資料１－２

2024年版
中小企業白書・小規模企業白書
参考事例集（案）

令和６年４月

中小企業庁調査室

【参考事例①】新型コロナウイルス感染症の影響を乗り越えた取組

休業を事業変革の機会と捉え、事業再構築を通じて黒字転換を実現した企業

株式会社ホテル松本楼（群馬県渋川市）

- 株式会社ホテル松本楼は、同県中部の伊香保温泉で、温泉旅館の経営を行う企業。（資本金1,000万円、従業員数118名）
- 新型コロナウイルス感染症の感染拡大による休業期間中も、**従業員の解雇や休職・減給は一切行わず**、従業員向けの多種多様な勉強会を実施し、接客スキル向上に注力。
- **感染拡大以降に生じた需要変化に目を付け、事業再構築補助金を活用**して地域内初のパン店「伊香保ベーカリー」を立ち上げ、**顧客ニーズに即した幅広い商品を展開して業績を拡大**。廃業ホテルを改修し、犬と宿泊できるホテルも開業。
- 全客室へのタブレット導入を行って個人向けサービスも強化し、従業員の負担軽減・勤務環境改善だけでなく、**顧客満足度向上やリピーター増加**に貢献。
- 事業の多角化が業績回復に寄与、現在では**総売上高が感染拡大前の水準まで回復、黒字転換を実現**。

松本光男社長とおかみの由起氏

伊香保ベーカリー

「ゼロゼロ融資」後の支援に取り組む支援機関

岐阜県信用保証協会（岐阜県岐阜市）

- 岐阜県信用保証協会は、約２万4,000者が利用する信用保証協会。
- **「民間ゼロゼロ融資」の返済開始**時期に向けて、2022年２月に「ポストコロナサポート室」を新設。**返済が始まる事業者に対し、訪問による経営支援に取り組んでいる**。
- 同会は、「経営者に腹を割って話してもらえる環境を整える」べく**金融機関との連携を重視**。2024年２月までに約1,600者を訪問した。**「オール協会体制」**を掲げ、職員の対話力や支援能力の向上に取り組みながら、同会のノウハウを集約し、**事業者に寄り添った支援**を行っている。

ターゲティングにより売上増加を達成した企業

珈琲ゆるりん（岐阜県岐阜市）

- 珈琲ゆるりんは、同市中心部の近隣で喫茶店等を営む事業者。（従業員数８名）
- **岐阜県よろず支援拠点の支援**を受けながら、既存の来店客の実態を調査し、現状を把握。40～50歳代の女性を**新たなターゲットとして明確に設定し、ターゲットを想定したメニューの拡充**に取り組むとともに、看板のデザイン変更や食器の刷新等を行った。
- 一連の取組の結果、ターゲット層の取り込みに成功し、集客力が向上。**感染症の感染拡大以降で売上増加**を達成し、感染症の影響を乗り越えた。

【参考事例②】経営環境の変化に対応する取組

「2024年問題」に向けた投資により、業務効率化や人材採用・定着の強化を実現した企業

有限会社黒潮重機興業（宮城県多賀城市）

- 有限会社黒潮重機興業は、建設用の重機や資材の運搬サービスを専門に行う運送業の企業。（資本金3,000万円、従業員数18名）
- 2024年４月に運転手の時間外労働の上限規制の適用により、人手不足が深刻化するとされる「2024年問題」への対応を見据え、**独自の運行管理システム「KRSION（クロシオン）」を開発・導入**。全運転手がタブレットを活用し、GPS（全地球測位システム）による現在地確認や運行状況、搬送先の詳細情報の共有がリアルタイムで可能に。
- 配車効率の向上、運転手の業務や管理業務を一元化、**発注の即応力を高めたことで、大手顧客からの受注増と残業時間削減・人材採用・定着の強化を同時に実現**。
- また、同システムを全国の同業他社向けに外販するため、2024年にリリースを予定。

菅原隆太社長

タブレットを使う運転手

「脱炭素・廃棄物ゼロ」の取組で競争力を増す企業

久保井塗装株式会社（埼玉県狭山市）

- 久保井塗装株式会社は、自動車部品、建築金物、航空宇宙部品等の工業塗装を手掛ける企業。（資本金5,300万円、従業員数20名）
- 揮発性有機化合物（VOC）の排出抑制が求められる中、**環境負荷低減が競争力向上につながる**と考え、**IoTを活用した高効率塗装技術の開発・実用化に成功**。
- **2035年までの脱炭素・廃棄物ゼロの実現**を目標に、再生可能エネルギーへの転換や、事業所内のエネルギー消費量を最小限に抑えるマネジメントシステム開発に取り組むなど、**ビジネスモデルの変革**を進めている。

DXによる多角化経営で成長を続ける企業

グランド印刷株式会社（福岡県北九州市）

- グランド印刷株式会社は、シルクスクリーン印刷技術を基盤に、広告看板・サイン、壁紙などのデザイン・印刷を手掛ける企業。（資本金1,200万円、従業員数55名）
- 経営環境の変化を契機に、**ビジネスモデルの変革を進めるべくDXに着手**。情報の一元管理が可能となったことで、業務効率改善が進むとともに、**顧客データの蓄積・分析を通じて年間２～３件の新規事業創出が常態化**。
- 自社開発の基幹システムを活用して各事業を統合・連携する**「連邦多角化経営」を掲げ、新規事業で蓄積した販売データを更なる新規事業につなげる好循環を実現**。

【参考事例③】事業承継・事業承継支援の取組

早期から支援機関に相談し、M&Aを進めたことで、地域の伝統を守ることができた企業

株式会社山本味噌醸造場（新潟県上越市）

- 株式会社山本味噌醸造場は、味噌製造を手掛ける企業である。（資本金950万円、従業員数11名）
- 山本幹雄氏は、事業に従事する親族の高齢化や、後継者不在の状況から、地域の伝統の味を今後も守っていくことに不安を感じ、**47歳の時に事業承継を決意**。
- まず、**上越商工会議所に相談し、第三者承継を進め**、その後、マッチングの可能性を広げるため、新潟県事業承継・引継ぎ支援センターの勧めで、2022年4月にM&A総合支援プラットフォーム「BATONZ」へ登録。同年7月には株式会社PEAKSの金崎努社長と独占交渉に入った。
- 地域に密着した事業継続にこだわりを持つ山本氏と、既存事業の経営が確立された製造業者を求めていた金崎社長の意向が合致。**登録してから約1年後の2023年3月に成約に至った**。
- 成約後は、両者それぞれが専門性を持って取り組める業務分担とし、それぞれ力を発揮。**今後は、新しい商品や販売アプローチを取り入れつつ、地域の伝統の継続を目指す**。

味噌を醸造する工場の外観

地元名物の「雪ん子みそ」

M＆Aと経営統合の取組を通じ、成長する企業

長野テクトロングループ株式会社（長野県長野市）

- 長野テクトロングループは、主に入力装置の製造を手掛ける長野テクトロン株式会社を中核とする企業グループ。（資本金5,000万円、グループ計従業員数140名）
- 2023年９月現在で傘下のグループ企業は７社。今後も積極的なM＆Aにより、**ニッチトップで独自のプロダクトを持った企業グループの形成を目指す**。
- 同社は経営統合に当たって、**頻繁に訪問して関係を深めつつ**、**買収先の経営方針を最大限尊重**するという方針を貫く。また、買収先の経営改善では、**グループ内の取引拡大など、売上げを高める支援を最優先**に取り組んでいる。

事業承継支援に取り組む地方公共団体

豊岡市（兵庫県）

- 豊岡市は、市内企業の**後継者不足による廃業が増加**する中、円滑な事業承継に向けて、より個別の事情に踏み込んだ事業承継支援に取り組む自治体。
- 同市は但馬信用金庫とココホレジャパン株式会社との間で三者間連携協定を締結、**事業を「継いでほしい人」の情報をWebサイト上に掲載**し、**「継ぎたい人」を全国から募集する「兵庫県豊岡市継業バンク」**を開設した。
- 2024年３月時点で**４件の事業承継**が実現。３者がそれぞれの強みをいかし、きめ細かな支援を行っている。

【参考事例④】省力化、人材確保に向けた取組

積極的な省力化投資を図り、人手不足による生産制約の解消と、持続的な賃上げを実現した企業

株式会社森清化工（東京都墨田区）

- 株式会社森清化工は、機械や配管で流体を密封するために使用されるゴム製部品「Oリング」を専業で製造する企業。（資本金5,000万円、従業員数150名）
- 製造技術者を中心に**人手不足が深刻化**する中、製造現場と販売管理の両面で積極的な設備投資を実施。**業務の標準化・自動化**を進めて**生産性の向上**を図るとともに、**勤務形態の多様化**や**賃上げ**を実施し、人材確保に向けて働きやすい職場環境づくりに取り組んできた。
- 同社では年間約２億個のOリングを生産し、品質保持のため全数検査において、**製品検査工程の約６割をカバーする自動検査装置**を導入。品質の安定化による製品の付加価値向上と同時に、**人手不足による生産制約を解消**。
- さらに、**EDIを活用した販売管理システム**にも投資。納期や製品在庫の管理、見積りや請求・納品書の作成といった属人化しやすい細かな販売管理業務を簡素化・標準化し、業務効率化・従業員への負荷軽減につなげている。

毛利栄希社長

多品種のOリング

従業員の技術力向上と自主性の醸成に取り組む企業

株式会社九州電化（福岡県福岡市）

- 株式会社九州電化は、めっき加工を手掛ける企業。（資本金1,000万円、従業員数95名）
- 同社の強みは「現代の名工」を２名輩出した高度な技術力。そのような**高い技術力を維持・発展**させていくために、**人材育成**は同社において将来に向けた重要な命題。
- 基礎技術習得のために手動ラインを活用する「**めっき道場**」での育成、国家資格「電気めっき技能士」の取得に向けた**独自のe-ラーニング実施**などを行う。これらの取組が、従業員の**技術力の向上とモチベーションアップ**につながっている。

「人」への投資により人材を確保し、成長する企業

二九精密機械工業株式会社（京都府京都市）

- 二九精密機械工業株式会社は、工業製品のコア機構部の開発と設計、製造を手掛ける企業。（資本金9,000万円、従業員数283名）
- **「家庭が一番、仕事はその次！」**という理念の下、職場環境の整備を自社の大切な「人」への投資と捉え、従業員が「自分」を大切にできる職場づくりに取り組んだ。その結果、事業拡大とともにこの10年間で**従業員数は約３倍**に増加、**過去３年間の新卒定着率も約76%**と高水準を達成。
- 「事業の継続と発展には**若手人材の採用と育成**が重要である」と、若手人材の成長を自社の成長にもつなげている。

【参考事例⑤】飛躍的な成長に向けた取組

買収先の早期収支改善とグループ人材の多様な活用を重視し、M&A・グループ化戦略で成長する企業

磐栄ホールディングス株式会社（福島県いわき市）

- 磐栄ホールディングス株式会社は、物流事業を中核とした企業グループの持ち株会社。（資本金1,000万円、グループ計従業員数2,300名）
- 同社は、東日本大震災による危機を契機に、事業規模の拡大に乗り出した。2014年、金融機関の紹介で後継者不在の運送会社を買収したことを皮切りに、**同業種（物流業）のM&A**を積極的に進めるようになった。
- 同社は、**買収直後から、グループ企業の収支改善**に取り組むことを重視。まずは、**グループ企業への役員の派遣、間接部門の統合**などにより、経営の効率化・合理化を図り、**設備・拠点の共有や燃料・車両の共同購入によるコスト低減**などにより、早期の収支改善を実現してきた。
- 2023年度時点の**グループ企業数は63社**に上る。グループ規模の拡大により**グループ内で多様な人材を発掘、各人の経験や得意分野をいかしたグループ内横断的な人事配置や新規部署の立ち上げ**なども行い、成長を続ける。

村田裕之社長

グループ企業が保有するトラック

グローバルニッチトップ志向で成長を実現した企業

京西テクノス株式会社（東京都多摩市）

- 京西テクノス株式会社は、計測器・医療機器・通信機器など電子機器サービス、ネットワーク設計、構築、運用管理等を手掛ける企業。（資本金8,000万円、従業員数427名）
- **成長にはニッチ分野で勝ち抜くことが重要**と考え、自社の業界を分析し、メーカー横断的な修理等の**ワンストップ対応**に活路を見いだした。成長に向けた長期経営構想の下、人材育成、M&A、資金調達等に取り組んでいる。
- 成長の実績が更なる成長につながっており、**新たな技術を活用した省力化**や、**地域貢献の拡大**にも取り組んでいる。

エクイティ・ファイナンスを活用し、成長する企業

株式会社大都（大阪府大阪市）

- 株式会社大都は、DIY用工具等のECプラットフォームを展開する企業。（資本金5,000万円、従業員数27名）
- 同社は老舗工具問屋であったが、経営改善を図るべく**付加価値の出しにくい卸売業から全面撤退し、EC販売に転換**。
- **スピード感を持って事業拡大を進めていくため、大規模な資金調達を検討**。ガバナンスの構築と事業計画の洗練を進め、株式会社グロービス・キャピタル・パートナーズなどを引受先とする、出資を受けるに至った。
- 調達資金を活用し、経営人材の確保とECプラットフォームを構築。 **2017年に約38億円だった売上高は、2022年には約71億円に増加**、飛躍的な成長を実現。

【参考事例⑥】持続的な成長に向けて取り組む企業

製品の原価を把握しながら、価格設定を見直すことで収益改善を果たした企業

LEATHER WORK MAKE（沖縄県北谷町）

- LEATHER WORK MAKEは、皮革製品の製造・販売を行う事業者。（従業員数３名）
- 受注が順調に入る一方で、利益は赤字であり、事業継続に必要な運転資金が減少する状況にあった。
- **沖縄県よろず支援拠点の支援**を受けた際、原材料費に利益を乗せただけで、製品価格を設定しており、人件費や水道・光熱費等の製造にかかる費用を考慮していないといった課題が判明。
- よろず支援拠点の助言を受け、製品を作る際にかかった時間や費用を製造工程ごとに計測し、**製品の原価を把握**した上で、十分な利益を確保できるよう価格設定の見直しを図った。また、その**根拠を顧客に明示できるよう工夫**した。
- 商品単価は上がったものの、その根拠を適切に示したことで、顧客数への影響なく、**収益の改善を果たすことに成功した**。

山城良太氏

手作りの皮革製品

住民の買い物需要に応えるなど、地域を支える企業

せちばるストアー（長崎県佐世保市）

- せちばるストアーは、地元の生鮮食品や総菜を主力商品とする食料品店を営む事業者。（従業員数６名）
- 佐世保市世知原町の中心部にあった食料品店の閉店を受け、**地域内に「買い物難民」が発生することを防ぐべく**、同店に野菜を卸していた西山寛子氏と、総菜を卸していた山本照江氏が共同経営者として、**佐世保市北部商工会の支援を受け、立ち上げた**。
- **地域に食料品店を存続させ、住民の買い物需要に応えることにつながっている**ほか、雇用創出、生産者の出荷先、住民の寄り合い所として地域を支える存在となっている。

地域の伝統文化の発信と、事業発展に取り組む企業

株式会社京屋染物店（岩手県一関市）

- 株式会社京屋染物店は、1918年創業、祭り関連製品を取り扱う企業。（資本金500万円、従業員数13名）
- 半纏（はんてん）や浴衣などの**祭り商品が主な収入源であり売上げの季節変動が大きいという課題**を抱えていた。
- そこで、同社の蜂谷悠介社長は**伝統技術をいかし**、フランスの靴ブランド「コーランクール」やアウトドアメーカーの「スノーピーク」など、**他企業とのコラボによる新商品開発を実現**。
- 取組の結果、蜂谷社長就任時（2010年）と比較し、売上高は３倍に増加。今後も、**伝統文化の発信と、更なる事業発展を目指して取り組む方針である**。

【参考事例⑦】支援能力向上等に取り組む支援機関

支援能力向上と支援機関同士の連携を図り、多様な課題に対応する支援機関

石川方部商工会広域連携協議会（福島県）

- 石川方部商工会広域連携協議会は、福島県石川郡の５つの商工会で構成されている。
- 同会の藤田達夫主任広域経営指導員は、事業者からの相談内容が多様化する中、組織としての支援能力の底上げや支援体制の強化が必要と考えていた。
- 2020年には、**経営指導員の業務を補助する経営支援員を対象とした研修**を実施。事業者の課題の把握につながる「対話と傾聴」や持続化補助金の相談・申請業務に関するスキル等を学んでもらったことで、**経営支援員の能力向上**が図られた他、**経営指導員がより高度な支援に集中できる**ようになった。
- また、**外部の専門家とのネットワーク構築**にも注力。専門家と協議会の職員がチームを組み、事業者の課題解決につなげた案件も出ており、同会の**事業者に対して必要な支援を円滑に届けられる体制**を整えている。

藤田達夫主任広域経営指導員

研修の様子

現場の支援機関の支援能力向上を支える広域機関

一般社団法人埼玉県商工会議所連合会（埼玉県）

- 一般社団法人埼玉県商工会議所連合会は、埼玉県内の事業者に対する経営面の支援活動を行う商工会議所の広域機関として、県内の広域課題や各商工団体が抱える困難案件の解決と職員の育成を実施している。
- **同会は、所属の広域指導員を中心として**、**県内の商工会議所を跨ぐ横断的なコーディネート**に取り組んでいることが特長。現場の商工会議所による支援先訪問に、**同会の広域指導員も同行**するなど、**実務を通じたノウハウの共有**等が、地域全体の**支援能力の向上**につながっている。

支援能力向上に外部研修を活用する支援機関

土浦商工会議所（茨城県）

- 土浦商工会議所は、経営相談を始め、講習会や各種イベントなど、地域経済の発展に取り組む支援機関。
- **一定以上の規模の企業支援へのノウハウが乏しい**という課題に対し、2022年に関東経済産業局が開始した**「OJT事業」**を活用。経営指導員らは課題設定型支援の手法を実践的に学んだ。
- 事業終了後には、関東経済産業局、茨城県よろず支援拠点を巻き込み、課題設定型支援の手法を学ぶグループワークを取り入れた**県内経営指導員研修カリキュラムを刷新**、更なる**支援能力の向上**に取り組んでいる。

【参考事例⑧】地域経済で重要な役割を担う書店

環境変化に対応し新たな書店の姿を模索する企業

株式会社啓林堂書店（奈良県大和郡山市）

- 株式会社啓林堂書店は、「啓林堂書店」を中心として、奈良県内に５店舗の書店を運営する企業。
- 1974年の創業以来、同社は地域に根ざした書店として、文化拠点の役割を担ってきた。しかし、デジタル化が進展していく中で、３代目の林田幸一社長は**「本を買う場所」にとどまらない書店の在り方**が今後求められるようになると考え、2022年には**事業再構築補助金等**を活用しながら新規事業に取り組むなど、新たな書店の姿を模索し始めた。
- 2023年12月、同社は「何にもとらわれず読書を純粋に楽しめる空間」として、既存店舗を改装し**カフェ等を併設した「書院」**を開業。**落ち着いた環境で本を読むことそのものを心静かに楽しむ時間**を提供している。
- 書店が次々と閉店する現状に対し、今後も**本を中心に据えた新しい形**をつくり、書店の未来に少しでも明るい兆しを感じられるよう取り組んでいく。

心赴くままに本と過ごす場所「書院」

出所：啓林堂書店（https://www.books-keirindo.co.jp/%e5%a5%88%e8%89%af%e5%ba%97/992558/）

地震の被害を乗り越え教科書販売を行う企業

有限会社いろは書店（石川県珠洲市）

- 有限会社いろは書店は、同市で唯一、一般書を扱う「いろは書店」を運営する企業である。
- 1949年の創業以来、地域密着型の書店として、**同市の文化拠点**としての機能を果たしてきた。
- 2024年１月、**能登半島地震の被害**を受け、「いろは書店」店舗の１階部分が倒壊した。約１万冊の書籍が下敷きとなり、営業ができない状態に陥った。
- しかし、**教科書が必要な時期に営業を再開しなければならないとの使命感**から、知人のテナントを借りて同年３月下旬には**教科書販売に絞って営業を再開**。教科書以外も含めた「本屋」としては、同年４月の再開を目指した上で、2025年夏頃までの本格復旧を目指す考えだ。
（2024年３月29日時点）

被災した旧店舗の外観

店主の八木久氏と仮店舗の外観