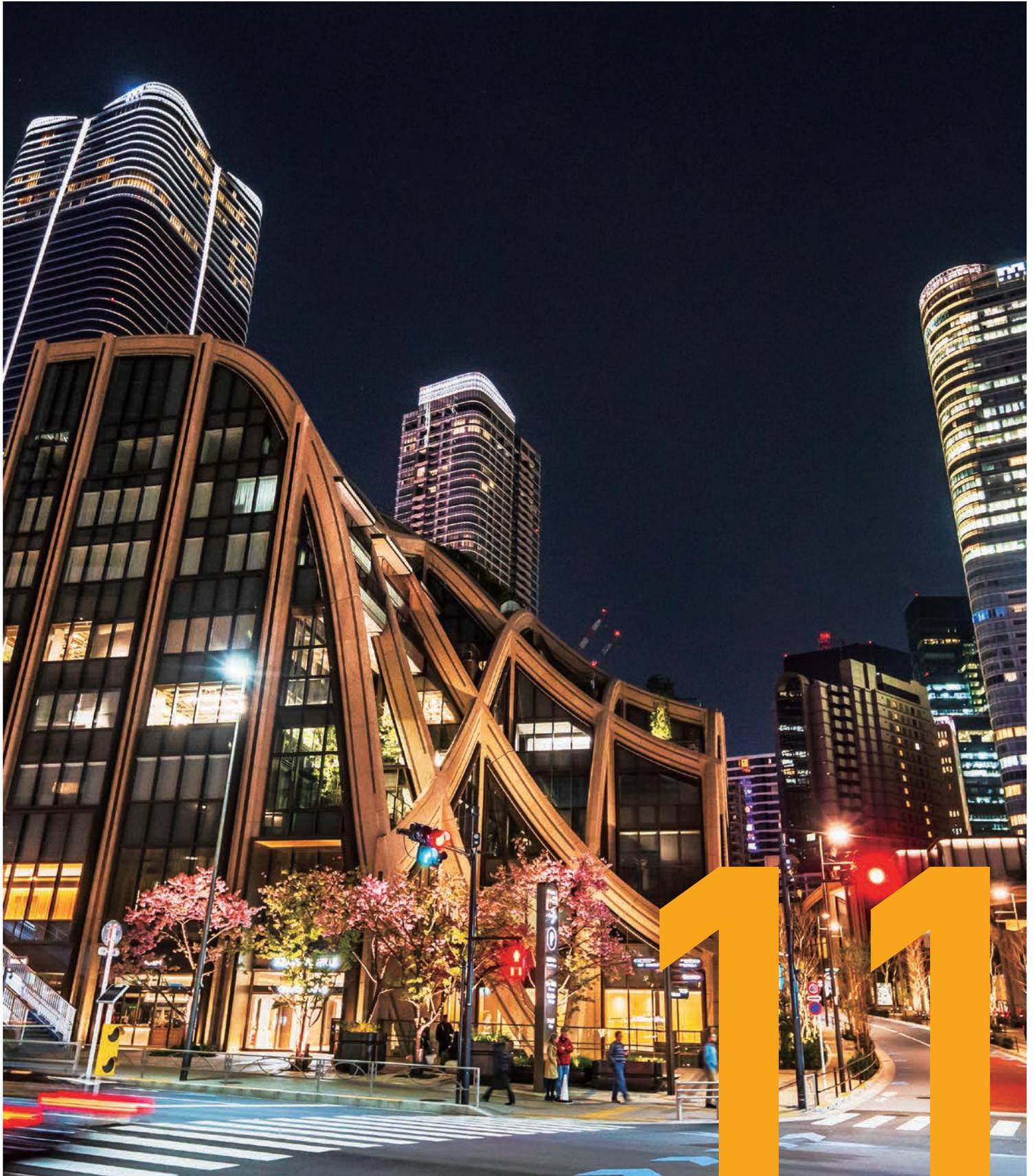


中小企業支援研究

Research for **S**upport of **S**mall and medium businesses



【巻頭言】

今こそ中小企業支援研究の拡充を	1
千葉商科大学サービス創造学部長／石井 泰幸	

【評論】

DX推進における中小企業の課題と方策	2
明治大学経営学部専任教授／岡田 浩一	

【経営者インタビュー】

株式会社栗原 代表取締役／栗原 信利	8
酒販業としての強い思いを胸に、未来を切り開く	
■インタビュー 千葉商科大学大学院商学研究科客員教授・中小企業診断士／前田 進	
■インタビュー及び原稿執筆 千葉商科大学経済研究所客員研究員・中小企業診断士／川村 修治	

堀江車輛電装株式会社 代表取締役／堀江 泰	14
誰もがチャレンジできる企業文化を育む	
■インタビュー及び原稿執筆 千葉商科大学経済研究所客員研究員・中小企業診断士／栗原 拓	

【Topics】

中小企業・小規模事業者のIT化・DX推進について	22
～「IT経営サポートセンター」の取組み～	
独立行政法人中小企業基盤整備機構経営支援部部長／井上 貴	

【調査報告】

脱「価格競争」を実現する中小企業の「価格創造」とは	28
～ノルムの転換を好機と捉えた価格戦略の抜本的な見直しが急務～	
信金中央金庫地域・中小企業研究所主任研究員／鉢嶺 実	

人を大切にした経営と卓越したマネジメント力で売上を2.4倍化 介護分野のM&A戦略で成長する企業の特徴	33
千葉商科大学大学院商学研究科客員教授・中小企業診断士・医療経営コンサルタント／折笠 勉	

商店街支援の事例報告	39
千葉商科大学経済研究所客員研究員・中小企業診断士／中川 浩一	

【事例報告】

沖縄県における農業分野のDX	45
千葉商科大学経済研究所客員研究員・中小企業診断士／新垣 厚	

中小企業のリスキリングとDX	50
千葉商科大学経済研究所客員研究員・中小企業診断士／名倉 真史	

【千葉商科大学経済研究所 中小企業研究・支援機構について】	54
-------------------------------	----

【編集後記】

『中小企業支援研究』編集委員長／前田 進	56
----------------------	----

今こそ中小企業支援研究の 拡充を

千葉商科大学 サービス創造学部長
石井 泰幸



2020年代も4年目に入り、折り返し地点が見えてきた。2020年代はコロナ禍とともに始まり、飲食業や観光業が大きな打撃を受けた。また、ロシアによるウクライナ侵攻など国際情勢の悪化もあり、2020年代は我が国の経済にとって正念場となっている。現在、コロナ禍からの復興の兆しが現れているとはいえ、この状況が体力の少ない中小企業にとって、依然厳しいものであることは変わらない。そして、中小企業は我が国の全企業の99.7%を占めているため、中小企業が躍動しなければ、我が国の経済が浮揚することもあり得ないのである。

実際、大企業だけでは経済は全く立ち行かない。経済学の父であるアダム・スミスが明らかにしたように、市場社会は全社会的な分業体制によって特徴づけられる。例えば、私たちが普段使っている家電はパナソニックや東芝といった家電メーカーだけでは作り出すことができない。家電メーカーは家電の材料となるねじ、金属、制御盤、プラスチックを含む多種多様な部品、また家電を製造するための機械設備や工場があつて初めて一つの家電を製造することができるのである。家電メーカーができることは最終生産品としての家電を製造することだけであり、そこに至るまでの多種多様な中間生産物は別の企業によって生産されている。そして、その大多数を構成しているのが中小企業なのである。

ここで重要な点は、別々の企業が同じような製品を作っていたとしても、それが全く同質であるということとは決してないということである。中小企業が同じようなねじを製造していたとしても、金属の割合や溝の角度などに細かな調整が加えられており、一つとして同じものは存在しない。世界的な経営学者である野中郁次郎は、このような企業の特徴を捉え、企業を知識創造の場と定義した。野中はハンガリー出身の科学哲学者マイケル・ポラニーが提唱した「暗黙知」（＝勘やコツといった明示的に言語化することができない知識）という概念を援用し、企業においては暗黙知から形式知（＝マニュアル化が可能な知識）、形式知から暗黙知への転換が繰り返され、知識の蓄積が行われると考えた。つまり、企業の知識は、いわば暗黙知によって実行可能となるマニュアルであり、そのため、他社による模倣が困難なものなのである。中小企業はこのような知識の宝庫であり、野中はこのような知識があつたからこそ我が国の戦後の高度成長が達成されたと言う。

このような知識が活かされている代表例として新潟県燕市と三条市の金属加工産業が挙げられる。この地域では江戸時代から金属加工産業の集積が起こっており、職人間での金属加工に関する知識の共有と分業体制が確立していくことになった。その結果、この地域の金属加工は世界的に非常にレベルの高いものとなり、現在ではノーベル賞のレセプション用の食器やApple社製品の加工を担うまでに至っているのである。

しかし、これらの知識はその知識を有する企業が潰れてしまえば、全て失われてしまう。だからこそ、我が国の経済が再び成長の軌道に乗るためには、中小企業の多様性の維持が不可欠であり、中小企業支援研究の意義はその意味で日々高まっているのである。

【評論】

DX推進における 中小企業の課題と方策



明治大学経営学部 専任教授 岡田 浩一

1 はじめに

情報通信技術の進展は、企業経営をめぐる環境変化の大きな要因であり、近年は特にその影響が大きくなっている。これまでも情報化社会、IT化やデジタル社会といったキーワードで表現されてきており、それとともに経営環境も変化し続けているのである。

今日は、DX（デジタルトランスフォーメーション）の時代といわれ、経営環境は、変化の多様性と速度をさらに増してきている。そうした状況のもとで企業が存続し、成長発展していくためには、当然ながらその変化に対応していかなければならないのである。

かつて、シャーリーン・リーとジョシュ・バーノフは、その著書『グランズウェル』のなかで、IT化の進展によって不可逆に変化する社会の動きをグランズウェル(大きなうねり)と呼び、企業はそのうねりにあらがうのではなく、ビジネスにITを活用していくことの重要性を強調した。

まさに社会のあらゆる場面にITは浸透し、その活用の幅はますます拡大している。企業はその動きに乗り遅れないようにしなければならず、そのための政策による環境整備や企業支援も展開されてきた。振り返ってみると、わが国では、IT化が進展する社会に対応するための本格的な政策展開のスタートとして2001年に施行された「高度情報通信ネットワーク社会形成基本法」（以下、「IT基本法」）をみることができる。この「IT基本法」に基づいて、以降、企業のIT活用を推進するための基盤整備にかかわる施策も展開されてきたのである。

しかし、中小企業の経営においてITがうまく活用されているのかという点については当時から問われていたことであり、今日でも同様に問題視されているのである。それゆえ、2021年に「IT基本法」が廃止され、新たに施行された「デジタル社会形成基本法」（以下、「デジタル基本法」）においても、デジ

タル社会の形成に向けた諸施策のなかで中小企業のデジタル化推進施策が重視されている。

「デジタル基本法」は、デジタル社会を形成することが、日本の国際競争力の強化と国民の利便性の向上につながっていくという構想のもと、重点計画をもって目指す社会を実現するために施行されたものであり、その目指す社会の姿として「超スマート社会」（Society5.0）がイメージされている。

「超スマート社会」（Society5.0）とは、科学技術イノベーション政策を経済と社会及び公共のための主要な政策として位置付けて強力に推進することを目指した第5期科学技術基本計画（2016年閣議決定）において未来の産業創造と社会変革に向けて構想された日本の未来の姿である。この社会の実現には、日本社会のデジタル化対応が必要であり、企業社会の圧倒的多数を占める中小企業のデジタル化推進が極めて重要なのである。

さらに、急速な少子高齢化によって深刻化している人手不足問題をはじめとして日本社会がかかえているさまざまな問題を克服していくためには、中小企業がIT活用、デジタル化を越えて、デジタル技術を用いたビジネスモデルの変革などによって企業の競争優位や新たな価値創造を実現していくDXに取り組んでいくことが求められるのである。

2 生産性向上を超えて目指す社会へ

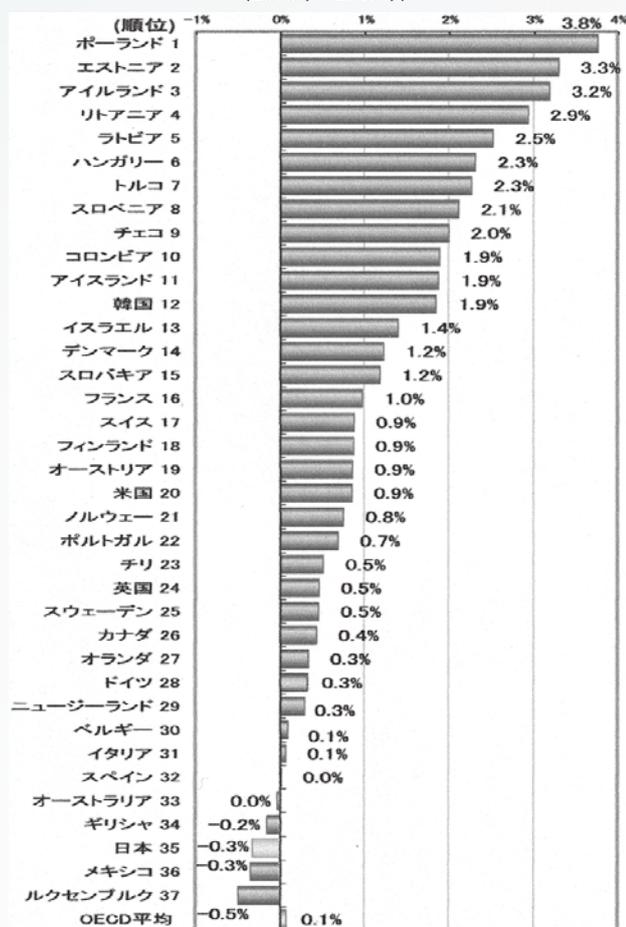
今日、パソコン、タブレット端末やスマートフォンなど、企業へのIT機器の導入は相当に進んでおり、インフラ面での整備は整っているといってもよい。しかし、その一方で、それらの活用がうまくなされていないのではないかという疑問が常に投げかけられている。そして、その根拠として、日本の生産性の低さをあげて指摘されることが多い。

公益財団法人日本生産性本部の『労働生産性の国際比較2023』によれば、日本の一人当たり労働生産

性はOECD（経済協力開発機構）加盟38か国のなかで31位であり、残念ながら先進国のなかで決して高いレベルとはいえない状況となっている。

さらにこの労働生産性の上昇率に注目してみると、2020年からはいくらかプラスの推移となっているのであるが、それ以前の2015年から2019年にかけての推移では、多くの国がプラスの推移であるのに対して日本はマイナス傾向で推移しており、問題を感じさせるものであった(図表1参照)。

図表1 OECD加盟諸国の就業者1人当たり実質労働生産性上昇率 (2015年~2019年)



出所:公益財団法人日本生産性本部(2020)『労働生産性の国際比較2020』p.8。

これまで日本は、少子高齢化が進んでいるとはいえ、先進国のなかでは生産年齢人口が多いことからGDP自体は世界で第3位を維持してきたが、2023年10月に発表されたIMF（国際通貨基金）の「世界経済見通し」では、ドイツに抜かれて4位に落ちることがほぼ確実になった。一人当たり労働生産性の上昇率から考えれば、近い将来にさらにその順位を下げることになる可能性が高い。

なぜ日本の労働生産性が低いのかについては、さ

まざまな点から言及されているが、やはりITを活用できていないこと、そして、情報通信技術の進展によって変わる社会への対応ができていないということが大きな理由として考えられる。

それゆえ、経済産業省はDXを以下のように定義して、変化する社会に企業が対応していくためのDX推進に向けた施策を展開しているのである。

“経済産業省によるDXの定義”

「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」

出所:経済産業省(2022)『デジタルガバナンス・コード2.0』p.1。

この定義は、単にDXを定義しているということよりも、今日の企業経営に求められる取り組みとしてとらえなければならない。それゆえ、企業のDX推進に向けての政策的な工夫もなされている。その一つとして「情報処理の促進に関する法律の一部を改正する法律」に基づいて2020年に始まった「DX認定制度」があげられる。

この制度は、Society5.0に向けて企業価値向上を実現していくために必要な対応とその基準を示した「デジタルガバナンス・コード」をクリアしている企業を認定するものである。そして、この認定を目指す企業にとっては、上記のDX定義に示されている取り組みがなされているのかを確認することができる手段でもある。

ゆえに、DX認定を取得する企業、あるいは認定を目指す企業が増え、認定制度が広まっていくことは、企業のDX対応が進展することに直結することであり、日本の目指す社会、つまりSociety5.0に近づいていくことなのである。

しかし、多くの中小企業にとっては、DX認定を取得すること、あるいはDXに取り組んでいくことは、決して容易なことではなく、高いハードルとしてとらえられているのではなかろうか。

そもそも中小企業においては、DX推進が求められる以前のIT化やIT経営といったIT活用でさえ、

その取り組みが遅れているといわれる現状を考えれば、DX推進が芳しくないことは容易に推測できる。日本社会がかかえる問題の克服とSociety5.0という目指す社会の実現のためには、多くの中小企業がDX推進に取り組み、この現状から抜け出していかなければならないのである。

そこで、これまで中小企業のIT活用やDX推進の遅れにかかわって指摘されてきた課題を再確認し、課題克服について検討してみたいと思う。

以下では、中小企業のIT活用、そしてDX推進が進まない背景について、コスト面、人材面、IT投資目的意識、そして、組織づくりの視点からみていくことにする。

3 コストと人材にかかわる課題

中小企業のIT活用、そしてDX推進が芳しくない実態とその理由については、これまでもさまざまな調査がなされている。

それらの調査結果に共通してみられるのは、IT投資をおこなわない理由について、「コストの負担ができない」や「導入効果(投資対効果)がわからない」といったコスト面での理由と、「社内にITを使いこなす人材がない」「IT導入の旗振り役がない」など人材面での理由が常に上位を占めているということである。

経営資源が乏しい中小企業にとって、それらの問題を克服していくことは容易なことではない。ただ、導入コストという点については、サーバーやソフトウェアなどを自社で保有するオンプレミスに比べて、インターネット上で必要な機能を利用するクラウドサービスの普及が進むことによって様子は変

わってきていると思われる。

オンプレミスでは、システムの稼働やインフラの構築に必要なサーバーやネットワーク機器、そしてソフトウェアなどを自社で保有し運用するため、開発から運用にいたるコストは非常に高いものとなり、中小企業にとって大きな負担であった。

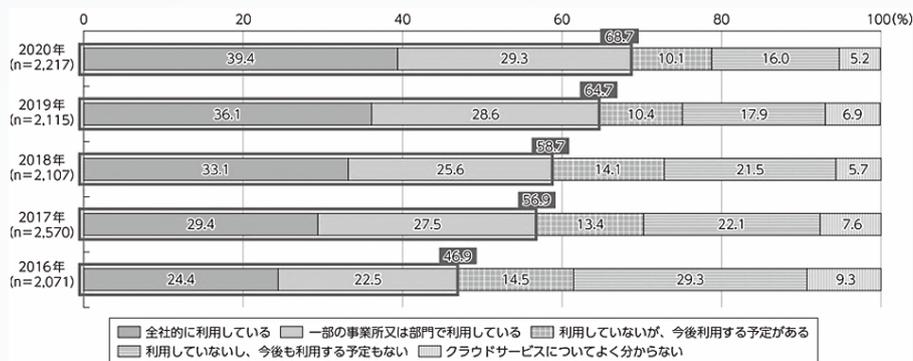
しかし、その負担を軽減することにも通じるクラウドサービスの普及が、2010年代以降、確実に進んできていることは、中小企業のコスト面での問題に対していくらか良い影響を及ぼしているのではなかろうか。

総務省(2011)では、日本企業のクラウドサービス利用の状況について、2009年時点で14.8%しかなかったが、翌2010年には26.1%へと利用企業が増えているデータが示され、クラウド利用が進んでいることとともに、その普及への期待が高まっていることをうかがうことができた(この数値については、総務省(2011)の271ページを参照)。

その後、さらにその利用度は高まり、総務省(2021)では、すでにクラウドサービスを利用している企業の割合は、全社的に利用しているものが39.4%、一部の事業所又は部門で利用しているものが29.3%をあわせて68.7%となっている。これに加えて利用予定である企業が10.1%ということを見れば、全体の8割近い企業がクラウドサービスを利用、あるいは利用予定ということであり、クラウドサービスの利用が進んできていることは明らかである(図表2参照)。

このようにクラウドサービス利用が進んできていることによって、中小企業にとってのIT導入の初期導入費用や運用費用の低下というメリットを享受

図表2 クラウドサービスの利用状況の推移



出所:総務省(2021)「令和3年版 情報通信白書」p.314。

できるようになってきているともいえる。それに加えて、IT導入にかかわる補助金制度などの施策もあって、以前に比べて、コスト面における問題のハードルは低くなっているのではないかと考えられる。

その一方で、人材面にかかわる問題は、年々、厳しいものとなっており、企業におけるIT活用やDX対応が進まない背景としての今日の問題は、人材面での課題に比重がかかってきているのである。

中小企業全体のおよそ85%は、小規模企業(製造業では従業員20人以下、商業・サービス業では従業員5人以下)であり、そもそも社内の物理的人員が少ないのである。その少ない人員で日々の業務に従事している状況において、IT担当、DX担当としての業務は大きな負担となってしまう可能性が高い。場合によっては、もともとの業務の生産性を下げてしまうリスクも含んでいるのである。

また、中小企業では、IT導入、IT活用やDX推進に向けたリテラシーをもつ人材確保のための新規雇用という点でも厳しい現状がある。そのためIT導入やDX推進の重要性は認識しているものの、その対応が難しいという中小企業が多いのは必然的なのである。

4 IT投資の目的意識にかかわる課題

上では、中小企業でIT活用が進まない背景としてコストと人材の面からみてきたが、それとともにもうひとつ大きな問題が存在している。それは、企業トップのIT投資に対する意識の問題である。

IT導入からその活用にかかわっての投資目的意

識が、IT活用の遅れに影響していることは以前から指摘されていた。

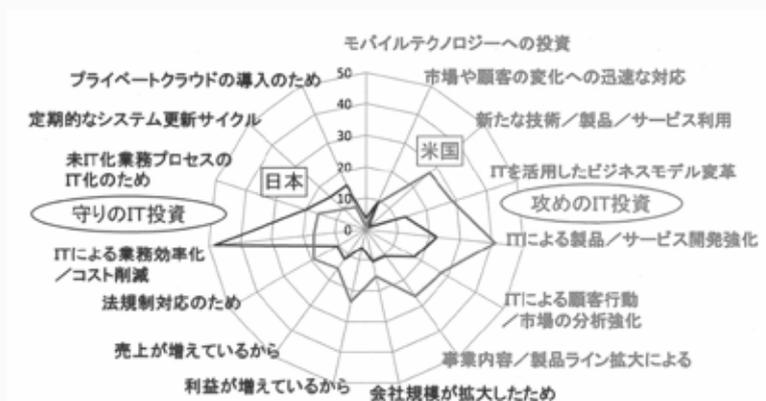
このことについて、企業トップのIT投資目的意識を日米比較した一般社団法人電子情報技術産業協会、IDCジャパン株式会社の調査からもみることができる。図表3にみられるように日米それぞれのIT投資の目的意識を比較すると、日本の企業トップのIT投資目的意識は「業務効率化」「コスト削減」といった社内で完結する目的に集中しているのである(2013年調査)。

そして、「業務効率化」や「コスト削減」は、その目標を達成した場合であっても、売上向上や業績向上につながるのかどうかは不確実なことなのである。

それに対して、米国の企業トップの意識は、「製品やサービスの開発強化」「新たな技術、製品、サービスの利用」や「顧客行動、市場の分析強化」など、顧客や市場を意識し、企業外部の環境に働きかけをしていくツール、すなわち「攻め」ていくツールと認識してのIT投資であることがうかがえる。

一般社団法人電子情報技術産業協会は、その後も、同様の調査を続けており、同協会がおこなった『2020年日米企業のDXに関する調査』では、2013年、2017年、2020年それぞれの日本企業と米国企業のIT投資目的意識を比較してみることができる。そして、その比較においても、2013年当時の意識とほぼ同様に、日本企業の目的意識が「業務効率化」「コスト削減」に偏っている傾向は変わっていないことが示されているのである(図表3について、2020年のデータはコロナ禍の影響によると思われる項目も

図表3 IT予算を増額する企業における増額予算の用途



出所:経済産業省(2015)『2015年版ものづくり白書』p.158。

あるため、あえて2015年に公表されたものを掲載した)。

IT投資における目的意識が「守り」を中心におかれ続けていることは、ITの活用がまだ進んでいないことを意味することでもある。

こうした現状では、企業トップがIT投資に際して、「攻め」の目的意識を高めていくことで、IT活用による企業成長の可能性を広げていく必要がある。そして、ITの活用から、今日求められているDXの“X”、すなわちトランスフォーメーション(変革)を遂行して、競争優位を確立し、企業価値を高めていくことにつなげていかなければならないのである。

5 組織づくりにかかわる課題

ここまでみてきたように、中小企業のIT活用やDX推進の現状については、企業トップの意識やコスト、人材との関係で論じられることが多かったが、2021年と2023年の東京商工会議所の調査結果からは、さらに注目し、注意しなければならない課題が示されることになった。

それは、DX推進に取り組もうと考える企業トップは、従業員の意識変革を含む組織づくりを意識していかなければならないということである。

このことについて、東京商工会議所が2023年に公開した『中小企業のデジタルシフト・DX実態調査集計結果』において重要な点が指摘されていると思われる。この調査からは、企業のデジタル化への対応状況は、従業員の平均年齢に大きく関係している

ということが顕著にみられるのである。

この調査は、企業におけるデジタル化の現状をレベル1「口頭連絡、電話、帳簿での業務が多い」、レベル2「紙や口頭でのやり取りをITに置き換えている」、レベル3「ITを活用して社内業務を効率化している」、レベル4「ITを差別化や競争力強化に積極的に活用している」と4つのレベルに分けて、従業員の平均年齢とデジタル化レベルの関係をみようとしたものである。

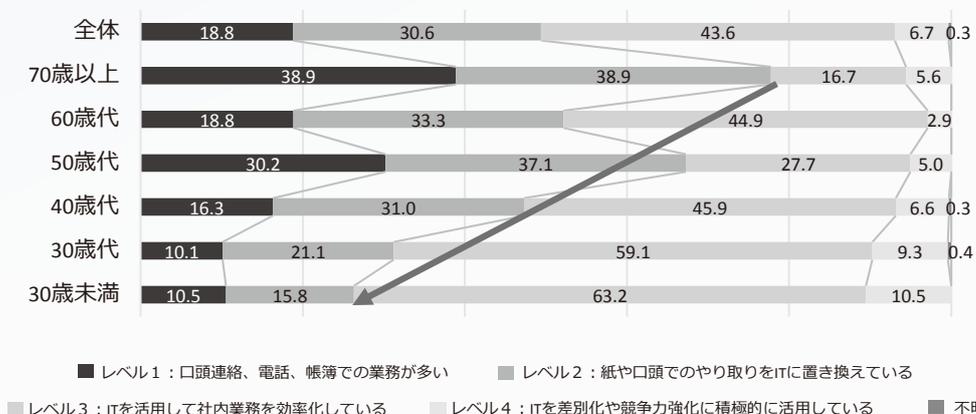
図表4でみられるように、従業員の平均年齢が高いほど、デジタル化対応は進んでいないということである。この状況については、2021年に公開された東京商工会議所の『IT活用実態調査』でもほぼ同様の傾向がみられていた。

このことからいえることは、中小企業がIT活用をさらに進め、DXを推進していくには、企業トップの意識を変えることだけではなく、従業員の意識変革を進め、IT活用、DX推進に向かっていける組織文化や組織風土をもつ組織づくりをしていかなければならないということなのである。

なぜなら、IT活用やDX推進は、従業員の年齢などにかかわらず、全社一丸となって取り組んでいく必要があるからである。

そして、この組織づくりについては、人材確保、人材育成の問題と相まって、年々その重要性を増しており、先にふれた「DX認定制度」の基準となっている「デジタルガバナンス・コード」の2022年改訂に際しても、最も力点が置かれたものとなっている。

図表4 従業員の平均年齢別 デジタルシフトの状況
(1,336件の回答による)



出所:東京商工会議所 中小企業のデジタルシフト・DX推進委員会(2023)『中小企業のデジタルシフト・DX実態調査集計結果』。

IT活用、DX推進といった言葉からは、その取り組みの内容は技術的かつ先端的であるといったイメージがあるが、実際に着手していくためには、ヒトの意識を変えていくことや組織づくりといったヒューマン性の面からの取り組みができていくという前提が重要であることを意識しておく必要がある。

6 まとめ ～専門人材の活用～

中小企業が存続し、成長発展していくためには、情報化社会の進展、デジタル化の進展によって変わる経営環境に対応していかなければならない。そして、その対応において、ITを活用していくことの重要性やその意義については異論のないことだと思われる。

さらに、今日的には、デジタル技術の活用、データの活用によってビジネスモデルの変革や競争優位を獲得していくDX推進の取り組みにつなげていかなければならないのである。

しかし、先にも触れたように、中小企業にとってこの取り組みには、コストと人材、企業トップの意識、組織づくりなどの課題があり、DX推進が進んでいるとはいえない状況にある。特に人材面の問題は、ますます厳しいものとなってきているとともに、単に物理的人数の問題だけではなく、組織としてとらえなければならぬことなのである。中小企業にとってこの問題の解決は容易ではなく、DXに取り組み始めることを難しいものにしていく。

こうした問題への対応としては、自社での人材確保、育成も当然重要ではあるが、それが難しい中小

企業においては、外部の専門人材を活用することが有効なのである。

自社内で人材が確保できているという場合は別として、中小企業がDX推進に取り組むにあたっては、企業トップが外部の専門人材を活用するという選択肢を意識するか否かが重要なポイントになると思われる。

中小企業を支援する専門人材としては、中小企業診断員に端を発する中小企業診断士がすでに国家資格をもってその役割を演じている。この資格に加えて、経済産業省は、情報化社会の進展にともなって2001年に、ITコーディネータ資格制度を設け、企業のIT化を支援する人材の創出をはかってきた。ITコーディネータは、今日の中小企業のDX推進取り組みにおいて有効な人材といえる。

彼らは、ITとDXについての専門的な知識をもって企業経営をコンサルティングできる人材であり、中小企業がDX推進に取り組む際には、その計画策定と計画遂行、組織づくりにおいて大きな役割を演じることができる存在として期待されているのである。

経営資源の乏しい中小企業においては、こうした専門人材を活用することでDX推進取り組みのハードルを下げ、DXの実現可能性を高めることになると思われる。

人材の確保育成が難しい中小企業をはじめ、多くの中小企業が専門人材を活用することによってDXに取り組み、成長発展していくことが、日本社会がかかえている問題を克服し、目指す社会の実現につながるといえるのではなかろうか。

【参考文献】

- ・一般社団法人電子情報技術産業協会（2013）『ITを活用した経営に対する日米企業の相違分析』。
- ・一般社団法人電子情報技術産業協会（2021）『2020年日米企業のDXに関する調査』。
- ・岡田浩一（2022）「DX時代における中小企業の存続と成長発展」大阪経済大学中小企業・経営研究所『深化する中小企業研究』同友館。
- ・経済産業省（2015）『2015年版ものづくり白書』。
- ・経済産業省（2022）『デジタルガバナンス・コード2.0』。
- ・公益財団法人日本生産性本部（2020）『労働生産性の国際比較2020』。
- ・公益財団法人日本生産性本部（2023）『労働生産性の国際比較2023』。
- ・シャーリーン・リー&ジョシュ・バーノフ著 伊東奈美子訳（2008）『グランズウェル』翔泳社。
- ・総務省（2011）『平成23年版情報通信白書』。
- ・総務省（2021）『令和3年版情報通信白書』。
- ・東京商工会議所 中小企業のデジタルシフト推進委員会（2021）『IT活用実態調査』。
- ・東京商工会議所 中小企業のデジタルシフト・DX推進委員会（2023）『中小企業のデジタルシフト・DX実態調査集計結果』。



町田市南成瀬 本店

株式会社栗原は、1977年創業の酒販店です。酒販流通の多様化に伴い、酒販業の個人店は一般に厳しい状況です。今回は、そのような環境下で日本酒の専門店として活路を見出している当社の戦略を伺いました。

社長プロフィール

代表取締役 栗原 信利（くりはら のぶとし）
昭和52（1977）年生まれ 東京農業大学醸造学科を平成5年に卒業後、兵庫県の酒蔵で酒造りを勉強。阪神大震災を機に、平成7年東京に戻り家業を継承。東京都小売酒販組合理事。町田酒販協同組合理事長。全国小売青年協議会顧問。

経営者インタビュー【株式会社栗原】

酒販業としての強い思いを胸に、 未来を切り開く

1. 創業からの経緯

前田：創業からの経緯をお聞かせください。

栗原：祖父（創業者）が赤坂で商売をしていました。父（2代目）は独立した形で成瀬に来ました。昭和54

年に酒販免許下付、店名を『さかや栗原』として、昭和60年に法人化しました。

2. 当社の事業環境

栗原：地元で酒屋専門の事業者はかつて200店くらいありましたが、1989年の酒類小売業免許の規制緩和以降、減少を続け、今は10店を切るくらいです。カード決済の仕方や流通環境が目まぐるしく変わっています。昔は御用聞きで商売ができていましたが、今はホームページやインターネットを使わないと商売になりません。高齢の経営者には難しい時代になっています。

川村：最近の営業状況はどうでしょうか。

栗原：年商は、コロナ禍前の1億7千万円が、直近の決算で1億8千万円になりました。コロナ禍前は前年比130～140%の伸び率でした。コロナ禍では、



元々ネット販売をしていなかった同業者がネット販売を始めて、地域を超えた競争が生まれました。また、当社は住宅街に立地しており、コロナ禍では家飲み需要を受けて個人客の売上が増えました。その後、コロナ禍も2年目に入り需要は落ち着きましたが、新規のお客様にも来ていただけるようになり、その結果として、110～120%くらいの伸び率に落ち着きました。ただ、ネット販売が増えることで輸送コストも増えますので、以前のネット販売だと、送料無料とかありましたが、それは言えなくなってきました。そこをどうするか、ぎりぎりのところ

川村：コスト負担は厳しいですね。

栗原：今とにかく注意しているのは、お客様に理解してもらうことです。こちらの条件もきちんと明示しようと言うことで、かならず会議の度に社内で話しています。お客様から苦情をいちばん言われるのは従業員ですから。そんな中で、従業員がどれだけ気持ちよく働けるかを日々考えています。

川村：素晴らしいお考えです。

3. 経営者はたたき上げ、それが『さかや栗原』の強み(①)

前田：酒屋専門店は、大きく減少したとお聞きしました。御社が生き残っている秘訣や強みは何でしょ



左から、栗原社長、後継者 栗原隆平様

うか。

栗原：酒販業としてなりわいを立てることを、強く思っていたからではないかと思います。父も、今までどおりの酒屋では、これからのお客様から認めてもらえないだろうと考えていました。その状況から脱却するために、日本酒に特化した商売をしようとしてきました。それを、私や弟(別会社を経営)が幼いころから見ていたので、それが当たり前のように育ってきました。なので、代替わりしてもぶれることなくできたのではないかと思います。私たちは、親から何かを言われることがなくとも、体感をしていたのです。言われなくても手伝うとか、そういう根本が身に染みついていたからだと思います。だから、当社の強みは、両親があるべき姿を強く見せてくれたってことです。父は、酒造りの現場にも家族を連れて行ってくれました。当時はよく酒蔵にも通っていましたが、お酒の展示会にも行きました。酒の現場に子供がいること自体がおかしいわけですが、父はそうしてくれていました。そういうことで、今は私も息子にも同じことができるわけです。高校生の時にビールケースもって、お酒5本とかもちながら、エレベーターのない公団とかに、昔は持って行きました。

前田：代替わりにもつながっていく根源がありますね。

栗原：その後、日本酒に特化した商売ということで認められて、日本酒ブームがあり、お店の認知度が上がっていったのだと思います。

前田：地酒ブームですね。地酒は何種類くらいあるのですか。

栗原：最近は、昔と違ってフレッシュローテーションといって、冬作って出来上がったものを売るだけではなく、小さなメーカーも冷蔵設備を完備して、一年中作れる体制ができるようになってきました。そうすると、新しいものが次々出てくるわけです。1000種類じゃ足りないのではないのでしょうか。

4. 従業員の接客力が強み(②)、それを支える後継者の存在も隠れた強み(③)

川村：従業員の皆様についてはいかがですか。

栗原：顧客のニーズに合わせた説明をするために、展示会には従業員総出で行きます。経営者が商品を知っているだけではなく、接客する従業員がいちばん知らなければ意味がないのです。

前田：電話で従業員さんと話しましたが、感じのいい接客でした。

栗原：当社は従業員に恵まれていると思います。

前田：お客様との接点であり、接触空間での実践が企業の成否をわかめます。まさに大事なことです。

栗原：さらに意識が変わったのは、息子と一緒に仕事をするようになったからかもしれません。

川村：いつからですか。

栗原：3年前からです。大学を卒業して、家業に入ってくれました。いままで、酒屋業に携わっているのは私ひとりだったものですから、身内がそばにいてくれる心強さというのがあります。息子も従業員とも話せる機会も多くなりましたし、外の仕事に対しても細やかに動けるようになったと思います。

5. チャレンジする姿勢、それを可能にする人脈も強み(④)

川村：変革を求められる業界ですが、業界でのご活動についても伺わせてください。

栗原：町田市の同業の3事業者でもう一度顧客を掘り起ししてみないかと、3店合同でイベントを3年続けて行ってきました。1日で300人のお客様が集まりました。また、JRの催事スペースでの販売として、町田駅の改札のところで、今度物産展を行います。他には、地場産のものを使った商品開発というのを、農協と一緒にしています。これも新しい事業です。

前田：どこからそういう新しいアイデアが出てくるのでしょうか。

栗原：人に恵まれているのでしょね。皆さんから声をかけていただきます。そういう縁は誰にもあると思うのですけれど。ただし、団体で動く仕事と個人で動く仕事は分けておかないといけません。私がずっとやるわけではないですから。組織はずっと続いていくわけで、そこはきちんとしていかなければいけません。今は青年会と中央会の間でできること

をやらせてもらっています。

6. 強みを次世代につなぐ、その動き方は先代からの学び

川村：次世代についても、お考えをお聞かせください。



地下室左側に陳列された多くの日本酒銘柄



地下室右側に陳列された多くの日本酒銘柄

栗原：時代に合わせて業態を変えていくということで、ある酒屋さんはコンビニになったでしょうし、マインマートのようなグループに参加したところもありました。家業だったものをずっと続けていくというのは酒販業としては厳しい時代になっています。そんな中で私が息子にできることというのは、自分がどう経営してきたのか、いろいろな方たちとどうお付き合いしてきたのかを伝えること、そちらの方が大事なような気がしています。「お父さんは、そのときにこの酒蔵の社長さんにこういうアドバイスをもらったのだよ」とか伝えています。販売のス

タイトルは、時代で変わってくると思います。ある程度の方向性は示せたとしても、実行するのは次の世代です。私の父もどちらかというところ、そういうスタイルでした。父と一緒にいるときは、ワインの品揃えも今より多くありましたし、焼酎やウィスキーも置いていました。私が日本酒の専門店にすると決めたときは、何も言わずに見ていてくれました。不安だったと思いますけど。

川村：有難いお父さまでしたね。

栗原：心残りは、私が30歳の時に父(当時54歳)は他界しているのですが、もっといろいろ教えてもらえたらよかったです。丁度、父が他界した年に近くなってきましたから、息子には、私が父からこうしてほしいかと思うことや、自分はここをこうして失敗した、ここを後悔している、ここをこうしていればもっとこうなっただと思うとか、その程度に留めて伝えていきます。まだ私も現役で頑張れるので、失敗してくれて構わないと思っています。

7. 周囲との接点、それも次世代につないでいく

前田：お客様と出会う接点を、どう表現されていますか。



店舗1階に陳列された商品

栗原：私自身がコロナ禍で飲食店さんに顔出ししていたのですが、その飲食店のお客様と会話をすると、その店主の方が、この人酒屋さんですよと言ってきて、その場でお酒の話をする。また違うお店で同じことをしていたりするので、もしかした

ら、飲みながら営業活動をしているのかもしれないです。あとは、一般のお客様向けではないですけど、いろいろな事業をお手伝いしたりとか、イベントに行ったりとかしているの、クチコミで広がっているようです。先日もある経営者の集まる勉強会にお誘いいただいたので行って来たのですが、そこで名刺交換をすると、まだ買い物に行ったことがないですけど、栗原さんのことはよく聞いていますとか。見てくれる人は、見てくれていたのだなと。このスタイルは多分、私から息子を見ていても、性格上似ているようにみえます。最近、異業種交流会に参加させてもらったので、親としてのロビー活動じゃないですが、新たな人脈づくりをしていきたいと思っています。

8. これからの時代はネットと多国語への対応、そして将来は輸出を視野に

川村：今後についてはどのようにお考えですか。



本店1階 店内の様子

栗原：お客様の動き方が変わりました。お客様は来店するのですが、ずっと商品を見ながら、携帯で、当社のHPを見ています。声をかけてくれれば説明するのですが、それで、QRコードを、従業員が入れましようと言って、作ってくれました。

前田：先日、久しぶりに訪れた秋葉原の電気街も変わっていました。どの国の人も携帯を見ながら商品を見ています。店内で多くの外国語の商品説明は無理ですよ。時代は携帯とデジタル化が進んでいくのだなと思いました。

栗原：我々も、啓発ポスターを、日本語・英語・中

国語・韓国語の4か国語にしています。さらにドイツ語・フランス語も、スペイン語もいまは飛び交っています。あと、いま売り込みが来るのは、AIでお酒の好みを伝えるサービスです。お客様の質問に答えるというのも出てきています。従業員不足の対策につながります。若い人たちや何店舗か持っている店は必要になってくるかもしれません。

川村：これからはそういう時代です。遅れてはいけません。

栗原：そのようにしていくのも、息子の時代と思っています。また、日本の人口がどんどん減っていき、国内消費が減っていくなかですが、日本酒の輸出は前年比130～140%という勢いで顕著に伸びています。業界は、酒販店同士で飲み手の取り合いなのです。そのような中で、できる人たちが行っているのは個人店での輸出です。輸出に関しては、各国のルールもあることから、個人店よりもメーカーや商社が行っています。小さなところが行うのは少ないです。でもそこは取り組まなければならないというのがあります。私は国税庁が行っている、日本産酒類輸出促進コンソーシアムの東京部会の酒販の代表として出席しています。あとは東京都酒造組合の方と、卸組合・JETRO・国税庁と、毎年一回、懇談を行うのですが、我々の仕事のひとつはインバウンド対策です。息子たちの代になれば、門は狭いですが輸出をやっていかなければと思っています。インバウンド関連で、外国人とコンタクトを取るとか。また、海外のセレブが日本の酒に注目しています。一番は



日本酒を輸出して文化を世界に伝える

ウイスキーですが、今、日本酒に注目しているグループがあるので、そういう人たちに対しての協力をしています。外国の方たちと接点を増やしていきながら、自社の輸出につなげることができればということで、いまは窓口を私が行っていますが、いずれは息子を交えて行います。

川村：日本酒の需要が海外に増えているのは嬉しいですね。

9. 輸出するのは日本の文化、それを伝えていく

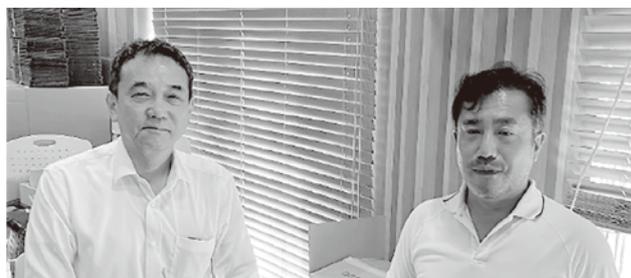
前田：これから海外に輸出が広がっていくときに、日本酒の文化の面はどう捉えたらいいでしょうか。

栗原：日本のものを、海外に展開をしていきたいという方たちから相談を受けています。日本の文化も含めて売りたいのだと。日本酒は一般的には瓶に入っていますね。その地に根差した陶芸があり、そういう美しさも含めて、それにお酒を入れて、なおかつ織物を使った装飾をして、きれいな箱に詰めて、全部ひっくるめて売り出せば、買い手はいくらでもいるとの考えだそうです。京都の酒蔵も紹介してもらったというので、私の方からもコンタクトを取り仲立ちするなど、お手伝いしています。

前田：酒という日本文化が世界に広がりつつある。広げるには自分から広げるのは手間がかかるから、誰かの力を借りて広げていくということですね。

10. 酒屋として生き残る術、それはお酒というものの捉え方にあった

前田：酒の専門店として存続し、発展していくには、どういうことが課題でしょうか。



本店事務所にて（左から、川村、栗原社長）

栗原：酒屋っていうことに拘っていえば、酒という

ものをどういう風に扱うかで商売って変わると思いますが。普通の飲料や食品のように扱うのであれば、多売しかないと思います。でも、酒は飲みすぎれば体を害するもの、薬と同じと思えば工夫して売ることができるはず。多分ですが、お客様の顔知らない店が増えていると思います。そういうお店は、「最近あのお客様は来ないね」という会話が店内でないのではないかと思います。私たちは気になると電話したりします。家族ぐるみのお付き合いみたいところなんです。

前田：酒は百薬の長といわれたりするわけですからね。

栗原：なおさら、商売のスタイルを変えてゆかなければというところはあります。

11. 原点はお客様への気遣い

栗原：あとは、家庭で飲まなくなったので、若い人は飲まないのです。家庭で子供たちは学ばわけて、喫煙している子は親が喫煙している率が高いです。お酒を飲む子も、やはり家で親が飲んでます。だけど、飲み方が悪い親がいると子は飲まなくなります。ですから私たちは、家庭でどうやって飲むのかということもある程度見ていかなければ、次の飲み

手を作っていけないので、家族ぐるみのお付き合いというのは大事だと思います。

川村：学ぶべき点が多くありました。貴重なお話をありがとうございました。

【編集者あとがき】

同社には先代から譲り受けた「酒販業としてなりわいを立てることへの強い思い」があり、3年前から後継者が家業に入り、現在は将来を見据えた活動をされています。単純な事業の承継だけではなく、酒販業の個人店が、新たな時代に立ち向かっていく取り組みに強みがあります。それを、次代の若い力に託していくための具体的な日々の活動を大切にしています。

一方、先のことを見据えつつも、「酒は飲みすぎれば体を害するもの、薬と同じと思えば工夫して売ることができるはず」という言葉にあるように、商売の根底にある「お客様を気遣うことで商売ができている」という、本質的なところがぶれていない点に共感しました。

インタビューを経て、多くのことを学ばせていただいたことを、お礼申し上げます。(川村)

試飲会などさまざまなイベントを実施 (同社 HP より)

■会社概要

社名	株式会社栗原
代表者	代表取締役 栗原 信利
売上高	1億8千万円
創業年	昭和52年(1977年) 10月1日
従業員数	8名(正社員、パート含む)
住所	〒194-0045 東京都町田市南成瀬1-4-6
電話	042-727-2655
URL	https://www.sakaya-kurihara.jp/

■インタビュー

前田 進……………千葉商科大学大学院商学研究所客員教授
中小企業診断士

■インタビュー及び原稿執筆

川村 修治……………千葉商科大学経済研究所客員研究員
中小企業診断士



堀江車輛電装株式会社 堀江泰代表取締役

社長プロフィール

堀江泰（ほりえやすし）。1980年2月4日生まれ43歳。2000年に堀江車輛電装株式会社入社。車両事業の現場を経験し、2012年に堀江車輛電装株式会社四代目代表取締役に就任。代々続く車両事業の拡大の一方で、2015年には障がい者支援事業、2016年にM&Aによりビルメンテナンス事業、2022年に未来創造事業を立ち上げ事業領域を多角化。

経営者インタビュー【堀江車輛電装株式会社】

誰もがチャレンジできる 企業文化を育む

栗原：本日はお時間をいただきましてありがとうございます。新型コロナウイルスによる社会変化のように、会社を経営する上では色々な外部環境の変化や紆余曲折があるかと思います。そこで、持続的な経営を可能にするためには何が大切なのか、私どもは中小企業経営者のみなさまにお話をお聞きしてアーカイブを作成しております。本日はそのような観点からお話をお伺いできるとありがたく存じます。

堀江：最近、城南信用金庫さんの若手経営者の会の講師を引受けて、私が経営者になってから11年間の思いをお話してきたのですが、その内容が今回のテーマに近いと思いますので、それを踏まえてお話しします。

1. 会社の歴史～家族経営からの脱却～

堀江：まず会社の設立は1968年で創業者は私の祖

父、2代目が私の伯父、2007年に3代目の私の父親が社長になって同時に私も常務に就任しました。私は高校を卒業して2年経った2000年に入社し、常務になるまでの7年間はずっと現場で働いていました。当時の事業は鉄道車両のメンテナンス事業だけで、従業員も十数名の家族経営的な規模の会社でした。その後、5年間、父から経営の引き継ぎをした後、2012年に私が4代目の社長に就任いたしました。

私の入社当時は、伯父が社長、父が専務、もう一人の叔父が常務、叔母が経理担当という日本の典型的な親族経営の中小零細企業でした。親族経営の会社でしたから、よくありがちな会社とプライベートの分離ができていなくて、不適切な会計処理や不正行為がありました。会社の資金がどんどん流出して、気が付くと財務は債務超過の状態。私の父が社長に就任した時には、このままではもう会社は持たない

ということになり、家族経営からの脱却のために、他の親族には会社を辞めてもらうことにしました。しかしながら、よくある話ですが親族間のもめごとを招き、私が社長に就任する2012年まで経営権の争いが続きました。

当時、私は父親とも話し合い、会社を存続させるためには、家族経営からの脱却と会社の変革は必要不可欠であると決心し、時間をかけてじっくりと親族を説得し、最終的に納得してもらえました。

2. 既存事業の拡大に向けて～車両事業～

堀江：会社の変革を決めてからまず取り組んだのは、既存事業である鉄道車両事業の強化と拡大です。元々は(写真のように)電車の定期メンテナンス、主に電装関連の業務を担当していました。それから、車両の改造工事など事業を拡大していきました。これは、東急電鉄株式会社さんの古くなった車両を地方鉄道向けに譲渡した時の改造工事です。電車の中間車両を改造して運転台を取り付けました。元々は中間車両にモーターがついていますが、そこに運転台を新たに組み込んでいます。



栗原：東急電鉄さんだと車両編成が長いので運転台がある車両は駆動車でなくても済みますが、地方鉄道の車両だと編成が2～3両と短いから、駆動車に運転台をつける改造が必要になるのですね。

堀江：その通りです。次に鉄道車両整備業界の特性をお話しますと、一つの鉄道事業者はそれぞれ専門性を持った5～10社の協力会社に車両整備業務を委託しています。電装、内装、構体業者など専門性が高く、各鉄道事業者の車両に関する機密事項を取扱うため、新規参入が難しい業界でもあります。そのため、古くから請け負っている会社が継続して仕事を受注する傾向にあり、鉄道事業者との関係性が重要となってきます。しかし、鉄道事業者からすると、それぞれの業者に発注するのはとても複雑になります。また、協力会社の中には同族経営的な規模の小さい業者もいて、経営者の高齢化と共に事業承継が難しく、存続の懸念、つまり、鉄道事業者としては、発注先がなくなるリスクがあります。一方、受注する業者からすると、販路を広げたいが現業に手いっぱいでもう手回らないことや、今後の事業承継や仕事自体が続けられるのかどうかの不安があります。当社は、以前より技術者の更なる獲得、内装や構体などの電気関係以外の仕事の技術の習得や鉄道事業者と更なる強固な信頼関係の構築を希望していたことから、鉄道事業者・協力業者・三者のニーズが一致するように鉄道事業者から協力会社への発注を一元化できる仕組みを作れないかと考えました。ちょうどそれを考えているときに、アライアンスや新規事業の立ち上げを専門としている経営コンサルティング会社の社長と経営者の交流会で出会いました。当社の車両事業に関する課題を解決し、事業を拡大していくには、積極的なアライアンスが必要だという結論に至り、「アライアンス」という新戦略を掲げました。但し、当社が定義している「アライアンス」とは、一般的な「アライアンス」とは少し意味が異なり、専門は異なるが高い技術を持っている各社が受注案件に応じて積極的に協力する関係を指します。大きな案件については、電気関係を得意とする弊社と弊社が持たない技術を持つ業者(内装業者等)と積極的にアライアンスを組んで営業す



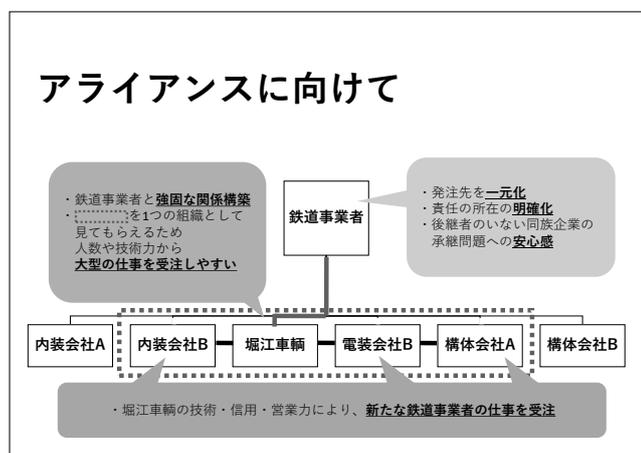
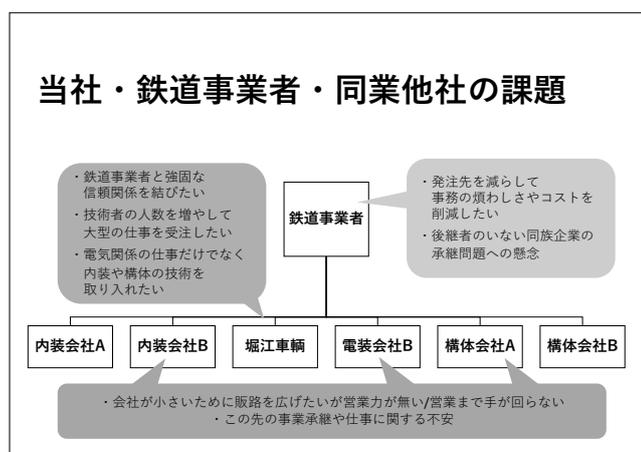
ることにより、当社の受注力も大きく高まりました。元々、当社は車両の電気関係の仕事をしていましたが、「アライアンス」を通じて先ほどの写真でご覧になったように協会社と床の張替え、電気・内装・構体作業を含む改造工事の受注等、仕事の幅を広げていくことができました。

一方で、電車のテクノロジーがどんどん進歩していくと、当社にとっては残念ですが、省令改正等により今までより定期検修の幅が延びたことにより、年間の整備車両数が大きく減少する傾向にあり

ます。弊社が受注しているある鉄道事業者は2010年には年間300両以上あった整備車両が、今後200両前後まで減少すると見込まれており、厳しい状況を予想しています。長期的な将来予想では、車両の進化に加えて沿線の労働人口の減少による利用者の減少(将来的に鉄道事業者の車両保有数は減少する)など、鉄道事業の需要に大きな成長は望めません。鉄道事業者の取引先を増やすなどして、鉄道車両整備事業の強化に注力することはもちろんですが、絶対に何か別の新規事業を立ち上げることが必要だと考えました。

3. 障がい者支援事業の立ち上げ

堀江：ひょんなことから、当社の事業のもう一つの柱になる障がい者支援事業の立ち上げに至りました。元々私はサッカーをやっていました。障がい者スポーツの普及活動をしている伊藤数子さんの講演を聞いて障がい者スポーツに興味を持ちました。講演を聞いた後にインターネットを検索していると、知的障がい者サッカー日本代表チームの動画を発見し、ひたむきにボールを追いかける姿を見て大変感動しました。自分のこれまでの障がい者に対する偏見を深く反省するとともに、微力でも何かできないだろうかと思い立ち、知的障がい者サッカー日本代表チームのボランティアに参加するようになりました。ボランティアをするようになって色々な課題が見えてきます。選手たちの素晴らしいプレーを見てみると障がいがあることを忘れてしまうのですが、終わった後に一緒にご飯を食べに行ったりすると、「実は就職先が全然ない」など、切実な声が聞こえてくるのです。彼らのために就職先を探してあげようと思ったのが障がい者支援事業立ち上げのきっかけです。話を聞いていくうちに、特別支援学校の先生たちからは「生徒の雇用先が見つからない」、障がい者の就職支援機関の方からは「能力のある障がい者がなかなか就職できない」、他方、企業の障がい者雇用の担当者からは「障がい者を雇いたくても雇えない、障がい者雇用のノウハウがわからない」など、いろいろな課題がどんどん出てきます。これはボランティアでは対応が困難だということになり、障がい



ボランティアからスタート



者支援事業部を社内に立ち上げました。

事業部の社員は、様々なご縁から障がい者支援の現場で働いていた方を新たに募集し、これまで鉄道車両事業一本の会社には新しい風が吹いたように思います。実際の業務内容は、就職を希望している障がいがある方の就職のサポートをしたり、障がい者雇用を始める企業に向けて採用コンサルティングをしたり、障がい者雇用に関する講演会を実施しています。

4. 事業買収～ビルメンテナンス事業～

栗原：確かにボランティアだけでは、資金面などの制約で限界がありますから、継続するためにはビジネス化が必要ですね。

堀江：企業向けに人材紹介やコンサルティングサービスを提供しているうちに、今度は自社で障がいがある方をどんどん雇いたいという気持ちになりました。それでビルメンテナンス事業を始めることになりました。

障がい者支援事業部を設立後、職場実習生(数日間程度、実際の就職を想定して仕事を体験すること)を受け入れるも、自社の雇用には繋がりませんでした。サポートする体制はありますので、あとは受入れられる環境を整えれば雇用は可能になります。会社として何かできることはないかと模索していた時に先ほどの車両事業のアライアンス戦略を構築した際にお世話になったコンサルティング会社の社長様から事業継続が難しくなったビルメンテナンス会社を紹介していただきました。ビルメンテナンスの仕事は知的障がいのある方に非常に相性が良い仕事でした

ので、またとないビジネスチャンスととらえ、思い切って事業買収を行いました。買収したことで当社は新たにビルやアパート・マンションの清掃などに対応できるようになりました。当社が元々取引している鉄道事業者は、駅や商業施設、ホテルなどを運営しているので、最終的にはその方面にも参入を考えていました。今ではおかげ様で西武鉄道株式会社さんの新型特急車両のラビュウのカーペット清掃や鉄道事業者の工場の清掃にも参入できました。



栗原：従来の事業である車両事業にもシナジーがあるということですね。

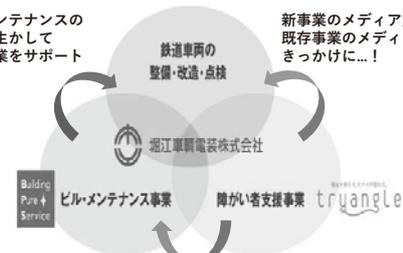
堀江：その通りです。障がい者雇用をしつつ、オフィスビルの清掃もしつつ、鉄道事業者の関連する清掃にも参入しています。障がい者支援事業のメディアへの露出が既存事業である車両事業の露出につながり、障がい者支援事業のスタッフがビルメンテナンス事業部に所属する障がいのあるスタッフをフォローし、ビルメンテナンスの技術を活かして車両事業のサポートの幅を広げていく、それぞれの3つの事業がお互いに好循環を生み出しています。

栗原：普通、既存事業が電気に関するものであれば、

そして生まれたシナジー

ビルメンテナンスの技術を生かして車両事業をサポート

新事業のメディア露出が既存事業のメディア露出のきっかけに...!



ビルメンテナンス事業部に所属する障がいのある社員を障がい者支援事業部の専門知識を持ったスタッフがフォロー

電気つながりで行くと思いますが、そうでないところが素晴らしいです。現場の状況がよくわかっているから、実はつながっているというニーズを逃さないのですね。

堀江：そうですね。例えば、既存事業が電車の電気関係なら、今度は街の電気に行こうかなという、単純な発想ではなく、私はボランティア活動を通じて切実なニーズを得ることにより、ビルメンテナンス事業を買収して技術やノウハウを取得して、さらに車両事業に還元するようなビジネスの展開に成功しました。さらに良かった点は、ビルメンテナンス事業を買収したことにより、様々な技術を持った社員・協力業者が仲間になったのですが、その社員や協力業者が車両の仕事を手伝ったり、元々車両担当の社員がビルメンテナンスを手伝ったり、人材の相互交流が始まりました。それにより、技術の相互補完の好循環も生まれています。この写真の車両の奥で作業しているのがビルメンテナンスの社員でこのように車内カーペット清掃を担当することにより、実際にシナジーを生み出しているのです。

また、障がい者支援事業をしているとやはりメディアに取り上げられる機会が増えます。最近の学生は就職先を探すときに会社名や社長名でどんなことをやっている会社なのかインターネット検索することが多いですよ。新聞やメディアに当社の社会貢献活動が掲載されているのを見て、素晴らしいなと思って入ってくる社員も増えました。

これは、障がい者のお子さん向けのイベントの写



真ですが、この電車の運転台を段ボールで組立ているのは当社の車両部の社員です。イベント自体は障がい者支援事業部が企画していますが、このように社員全員で取り組んでいます。このような取組みから次の事業の未来創造事業が始まります。

栗原：大きい野球盤のお話ですね。

5. 未来創造事業～少年の一言から～

堀江：これも人の縁ですが、2016年6月13日、今は当社の社員である中村が、急に当社へ以下の内容のメールを送ってきました。「自分は札幌に住んでいるが、障がい者スポーツを通じて企業が本気で向き合う社風の会社をずっと探し続けていた。もう48歳になるので残りの人生は障がいがある方に捧げたい。ぜひ、お会いしたい。」というものでした。OKの返事をする、すぐに上京してくるという非常に行動力のある人物です。入社当初は、障がい者の就職支援や車いすスポーツの魅力を伝える講義を大学などで行う仕事をしていました。甲子園常連校である北海高校の野球部に所属し、野球が好きで重度の障がいがあるお子さんにも野球の楽しみを知ってもらいたいということで、「ユニバーサル野球」¹プロジェクトを立ち上げました。もちろん、単なるボランティアではなく、ビジネスとしてのプロジェクトですので、大きな挑戦です。当社は何でもチャレンジ精神なのです。重度の障がいがある少年から「野球をやってみたい」とメッセージをもらった一言から始まりました。

1 縦・横・高さ約5.5m×5.5m×3cmの大型の野球盤を使った野球ゲーム。障がいのある子供だけでなく、子供から高齢者までみんなで楽しめるスポーツ。

その「ユニバーサル野球」は、さらに進化しています。先日、全国大会を開催したのですが、東京にフィールドを作って、北海道、大阪、熊本と遠隔で繋いだのです。日本工業大学さんと産学連携を行って、バットを振る装置を遠隔で操作できるようにしたことで、北海道にいるお子さんが手元でスマートフォンのアプリを操作してボタンを押すと、東京のフィールドでバットが振れるという仕組みを作りました。

ユニバーサル野球は子供達の教育に必要であると感じています。健常者と障がいがある子供達の交流授業では、純粋にユニバーサル野球を楽しむ事によりお互いが変な意識をせず心の距離をつめられて、応援し・応援される喜びを感じる事ができる。将来は学校の授業に導入して欲しいです。



社員の中村はユニバーサル野球場をトラックに積んで日本全国を回っており、学校やスポーツのイベント、児童養護施設や地域のお祭りなど、土日の予定はほぼ埋まっています。それくらい引き合いがあります。事業化にこだわる理由は、先ほどお話したように私もボランティアをずっとやっていましたが、会社が順調であれば継続できますが、やはり限界があります。しっかりお金をいただいてサービスを提供するという形を作ることによって持続可能になるからです。

栗原：単なるボランティアではなく、事業化することに果敢に挑戦する素晴らしさと重要性を理解しました。

6. 堀江車輛の新しい挑戦

堀江：当社がスマートグラスを使ったマニュアルやiPadやCGを利用している話をご存知でしょうか。

栗原：以前、スマートグラスをつけて作業工程を確認するお話まではお聞きした記憶がありますが、iPadやCGのお話は存じ上げておりません。

堀江：以前は紙のマニュアルを使っていましたが、スマートグラスを導入して実際の作業時に作業対象を見ながらスマートグラス上でマニュアルを参照できるようにしました。さらに、今ではiPadに台車のブレーキ装置に関する作業に係る127工程のマニュアルを作り込んでいます。このiPad上のマニュアルのすごいところは、画像が3Dで回転するところです。実際の作業をやっているときに見えるのが手前側ですが、この時の裏側の構造がどうなっているのかを分かっていることが重要です。台車のブレーキ装置の検修作業ですが、これを事前に新入社員が勉強できます。仮にわからないところがあったら、何回でも反復して練習できます。作業時の注意事項も自動で表示されます。重要な部分については上長のチェックがないと先に進めない仕組みです。

栗原：普通の動画での作業の解説だと、一方向からしか映らないので、影になっているところや裏側がどうなっているのかわからないし、作業者がいつもカメラ側に立って作業しているとは限らないので、回転して見るができるというのは画期的ですね。

堀江：そうです。3Dにしたことにより、作業しているときに裏側はどうなっているのだとか全部確認することができます。

人間の作業にミスはつきものです。二重三重のチェックをしても、ミスをする。一方、熟練の職人が普段の作業をしているときには、ほとんどミスはしません。それでは、ベテランの職人は作業時に何を考えて作業しているのでしょうか。おそらく、図面に載っていないことまで考えているのだと思います。

例えば、電車の運転台に入ります。こういう内容の改造工事を行います。それは、図面や指示書に載っ

ています。でも、実際のベテランの職人は、運転台の中に入ったときに多分違うことを考えているのだと思います。ここに穴をあけると裏側に電線が通っているから気を付けなさいといけなとか、この部品は無くし易いから気を付けなければいけないとか、文書に書きにくい色々なことを考えているのだと思います。

その職人が考えていることをAIのデバイスに組み込んで、例えば経験の少ない社員が注意しないといけない作業をする時には警告音になって「ここを注意してください」というメッセージが表示される。そういうものを実現しようと考えています。現在、名古屋大学・開発会社と協力して2年間のプロジェクトで職人技とAIを融合した不良検知システムを開発して社内のDX化を進めています。

技術者とDXの融合

1. 「ホロレンズ」を使ったデジタルマニュアル

誰にも見られていなかった紙のマニュアルを業界で初めて作業工程をデジタル化。技巧をこらすことが強みとされる現場では、職人の「視線」に着目し、アプローチ方法を考えました。



2. 「iPad」と「CG」による技術力の均一

デジタルマニュアル作成の中で見えてきた新たな課題は「誰もが」「いつでも」「気軽に」教育を受ける機会を作ること。実際に動かすことが困難な部品もCG上で気軽に動かし、理解を深めるアプリを開発しました。



3. 「AI」を駆使した不良検知システムの開発へ

技術の伝承は、最終的に製品やサービスへと繋がり、鉄道業界では、その価値基準の一つとして「安心・安全」が挙げられます。職人の「長年の経験」をAIに落とし込み、多くの技術者が同じ基準で作業できる不良検知システムの開発に着手しています。



当社はチャレンジする文化を大切にしています。先ほどの「ユニバーサル野球」の話为例にとると、一般的な会社はまずやりたいプロジェクトがあったら、社内稟議をどのように書こうかと考えますよね。当社の場合は、企画書は細かく作り込まなくてもとりあえずやってみるのです。チャレンジして多少失敗しても被害は大したことがない場合が多いのです。やっていく過程で色々な課題が出てくる。課題が出てくれば、修正対応をしながらやっていく。当社にはそんな文化があると思います。また、当社が大切にしていることは人とのつながりです。そこから新しい事業展開が芽生えて新たな挑戦につながります。そのような「やってみる」というチャレンジする文化が当社には根付いています。もちろん、挑戦

する過程で苦労や同じミスを繰り返すこともありますが、そのようなことで落ち込んでいても仕方ありません。どんどん前を向いてチャレンジしていくのが当社のスタイルであり、目に見えない貴重な資産かもしれません。

7. 今後の展開と後進に伝えたいこと

栗原：今後の展開と若い経営者やこれから経営を目指す人にメッセージをお願いします。

堀江：私が経営を引き継いでから、ここ10年で当時十数名の社員も今では70名弱まで増えました。事業領域を増やして本当に良かったと思っています。もちろん、コロナの影響も小さくなくて苦しい時期はあったのですが、その中でもスマートグラス、iPadやAIを活用したプロジェクトの立ち上げをしました。一方で、支出を抑えるところはしっかり抑えて必要な投資はしっかり行って、再スタートの準備は怠っていませんでした。また、新しい事業を立ち上げるだけでなく、コロナの影響による仕事の減少を逆に利用して、車両部門のエンジニアに国家資格である鉄道車両製造・整備技能士を取らせたり、JRさんへ技術研修に派遣したりしました。未来を予想しながらそれに向かって粛々と進める。実はたいしたことはやっていないのです。

栗原：いやいや、それが大変難しいことだと思います。

堀江：また、面白がってやるという会社の雰囲気もあるのかもしれません。例えばこうやってお話ししていて、これやったら面白そうだなって頭にアイデアが出てきたら、それをとりあえずやってみる。というのを当社はよくやるのです。やっぱり仕事なので、楽しい方がいいじゃないですか。研究もそうだと思うのですが、どうしてこの会社は長く続くのだろうか、いろいろとそこには目に見えない秘密みたいなものがあるじゃないですか。そこをまとめるのって、ものすごく難しいかもしれませんが、その会社さんのやり方とか、業種とかいろんなものが相互にうまく動いて生まれたってのかなって思ったりはしますよね。

栗原：そういう意味では経営者の方が皆さん大切に

しているのは、やはり人のつながりです。おっしゃられているように一生懸命やっていると、なぜか助けしてくれる人が出てくるようです。正解はわからないけど、地道にやるのが大切なのだと。努力し続ければ結果は後からついてくるから、10年やってダメだったら11年やれば良いと言っていた社長がいました。

堀江：おっしゃるとおりですね。障がい者支援事業も立ち上げた時に、当初3年間は売上がゼロでもいいって言ったのですよ。ゼロでいいから、とりあえず信頼関係をまず築いていくことが大切だと。元々、電車の整備しかやってなかった会社が急に障がい者支援なんか始めたら、そもそも何をやっているのか、補助金目当てなんじゃないのかと、いろいろ言われるはずだから、そこをまず勘違いされないように、足使って、顔合わせて、当社がやりたいことについて直向きに話をすることに注力する。本当に3年間は売上ゼロで、まさに地固めの期間でした。まずは、信頼を得るために、真摯に向き合って、そこから徐々に事業として展開していったところが成功の秘訣かもしれません。

栗原：私がインタビューをする経営者に限ってみなさん人並外れたバイタリティをお持ちで、こういう話を他の人にすると、それはあの社長だからできるんだよと言われてしまうことが良くあります。

堀江：特別に難しいことをやっていなくても、人には自身でできる限界もあるじゃないですか。さっき言ったように得意分野の仲間に、声をかけて一緒にやっていくことでしょうか。そして、一緒にやっていくためにやはり熱量が必要です。これをやってくだぞという高い熱量で話すことが大切です。立教大学のMBA、明治学院大学や高校生向けの講演でもお話しましたが、私はリアルで話した方が得意なタイプなので。リアルならダイレクトに熱量が伝わるじゃないですか。私が学生さんたちに特に言いたいことは、勉強自体は嫌いじゃありませんでしたし、

社会に出てからも本を読んで勉強していましたが、通常で言ったら学歴もないし、もう20歳から現場で働いていたので、何か特別なDXの手法を学んだわけでも何でもありません。私の場合は本当に行動を起こしただけなのです。特に何かやったのかって聞かれると、何をやったんだろうと思うことがあります。これをやりたいなと思っても、多分、人間って色々考えた上で、やっぱりやめようってなるじゃないですか。俺にはちょっと無理かなとか。社長だからできるんだってよく言うじゃないですか。行動を起こすのに立場は関係ないですよ。やはり、一歩目を踏み出すのか、踏み出さないのかっていうのが大きな分かれ道だと思うのです。事業を立ち上げる時も、みんな事業企画書を作って必要資金が増えちゃうとダメだとかって、よく考えるじゃないですか。それを考え出したら切りがないし、何もできなくなってしまおうと思うのです。重要なのはハートですよ、ハート。一歩目を踏み出すのかどうかと、相手に伝わる高い熱量です。

栗原：社長のお話を聞いていると大変元気になって、1日とても得した気分になります。本日はありがとうございました。

■会社概要

企業名	堀江車輛電装株式会社
代表者	代表取締役 堀江泰
住所	東京都千代田区九段北1-3-2大橋ビル5階
従業員	65名(正社員39名、パート26名)
売上高	年商5億円
資本金	1,000万円
設立	1968年6月18日
サービス内容	鉄道車両の整備・改造・点検 障がい者職業紹介事業・障がい者雇用コンサルティング ビルメンテナンス事業 未来創造事業(ユニバーサル野球)
主要取引先	西武鉄道株式会社、首都圏新都市鉄道株式会社、川崎車両株式会社、東急テクノシステム株式会社 (順不同)
URL	http://www.horie-sharyo.co.jp/

■インタビュー及び原稿執筆

栗原 拓……………千葉商科大学経済研究所客員研究員
中小企業診断士

中小企業・小規模事業者のIT化・DX推進について

～「IT経営サポートセンター」の取組み～



独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営支援部 部長

井上 貴

1. はじめに

独立行政法人中小企業基盤整備機構(以下「中小機構」)は、2004年に、中小企業総合事業団、地域振興整備公団、産業基盤整備基金の業務を統合し、中小企業施策の総合実施機関として設立された。

本部(東京都港区)の他、全国の9地域本部(札幌市、仙台市、東京都港区、金沢市、名古屋市、大阪市、広島市、高松市、福岡市)に加え、那覇市に沖縄事務所が配置されている。

中小機構は、国の中小企業政策の中核的な実施機関として、インキュベーション施設や資金調達等のサポートから、経営相談、課題に応じた専門家の派遣、さらにはビジネスマッチングなどハードとソフトを横断した幅広い支援メニューを提供することにより、起業・創業期から成長期、成熟期に至るまで、企業の成長ステージに合わせ、中小企業・小規模事業者の皆様へ、最適な支援をお届けする体制を整え

ている(図表1)。

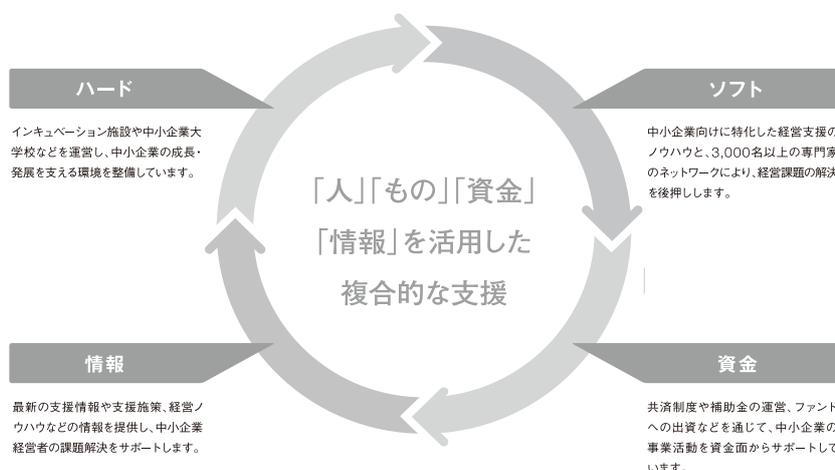
また、地域の自治体や支援機関、国内外の他の政府系機関と連携しながら中小企業・小規模事業者の多岐にわたる経営課題の解決や事業基盤の強化、成長に向けた取組みをサポートしている(図表2)。

2. 中小企業・小規模事業者のIT化・DX推進の現状

中小企業・小規模事業者のIT化・DX推進については、今般のコロナ禍により、その経営に及ぼす影響から、否応なくその必要性和有用性について、経営者の理解が進展したこと等で、コロナ禍前に比して、取組みが徐々に進みつつあるようである。

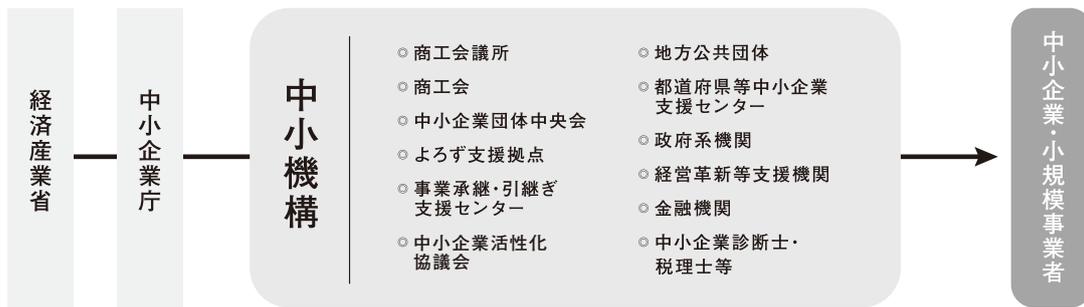
中小機構では、2023年7月に、オンラインにより、全国1,000社の中小企業経営者、経営幹部(個人事業主を除く)に対して、「DX推進に関するアンケート調査」を実施した。同様の調査は、2022年5月にも

図表1



図表2

中小機構と支援機関ネットワーク

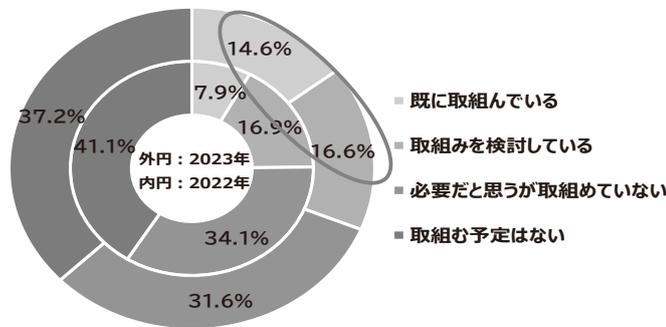


図表3

DXの取組みは前回調査より6.4ポイント上昇

DXに取り組んでいる(「既に取り組んでいる」「取組みを検討している」)は31.2%で、前回調査の24.8%を6.4ポイント上回っており、DXに取り組む企業が増加している。一方、取組む予定はない企業も37.2%存在する。

DXの取組状況 (n=1,000 単一回答)

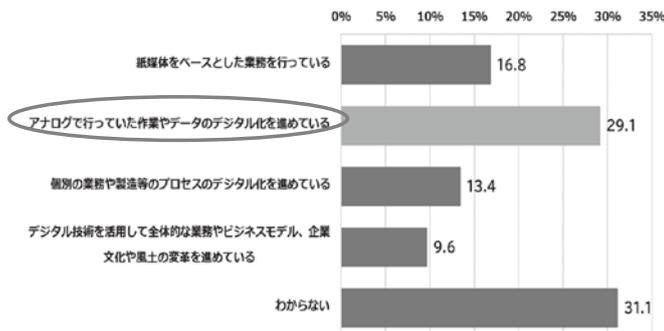


図表4

進捗状況は「デジタイゼーション」段階が約3割

DXに向けての進捗状況は、デジタイゼーション(「アナログで行っていた作業やデータのデジタル化を進めている」)が29.1%で最多。デジタイゼーションやDXなど高度な取組みになるにつれてその割合は減少している。

DXの取組みの進捗状況 (n=1,000 単一回答)



実施しているが、今回の調査では、DXの取組み企業・取組み予定企業は31.2%で(図表3)、前回の調査よりも6.4ポイント上昇しており、中小企業のDX化への取組みが、徐々に進展していることが確認された。その進捗状況を見ると、「アナログで行ってい

た作業やデータのデジタル化」が29.1%と最も多くなっている(図表4)。

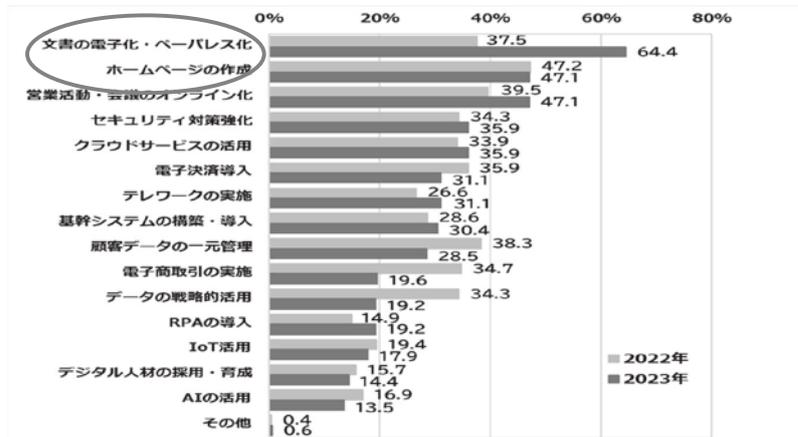
また、具体的な取組み内容では、「文書の電子化・ペーパーレス化を進めている」が64.4%と最も多く、続いて47.1%が「ホームページの作成」であり、業務

図表5

文書の電子化・ペーパーレス化が進展

DXの取組企業・取組み予定企業のうち、具体的な取組内容としては「文書の電子化・ペーパーレス化」が64.4%で最多。前回調査の37.5%を26.9ポイント上回り、文書の電子化・ペーパーレス化の進展が伺える。

DXの具体的な取組内容 (n=312 複数回答)

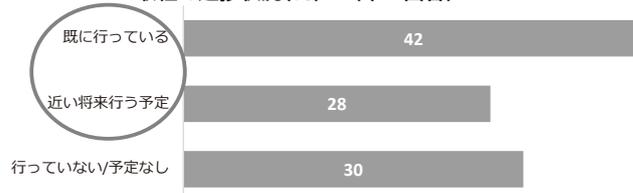


図表6

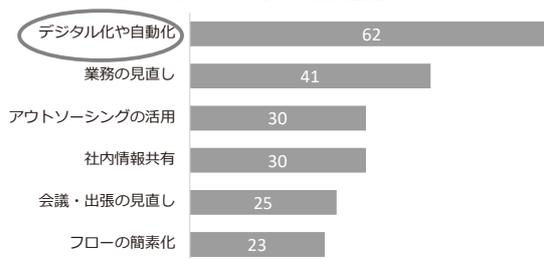
業務効率化の取組

本調査回答者の7割が「実施済」または「近い将来行う」と回答。取組みの具体例は、デジタル化や自動化が中心である。

取組の進捗状況(%) (単一回答)



取組の具体例(%) (複数回答)



効率化のためのIT活用が上位となり、高度な取組みまでには至っていないようである(図表5)。

また、コロナ禍を経た現在、景況感がコロナ禍前程度に回復しつつある状況において、中小企業・小規模事業者が抱える経営課題として、「人材不足」が深刻となっている。

中小機構は2023年11月に、オンラインにより、全国の1,560人の中小企業・小規模事業者に対して、「人手不足への取組み状況に関する調査」を実施し

た。それによると、本調査の30%強の事業者が、人手不足が深刻であると捉えており、そのために、回答者の70%が、業務効率化の取組みを「実施済」または「近い将来行う」としている(図表6)。

また、その62%の具体的内容は、「デジタル化や自動化」であり、中小企業・小規模事業者のIT化・DX推進をサポートしてゆく必要性は、増大している(図表6)。

3. 中小機構のIT化・DX推進の取組み

中小機構では、中小企業・小規模事業者の経営課題を、IT導入により解決に導くためのIT化支援策を、ホームページの「ITプラットフォーム」サイトにおいて、総合的に発信している。

経営課題や業務課題の整理から課題解決ツールの選定、導入、日常の情報収集まで各段階でご活用いただける7つの支援策(①IT戦略ナビ ②ここからアプリ ③IT導入補助金 ④IT経営サポートセンター ⑤E-SODAN ⑥ebiz ⑦税理士ITサポート)を用意している(図表7)。

以下で、「IT経営サポートセンター」を、詳しく説明してゆきたい。

「IT経営サポートセンター」は、当機構の支援経験豊富な専門家が、当機構が開発した「IT戦略ナビ」や「ここからアプリ」等を活用し、中小企業・小規模事業者の皆様の経営課題を整理・見える化しながら、課題解決に適したITツールを提案する、2023年5月に開設した、IT分野の相談に特化したオンライン無料相談窓口である。

IT化には取り組みたいのに具体的にどうしたらよいか分からない「もやもや」型のお悩みでも、自社のIT化に関して相談したい課題がはっきりしている「ハッキリ」型のお悩みでも、幅広くご相談が可能

となっている。

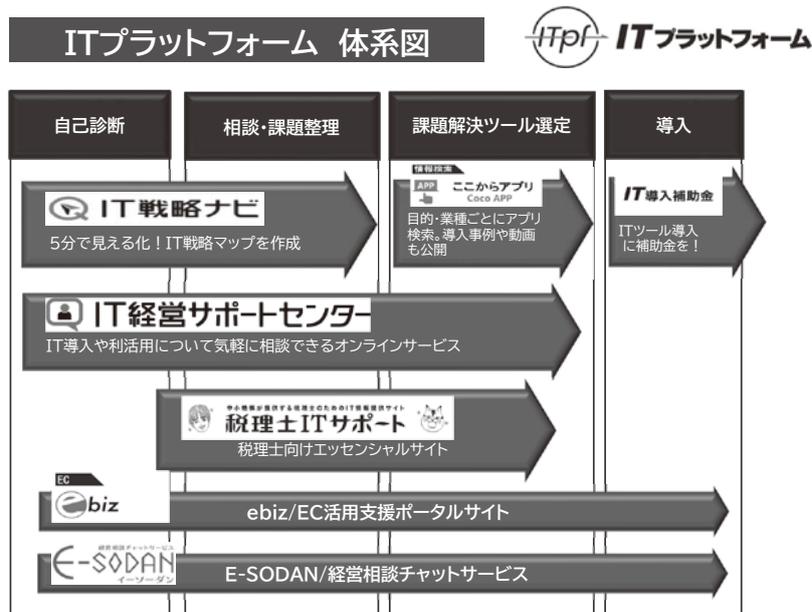
また、本センターは、中小企業・小規模事業者の皆様だけではなく、中小企業・小規模事業者の経営支援に取り組む金融機関や商工会・商工会議所など、支援機関の皆様にもご利用いただけることが特徴となっている。

支援機関の皆様からのIT化支援に関する様々なご相談のほか、ご支援先の中小企業・小規模事業者とご一緒にご利用いただくことも可能で、これらを通じて支援機関の皆様のIT化支援力の向上にも寄与している。

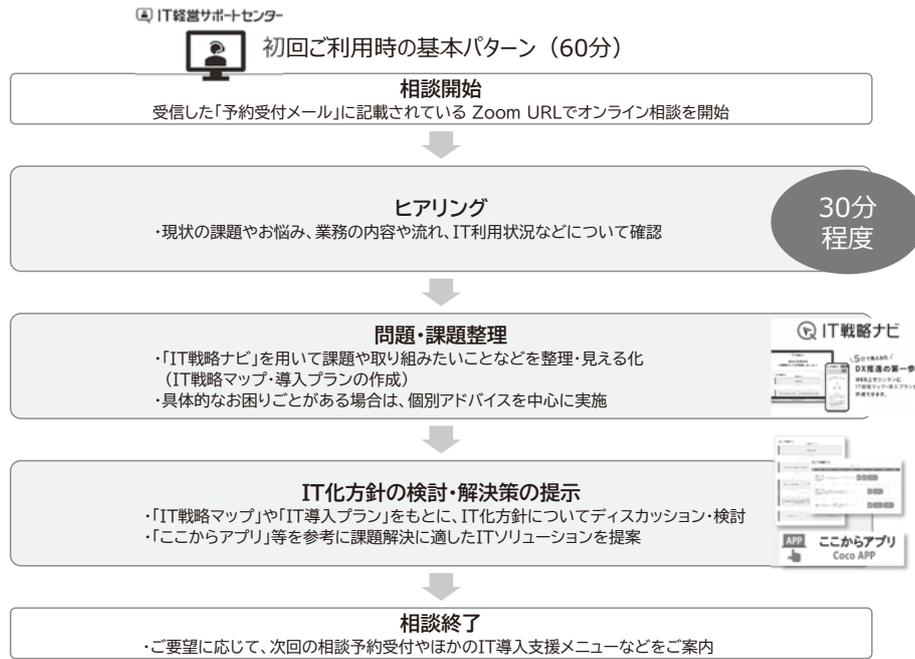
IT経営サポートセンターでの相談の流れは下記フロー図のとおりである(図表8)。専門家との相談は、1回当たり、原則60分となっており、必要に応じて、継続して相談対応をすることで、IT化方針の検討・解決策の提示をさせていただく。

「IT経営サポートセンター」の相談時に活用する、「IT戦略ナビ」は、自社の経営課題・業務課題と、課題解決につながるITソリューションを整理したIT戦略マップを作成することができるWEBツールである。IT戦略マップにより、IT導入の理由と期待される効果を可視化でき、社内における意思統一のためのツールとして、課題解決の方針を共有することができる。

図表7



図表 8



また、「ここからアプリ」は、中小企業の業務分野に適したビジネス用アプリをWEB上で、ご紹介している。240を超えるアプリの掲載に加え、実際にITツールを導入された事業者の方の導入事例や、分野別の特集記事、支援機関の皆様にもご活用いただける支援事例やミニ講座動画等、お役立ち情報も配信している。

「IT戦略ナビ」、「ここからアプリ」とも、中小機

構のホームページの「ITプラットフォーム」サイトからアクセスできるので、専門家との相談までは必要とされない方で、自社のIT戦略マップを作成したい、また、自社の課題解決に見合った、ビジネスアプリを検討したいので、導入コストや導入事例等を参考にしたいという、中小企業・小規模事業者のニーズにも対応している。

4. 「IT経営サポートセンター」支援事例

支援事例 1

【業種】自動車整備業

【従業員数】約70人

課題・悩み

- ・リピーターの維持と新規顧客の獲得が必要。
- ・新規採用が困難なので、既存人員での生産性向上が必要。
- ・紙類が多い(売上傳票、社内勤怠管理、一部請求書)ので、ペーパーレス化したい。
- ・過去にITベンダー4社から話を聞いているが、最適なやり方が判断できずにいる。

相談・アドバイス

- 1回目
 - ・「IT戦略マップ」で課題を整理し、以下のITツールを提案。
 - ①販売管理システム(既存システム活用)
 - ②BIツール
 - ③OCR/AI-OCR(手書き書類のデジタル化)
 - ④勤怠管理システム(給与システムとの連携)
- 2回目
 - ・販売管理システム(既存システム活用)について、詳細にヒアリングを行い、オプションや連携サービス活用をアドバイス。
- 3回目
 - ・勤怠管理ソフト導入の投資判断になる“働き方改革”や“周辺業務連携による生産性向上”について解説。
 - ・現状に合った機能・価格のクラウドサービスを紹介の上、お試し版で自社の管理にあってるものを探すことなどをアドバイス。

相談終了後のコメント

- ・業務内容ごとに色々な視点で、利用できるようなシステムを聞くことができた。
- ・既存の販売管理システム(整備ソフト)に関して、より活用するための具体的な話ができた。
- ・勤怠管理のソフト(アプリ)の導入から運用までの流れや、問題点を知ることができた。

支援事例2

【業種】包装資材販売業

【従業員数】約10人

課題・悩み

- ・現状注文は電話、FAX、メールで受けており、受注処理が煩雑であるため、一本化したい。
- ・受注から出荷まで、現状は事務所で受注内容をノートに記し、それを倉庫に持っていき、出荷を手配している。この業務を効率化したい。
- ・上記課題に対し、以前ベンダーにシステム化を相談したが、費用が高く断念した。極力安価に対応策を実現したい。

相談・アドバイス

- 1回目
 - ・相談者の現状について具体的にヒアリング。専用端末で伝票発行を行っており、専用端末の拡張により、課題への対応策につながると想定。ただし、相談者は、対応策として極力安価な仕組みを希望。
- 2回目
 - ・課題に対する対応策について、短期施策と長期施策に分けて案内。
 - ・短期的には、無料のGoogleフォームやスプレッドシートを活用した簡易的な手法を提示。
 - ・長期的には既存の専用端末の機能拡張、あるいは新規システムによる販売・在庫管理システムの導入について導入効果を含めて提示。提示内容をもとに一旦社内で検討。

相談終了後のコメント

- ・課題解決に向けて、必要なシステムをいろいろと知ることができた。また、その費用もどれくらいなのか知ることができた。
- ・短期、長期の両者で提案いただき、また、具体的にその作成方法、運用方法まで教えていただき参考になった。
- ・今まで費用がかかり過ぎていたり、なかなか運用の難しい提案が多く実現は不可能と思っていたので、今回の提案はありがたかった。

5. おわりに

本稿では、中小企業・小規模事業者の方、金融機関や商工会・商工会議所などの支援機関の方が、IT化・DX推進に向けて、専門家にご相談いただけるオンライン相談窓口の「IT経営サポートセンター」をご紹介させていただいた。

2023年度は中小機構本部(東京都港区)にて開設をしているが、2024年4月からは、より一層の支援拡充のため、全国9地域本部及び沖縄事務所においても開設をするべく準備をしている。是非、ご利用いただき、皆様のIT化・DX推進にお役立ていただければ幸いである。

脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」とは ～ノルムの転換を好機と捉えた価格戦略の抜本的な見直しが急務～

信金中央金庫 地域・中小企業研究所
主任研究員

鉢嶺 実

はじめに

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、近年、調査研究テーマの一つに「脱『価格競争』を実現する中小企業の『価値創造』とは」を掲げ、以下に示す2つの問題意識の下で調査研究を進めてきた。すなわち、①中小企業の労働生産性(=付加価値額/労働投入量(労働者数×労働時間))が総じて低いと指摘される主な要因は、バブル崩壊後30年の長期にわたって続いてきたデフレ経済下、販売価格(販売単価)の据置きや引下げを余儀なくされ続けた結果としての付加価値額そのものの長期低迷にあるとみられること、②そうした状況から脱していくためには、不毛な低価格競争(消耗戦)とは決別し、販売価格の持直しや改定(値上げ)を顧客に受け入れてもらうための企業努力(すなわち「価値創造」)が不可欠である、といったものである。これら2点を念頭に、価格競争とは一線を画しているとみられる全国の信用金庫取引先の中小企業に対するヒアリング調査などを通じて、中小企業にとっての「価値創造」について幅広く考察を進めてきた。

これらを振り返ってみると、必ずしも足元での価格改定(価格転嫁・値上げ)を実現しているようなケースばかりではなく、むしろ、元来のビジネススタイルそのものがすでに「価値創造」に直結しており、「価格競争」という概念を超越して高価格帯での取引を実現している(すなわち「高くても顧客は納得してそれを購入している」といったケースも多かった点)が特筆された。

本稿では、一連のヒアリング調査等を振り返りつつ、中小企業が取り組むべき「価値創造」について、

原材料・エネルギー価格高騰によってもたらされたコストアップや賃上げへ対応していくための価格転嫁の問題との関連性や、好循環の経営サイクルという大局的な側面も含めて概観してみた。

1. 生産性向上は付加価値額の増大(算定式の分子の増大)で目指すべき局面へ

アフターコロナ時代の中小企業があらためて今後の収益回復を模索していくうえで、大企業との格差を指摘されることの多い「労働生産性」の向上を目指していくことの重要性が一段と高まっている。

ところで、一般に労働生産性といえば「労働投入量(労働者数や労働時間)1単位当たりの付加価値額」として認識されることが多い(図表1)。こうしたなかで、いざ生産性向上を目指そうという議論となると、効率性重視の観点から「いかに労働投入量を少なくしていくか(=いかに算定式の「分母」を小さくしていくか=人員削減や労働時間短縮などの合理化・省力化)」といった、どちらかといえば“縮小”を議論する方向になりがちなのが実情だ。もちろん、そうした観点も大切なことではあるが、中長期的にも持続可能な収益基盤の拡充といった方向性も展望するとすれば、今後は“縮小”の方策ばかりでなく、「いかに付加価値額を増大していくか(=いかに算定式の「分子」を大きくしていくか)」といった、ひたす

図表1 一般的な労働生産性の算定式

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{労働投入量 (労働者数} \times \text{労働時間)}}$$

※付加価値額=営業利益+人件費+賃借料+租税公課

(備考) 各種資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

らポジティブな方向からも議論を進めていくべきものであると思われる。

また、いうまでもないが、「付加価値額の増大」と「売上高の増大」は、決してイコールではないことにも留意が必要だ。すなわち、そもそも売上高とは単純化すれば「数量×単価」で表すことができるが、付加価値増大を目指す中小企業が指向すべきは、「数量」の増大による売上高の増大(=低価格競争による薄利多売=体力勝負)よりも、利益率(売上総利益率や営業利益率)への貢献度の高い「単価」の上昇(販売価格の引上げ、すなわち値上げ)による売上高の増大を目指していくことが望ましい方向性であると考えられる。

ただ、いざ販売価格の引上げとなると、単なる価格競争力の低下による顧客離れのみならず、場合によっては取引関係そのものの見直し(取引停止)などが懸念されるようなケースも少なくない。バブル崩壊後の「失われた30年」のなかでわが国経済社会の中に定着してきたデフレイマインドやノルム¹(価格は上がらないもの、価格据置きは当たり前といった社会通念)にも阻まれ、極めて困難な経営判断となりがちだったのが実情とみられる。

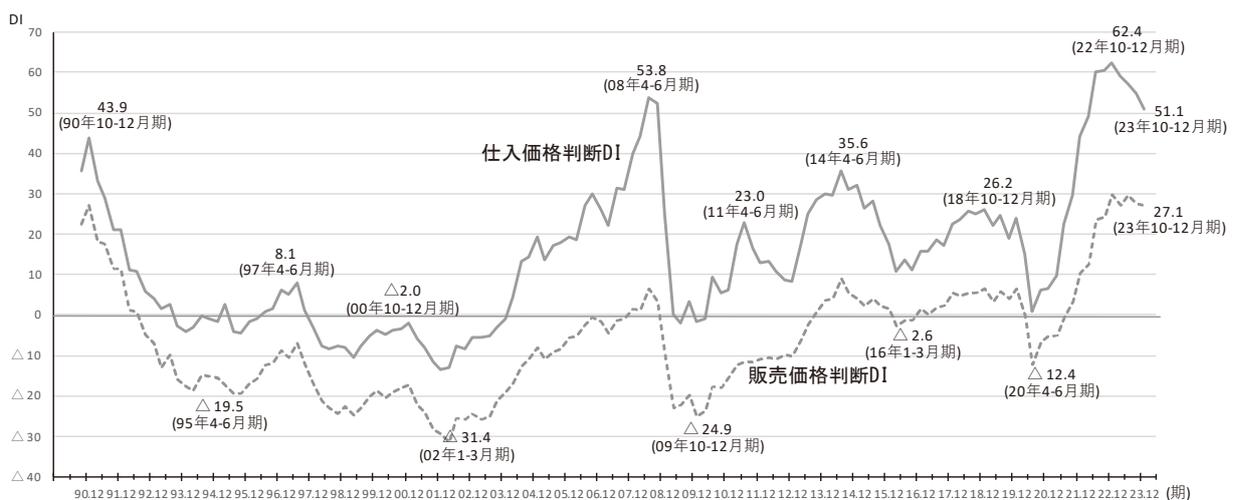
しかし、アフターコロナ時代の中小企業が、中長期的な観点から持続可能な収益基盤を構築していく

ためには、付加価値減少に直結しかねない不毛な価格競争とは決別したうえで、販売単価の引上げを軸とした付加価値額増大の展望を描いていくことが不可欠とみられる。そして、そのためには単価の引上げ(値上げ)を顧客に受け入れてもらえるような独自の取組みで顧客に対して何らかの価値をもたらすこと、すなわち「価値創造」に磨きをかけていくことが、今後ますます重要になっていくものと考えられる。

2. 販売単価の引上げを軸とした付加価値増大へ向けて「価値創造」は不可欠

こうしたなかで、近年の中小企業の収益環境をみると、昨今の急速な原材料・エネルギー価格高騰によるコストアップに見舞われる一方で、そのコストアップ分の販売価格への転嫁は十分とはいえず、収益的に厳しい状況が続いているとみられる。信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得て四半期ごとにとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」の集計結果をみても、コロナ禍以降、急ピッチで上昇してきた仕入価格判断DIの動きに販売価格判断DIの上昇が追い付かない状況が続いてきた(図表2)。直近ではそれぞれの上昇ピッチにピークアウト感もみられるものの、両DI

図表2 販売価格と仕入価格の判断DIの推移 (90年10-12月期～23年10-12月期)

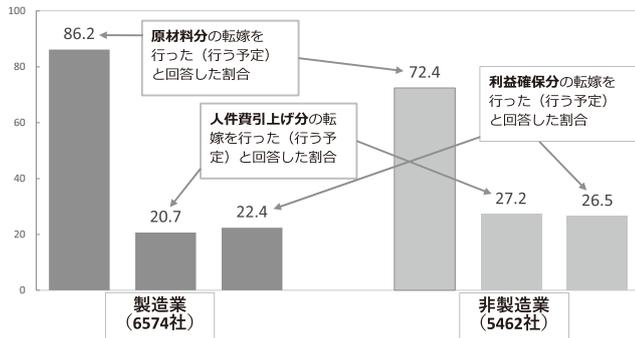


(備考) 「全国中小企業景気動向調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

1 過去の経験で培われた規範、社会に根付いた考え方のこと。米国のケネディ、ジョンソン两大統領の経済顧問として活躍したことで知られる経済学者、アーサー・オーカン氏(1928～1980)が、物価と賃金の先行きについての社会的コンセンサスを「ノルム(社会的規範)」と呼んだことでも知られている。

の動きは多くの中小企業にとって価格転嫁が容易でないことを示唆しているものと考えられる。

図表3 原材料、人件費、利益の販売価格への転嫁の状況



(備考) 全国中小企業団体中央会「中小企業労働事情実態調査」(2022年7月1日時点)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

なお、最近では、世界的に広がるインフレ傾向の強まりを受けて、わが国においても食料品などの生活必需品を中心とした物価上昇が顕著となっており、実質賃金の目減りを回避していくうえでの「賃上げ」を模索する動きが大手企業を中心に加速している。ただ、原材料・エネルギー価格上昇によるコストアップの価格転嫁すらままならない中小企業にとっては、賃上げ原資の獲得を念頭に置いた販売価格改定(値上げ)となると、ますます困難を極めているのが実態となっている(図表3)。厳しい状況下に置かれ続けている多くの中小企業が、こうした事態を打開して「賃金と物価の好循環」へ寄与していくうえで、販売単価の引上げを軸とした付加価値額増大を目指していくことは必要不可欠であり、それを実現するための「価値創造」へ磨きをかけていくことの重要性は、今後ますます高まっていくことになろう。

3. 脱「価格競争」へ向けた「価値創造」への取組みは各社さまざま

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2022年度以降、「脱「価格競争」を実現する中小企業の『価値創造』とは」という調査研究テーマを掲げ、実際に「価値創造」を実践しているとみられる全国の信用金庫取引先の中小企業経営者ら18件に対してヒアリング調査を実施してきた(図表4)。技術力を活かした自社ブランドの確立、地域に伝わる伝統製法へのこ

だわり、製販一貫体制の構築、建設現場の管理徹底、独自ビジネスモデルによる顧客利便性の提供、富裕層を取り込んだ平均単価引上げなど、「価値創造」へのプロセスは各社さまざまではあるが、脱「価格競争」を実現するための「価値創造」とは何なのかを考えるうえで、それぞれ示唆に富み、参考になるものばかりであった。

一般に、マーケティングの世界では、主にBtoCを念頭に、顧客にとっての「価格」が意味するものとして、①支出の痛み、②品質のバロメーター、③ prestige性(価格によるステータス)、の3つが挙げられることが多い。今般の18件のヒアリング調査を振り返ると、①顧客との密なコミュニケーションが「価値創造」となって「支出の痛み」を和らげている(顧客納得の下で価格改定(価格転嫁)を実現している)ケースに加え、②「品質のバロメーター」としての価格を重視(安易に安売りをしない≠脱「価格競争」の実現)して独自の「価値創造」に努めているケースや、③富裕層にターゲットを絞り込んだ唯一無二の「価値創造」を極めることで「prestige性」を高めている、といったようなケースも散見された。

アフターコロナ時代を見据えて収益回復を目指す中小企業がこれからの価格戦略を考えていくうえで、「そもそも価格競争はしていない」、すなわち、すでに脱「価格競争」を実現しているようなケースも含めて、18件の取組み事例にはそれぞれ示唆に富む部分が数多くみられた点は特筆される。

なお、「価値創造」をテーマとした調査レポート(6本)作成の過程では、その都度、いくつかの注目すべきキーワードも浮上した(図表5)。例えば、①製造業編における「ブランド力」や「知覚品質」、③商業編における「経験価値」や「ブランドロイヤリティ」、④宿泊業編における「レベニューマネジメント」(ダイナミックプライシング)、総括編における「ノルム」などは、これからの価格戦略を考えていくうえでの重要なキーワードとして、今後も引き続き注目していくべきものと思われた。とりわけ、①製造業編の中でも取り上げたマイケル・ポーターの競争戦略が示唆する「差別化集中戦略」は、年間調査テーマ「価値創造」を振り返った総括編のキーワードのひとつ

図表4 ヒアリング調査を実施した「価値創造」の事例概要（18件）

区分	社名（所在地）	価値創造の取組み
① 製造業	筑波鉄工㈱ （東京都大田区）	パイプ曲げ加工にかかる 高い技術力 を有しており、代表取締役自ら元請企業との交渉へ積極的に対応していくことで取引関係は良好。市況変動時はデータ等を合理的に提示していくことで取引条件へ反映。
	㈱山崎製作所 （静岡県静岡市清水区）	板金加工の 自社ブランド 「三代目板金屋」を立ち上げ、ヘアアクセサリなどBtoCの 高付加価値製品 の販売を拡大。経営理念に沿って職人の技術とプライドに見合う対価を獲得。技術力の発信で本業にも好影響。
	宇都躰造㈱ （鹿児島県霧島市）	200年以上続く伝統の「壺壺製法」に こだわり 、黒酢サプリメントの主原料として 付加価値の高い販路 を確立。近年では自社開発商品のインターネット販売にも注力し販路拡大中。
	㈱大新 （鹿児島県指宿市）	鹿児島産の鰻に こだわり 、養鰻から加工・販売までの 一貫体制 を確立。特注の加工ラインで清焼きの自社ブランド「じっくり焼き」を全国へ出荷。 産学連携 で養殖技術等の向上にも注力。 自社サイト での販売も好調。
	㈱新喜皮革 （兵庫県姫路市）	高品質の馬皮「コードバン」に特化して国内唯一の 製販一貫体制 を確立。全国の直営店には 商品知識豊富な社員 が常駐、ヨーロッパのラグジュアリーブランドと同程度の高価格帯ながら幅広い層に人気。
② 建設業	㈱明輝社 （神奈川県相模原市南区）	電気工事にかかる多数の有資格者を擁し、 安定した施工能力 は大手サブコンから絶大な信頼を確立。SDGsの精神に則り 女子社員の戦力化 や 若手人材育成 にも組織的に注力。
	㈱クリトン （北海道帯広市）	十勝平野の気候風土と相性の良い ツーバイフォー（2×4）工法に強み 。設計士とデザイナーが徹底して顧客の要望を具現化、木目調の良さや鉄板の外壁を組み合わせた 個性的な外観 で地域内でも出色の存在感。
	米田木材㈱ （富山県射水市）	施工に携わる大工職人の教育や資材管理・安全面などの 現場管理を徹底 し「一流の大工さんが建てている家」として定評。営業担当や設計士の顧客に向き合う姿勢など ソフト面でも高評価 。
	㈱コイシ （大分県大分市）	土木工事測量の 高い技術力 で「現場の役に立つ、現場が楽になる」を実践。大手ゼネコンが手掛ける現場におけるUAV（ドローン）を使った3D測量などで技術力を発揮し 相応の適正価格 を実現。
③ 商業	㈱ダッドウエイ （神奈川県横浜市港北区）	持ち前の 目利き力 で世界各地の優れたベビー・キッズ用品を輸入販売。 オリジナル商品開発 ではメーカーと連携し提案力を発揮。抱っこひも「Ergobaby」や知育玩具「Sassy」など ヒット商品 多数。
	㈱オカザキ紀芳庵 （和歌山県橋本市）	和歌山県を中心とした観光土産品の卸売りに特化。好採算の オリジナル商品の企画販売 拡大が収益に大きく貢献。営業現場に密着した社員が売れ行きや価格動向などの 現場情報 を常時把握しメーカーへも適宜還元。
	㈱内田縫製 （岡山県津山市）	ジーンズ生産の 高い技術力 を活かして 自社ブランド「UCHIDA HOUSE」 を立ち上げ、「商品を通じて出会う全ての人を大切にしたい」という思いの下、高価格帯ながら 本物志向のコアなリピーター を多数獲得中。
	㈱とくし丸 （徳島県徳島市）	各地の地域スーパーなどと連携して移動スーパー「とくし丸」を全国展開。「 買い物難民 」とも呼ばれる高齢者等の自宅近くを巡回。販売パートナー（個人事業者）も含めた 持続可能なビジネスモデル を確立。
④ 宿泊業	鈴鹿ロイヤルホテル （三重県鈴鹿市）	旅館・ホテル向けシステム等を手がける ㈱たび實（長野県諏訪市） が開発したA I活用 のレベニューマネジメントシステム を導入、イベント開催等による需要変動を反映した的確な価格設定を実現し収益確保。
	川崎グリーンプラザホテル （神奈川県川崎市中原区）	東急東横線「新丸子」駅近くで 宿泊特化型 のビジネスホテルを経営。近隣の大型スタジアムの観戦客やスタッフの利用ニーズを確保。コロナ禍では自治体の補助金活用で テレワーク へも積極対応。
	㈱みのわ振興公社 （長野県上伊那郡箕輪町）	箕輪町の第三セクターとして「みのわ温泉ながた荘」を管理運営。併設の日帰り入浴施設「ながたの湯」と連携し、遠方の宿泊客のみならず 近隣住民も憩いの場として利用 。3食提供可で学生の 合宿ニーズ も取込み。
	志戸平温泉㈱ （岩手県花巻市）	大型の温泉ホテル「ホテル志戸平」と高級路線の「 游泉志だて 」を運営。 個人旅行向け に「日常から解放された潤いの溪流リゾート」というコンセプトを構築、 価格競争に巻き込まれない宿泊施設づくり に注力。
	（資）親湯温泉 （長野県茅野市）	「蓼科親湯温泉」のほか高級路線「 葦すい諏訪湖 」も展開。主力の蓼科では「 知的リテラシーの高い40歳以上の女性の長期滞在 」にターゲットを絞り、 独自のブランドステートメントに基づく独特の空間 を演出。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

として、あらためてその重要性が認識された。さらに、②建設業編や④宿泊業編などの中で示した「好循環の経営サイクル」という考え方は、今日的には「中小企業が継続的な賃上げを実現していくうえで価格転嫁（取引価格の適正化）が必要不可欠」という文脈の下、社会的なコンセンサスにもなっている。持続可能な経済社会を根底から支える中小企業の「価値創造」の重要性は、今後一段と高まっていくものと思われる。

おわりに

バブル崩壊以降の「失われた30年」とよばれる長期的なデフレ局面を経て、わが国の経済社会はいま、大きな転機を迎えている。すなわち、最終消費

者を起点として経済社会に根強く浸透していた「価格は上がらないもの」「価格据置きは当たり前」という“社会通念（ノルム）”が、昨今の原材料・エネルギー価格高騰によってもたらされた世界的なインフレ傾向に突き動かされるような形で、大きな変質を遂げようとしている。さらに最近では、「経済の好循環を生み出すうえで、物価上昇分に見合う賃上げは必要不可欠であり、その原資を確保するうえでの価格転嫁（値上げ）はやむを得ない」という機運も急速に広まっている。人手不足下での人材確保を念頭に置いた大企業が先鞭をつけるような形で賃上げを表明する動きが急速に広がると同時に、販売現場の最前線では、こうした流れを価格交渉や改定（値上げ）の好機と捉え、競争力低下や顧客離れという“恐怖感”を乗り越えて価格改定を実現するといった動きも目

図表5 「価値創造」にかかる調査レポートのキーワード

	共通キーワード	個別キーワード	発信年月
問題提起編	価値創造 価格転嫁	収益改善、労働生産性、付加価値額、価格競争、価格改定	2022年6月
①製造業編		製造業、下請事業者、価格競争、ブランド力、知覚品質	2022年6月
②建設業編		建設業、重層下請構造、請負価格、適正価格、賃上げ	2022年9月
③商業編		卸売業、小売業、適正価格、デフレマインド、マーケティング、内的参照価格、経験価値、ブランドロイヤリティ	2022年12月
④宿泊業編		宿泊業、ホテル、旅館、適正価格、宿泊単価、人手不足、レニューマネジメント、高付加価値化、生産性向上	2023年3月
総括編		価格競争、差別化集中戦略、失われた30年、ノルム	2023年5月

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

立つようになってきた。いまや“物価の上昇”は、生活必需品も含めて経済社会全体の潮流となりつつある。

こうしたなかで、本格的なアフターコロナ時代へ向けて収益回復を目指す中小企業においても、前述したようなノルムの変質を好機と捉え、今後は「販売数量面での回復・増加」を目指すばかりでなく、これまで以上に「販売単価の持直し」に重点を置いた収益回復に軸足を移していくべき局面を迎えているものと思われる。

わが国中小企業の労働生産性が長期継続的に低迷してきた決定的な要因は、バブル崩壊後およそ30年の長きにわたって「価格は上がらないもの」「価格据置きは当たり前」というノルムの下で、弱い立場にある中小企業の販売単価を徹底的に抑制し続けてきたわが国経済社会の“取引慣行”にあるのではないかとと思われる。前年比マイナスを前提にスタートしてきた主要取引先との価格交渉、他社より1円でも安い商品に群がる消費者心理、デフレマインドに支配された継続的かつ極端なコスト削減要請への対応など、取引先(顧客)との力関係で不利な立場に置かれがちな中小企業の多くは、「販売単価の持直しなどあり得ない」という、ある意味で理不尽ともいえるような取引慣行の継続を余儀なくされてきた。こうした取引慣行は、結果的に中小企業の付加価値額を長期継続的に圧迫し続け、「中小企業の労働生産性は低い」という結果をもたらしてきたものと考えられる。

しかし、今日の経済社会情勢が、一転してこうしたノルムや取引慣行を大きく変質させつつある状況を踏まえれば、いまこそ中小企業はこれを千載一遇の好機と捉えて価格戦略の抜本的な見直しへ大きく舵を切るべきタイミングにあると思われる。そして、その成否のカギを握るのは、事業活動を通じた継続的な「価値創造」にあることは、これまで再三にわたって述べてきたとおりである。

アフターコロナ時代を見据えながらの「失われた30年」あるいは「安いニッポン」からの脱却へ向けて、脱「価格競争」を実現するための「価値創造」は、今後の飛躍を目指す中小企業の経営上のキーワードとして、今後ますますその重要性を高めていくことになるだろう。

人を大切にした経営と卓越したマネジメント力で売上を2.4倍化 介護分野のM&A戦略で成長する企業の特徴

千葉商科大学大学院商学研究科客員教授・中小企業診断士
医業経営コンサルタント

折笠 勉

はじめに

団塊の世代が75歳以上となる2025年には、日本の総人口に占める65歳以上74歳未満は12%、75歳以上は18%となり4人に一人は高齢者となる。

また、認知症の高齢者は2040年には900万人内外まで増えるといわれ、介護、医療の需要が大きく増加するとともに、この状況への対応は施設だけで賄えないため、政府は地域包括ケアシステムを推進している。これは、急性期医療を中心に人的・物的資源を集中投入し、入院期間を減らし、早期の家庭復帰・社会復帰を実現するものである。それに伴い、介護ニーズと医療ニーズを併せ持つ高齢者を地域で確実に支えていくために、訪問診療、訪問口腔ケア、訪問看護、訪問リハビリテーション、訪問介護、居宅介護支援事業所などの在宅医療・介護の取り組

みが不可欠となる。しかし、介護事業所をめぐる経営環境は厳しさを増している。東京商工リサーチによると2022年の「老人福祉・介護事業」の倒産は、2000年に介護保険制度が始まった以降では最多の143件、前年比で1.7倍となった(図表2参照)。その内、新型コロナ関連の倒産は63件であり、前年比5.7倍と急増した。

図表2 倒産割合が高い訪問介護

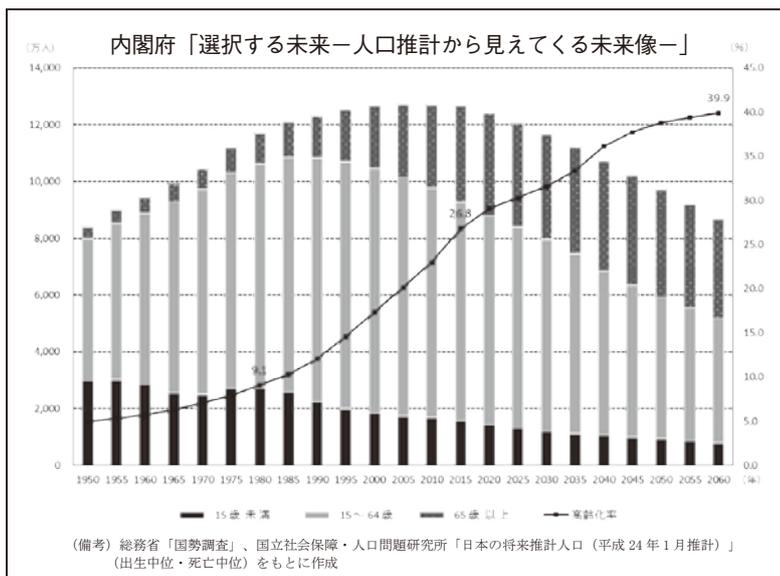
老人福祉・介護事業の倒産	2023年件数	構成比	2022年件数
訪問介護事業	50	35.0%	47
通所・短期入所介護事業	69	48.3%	17
有料老人ホーム	12	8.4%	4
その他	12	8.4%	13
合計	143	100.0%	81

東京商工リサーチ調べ

介護業界はコロナ禍前から人手不足や市場拡大をにらんだ新規参入事業所の参入により競争は激化し、脱落が続いていた。このような中、想定外のコロナ感染の拡大が起き、利用控え、感染の対策費用、光熱費や食材などの価格上昇を転嫁できなかったばかりか、物価高による運営コスト上昇も追い打ちをかけ、倒産は最多件数を記録した。介護サービスは基本的に介護報酬という公定の価格の制約があるため利用料金の引き上げが難しいといわれ、サービス低下に直結する人件費や光熱費などの運営コストの削減も容易ではない。

本稿では、これらの厳しい環境変化の下でも、人を大切にした事業運営を軸に成長する企業の取り組みの概要を

図表1 日本の将来人口の推移



報告する。

1. 居宅介護支援事業所、訪問介護とは

(1) 居宅介護支援事業所とは

独立行政法人福祉医療機構(以下「WAM」という)によれば、居宅介護支援事業所とは「要介護認定を受けた人が自宅で介護サービスなどを利用しながら生活できるよう支援する事業所で…(中略)…介護支援専門員(ケアマネジャー)が本人・家族の心身の状況や生活環境、希望等に沿って、居宅サービス計画(ケアプラン)を作成し、ケアプランにもとづいて介護保険サービスなどを提供する事業所との連絡・調整などを行う」事業所である。

(2) 訪問介護とは

また、公益財団法人長寿科学振興財団によると訪問介護とは、「自分や家族だけで日常生活を営むことが難しくなった要介護者に対して、介護福祉士やホームヘルパーが自宅に赴き、入浴、排泄、食事等の介護、掃除、洗濯、調理等の援助、通院時の外出移動サポート等の日常生活上のお世話をを行うサービス」である。また、訪問介護を利用できるのは、居宅で生活を送る、『要介護』と認定された人である。

2. 支援企業の概要と経営状況

(1) 会社設立以降の経緯

有限会社野いちご(以下：N社)は2004年に設立、横浜市鶴見区で居宅介護支援事業所および訪問介護事業所を開設し、同じ鶴見区内に2011年本社を移転した。その後N社代表が病気になり、2018年には従業員の大量離職があった。資金繰りは悪化し税金の滞納、経営は行き詰まった。2019年、現社長がN社から事業廃止の相談を受け、現社長は、当社は営業赤字、経常赤字が継続し、売上は減少傾向にあるものの、役員報酬や各種経費を削減できれば黒字化

が可能で、立て直しができると判断した。借入金の全額引継ぎを条件に全株式の譲渡を受け、現社長が代表取締役就任した。また、2023年、M&Aにより、近隣の訪問介護及び居宅介護支援事業の一部事業譲渡を受けた。

(2) M&A後の経営状況

現社長は株式譲渡以降直ぐに経営改善の取り組み(図表3参照)を開始し次々と施策を実施した。

図表3 M&A以降の取り組み

- 代表者の交代及び一経費見直し実施
- 各種規程の整備及び賃金制度の導入
- 予測損益計算書、資金繰表作成、予実管理実施
- 会計ソフト、給与ソフトの導入
- 各種助成金による労働環境の整備
- 採用活動の積極的展開

① 販管費の削減

前社長の役員報酬、社宅費用や前社長が加入している団体の負担額が高額であり経営を圧迫していたため、役員報酬の引き下げ及び社会保険料の引き下げを行い、社宅も解約、団体から脱退するなど販管費を削減した。

② 賃金制度の整備

また2018年の大量離職の要因が給与面での不満であったため、人材確保等支援助成金ⁱを活用して地域の介護事業従事者の水準を上回る給与水準とした賃金制度などを整備し、説明会を行い従業員に周知し、併せてパートタイマーの時給を引き上げた。

③ 人材確保の取り組みの具体化

当社の介護事業の商品は人的サービスであり、介護人材が確保できないと売上を稼働できないビジネスモデルである。しかし介護人材の有効求人倍率は高く、雇用状況は厳しいため(図表4参照)、M&A以前は必要な数の人材を確保できずに苦戦が続いていた。そこで就職・復職・転職のための求人サイトの介護ジョブ、ジョブメドレーやハローワークを積

i 離職率低下を目的とした賃金表、等級表などを整備した事業所が対象の助成金

極的に活用した。賃金制度の整備と相まってこれらの取り組みは、その後の従業員採用に結実している。

図表4 介護人材の有効求人倍率

介護支援専門員（ケアマネ） 出典：職業情報提供サイト Jobtag	神奈川県 4.41倍
介護ヘルパー 出典：厚生労働省老健局認知症施策・地域介護推進課作成	全国 15.53倍

④「特定事業所集中減算」への対策

通常、どこの居宅介護支援事業所も新規の利用者を自社の訪問介護事業所に紹介する際に、紹介件数が利用者総数の80%を超えると一人月200単位ⁱⁱ介護報酬が減算される「特定事業所集中減算」（2024年1月4日現在）を受けないようにするため、対策を行っている。しかし当社には集中減算を回避するための判断基準がなく、各ケアマネージャーⁱⁱⁱ個人に任されたため、減算の状況を確認せずに、他事業所に紹介するケースが発生していた。これへの対策として事業所の管理者が全体を把握し、その際の判断基準も明確化して機会喪失を最低限にとどめることで売上増加に結びつけた。

⑤予実管理の実施

これまでの経営は年度末の決算後に経営実績を確認するのみで、期中に改善策を実施するなどの対策は全く行われなかった成行管理であった。そこで会計ソフト、給与ソフトを導入し、予測損益計算書や資金繰り表を作成し予実管理を実施した。これにより毎月の経営状況を早く正確に把握し、加えて鶴見区内の別の居宅介護支援事業所とベンチマークを実施し、費用の全項目をチェックした。現状の契約全てを見直し必要性が低い契約を解除するなど費用管理ができるようになった。

(3) M&A以降の取り組みにより経営は改善

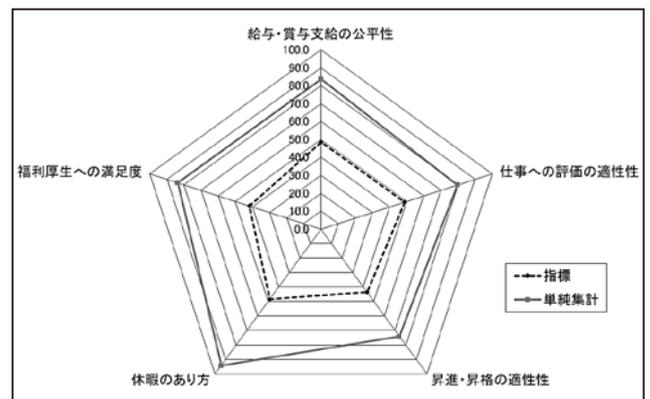
①売上増転

十分な人員が確保できずにいた2018年から2019年にかけて売上は減少したが、給与水準の改定などから少しずつ従業員が増加し、当社の居宅介護支援事業所から訪問介護事業所への紹介も増加したことで、売上は増加に転じた。

②介護事業の要である人材の育成と労働環境改善

介護事業は介護サービス提供に携わる人材による利用者へのサービス提供が商品であり、介護人材なくして売上の確保はない。当社は介護人材の確保のため、前述の通りパートタイマーの時間単価も含め地域の水準を上回る給与水準にしたが、それだけにとどまらない。無資格者を積極的に雇用し、介護職員初任者研修（ヘルパーになるための研修）、介護福祉士実務者研修（介護福祉士の受験資格）、介護福祉士受験講座などの講座費用や受講時の給与補助をするなど、介護人材の育成にも積極的に取り組んだ。さらに、休憩時間にはティータイムとして会社負担でケーキを提供し、仕事の相談や悩みを相談しやすい職場環境に努めている。2023年10月実施の職場のモラルサーベイ（従業員意識調査）では、良好な結果（図表5参照）となった。これらの取り組みがその後の安定した人材確保に結実している。

図表5 モラルサーベイの結果^{iv}（2023年10月実施）処遇面で一般の企業の平均を大きく上回っている



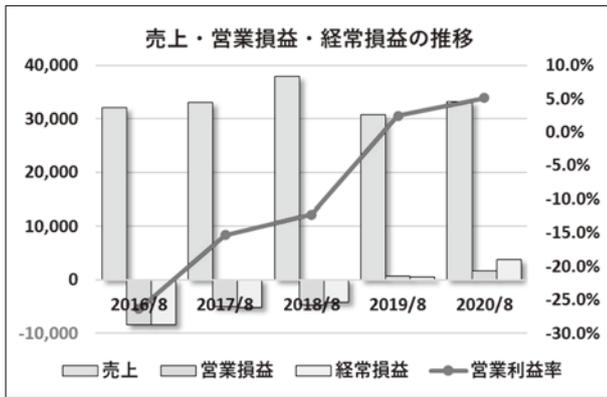
③営業黒字化

2019年の事業譲渡以降の取り組みが功を奏して2019年8月決算では営業損益は黒字となり、2020年8月決算でもさらに状況は改善（図表6参照）してい

ii 1単位は10円に8区分に分けられた地域単価を乗じたもの（2023年）。神奈川県横浜市は1単位11.12円
iii 居宅介護支援事業所でケアプランを作成することができる介護支援専門員という国家資格を持った従業員
iv 共同研究者 堀内 滋作成

る。

図表6 2019年以降に売上は増加に転じる



図表7 整理された事務所



3. 2021年からは積極的拡大路線へ

(1) 債務超過からの脱出

当社はコロナ禍真っ只中の2021年8月決算でも、2019年以降の取り組みを維持し、売上はここ数年で一番大きな売上高である2018年8月決算時を上回った。またコロナ関連の補助金の後押しもあり、営業利益では615千円にとどまるものの、経常利益では8,139千円を計上し、債務超過を脱し、純資産は2,093千円となった。

(2) 本社移転と更なる効率化

2022年2月、職員が増加し手狭になっていた本社(事務所)を同じ鶴見区内に移転した。移転に伴い、機能的な事務所とするため3S(整理、整頓、清掃)に取り組む(図表7参照)と共に居宅介護支援事業所、訪問介護事業所に従業員2~3人に1台のスクヤナを導入し、法的制約を遵守しながら、ペーパーレス化を進めた。LINEなどの機能を使って職員への連絡、日々の職員の予定の確認を行い、ミスがなく、事務処理の効率化も図ることなど、絶えず機能的な事務所づくりを追求している。

(3) M&Aによる更なる事業拡大

M&Aマッチング会社のサイトを通じ、2023年4月に新たに、介護事業運営会社から居宅介護支援事業所、訪問介護の事業譲渡を受けた。それぞれの事

業はN社と統合し、利用者と従業員を引き継いだ。このM&Aによる効果で、売上は73,198千円で、最初のM&A時点から2.4倍、最大の売上にした(図表8参照)。営業損益ではコロナ禍の影響、M&Aの効果が十分引き出せていないため、2022年、2023年と連続赤字となったが、補助金などの効果で、2022年、2023年共に経常利益は黒字となった。

図表8 2023年決算はM&A効果で売上最大



4. 売上2億円をめざす上での今後の課題

(1) 当社の当面の目標は売上2億円

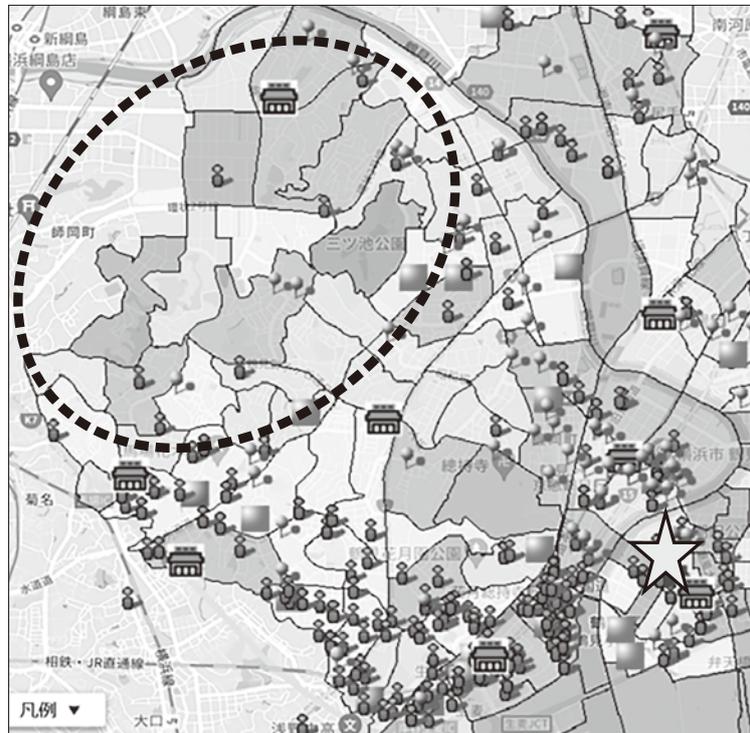
当社は2~3年後の目標を売上2億円と設定した。この目標は現状の事業の延長線上では達成することは困難であると考えられる。達成する上での課題は①地域に浸透し利用者を獲得すること、②サービスを提供する介護人材を確保すること、③①及び②の取り組みで剰余を蓄積し、次のM&Aを含む取り組みにより事業を拡大する、の3点である。

①地域への浸透による利用者の確保

地域への浸透では、地域内の他の居宅介護支援事業所のケアマネ不足の中、介護サービスの起点となるケアマネを一定数確保していることで、7つある地域包括支援センターの内5つからは頼りにされつ

つあり紹介は増えている。しかし、図表9を見ると点線近辺の2つの地域包括支援センターの地域ではまだ浸透できずにいると考えられ、今後の対策が必要となる。

図表9 N社の利用者分布^v



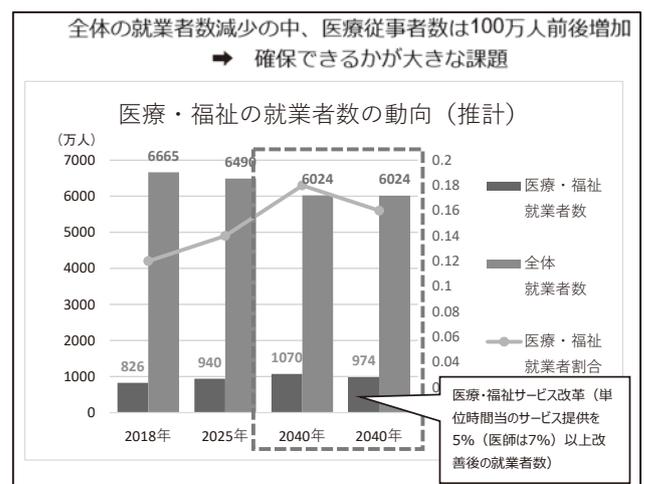
☆印がN社の事業所
人印は訪問介護利用者、居宅介護支援事業所の利用者
家印は地域包括支援センター

②サービスを提供する介護人材の確保

介護人材の確保では、従業員の給与の引き上げ、研修制度の充実、デジタル化の推進により業務負荷の軽減につなげてきた。また、従業員にとって相談しやすく働きやすい職場環境づくりを進めてきた。これらの取り組みを通じ、現状では人材の確保で困難は生じていないが、将来を見越した対策が課題となっている。2040年には介護人材を現状から更に100万人増やす必要があるといわれている(図表10参照)。現状でも介護人材確保を巡って介護事業所同士が競う状況となっているが、就業人口が縮小に向かっている中で、今後は他産業も含めた人材確保の競争が展開され、現状の賃金水準では確保がより

困難になることが示唆される。

図表10 介護人材確保が困難となる



出典：厚労省 2040年までの人口動態・患者動態等について

^v 共同研究者 小坂 信也作成

③M&A

①②の取り組みにより経常損益で黒字化できる体質となっている。今後は剰余を蓄積し、M&Aの情報ウォッチし、当社の体力に見合った費用対効果が見込める事業を買い取り、社長のノウハウにより効率化をすすめることで売上拡大、利益確保に結実させることが見込める。

(2) マネジメントできる人材育成

当社は順調に業績を拡大しているが、今後さらに大きな規模の経営となり、それを維持・発展させるには、社長一人で全体を把握することは難しく、社長の右腕となるマネジメント能力のある人材を育成することが課題になると考えられる。現状の役員であり居宅介護支援事業所の管理者は60歳台後半であり、リタイアする時期も遠くない。また介護事業の管理者は介護事業の知見はあってもマネジメントの知見は不十分である。マネジメント能力は一朝一夕で身につくわけではなく、数値管理、投資の判断、人事管理など失敗も含めて経験を積み重ねることが重要となる。当社の更なる発展には中長期のスパンで社長の右腕となる人材を育成することがカギとなると考えられる。

おわりに

N社は最初のM&Aの時点から2023年8月直近決算時には売上を約2.4倍化し大きく成長を遂げている。社長はこれに満足せず、本年(2024年)4月の介護報酬改定においてケアマネジャー1人当たりの取

扱件数の上限が現状の40件から5件増加し、45件になることを踏まえ、AIを活用してケアマネジャーが行うケアプラン作成業務を支援するクラウドサービスの導入を決定し、ケアプランの件数増を目指している。また次の一手として、訪問看護や通所介護事業、高齢者住宅への進出などの方策を検討している。

図表11 N社の理念・経営方針

<p>【企業理念】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 自己実現の支援 2. 働きやすい職場環境の提供 3. 質の高い人財の育成 <p>【経営方針】</p> <p>事業を拡大し安定経営を目指します</p>

社長は中小企業診断士であり、登録はしていないが税理士資格の試験も合格しており、経営管理、財務、ファイナンスなど、マネジメントについての造形が深く、介護報酬改定などの外部環境の変化にも先を見据え迅速に対応している。

また自身も中小企業の経営診断の経験から、会社にとっての最大の財産は人であるとの確信に至った。風通しのいい組織、チームワークも含め、人を大切にしたい経営こそ成長を保障する(図表11参照)との考え方に揺るぎはない。

N社は、社長のマネジメント力と人を大切にしたい経営という理念を基礎とした組織力で、人材確保などの困難な中でも、知恵と力で環境変化に最適化を図ってきた。筆者は今後もN社の継続的成長を期待している。

商店街支援の事例報告

千葉商科大学経済研究所客員研究員
中小企業診断士

中川 浩一

はじめに

筆者は2019年3月に大学院商学研究科修士課程、並びに中小企業診断士養成課程を修了した。2019年3月に中小企業診断士登録を行い、企業内診断士として活動を開始した。2023年3月に勤務していた企業を60歳の定年を機に退職し、独立診断士となった。

これまでの活動は、東京都杉並区、新宿区、中野区、練馬区を中心に行ってきた。今回の調査報告の対象は、杉並区の商店街への支援施策である「商店街アドバイザー」として活動した内容になる。1つ目は商店街における情報発信・組織の活性化・イベント運営について、2つ目は商店街と学校とのコラボレーションについての報告である。

I. 商店街における情報発信・組織の活性化・イベント運営

1. 活用した施策の概要

- (1) 施策の名称：商店街アドバイザー
- (2) 施策の実施機関：東京都杉並区
- (3) 施策の対象者：区内の商店街
- (4) 施策の内容：

区内の商店街が、魅力ある商店街づくりや集客力の向上、法人化等をめざす目的を持って商店街への助言や指導が必要な場合、専門家のアドバイザー(中小企業診断士等)を派遣する。

商店街の派遣費用の負担は無い。(無料)

派遣回数は1商店街につき1年間に12回を上限とする。

- (5) 紹介URL：<https://www.city.suginami.tokyo.jp/>

[guide/shigoto/chusho/1005231.html](https://www.city.suginami.tokyo.jp/guide/shigoto/chusho/1005231.html)

2. 施策を活用した事業者の概要

- (1) 名称：高円寺ルック商店街
- (2) 店舗数：約160店舗
- (3) 所在地：東京都杉並区高円寺
- (4) 業務内容
 - ① 組合員のためにする売出しに関する事業
 - ② 組合員のためにする共同宣伝に関する事業
 - ③ 区商店街連合会が発行する共通商品券の取扱いに関する事業
 - ④ 組合員の事業に関する経営及び技術の改善向上または組合事業に関する知識の向上を図るための教育及び情報の提供に関する事業
 - ⑤ 街路灯、カラー舗装、会館等組合員および一般公衆の利便を図るための共同施設の設置及びその維持管理 ほか

3. 施策を活用した結果、成果

- (1) 定量的な効果(B/S、P/Lへの反映等)

商店街からのアドバイスの希望の中に定量的な改善事項は無かった。よって、定量的な効果は対象外とした。

(2) 定性的な効果

- ① 商店街からの依頼
 - ・ 商店街内のデジタル情報発信、回覧、Twitter(現X)、Facebook等SNSの運営管理
 - ・ 会員同士の繋がりを大切に、商店街組織を強化したい。
 - ・ 商店街のPR方法についてのアドバイス

- ・ 商店主同士の繋がりについてのアドバイス
- ・ 各種支援事業等に関する情報提供

② 今回の支援での効果

- ・ 「商店街内のデジタル情報発信、回覧、Twitter（現X）、Facebook等SNSの運営管理」については、情報発信のルール・体制づくりの提案を行った。
- ・ 「会員同士の繋がりを大切に、商店街組織を強化したい。」については、会員が企画したイベントを実現するためのルール・体制づくりの提案を行った。

具体的には、会員からの提案、意見、苦情等を収集し、理事会へ提言する仕組みとして「満月の会」を立ち上げた。また、青年部の復活・立ち上げを支援している。

4. 中小企業診断士の関与

(1) 支援を行った主体

支援は、商店街アドバイザー個人として行った。

一方、所属している杉並中小企業診断士会の「商店街プロジェクト」に参加している。このプロジェクトを通して、商店街支援の情報を収集して、自分の商店街アドバイザーとしての活動に活かしている。例えば、補助金・助成金の情報や他の商店街の活動情報を収集して、商店街へ情報を提供している。

(2) どの時点から関与し始めたか

対象の商店街とは2021年度から商店街アドバイザーとして関与している。1年目は商店街の方も商店街アドバイザーは何かできるのか、頼れる存在かを確認していた。商店街の担当者からの質問やお困りごとへの対応をしたことで信頼関係を築くことができた1年であった。

2022年6月に代表理事の交代と数名の理事の交代があり、新体制になったので、さらに関係を強化できるように支援に取り組んだ。

(3) どのような支援を行ったか

① 情報発信のルールづくり

この商店街はホームページやSNSでの情報発信を行っていた。しかし、文書化された運用ルールや情報管理体制が未整備であることが問題であった。

対策として「情報発信に関する管理運営規程」(図1)を提案した。

情報発信に関する管理運営規程の概要
第1条 (総則)
第2条 (目的)
第3条 (管理者・担当者)
第4条 (掲載内容の制限と基準)
第5条 (著作権)
第6条 (安全管理)
第7条 (制定・改廃)
第8条 (附則)

図1：情報発信に関する管理運営規程

対象をホームページ、SNS、放送設備等を利用した情報発信とし、体制は管理者を代表理事として、代表理事が指名した担当者を置く体制にした。情報発信の承認は、担当者が管理者の承認を得てから、情報を発信するルールにした。理事会の承認を必須にしなかったのは、SNSを活用しやすいように情報の鮮度を重視したためである。また、必要に応じて、HPの作成・管理、放送設備の操作を理事会の承認があれば、外注化ができるようにした。

② イベント運営のルールづくり

会員からの持ち込み企画のイベントを開催した(図2)。結果として、無事に、かつ盛況に開催することができた。しかし、イベント運営のルールが無いことが判明した。

理事会で今後のイベント開催では主催者と商店街との間で決め事を文書で取り交わすことになった。商店街アドバイザーとして原案を作成した。この際、特に問題になったのが、商店街の関与する度合いを定義するものが無かったことである。商店街の関与の度合いを下表のように「主催・共催・



図2：開催したイベント

商店街の関与	定義	商店街の負担
主催	主催とは、ある行事やイベントの開催に際して、その実行を中心となって行う。	費用・イベント運営
共催	共催とは、あるイベントの運営を、複数の団体が共同で執り行う。 主催との違いは、単独の運営ではないという点。	費用・イベント運営
協賛	協賛とは、イベントの趣旨に共鳴し、運営に協力すること。実質的な役割としては、スポンサーの立場になります。	費用の一部・イベント運営支援
協力	イベント実施のために特定の役割を担うこと。金銭的な援助を行う場合もある。協賛とは違い、それほど多額のものではない。	費用の一部・イベント運営支援
後援	イベントの趣旨に賛同し、応援の意を表する。	名義の使用

図3：商店街の関与度合い

協定書の概要
第1 (協定の目的)
第2 (イベントの実施箇所、名称)
第3 (イベント企画書の提出、理事会の承認)
第4 (活動実績の報告)
第5 (イベントの実施) イベント実施企画書に沿ってイベントを実施
第6 (情報の保持) 情報の管理 (特に個人情報)
第7 (安全確保等の措置)
第8 (経費の負担)
第9 (犯罪防止・事故防止等の措置)
第10 (損害賠償)
第11 (イベントの円滑な実施への協力)
第12 (協定の破棄)
第13 (協定の有効期間)
第14 (その他必要と認められる事項)

図4：商店街と主催者との協定書

協賛・協力・後援」に定義することを提案した(図3)。

また、商店街と主催者との協定書を作成して、商店街へ提案を行った(図4)。

③「満月の会」「青年部」

この商店街は賦課金の徴収を事務所の職員が各店舗を巡回して徴収している。非効率ではあるが、会員からの意見や希望などの情報を収集するという点では非常に良い方法である。賦課金徴収を担当している女性職員との立ち話の中で、会員の商

店街に対する意見などを収集している。

会員の意見や希望の中に「自主的なイベントを企画、運営したいが、いきなり理事会で説明するのは敷居が高くて躊躇する。」というものがあつた。意欲がある会員の希望をかなえるために気軽に相談できる場として、「満月の会」の運用を開始した。業務フローは、(図5)を参照されたい。

「満月の会」という名称は、毎月満月の頃に開催することからこの名称となった。

夏のイベントに続いて、会員の自主イベントとして、「スカイビュー Festival (ファッションショー)」(図6)を開催することになった。このイベントは賦課金徴収担当の職員からの情報に端を発して、「満月の会」を経て、実現する運びとなった。

十数年にわたり、この商店街には「青年部」が存在しなかった。商店街の次世代を育成する機能が無かったのである。このため、理事の高齢化が止まらず、商店街の運営も保守的になりがちだった。

代表理事や理事の交代を契機に商店街の若手の有志で「青年部」の復活を目指した活動が始まった。第一回の打合せに商店街アドバイザーとして出席し、有志の方々の問題意識や将来への希望を共有することができた。

5. 施策の優れている点

商店街が希望すれば、商店街の希望に合った商店街アドバイザーを派遣してもらえる敷居の低さは良い点である。

診断士の関与のしやすさは、商店街向けの補助金・助成金であれば関与しやすい。一方、商店街という非営利団体の運営方法について学習する必要がある。

6. 施策の改善して欲しい点や応用方法

活動が活発な商店街や問題意識がある商店街であれば、この施策を申請して活用できる。一方、衰退方向で問題意識もない商店街は商店街アドバイザー派遣を申請することがないので、アドバイスを受けることもなく、衰退が止まらなくなってしまうリスクがある。

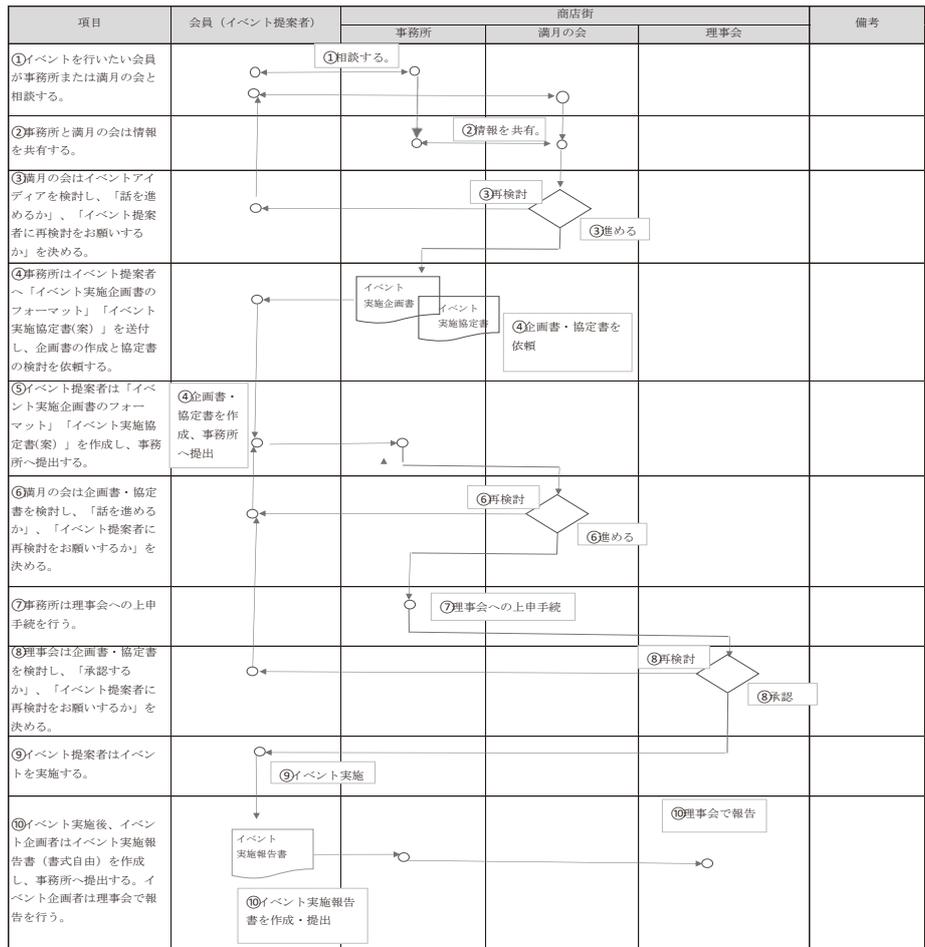


図5：イベントの業務フロー



図6：開催予定のイベント

Ⅱ. 商店街と学校とのコラボレーション

商店街と学校が協力することは、地域社会の発展や地域経済の活性化にとって非常に重要である。一

般的な内容として、商店街と学校が協力することの利点と協力方法を紹介する。また、個別の案件として、支援している高円寺ルック商店街が阿佐ヶ谷美術専門学校とコラボしたイベントについても紹介する。

1. 商店街が近隣の学校と協力することによる利点

商店街が近隣の学校と協力することによる利点は、以下の3点が上げられる。

第一に、商店街は地域経済の活性化を担っている。商店街と学校が協力し、地域のイベントやプログラムを共同で開催することで、地域の魅力を高め、商業活動を活発化させることができる。

第二に、商店街が学生の教育に貢献できる。商店街での販売やサービス提供などの実務体験を学校の授業や課外活動と結びつけることで、学生の実践的なスキルや知識を向上させることができる。

第三に、地域コミュニティに貢献することができる。商店街と学校が連携して地域のイベントやプロ

プロジェクトを共同で企画・実施することで、地域コミュニティの結束感を高めることができる。

2. 商店街と近隣の学校との協力方法

(1) 商店街での学生インターンシッププログラムの実施

学校と商店街が連携し、学生が商店街の店舗で働く機会を提供する。学生は実務体験を通じて仕事について学び、商店街は若い人材を迎え入れることで活気を生み出すことができる。

(2) 学校行事と商店街の連携

学校のイベントや行事に商店街を巻き込むことで、商店街の店舗はスポンサーや出店として参加し、学生や保護者、地域住民との交流の場を提供することができる。

(3) 商店街での学生主導プロジェクト

学生が地域の問題を解決するためのプロジェクトを商店街と共同で実施する。商店街は支援や助言を提供し、学生は実際の現場での経験を通じて学ぶことができる。

(4) 商店街と学校の情報共有

商店街のイベントなどの情報を学校に提供し、学生や教職員に情報を伝える。逆に、学校の行事やプログラムの情報を商店街に提供することも重要である。

上記の協力方法を通じて、商店街と学校は利益をもたらし合い、地域社会全体の発展に貢献することができる。協力の形態や具体的な活動は、地域のニーズや条件に合わせて柔軟に検討することが重要である。

3. 高円寺ルック商店街と阿佐ヶ谷美術専門学校のコラボイベント

(1) 開催したコラボイベント「LOOK UP」

支援している高円寺ルック商店街の近隣には阿佐ヶ谷美術専門学校がある。以前から阿佐ヶ谷美術専門学校との協力関係を構築していた個店からの提案で、商店街として、はじめてのコラボイベントを

開催することができた。

今回のコラボイベント「LOOK UP」は、2023年7月11日～18日に開催され、阿佐ヶ谷美術専門学校の学生の作品を高円寺ルック商店街の店舗や街路灯に展示した。商店街で学生の作品を展示することで、学生の才能を広く地域に紹介する機会を提供できた。商店街は美術作品を通じて魅力を高め、学生は、個店と展示の交渉をすることにより実践的な経験を得ることができた。

今回のコラボイベントを機に高円寺ルック商店街と阿佐ヶ谷美術専門学校が協力を深めていくことを支援したい。



図7：カフェの入口に貼られたポスター



図8：美容室の窓に展示された作品



図9：ペーカリーに展示された作品

4. 高円寺ルック商店街と阿佐ヶ谷美術専門学校との今後の展開

(1) 学生主導のイベントの共同開催

阿佐ヶ谷美術専門学校の学生が商店街と協力して、アート関連のイベントやワークショップを共同で企画・実施する。商店街の店舗や空きスペースを活用し、地域住民や買い物客に対してアート体験の場を提供する。

(2) 商店街の空間デザインの提案

阿佐ヶ谷美術専門学校の学生が商店街の外観や店舗内のデザインに関する提案を行う。学生のアートやデザインの知識と商店街のニーズを組み合わせることで、商店街の魅力的な空間を創出する。

(3) 商店街での学生インターンシッププログラム

高円寺は古着の街として有名でファッションに興味をもつ若者が集まる。この環境にある商店街の店舗で阿佐ヶ谷美術専門学校の学生がインターンシップを行う。学生は実際の店舗運営や顧客対応の経験を積みながら、商店街に若い才能を活かした活気ある環境を提供する。

(4) 商店街と学校の情報共有

商店街の特売情報やイベント情報を阿佐ヶ谷美術専門学校に提供し、学生や教職員に発信する。また、学校のアート展示や学生作品のイベント情報を商店

街に提供することで、相互の広報活動を行う。

これらの協力方法によって、高円寺ルック商店街と阿佐ヶ谷美術専門学校はお互いにメリットを享受することができる。商店街は来街者にアートやデザインの要素を取り入れた魅力的な空間を提供し、学生は実践的な経験と地域での活動の場を得ることができる。また、地域住民や観光客も多様なアートやデザインの展示やイベントを楽しむことができるようになる。

商店街と阿佐ヶ谷美術専門学校の協力は、地域の文化的な魅力の向上や地域経済の活性化につながる。双方の組織は定期的な協議や計画を行い、地域のニーズに合わせた具体的な協力プロジェクトを展開することが重要である。

Ⅲ. まとめ

今回の報告に取り上げた商店街は、杉並区随一の商業地域である高円寺に立地している。高円寺は古着や音楽、演劇など若者を惹きつける魅力があり、集客力は他の地域と比較すると非常に強いものがある。

栄えている商店街がある一方で駅から離れ、住宅街の中に立地している商店街の中には店舗の減少で商店街の解散を考えている商店街も存在する。

商店街は、街路灯や防犯カメラ、カラー舗装など地域の公共財産としての側面があり、維持発展させることが重要と考える。立地の特性を生かした商店街のあり方を模索していきたい。現在考えていることは、物販重視からサービス業重視への転換、特に医療・介護分野の店舗・施設を商店街に出店していただいて、商店街の維持発展を計画したい。高齢化社会が進み、今後「在宅医療」、「在宅介護」、「かかりつけ医」などは、高齢者にとって利便性が高い住宅の近くに存在することが望まれると考える。医療・介護分野の事業者を支援できるように、この分野の経営について学習と支援を行うつもりである。

次の調査報告の機会があれば、医療・介護分野の経営支援について報告したい。

【報告テーマ】 沖縄県における農業分野のDX

千葉商科大学経済研究所客員研究員
中小企業診断士

新垣 厚

はじめに

本稿は2023年12月16日にWebで開催された中小企業支援事例研究会にて筆者が事例報告した内容を加筆、再編集したレポートである(図表1～6は事例報告より)。筆者は沖縄県在住の開業6年目の中小企業診断士である。

1. DXの定義

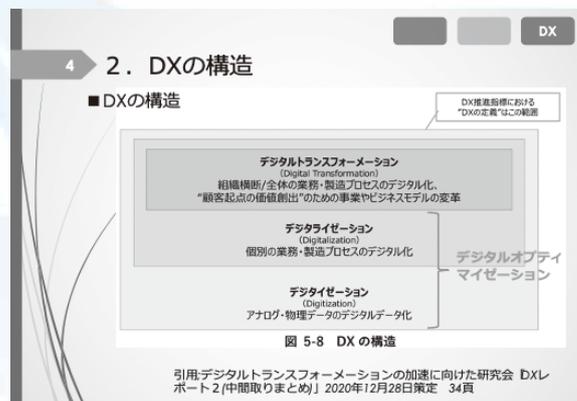
近年新聞・雑誌、Web上で盛んに耳にすることが多くなった「DX (Digital Transformation; デジタルトランスフォーメーション)」とは、経済産業省によると「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」¹と定義されている。

ポイントは「データとデジタル技術」を手段として、「製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革」することを目的とするものであって、IT化やデジタル化が目的ではないという点であろう。

DXは、図表1のとおり、組織横断・全体の業務プロセスのデジタル化を指し、顧客起点の価値創出のための事業やビジネスモデルの変革にあたる「狭義

のデジタルトランスフォーメーション」、個別の業務・製造プロセスのデジタル化を指す「デジタルイゼーション」、アナログ・物理データのデジタルデータ化を指す「デジタイゼーション」の3つに構造化できる²。

図表1



2. 農業分野におけるDX取り組み状況

次に農業分野におけるDXの取り組み状況をみる。図表2³のとおり、「農業・林業」分野の取り組み企業の割合は20%未満であり、低い傾向にある。また「農業・林業」分野においてDXに取り組んでいる割合は45.5%、実施しておらず今後の実施を検討している割合が4.5%、実施しておらず今後も予定していない割合が50.0%にも上る⁴。

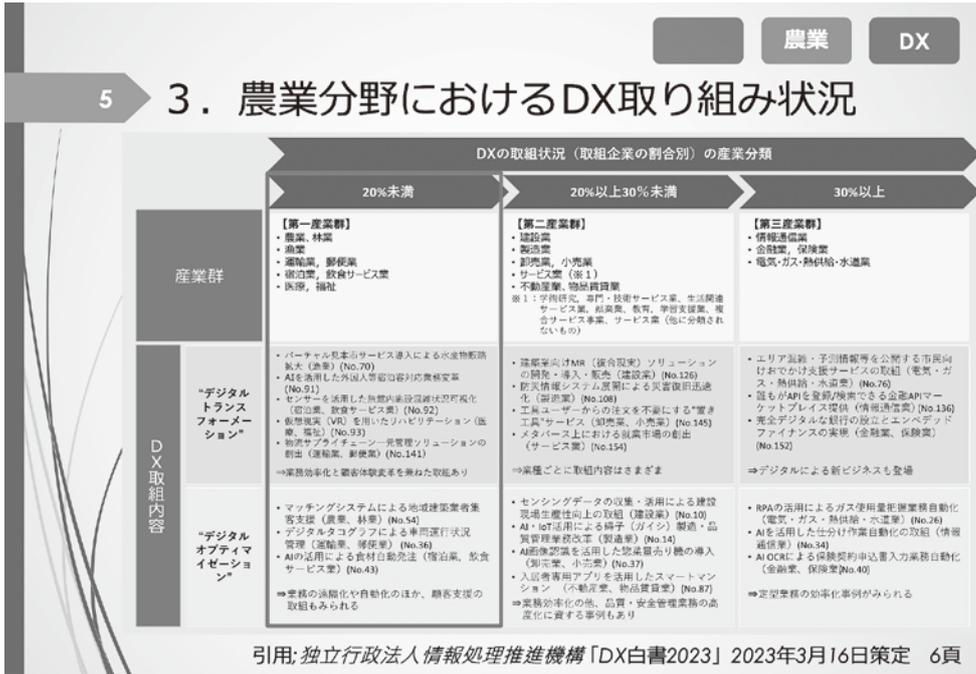
1 経済産業省「デジタルガバナンス・コード2.0」2020年11月9日策定、2022年9月13日改訂、1頁

2 デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会「DXレポート2(中間取りまとめ)」2020年12月28日策定、34頁

3 独立行政法人情報処理推進機構「DX白書2023」2023年3月16日発行、6頁

4 前出「DX白書2023」147頁

図表2

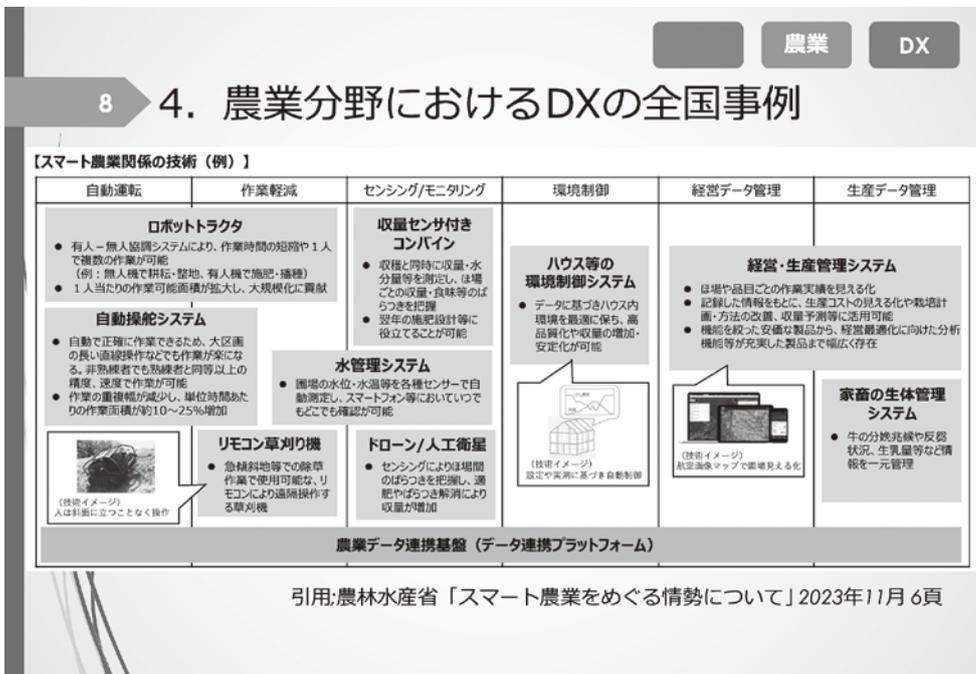


3. 農業分野におけるDXの事例

農業分野におけるDXは、ロボット、AI、IoTなど先端技術を活用する「スマート農業」と表現されることも多く、その効果として①作業の効率化、②情

報共有の簡易化、③データの活用が挙げられている。図表3⁵⁾は、スマート農業における技術例であり、自動運転や作業軽減、センシング・モニタリング、環境制御、経営データ管理、生産データ管理等がある。

図表3



5 農林水産省「スマート農業をめぐる情勢について」2023年11月、6頁

4. 沖縄県における農業分野の課題

沖縄は日本でも珍しい亜熱帯海洋性気候に属しており、平均気温23度と年間を通じて気候の高低差の少ない温暖な気候である。旧地域資源活用促進法に基づく沖縄県知事の地域産業資源の指定は、農林水産物で44件⁶を数えるほど豊富であった。そのため県外にはない農産物の栽培やそれを使った新商品開発が盛んである一方、大規模化が進まない要因にもなっている。

沖縄における農業分野の特徴と課題は、まず1経営体当たりの経営耕作面積は全国平均よりも狭い傾向があり、経営耕作面積10aあたりの収益性と生産性は全国平均よりも低い傾向にある。法人化率は全国平均よりも高いが、農家率は50年前よりも著しく低下している。沖縄の農業従事者(個人経営体)のうち、60歳以上は12,505人(68.7%)にも上ることである⁷。

一方で現在の高齢者はデジタル化への馴染みが薄い傾向があり、図表4のとおり、例えば60歳台の

25.7%、70歳台以上の57.8%がスマートフォン等を利用できていないことがわかる⁸。ここで「農業→DXが進んでいない」ではなく、「農業→高齢者が多い→高齢者はDXツールの習得が苦手→DXが進んでいない」という図式が浮かび上がる。これは若手の農業への参入が進めば、農業分野のDXも進み、生産性向上による所得向上が期待できることを示している。

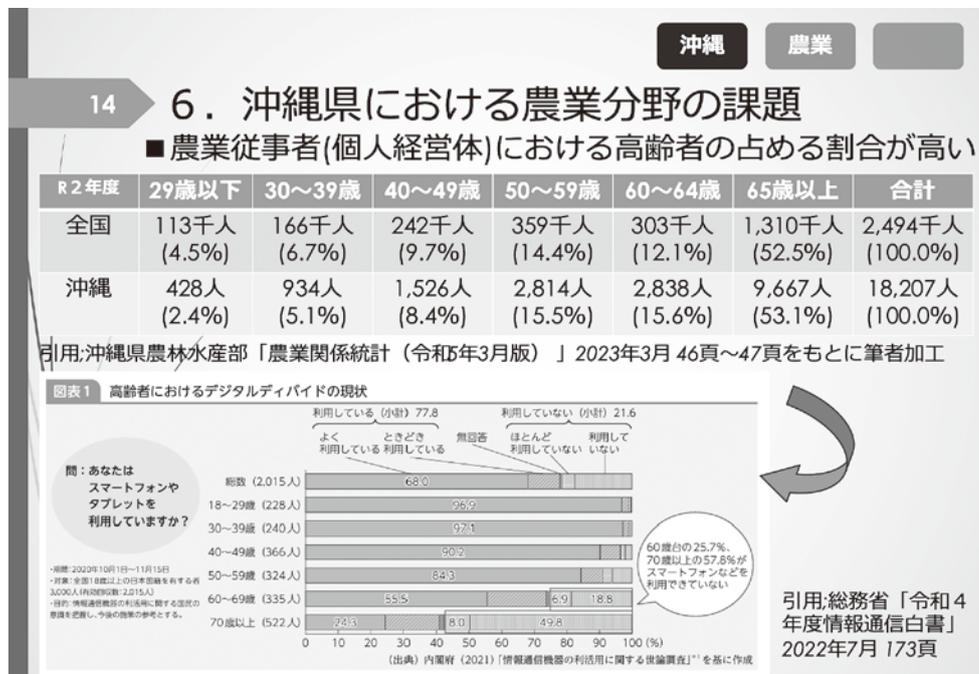
5. 沖縄県における農業分野のDX事例

これまでの論点を踏まえた上で、筆者が沖縄の農業分野に必要なとされるDXの在り方を模索するために試みた結果が図表5のSWOT分析である。

まず強み(Strength)は、他県とは収穫時期が異なるため県外市場で価格優位性がある。→例えば野菜の農繁期は沖縄では冬から春にかけてだが、関東では夏場である。

弱み(Weakness)は、農家数が減少傾向にあるこ

図表4



6 地域資源活用促進法は令和2年10月1日付けで廃止されている。廃止前の指定状況は、沖縄県「地域産業資源活用事業の促進に関する地域産業資源の内容の指定」平成30年9月、(<https://www.pref.okinawa.jp/site/shoko/keiei/documents/h309tiikishigen.pdf>)を参照のこと。2024年1月11日閲覧

7 沖縄県農林水産部「農業関係統計(令和5年3月版)」2023年3月、23頁、31頁、34頁、46頁~47頁、56頁~57頁を参照

8 総務省「令和4年度情報通信白書」2022年7月、173頁

図表5

15 7. 沖縄県における農業分野のDX事例	
<p>■ 沖縄県における農業分野の外部環境・内部環境を踏まえた上でDXを推進する必要がある</p>	
<p>沖縄県の農業分野における内部環境</p> <p>【Strength】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 他県とは収穫時期がズレるため県外市場で価格優位性がある（→例えば野菜の農繁期は沖縄では冬から春にかけてだが、関東では夏場） <p>【Weakness】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 農家数が減少傾向にある ■ 農業生産性が低い傾向にある ■ IT活用スキルは高くない傾向がある 	<p>沖縄県の農業分野における内部環境</p> <p>【Opportunity】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 亜熱帯海洋性気候に属しており、他県にない野菜や果実が収穫できる（→旧沖縄県知事による農林水産物の地域資源の指定は44件もある） <p>【Threat】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 毎年台風が襲来しており、温暖化等により大型化及び回数が増える傾向にある ■ 紫外線が強く、塩害がしやすい ■ 県外移出のために輸送費がかさばる

と、農業生産性が低い傾向にあること、IT活用スキルは高くない傾向にあることである。

機会(Opportunity)は、亜熱帯海洋性気候に属しており、他県にない野菜や果実が収穫できることである。例えば沖縄県知事による農林水産物の地域資源の指定は44件もあった。しかしこれは多品種少量生産による規模の経済が働かないデメリットにもなりやすく、実際にコストが削減できずに高止まりし、それがDX促進を阻んでいる要因にもなっている。

脅威(Threat)は、毎年台風が襲来しており、温暖化等により大型化及び回数が増える傾向にあること、紫外線が強く、塩害がしやすいこと、県外移出のために輸送費がかさばることである。

こうしたSWOT分析を踏まえると、沖縄の農業分野におけるDXに必要なのは、例えば県外市場の動向を見据えた出荷計画の策定支援が重要となるか。沖縄は気候の違いにより他県とは違う時期に収穫できるため、県外市場で品薄のときに農産物を出荷できるという強みがある反面、物流コストがかかるという脅威もある。しかも農産物は出荷から消費者の手に渡るあいだに鮮度が落ちて、商品価値が逡減していくという特徴がある。そのスピード(猶予)

は農産物の種類等によって異なるため、船便で良いのか、航空便でなければならないのかを決めなければならない、それによって出荷単位や出荷総量、梱包、荷姿も制限される。更に県外に着いてからの鉄道・トラック等を駆使した物流網も構築しなければならない。加工品とは違い、農産物は出荷できる状態になった最適なタイミングで物流に乗せる必要があり、しかも天候や災害等で状況が変化するため、その都度再計算が必要となることも少なくない。そのため「データとデジタル技術」が必要とされる出荷計画の策定はDXの恩恵を受けやすいと考える。

またこうした市場が最適な時期に出荷できるようにするためには、そこから逆算した栽培計画が必要となる。沖縄は他県にない野菜や果実が収穫できるが、そのため多品種になりがちであり、それぞれ栽培時期や期間、方法が異なり、出荷時期を見極める技術も農産物ごとに開発される傾向がある。むしろ社長などの属人的経験や勘に依存しており、暗黙知もまだまだ残っている農産物もある。そもそも栽培方法も品種改良によって変わることがある。農業が長年に渡って先人から受け継がれた知恵や経験をもとに発展してきた歴史を尊重しつつも、次世代に引き継ぎ益々発展させていくためには「データとデジ

図表6

事例	実施主体等	事例集
さとうきびの生育情報に基づく精密管理によるスマート農業体系の実証	アグリサポート南大東株式会社	https://www.ogb.go.jp/-/media/Files/OGB/nousui/smart/20220325_1.pdf
さとうきびスマート農業プロジェクト～スマート農業技術を活用したさとうきび省力化栽培の実証	ゆがふ製糖株式会社ほか	https://www.ogb.go.jp/-/media/Files/OGB/nousui/smart/20220325_2.pdf
GPS装置等を活用したさとうきび生産の省力	久米島さとうきび振興協議会	https://www.ogb.go.jp/-/media/Files/OGB/nousui/smart/20220325_3.pdf
AIによる収穫予測、病害虫検知により安定生産を図る	株式会社美らイチゴ	https://www.ogb.go.jp/-/media/Files/OGB/nousui/smart/20220325_4.pdf
コンテナ型植物工場の導入で離島における葉物野菜の安定供給を実現	地産地消促進協議会	https://www.ogb.go.jp/-/media/Files/OGB/nousui/smart/20220325_5.pdf
照度、温度センサーを活用し電照ぎくともゴー栽培の効率化を実現	糸満市	https://www.ogb.go.jp/-/media/Files/OGB/nousui/smart/20220325_6.pdf
農業クラウドシステム導入によるいちご栽培の実証	MHCトリプルウィン株式会社沖縄事業所	https://www.ogb.go.jp/-/media/Files/OGB/nousui/smart/20220325_7.pdf

引用: 沖縄総合事務局「スマート農林水産業」2023年12月8日閲覧
https://www.ogb.go.jp/nousui/200327_1 をもとに筆者加工

タル技術」による可視化は必要不可欠である。それが例え現時点では不完全であろうともそれを理由に取り組まないのではなく、まずは取り組んでいく姿勢が大切なのだと思う。

更に農業を続けていく難しさは天候や災害等の自然環境の変化にも逐次対応していかなければならない点にある。それは数年単位の変化のみならず、季節や日々の変化、あるいは雨が降る、風が吹くなどのそのときどきの変化を含む。それは日中に留まらずに夜間や休日にも及ぶ。今後はIoTなどの機器を上手に使うことで軽減できよう。

こうした事業を踏まえた県内事例の一部は図表6⁹のとおりである。実はいくつかの事業者に直接訪問して取材をしたが、当時の状況と現状との間に隔たりがあり、事業者の希望もあって本稿では個別報告は差し控えることにした。一方でDXは常に変化するビジネス環境に対応していく限り、取り組み当時と現状との間に隔たりが生じることは必然である。しかしその隔たりの要因が、例えば育成した従業員

の退職によるスキルの消失や機器の故障等の「データとデジタル技術」以外に起因し、且つそれをリカバリーできていない状況であったために報告を見送ったものである。DXを進めるための社内環境の整備が追い付かずにDXに踏み出せていない中小企業が多くいることは無視できない事実である。

おわりに

今回は「沖縄県における農業分野のDX」をテーマに個別具体的な事例報告を予定していたが、取材先との調整が難航し、公表に至らなかったのは残念である。しかし本稿及び取材過程において沖縄の農業分野におけるDXの現状を分析できたことは有意義であった。今回の取材で得たノウハウや現場の意見・感想を活かして、今後、中小企業診断士として県内農家のDXを推進し、数年後に改めて報告ができるよう支援事例を積み上げていきたい。

9 沖縄総合事務局「スマート農林水産業」https://www.ogb.go.jp/nousui/200327_1 をもとに筆者加工、2023年12月8日閲覧

【報告テーマ】

中小企業のリスキリングとDX

千葉商科大学経済研究所客員研究員
中小企業診断士

名倉 真史

はじめに

本稿ではリスキリングの概要と中小企業にとってのリスキリングとDXについて説明する。

支援事例としては静岡県内の建設業のリスキリングについて説明する。

リスキリングについて

リスキリングとは、デジタル変革(DX)に対応するために、既存の人材が新しいデジタル技術を習得するためのトレーニングプロセスである。デジタル変革は、ビジネスのあらゆる領域にデジタル技術を統合し、ビジネスが運営され、顧客に価値を提供する方法に根本的な変化をもたらす。これは単にアナログからデジタルへの移行ではなく、プロセスを改善し、データ収集と分析を強化し、より良い顧客体験を推進するために技術を利用することを意味する。

技術の進化に伴い、新しいソフトウェア、ハードウェア、デジタルシステムを操作するために必要なスキルセットも変化している。リスキリングは、デジタル時代に企業が競争力を維持するために不可欠となっている。

リスキリングの最終目標は、DXの推進に不可欠なデジタルツールやワークフローを管理し、操作できる柔軟で適応力のあるDX人材を作り出すことである。

リスキリングについて一言でまとめると「DX対応のため今いる人材が新たなデジタル技術を学ぶ過程」といえる。

なぜリスキリングが必要なのか？

中小企業は、人手不足という深刻な問題に直面しており、この状況はデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進を急務としている。中小企業は我が国の経済において大きな役割を果たしているため、これらの企業がデジタル技術を取り入れることは、全体の生産性向上と競争力の強化に寄与する。しかし、多くの中小企業ではDXを推進するためのDX人材が不足している。

中小企業がDXを進める際、既存のスキルでは解決できない新しい問題への対応にリスキリングは必須事項になっている。

DX人材とは

経済産業省の「DX推進スキル標準」では、企業や組織のDXの推進において必要な人材のうち、主要人材を5つ(ビジネスアーキテクト、データサイエンティスト、サイバーセキュリティ、ソフトウェアエンジニア、デザイナー)の「人材類型」に区分して定義している。

中小企業でこれら全ての人材を確保することは困難である。筆者が考える中小企業に必要なDX人材はビジネスアーキテクトとソフトウェアエンジニアである。この2種類の人材を確保しなければDXを進めることはできない。

ビジネスアーキテクトについては自社で育成する必要がある(自社のビジネスについては当事者が育成することが最適である)。

ソフトウェアエンジニアについては外部からの獲

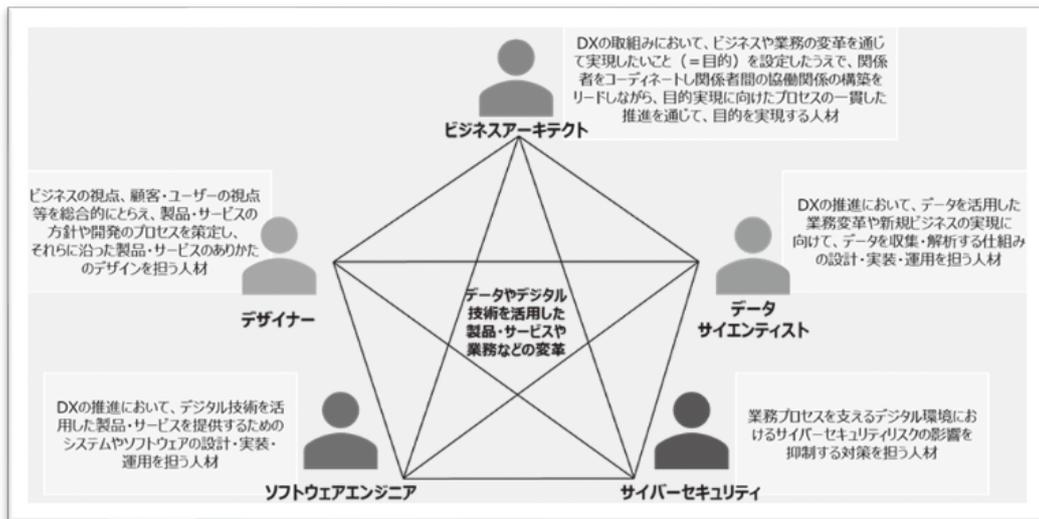


図1 DX人材の人材類型の定義（経済産業省）

得、自社での育成が困難である。ソフトウェア開発経験のない中小企業では中途採用の応募者の中から能力のある人材を見つける事は困難である。また情報学部などの新卒採用でも社内にノウハウが無ければ、ソフトウェアエンジニアを育成することが出来ない。

リスクリングにおける会社の役割

リスクリングにおける会社の役割については3つある。

1. リスクリングの方向を示す
会社がリスクリングの方向を示すことで、従業員は自身のキャリア自律を実現しやすくなる。
2. 目標をすり合わせる
個々の従業員のキャリア目標と組織の目標を結びつける。
3. 従業員の自己責任に頼らない
従業員のモチベーションや自己責任だけに頼るのではなく、集団としての力を結集し、組織全体の成長を促進する戦略を練る。

中小企業においては特に「従業員の自己責任に頼らない」という点が大切である。多くの中小企業では従業員の能力開発に投資を行っていない状況であり、リスクリングが進まない大きな原因となっている。

経営者は経営課題を解決するために会社が従業員をリスクリングするという前提を常に意識す

る必要がある。

中小企業がリスクリングで学ぶべき内容

ここまでリスクリングとは何か？なぜリスクリングが必要なのかについて述べてきた。次は具体的に中小企業がリスクリングで何を学ぶべきかについて筆者の考えを示す。

中小企業がリスクリングで学ぶべき内容は下記の2つである。

1. ローコード、ノーコード開発ツール
Kintone、AppSheetなど
2. 生成系AI（大規模言語モデル）
ChatGPT、Bardなど

ローコード(Low-Code)とノーコード(No-Code)ツールは、ソフトウェア開発のプロセスを簡素化し、プログラミングの専門知識が少ないか全くない人々でもアプリケーションを開発できるようにするためのプラットフォームである。

ローコードツールは、ある程度のプログラミングが可能で、ユーザーが視覚的なインターフェースを使用してアプリケーションのコンポーネントをドラッグアンドドロップすることで、基本的なプログラミング構造を作成できる。これにより、開発者はコードを少なくとも部分的には書く必要があるものの、迅

速にアプリケーションを構築することができる。

一方で、ノーコードツールはプログラミングを全く要求せず、完全に視覚的なアプローチを提供する。これにより、非技術的なユーザーでも複雑なコーディングなしにアプリケーションを開発できる。ユーザーは、プリセットされたテンプレートやモジュールを組み合わせて、ビジネスのニーズに合わせたカスタムアプリケーションを作成することができる。

これらのツールは、ソフトウェア開発の敷居を下げることにより、イノベーションを促進し、ビジネスユーザーが自らの手で直接的にソリューションを作成することを可能にする。

前述の中小企業ソフトウェアエンジニアの獲得、育成の課題をローコード、ノーコードツールは解決する可能性がある。

中小企業の経営者が自分たちの業務に最適なツールを自ら設計し、改善することで、ビジネスプロセスの自動化やデジタル変革を加速することが可能になる。

生成系AI、特に大規模言語モデルは、人間のように自然なテキストを生成することができる人工知能の一種である。これらのモデルは、インターネット上の膨大なテキストデータを使用して訓練され、会話、文章の作成、質問への回答など、様々な言語タスクをこなすことができる。これにより、中小企業でも顧客サービスの自動化、コンテンツ作成、言語翻訳など、多岐にわたる応用が可能になる。ローコード、ノーコードツールと組み合わせて使用することで、マニュアルの作成、操作方法の学習、プログラム作成などに活用できる。

支援事例

建設業のリスクリングによる業務アプリ開発

株式会社 和田商店

所在地：静岡県掛川市浜川新田1361

和田商店は、窓、外壁、屋根工事を専門とする建設業者です。長年にわたり、多くのお客様に支持されて成長してきました。私たちは、「凡事徹底」の精神を大切に、「整理・整頓・清掃」を日常の業務に取り入れています。お客様の大切な資産である建物を長く安心してお使いいただけるよう、高品質で信

頼性の高い工事を心がけております。

課題

和田商店では事務処理において以下の課題がある。

- ・紙の書類が多い
- ・入金確認が大変(エクセルや紙を探す)
- ・日報が手書きでデータ活用されていない
- ・過去の工事情報などを探るのが手間

紙の書類が多く、手書きの日報も活用されていない。顧客から過去の工事履歴(商品の型番など)について問い合わせがあると大量の紙の書類を探す必要があり回答までに多くの時間を要している。

当社ではこれらの課題を解決するためにローコードツールのKintoneを活用した業務アプリを開発することとした。

対策

業務の内容をヒアリングし、主な内容に絞り込んだ業務フロー図を作成した。

この業務フローから自社で業務アプリを開発する作業は当社にとって「既存のスキルでは解決できない新しい問題への対応」であるためリスクリングが必要である。

DX担当者を決めてリスクリングの計画を作成した。

DX担当者：20代女性事務員

事務員として1年前に入社した。エクセル、Wordなどの操作はできるがローコードツールについての知識と経験はまったくなかった。

自身の業務を効率化したいモチベーションが高

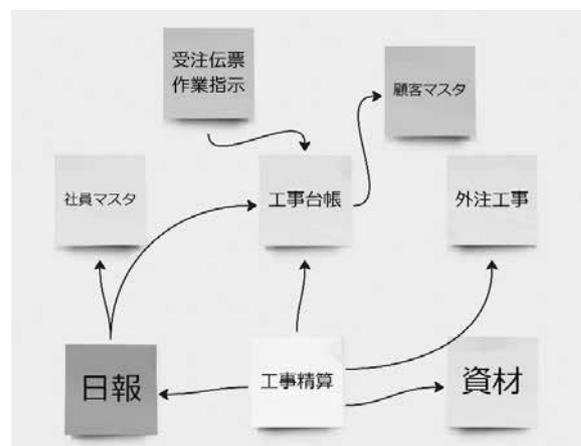


図2 業務フロー図

く、皆の意見を集約しながらKintoneでのアプリ開発を担当した。

リスキリング内容：Kintoneの操作内容、開発方法、アカウント管理方法などについて通常業務と並行しながら2ヶ月間学習を行った。

リスキリングでどのローコードツールを学習するかについては慎重に検討を行った。選択のポイントとしては低コストで運用できる。情報量が豊富。安定的な基盤がある。という3つである。特に情報量については重要である。ローコードツールは数多くあるが情報量の少ないツールでは学習時間が長くなり、迅速な開発が出来なくなる。

これらの条件を満たすツールとしてKintoneを選択した。

作成した業務アプリケーション

作成した日報アプリ(図3)は下記のとおりである。図3左側が以前の手書き日報である。この帳票をもとに右側のKintoneアプリを作成した。作業日報が工事現場と工事IDで紐づいているため、工事ごとの労務費が1クリックで集計できる。

その他にも、顧客管理、工事台帳、工事精算のアプリを開発し工事IDをキーに連携させた。

効果

リスキリングによるKintoneアプリ開発の効果は次のとおりである。

- ・日報の活用向上

- ・詳細な原価管理
- ・社員の生産性向上
- ・顧客サービスの向上

日報アプリは現場の作業者が各自のスマートフォンで入力する手法を選択した。手書きの日報よりも作成時間が短縮できた。さらに詳細な原価管理にも活用できるため大きな成果を上げた。

まとめ

本稿ではリスキリングの必要性と中小企業でのリスキリングとDX事例について筆者の考えと実務内容について述べた。

近年の急速なデジタル化は不可逆的な流れであり中小企業も、それを支援する中小企業診断士も避けて通れない。デジタル変革に伴う技術的な進歩は、企業が直面する課題だけでなく、市場の機会も変化させる。

この変化に対応するためには、従業員が新しいスキルを習得し、組織のデジタル化を内側から推進することが求められる。

そしてリスキリングとは「DX対応のため今いる人材が新たなデジタル技術を学ぶ過程」である。リスキリングとDXの継続的なアプローチは、中小企業が競争優位性を確保して生き残るために重要なステップとなると筆者は考える。



図3 Kintoneの作業日報アプリ

機構の発足

我が国の中小企業を取り巻く経営環境は、これまでになく厳しさを増しており、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や後継者難の深刻化、労働生産性の伸び悩みなどの潜在的問題に加えて、日進月歩の技術革新や社会構造の変化など中小企業や小規模企業が抱える経営課題は山積しています。

中小企業研究・支援機構は、大学の擁する知的資源を基盤に、中小企業に関する産・官・学連携の共同研究を推進するとともに、経営革新・経営改善・人材育成などに関する実践的な情報提供を通じて中小企業を支援することを目的に、2012年4月に、千葉商科大学経済研究所内に設置されました。2023年4月には、千葉商科大学総合研究センターの設置にともない、センター内の一組織に再編されました。本機構は、こうした趣旨の下での諸活動を通じて地域社会や国民経済の発展に貢献することをもって、大学の社会的責任を果たすことを使命としています。

日本の総企業数の約99.7%を占める中小企業（うち、小規模企業数は84.9%。2022年版「中小企業白書」付属統計資料1表産業別規模別企業数（2016年）参照）の経営支援が日本経済にとって極めて重要であることは明白です。内閣府・金融庁・中小企業庁による「中小企業支援ネットワークの構築について」（2012年12月14日付中小企業庁発表）にみられるように、全国47都道府県において、各県・市信用保証協会を中心に、地域金融機関、政府系金融機関、中小企業再生支援協議会、地域経済活性化支援機構、法務・会計・税務等の専門家、経営支援機関、地方公共団体、財務局、経済産業局等が連携し、中小企業の経営改善・事業再生支援を推進するためのネットワークが構築され、各機関の連携を通じて、情報交換や経営支援施策、再生事例の共有化等による中小企業の経営改善・事業再生の促進など、様々な対策が講じられています。本機構は、このようなネットワークと連携して、中小企業の発展に貢献しようとするものです。

機構の活動

研究調査活動の推進

中小企業関連の研究調査活動を推進すると共に中小企業に関する情報を収集しています。とりわけ、豊富な経験と実績のある中小企業経営者へのインタビュー調査活動等によって得られた情報を蓄積して、学内外の中小企業の研究者や調査・研究機関との連携を図っています。

機関誌の発行

研究員等による中小企業研究の成果やインタビュー結果などの情報を公表するために、機関誌『中小企業支援研究』を9月と3月の年2回発行していましたが、2024年度より『CUC View & Vision』に掲載致します。

機関誌の内容は本学ホームページ上でもご覧いただけます。

検索 CUC 刊行物



中小企業への支援活動

中小企業への支援活動を行っています。このために、政府系金融機関、銀行・信用金庫、中小企業庁、中小企業基盤整備機構、関東経済産業局、関東財務局、千葉県庁、市川市役所、千葉県商工会議所、他大学などと連携を図り、経済研究所及び機構の主催・共催で、中小企業支援のための学術的で実践的なシンポジウムやセミナーなどを定期的で開催しています。また、本学は経済産業省から「経営革新等支援機関」の認定を受けており、本機構は、認定の核となる本学大学院課と連携して、中小企業の総合的・包括的な支援に協力しています。

中小企業診断士の能力向上に向けた活動

本機構では、客員研究員による「中小企業支援事例研究会」を定期的で開催して、中小企業診断士の技能研鑽に努めています。

2023年度は、第9回中小企業支援事例研究会を2023年12月16日（土）にリモートで開催しました。

小谷健一郎機構長の司会進行により、客員研究員の中小企業診断士2名が支援事例を報告しました。

第1報告の新垣厚客員研究員は、「沖縄県における農業分野のDX」と題し、農業分野における沖縄県特有の課題について、事業者伴走型で取り組んだ支援内容を報告されました。

第2報告の名倉真史客員研究員は、「中小企業のDXと生成系AI活用」と題し、中小企業診断士及びITエンジニアの立場から、中小企業のDX人材育成に向けたリスキリングの取り組みとその重要性について報告されました。

その後、本学大学院商学研究科中小企業診断士養成プログラムの前田進客員教授と大塚慎二元客員教授からコメントがあり、参加者による質疑応答や意見交換も行われて盛会裏に研究会を終了しました。当日は、同プログラムを修了した中小企業診断士を中心に32名が参加しました。

また、大学院課が主導する本学大学院の中小企業診断士養成プログラム修了者に向けた「講習会」や地元中小企業のための「中小企業経営相談会」などの開催に協力しています。

その他にも、中小企業・地域活性化のための受託調査を随時実施するなど、活力に満ちた個性豊かな地域社会づくりを念頭に活動を進めています。

設置目的

中小企業研究・支援機構（2012年4月創設）（以下、機構）は、大学の有する知的資源を基盤に、中小企業に関わる産・官・学連携の共同研究を推進すると共に、経営革新・経営改善・人材育成などの実践的な情報提供を通じて、中小企業の活性化に貢献することを目的としています。

この目的を達成するため、機構に兼任研究員（専任教員）及び一般客員研究員を置いています。

2023年度 中小企業研究・支援機構 運営委員会メンバー

機構長	小谷 健一郎	経済研究所副所長
委員	鈴木 直志	商経学部教授
	魚路 剛司	ミライWOつなぐ経営研究所代表
	太田 三郎	本学名誉教授・大学院客員教授
	大塚 慎二	大塚マネジメント研究所所長
	齊藤 壽彦	本学名誉教授・本学大学院政策研究科名誉アドバイザー
	柴田 多敏	柴田多敏経営労務管理事務所代表
	前田 進	(株) マネジメントコア前田 代表取締役・本学大学院商学研究科客員教授
	村山 賢誌	経営コンサルタント

機構の今後

2023年3月1日に「総合研究センター」が設置されたことにもない、これまで「経済研究所」の下部組織であった「中小企業研究・支援機構」は2023年度末を持って廃止とし、2024年度より「中小企業研究・支援機構」の後継組織として「中小企業経営研究所」を設置することとなりました。



「中小企業経営研究所」では、大学の知的資源を基盤に、中小企業に関する行政政策や産官学連携、経営問題、事業承継、起業、経営分析、経営支援など、広く中小企業に関する諸課題の研究推進を設置目的としています。事業としては、本学大学院商学研究科中小企業診断士養成プログラム（2024年度より『中小企業経営管理コース』）等と連携を強化し、中小企業の経営診断を核に経営革新・経営改善・人材育成などに関する実践的プログラムの開発、産官学の共同研究や情報提供などの諸事業を展開することとしています。

最後に、これまで「中小企業研究・支援機構」の運営や諸活動にご理解・ご協力いただきました関係各位に深く感謝申し上げますとともに、新たに設置される「中小企業経営研究所」へのご支援の程、よろしくお願い致します。

編集後記

『中小企業支援研究』Vol.11が無事に発刊となりました。2014年3月の創刊号からちょうど10年間にわたって皆様にお届けしてまいりました『中小企業支援研究』も、研究所の組織変更のため、本号をもって最終刊となります。長期に亘る活動へのご支援・ご協力と本誌のご愛読に、心より深く感謝申し上げます。

本誌におきましては、多方面の学識者の皆様から、中小企業をめぐる環境変化に新たな息吹をもたらす理論や学説のご紹介をいただき、実務に関わる関係諸機関の皆様からは中小企業支援の施策と運用面での現状に関するご報告をいただいております。さらに、毎号紹介する中小企業経営者へのインタビューの報告では、変化する経営環境に対応する経営者の皆様の知恵や工夫、後継経営者のご苦労やご腐心のご経験を、生の声でご報告していただき、その数は本誌、別冊を合わせてすでに59社に及びました。これらは、中小企業経営の活路を示唆する資料の蓄積として、その役割を果たしてきたものと思います。

さて、そうした中で、今日、中小企業経営に求められるもっとも大きな、そして困難な課題は、日常化している情報社会への対応ということになりましょう。すでに走り出している消費者のデジタルを活用した購買行動に、企業はどのように追いついていくのか。デジタル社会はすでに企業が内部の合理化により生産性の向上を図る段階から、企業が新たな成長につながるための革新的アイデアの創出を伴うDX化への取り組みのレベルを求める段階に入りつつあります。

本号においても、「評論」（明治大学岡田浩一専任教授）、「トピックス」（中小企業基盤整備機構井上貴氏）、また「事例報告」（本機構客員研究員）において、企業、顧客の両方で、IT機器の導入が進んでいく中でのデジタル化を活かした中小企業の革新についての議論が集中しました。また、介護分野の事例でも、AIを活用したケアプラン作成業務を支援するクラウドサービスの導入による成果が報告されました。「経営者インタビュー」では顧客が販売員に聞く前に店内で携帯電話を通じて店舗情報を確認しているまさにデジタル消費そのものの実態と、QRコード導入の対応策、また海外からの顧客の増加に伴いAIを活用して酒の好みを伝えるサービスを従業員不足の対策として検討している状況が示され、商店街の事例報告でも、HPやSNSでの情報発信やルール・体制づくりについての報告がありました。

中小企業の研究と支援では、その量的な重要性から、質的な問題が研究され、その結果実践（プラクティス）の理論では、規範としての考え方とそのモデルとなる表現法が示され、そして具体的な交換や取引の在り方が示唆されてきました。しかし、激しく変化する環境においては、交換の現場が先行して、その後に規範や表現のプラクティスが誘導されるということも常にあるのが現状です。中小企業の生産性やDX化についても、大企業のサプライチェーンに組み込まれた中小企業のプラクティスでは標準化が可能ですが、エンドユーザーに届ける個別の流通の場では、非効率性が顧客の信頼やリピートにつながる場合も多く、中小企業にとってはその行為自体に価値創造の源泉があるという場合があるため、生産性を過度に追求しがたい面も多くみられ、DX化へのジレンマも見てとれます。

次年度以降の、新たな中小企業経営の支援の場においては、中小企業の特長や魅力を一層理解し、研究と実践の調和した支援の方向をさらに探求していただけることを願っています。

『中小企業支援研究』編集委員長
前田 進

千葉商科大学は、21世紀型高等教育機関として5学部7学科及び大学院(修士・博士・専門職学位課程)を擁しています。なかでも、大学院の商学研究科修士課程では「中小企業診断士養成プログラム(2024年度より『中小企業経営管理コース』)」を設置して、時代が求めるネットワーク型でグローバルな中小企業診断士を多数輩出しています。経済研究所は1988年に設置され、以来、本学が設置する学部等の学問分野に関連ある諸事項の調査・研究・研修・教育活動により、地域社会及び国際社会における経済・社会・文化の発展に寄与しています。

1928年(昭和3)	巣鴨高等商業学校(千葉商科大学の前身)設立。
1944年(昭和19)	校名を巣鴨経済専門学校に改称。
1950年(昭和25)	校名を千葉商科大学に改称。
1988年(昭和63)	千葉商科大学 経済研究所を設置。
2012年(平成24)	経済研究所 中小企業研究・支援機構を設置。
2018年(平成30)	千葉商科大学創立90周年。

中小企業研究・支援機構とは

本学の教育・研究資源を基盤に、中小企業に関する産・学・官連携の共同研究を推進するとともに、経営革新・経営改善・人材育成などを核とした実践的な情報提供を通じて、中小企業経営を様々な角度から支援することを目的に多様な活動を展開しています。

中小企業支援研究

Research for Support of Small and Medium Businesses Vol.11

2024年3月31日 発行

編集者	『中小企業支援研究』編集委員会
発行者	千葉商科大学経済研究所 中小企業研究・支援機構
住所	〒272-8512 千葉県市川市国府台 1-3-1
電話	047-372-4863
FAX	047-373-0019



『中小企業支援研究』について

本誌は、中小企業の持続的発展に貢献することを目的に、千葉商科大学経済研究所〔中小企業研究・支援機構〕に所属する研究員等による研究調査活動の成果を公表する機関誌です。

世の中に届けたい知恵やノウハウ、トピックス等を通して、特に中小企業に関わる皆さまに役立つ情報を発信します。