

第3部

2018 White Paper on Small Enterprises in Japan

活躍する小規模事業者の姿

第2部では小規模事業者の労働生産性向上について分析してきた。第3部では、①地域経済の活性化に資する事業活動を行う小規模事業者の姿、②新しい働き方として兼業・副業やフリーランスの小規模事業者の姿を見ていく。

第3-1-1図

第3部概要



第1章 地域課題に対応しながら成長する小規模事業者

人口の減少、高齢化が進行しており、それらに起因する地域課題が顕在化している。そのような状況下で地域経済を活性化させるためには、地域のブランド化や、にぎわいの創出が必要であり、小規模事業者がその役割を担っている。

また、地域のコミュニティは、経済のみならず、社会や文化等多様な機能を有している。地域コミュニティを活性化させるために、地域住民の暮らしを支える取組を行う小規模事業者等が果たす役割は大きい。

上記のような小規模事業者が持続的な成長を遂げるためには、きめ細かい対応を行う地域ぐるみで総力を挙げた支援が必要である。

本章では、このような背景を踏まえ、まず「地域経済に波及効果のある事業者」について、特に「地域産品開発」、「地域おこし活動」を行う事業者の事例を紹介する。

続いて、「地域のコミュニティを支える事業者」、「地域ぐるみの支援体制」に関する事例として、小規模事業者や支援機関等を紹介していく。

第3-1-2図

第3部第1章概要

第1章 地域課題に対応しながら成長する小規模事業者

人口減少や高齢化が進む中、小規模事業者が地域で担う役割は大きい。

第1節 地域経済に波及効果のある事業者

～地域経済の活性化には、地域におけるブランド価値の確立や、にぎわいの創出が必要～

- ①地域産品開発
 - 事例3-1-1 とびしま柑橘工房株式会社（広島県）
 - 事例3-1-2 さいたまヨーロッパ野菜研究会（埼玉県）
- ②地域おこし活動
 - 事例3-1-3 株式会社OZLinks（富山県）
 - 事例3-1-4 株式会社ケアグリーン（千葉県）
 - 事例3-1-5 poussette（京都府）

第2節 地域のコミュニティを支える事業者

～地域コミュニティは、経済のみならず、社会、文化に至るまで、多様な機能を有する。小規模事業者等が重要な役割を担う。～

- 事例3-1-6 株式会社infinity（岐阜県）
- 事例3-1-7 基山モール商店街（佐賀県）
- 事例3-1-8 NPO法人G-net（岐阜県）

第3節 地域ぐるみの支援体制

～地域ぐるみで小規模事業者の課題を解決するきめ細かな支援体制が重要～

- 事例3-1-9 出工商工会議所（鹿児島県）
- 個人支援事例（①事例3-1-10 Arrange ②事例3-1-11 有限会社パン工房麦穂 ③事例3-1-12 井川量店）
- 事例3-1-13 精華町商工会（京都府）
- 個人支援事例（①事例3-1-14 御生菓子司精華のふたば ②事例3-1-15 株式会社森忠建設造園）
- 事例3-1-16 秋田県事業引継ぎ支援センター（秋田県）
- 個人支援事例（事例3-1-17 珈琲とパンの店美豆木）
- 事例3-1-18 福岡県よろず支援拠点（福岡県）
- 事例3-1-19 沼津信用金庫（静岡県）

第1節

地域に波及効果のある事業者

1

地域産品開発

事例

事例3-1-1：とびしま柑橘工房株式会社

「農商工連携によるレモンスイーツの開発と
レモン産地としてのブランド化に取り組む企業」

広島県呉市のとびしま柑橘工房株式会社（従業員4名、資本金500万円）は、2013年に創業した安芸灘とびしま海道¹地域のレモンを使った洋菓子やジャム等を作る食料品製造業者である。

広島県はレモン生産量日本一を誇るが、生産農家は出荷単価の下落（輸入品との価格競争）による収益低下、経営者の高齢化、後継者不足等の問題を抱えていた。また、レモンの規格外品は1kg当たり数十円という低価格での取引となるため、ほとんどが廃棄される状況にあった。

このような産地の窮状を改善すべく、久保聡社長は同社を設立し、旧知のパティシエ秦氏や地元生産農家と連携して、レモンの規格外品を活用した地域ブランド商品を開発した。「地域力活用新事業∞全国展開プロジェクト」（小規模事業者地域力活用新事業全国展開支援事業²、中小企業庁補助事業）を活用し、レ

モン果汁を織り込んだメレンゲを「れもんげ」と名付け全国物産展へ出展したところ、その味と独自性が評価され引き合いが殺到し、同社の定番商品となった。

同社は、レモンの規格外品を正規品に近い価格で買い取っており、それは農協の規格外品の買取価格上昇にもつながり、地域の生産農家全体の収益向上に寄与している。同社は、ほかにもクラウドファンディングを活用した耕作放棄地対策や生産農家の意識改革を図るための視察やシンポジウム開催、空き家を利用した新たな担い手確保等の取組を地域の生産農家や事業者と連携して進めている。

今後の展開に向けて、「日本一のレモン生産地という特徴を打ち出した観光農園化を進め、「レモンの聖地」としてブランド化することで、生産農家をはじめ産地全体を元気にしていきたい。」と久保社長は語る。



久保聡社長



レモン畑から製造を経て商品へ

¹ 安芸灘とびしま海道とは、本州の広島県呉市川尻町から下蒲刈島、上蒲刈島、豊島、大崎下島、平羅島、中ノ島、愛媛県の岡村島までを結ぶ陸路の愛称。

² 商工会・商工会議所等が地域の小規模事業者と連携して行う特産品開発・販路開拓や観光集客の取組等、複数の事業者の売上増大につながる取組を支援する事業。

事例 事例3-1-2：さいたまヨーロッパ野菜研究会

「小規模な農家とレストラン、地域機関の連携による新しい地域ブランドの創造」

さいたまヨーロッパ野菜研究会は、さいたま市内の農家が彩り豊かなヨーロッパ野菜を栽培し、地元のレストラン等がそれを活用し地域ブランドメニューの開発を進める連携を行う任意団体である。

中心となった農家は、親から事業を承継したばかりの30代の経営者が多く、将来を見据え、事業を成長させるためには、もっと高付加価値な野菜を生産する必要があると考えていた。他方、市内のフレンチやイタリアンのシェフ達は、輸入に頼らずに地産の新鮮なヨーロッパ野菜が手に入れば、地域ブランドメニューの開発等を行いたいと思っていた。2013年に、双方のニーズを聞いた公益財団法人さいたま市産業創造財団が事務局となって、小規模な農家4名に、レストラン経営者、種苗メーカーや卸売業者等が加わって活動を開始した。

同研究会は、意見交換の場として活用されるとともに、野菜や花の種の開発等を手掛けるトキタ種苗株式会社（さいたま市）からは、野菜栽培の技術協力を受けた。また、野菜の配送は、県内レストランへ日々配送を行っている関東食糧株式会社（埼玉県桶川市）の協力を得た。これらの連携により、質の高いヨーロッパ野菜が生産され、それを必要とするシェフへ届き活用される仕組みができ、徐々にヨーロッパ野菜は地域ブランドとして根付いていった。

活動開始から5年を経た2017年現在、取引先レス

トラン・ホテル等は、県内1,000軒、県外200軒近くに拡大した。栽培面積は0.3ha（2013年）から8ha（2017年）まで拡大し、売上は2013年の100万円から2017年に6,000万円を超える規模に成長した。栽培農家数も7名の新規メンバーが加わり11名に増えた。2016年4月、さいたま市産業創造財団の助言を受けて、事業拡大に対応した生産体制を確立するため、11農家は農事組合法人FENNEL（フェネル）を設立した。

同研究会を通じて、小規模農家の経営改善も進んでいる。さいたま市産業創造財団は、農家がITツール活用を模索していると知り、財団内の専門家につないだ。専門家は農家へ、栽培履歴の記録や出荷管理ができるスマートフォンアプリ「畑らく日記」の導入支援を行った。エクセルと連動させ、年間数千に及ぶ請求書や納品書作成の効率化等にも結びついている。

事務局の福田裕子氏は、「この活動が、20年後にも収益を生み、自律的に続く仕組みになるよう支援を続けます。小規模な農家やレストランが主体の取組ですが、密な連携をとることで両者の付加価値が向上しています。今後は、ヨーロッパ野菜を「さいたまに來たら美味しい野菜を食べよう」と意識してもらえようような新しい地域資源として成長させていきたいです。」と語る。



さいたまヨーロッパ野菜研究会メンバーの農家



採れたてのヨーロッパ野菜

2 地域おこし活動

事例

事例3-1-3：株式会社OZLinks

「古民家を活用した宿泊交流施設を拠点に観光客を呼び込み、地域を活性化する企業」

富山県富山市の株式会社OZLinks（従業員1名、資本金800万円）は、古民家を活用した宿泊交流施設を運営している小規模事業者である。

原井紗友里社長は富山市出身で学卒後、中国へ渡り日本人学校の教師として4年間勤めた後に、将来を見据え富山へUターンし、地元のコンサルティング会社に就職した。Uターン当時、北陸新幹線が開業を控え、国内外からの観光客への期待が高まっていたが、伝統文化等の富山らしさが十分に発信できていないか疑問を感じ、富山の魅力を伝える会社を起業することを決断した。

独立の準備として、富山県が主催する「とやま観光未来創造塾³」に参加し、半年間岐阜県内の企業でインターンシップとして働き、インバウンドツアーの企画、販売、催行までの一連の業務を経験した。「とやま観光未来創造塾」を修了後、創業地を探す中で、富山らしい伝統文化の根付く富山市八尾町に魅力を感じ、2016年1月当地にて創業した。

同社は、明治5年に建てられた内蔵づくりの古民家を改装した宿泊交流施設「越中八尾ベース

OYATSU」を拠点に展開している。八尾町では毎年9月1日から3日間「おわら風の盆」が開催され、大勢の観光客で賑わうが、それ以外の時期に観光客はあまり訪れない。通年観光客を呼び込むため、古民家の宿泊事業の他に、外国人向けの文化体験ツアーや、閑散期に「おわら風の盆」の楽しみ方を教えるガイドツアーの運営等も行っている。

「越中八尾ベースOYATSU」の宿泊利用がない日には、施設内のスペースを貸し出しており、観光客の三味線体験やジャズコンサート等の様々なイベントで活用されている。併設されたカフェには地域住民が訪れ、観光客や宿泊客との間に自然と会話が生まれるなどの交流が図られている。八尾町観光の拠点として「越中八尾ベースOYATSU」は機能している。

「越中八尾ベースOYATSU」に加え、今年新たに町屋2軒を客室としてオープンする。当社が客室機能を担い、まちの飲食店がレストラン機能を担うなど、まちの観光関連事業者が連携し、八尾町全体でホテルのような機能を実現することで、八尾町の魅力を伝えていきたい。」と原井社長は語る。



原井紗友里社長



着付け体験の様子

3 外国人旅行者の急増やグローバル化のさらなる進展を見据え、次世代の観光を担う人材を育成する富山県の事業。

事例 事例3-1-4：株式会社ケアグリーン

「アクション映画の撮影を通じ、文化を伝え地域を盛り立てる企業」

千葉県千葉市の株式会社ケアグリーン（従業員3名、資本金1,000万円）は、プロスタントマンである佐藤健司社長の監督指導のもと、顧客自らが侍や忍者に扮し、アクション映画を撮影するサービス「サムライフィルム」を提供している。

佐藤社長は、13歳からプロスタントマンとして活躍し、「ラストサムライ」等をはじめとする国内外の有名な映画に数多く出演してきた。しかし、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会を前に、一スタントマンとしてではなく、アクションシーンを創り出すクリエイターとしての新たな可能性に挑戦してみたいとの思いが強まった。

同社は1973年に創業し、佐藤社長の父が建設事業を営んできたが、競争激化により経営を続けることが難しくなっていた。そこで佐藤社長は、これまでスタントマンとしての活動を応援してくれた父に恩返しをするため、2015年に事業を承継し、自身の強みを活かすべく現在のサービス事業へ多角化した。

オリジナルの台本を作り、スタント演出を検討し、顧客自身が主人公となるアクション映画を撮影する。袴や足袋等の細部にこだわった衣装や、殺陣に用いる複数の刀を準備し、映画制作に近い環境を整えている。佐藤社長自らが監督として殺陣の指導を行い、敵役にプロのスタントマンを配役し臨場感を高めた撮影は、顧客から好評を得ている。

撮影に当たっては、地域の歴史を伝えることを大切にしている。例えば、亥鼻城（千葉市）を舞台にした撮影では、千葉の歴史をもとにした脚本を作り、顧客は役を演じることを通じて当地の文化を深く知ることができる。

「これまで培ったアクション撮影の経験を活かし、日本の文化を伝えていきます。活動地域を広げ、当地の特色を生かした脚本を作り、文化を伝えることを通じて地域を活性化させていきたいです。今後は自治体や企業との連携も検討します。」と佐藤社長は語る。



佐藤健司社長



撮影の様子

事例 事例3-1-5 : poussette (プセツト)

「地域に合った顧客層の開拓を目指す小規模事業者」

京都府京都市のpoussette（従業員なし、個人事業者）は、がまぐちの制作・販売を行う小規模事業者である。代表の小川大介氏はがまぐち職人として、商品の一つずつ手作りで製作している。

小川氏は、2004年、京都のがまぐち店に就職した。企画営業としての採用だったが、がまぐちづくりを学び、ミシンを踏んで製作に携わることもあった。その後、大手生活雑貨メーカーに転職したが、日々の暮らしを彩る雑貨を自ら制作したいという思いが強まり、起業を思い立った。そこで、勤務を続けながら、オリジナルデザインのがまぐち制作を開始した。

2007年、京都の寺社仏閣で伝統的に開催されている手作り市で、がまぐちの販売を始めた。顧客との会話の中からニーズを掴み、デザインパターンを増やしていった。市での販売実績から、顧客のニーズが高まってきたと判断し、勤め先を退職し、2009年店舗を構えた。店舗は、建替が難しい京都の長屋の利活用に悩むオーナーの声かけを受け、若手クリエイターが集う「あじき路地」に設けた。

小川氏が作るがまぐちは、様々な顧客の日々の生活に溶け込むように、フランスや北欧製の生地、レー

ス・リネン等の素材、オリジナルの縫製パターンを多数用意し、顧客の好みに合わせてオーダーメイドで製作される。米国シンガー社の1925年スコットランド工場製の足踏みミシンを使うことで、使い馴染みしやすい縫い目や質感にもなっている。このようながまぐちは人気を集め、顧客は全国へ拡大した。

2016年、京都の郊外にある一乗寺に移転し、地域に密着しながら営業している。一乗寺は閑静な住宅街であり、そのような環境に調和しながら、ゆったりと接客できる店舗づくりを目指している。近隣にある京都造形芸術大学等から、学生のインターンを積極的に受入れ、起業やものづくりの楽しさを伝える取組を行っている。地域の小規模事業者と商品のパッケージデザインやオリジナル生地のコラボレーションも開始した。

「手作り市から活動を始め、店舗を構えて8年目を迎えます。一人では大変なこともありますが、自分以外誰にもできない仕事で、顧客に喜んでもらっている充実感があります。これからも、がまぐち職人として自己研鑽を続け、顧客や地域の人々の役に立つような取組を行いたいです。」と小川氏は語る。



小川大介氏



がまぐち（上）、店内のインターンの様子（下）

第2節 地域のコミュニティを支える事業者

事例

事例3-1-6：株式会社infinity

「介護事業と共に移動販売を行い、地域の買い物難民をサポートする企業」

岐阜県各務原市の株式会社infinity（従業員5名、資本金60万円）は、有料老人ホームの運営、デイサービス事業、訪問介護事業、居宅介護事業を手がけている。2016年4月より、各務原市鵜沼地区を対象とした移動販売事業「笑らいふ（わらいふ）」を展開している。

各務原市鵜沼地区はベッドタウンとして住宅団地が多く整備されてきたが、近年、居住者の高齢化が進んでいる。また、坂道が多く、高齢者にとって買い物等の移動に負担が大きい。2015年に長年鵜沼地区の住民に親しまれてきたスーパーが撤退し、高齢者を中心に買い物難民の発生が予想された。深尾正之社長は鵜沼地区に両親と共に居住しており、市のタウンミーティングへの参加を通じて、移動販売事業に対する同地区のニーズと事業の将来性を感じ、移動販売事業に取り組むことを決めた。

移動販売事業を開始するに当たり、深尾社長が所属する各務原商工会議所青年部の仲間の支援があり、特に商品仕入に関するスーパーの協力が大きかった。仕入代金は売上に対応する分のみとし、売れ残り分は生鮮品含めて全てスーパーが引き取っているため、在庫リスクなく運営できている。青年部の活動で構築した信頼関係があってこそこの協力関係であり、地域を支えるために事業者らが一丸となっている。

移動販売事業は、移動販売車1台とドライバー2名

で運営している。週2回を基本に会員宅を訪問し、玄関先での商品の販売及び御用聞きを30分ほど行っている。商品は野菜等の生鮮食品、総菜、パン等の食料品、アメ等の嗜好品、日用品等300品目以上を扱う。地域に密着した経営を行っている小規模な酒屋等が取り扱う商品と競合しないよう配慮し、地域との共存共栄を図っている。会員から事前に電話連絡があれば、希望の商品を訪問日に揃えて届け、介護用おむつ等不足することで日常生活に支障を来すような商品は、訪問日に関係なく、連絡があったその日に届けるようにしている。

ドライバー2名はともに介護士の資格を有しており、介護保険の居宅訪問と、介護保険の対象外となる移動販売事業を合わせれば、週3回の訪問が可能となる。訪問時に会員の健康状態等を確認し、ケアマネージャーに引き継ぐことを行っている。買物弱者対策と高齢者介護の両面に取り組んでいることが「笑らいふ」の特徴である。

手厚いサービスの評判は良く、地域の顧客やケアマネージャーからの信頼感も高まっており、口コミで徐々に利用者が増え、事業開始から2年弱で会員数は50人に達した。「各務原市の他地区からも移動販売に来てほしいという要望を受けている。今後人員を増やし、地域課題へ広く対応していきたい。」と深尾社長は語る。



深尾正之社長と移動スーパー



移動販売の様子

事例

事例3-1-7：基山モール商店街

「空き店舗に保育園を誘致し、多世代の交流を活性化させた商店街」

佐賀県基山町にある基山モール商店街は、JR基山駅前にある1982年に整備された商店街である。オープン当初は20店舗あまりが立ち並ぶモール型商店街で、先進的な商店街として多くの注目を集め大勢の人で賑わっていた。しかし近年は、基山町の人口の減少に伴い空き店舗が目立つようになり、人通りも徐々に減少していった。

こうした状況から商店街は、地域住民が集い交流する場として転換するという方針のもと、空き店舗へ保育園を誘致した。基山町のこども課と副町長（当時）が中心となり、移転を検討していた「ちびはる保育園」と商店街とをマッチングさせ、2016年4月に保育園は商店街へ移転した。保育園にとっても、①終日歩行者天国のため危険が少ない、②せり出した屋根があるため多少の雨でも屋外で遊べる、③近くに遊具が設置された神社がある、④JR基山駅に隣接しており利便性が高い、といったメリットがあった。

園長は保育園が商店街に移るに当たり園児の声等で周りの迷惑にならないか懸念していたというが、商店街の店主や来街者からは「子どもの声がして明るく感じる」などの声が多く聞かれ、皆が喜んで受け入れている。商店街では園児を中心とした新たな交流や活動が生まれている。その一つである夏の「きのく

に祭り」では園児たちも商店街の一員として山車引きに参加している。

保育園と商店街、各店舗は、連携して町おこしの知恵を絞っている。保育園は、保護者が商店街のお店に立ち寄れるようにと商店街マップを作成した。商店街は、保護者全員に割引やプレゼントを受けられるカードを配布した。各店舗は、保護者を新たな顧客として取り込むための様々な工夫を凝らしている。その甲斐あって、送り迎えのついでに買い物をする保護者が徐々に増えており、商店街と疎遠となっていた子育て世代と各店舗に新たな交流が生まれている。

商店街には、デイサービスセンターや就労支援施設、学習塾、公民館等もあり、今回整備した保育園も含めて、単なる商売の場に加えて地域の様々なニーズに応えられる機能を有するようになっていく。基山モール商店街理事長松尾滋氏は、「保育園が商店街に来てくれたことで、子どもたちを中心に活気が生まれました。多世代が交流するイベントを実施し、商店街を中心としたコミュニティを形成していきたいです。」と語る。



商店街で遊ぶ園児達



保育園の外観

事例 事例3-1-8：NPO法人G-net

「地域の中小企業と若者をつなぎ、地域活性化に取り組むNPO法人」

NPO法人G-net（従業員12名）は、岐阜県岐阜市に所在するNPO法人である。地域活性化を目的に、長期実践型インターンシップ事業と、中小企業の「ミギウデ」就職採用支援事業の2事業を中心に事業を展開している。

同法人が2004年に開始した長期実践型インターンシップ（「ホンキ系インターンシップ」）では、学生は6ヶ月以上の長期にわたり、地域の魅力的な経営者の下で弟子として学び、実際に実務を経験することができる。学生にとって挑戦・成長の機会になるのはもちろんのこと、受入側の企業にとっても人材育成上の課題の発見につながる等、経営的な成果につながる取組となっている。これまでに700人以上の学生が参加しているが、インターンシップ経験者の中には、大企業への内定を辞退して、中小企業への就職を選ぶ学生も多いという。

さらに、同法人は、2013年から社長の「右腕候補」となるような人材に特化した就職採用支援事業（「ミギウデ事業」）を展開し、地域の中小企業と学生のマッチングを行っている。同事業の特色として、単なる紹介ではなく、中小企業の人材戦略の立案から、マッチング、入社後を視野に入れた育成まで、一貫し

た支援を行っている点や、入社後のキャリアパスまで示した採用活動を支援している点等が挙げられる。こうした取組を通じて、これまでに50人の学生が地域の中小企業へ就職しており、年々その数を増やしている。

上記の2事業を組み合わせることで、中小企業の人材戦略をより総合的に支援することができるという。同法人の南田代表は、「人材を採用できる状況にならない企業に対してはインターンシップを通じた事業開発や人材育成力の向上に取り組んでもらい、即戦力人材が必要となった段階でミギウデ事業による採用支援を行うなど、置かれた環境に応じて支援を行うことができる。」と言う。

2017年からは、社会人の兼業・副業等による中小企業での就労を支援していく事業もスタートしている。「インターンシップで学生を受け入れる土壌ができた企業であれば、より短時間の兼業・副業といった形で人材を受け入れることも可能となっている。中小企業の多様な人材を活かせる組織作りをサポートすることで、地域における多様な働き方を後押ししていきたい。」と南田代表は語る。



G-netのスタッフの方々



学生による企業訪問の様子

第3節 地域ぐるみの支援体制

事例

事例3-1-9：出水商工会議所

「補助金の活用等を支援し、地域を活性化させる商工会議所」

出水商工会議所（会員数931人、2018年3月時点）は、経営指導員・経営支援員（各3名）を中心に、小規模事業者に寄り添ったきめ細やかな伴走型支援を実施し、地域の活性化を図っている。

出水市は、鹿児島県の北西部に位置する人口5万4千人の市である。人口減少に加えて、2009年に、大手メーカーの工場が相次いで市内から撤退し、地域経済に大きな影響を与えた。商店街も、近年、事業者の高齢化が進み、にぎわいが低下していた。そこで、同会議所では、経営計画策定を柱とした伴走型の支援を実施し、小規模事業者の持続的な成長を目指している。

経営指導員と経営支援員は、ペア体制で、会議所の会員に限らず市内の全ての事業所を巡回し、相談を受けている。それぞれの課題に合った支援に当たっては、小規模事業者持続化補助金等の経済産業省の補助金のみならず、厚生労働省の助成金等幅広い制度を紹介している。補助金の申請の際に、事業者の強みを共に考え、事業計画書作成等を支援することで、事業者は将来を見据えた取組を行うことができている。

同会議所では、中小企業診断士（外戸口孝一氏）と連携し、持続化補助金等採択事業者の事例発表会を3年連続で開催している。これは、事業者が自ら考え計画し実行した取組について発表する場となっており、事業者の自信となり、今後の成長に向けた取組につながっている。また、事業者の生の声を発信することで、地域の他の事業者が新たに補助金を活用する動機づけにもなっている。

これらの取組の結果、2016年度に申請した持続化補助金について、同会議所は、県内会議所のうち県

庁所在地に次いで2番目に多い採択件数となった。補助金を活用した新たな取組が、市内各地で行われており、地域の活性化につながっている。

同会議所は、経営指導員、経営支援員のうち半数が女性職員という特徴もあり、女性経営者や、女性向けサービス等、相談者や事業特性に応じた多様な相談に的確に対応することができている。創業の準備段階から寄り添った支援を行い、起業につなげた例もある。

「小規模事業者が経営計画を立てることは持続成長の礎になります。補助金の書類作成は、経営計画を作成する第一歩として有効です。これからも小規模事業者に寄り添い、経営改善に係る支援を切れ目なく続けることで、地域の活性化につなげていきたいです。」と同会議所の田上拓郎相談所長は語る。



出水商工会議所の皆さん

出水商工会議所の支援事例を3者紹介する。

事例 事例3-1-10：Arrange

「職場環境づくりを推進した小規模事業者」

鹿児島県出水市の Arrange（従業員2名、個人事業者）は、スポーツジムの運営を行う小規模事業者である。

従業員の中に、親の介護のため、仕事を休まざるを得ない女性従業員がいたが、介護休業について制度化していなかった。そこで、この従業員が休みを取りながら働くことができる環境を整えるために、介護休業を制度化できないかと考え、代表の堤下武氏は、出水商工会議所へ相談した。

相談所長の田上氏より、介護休業の制度化に当たり、2016年当時にあった厚生労働省の介護支援取組助成金⁴の活用を勧められた。当該助成金は、仕事と介護の両立に関する取組を行った事業者を助成し、さらなる両立支援の取組を促す制度であった。堤下代表は、社会保険労務士の支援のもと、就業規則を策定し、「育児・介護休業規定」を設け、助成金を申請した。

そうした介護休業等を取得しやすい職場環境づくりを推進した結果、実際に、女性従業員は介護休業を取得し、柔軟な働き方が実現できていると感じている。これからも、従業員が働きやすい職場づくりを継続し、事業の発展につなげていきたいという。



店舗の外観



堤下武氏

⁴ 現在はこの助成金は廃止されているが、仕事と介護の両立支援に関する職場環境整備に取り組み、実際に労働者が介護休業や介護のための勤務制限制度を利用した事業主は、「両立支援等助成金（介護離職防止支援コース）」が利用できる。

事例

事例3-1-11：有限会社パン工房麦穂

「商工会議所の支援のもと、看板を設置し、売上を向上した小規模事業者」

鹿児島県出水市の有限会社パン工房麦穂（従業員3名、資本金300万円）は、天然酵母を使用したこだわりのパンを作るパン製造小売業者である。近年は、近隣にコンビニ等が増えた影響で売上は減少していた。交通量の多い道路沿いという好立地ながら、看板が小さいためパン屋と分かりづらく素通りされることも多かった。

洵上淳二社長の妻は、事業の先行きに危機感を感じ、出水商工会議所に相談したところ、相談所長の田上氏から小規模事業者持続化補助金を活用した看板の入れ替えを提案された。

そこでLEDライト付きの大きな看板を設置（費用24万円、補助金16万円、実質負担額8万円）すると、店の前を通りかかる客への認知度が高まり、これまで売上の少なかった夕方以降を中心に来店客が増え、

看板設置前に比べ設置後の売上は年300万円の増加となった。

ちょっとした取組で効果が上がったことをきっかけに、社長自身の経営に対する意欲が大きく高まり、社長が自ら事業計画を立てるようになった。インターネット販売による販路開拓やAirレジ等を活用した業務効率化を実践している。新たな取組に積極的になり、これまで持続化補助金に2回、ものづくり補助金に2回採択され、新商品の開発や菓子製造設備の導入等を行い、収益を伸ばしている。

「指導員のアドバイスのおかげで、将来を見据えた取組を行えるようになりました。以前の業績ではとても息子に会社を引き継げないと諦めていましたが、事業承継も検討できるようになりました。」と洵上社長は語る。



入れ替え前の看板



入れ替え後の看板



事例 事例3-1-12：井川畳店

「補助金を活用したチラシ広告で売上が向上し、経営の意識が高まった小規模事業者」

鹿児島県出水市の井川畳店（従業員1名、個人事業者）は畳の製造販売業者である。

寺社仏閣にも畳を納める伝統的な技術を有した畳店であるが、畳業界全体が斜陽産業となり、売上が減少傾向にあった。代表の井川透氏の妻は売上向上のため、出水商工会議所に相談した。そこで経営指導員から、これまで事業者のみに販売していた販路を、一般個人にも広げることを提案された。経営指導員の支援のもと小規模事業者持続化補助金を活用し、創業59年にして初めてチラシ広告を出し、個人の顧客を開拓することに決めた。

個人の顧客に訴求するための商品として、フローリング用の置き畳を開発し、その宣伝チラシを制作・配布した。1回のチラシで4件の受注に結びつき、約50万円の売上につながった。この取組により、情報

発信の大切さに気付き、SNSやHPも活用し、継続的に売上は伸びてきている。

売上向上したことを受けて、井川氏は、補助金の取組終了後も、自ら福岡で開催された畳業専門のチラシを作成する勉強会に参加するなど、経営改善に取り組んでいる。持続化補助金がきっかけで、根っからの職人で経営にあまり関心がなかった井川氏は、事業成長に高い意欲を持つようになった。代表の意識の変化は、息子にも影響を与え、畳職人として事業を継ぐため他県で修行を行っている。

「持続化補助金が事業を見つめ直す良いきっかけとなりました。「今まで何をしていたのだろう」という気持ちです。商工会議所の支援を受けながら、将来を見据え、後継者の息子のためにも、成長のための様々な取組を行っていきたいです。」と井川氏は語る。



創業59年にして初めてチラシ



ホームページ

事例

事例3-1-13：精華町商工会

「地域の特性に合わせた伴走型の小規模事業者支援に取り組む商工会」

精華町商工会（会員数368人、2016年3月時点）は、小規模事業者へ地域の特性をふまえた細やかな伴走型支援を実践している。

精華町は京都府の西南端にある人口3万7千人の町である。古くからの地区には零細の小規模事業者が多く、大型店の進出等により業況は悪化していた。経営支援員の岩井香織氏は、小規模事業者を活性化し地域を盛り立てるため、青年部員へ声掛けを行い、2009年から参加者同士が意見し合える経営勉強会を定期開催した。「法人と個人事業者の違い」、「株式とは何か」といった基本的な内容から始め、徐々に扱う内容を深めることで幅広い参加者のニーズに応えた。岩井氏の明るく親身な対応が参加者を引っ張り、地域の事業者の学ぶ意識が向上した。

2014年から岩井氏はより研修の効果を高めるために、大学教授や中小企業診断士、よろず支援拠点のコーディネーターらを巻き込み、経営理念・マーケティング・財務等の専門的な知識を学べる年17回のセミナーを開催した。経営を学ぶ意識が醸成されて

いたことで、年間3～9万円掛かるセミナーであったが毎年10～20人の参加者を集めた。2016年度より開始した経営発達支援計画に則ったセミナーへの参加率も高く、セミナーを通じ作成した事業計画は、経営支援員のサポートのもと小規模事業者持続化補助金等の申請につながり、事業者の収益向上に役立っている。

同商工会は地域の特性を活かした伴走型支援として朝活事業を毎月1回7時から行っている。町内にある関西文化学術研究都市⁵へ進出した中規模企業と、古くからの地区の小規模事業者が各々の事業内容の発表等を通じ、活発に議論することでプレゼンテーションスキルの向上や事業計画の具体化につなげている。

「経営者が学び考え収益を向上した小規模事業者は、継続的に事業計画を立て成長していくようになります。自発的な成長を促すきっかけとして、経営支援員の伴走型支援が大切です。これからも小規模事業者とともに地域を活性化させていきます。」と岩井氏は語る。



セミナーの様子

⁵ 関西文化学術研究都市は、1987年の関西文化学術研究都市建設促進法の施行を受け、京都・大阪・奈良の3府県にまたがる京阪奈丘陵において国家プロジェクトとして建設された。

精華町商工会の支援事例を2者紹介する。

事例

事例3-1-14：御生菓子司 精華のふたば

「『知恵の経営』をきっかけに自社の強みを把握し、
価格競争を回避しつつ、付加価値を向上した個人事業者」

京都府精華町の精華のふたば（従業員3名、個人事業者）は、2007年創業の和菓子店である。京都の伝統的な和菓子と新しい感性で作る創作和菓子を提供している。

創業後順調に売上を伸ばしてきたが、5年を経過する頃から伸び悩んだ。越田耕平代表は、現状を変えるため精華町商工会の経営者塾を受講し、経営者としての基礎的な考え方やマーケティング等を学んだ。その後、商工会の経営支援員に勧められ京都府「知恵の経営」の認証⁶を目指し、申請書を作成する中で、自社の強みや特性を経営支援員とともに見直した。

販売促進として行ってきた定期的な特価販売、季節商品を新聞折込みで宣伝するといった今までの手法は、価格競争に自ら陥ってしまうことに気が取りやめた。商品本来の価値を伝え、顧客との信頼関係

を構築することに注力することとした。従来のチラシでは商品の魅力を十分に発信できていないことにも気づき、商品の特徴や代表の思いを載せた「ニュースレター」の発行を開始した。現在では会員が1,100人を超え、発行したニュースレターを片手に来店する顧客も多く、「この記事良かったよ」、「届いたよ、ありがとう」と言ってもらえるようになり、顧客との信頼関係を深めることができています。

結果的に、値引きを止めたことで一時的に売上は減少したが、徐々に回復し、今年は営業利益で前年対比130%となった。越田氏は、「経営支援員とともに事業内容を見直したことが、事業を成長させるきっかけになりました。今後も商工会の支援を積極的に受けながら、お客様に支持される取組を続けていきます。」と語る。



こだわりの和菓子



越田耕平氏（右）

⁶ 中小企業者の経営の安定及び成長発展を図るため、自らの強みである知的資産を経営に積極的に活用している中小企業者を京都府が認証する制度

事例

事例3-1-15：株式会社森忠建設造園

「デジタル、アナログ両方の広報ツールを効果的に活用し、
自社をPRすることで売上を向上した小規模事業者」

京都府精華町の株式会社森忠建設造園（従業員6名、資本金1,000万円）は、地元扎根し38年間営業している建設業者である。個人住宅向けのオーダーメイドの外構工事、造園工事を得意としており、外観に合わせたデザイン性のある塀、竹垣で囲んだ和風庭園等を施工している。

社長の森本真一郎氏及び取締役の森本晃氏は精華町商工会の伴走型支援の1つである経営者講座を受講し自社の改善点を考えた際、顧客へ事業内容を上手にPRできていないことに気が付いた。晃氏は経営支援員に相談し、経営支援員の支援のもと持続化補助金（40万円）を活用しホームページ刷新（47万円）とチラシ配布（13万5千円）によりPRを行うこととした（実質負担20万5千円）。

ホームページをリニューアルすることで、顧客に対して自社の仕事ぶりを身近に知ってもらうことが可能になった。新しいホームページでは、施工事例を豊

富な写真、工期の目安、予算の目安とともに紹介しており、閲覧した人が工事のイメージを持ちやすくなっている。ホームページからはFacebookにもリンクでき、日々の施工風景を見ることができる。現場の様子を知ってもらうことは、工事の依頼を検討する人の安心感につながる。

チラシの配布は、現場周辺の築年数が20年以上経過している家や、庭の植物が手入れされていない家、車庫が設置されていない家に絞り込み、ポスティングを行った。

取組の結果、問い合わせ件数は前年同期比350%増え、売上250万円の向上につながった。「自社について知ってもらうことはお客様の満足に直結します。商工会の経営者講座が気付きを与えてくれました。これからも商工会の支援を受けながら、経営力の向上を図っていきます。」と晃氏は語る。



同社の皆さん



同社のホームページ

事例

事例3-1-16：秋田県事業引継ぎ支援センター

「他の支援機関と連携し、事業の引継ぎを促進する支援機関」

秋田県事業引継ぎ支援センターは、2014年4月に国からの事業委託を受け、事業引継ぎ支援に関する業務を開始した。2016年度の相談件数は、東京、大阪に次ぐ全国3番目の多さで304件であり、センター開設以来の累計相談件数は1,000件を突破している。

秋田県は、人口減少と高齢化が進む中、60歳以上の経営者の割合が高く、後継者不在企業も多いという状況にあり、事業承継が大きな問題になっている。そうした現状を踏まえ、事業承継の相談に幅広く対応し、情報提供やアドバイス、支援機関の紹介を行うように取り組んでいる。具体的には、秋田県の事業として5名の事業承継相談推進員を県内各地域に配置し、秋田商工会議所や秋田県商工会連合会等と連携しながら、中小企業・小規模事業者の相談の掘り起こしも進めている。

このように支援機関が密に連携をし、事業承継相談推進員による中小企業等の支援ニーズの掘り起こしをする仕組みは、「秋田モデル」として各地域で評価されており、他県の事業引継ぎ支援センターからも視察が相次ぐなど注目を集めている。

同センターでは、中小企業の事業承継やM & Aに

ついて無料で気軽に経営者が相談できるだけでなく、秋田銀行等の支援機関によるM & A成立後も各社の状況をきめ細やかにアフターフォローすることを重視している。また、地元紙やTV局を通じた情報発信にも力を入れている。

こうした取組の成果もあって、相談の中で出てきた事業承継ニーズから、小規模事業者同士のM & Aや、後継者人材バンクを活用した起業希望者と後継者不在事業者とをマッチングさせた事例もある。後継者不在の小規模事業者を支援する枠組みとして今後ますます活用されることが期待されている。

「事業承継は必ずいつかは直面する経営課題ですが、円滑な事業承継のためには5～10年間ほどかかります。行政、商工団体、金融機関、士業専門家等の支援機関同士が連携し、早めの準備を促す気付きを与え、幅広く相談に応じていくことが大切です。経営者の悩みを聞いて課題を整理し解決策を考えていきますが、後継者が不在の場合、諦めて廃業を考えるのではなく、第三者へ事業を引継ぐ方法も選択肢として考えられますので、できるだけ早めに相談をして欲しいです。」と統括責任者の河田匡人氏は語った。



秋田県事業引継ぎ支援センターの皆さん

秋田県事業引継ぎ支援センターの支援事例を紹介する。

事例 事例3-1-17：珈琲とパンの店美豆木

「事業引継ぎ支援センターを活用し、 後継者がいない喫茶店を引き継いで開業した事業者」

秋田県秋田市の「珈琲とパンの店美豆木」（従業員2名、個人事業者）は、代表の菅野利剛氏が、2015年12月に前オーナーの天野博幸氏より「珈琲美豆木」の事業を譲り受けて開業した喫茶店である。

菅野氏は学卒後、東京でパン職人として修業をしていた。結婚を機に菅野氏は、故郷の岩手県北上市に戻り食品製造会社に勤務をしていたが、いずれはパン屋として開業したいと考えていた。

他方、天野氏は、「珈琲美豆木」を地元で根差した人気の喫茶店として27年間運営してきたが、高齢になったため、愛着のある店を引き継いでくれる後継者を探していた。そこで、インターネット上の不動産情報サイトに、店舗不動産の売却と喫茶店事業譲渡しの募集を掲載した。

菅野氏は、開業に向けて様々な情報を収集する中でこの募集を見付け、喫茶店事業と自身のパン職人としての技術を合わせて、「ベーカリーカフェ」という形態での開業を思いついた。菅野氏の妻が秋田県出身ということも、当地での開業を決める後押しになった。

菅野氏は、引継ぎに際してどのような手続きをとれば良いか分からなかったため、秋田商工会議所に電話で相談した。同会議所から専門支援機関である秋

田県事業引継ぎ支援センターを紹介され、譲渡者（天野氏）との交渉、引継ぎにかかる手続き全般（基本合意書の締結や事業計画書の策定、不動産売買契約、飲食店の許可等）について支援を受けた。天野氏は、起業への熱意がある菅野氏に好感を持ち、「美豆木」の名を残すことを条件に、店舗不動産及び什器等全てを売却することを決めた。

事業を譲り受けた後に菅野氏は、天野氏からこだわりのコーヒーの淹れ方や、名物のカレーの作り方を始めとして、人気店を継続するための経営指導を受けた。人気店の味を守りながら、新たに菅野氏が作る出来立てパンの販売を開始したことで、地元の常連客からは更にお店の魅力が増したと好評を得ている。

「当初事業の譲り受けを決断したものの、具体的な進め方が分からず不安でしたが、秋田県事業引継ぎ支援センターの親身なサポートのおかげで滞りなく開業まで進めることができました。事業を譲り受けて開業することは、一から創業した場合と比べて経営資源が豊富にあることがメリットです。これまでの味やお客様を大切にしながら、新しい取組にチャレンジして地域の皆さんに喜んでもらいたいです。」と菅野氏は語る。



パンの販売を開始



菅野氏夫妻

事例 事例3-1-18：福岡県よろず支援拠点

「テレビ電話システムによって、遠方の事業者にも専門性の高い相談員による支援を提供しているよろず支援拠点」

よろず支援拠点は、都道府県毎に国が設置する経営相談所である。福岡県では福岡市博多区に設置されている。

同拠点の特色の一つとして、中小企業診断士、税理士等の士業の相談員に加え、飲食店経営者やネイルサロン経営者、TV制作会社ディレクター等、多様な専門性をもつ計32名の相談員を擁している点がある。

福岡県は他県に比べて広い県というわけではないが、鉄道の便が悪いところもあり、博多まで電車で片道2時間程度かかってしまう地域もあるという。こうした中、チーフコーディネーターの佐野氏は、来訪による相談は事業者の負担になると感じていたこともあり、2017年11月から、スカイプ等のテレビ電話システムによる遠隔相談を導入することとした。

博多から遠方の地域を中心に、各地の商工会議所や金融機関等に窓口を設置していき、2018年3月時

点で県内24カ所においてテレビ電話相談が可能となっている。

テレビ電話相談を行うに当たって特段の支障はなく、窓口設置に必要となる設備もタブレット端末とマイク等で2万円強と安価である。

テレビ電話相談を導入したことによって、片道3時間と交通費4000円をかけて博多まで相談にきていた事業者も地元にいながら相談することが可能になった。また、遠方にいるため、これまで利用を躊躇していた事業者からの相談も増えており、同拠点に所属する多様な専門性をもった相談員に対し、気軽に支援を受けることが可能となっている。

「テレビ電話相談は、お互いの表情が分かるため、電話相談に比べてコミュニケーションの質は劇的に向上する」と佐野氏は語る。

今後は、博多から遠方の市町村全てに、テレビ電話相談窓口を設置していく考えだという。



テレビ電話相談の様子

事例

事例3-1-19：沼津信用金庫

「後継者人材バンクの枠組みを活用して事業の引き継ぎを支援」

静岡県沼津市に本店を置く沼津信用金庫は、地域活性化の取組に力を入れている。その一環として、事業引継ぎ支援センターが2014年から実施している「後継者人材バンク」を活用し、事業の引継ぎによる新規創業を支援している。

2017年1月に、同庫経営支援課の事業承継担当者は、新規創業を希望している女性A氏から、「2017年3月に現在の勤務先を退職予定であり、新規創業したい」との相談を受けた。担当者は、独力での起業のみではなく、後継者不在の事業を引き継ぐ後継者人材バンクの活用も検討することを本人に勧めた。静岡県事業引継ぎ支援センターの担当者を紹介するとともに、後継者候補として後継者人材バンクに登録してもらった。本人の希望業種は旅行代理店であったが、小売店勤務経験を活かす可能性も想定し、幅広い業種からのマッチングを期待できるように登録を行った。

同センターを介して、A氏は、静岡県三島市にてアパレル店を営む後継者不在の経営者B氏との面談

が実現した。B氏のアパレル店はフランチャイズであったため、フランチャイザーとの面談も行い、A氏は、従業員としての試用期間を経て、B氏の後継者として店舗譲渡及びフランチャイズ契約を締結することとなった。

契約時の面談には、同庫担当者も同席し、条件や契約内容の確認を支援した。2017年4月末日に、後継者人材バンクの成約案件として、三島商工会議所にてフランチャイザーとA氏による契約調印式が行われた。契約締結後、同年5月から開店する運びとなった。

これにより、事業の引継者であるA氏は、創業の準備期間と費用を削減できただけでなく、既存顧客も引き継ぎ、安定して事業を立ち上げることができた。一方、後継者不在に悩み廃業も検討していた経営者B氏の店舗は事業継続が実現した。また、その店舗は三島市の目抜き通りの一等地に所在していたが、空き店舗化が回避でき、地域経済振興や商店街の活性化にも貢献する結果をもたらした。



地域活性化に力を注いでいきたいと立ち上がった

沼津信金のキャラクター「ころろん」