光客の利用でした。地元宴会は法事が最も多かったのですが、コロナ以前(15～20年前)から需要が縮小傾向にありました。大企業の製造拠点が撤退したことも影響し、企業の宴会需要が減少していきました。仕出し・出前もメインは仏事で昔はお葬式も各家庭で行われていましたが、時代とともに葬儀の方法も変わり、需要が減っていきました。上記のように、徐々に地元需要の縮小を感じ、5年ほど前から観光需要をとれないかと検討を始めました。

#### ■ 新たな事業へ取り組むに至った背景

新たな事業をはじめたのは、隣接店(食事・土産処)が3年前に閉店し、そこが売りに出されていたため、ぜひ取得したいと思い、購入したことがきっかけです。ただ、過去の業態と同じ事業をしても失敗する可能性が高いと思い、当初は体験型(陶芸など)のテナント貸し出しを検討しましたが、すぐに退去するリスクもあるため、どのように活用すべきかを決め兼ねていました。

そんな時、ある勉強会で洋菓子屋の事業参入の方法を学びまし



▶ 地域概要 (滋賀県大津市)

[都道府県人口] 141万2,200人

[市町村人口] 34万人

▶ 産業構成の特徴

製造業・卸売業・小売業、  
医療・福祉



▶ 会社概要

[創業] 1927年  
[設立] 1969年  
[資本金] 1,000万円  
[従業員数] 20名

[事業内容]

- ①日本料理店
- ②土産屋
- ③仕出し・宴会
- ④単品スイーツ専門店(プリン)

売上構成比

①②③40% ④60%



た。近隣には和菓子屋が多いのですが、洋菓子屋は少なく、プリンであれば、老若男女問わず幅広い人が購入する可能性があると考えました。既存事業との相乗効果も期待して2020年5月にオープンを目指し準備を進めていましたが、同時期にコロナ・ショックに見舞われたため、緊急事態宣言明けの7月にオープンがずれ込みました。当初予定していた観光需要は少なかったのですが地元のお客様に多く利用していただき、その後GoToトラベル等の追い風もあり、結果として当初計画していた売上目標をクリアすることができました。

■ 事業再構築に取り組む上で工夫したポイント

もともとは観光需要を取ろうと始めた新たな事業(プリン専門店)ですが、先に述べたコロナ・ショック後に、リスクヘッジとしてターゲットを地元客向けにシフトしたのは結果的に功を奏したと感じます。今までは石山寺ありきで参拝客をいかに誘致するかを考えていましたが、ピーク時に比べて参拝者も減少していましたから、我々としても参拝客・観光需要に依存しない経営を目指す必要がありました。

商品製造については、既存事業のスタッフの中でやる気のある若手に任せただけで、スムーズに製造が出来るようになりまし  
た。あらたに人員を採用する際にも、プリンという年齢問わず受け入れられる商品であること、また製造にあたって比較的経験がなくとも取り組めることから募集は好調でした。

またオープンにあたってのプロモーションは妻の協力のもと、若手スタッフ複数名に担当してもらいました。既存事業とはまったく異なる打ち出し方でSNS等の発信方法も変えたため、おそらく洗心寮がプリン専門店も運営していると知らないお客様も多いと思います。地元客から評判の店がSNSで知った地域外の客に流行るという流れを実感しました。

土産処についても、京都が近いのでこれまでは「八ツ橋」を置いていけば売れていましたが、「本当にこのままで良いのか?」と感じていたため、商品ラインナップを滋賀県産のものを取り扱いを増やしたことで、地元の方も買いにくるようになりました。

まとめ

- 1 既存事業の需要変化をとらえ、コロナ・ショック前からターゲット変化を計画していた。
- 2 幅広い世代の需要を取り込める商品・サービスであるとともに、これまでの展開エリアでは競合の少ない事業を選定した。
- 3 コロナ・ショックにより当初予定していた「観光客向け」

- から「地元客向け」へターゲットをシフトした。
- 4 観光客需要の拡大へ向け、地域の素材にこだわった商品ラインナップを揃えたところ、地元客のニーズも獲得した。
- 5 新たな事業参入に伴い、製造とプロモーションを分けて、スタッフに任せただ。

## 商圈と注力分野を見極め

## セールスエンジニアを育てて

## 地域内トップシェアへ

[ 三重県四日市市 ] シャッター製造販売

長谷川シャッター工業 株式会社

代表取締役 長谷川 達智氏



### Before

- ・ 建築会社や工務店経由の受注を中心にアルミサッシの仕入販売等で拡大を図った。
- ・ 2005年に発生した構造計算書偽造問題(通称:姉齒事件)で売上30%減を経験し今までのビジネスモデルの限界に気づく。
- ・ その後の2008年のリーマン・ショックでも売上減に見舞われる。

### After

- ・ 車で30km圏内の直接受注顧客シェアを高めるため工具店とのタイアップ営業や目視によるシャッターの件数マッピングの市場調査、訪問営業での取換の潜在需要の把握等を実施し、利益率が向上した。
- ・ 商圈を区切ったことで迅速なメンテナンス対応が可能に。セールスエンジニアによる御用聞きと他社との連携による受注の相互協力を実施している。

### ■ 自社と私

自社の始まりは1927年に祖父が「長谷川ブリキ店」として始めた建築板金業です。その後、先代の父が「職人家業のままではのれん分けの連続で企業にならない」と考えて、オリジナルバケツや風呂桶等を手掛けるようになり、その後付き合い先の工務店の方から「これからの時代は建築物では高級なシャッターをつくっては？」と提案され、本格的にシャッターの製造販売を行って現在に至ります。

私は親に育ててもらった恩返しと純粋に親の役に立ちたいという想いで、学校を卒業するとすぐに入社しました。入社時には既に工場や倉庫、農業倉庫、水産加工倉庫等の仕事を数多く手掛けていて、35歳で事業承継をして社長に就任しました。

### ■ 姉齒事件による売上減で感じた将来不安がビジネスモデル見直しのきっかけに

社長就任後、シャッターの需要に付随するアルミサッシも仕入販売する等で売上を拡大していった矢先の2005年に「構造計算書偽造問題(通称:姉齒事件)」が発生し、建築案件の予定がストップしたことで売上30%減に直面しました。それ以前から

「下請けの限界」を感じて座学ではビジネスモデルの見直しの勉強をしていたので、「今こそ取り組むべきタイミングだ」と痛感し着手しました。そもそもシャッター製造販売業界は大手3社で全売上の9割を占め、あとの1割を各地域の中小企業が担うという構造で、「地域内競合」が存在しない専門性の高いニッチな業界なので、「シャッターをつくる・直す・売る」という一貫体制を持つ自社にとっては、本社のある旧・楠町(現・四日市市)の地域内でしっかり顧客を確保すれば良いと気づきました。また、「建築関係経由での受注」と「法人顧客からの直接受注」の2つを比べて、利益率が高い直接受注の割合を相対的に増やすという進むべき道筋が決まりました。

### ■ 工具店とのタイアップによる実証実験と地道な市場調査で見出した可能性

旧・楠町(現・四日市市)及び周辺には地場産業である製造業が集積しています。一方で、大手が頂点の建築関係経由の下請け受注に依存しては競争原理が働くだけです。そこで、会員である三重県中小企業家同友会の工具店の経営者仲間とタイアップし、工具店ルートでの製造業向けのシャッターの取換や修理



▶ 地域概要 (三重県四日市市)

[都道府県人口] 178万2,000人

[市町村人口] 31万283人

▶ 産業構成の特徴

石油化学・繊維・電子機器等の  
製造業中心の工業都市



▶ 会社概要

[創業] 1927年

[設立] 1977年

[資本金] 5,000万円

[従業員数] 24名

[事業内容]

シャッターの製造及び販売

① 建築会社や工務店経由での受注

② 法人顧客からの直接受注

売上構成比

① 50% ② 50%



の需要を新たに開拓しました。互いのノウハウをオープンにできる信頼関係があったので「顧客ルートの相互共有」ができたのです。これをきっかけに桑名市でも同じことを試みました。次に、経営パートナーの弟に頼んで四日市市を中心とするエリアで「目視」でのシャッターを伴う工場倉庫の件数を地図にマッピングする市場調査を約3年行いました。また、1件ずつ直接訪問してシャッターの具合を確認して、取換の潜在需要枚数を把握しました。突然の訪問営業トークは上手くいかないのが、以前から学んでいた「段階的な営業トーク」を地道に続けました。そして、シャッター保有数の多い上位企業から直接受注すれば地域内シェアの7~8割を確保できると確信しました。それらが現在の直接受注50%と地域シェアの高さに繋がっています。

■ 敢えて「やらない」「増やさない」ことも明確に

一方、建築関係経由の受注の将来も約2年のヒアリング調査等で把握しました。受注量の大きい下請け受注はメリットはありますが、結局「どの大手を頂点とするか？」に大きく左右されること、またアルミサッシ需要は工場等での需要が少ないことを

再認識し、「ここは増やさずに相対的に縮小させよう」と決めました。また、一般個人客向けの仕事は対応方法や価格帯も異なるので、信頼する仲間の会社にお任せしています。

■ なぜ事業再構築・業態転換ができたのか？

ももとの製造業で培った「人員の最適配置や高効率の工程管理」とサービス業の考え方を取り入れた「第5次産業」という基本姿勢で、セールスエンジニア(営業+技術)として活躍する人材の採用と育成をしてきたこと、また女性のパート社員の活用が成果に繋がっています。また、集中すべき商圏を決めたことで、大手には真似できないスピード対応や「途中で立ち寄れる」効率の良さに繋がりました。シャッターは地場産業の製造業なら必ず持つ倉庫の最重要な機能です。「工場で働く人たちのより良い相談相手になる」という信念で、シャッターを切り口に様々な相談を気軽にいただける信頼関係を築きながら他社とも協力していこうと考えています。コロナ・ショックの影響はありますが、直接受注比率を高めてきたことで利益率では小さい影響で推移できています。

まとめ

- 1 売上減をきっかけに受注経路別の利益率を分析し「強化すべき受注形態」を明確にした。
- 2 地道な実証実験と市場踏査によって「注力すべき商圏(営業エリア)」を明確にした。
- 3 上記と同時に「自社でやらないこと」も明確にして他社の協力連携を図った。
- 4 長年培った「製造業」のノウハウにサービス業の考え方を付加して「セールスエンジニア」の育成に取り組んでいる。
- 5 強化した直接受注体制は利益率の向上に繋がり、商圏(営業エリア)を区切ったことでスピーディかつ「お客様優先」の対応体制を確立できた。

## 技術の外部発信と

## ヨコ連携で取引先倍増と

## 幅広い業界への展開を実現

[ 三重県菰野町 ] 精密プレス板金製造加工

株式会社 前田テクニカ

代表取締役 前田 昌彦氏



### Before

- ・ 事業開始後数年で多量少品種生産から少量多品種生産に移行した一方で、特定顧客向けの下請け部品製造が9割を占めていた。
- ・ リーマン・ショックによる業績悪化を機に、リスク分散のため顧客開拓の必要性を痛感する。

### After

- ・ 下請け町工場のヨコ連携に取り組み、受注の受け皿を拡大した。
- ・ 「少量板金」「2桁ロットのプレス加工」の強みをWEB等を活用してPRした。
- ・ 自社ブランド事業を通して、社員の自ら考え、やってみる姿勢を育成している。
- ・ 顧客や取扱い業界を拡大してリスク分散を図った。

### ■ 自社と私

自社のルーツは、祖父が戦時中に始めた軍需品関係の鍛冶仕事で、戦後、農機具修理等を経て下請けの部品加工を手がけるようになりました。その後、父が今も続く主要顧客との取引を始め、会社として設立しました。私は子供の頃から父の働く姿を見たり仕事の話を知ったりして「楽しそうだ」と感じて後継を決めていたので、学校卒業後は敢えて様々な事業を取り扱う商社に入社し、経理を中心に経験しました。家業に戻るにあたり、父からは「今の会社のままで単に後を継ぐならやめた方がよい」と言われましたが、「この会社を継ぐ中で新しいことに挑戦しよう」と決意して入社しました。今思えば、父は私の覚悟を試していたのだと思います。

■ リーマン・ショックで痛感したリスクと町工場連携の取り組み  
社長就任は2010年で、リーマン・ショックで売上が激減した年でした。当時、顧客数は40件近くあったものの主要顧客の電機業界大手2社への依存度が9割近くで、特定の業界、顧客に依存することのリスクを痛感することになりました。そのリスクを回避し、幅広い業界に顧客を拡大するために取り組んだことの

1つが下請け町工場同士の連携です。多くの下請け町工場は、当社と同様に特定の大手メーカーに依存しているものの、その顧客の要望や加工依頼全てに対応できていないので、これに対応できる他の町工場と協力することで、既存顧客向けの仕事の受け皿を広げるだけでなく、他の町工場が取引する顧客向けの仕事を受ける可能性も生まれます。大手メーカーと下請け町工場の強固な縦の関係性に横串を入れるつもりで取り組みました。2014年には、中部地方の中小製造業7社で結成した「中部ものづくりUNITED」に参画し、現在は15社が展示会出展・共同受注・仲間取引・社員交流等で連携するとともに、宇宙ベンチャー企業の開発支援も行っています。

### ■ WEBマーケティングを活用した営業と広報

また、顧客開拓のために、中小製造業マッチングサイトでの技術情報掲載、自社HPのリニューアル等によるWEBマーケティングに取り組み、WEBによる引き合いや注文を通じての顧客数増加につなげています。一方、営業部門を持たない自社として営業活動強化のため、副業人材の活用にも着手しましたが、コロナ・ショックにより営業訪問が困難となり頓挫した経験も



▶ 地域概要(三重県菟野町)

[都道府県人口] 178万2,000人

[市町村人口] 4万509人



▶ 産業構成の特徴

湯の山温泉や御在所岳等を  
中心とする観光、  
農産物や木材の一次産業

▶ 会社概要

[創業] 1971年

[設立] 1971年

[資本金] 800万円

[従業員数] 37名

[事業内容]

重電・弱電用部品の精密プレス板金製造加工

①産業用モーター及び制御機器の部品製造

②事務機器の部品製造

③Komonomonoブランド事業(金属模型等)

売上構成比

①と②が中心



あります。現在は、社内で広報チームをつくり、SNSに製造現場の様子や加工技術に関する画像や動画の投稿等を行っています。これらの取り組みで、主要顧客への依存度はなお8割程度なもの、顧客数は90件に拡大し、電機だけでなく、医療・防衛・住宅設備など業界分野も広がり、リスク分散につながっています。

■ 自社の強みをさらに強化するために

会社設立当初は「多量少品種」つまり特定部品を大量生産する仕事を中心として順調に事業を拡大していました。しかし、その特定部品の仕事が顧客の都合で突然なくなることを経験し、「少量多品種」へと大きく舵を切りました。当社は、レーザー加工を中心に数量1個から対応する少量板金加工と、QDC(クイック・ダイ・チェンジ)金型を活用し2桁ロットの量産に対応する精密プレス加工を特徴としています。これらは過去の経験を糧に父の代から長い年月をかけて築いてきたものです。現在も、この2つの軸をぶらすことなく強化するため「まぜブレ!？」というキャッチコピーを掲げてPRしています。少量板金

における汎用性の高い加工と、高精度のプレス加工を組み合わせることにより、最適な加工法を提案するものです。これを支える技術人材の育成や設備投資にも取り組んでいます。

■ 社員が自ら「考え」「やってみる」自社ブランド事業

自社ブランド「Komonomono」は2005年に立ち上げましたが、2019年に地元で開催したイベントでワークショップを開催したことから取り組みが前進し、「プラモデルのように板金で模型を作ったらどうか?」という発想から、金属模型キット「TOYMETAL」が生まれました。自社ブランド事業は「社員が主人公として自ら考え、お客様と体験を共有するプログラム」と位置づけています。「TOYMETAL」は令和2年度三重グッドデザインに選定され、地元メディアにも注目されましたが、全て社員の力で成し遂げたものです。「前向きに」「どうすればできるかを考え」「やってみる」ことを人材像に掲げて、コロナ・ショックの現在もこうした社員に支えられ、売上減はしたものの黒字確保できており、リーマン・ショック当時に比べれば、これまでの取り組みが功を奏したと考えています。

まとめ

- 1 特定顧客への依存度の高さによる売上激減の経験から「少量多品種」と「小さな市場でのシェア獲得」に徹しつつ、WEBマーケティング等の取り組みで、取引先件数のアップと他業界への展開とリスク分散を図った。
- 2 「少量多品種」を支える板金加工、プレス加工の特徴を活かし、他社にない複数の工法の組合せ最適化を強

みにした。

- 3 強みの異なる中小製造業の連携による顧客共有で取引先件数の拡充を図った。
- 4 上記の強みの基盤である社員の「考える力」を活かせる自社ブランド事業を社員主体で実施している。

## “伝統”と“革新”を両立し、 “他社が取り組んでいない” 事業へ参入

[ 三重県松阪市 ] 建築工事・リフォーム

有限会社 北山建築

代表取締役 北山 裕史氏



### Before

- ・ 慶應3年から続く大工業として歴史のある企業。
- ・ 大工から工務店への切り替えを目指し有限会社北山建築を設立。
- ・ 当初は生計を立てるためにハウスメーカーの新築注文住宅の下請け業務を受注。

### After

- ・ 1年ほどでハウスメーカーの下請けから撤退。
- ・ お客様と一生涯のお付き合いが出来るか否かを判断軸に仕事の領域を選択。
- ・ 業界の時流や市場の変化をとらえ、リフォーム、不動産と隣接異業種への参入。

### ■ 自社と私

大工として19歳から修行をはじめ、28歳ごろには墨付けをして家を建てられるようになり、棟梁として家族や親せきから家を建てたいと相談をもらうまでになりました。33歳ごろまで棟梁として受注・営業～施工管理・集金と幅広い業務を経験しました。当時、ハウスメーカーの台頭を横目で見ており、このまま田舎で大工として生計を立てていくのは難しいと感じました。今後は、大工から工務店に切り替わっていく必要があるのだらうと考えていたため、松阪市で場所を探し、2001年に有限会社北山建築を立ち上げました。設立当初は、当社としてしっかり仕事をつくるためにハウスメーカーの下請け業務も受けていましたが、直接お客様のニーズや想いを聞く機会が与えられず、1年ほどで撤退することを決めました。

### ■ これまでの自社における事業変遷とその背景

北山建築は慶應3年から大工業としての歴史を持っており、私の代で7代目となります。私が有限会社北山建築を立ち上げた後、2002年に新築注文住宅、2017年には定額制注文住宅に関する独自ブランドを立ち上げました。それぞれのブランドを立ち上げた背景には、新築注文住宅に関する「お客様ニーズの

多様化」があげられます。多様化により、対応業務やサービスの幅が広がり、結果的にスタッフの業務量や労働時間が増えていきました。また、専門的な能力が求められるようになり、スタッフの経験によっては対応しきれない場面もありました。そうすると「お客様の評判を落とす」「受注率が下がる」等の負のスパイラルに陥り、最終的に「お客様の満足」につながらず、建築棟数が減少していきました。なぜ、棟数が落ちてしまったのか原因を突き詰めて考えた末に、専門特化していく必要があると感じました。

### ■ 事業の中で大切にしたい考え方とやるべきこと、やらないと決めたこと

われわれはお客様との「一生涯のお付き合い」を築いていくことをモットーに考えています。それを実現するために、やるべきこととして、営業エリアを本社(松阪市)から車で半径1時間以内の場所と決めています。一生涯のお付き合いをするためには、「われわれがいつでもすぐ駆け付けられるような距離」を保つこともさることながら、「連携業者様にとって行きやすい距離」を考慮する必要があります。

また、やらないと決めたこととして、昔は一定のレベルに達す



▶ 地域概要 (三重県松阪市)

[都道府県人口] 178万2,000人

[市町村人口] 16万人



▶ 産業構成の特徴

製造業、卸売業・小売業、  
医療・福祉

▶ 会社概要

[創業] 1927年

[設立] 2001年

[資本金] 1,000万円

[従業員数] 27名

[事業内容]

①新築注文戸建て事業

②戸建て中古リフォーム事業

③不動産業

売上構成比

①70% ②20% ③10%



るまでは断らず仕事を受けてきましたが、業務を選ばずに仕事を受けたことで、スタッフ、お客様、職人等仕事に関わる方々に迷惑をかける場面が出てきたため、「北山建築の土俵でやれないことは仕事として受けない」と決めました。同時に、「価格やブランドがお客様のニーズに合致しない場合」や北山建築の考える「ストーリー・進め方をご理解いただけない場合」もお断りをするか、他の建築会社をご紹介するようにしています。

上記のように明確に自社としてやるべきこと・やらないことを決めることで、より「自社の強み」や「得意分野」を正しく理解できるようになったと感じます。

■ 事業再構築や業態転換に取り組むに至った背景との考え方  
事業を再構築する際は、「人口減少」「新築着工棟数の減少」の業界・市場の変化を理解することが必要です。既存事業1本ではそうした変化に対応できないため、不安や危機感を常に持っていました。とはいえ、まったく0ベースで事業を立ち上げることは難易度が高いので、既存事業を起点にした「隣接異業種」への参入を検討しました。

実際に2020年から本格的に参入したリフォーム事業ですが、

参入した背景には、自社が競合他社と差別化を図るうえで「他社より良いものを提供する」「他社にないものを提供する」のいずれかにウェイトを置くべきだという想いがありました。リフォーム事業は、デザインや商品企画力等、専門性、またそれに伴った技術力・対応力が必要となりますが、一方で、お客様に対してもわかりやすく、価格提示もスピード感をもって行う必要があります。おそらく他社でもやろうと思えばできるのかもしれませんが、手間がかかるほか、「そこまでしなくても利益は確保できる」と考え、手を出さない企業が多いように思います。結果的にわれわれとしては、「他社にないものを提供する」、言い換えますと「他社がやりたくないことに取り組むこと」を選択しましたが、それが成功への最短距離につながると考えています。

また、私個人としては常に業界・社外の取り組みに目を向けることを意識しています。月1回のペースで開催される業界団体の勉強会や、その勉強会等で知り合った経営者の方を訪問・視察することで先進的な取り組みを学び、われわれの事業にどのように活かしてゆくかを常に考えています。

まとめ

- 1 「人口減少」「新築着工棟数の減少」といった業界や市場の変化を正しくとらえた。
- 2 お客様ニーズの多様化に対応していく中で、自社の経験(成功・失敗)からなぜその結果に至ったのかを常に考え分析した。
- 3 北山建築として事業を行う「エリア」や「業務範囲」を明確

- 4 競合他社と差別化を図るうえで、手間や時間がかかるような「他社がやりたくないこと」を選択して取り組むことを決めた。

## “緑のくらしプロデュース業”

として新たな可能性を

開拓する

[ 宮城県南三陸町 ] 木材製材加工

丸平木材 株式会社

代表取締役 小野寺 邦夫氏



### Before

- ・ 林業家や工務店等と連携した「南三陸山の会」として南三陸杉のブランド化に取り組み農林水産大臣賞を受賞した直後に東日本大震災で壊滅的な被害を受ける。
- ・ 「地木の力を輝かせる」という事業定義に基づき製品開発に軸足を置いて取り組んでいた。

### After

- ・ 事業定義を「緑のくらしプロデュース業」として、都市部の大手企業の店舗やオフィスへのブランド展開、生活雑誌や異業種とのタイアップによる都市部のマンションリノベーションやセルフビルド可能なオンラインルーム等のプロデュースを手掛ける。

#### ■ 自社と私

自社の始まりは、明治時代に岩手県出身の初代が東京での修行後に、「杉の良材の産地」で「東京と岩手県釜石の鉱石船の渡航による地の利がある」この南三陸にやってきたことがきっかけです。私もまた、木材問屋での修行後に入社し、「海の町」と呼ばれていたこの町が、実は77%が森林という「山の町」でもあることに魅せられ、当時の組合長と「南三陸杉」と命名して、「森林見学会」など様々な取り組みをしながら、ブランド化に取り組んでいました。そして、2011年3月1日の全国林業コンクールで農林水産大臣賞を受賞し、全国的に南三陸杉が知られるようになり、「海の町」として知られていたわが町を町民も「杉もあるのか?」と気づいた機会でもありました。ところが、「これからだ!」と思っていた矢先の受賞10日後の2011年3月11日に東日本大震災が発生し、大津波に町は飲み込まれ、自社の社屋も工場も全流失してしまいました。

そこからしばらくは「もう一度できるのか?」と自問自答する日々でしたが、社員からの「社長、もう一度やってください!」という声に後押しされて、事業再開を決意しました。また、103年続いた歴史が一度被災によって止まった中で、「単なる事業

の再開と継続」を目的化するのではなく、以前に宮城県中小企業家同友会(以下、同友会)で学んでつくった「経営理念」に立ち返ろうと考えたことも事業再開の決意のきっかけとなりました。そして、地元の建設会社の方々の協力もあって、2012年4月11日に事業再開を果たしました。

#### ■ 木の本来持つ良さを引き出す製品開発に尽力

震災後の冷え込みや昨年の消費増税、そして今回のコロナ・ショックでは、私自身もこれまで経験したことがないような状況が続いていますし、業界においても「将来が見通せない」と廃業が始まっています。しかし、これは「もともと分かっていたこと」でもあります。日本における住宅着工数は100万戸から半数の50万戸に減少し、もはや量は追求できない中で、大規模な木材会社に価格面では中小木材会社は対抗できません。市場が縮小しているのに量を求めて拡大成長しようと思ったら当然「価格競争」になり、資力がある大規模な会社しか残らないわけですので、既存市場の中で生きようとするだけでなく、「新しい市場をつくる」ことが最重要です。となると、建築資材の一つとして「木でなくても良い」ではなく「木だからこそ良い」という「価値を深掘りする」ことがポイントとなります。



### ▶ 地域概要(宮城県南三陸町)

[都道府県人口] 228万1,769人

[市町村人口] 1万747人



### ▶ 産業構成の特徴

沿岸部に位置した  
漁業及び水産加工業及び  
農業の町

### ▶ 会社概要

[創業] 1908年

[設立] 1966年

[資本金] 1,000万円

[従業員数] 26名

### [事業内容]

木材製材・加工・販売、建築資材販売

①県内向け

②県外向け

### 売上構成比

①80% ②20%



したがって、震災後は地元の復興を進めるための木材の供給に努めながら、経営理念にある「地木の力を輝かせる」に込めた「木の本来の良さを引き出していく」ことに取り組んでいきました。酵素を殺すことなく精油成分が失われぬまま輝きと香りを放つ乾燥材にできる特別な低温乾燥機の導入や、大量生産とは真逆の一本一本がどのような用途に適しているかの色味等の見極めをしながら挽いていく製材加工に取り組むとともに、震災後に世界初の「FSC国際森林認証」と「ASC養殖場認証」、つまり林業と漁業の両方の国際認証を受けた南三陸町全体をブランド化するという考え方で歩んできました。

### ■ 事業定義を見直しコロナ・ショックでも活路を見出す

コロナ・ショックを受けて、それまで考えていた事業定義やビジョンを見直しました。それまでは「地木の力を輝かせる」ということで一生懸命「製品づくり」をしていました。しかし、現在は「緑のくらしプロデュース業」と自社を位置づけて、独自の強みを持つ中小工務店へ南三陸杉の良さを発揮した木材を提供することはもちろん、最近はSDGsの考え方の一環として、県外の都市部の大手のカフェ店舗やオフィス空間に南三陸杉を

導入してもらえるようになってきています。また、同友会の会員仲間の留学支援会社とタイアップして、「オンライン留学」の際にセルフビルドで「南三陸杉でできた快適なオンラインルーム」をつくることのできるパネルの展開や、生活雑誌とタイアップしたマンションリノベーションの提案等を実施するなど、新たなプロデュースを通じて関係するユーザーや企業の輪を広げているところです。ただし、ここで重要なのは「ビジョン連携」で、単に「一緒に儲けよう」ということではなく、「実現したい社会のイメージを共有できる仲間と連携する」ことに軸足を置いています。

震災の時もそうでしたが、このコロナ・ショックでも「社員を減らす」ということは経営者として絶対にしないと決めています。逆に、「今こそやらなくてはならない」と強く感じていることは、「自ら動いて様々な人たちと交流を持つこと」です。震災の時を振り返ると、内に閉じこもらずにいろいろと動いたことが、その後の事業再開や様々な取り組みに繋がりました。今後も、積極的に自ら動きながら、この苦境を突破していきたいと思います。

### まとめ

- 1 自社の市場縮小とその原因を把握し進むべき方向性を見出して実行してきた。
- 2 「事業定義の見直し」の必要性に気づいて「製品開発」から「プロデュース」へと脱皮した取り組みを実行した。
- 3 異業種その他とのタイアップにおいても単なる「共同で

- 4 の金儲け」に陥らず、価値観やビジョンにおいて連携できる仲間か否か?を見極めて連携している。
- 4 震災やコロナ・ショックのような危機においても「社員を減らさない」と固く決意している。

## 多事業展開により培ったノウハウと、デジタルマーケティングの活用による新市場顧客開拓

[ 東京都江東区 ] 金型設計・製作  
株式会社 関東製作所  
代表取締役 渡邊 章氏



### Before

- ・入社時、関東製作所では金型設計・製作事業のみ手掛けていた。
- ・取引先からの依頼があり、加工機・共同ロボットの設計・製作業に着手。
- ・ブロー成型金型事業におけるシェア率トップ企業となり、業績の拡大が困難となる。
- ・金型事業は業績が外部要因にて決まってしまうことが多く不安定である。

### After

- ・射出成型事業へ参入。隙間産業である「小ロット」の受注に注力することで、紐づく形で金型事業の受注も拡大。
- ・デジタルマーケティングを開始し、自社の取り組みや強みの発信、展示会出展を通じ、認知度の向上・受注数の拡大を実現。
- ・自社のノウハウを活かした上記展開をもって新市場顧客開拓を実現。

### ■ 自社と私

大学在学時、両親と親交のあった企業のシンガポールの支社長と出会い、お声がけを頂きました。もとより海外志向は強かったため、卒業後シンガポールにて就職を決断しました。3年弱、シンガポールにて営業経験を積んだ後、日本へ戻り、関東製作所へ就職をしました。私は、父や当時経営を引き継いでいた叔父から、具体的な事業承継のお話をいただいていたが、自身の中で「関東製作所を引き継ぎ経営者としてやっていきたい」という思いを抱いていました。その後、2011年に社長へ就任し、現在は51歳です。

### ■ 新たな事業展開のきっかけと背景

2011年に社長就任後、マーケットがニッチな業界であるブロー成型金型事業では既にトップシェア企業となり、新規顧客開拓を行うことは難しく、また、金型事業は業績が外部要因にて決まってしまう事が多く不安定な事業であるため、既存の取引先よりお声がけをいただいたことがきっかけとなり、兼ねてより進出を構想していた「射出成型金型事業」へ乗り出しました。この参入を機に、小ロット品というあまり受注数はないが、金型事業

を活かした成形品の生産という領域へ事業を拡大しました。また教育の充実化を図る目的で、外部企業よりコンサルティングを受ける事に決め、社内で研修会を重ねているときに、デジタルマーケティングに関してご紹介を頂き、挑戦を決めました。デジタルマーケティングを開始するにあたり、展示会への出展、およびソリューションサイトの立上げを行っていく過程で、「当社の強みが何か？」を考え、プラスチック製品の開発代行が自社の強みを最大限に活かした業態であることを発見しました。金型を使用する成形メーカーからプラスチック製品を必要としているありとあらゆるメーカーをターゲット顧客に設定し、さらに小ロットからの対応を行う事を全面に打ち出しました。背景として、量産を行っている成形メーカーは小ロット品を敬遠しがちである、我々金型メーカーは小ロットであっても金型を受注する事で利益を出す事ができる、また小ロットの場合、競合が少なく、無理な値下げ依頼をされることが少ないことがございました。ベンチャー企業やプラスチック製品を頻繁に扱わないユーザーにとっては成形品に関するノウハウが少なく、当社の知識、経験、ノウハウが役立つ場面が多々あり、物の



▶ 地域概要 (東京都江東区)

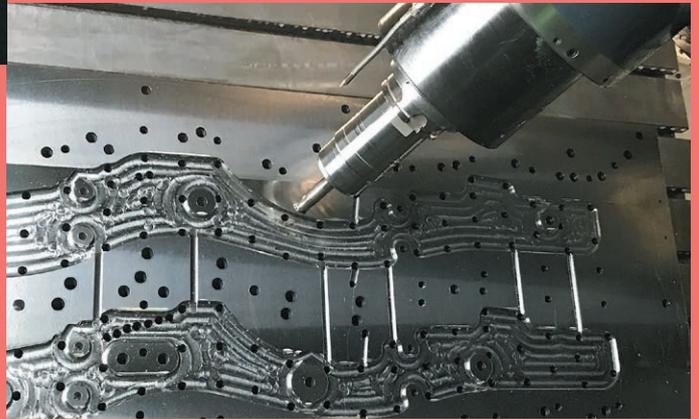
[都道府県人口] 1,404万3,239人

[市町村人口] 48万8,600人



▶ 産業構成の特徴

従来からの繊維、木材、機械関連産業などを  
中心産業としながらもその構造は変化しつつ、  
最近では情報関連業の集積が目立っている。



▶ 会社概要

[創業] 1948年

[設立] 1948年

[資本金] 6,985万円

[従業員数] 134名

(グループ従業員180名)

[事業内容]

①金型設計・製作

②加工機・共同ロボットの

設計・製作

③成形品の生産

④部品の加工・調達代行

売上構成比

①83% ②11% ③5% ④1%

販売だけではなく、ソリューションを販売する事で、付加価値を高める事ができると考え、参入しました。

■ デジタルマーケティングの導入

デジタルマーケティングを行う際には、マーケティング専任の人材を採用し、マーケティングの強化を図りました。展示会への出展、ノベルティーの制作、ホワイトペーパーの作成、メルマガの作成、配信、WEB分析、You Tube動画の撮影、編集オウンドメディアの立上げなどをマーケティング課と進めています。オウンドメディアに関しては、体勢が整っていない事により、時期尚早と見送りを決めていましたが、外部の力を活用する事で、検討し直し、導入を決定しました。新たな取り組みをする際には、自社の力だけで取り組むことにとらわれず、外部の力も積極的に取り入れることで推進してきました。

■ 大事にしていること

経営をするうえで最も大事にしている事は事業の継続です。会社が未来永劫発展できるようにして行きたいと考えています。金型製作業だけでは自分たちの力で生きてくのは困難であると考え、金型を中心とした、周辺ビジネス、隙間ビジネスを展開

する事で、事業領域を広げられるだけではなく、金型の売上、利益率の上昇が達成できるものと考えています。

また、事業の継続をする為には、安定した経営を行い、その結果として、社員教育、福利厚生を充実させ、給与を増やし、社員にとっても、これから入ってくる社員にとっても魅力ある会社をつくり上げなければなりません。社員が自ら考えて行動を起こし、情熱、熱意、執念をもって働き、当社で働けてよかったと思ってもらえる会社を作りたいと考えています。一方で、デジタルマーケティングで全員の理解が得られているかと言えば、残念ながら現場で日々金型の製造を行っている社員には十分な理解はできていないと思います。来月から開始する3Sの研修会にて、各工場で3Sを行い、そこに役員と一緒に参加する事で、社員との一体感を高めたいと考えています。

■ コロナの影響

コロナ禍において新規開発が遅れたり影響がないわけではありませんが、全体としては大きな影響はありませんでした。しかしながら今後も新規顧客開拓、新規事業への挑戦などを継続して行っていくことは必須であると考えています。

まとめ

- 1 射出成型事業へ参入する際、既存の競合企業と衝突する領域ではなく、隙間産業となる領域へ着眼し、ターゲット、自社独自のスタイルを確立した。
- 2 既存事業とのシナジー性が築ける事業展開を行った。
- 3 デジタルマーケティングを行う際に、複数の事業を展開する自社の強みは何か？を追求し、「プラスチックの開発

代行」という独自のスタイルを確立した。

- 4 新事業を展開する際には、自社の力だけで取り組むことにこだわらず、積極的に外部の力を取り入れた。
- 5 時間が許す限り、様々な研究会に出席して「学ぶ」ことに重きを置いている。

## 社員スタッフによる 「経営指針」の取り組みが 危機突破のカギに

[ 愛媛県松山市 ] 障がい福祉事業

特定非営利活動法人 家族支援フォーラム

理事長 米田 順哉氏



### Before

- ・ 設立からしばらくは児童デイサービスと成人デイサービスのみで行政からの利用者収入を中心とする事業に限定され経営が苦しい状況が続いた。
- ・ 障害者自立支援法を契機に事業展開は前進したが、組織や勤務環境の課題が表面化して混乱が発生した。

### After

- ・ 「会社を潰さない」「結果責任は経営者が取る」と宣言して結束を高めつつ社員スタッフの声を取り入れた経営指針を成文化した。
- ・ 経営指針をもとに業務改善や待遇改善を図った。
- ・ コロナ・ショックへの対応も経営指針に位置づけて具体的な対応策を明確に共有している。

### ■ 自社と私

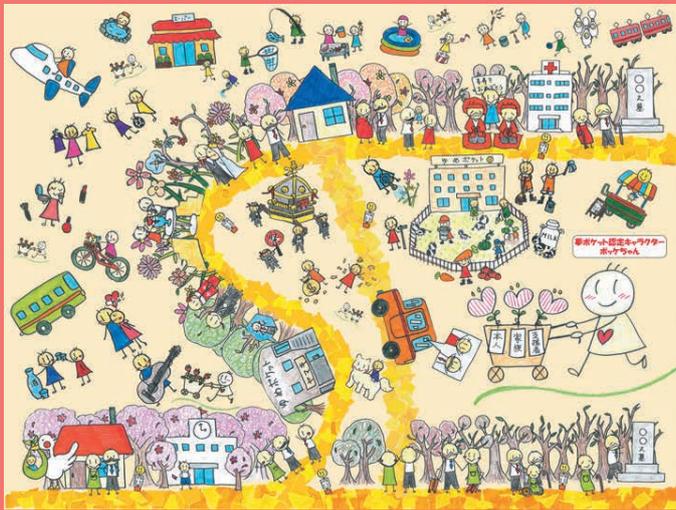
私は大学卒業後に銀行職員として働いていましたが、4歳下の弟がダウン症の障がいを持っていて、父親と母親が私の若いうちに相次いで亡くなったことをきっかけに松山に戻りました。「親亡き後の障がい者はどう生きるのか？障がい者を持つ家族はそこにどう向き合うのか？」という永遠の課題に向き合う障がいのある家族を持つ現在の社員スタッフや、現在副理事長を務める松本との出会いの中でこの会社を立ち上げました。「地域の中で障がいのある人が一生涯生きることが出来る環境を整えたい」という「ライフサイクル支援」を覚悟として掲げており、現在は、就労継続支援B型と就労移行支援で飲食店4店舗と清掃事業のほか、生活介護サービスやグループホーム、障害児向けの放課後デイサービスや緊急対応用のショートステイ等を手掛けています。

私たちが利用者との契約を結ぶ際の利用料は、国(2分の1)や県(4分の1)や市町村(4分の1)で成り立っており、私たちが直接その利用料をいただきます。ほか、利用者の障がい者の方々が働く飲食店に訪れる一般客からの収入もあります。元々

利用単価が決まっていることで、「安定している」「計画を立てやすい」とも言えますが、「付加価値を高めて利用単価を引き上げる」ことはできないという制約も存在します。

### ■ 障害者自立支援法成立をきっかけに事業展開

設立当初からしばらくは、児童デイサービスと成人デイサービスのみで経営が苦しかったのですが、2005年に「障害者自立支援法」ができたことをきっかけに、人の採用と資金確保に取り組みながら、清掃サービス事業やマンション型グループホーム、飲食サービス事業と次々と事業を展開していきました。当時、第一地銀等からNPO法人が借入したのは初であり、私自身も元銀行マンという自信がありました。何よりも、「ライフサイクル支援」という自社の覚悟を貫いて、社員スタッフとともに「障がい者の家族として生きているのでできることは何でもやらなければならない」「私たち家族にとって良いサービスは、きっと他の人にとっても良いサービスだろう」と全員が平均11時間を超えて仕事をしながら突き進んでいったのですが、これは事業展開を後押しした一方で、4期連続赤字という結果と、いわゆる「やりがいブラック」をもたらしました。そんな



▶ 地域概要 (愛媛県松山市)

[都道府県人口] 132万2,598人

[市町村人口] 50万9,759人

▶ 産業構成の特徴

農業や観光業や  
化学繊維等の製造業や  
サービス業中心の都市

▶ 会社概要

[創業] 2003年

[設立] 2003年

[資本金] 一円(特定非営利活動法人のため)

[従業員数] 40名

[事業内容]

障がい福祉事業

①障がい者

福祉関連サービス業

②一般向け

飲食サービス業

売上構成比

①70% ②30%



な中の2013年に、当時絶対的な存在だった現場トップの所長と現場マネージャーが同時に辞めるという出来事が発生してしまい、社内は大混乱となりました。そこで私は、「この家族支援フォーラムは絶対に潰さない」と宣言し、「残った皆さんで力をつけよう。どうするかは一人ひとりが自分で判断して決めて行動して欲しい。その結果責任は経営者である私たちが持つ」「この家族支援フォーラムを良くするにはどうしたら良いか? 意見を出して欲しい」とお願いしました。

■ **社員スタッフの手による経営指針が危機突破の原動力**にそこからは、社員スタッフから出てきた意見を重要性和緊急性で整理しながら、その意味合いや目的や具体的なイメージをすり合わせて、経営指針(経営理念・10年ビジョン・経営方針・経営計画)を成文化していきました。中には「少し文章が変だな」という箇所もありましたが、「社員スタッフが自らつくった」という実感が大切だと、敢えて修正はしませんでした。その後、この経営指針に基づいて、サイボウズのキントーンやエクセルをつなげて、1か月で156時間の作業を36時間程度でできる

ようにするなどの長時間労働の改善や、社員スタッフの待遇面の改善も図っていきました。業務改善に関しては、体感的には「半月程度に事務業務が前倒しになった」感覚があります。コロナ・ショックに関しては、一般客向けの飲食サービス事業や、利用者のための外出活動やイベント等の中止という点で影響はありました。しかし、既に今年1月に「新型コロナウイルス対応のための事業存続計画(BCP)第一次案」を経営指針の中に位置づけ、「利用者と職員の命と健康を」と「利用者のご家族の健やかな日常」の両方を守ることを目指して、対応策を社員スタッフと共有しています。また、2016年と2017年に、中小企業庁の「経営者保証に関するガイドライン」に基づき、取引先金融機関2行にて「経営者保証」を解除していただきました。つまり、「ライフスタイル支援」を貫くには、私個人に依存しない「持続性」を担保する必要があるということです。今後も、社員スタッフとともにこの「経営指針」を旗印に一丸となって取り組んでいきたいと思えます。

まとめ

- 1 障害者自立支援法改正等の機会を活かして積極的な事業展開に着手した。
- 2 上記①によって生じたはずみや困難から逃げずに社員スタッフに経営者としての覚悟を表明し意見を求めた。
- 3 求めた意見を活かして経営指針を成文化し、業務改善や

待遇改善等の具体的な課題の一つひとつ取り組んだ。

- 4 コロナ・ショックの非常時においても「事業存続計画(BCP)」を経営指針の中に位置づけ、具体的な対応策を社員スタッフと共有している。

## “周囲の困りごと”と “雇用創出”を原動力に 新たな事業を手掛ける



[ 三重県尾鷲市 ] 介護事業

特定非営利活動法人 あいあい

理事長 湯浅 しおり氏

### Before

- ・ 15歳で親元を離れ寮生活、多様な人の考え方に触れた。
- ・ 独立前は看護師として10年以上の勤務経験を積んだ。
- ・ 持ち前の好奇心で介護分野へ転職を決意した。

### After

- ・ 「周囲の困りごと」や働きたいと言ってくれる仲間の「雇用創出」を原動力に様々な事業を立ち上げた。
- ・ 立ち上げに際しては、すべて自身で仕組み・マニュアルを作る。
- ・ やると決めたことは理事長自ら現場に入り改善を図った。

#### ■ 自社と私

もともと神奈川県出身で、母が尾鷲市の出身でした。1984年に准看護師として市内病院に入社し、33歳まで看護師を続けていました。ある時、市内に大手介護事業所が進出したタイミングで、訪問介護主任としてその会社に入社を決めました。昔から好奇心旺盛な性格であったため、介護事業へ転職をしたときも、とにかく「何かにトライしたい」という思いで始めました。その後、2000年12月にNPO法人の認証を受け、2001年2月に大手介護事業所時代の友人と3人で訪問介護・訪問看護事業をスタートさせました。

#### ■ これまでの自社における事業変遷とその背景

2001年2月に24時間365日の訪問介護・訪問看護事業を尾鷲市北浦町でスタートさせましたが、4月に事業所を移転、同年10月には高齢者通所介護事業も開始しました。また2004年には2つ目の施設で尾鷲市矢浜でグループホームを立ち上げ、障がい者支援サービスも開始、2007年には短期入所生活介護とグループホームをもう1施設立ち上げました。当時は「看護師が始めた介護事業所」ということで、おそらく地域の方からは信頼を得やすかったのではないかと思います。子供が小さく

て働けないお母さんにとって、短時間でも働けるような場所を作りたいという思いもありました。「思い立ったら即行動」と思い、スピード感をもって様々な事業を立ち上げましたが、いずれも周囲の困りごとを聞きながら、必要とされる中で「助けたい」という思いが起点で始めていることが多いです。われわれの組織は、福祉の色合いをあまり感じない、アットホームな風土が特徴です。働いてくれるスタッフも、利用者様の家族や社員同士のコミュニティーから入社することが多いため、ささいなトラブルや問題もすぐ私の耳に入ってきます。困ったことがあれば、利用者様だけでなくスタッフも助けたいと思っています。施設で働くスタッフは看護師出身の方も多いため、「医療行為ができる」人材がいることは、施設の独自性につながっているかもしれません。

#### ■ 理事長が大切にしている思い

私自身は、介護事業に従事する中で、「支援者」と「要支援者」という関係性を超えて、会食や日々のコミュニケーションをとることで、お互いに対等・平等な関係を築くことを心がけています。一緒に働く従業員においても、上下関係の区別なく、対等でありたいと考えています。やはり運営上は利用者様やス



▶ 地域概要 (三重県尾鷲市)

[都道府県人口] 178万2,000人

[市町村人口] 1万7,950人

▶ 産業構成の特徴

林業・水産業(遠洋漁業)等

かつては火力発電(現在撤退)



▶ 会社概要

[創業] 2000年

[設立] 2000年

[資本金] 一円

(特定非営利活動法人  
のため)

[従業員数] 190名

[事業内容]

①高齢者通所介護事業(3箇所)

②障がい者通所介護事業

③放課後等デイサービス

④訪問介護事業

⑤訪問看護事業

⑥その他(保険外サービス等  
他事業含む)

売上構成比

①19% ②3% ③1% ④11% ⑤5% ⑥61%



スタッフの協力が必要不可欠なので、理事長としてはそれぞれが活躍できる舞台を作りたいと思っています。そして、それぞれの領域で責任を感じて仕事に取り組んでくれていると信じていますし、私自身も何かあったときには、最後に責任を取る覚悟はできています。

■ 新たな事業を始めるうえで決めていること

新たな事業を始めるときは、「周囲から必要とされたとき」と「あいいで働きたいと思うスタッフがいて雇用の場をつくる必要があるとき」の2つが動機となることが多いです。その新たな取り組みを立ち上げていく中でのこだわりは、「すべて私自身が仕組みやマニュアルを作る」ということです。自分自身で関わってみなければ、何か問題が発生したときに状況を正しく理解して改善策を考えられないと思うからです。ある程度、仕組みが整ったあとは、それぞれ適性があると思うメンバーを決めて、お任せするようにしています。いつまでもトップが現場に張り付いてはいけなと思うからです。

また、拠点を広げる際には自宅から近い場所と決めています。理由は目の届く範囲でないと、「こうしたい」という理想の事業を実現することが難しいと感じるからです。

■ 経営を行う中で苦労したこと

あいあいの丘を始めてから3年目に、銀行の支店長から連絡があり、理事長自身でもう一度、経営を見直すよう助言を受けました。改めて私自身で施設の数字を見直したところ、急いでコストの削減に取り組まなければならない状況でした。当時は3つの施設で10か所の事業を運営していましたが、厨房が複数に分かれていることで効率が悪くなっていたため、それを1か所にまとめて、セントラルキッチン化し私自身が約2年間現場に入り込みコスト削減の取り組みを継続しました。また、報酬売上に関しては、「訪問系の業務は1時間〇円」と決まっているため、看護師、理学療法士の人員再配置・業務スケジュールの見直し、報酬の最適化を図りました。それぞれの取り組みのおかげで、半年後には利益率の改善を図ることができました。

まとめ

- 1 利用者様・スタッフ、誰であっても、周りのひとを「助けてほしい」という思いが起点にあった。
- 2 「周囲の困りごと」と「働きたいと言ってくれるスタッフの雇用の場をつくる」ことが新たな事業を始める原動力となっている。
- 3 新たな事業の立ち上げ時はすべて自身で「仕組み・マニュアル」を作り、体制が整ったのちに最適な人へ

任せた。

- 4 新たな拠点をつくる際は、事業のあるべき姿を実現するため、自身の目の届く範囲に限定した。
- 5 経営数値を見直し、「コスト削減」「売上アップ」の両面で取り組めることを考え、理事長自ら率先垂範で改善に向けて実行した。

## 「原料確保」のため農業へ 参入、「担い手不足」の深刻化 から取り組む意義も変化

[ 三重県大台町 ] 清酒醸造業  
元坂酒造 株式会社  
専務取締役 元坂 新平氏



### Before

- ・ 歴史のある清酒醸造業。
- ・ 酒屋八兵衛というブランドを確立し、県内外の小売店へ直接卸で販売。
- ・ 当初は原料である「伊勢錦」の原料確保のため農業参入。
- ・ 日本酒は他のお酒に比べ、量あたりの単価が低い。

### After

- ・ コロナの影響で昨年度対比で売上4割減。
- ・ 今後はより高単価で販売可能な県外先へも拡充を予定。
- ・ 地域農家の高齢化により担い手不足が加速し、農業参入の意義が「原料確保」から「地域農業を守る」へ変化した。
- ・ コメの収穫量に応じて、適性な価格設定・高付加価値な提供方法を模索した。

### ■ 自社と私

東京への憧れがあり、18歳から4年ほど東京に住んだ経験もありますが、好きなことに取り組み、挫折を経験したことで「家業という後ろ盾がなかったら自分には何が残るのだろう」と危機感を持ちました。また、自分がここで家業を継がなかったら「これまで事業を脈々と守り続けてきたご先祖と同じお墓に入ることはできない」とふと考えました。社会情勢の厳しい時代でも先祖は生き抜き、事業を守ってきたのだから、平和な時代に生まれた私がそれを絶やすわけにはいかないという気持ちで家業に戻りました。

### ■ これまでの自社の事業について

創業から約200年以上が経過しましたが、われわれはずっと清酒醸造業として日本酒をつくり続けてきました。現社長の父が6代目、私は7代目になります。うちの代表商品である「酒屋八兵衛」の名前の由来は、創業初代から4代目まで襲名された「八兵衛」からきています。5代目の八兵衛が太平洋戦争で戦死してしまったため、この名を後世に残すべく、父が1980年代にブランドとして立ち上げました。従業員は家族含め10名で醸造～間接業務を行っています。流通は県内6割、県外4割

の比率ですが、小売店への直接卸が中心です。「適切な管理を担保する」ため、またつくったお酒を「顔が見える距離感で提供していきたい」という思いから直販はせず、卸のみで販売を行っています。

今後も、われわれがつくる日本酒の価値をわかってくれるところとお付き合いを続けていきたいと考えています。

コロナ・ショックの影響については、事業規模が昨年度と比べ4割ほど減少しました。その主な要因としては、各卸先のエンドユーザーが飲食店様であったためと分析しています。緊急事態宣言で居酒屋等の営業もままならない環境下で、家飲み需要が増えたことにより、消費者は缶チューハイ、缶ビールといったコストパフォーマンスの高いお酒を選ぶようになり、価格重視のニーズへ変わっていきました。結果的に、これまで競合ととらえていなかった商品と戦っていかなければならない状況になりました。

### ■ 価格と価値の考え方

日本酒は実は量あたりの価格が大量生産の缶ビールやワイン等と比べても安いです。それは、おそらく「日本酒はどこに付加価値を置いて販売するか？」について業界全体の中でポジ



### ▶ 地域概要(三重県大台町)

[都道府県人口] 178万2,000人

[市町村人口] 0.9万人

### ▶ 産業構成の特徴

漁業・卸売業・小売業、  
医療・福祉業



### ▶ 会社概要

[創業] 1805年  
[設立] 1951年  
[資本金] 1,000万円  
[従業員数] 10名

### [事業内容]

①清酒醸造業  
②農業(米)

### 売上構成比

①99% ②1%



ションが確立できていないためだと考えています。そのため、特に中小規模の酒屋は商品のブランド・認知度を上げ、販売をしていくしかないと思います。生産量についても、この10年で約1.3倍まで順調に増やしてきましたが、今後は生産量を適性化し、その分、1本1本に付加価値を感じてもらえるようにしたいと考えています。この三重県大台町柳原でとれたコメが少ない時には、強気でも単価を上げて、本当にわれわれのつくる日本酒の価値を理解してくれる人に購入してもらえるような、価値の高い酒づくりを目指していきたいと思います。

実際、今年に入りコメの収穫量に応じた値付けをし、「お客様に伝えたい情報のみ」をラベルに込め、高付加価値な商品として実験的に販売をしたところ、即完売となりました。この経験によって、自身の考えた戦略が市場でニーズがあるということを実感できました。

### ■ 農業へ参入した背景・思いと今後の展望

われわれが農業を始めたのは、酒の原料となるコメ(伊勢錦)の契約農家が高齢化に伴い生産をやめたことがきっかけでした。「伊勢錦」はその栽培数が減少し、希少価値が高い一方で、

とても生産効率が低い品種です。ここ10年ほどで、集落の高齢化はさらに加速し、近隣農家さんから毎年作付けの依頼が増え、作付面積もそれに伴って増加していきました。「酒蔵が農業を始めて良いのか?本来は農家がすべき仕事をわれわれが奪っているのではないか?」との葛藤もありましたが、農家の担い手不足が顕著になってきている今、農業に取り組む意義が変化したと感じます。我々は、本来手放すはずの農地を一時的に守り、いずれ若い世代がこの地で農業を始めたいと思ったときにうまく、譲る・渡せるような、あくまで「繋ぎ」の役割を果たせたらと考えています。

また今後の展望として、われわれが農業をやることで、ワインのような「どこの土地で作られたのか」を重視するような新たな価値観をつくり、そこで体験という付加価値を提供したいと考えています。われわれの酒蔵に来てもらい、田圃を見ながら酒を飲み、五感でこの地域の良さを感じてもらうことで、きっと感動を与えられると確信しています。中長期的には、飲食施設や宿泊機能を合体させたオーベルジュのような事業を展開できたら良いと考えています。

### まとめ

- 1 安定した商品管理ができ、顔が見える距離感にこだわった「直接卸」での販売方法。
- 2 コロナ・ショックにおける、市場・消費者ニーズの動向変化を素早く察知した。
- 3 同業他社の商品展開から、日本酒の「価値」と適正な「値決め」の考え方を確立した。

- 4 農業参入について、「希少な原料の確保」から高齢化・担い手不足に直面する「地域農業を守る」という想いへ変化した。
- 5 新たな事業への参入を検討する際、地域内における同業他社の領域を荒らすのではなく、共存できる、また適切な役割分担ができる状態を目指していた。

## 「削る」技術が生み出した

## 自社オリジナル商品と

## 新たな販売のカタチ

[ 三重県四日市市 ] 部品加工  
株式会社 中村製作所  
代表取締役 山添 卓也氏



### Before

- ・事業承継時は取引先が1社のみ。24歳という若さだったため信用獲得に悪戦苦闘。
- ・典型的な職人集団で事業承継後は関係づくりに苦労した。
- ・リーマン・ショックで売上90%減&取引先から20%のコストダウン要求があり窮地に陥った。

### After

- ・「空気以外は何でも削る」という先代の言葉に立ち返り多様な仕事に挑戦し取引先を増やした。
- ・各地の伝統工芸技術の会社との連携で初の自社ブランド商品「SAMURA-IN(印鑑)」を開発し話題となるも販売が課題に。
- ・萬古焼と鉄鋳物を組合せたオリジナル蓄熱調理鍋「best pot」が注目され販売が拡大する。
- ・通販やオンラインサロンによる販売強化へ取り組んでいる。

### ■ 自社と私

自社の前身は大正3年創業の漁網編み機をつくる会社です。戦時中の空襲で工場が焼失し、その後私の祖父が部品加工業として再スタートしました。2001年に先代の父が亡くなり、修業を4か月ほどで切り上げ、24歳で事業承継し社長になりました。技術者出身でなかったので全ての業務を1つずつ苦労しながら覚えたことが経営にて功を奏したものの、2008年のリーマン・ショックで長らくの取引先1社への依存が弊害となり、売上90%減、さらにその取引先から20%のコストダウンを強いられる窮地に陥りました。ただ、事業承継後に新卒採用してきた近い年代の社員含めて「全社員を守らなくては行けない」という使命感から歯を食いしばって耐えました。

### ■ 新たな事業展開の中で生まれた新たな課題

1社依存のリスクを痛感し、三重県中小企業家同友会で学ぶうちに、先代の言葉の「空気以外は何でも削る」という基本姿勢と私がサッカー経験で得た「チームプレー」の大切さに立ち返りました。「三重リーディング産業展」に展示したチタン製のワイングラスのロゴを見た方からの「印鑑は作れないの?」と

いう一言で、東海地域の伝統工芸会社と連携し「SAMURA-IN」というチタン製の印鑑を自社ブランド商品で製造しました。岡田心さんというデザイナーの協力も得ましたが、「売る(販売)」という視点が弱かったため、2015年にグッドデザイン賞をいただいたものの、売上面では伸び悩みました。

### ■ 自社オリジナル商品の萬古焼×鉄鋳物の蓄熱調理鍋「best pot」

リーマン・ショックの経験で「自立した仕事を目指そう」と決意し、デザイナーの岡田さんから紹介された美濃焼の会社から「陶器でできた鍋を削れませんか?」という相談を受け、セラミック材質を最終的にダイヤモンドの砥石で削りました。その中で、美濃焼が「食器」が多いのに対して「土鍋」がメインを占める四日市の萬古焼に注目し、高校時代の友人の会社と協力して、土台は萬古焼、蓋は鉄鋳物という異素材を組合せた蓄熱調理や無水調理が可能なオリジナル鍋「best pot」を開発しました。そもそも食器や調理器において「削る」という工程はほとんど存在しません。しかし、この「削る」という工程こそ自社のアイデンティティで、ブランド名の「MOLATURA(モラトゥーラ=



▶ 地域概要 (三重県四日市市)

[都道府県人口] 178万2,000人

[市町村人口] 31万283人

▶ 産業構成の特徴

石油化学・繊維・電子機器等の  
製造業中心の工業都市



▶ 会社概要

[創業] 1969年  
[設立] 1969年  
[資本金] 2,000万円  
[従業員数] 55名

[事業内容]

- ①精密部品加工
- ②産業機械部品加工
- ③工作機械部品加工
- ④MOLATURAブランド事業  
(調理器等)

売上構成比 ①10% ②30% ③50% ④10%



イタリア語で「削る」の意味)で、調理器の薄さと密閉性という価値を生むものです。前回の教訓から「販売」も意識し、工程の効率化によるコストダウンと、計14回以上のデザイン見直しを実施しました。2018年4月に販売開始しましたが、「地域」「連携」のコンセプトが目ざされ、テレビ等で取り上げられ販売を軌道に乗せることができました。また、クラウドファンディングも成功し「社会性こそ売れる商品開発の基本」と実感しました。

■ 新たな「販売のカタチ」を生み出す挑戦

「best pot」の販売は、百貨店と通販サイトがメインです。テレビ等のメディアで報道された後は通販にてダイレクトにその反響注文が起りますが、それだけでは不足なので、現在は「オンラインサロン(自社メディア)」を開設し、仲間と協力して「best pot」を用いた料理教室や、徹子の部屋ならぬ「山添の部屋」のようなコンテンツ配信に挑戦しています。その中で、「best pot」と紐づけて「お米のサブスクリプション」も開始することで、継続的なストックビジネス化と会員情報獲得と自社ブランドのさらなるプロモーションを狙っています。

■ なぜ事業再構築・業態転換ができたのか？

以前は、どうしても「作りたいものを作る発想」が抜けずアイデアのまま止めた商品が数多くあります。また、こうした自社ブランド事業を始めてからしばらくは、社員からの理解賛同を得ることに苦勞しました。しかし、ある時にこの自社ブランドを知った会社から「潜水艦の部品加工」の依頼が来て、「BtoCtoB(一般個人客向け事業が法人向け事業に繋がる)」の可能性を実感しました。その後は全社員に対して、「MOLATURAブランド事業は中村製作所の部品加工事業のために存在するプロモーションで相互に深い関係性を持つものです」と伝えていて、幹部を中心に理解賛同を得られたことが現在の取り組みの基盤になってます。また採用活動の中で自社ブランド事業に魅力を感じて志望する人も出てきています。米国と中国の貿易摩擦やコロナ・ショックで部品加工業は一時的に落ち込みましたが、現在は中国経済の回復を追い風に伸びてきています。また、「best pot」もコロナ禍の巣籠り需要で上向きです。今後も挑戦を続けていきたいと思っています。

まとめ

- 1 自社完結での取り組みに固執しない「地域」「連携」をキーワードにした取り組みに徹した。
- 2 部品加工業で培った「削る」というアイデンティティが「機能性」という本質的価値を生んだ。それを前提に、連携できる他社やプロと協力して商品開発を行なった。
- 3 メディア報道による反響だけに依存せず、「連携」をキー

- ワードにした自社としての新たな販売方法に挑戦している。その目的を「顧客情報獲得」と「ブランドプロモーション」と明確にしている。
- 4 一緒に取り組む社員へ「事業の位置づけと意味合い」を経営者として明確に伝え、理解賛同を得る努力を続けている。

## 「共生」の考え方と“ワーク ライフフュージョン”の社風 が新事業の原動力に

[ 三重県尾鷲市 ] 浄化槽保守点検

株式会社 南清社

代表取締役 小倉 裕司氏



### Before

- ・ 事業承継時は浄化槽保守点検のみであった。
- ・ 浄化槽保守点検は免許制&地域割であった。
- ・ 地域割の中で複数の同業者が存在し市町村合併で競争がさらに激化していた。
- ・ 浄化槽の性能向上と小型化で処理量に応じた料金収入が減少していた。
- ・ 浄化槽は下水管に代わりなくなる見通しがあった。

### After

- ・ 先代の父親逝去の際の遺品整理の苦勞と地域の高齢化や孤独死問題に直面。
- ・ 浄化槽保守点検は一般家庭へ定期訪問し詳細の顧客情報を有していた。
- ・ 地域に競合がない遺品整理・特殊清掃を新たに事業化しアップサイクル事業も開始した。
- ・ 地元イベントのマルシェを常設できる場の確保と若者のための場づくりとして事業化した。

### ■ 自社と私

幼い頃、浄化槽の仕事は必ずしも良く思われずに悔しい思いをした経験から都会へ憧れましたが、反骨精神もあったため、中学3年の頃に「後を継ぐ」と先代の父に伝え、高校卒業後に愛知県の浄化槽関係会社での勤務を経て23歳で家業に戻りました。その後、先代が亡くなり27歳で代表となり、現在30歳です。

### ■ 新たな事業展開のきっかけと背景

下水管が普及している都市部とは違い、地方では未だに一般家庭は浄化槽を設置しています。その定期的な管理のために先々代の祖父が「これからの時代の新しい仕事を」と考えて自社は始めました。私も同じ考えですが、「地域内に競合がいてバッティングする事業はしない」ということも意識したようです。ある時、マイクロソフト創業者のビル・ゲイツ氏が排泄物の入った瓶を片手に「この処理が未熟で世界中では疫病で死んでしまう人々がまだたくさんいることをご存知か？一刻も早く下水処理設備を増やさないとダメだ！」と演説している動画を見て「近い将来に浄化槽はこの世からなくなる！」と衝撃を受けたことが、

「浄化槽の事業が大丈夫な今のうちに新しいことを！」と考えるきっかけでした。

■ 自らの体験と既存事業で培った顧客情報が新事業の発想に  
2017年に父が他界した時の遺品整理等に変な苦勞した体験が、現在「クロッシングサービス」の名称で実施している遺品整理・買取・生前整理・特殊清掃の原点です。私自身、遺品整理士の資格を取るとともに、名古屋の同業者の現場でノウハウを吸収しました。また、営業開拓は既存事業で培った強みであり財産である顧客情報を活かしました。この事業は初期投資がほとんどかかりませんでしたが、先代が浄化槽事業で公共事業にも参入しつつ健全経営で自己資本を蓄えていたことも決断できた理由です。ここから派生し、ヴィンテージのインテリア家具等のアップサイクル(素材を活かしつつ新しいデザインに製造加工して販売)事業も「nostalgic new world」として名古屋に工場を持って展開中です。愛知の勤務時代の友人が類似事業を行っていて連携できたことも幸運でした。



▶ 地域概要(三重県尾鷲市)

[都道府県人口] 178万2,000人

[市町村人口] 1万7,950人

▶ 産業構成の特徴

林業・水産業(遠洋漁業)等

かつては火力発電(現在撤退)



▶ 会社概要

[創業] 1975年  
[設立] 1975年  
[資本金] 1,000万円  
[従業員数] 8名

[事業内容]

- ① 浄化槽保守点検
- ② 遺品整理・買取・生前整理・特殊清掃
- ③ インテリア家具&食器等のアップサイクル
- ④ 食品・雑貨・飲食等のマルシェ事業

売上構成比 ①70% ②30% ③④は展開中



■ 地元の商工会議所青年部の年一イベントを常設の事業へ  
当時所属の尾鷲商工会議所青年部が会員数4名という存続危機になり、「それぞれ外に出て学んで持ち帰って再建しよう」と誓い合い、2017~2019年の3年間で「おわせマルシェ」というイベントを開催し、2,500人、5,000人、8,000人と来場者が急増する中で、「もはやボランティアで対応できる規模じゃないがこのまま止めるのは勿体ない」「高齢者だけでなく若者も楽しめる地域にしたい」という想いから事業化することを決意しました。決定的だったのは、撤退した火力発電所の「倉庫」が常設に最適な場所だったことです。事業は「人」「知識」「場所」の3つが必要です。場所を確保できたことで、地域の仲間の協力でDIYで仕上げ、食品・雑貨・飲食等の出店者を募ってスタートしました。消防法等の許可取得等の事情で活用できていないスペースもありますが、「バッティングする事業はしない」という考えのもと、地域内のカフェや菓子店とのコラボも積極的に取り組み、「共に良くなる」ことを意識して進めています。

■ なぜ事業再構築・業態転換ができたのか？

以前に、後継者がおらず困っていた釣具店を譲り受けようと考えたものの、「バッティングする事業はしない」という考えに徹して止めたことがあります。また新たな事業に取り組む前に「日本一もしくは先進的モデル」の会社や場所を必ず見に行くようにしてきました。

また、8名の社員は、アップサイクル事業以外の3事業を掛け持ちする「多能工社員」です。そして採用と組織づくりの中で「写真や絵画やものづくりなどの趣味とその事業化への挑戦を会社として応援する」という考えを共有してきたので、「経営者マインド」を有した社員が多く、こうした事業展開ができます。さらに、おわせマルシェの理念「ひととひとをつなぐ」ことが私自身好きで得意ということも原動力になっています。また、コロナ・ショックの現在、在宅率の上昇と住居等の消毒抗菌の需要の高まりで、ももとの浄化槽事業や特殊清掃事業も比較的好調で推移しています。

まとめ

- 1 既存事業の浄化槽事業の特に「外部要因」に着目して順調なうちに新たな事業を模索した。
- 2 既存事業の顧客情報を営業開拓に活かして、かつ初期投資が少なくて済む遺品整理事業に取り組んだ。ノウハウは代表自らが得た。自己資本が確保されていた。
- 3 「人」「知識」「場所」が伴う事業案か否か?という基準を持ってマルシェ事業を検討した。
- 4 連携や協力を得られる仲間づくりをしつつ「競争」ではなく「共生」を基本とする考えに徹した。
- 5 新たな事業を始める際は必ず「先進事例」を探して実際に見に行くことを徹底した。
- 6 社員一人が複数の事業をこなせるだけでなく趣味をも事業化目線で考えられる環境を会社として提供することで意識や考え方を共有できている。

## 自身の「興味・関心」と 「人のつながり・ご縁」から、 想像の枠を超えた事業へ挑戦

[ 兵庫県姫路市 ] 建築総合プロデュース業

株式会社 ハウスインフォ

代表取締役 福永 義正氏



### Before

- ・建設会社にて現場監督の経験を積み、1995年に建築設計事業として独立した。
- ・2007年に建築・設計事務所を立ち上げた。
- ・建設工事業では売上の波が荒く売上の予測が困難であった。

### After

- ・既存事業のご縁や、人脈から保育事業へ参入。
- ・地元の信用金庫から「生野高原ゴルフ場の再建」の依頼を受け、宿泊事業へ参入。
- ・知人のデザイナーの方や信用金庫の方等、外部と積極的に連携をとり事業を推進した。

### ■ 自社と私

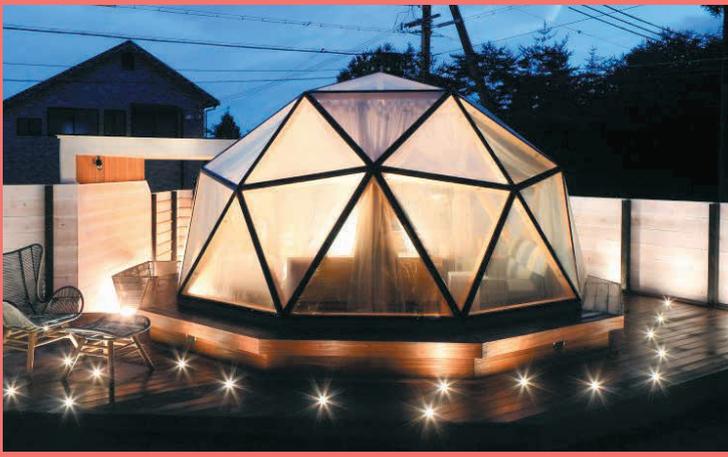
私は姫路の出身で、専門学校時代は建築工学科を専攻していました。大学卒業後、地元の建設会社で現場監督の経験を積み、1995年に個人として独立、2007年に株式会社ハウスインフォとして建築・設計事業を行う会社を設立しました。また、2012年に一般社団法人を立ち上げ、「設計事務所の仕事をどのようにつくっていけばよいかを検討」する組織で、関西の建築家約70名が所属しています。そのほか、新たな事業としてはこの後説明をする「企業主導型保育事業」や貸別荘による「宿泊事業」を展開しています。

### ■ これまでの自社における事業変遷とその背景

建築・設計工事業から、既存保育所の運営に参入したのは、一般社団法人で始めた「設計コンペ」という、エンドユーザー様に設計事務所を選んでもらうサービスの中でご縁があったことがきっかけです。社会福祉法人のお客様から保育所設計のお仕事を複数回いただいていたこと、また、弊社専務の妻が認可外保育園を運営していた繋がりから企業主導型保育の相談をいただいたこともあり、保育事業には可能性を感じていました。認可外保育園の経営者からは経営が厳しいという話も聞いていたので、企業主導型保育への切り替えをきっかけに既存

の設計・建築業務の提案ができなかったと考えていました。そして、われわれ自身が企業主導型保育所の運営をすることになったのは、本社を置くショッピングモールの中で「空きスペースを有効活用できないか」と相談を受けたことが始まりでした。他社で保育所を運営できるところに任せたら良いと考えていましたが、なかなか手を挙げるところがなく、それなら、まずは自社で運営してみようと始めました。

次に宿泊事業については、信用金庫から地域内にある「ゴルフ場を何とか残したい、ここがつぶれると地域住民が困ってしまう」と相談を受けたことがきっかけでした。ゴルフ場の副支配人はもともと知人であり、われわれの設計・デザイン力で何とか立て直しが出来ないかと相談を受けていました。そのためまずは施設を購入し、どのような事業ができるか検討を始めました。コロナ・ショックが起きる前にはグランピングも検討していましたが、どうせ始めるならデザインもこだわった方が良いと考えました。資金調達も銀行融資である程度目途が立っていたのでしっかりとした宿泊施設をデザインしようと決めました。高原は、50年以上前に別荘地として開発されましたが、現在はほぼ残っていません。理由として、単なる別荘では「建物の老朽化」や「デザインの好みの変化」から、次の世代へ引き継いで



▶ 地域概要 (兵庫県姫路市)

[都道府県人口] 547万人

[市町村人口] 54万人

▶ 産業構成の特徴

医療業、卸売業・小売業、  
製造業



▶ 会社概要

[事業内容]

[創業] 2007年      ①建設工事業  
[設立] 2007年      ②保育事業  
[資本金] 1,000万円    ③宿泊事業  
[従業員数] 45名

売上構成比    ①63% ②35% ③2%



いくことが難しいからです。そのため今回の事業では、「時代を超える別荘リゾート」をコンセプトとして掲げることで、「前の世代が大事にしたものを、次の世代に引き継げるようにしたい」という想いを表現しました。

事業スキームとして、各別荘にオーナーがいて、そのオーナーにわれわれが賃料をお支払いし、施設の貸し出し・維持管理を行います。このスキームで「時代を超える別荘リゾート」の実現を目指しました。そこからラジオやテレビ等のメディアにも取り上げてもらい、じわじわと認知度を上げていきました。オープン前から積極的な情報発信を行ったおかげで1,500~1,600組が利用する施設になりました。

■ 事業を始める際に大切にしている考え

新たな事業に限らず、何か事業を始める際には、自分たちだけが儲かる仕組みにこだわらないことです。事業規模が大きくなればなるほど、「誰かと連携」することがとても重要です。また、最終的にその事業によって得られる利益が広範囲に及ぶ方が良いと考えています。今回の宿泊事業についても、想いは「地域のために」という起点にありました。

■ 経営を行ううえで、やるべきこととやらないと決めたこと

やらないと決めたことは、事業計画を細かく設定しすぎないことです。やる前からいろいろな問題点を挙げてしまいがちですが、実際にやってみた場合に「直面する問題」とは大きくずれてしまうことが多々あります。それによって、判断や事業を進めていくスピード感が損なわれてしまうほうがリスクだと感じます。また、補助金を無理やりに取りに行くということもスピード感を損なう要因となるためわれわれはしません。

一方で、この変化が多い今の時代においてはとにかくまずやってみることがとても重要だと感じます。

私もこれまで興味が湧いて、面白いと感じることは積極的に挑戦してきました。いろいろと事業を進めていく中で悩み立ち止まることもあると思うのですが、この環境変化が多い世の中では、既存事業だけに固執せずに、色んな事業に目を向けて企業体力があるうちにチャレンジしたほうが良いと思います。私は依頼をいただいたことや、誰かの為になることであれば、積極的に取り組んで行きたいと考えています。その結果どのような効果があるか？その取り組みがどのような形になるか？明確に分からないものほど、想像以上の結果に結びつくことが多いと近頃では感じています。

まとめ

- 1 人とのご縁・つながりから、既存事業に限らず新たな事業展開を行った。
- 2 自社だけが儲かる仕組みを考えるのではなく、利益教授する範囲がなるべく広範囲に及ぶ事業を考えた。
- 3 ②に取り組む際には、自社だけでなく信頼できるビジネスパートナーと連携を図った。
- 4 事業判断にあたってスピードを重要する、逆にその判断を鈍らせたり、遅らせるようなことには極力取り組まなかった。
- 5 収益性の高さにこだわらず、地域に応援され根付く、「永続的なビジネスモデル」を検討した。

## 食品包装資材業から需要を見据え、現場で感じた“お客様のお困りごと”を事業化

[ 福岡県久留米市 ] 食品包装資材販売

株式会社 丸信

代表取締役社長 平木 洋二氏



### Before

- ・ 既存事業は包装資材(卸売業)であった。
- ・ その後、包装資材業でメインの顧客であったスーパーのシール需要を予想し、シール・紙器印刷加工業へ事業の幅を広げた。
- ・ 先代の社長が事業拡大意欲を持ち様々なことに挑戦してきた。

### After

- ・ 社長就任後、既存顧客である食品メーカー様から「ECサイトの開設」のニーズが高まり、実験的に自社で事業化した。
- ・ お客様の不(お困りごと)を解決するために社内で様々な取り組みを開始した。
- ・ 最も難しい採用において、必要な技術・能力を持つ専門人材への投資に集中した。

### ■ 自社と私

私は久留米出身ですが、大学時代は関東で過ごし、卒業後は熊本で4年間、生命保険の代理店営業を経験しました。大学進学時は先代の事業を承継していくことは想定しておらず、新卒で入社した生保の営業職からの転職を検討していたタイミングで、先代からそろそろ実家に戻ってきて欲しいと相談を受け、27歳のころに久留米へ戻り、家業を手伝うようになりました。その後、2010年に社長として就任し、新たな事業や組織づくりのための取り組みを行っています。

### ■ これまでの事業変遷とその背景

祖父が立ち上げた椎茸製造・販売会社で、父が贈答用の乾燥椎茸を入れる木箱の製造・販売を始めたことが中核事業である「食品包装資材事業」のルーツです。先代は、食品包装資材事業における主要取引先であった「スーパーのシール需要」を見込み、早期に「シール印刷加工事業」に参入しました。平成に入ってから、パッケージ印刷加工も行うようになり、それぞれ自社で内製化することで利益率を高めていくことができたようです。今では売上の50%を占める食品包装資材事業は、ストック型で底堅いビジネスモデルだと感じます。お客様と

しっかり信頼関係を構築していけば、いつか芽が出てやがて実っていく、いわば「農耕型のビジネス」です。

### ■ 事業再構築へ取り組んだ経緯・背景

事業再構築・業態転換の取り組みとしては、食品のネット通販を2016年1月から開始しました。きっかけは、お客様の現場に入り込む「お客様研修」を通じて、月1回の定例会議の中で、多くの食品メーカーさんから「ネット通販での商品販売がうまくいかない」という課題があがっていると社員から聞いていたことです。そこで、まずはわれわれが実験的にECサイトを立ち上げ、お客様の現場で感じている課題を知ろうという思いから始めました。当初は、新たな取り組みに対して社員によっても「意義・目的に対する理解」や「取り組みの状況」にバラツキがあったほか、専任担当者が退職するなど組織的な課題もあり、最初の3年ほどはなかなか成果に結びつきませんでした。サイトを作るにも初期投資、ランニングコストは大きく、ネット通販単体で決して儲かってはいない状況でした。

### ■ 事業再構築を進めるうえでの工夫

しかし、お客様のお困りごとを解決するためには必要だと信じて、諦めずにチャレンジしたことで少しずつお客様や営業担当



▶ 地域概要 (福岡県久留米市)

[都道府県人口] 510万9,000人

[市町村人口] 30万4,000人

▶ 産業構成の特徴

医療業、卸売業・小売業、  
製造業



▶ 会社概要

[事業内容]

[創業] 1968年

①食品包装資材販売

[設立] 1968年

②シール印刷加工

[資本金] 4,500万円

③紙器印刷加工

[従業員数] 450名

④その他

売上構成比

①51% ②30% ③17% ④2%



者も積極的に取り組みたいと感じてくれるようになりました。また、自社のネット通販の経験を通じて「うまくいったこと、うまくいかなかったこと」をノウハウとして蓄積することができたため、「儲からないからすぐ止める」という判断には至りませんでした。特に、このコロナ・ショックで需要がさらに拡大したことで、お客様の売上アップに貢献でき、蓄積したノウハウを基にお客様へアドバイスが行えたことで、少しずつお役に立てるようになってきたと実感しています。

結果的に通販に本気で取り組もうとされるお客様は、パッケージ・包装資材の調達も必要となるため、われわれに最初にご相談をいただけるような関係性・仕組みが築けています。

■ 経営判断と経営資源における考え方の軸

前述の通り、先代も含め新たな事業への参入を行っていきましたが、私自身は「お客様のお困りごとを解決できるか否か」が次の事業を検討していくうえで、最も重要な判断基準だと考えています。それに加えて、「少し背伸び(努力)をすれば自

社でも取り組める」と感じたことには積極的に挑戦しようと考えています。一方で、「人口減少・少子高齢化」等の時代の変化とともに、自社が提供する商品・サービスのおかれた環境を冷静に見つめ、明らかに需要が縮小していくと感じた分野へは参入すべきでないと考えています。

また、経営資源(ヒト・モノ・カネ)の中で、最も難しいのは人材の確保・育成であると感じます。そのため、応募者を増やせるような求人媒体を活用し、必要な技術・能力を持つ専門人材の採用に投資をしています。育成については、委員会活動(社内の問題を解決する組織の立ち上げ)やプロジェクト活動(お客様への提供価値を高める取り組み)を定期的に行っています。成果が出たときには社員に感謝の気持ちを伝え、評価することで社員の「働くモチベーション」を高めたいと考えています。この取り組みで、社員一人ひとりが自発的に考え、提案・実行していく風土を少しずつつくっていきたくと考えています。

まとめ

- 1 食品包装資材業を中核事業として営んでいた。
- 2 本業は顧客との信頼関係を重視するストック型事業であった。
- 3 現場研修等からお客様の「お困りごと」を見つけ、解決策として新たな事業に着手した。
- 4 「事業再構築」「業態転換」を検討するうえで「お客様の

- 5 お困りごとを解決すること」を常に起点として考えた。経営資源における「ヒト」の部分で自発的に考え・提案・実行してくれるような風土をつくるために、新たな取り組みを行い、社長自身がしっかりとフィードバックを行った。

# 第4章

## むすびに



### 1 本ガイドブックをより効果的に活かすために

#### (1) ガイドブックWeb版とオンライン動画のご紹介

本ガイドブック冊子版と合わせて、このたび皆様に「本ガイドブックWeb版(ダイジェスト版)」と「オンライン動画(冊子版とWeb版の重点の解説動画)」も公開しています。

「本ガイドブックWeb版(ダイジェスト版)」は、本ガイドブック冊子版のポイントをコンパクトにまとめたものです。ご存知のように、事業再構築や業態転換を実際に取り組むためには、経営者一人ではなく、幹部や社員の方々の理解協力が不可欠です。今後、社内で事業再構築や業態転換に関するにあたっての「幹部や社員の学習用」として、また話し合いをするうえでの「共有資料」としてご活用いただくのに役立つと考えます。

また、「オンライン動画(冊子版とWeb版の重点の解説動画)」は、上記の「本ガイドブックWeb版(ダイジェスト版)」のいわば「映像コンテンツ」となります。幹部や社員の方々と一緒に視聴することで、全社的な取り組みをするうえでの後押しとなるでしょう。

これらの「本ガイドブックWeb版(ダイジェスト版)」と「オンライン動画(冊子版とWeb版の重点の解説動画)」は、特設サイト(下記参照)で公開されてます。ガイドブック冊子版やWeb版で紹介されている各種フォーマットの閲覧やダウンロードも可能となっていますので、ぜひ一度ご覧ください。

三重県 中小企業のためのウィズコロナ・事業再構築ガイド

<https://mie-newbusiness.jp/>



※上記サイトの公開期間は2021年10月20日～2021年12月までとなります。

※それ以降の公開先については三重県のホームページ(<https://www.pref.mie.lg.jp>)でご確認ください。

三重県の地域経済を支える中小企業・小規模企業の皆様が、コロナに負けずに新たな一歩を踏み出していただききっかけになることを心より願っております。

#### (2) 取り組みを加速し検証するためにオススメする支援機関や経営者団体のご紹介

本ガイドブックで記載したコラムや企業事例の中に、「同じ地域の企業経営者との関わり」が複数紹介されていたことにお気づきの方も多いと思います。また、今回のコロナのような社会経済全体の構造的な変化の中では、「中小企業・小規模企業にとって有益な情報の入手先」はかかせません。

右記にて、今回本ガイドブックの発刊でも多大なご協力をいただいた支援機関や経営者団体を5つご紹介いたします。

## 公益財団法人 三重県産業支援センター

公益財団法人三重県産業支援センターは、新産業の創出及び経営革新を支援する事業を行い、地域産業の振興を図るとともに、活力ある地域経済の発展に寄与することを目的として設立された中小企業・小規模企業のための総合的支援機関です。「常に顧客の立場に立つ」「高品質なサービスの提供に努める」という行動指針のもと、職員が一丸となって取り組んでいます。

〒514-0004 三重県津市栄町1-891 三重県合同ビル5階  
TEL 059-228-3321



<https://www.miesc.or.jp/>

## 三重県商工会議所連合会

商工会議所は、地域の総合経済団体として、産業振興、地域の活性化、商工業の発展を目指して、中小企業・小規模企業の経営基盤を強化するため、事業者へ寄り添った各種経営相談、融資相談、創業支援などに取り組んでおります。

〒514-0004 三重県津市栄町1-891  
三重県合同ビル6階  
TEL 059-227-1666

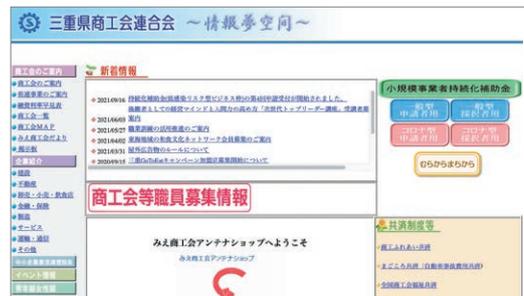
### 県内の商工会議所 電話番号一覧

四日市商工会議所	059-352-8191	上野商工会議所	0595-21-0527
津商工会議所	059-228-9141	亀山商工会議所	0595-82-1331
伊勢商工会議所	0596-25-5151	尾鷲商工会議所	0597-22-2611
松阪商工会議所	0598-51-7811	名張商工会議所	0595-63-0080
鈴鹿商工会議所	059-382-3222	鳥羽商工会議所	0599-25-2751
桑名商工会議所	0594-22-5155	熊野商工会議所	0597-89-3435

## 三重県商工会連合会

三重県商工会連合会は、三重県内23の商工会から構成され、10,635の会員数により運営され、国・県・市町村の補助を受け小規模事業者の相談・指導を行い、地区内の商工業の総合的改善発展を図るとともに、社会一般の増進に資することを目的とし、公共性に富んだ事業活動を行っています。

〒514-0004 三重県津市栄町1-891 三重県合同ビル6階  
TEL 059-225-3161



<http://www.mie-shokokai.or.jp/>

## 三重県中小企業団体中央会

三重県中小企業団体中央会は、約500の事業協同組合をはじめとする中小企業連携組織に対し、「中小企業連携で“みえの元気”を育てます」を基本理念に、その設立から事業運営まで多角的な支援活動を行っており、組合などの中小企業連携組織を通じて、県内の中小企業の振興・発展を支援しております。

〒514-0004 三重県津市栄町1-891 三重県合同ビル6階  
TEL 059-228-5195



<http://cniss.chuokai-mie.or.jp/>

## 三重県中小企業家同友会

三重県中小企業家同友会は、「中小企業の経営をよくしたい」という目的を掲げ、三重県では約380社の会員が活躍しています。中小企業経営者が自主的に参加し、みんなで運営して、経営体験を本音で語り・学び合い、経営者として・人間として成長する、経営者の学びの場・成長の場です。

〒510-0066 三重県四日市市南浜田町2-14  
水谷ビル3階 TEL 059-351-3310



<https://www.mie.doyu.jp/>

## エピローグ ~Epilogue~



### 三代目中小企業経営者 / 社長 三重豊作の決意



さて、冒頭の三重社長は会社に戻ってガイドブックを読み進めていくうちに、縁遠いと思っていた「事業再構築」や「業態転換」という言葉が、なぜか身近に感じて、あっという間に第4章まで読んでいたことに気づいた。

よくよく読んでみると、どうやらこのガイドブックに関連して、特設WEBサイトがオープンしているらしい。さっそくパソコンでアクセスしてみると、解説動画や「ダイジェスト版」と書かれたPDFデータが掲載されている。解説動画や「ダイジェスト版」を見ると、これらは今まで読んできたガイドブックの要点を絞って分かりやすくまとめたものようだった。

翌日、三重社長は数名の幹部社員を集めて、「ちょっとみんなと事業再構築や業態転換ということについて考えてみたいんだ」と切り出した。幹部社員は少し驚いた様子だったが、ダイジェスト版をプリントしたものを配布して、一緒に解説動画を1本見ることにした。見終わると、三重社長は幹部社員に向かって投げかけた。

「どう思った？」—すると、「社長が初めに事業再構築とか業態転換と言った時には、『そんな難しいこと俺たちには分からないよ』と感じましたが、見てみると何かすごくシンプルというか、もしかしたら俺たちの会社でも考えて取り組もうとすればできる

んじゃないかなと感じました」、「うちと同じような仕事をしている会社が事例で取り上げられていましたけど、うちだったら少し方向性を変えてできるかもと思いました。まだはっきりとはイメージみたいなものはないですけど…」という声が上がった。

三重社長は意外だった。自分が身近に感じたことを、幹部社員も同じように感じていたことに気づいたからだ。「よし、今後はこの解説動画や『ダイジェスト版』を活用して幹部社員と定期的に話し合うようにしましょう!」と決めた三重社長は「まずは社長の自分が勉強しないと!」と思い、さっそく全ての解説動画を見ることにした。

三重社長は「考えようによってはコロナ・ショックのような変化も何か新しいことを始める良いきっかけになるのかもしれないな…」と感じていた。三重社長は「CHANGEはCHANCEか…そしてそれはCHALLENGEのタイミングなのかな。

よし、これからはCHANGE・CHANCE・CHALLENGEを合言葉にして社員と共にならばいい!」と決意した。

CHANGE・CHANCE・  
CHALLENGEや!!



三重県の中小企業・小規模企業のための  
ウィズコロナ時代を突破する！事業再構築ガイドブック

発	刊	令和3年10月
作	成	三重県 雇用経済部 中小企業・サービス産業振興課
協	力	公益財団法人 三重県産業支援センター 三重県商工会議所連合会 三重県商工会連合会 三重県中小企業団体中央会 三重県中小企業家同友会
印刷・デザイン		株式会社 エスト



#### キャラクター紹介

三代目中小企業経営者

社長 三重 豊作 Housaku Mie

三重県生まれ、三重県育ち。50代半ば。

三重県で社員数50名の中小企業を経営。

創業者の祖父、現会長・父の後を継ぐ三代目社長である。

今回のコロナ禍の影響や、将来的に若い人材の確保も

視野に入れ、現在の事業の見直しを考えている。

趣味／ゴルフ、晩酌(ハイボールが好き)

性格／面倒見がよく部下に慕われている。

ビジネスに対しては慎重で石橋を叩いて渡るタイプ。

LINEを送るときは可愛いスタンプを使いがち。