

# 地域の雇用と産業を支える 中小企業の実像

～地方圏の雇用創出に大きく貢献する中小企業の研究～

- I. 地方圏の雇用に大きく貢献する中小企業の姿
- II. “地域の中核的な中小企業”の事例調査
- III. 地域の産業を支える中小企業の競争力
- IV. 地域の雇用を支える中小企業の人材確保と育成

---

---

## はじめに

---

---

大企業が新興市場や低労賃を求めて、国内拠点の縮小・海外立地に動くなか、持続的に地域の産業と雇用を担うのは、その地に根差した中小企業である。

そうした中小企業の中には、地方圏に立地しているため、近隣市場の規模が小さい、産業インフラに乏しい、景気回復の動きが遅いなどの各種のハンディをも跳ね返して、広く日本全国や世界の市場を舞台に活躍している例もある。

また、地方に立地している大企業は限られるので、中小企業は、地域住民の有力な就職先となって、地域の雇用を牽引しているとともに、人を大切にする経営を実践している例も多い。

こうした企業の多くは、地域の企業同士や教育機関と太いネットワークを形成したり、地域資源を活かして独自の強みを示すなど、地域と密着して強固な地盤を形成している。加えて、独自の工夫で地域の女性・高齢者の雇用を創出している例もある。

本研究では、以上のような、地域の産業と雇用を支える中核的な中小企業を取り上げ、企業と地域の結び付き、市場戦略と競争力、雇用創出と人材戦略などに注目し、その成功要因を探っていく。そして、そこから導出される示唆が、何らかのかたちで地域再興の一助になることを狙っている。

なお、本レポートのうち、第2章については、当研究所とみずほ総合研究所株式会社で実施した共同研究の結果を用いて、当研究所が作成したものである。

また、研究全般に関しては、当研究所の研究顧問である安田武彦東洋大学教授のアドバイスを受けている。

最後に、今次経済情勢下で極めて多忙な時期にも関わらず、多くの経営者の方々の御協力によって事例調査が無事遂行できたことに、ここで改めて感謝の意を表したい。

(総合研究所 海上 泰生)

## 【 要 旨 】

### 第1章 地方圏の雇用に大きく貢献する中小企業の姿

中小企業は、全企業数の99.7%、全従業者数の69.7%という高い割合を占めているが、地方圏に立地する企業に限ると、企業数で99.9%、従業者数で85.2%という極めて高いウエイトになる。

一方、三大都市圏における大企業数は7,500企業だが、これに1,121万人が属している。すなわち、1企業あたりの従業者数は約1,500人にのぼり、大企業の影響力の大きさが改めて実感できる。

しかし、地方圏においては主役が交替し、小規模企業が地方圏内全企業数の87.5%を占める。1企業あたりは平均4人と少ないが、総計644万人の従業者数を擁する。他方、中企業は、地方圏での企業数が26万、1企業あたり従業者数37人で、大きさと多さを兼ね備え、地方圏内全従業者数1,868万人のほぼ半数の948万人を抱えて、最大の雇用吸収セクターになっている。

各都道府県別に中小企業従業者数割合をみると、上述した全国平均69.7%を下回るのは、東京都の41.1%と大阪府の66.4%のわずか2つしかなく、この例外的な1都1府を除く45道府県の中小企業従業者数割合は85.9%という高率で、一般的な県における中小企業への依存度はかなり高い。

そこで、都道府県人口を説明変数とし、各都道府県の中小企業従業者数割合を被説明変数と置いて、最小二乗法による回帰分析（線型）を試みると、マイナスに有意な結果となった。都道府県人口の大きさを代理変数とみれば、より“地方”であるほど、中小企業の雇用に依存する度合いが高いことが、統計的にみても明らかである。

また、個々の県内の市町村別中小企業従業者数割合について、詳しくみると、例えば、県庁所在地周辺市部での大企業従業者数割合の高さ、小規模市町村での中小企業従業者数割合の高さ、小規模市町村で例外的にみられる大企業従業者数割合の高さ、などに各県の個性がみられる。こうした各県の特徴を類型化すると、3タイプに分類することができる。地域振興に際しては、それぞれのタイプに即したしかるべき活性化策の方向性を検討していくことが有効だといえる。

さらに、中小企業従業者数割合の高い都道府県ほど、相対的に新規求人数が多いのではないかとの想定に基づき、回帰分析（線型）を試みると、統計的にプラスに有意な結果となった。中小企業の雇用割合が大きな都道府県ほど、求人意欲が旺盛で、強い雇用吸収力を示していることがわかる。

加えて、各都道府県の中小企業従業者数割合を説明変数と置いて、有業者の平均継続就業期間を被説明変数と置く回帰分析でも、やはりプラスに有意な結果となった。中小企業の雇用割合が大きな都道府県ほど、働き手が長く勤め、雇用が安定的かつ継続的に維持されていることがわかった。

### 第2章 “地域の中核的な中小企業”の事例調査

本章では、地域の産業と雇用を支える中核的な中小企業を取り上げて実施したインタビュー調査の結果を紹介する。この結果を整理・分析し、次章以降で、企業と地域の結び付き、市場戦略と競争力、雇用創出と人材戦略などを抜き出し、その成功要因を探っていく。

研究上の意味づけとしては、第1章において、マクロデータに基づき、中小企業の雇用面における大きな貢献を定量的な面から裏付けた。本章以降では、上述した事例研究により、中小企業の貢献を定性的な面から裏付けようという狙いである。

### 第3章 地域の産業を支える中小企業の競争力

地方圏の企業をめぐる事業環境は厳しい。それでも、独特な強みを示し、地域の産業と雇用をリードする中核的な存在たる中小企業が存在する。本章では、こうした“中核的な中小企業”が、いかに地域と関わり、どのような力を発揮して市場や顧客を捉え、なぜ競争優位を確保できているのかという点に着目し、その競争力の源泉や組織体制の特徴等について考察した。

まず、地域の産業をリードする中核的な中小企業の姿を、多様な角度から観察する。

はじめに、地域の中核的中小企業各社の強さの表れをみると、① 市場シェアに表れる強さ、② 表彰・受賞・外部評価に表れる強さ、③ 取引獲得に表れる強さなどがうかがわれた。

次に、地域の中核的な中小企業各社の強み（競争力）の源泉についてみると、「技術」「設備・生産体制」「職人的技能・経験・接客力」に分けて理解することができた。なかでも独自の「技術」が強みの源泉になっている優れた中小企業の例は、やはり多い。「資本」や「規模」を強みとする大企業と異なり、経営資源が豊かでない中小企業の大きな拠り所である。さらにその根本に位置づけられるのが、技術の担い手となっている「人」であり、「職人的技能・経験・接客力」の獲得も含めて、人の育成が技術の獲得と維持につながっている。

ただし、いくら強みを有していても、それを最大限活かすフィールドの選択が適切でないと、市場での高い地位は獲得できない。そこで、地域を牽引する中小企業各社の市場獲得戦略を探ると、① ターゲット市場の明確化・確かな商品コンセプト、② オリジナル製品市場・サービス市場の創出、③ 市場環境を見極め、メリハリをつけた商品展開、④ 強みを持つ製品・技術の用途拡大による新たな市場への展望、などの各点に特徴を見出すことができた。

とくに、上記②のうち、オリジナル製品開発・ブランド戦略については、既存商品への価値の上乗せがキーポイントとなり、ブランドマークの確立などの工夫がみられた。

さらに、地域発の海外市場展開として、海外や域外から地域に富を引き込もうとしている中小企業各社の動きをみた。それによると、中小企業では、輸出によって国内生産品を海外市場に供給するケースがやはり主流であり、本格的な海外市場展開にはまだまだ大きな力を要することがわかる。それでも、日本製品への評価の高さから製品輸出が伸びている動きもある。

地域の中核的中小企業各社が「地域に根差す」こととなった経緯については、① 地域資源を活用した事業展開、② 地域の長所に魅かれた立地、③ 地域を地盤にした主たる商圈の形成、などがみられた。とくに地域の中核的な中小企業においては、地域資源の恩恵を受けて事業基盤を築くだけでなく、自らの事業活動で、地域資源のさらなる発展に貢献しているという特徴がみられる。このような“地域資源の拡大再生産”を担う中小企業が多く現れることで、地域の健全な発展が進んでいくものと思われる。

### 第4章 地域の雇用を支える中小企業の人材確保と育成

地域の中核的中小企業各社のもう1つの側面、すなわち、地域の雇用面を支える姿に注目すると、地方圏の企業には事業上のハンディはあるが、こと人材の採用に関しては、地域のつながりを重視し、地道なパイプづくり、ネットワークづくり、知名度の向上に努めることで、地域に立地するメリットを実感を持って享受することができる。

中核的な中小企業各社の人材育成策においては、① 体系的育成プログラムの構築と運用、② 標準化・マニュアル化に適した例 = 従業員全体の底上げ、③ 標準化・マニュアル化になじまない例 = 属人的スキルと感性、④ 経営情報の透明化・経営との一体感の醸成、などの実践がみられた。

最後に、人材と雇用に関する基本的な考えを聞くと、① 社員の成長・自信・満足度、② 雇用に対する使命感、という点を柱にしていることがわかった。



# 目次

はじめに.....	0
【 要 旨 】.....	0
第1章 地方圏の雇用に大きく貢献する中小企業の姿.....	1
1 中小企業の従業者数が全体に占める割合.....	1
(1) 労働市場における中小企業の大きな存在感.....	1
(2) 都市圏と地方圏との比較でみた中小企業のプレゼンス.....	2
2 個々の都道府県レベルでみる中小企業の雇用貢献.....	6
(1) 各都道府県における中小企業従業者数割合の比較.....	6
(2) 都道府県別の中小企業数従業者数割合と人口の関係.....	11
(3) 各都道府県ごとの個別の状況.....	11
(4) 各都道府県における中小企業従業者数割合の3類型.....	25
3 中小企業の求人意欲と雇用維持姿勢.....	28
(1) 都道府県別求人数の増加と中小企業の貢献.....	28
(2) 雇用の長期維持における中小企業の貢献.....	30
第2章 “地域の中核的な中小企業”の事例調査.....	33
第3章 地域の産業を支える中小企業の競争力.....	75
1 地域の産業をリードする中核的な中小企業の姿.....	75
(1) 中核的中小企業各社の強さの表れ.....	75
(2) 中核的な中小企業各社の強み(競争力)の源泉.....	78
(3) 地域を牽引する中小企業各社の市場獲得戦略.....	82
(4) オリジナル製品開発・ブランド戦略.....	84
(5) 地域から海外市場展開へ.....	87
2 地域に根差す中小企業の成り立ち.....	90
(1) 立地地域との関わり・地域資源の活用 ～「地域に根差す」経緯とは.....	90
(2) 地元重視の社内体制整備と運営.....	92
第4章 地域の雇用を支える中小企業の人材確保と育成.....	95
1 人材の確保・育成.....	95
(1) 中小企業の採用活動.....	95
(2) 人材確保と地域とのつながり.....	96
(3) 人材育成策.....	98
(4) 人材と雇用に関する基本的な考え.....	101
むすびに.....	107



---

---

## 第1章 地方圏の雇用に大きく貢献する中小企業の姿

---

---

### 1 中小企業の従業者数が全体に占める割合

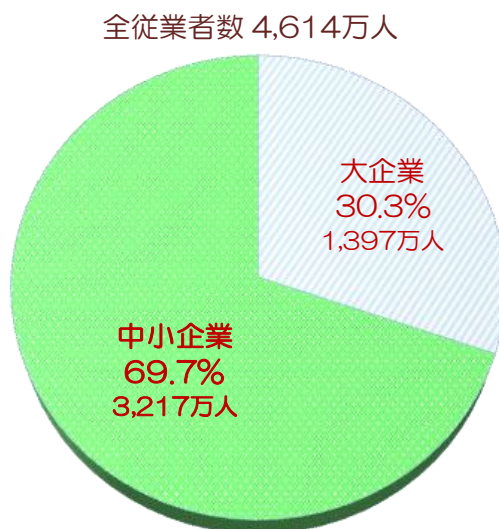
#### (1) 労働市場における中小企業の大きな存在感

我が国の全従業者数4,614万人のうち、中小企業の従業者数は3,217万人にのぼり、全体の69.7%、つまり、およそ7割という高い割合を占めている（図表1-1）。労働市場において、こうした大きなプレゼンスを誇る中小企業は、その圧倒的な雇用吸収力を発揮すると同時に、自らが生み出す付加価値が勤労者所得の源泉となり、それを通して国民経済における消費活動や貯蓄・投資に対しても、極めて大きな影響を与える存在になっている。

従って、中小企業が元気にならなければ、全従業者の2/3を占める働き手に恩恵が行き渡らず、個人消費のエンジンが掛らない。逆に、新たな雇用の創出にはブレーキが掛り、我が国経済の健全な発展は望めないことになる。

それと同時に、中小企業は、都市圏だけでなく地方圏の隅々にまで立地しており、地域経済の主要な担い手となっている。地方の危機が叫ばれている今日、ここでも、中小企業に元気を取り戻し、その役割を十分に果たしてもらわなければならない。

図表 1-1 全従業者数のうち中小企業従業者数が占める割合



資料: 中小企業白書(2014年版) / 総務省「平成24年経済センサス-基礎調査」再編加工

(注) 1. 企業数=会社数+個人事業所(単独事業所および本所・本社・本店)とする。

2. 「従業者数」は、会社の常用雇用者数(正社員及びパート・アルバイト)と個人事業所の従業者総数を合算している。従業者総数とは常用雇用者のほか、個人業主、無給家族従業者、有給役員を含む。

以上の各点は、図表1-2~1-5について、同じ。



本稿では、こうした問題意識に基づき、とくに地方圏の中小企業の姿に注目し、地方圏における中小企業の存在感とはどれほどのものか、中小企業による雇用創出に期待はできるのか、そして、実際に活躍している中小企業の実例を観察して、そこから学び取れるものはなにか、という観点から、地方圏における中小企業の活躍を促すために、それに資する有用な要素の導出を目的としている。

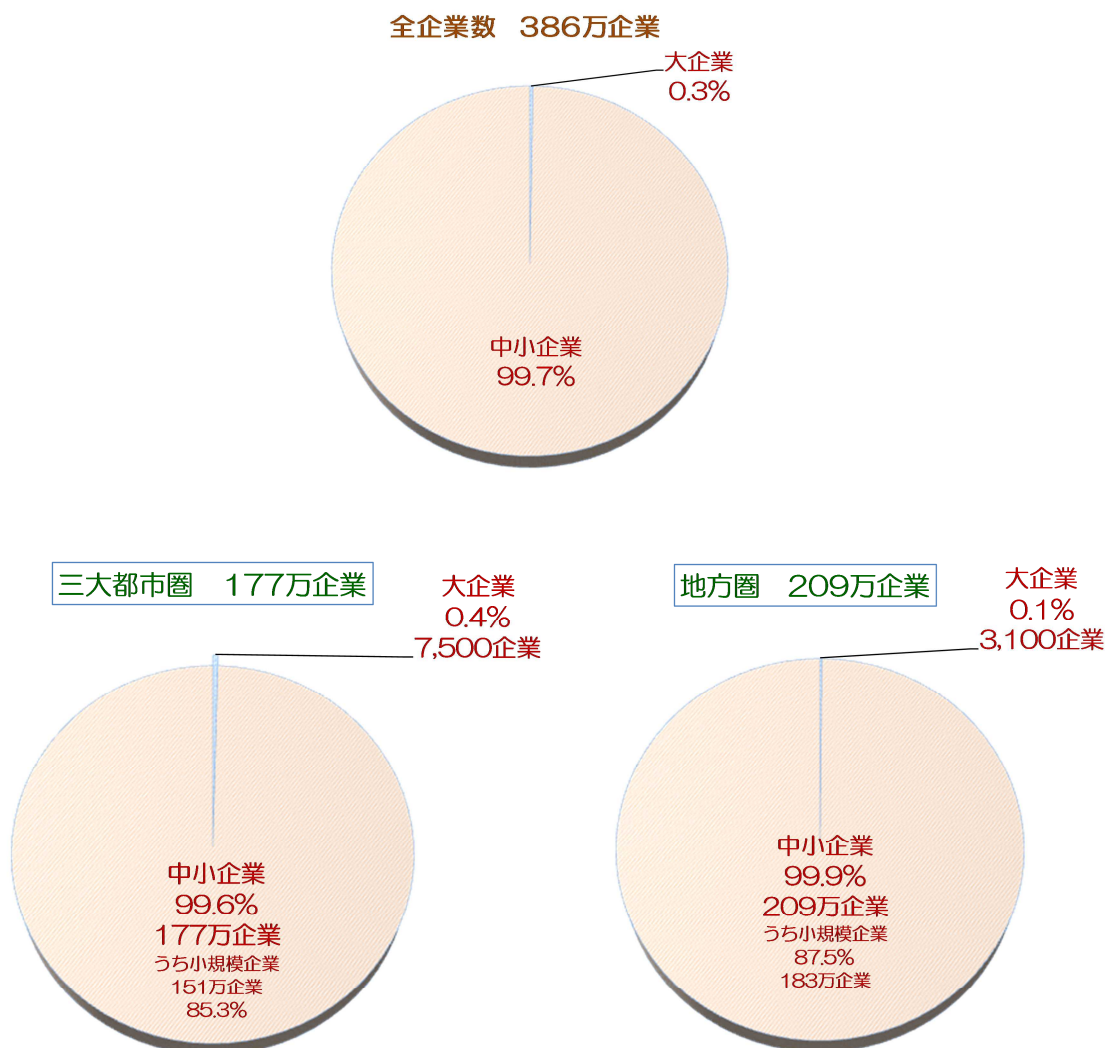
まず本章では、地方圏における中小企業の存在の大きさについて、マクロ統計データを中心に詳しくみていく。

## (2) 都市圏と地方圏との比較でみた中小企業のプレゼンス

### ① 全企業数に占める中小企業の割合

我が国の中小企業の数 は 385 万企業にのぼり、全企業数 386 万企業に占めるウエイトで 99.7%

図表 1-2 全企業数のうち中小企業が占める割合



という高い割合を示していることは比較的知られている(図表 1-2)。対して、大企業は、わずか0.3%の割合しかなく、数にして1.1万企業にとどまる。日常、各種の報道や広告は、専ら大企業の動静を伝えるが、統計的に見れば、数的な存在感は薄い。

このように、全国レベルでみると相当に高いプレゼンスをみせる中小企業であるが、冒頭述べたように、中小企業の地方圏における活躍に期待される今日、実際に、中小企業の地方圏におけるプレゼンスは、どの程度のものなのだろうか。

そこで、全都道府県を三大都市圏と地方圏に分けて、企業規模別の企業数構成比を算出した。この場合、三大都市圏と地方圏の分類は、国土交通省「土地所有・利用状況概況」の定義に基づき、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、三重県、京都府、大阪府、兵庫県を「三大都市圏」とし、それ以外の38道県を「地方圏」とした。

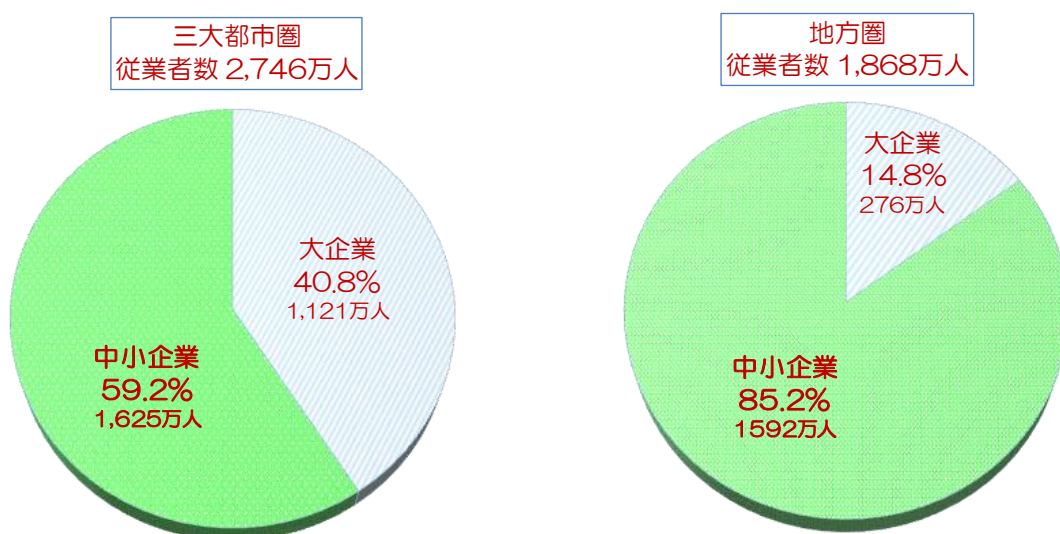
これによると、三大都市圏に本拠を置く企業数は177万企業、地方圏に本拠を置く企業数は209万企業であり、地方圏に属する企業の方が多いことがわかる。ところが、大企業に関しては、地方圏に属する企業が3,100企業なのに対し、三大都市圏には、その2倍以上の7,500企業が立地しており、都市圏に偏在している傾向が強い。一方、中小企業については、三大都市圏に177万企業、地方圏に209万企業ということで、地方圏に立地している企業が32万企業も多い状況にある。

以上の結果、地方圏に立地する企業数のうち中小企業の占める割合は、実に99.9%という、極めて高いウエイトにのぼっている。このように、企業数の面では、中小企業のウエイトが全国レベルより一段と増し、圧倒的と言えるほどの数になっていることがわかる。

## ② 都市圏と地方圏における中小企業従業者割合の差異

企業数に引き続き、全都道府県を三大都市圏と地方圏に分けて、従業者数の状況を見てみよう。

図表 1-3 都市圏と地方圏における中小企業従業者数割合の差異



全国の従業者総数 4,614 万人のうち、三大都市圏に属する数は 2,746 万人で、地方圏に属する数 1,868 万人の約 1.5 倍に相当する（図表 1-3）。前項の企業数で見ると、三大都市圏 177 万企業、地方圏 209 万企業で、地方圏の方が逆に多かったのにもかかわらず、従業者数では逆転している。わずかに 9 都府県しかない三大都市圏が大きな雇用吸収力を示していることがわかる。

そこで、大企業 vs 中小企業別の従業者数構成比を算出してみると、全国ベースで 30.3%だった大企業の従業者数の割合が、三大都市圏では 40.8%となっており、大企業の重心が当該圏内に置かれていることがうかがわれる（図表 1-3 左）。実数で言えば、全国ベースでの大企業従業者数 1,397 万人のうち、1,121 万人が三大都市圏に属していることから、大企業従業者の約 8 割は、三大都市圏に集中して偏在しているといえる。

裏を返せば、地方圏においては中小企業の雇用に依存する部分が大きくなり、その従業者数構成比をみると、全国ベースで 69.7%であるところ、地方圏に限ると 85.2%に跳ね上がる（図表 1-3 右）。地方圏の雇用における中小企業の貢献度の高さが改めてわかるが、県民人口が少ない県においては、その傾向がさらに顕著である。

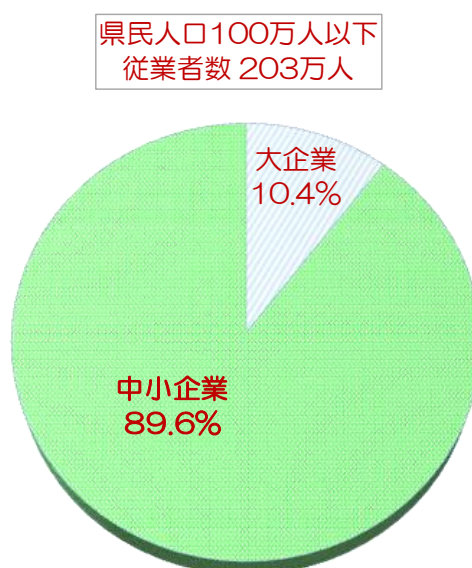
例えば、県民人口が 100 万人以下の県（香川県、和歌山県、山梨県など 9 県）に限ると、中小企業従業者の割合は、実に 89.6%にもなり、10 人中 9 人が中小企業に籍を置いている（図表 1-4）。こうした県では、単に中小企業の比重が高いというより、雇用はほとんど中小企業が支えていると言いきらる。

なお、各県レベルに掘り下げた中小企業の貢献度合いについては、後ほど詳しく考察する。

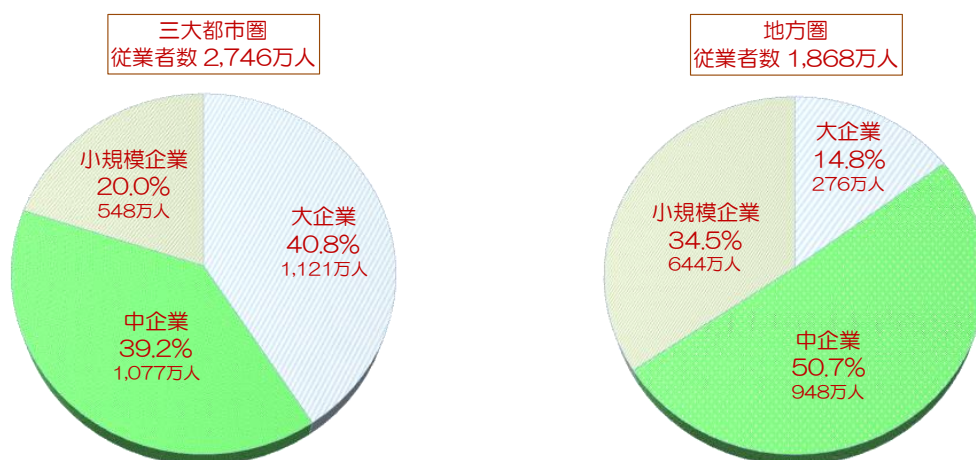
### ③ 地域の中核的存在となる中規模企業の存在感

地方圏の雇用では中小企業に依存している部分大きいことが、前項において明らかになった。この中小企業をもう一段、中企業と小規模企業に分割して大企業を含めた三者で比較すると、それ

図表 1-4 県民人口が少ない県における中小企業従業者の割合



図表 1-5 大企業・中企業・小規模企業の 3 群に分けた従業者数割合



それは、どのような存在感を示しているのだろうか。

三大都市圏と地方圏の従業者数構成比について、改めて大企業・中企業・小規模企業の別に分けて算出したところ、図表 1-5 のような構成比となった（ここでいう「小規模企業」とは、中小企業庁の分類に従い、卸売業・小売業・飲食店・サービス業（宿泊業、娯楽業を除く）では、常用雇用者数 5 人以下の企業。その他の業種では、常用雇用者数 20 人以下の企業とした。）。

これによると、三大都市圏では、大企業従業者数の割合（40.8%）が、中企業従業者数の割合（39.2%）、及び小規模企業従業者数の割合（20.0%）を上回っており、当該圏内において最も大きな勢力となっている（図表 1-5 左）。前出の図表 1-2 及び 1-3 でみた企業数と合わせて考えると、三大都市圏における大企業の企業数は 7,500 企業、これに 1,121 万人が属していることから、1 企業あたり平均して約 1,500 人の従業者を擁しているイメージとなり、大企業の影響力の大きさが改めて実感できる。

しかし、地方圏においては主役が交替し、企業数では、183 万企業を数える小規模企業が地方圏内全企業の 87.5% を占め、大きな比重を示す（図表 1-2 右下）。1 企業あたりの従業者数は平均 4 人と少ないが、それでも 644 万人の従業者数を擁する（図表 1-5 右）。この小規模企業の特徴は、地方圏における従業者数の方が三大都市圏のそれより多い点であり、むしろ重心は地方圏に寄っているのである。

他方、中企業は、地方圏における企業数が 26 万、1 企業あたりの従業者数が 37 人で、大きさと多さを兼ね備え、地域圏の雇用を支える主要な役回りを果たしている。その結果、地方圏内全従業者数 1,868 万人のほぼ半数（50.7%）は、中企業の従業者であり、最大の雇用吸収セクターになっている（図表 1-5 右）。

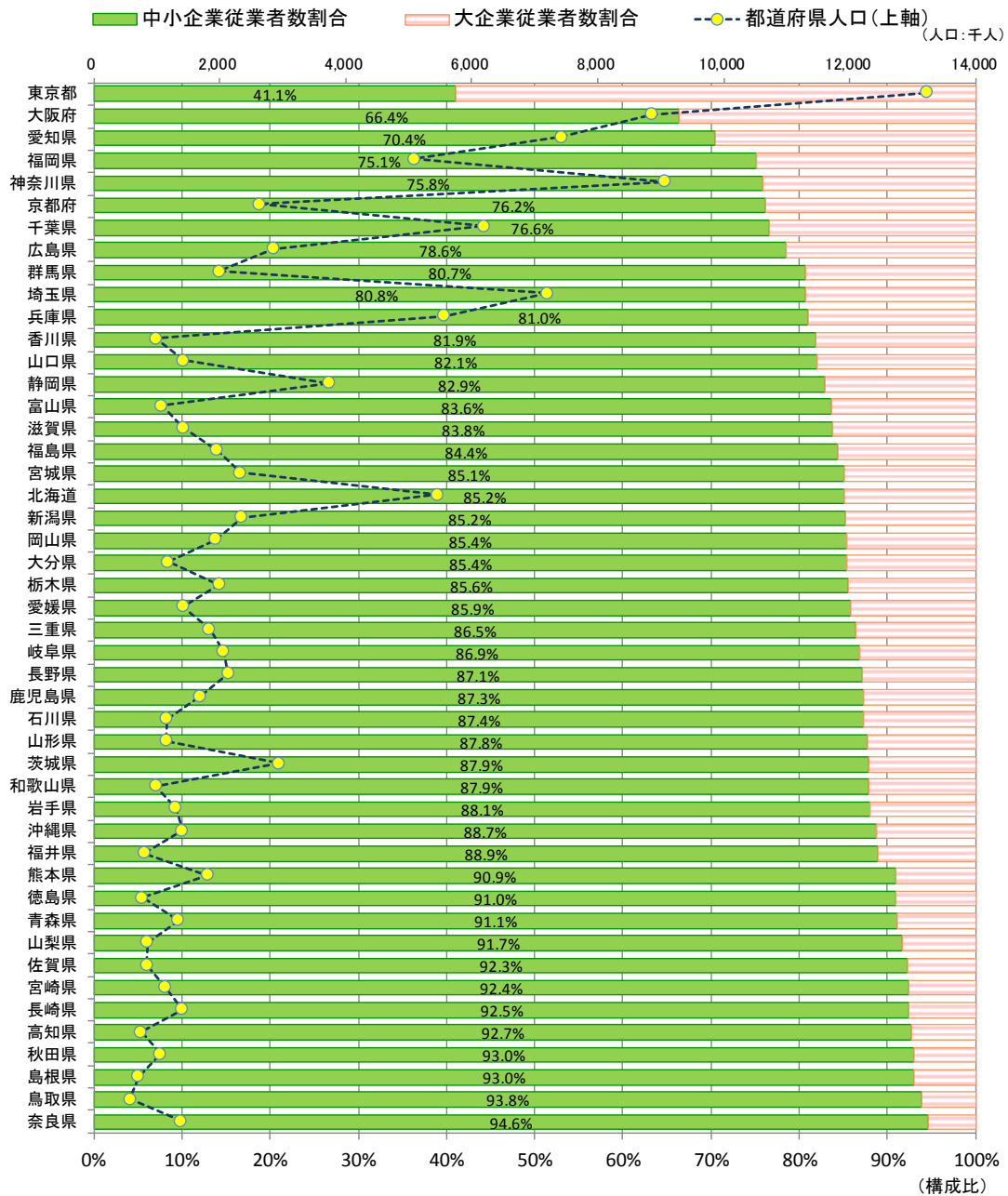
本稿の調査対象である「地域の産業と雇用を支える中核的な中小企業」とは、こうした中企業群に属し、その役割を十分果たしている企業像をイメージしている。

## 2 個々の都道府県レベルでみる中小企業の雇用貢献

### (1) 各都道府県における中小企業従業員数割合の比較

前項では、三大都市圏と地方圏に分けて、中小企業のプレゼンスについて考察した。これにより、地方圏における中小企業の役割の大きさが明確に示されたが、同時に、ただ2つのエリアに分けた

図表 1-6 個々の都道府県レベルでみる中小企業従業員数のウエイト  
(下横軸：構成比)



(資料) 都道府県人口については、総務省統計局「平成 22 年国勢調査人口等基本集計」。

中小企業割合・大企業割合の算出については、図表 1-1 と同じ。(以下、図表 1-7~1-9 について同じ。)

だけで、それぞれの様相が大きく異なることがわかり、地域事情によりまだまだ大きな特性が出る可能性も生じてきた。

そこで、ここからは、各県レベルにまで掘り下げた中小企業の貢献度合いについては、詳しく考察していく。

図表 1-6 では、全都道府県における中小企業従業者数の割合を算出して示した。1 (1)でみたとおり、全国計では、全従業者数の 69.7%が中小企業に属していることは既述したが、都道府県単位でみると、最も中小企業のシェアが高い奈良県では、実に県内従業者数の 94.6%が中小企業に属していることがわかる。この奈良県を筆頭に、鳥取県 93.8%、島根県 93.0%、秋田県 93.0%、高知県 92.7%、長崎県 92.5%、宮崎県 92.4%、佐賀県 92.3%、山梨県 91.7%、青森県 91.1%、徳島県 91.0%、熊本県 90.9%と、12 の県が 90%を超える高率になる。これに続くのは、福井県 88.9%。沖縄県 88.7%など、27 の県が 80%台の県となるが、これらを合計すると、全 47 都道府県中 39 の県で中小企業従業者数の割合が 80%以上となっている。

改めてみると、全国平均の 69.7%を下回るのは、東京都の 41.1%と大阪府の 66.4%のわずか 2 つしかなく、むしろ例外的な存在であることがわかる。実際に、東京都と大阪府を除く 45 道府県の平均を計算すると 85.9%となり、東京都と大阪府が加わるだけで全国平均が 16 ポイント以上も引き下がることになる。

なぜ、わずか 1 都 1 府だけで全国平均を大幅に引き下げられるのか、横軸が構成比となっている図表 1-6 ではわかりづらいので、横軸に従業者数の実数とした図表 1-7 でみてみよう。

これによると、東京都の帯だけが極端に長く、他県を圧倒する従業者数を集めていることがわかる。東京都の従業者数は、約 1,300 万人にのぼり、そのうちの 59%、720 万人が大企業従業者である。実は、この人数は、東京都以外の全道府県合計の大企業従業者数である 677 万人よりも多い。いかに東京都への一極集中が進んでいるかが実感できるが、これに、大阪府における大企業従業者 138 万人が加わるため、その合計ボリュームで全国平均の中小企業従業者数割合を強力に押し下げているのである。

逆に言うと、例外的な 1 都 1 府を除く 45 道府県の中小企業従業者割合は、上述したとおり 85.9%という高率になっており、一般的な県における中小企業への依存度は、意外なほど高いことが明らかになった。

なお、既述の 1 (2)①では、三大都市圏と地方圏とに区分して、中小企業のプレゼンスを比較し、地方圏における中小企業の比重の大きさを示したが、その際、地方圏に含めていた福岡県、広島県は、個別にみると中小企業従業者数割合が 70%台にとどまっており、都市型都府県と同様に大企業の比重が大きいことがうかがわれる。

ちなみに、図表 1-6 では、各都道府県の人口を折れ線グラフで表しているが、総じて都道府県人口が少ない県ほど中小企業割合が高いという傾向がありそうである。ただし、折れ線グラフが左右にかなり振れていることからわかるように、バラツキもかなりある。

(ア) まず、県人口 700 万人を超える埼玉県の中小企業従業者数割合が 80.8%と意外に高い。例えば、同じ県人口 700 万人台の愛知県の 70.4%と比べて 10 ポイント以上も高く、県人口が 100 万人少ない千葉県 の 76.6%より 4 ポイントほど高い。埼玉県は、東京都に隣接したベッドタウン的性格から県人口はかなり多いものの、臨海地域がないことなどから大企業の集積立地が同規模他県ほど進まず、その分、中小企業の比重が高まったものと推測される。

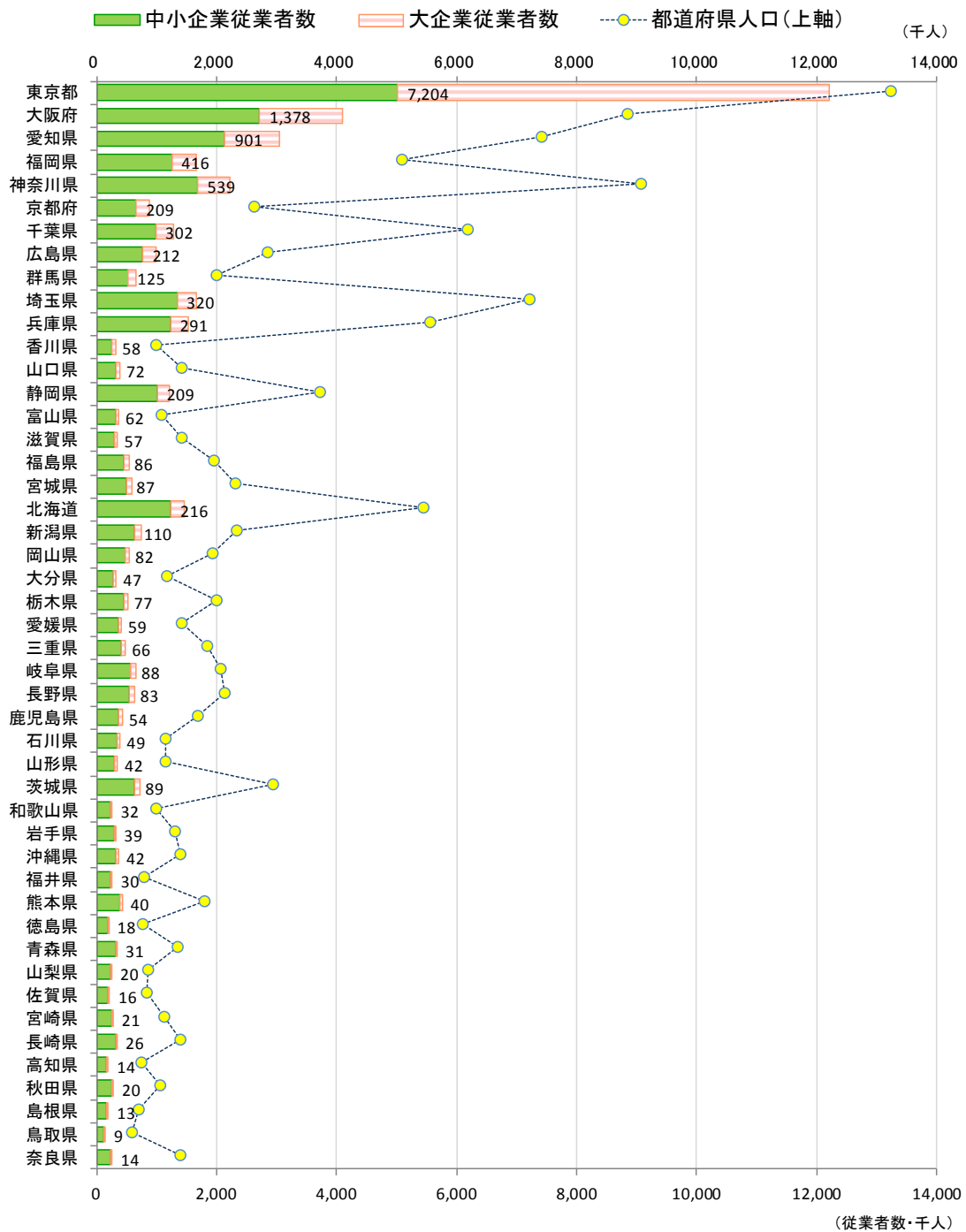
(イ) 同じように、人口規模の割に中小企業の比重が高い県といえば、全国で中小企業従業者数割合が最も高い奈良県 (県人口 139 万人) も、ほぼ同じ県人口 142 万人の滋賀県に比べて 11 ポイント

近く高い点が特徴的である。

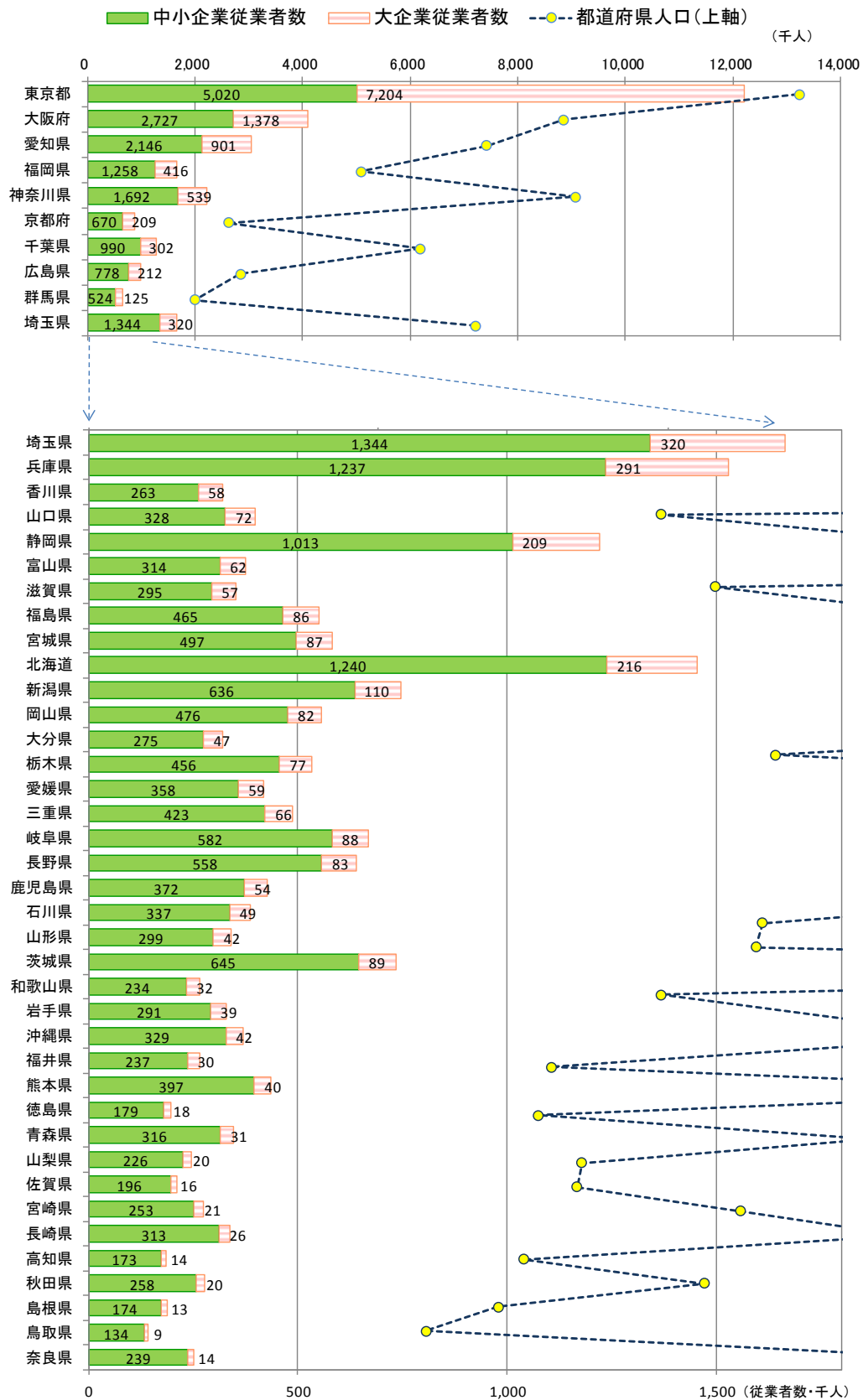
(ウ) 対照的に、県人口 99 万人の香川県の中小企業従業者数割合は 81.9%と意外に低く、埼玉県と 1 ポイントしか差がないうえ、県人口 106 万人の秋田県の 93.0%より約 11 ポイント低い。

(エ) 同様に、県人口の割に中小企業従業者数割合が低い県といえば、県人口 143 万人の山口県の

図表 1-7 個々の都道府県レベルでみる中小企業従業者数のウエイト  
(下横軸 : 従業者の実数)



図表 1-8 個々の都道府県レベルでみる中小企業従業者数のウエイト(一部拡大版)  
 (下横軸 : 従業者の実数)





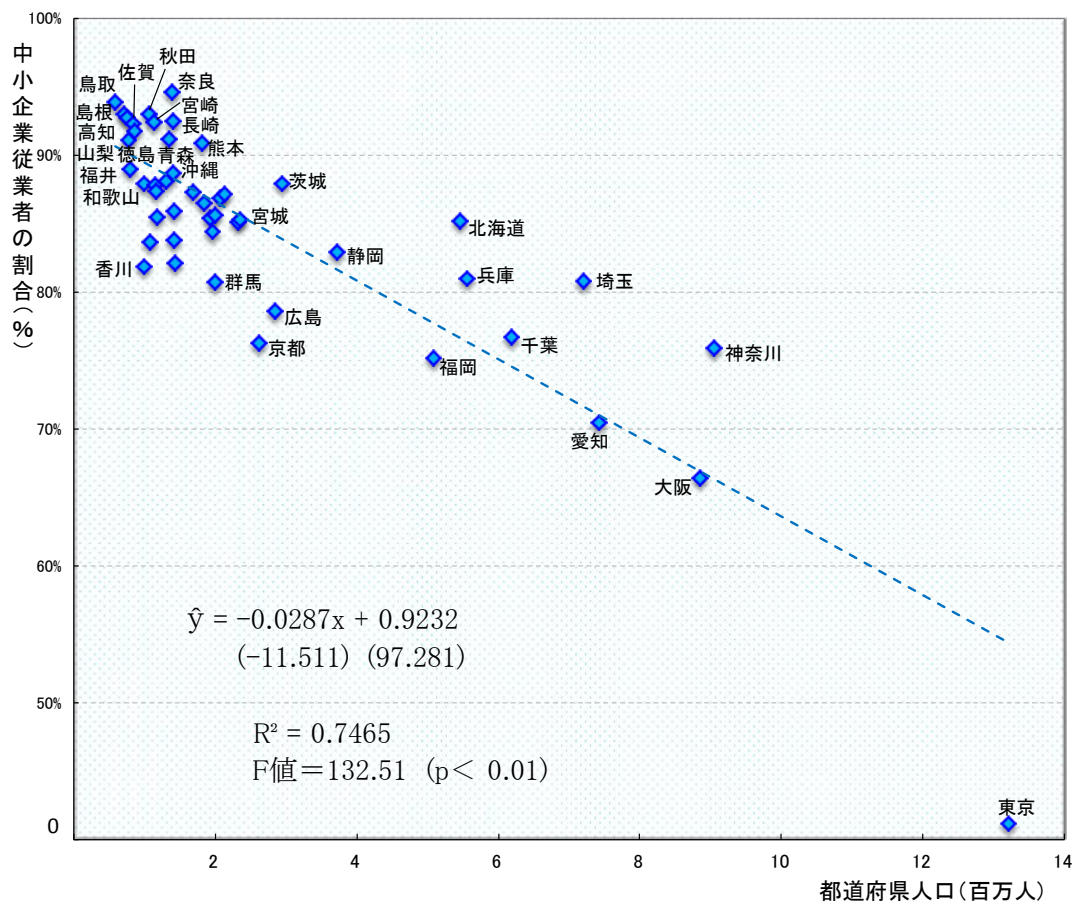
中小企業従業者数割合が82.1%程度にとどまっており、ほぼ同じ県人口141万人の長崎県の92.5%に比べて10ポイント以上低い。

(オ) また、県人口108万人の富山県も中小企業従業者数割合が83.6%程度にとどまり、同県より人口の多い宮崎県(113万人)の92.4%より約9ポイント近く低い。

これらの県には、それぞれ個別の事情や背景があると思われ、地域中小企業の役割の重さにも差異があるかもしれない。この点については、次項でもう少し詳しく述べていこう。

さて、図表1-8は、東京都に合わせて横軸を刻んだ図表1-7では、ほとんどの県の実数が目立たなくなるため、一部を拡大したものである。実際に、図表1-7でみると、三大都市圏は別にして、地方圏どうしには大きな差がないように感じられるが、図表1-8でみると、地方圏に属する各県の間にも2~10倍程度の大きなボリューム差があることがわかる。例えば、鳥取県の全従業者数は14万人であるが、県境を隔てて直に隣接する兵庫県は、全従業者数153万人ということで、実に10倍超の働き手を集めている。ただし、全従業者数の少ない県ほど1企業当たりの全体に寄与する貢献度が高いと考えられ、地域産業と雇用を支える中核企業への期待もむしろ大きいということになるろう。

図表 1-9 都道府県別の中小企業数従業者数割合と人口の関係



都道府県	中小企業 従業者数 の割合	都道府県 人口 (百万人)	都道府県	中小企業 従業者数 の割合	都道府県 人口 (百万人)	都道府県	中小企業 従業者数 の割合	都道府県 人口 (百万人)
北海道	85.2%	5.460	石川県	87.4%	1.163	岡山県	85.4%	1.936
青森県	91.1%	1.350	福井県	88.9%	0.799	広島県	78.6%	2.848
岩手県	88.1%	1.303	山梨県	91.7%	0.852	山口県	82.1%	1.431
宮城県	85.1%	2.325	長野県	87.1%	2.132	徳島県	91.0%	0.776
秋田県	93.0%	1.063	岐阜県	86.9%	2.061	香川県	81.9%	0.989
山形県	87.8%	1.152	静岡県	82.9%	3.735	愛媛県	85.9%	1.415
福島県	84.4%	1.962	愛知県	70.4%	7.427	高知県	92.7%	0.752
茨城県	87.9%	2.943	三重県	86.5%	1.840	福岡県	75.1%	5.085
栃木県	85.6%	1.992	滋賀県	83.8%	1.415	佐賀県	92.3%	0.843
群馬県	80.7%	1.992	京都府	76.2%	2.625	長崎県	92.5%	1.408
埼玉県	80.8%	7.212	大阪府	66.4%	8.856	熊本県	90.9%	1.807
千葉県	76.6%	6.195	兵庫県	81.0%	5.571	大分県	85.4%	1.185
東京都	41.1%	13.230	奈良県	94.6%	1.390	宮崎県	92.4%	1.126
神奈川県	75.8%	9.067	和歌山県	87.9%	0.988	鹿児島県	87.3%	1.690
新潟県	85.2%	2.347	鳥取県	93.8%	0.582	沖縄県	88.7%	1.409
富山県	83.6%	1.082	島根県	93.0%	0.707			
全国計	69.7%	127.518	平均	84.5%	2.713	標準偏差	8.856	2.664

## (2) 都道府県別の中小企業数従業者数割合と人口の関係

本稿の主題の1つである「地域の雇用を支える中小企業」について考える際、必ずしも大都市近接の“地域”を排除するものではないが、既述したとおり、とりわけ「地方圏」における中小企業の雇用面の貢献度が大きいことから、とくに「地方圏」に注目すべき点があることは間違いない。

いわゆる「地方圏」とは、大都市からの距離的隔離や、産業インフラ・生活インフラ、交通網・情報網の整備状況など各種の条件により定義づけられるが、前項までみてきたように、各都道府県における人口の大小も「地方圏」を表現する大きな要素である。

そこで、都道府県人口を横軸に、中小企業従業者数割合を縦軸にし、各都道府県をプロットした散布図（図表 1-9）を作成した。この図を概観しただけでも、都道府県人口と中小企業従業者数割合には、明らかに一定の関係性がうかがえる。

同関係性の確認のため、都道府県人口を説明変数とし、中小企業従業者数割合を被説明変数と置いて、最小二乗法による回帰分析（線型）を試みた。すると、同図中に記載したとおり、統計的にマイナスに有意な結果となった。決定係数（ $R^2$ ）は 0.7 を超えており、回帰式の説明力も高く、比較的是っきりとした負の相関がみられる。

ただし、今回は、各都道府県人口から中小企業従業者数割合を推計することを、本来の目的としているわけではないので、ここで表記された回帰式自体にはさしたる意味はない。

それでも、都道府県人口の大小が、“地方”であることの程度を示す代理変数だと考えると、より“地方”であるほど、中小企業の雇用吸収力に依存する割合が高いことが、統計的にみても明らかである。

## (3) 各都道府県ごとの個別の状況

さて、図表 1-9 の散布図から個別の都道府県にみられる位置取り上の個性を拾っていくと、まず、

回帰式どおりの標準的な性格をみせているのが、大阪府、愛知県、静岡県、宮城県などであり、これらに加えて、中小企業数割合が 85%を超える高率の各県（例えば、沖縄県、和歌山県、青森県、徳島県など）も、ほぼ回帰式周辺に位置している。

逆に、極端に大企業ウエイトの大きい東京都が、回帰式から大きく外れてプロットされているのがかなり目立つ。そのほか、東京都の通勤圏内で夜間人口の流入を受ける神奈川県、埼玉県、茨城県や、独特の風土を有する北海道なども回帰式から縦軸プラス側に外れている。

前項で特筆した香川県（県人口 99 万人・中小企業従業者数割合は 81.9%）も、回帰式からやや大きく外れており、同じ人口 100 万人前後の秋田県（県人口 106 万人・中小企業従業者数割合 93.0%）とは、横軸上は同じ位置にありながら、中小企業従業者数割合が約 11 ポイントも低いので縦軸上では、大きく差が開いていることがわかる。

この香川県と秋田県をはじめ、上述した位置取り上の個性をみせる各都道府県のうち、代表例として、愛知県、茨城県、和歌山県について、また、中小企業従業者数割合が 90%を超える高率の鳥取県、宮崎県について、市町村レベルにまで掘り下げたものが、図表 1-10～1-16 である。以降、これらの図表を用いて、より詳細に分析してみよう。

（なお、図表 1-10～1-16 における企業規模については、統計上の制約から、常用雇用者数 50 人規模と同 300 人規模だけで区分しており、図表 1-1～1-9 のように中小企業基本法に定める業種別の従業者数要件や資本金額要件を加味していない。例えば、製造業で、従業者数が 300 人を超えていても、資本金額が 3 億円を超えていないため、本来「中小企業」として定義されるべき企業をカウントしていない。逆に、従業者数 51～299 人の小売業やサービス業などは、本来「大企業」としてカウントされるべきだが、その区別はできていない。従って、法規定どおりの「中小企業従業者数」に近似はするが、一致していない点に注意を要する。）

## ①中小企業従業者数割合が 90%を超える各県の状況（鳥取県・秋田県・宮崎県の例）

### （ア）鳥取県の状況

まず、中小企業従業者数割合が 93.8%という高率の鳥取県と、同じく 93.0%の秋田県について、図表 1-10 及び 1-11 を用いて掘り下げてみると、一見して 300 人未満企業従業者数割合を示すグリーン帯(A)+(B)の構成比が大部分を占めていることがわかる<sup>1</sup>。

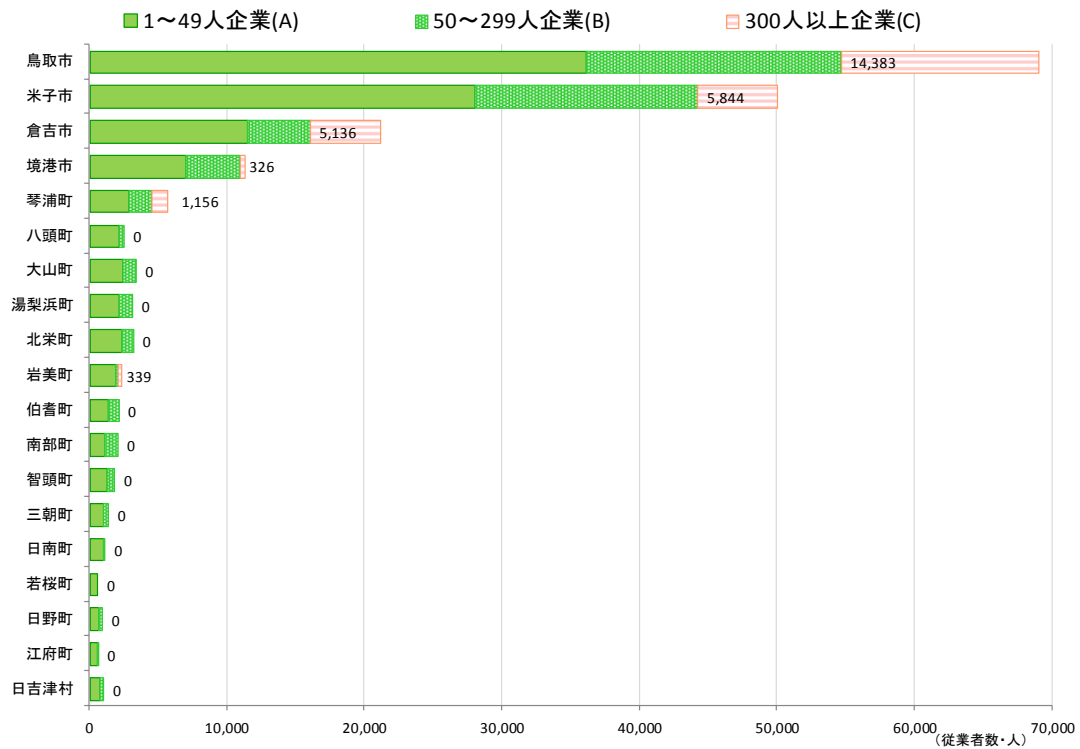
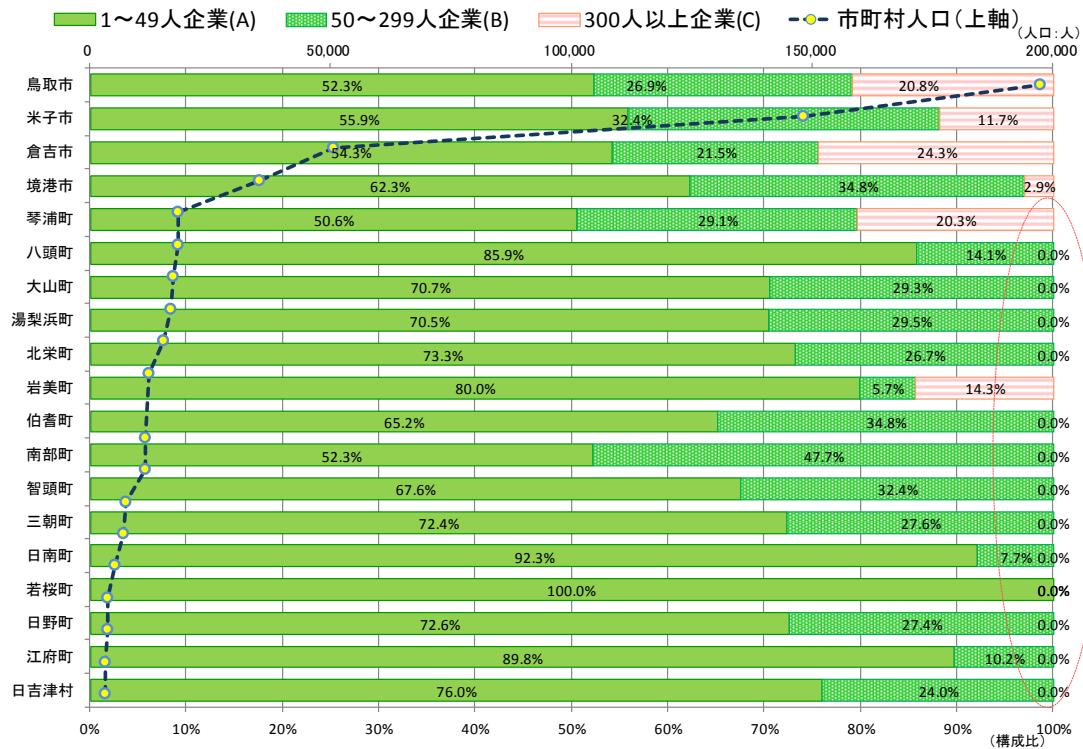
図表 1-10 の鳥取県に注目すると、同県は全 19 の市町村で構成されているが、そのうち 4 市 2 町を除く実に 13 の町村で、300 人未満企業従業者数割合が 100%、すなわち、300 人未満企業しか働き口がないという状況にある<sup>2</sup>。全国で 2 番目となる中小企業ウエイトの高さが改めてうかがわれる。

一方で大企業の状況をみても、鳥取市には、日本セラミック(株)、(株)鳥取銀行など、大手上場企業が立地するものの、常用雇用者数 300 人以上の大企業の本数は、岩美町の 1 社、琴浦町の 3 社を含め、県内全域合計で 44 社というかなり少ない社数にとどまっている。こうした大企業の影の薄さの裏返しで、中小企業の存在感が大きくなっていることがわかる。

<sup>1</sup> ただし、前述したとおり、従業者数 51～299 人の小売業・サービス業と、従業者数 101～299 人の卸売業は、本来「大企業」としてカウントされるべきだが、統計上の制約から、その区別はできていない。そのため、グリーン帯(B)には、そうした企業が含まれている可能性がある。より保守的にみるなら、同帯(A)の構成比「50 人未満企業従業者数割合」の方には、確実に大企業は含まれないので、この割合だけに注目する方法もある。以下同じ。

<sup>2</sup> あくまで、常用雇用者の採用は、大企業であっても本社のみで行っていると仮定した場合の論理。他市町村に本拠地のある大企業が当 13 町村内に「支社」を構え、常用雇用者の現地採用（支社採用）を行っているケースも相当程度あるだろうが、ここでは、そうしたケースを捨象して論じている。以下同じ。

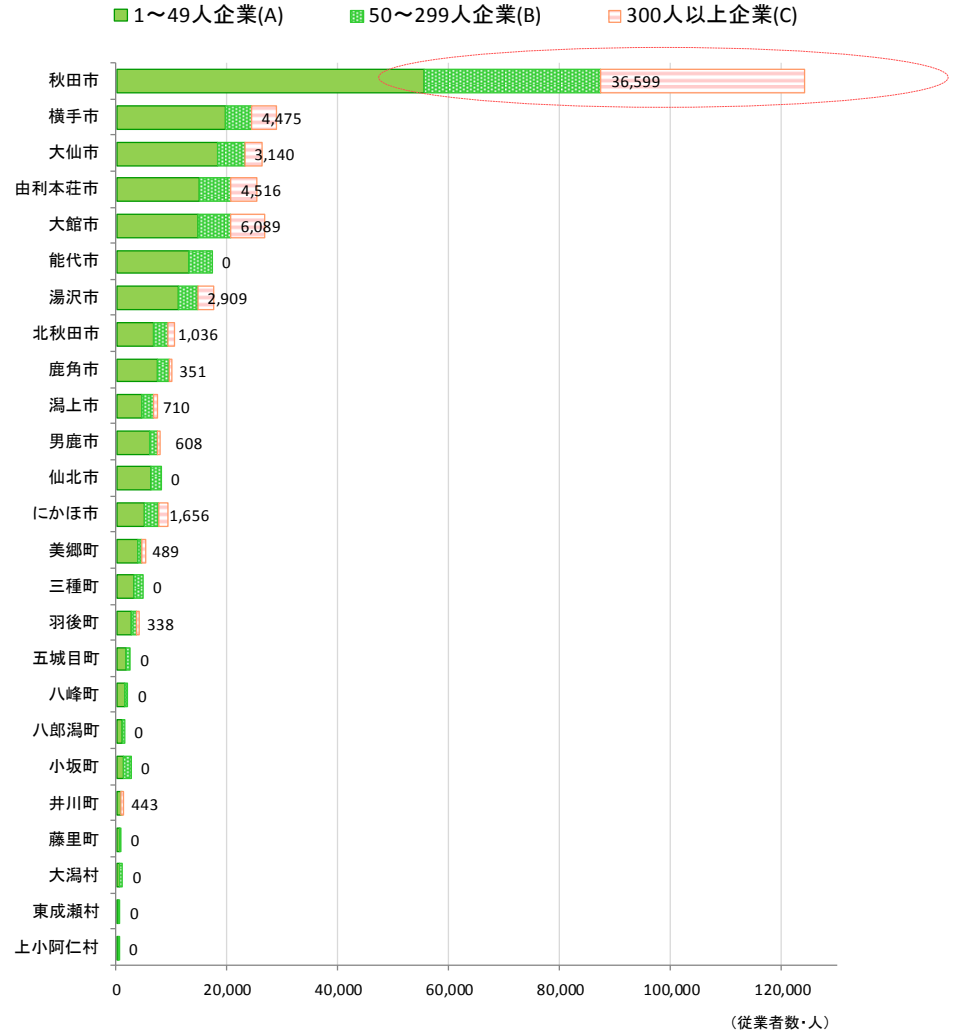
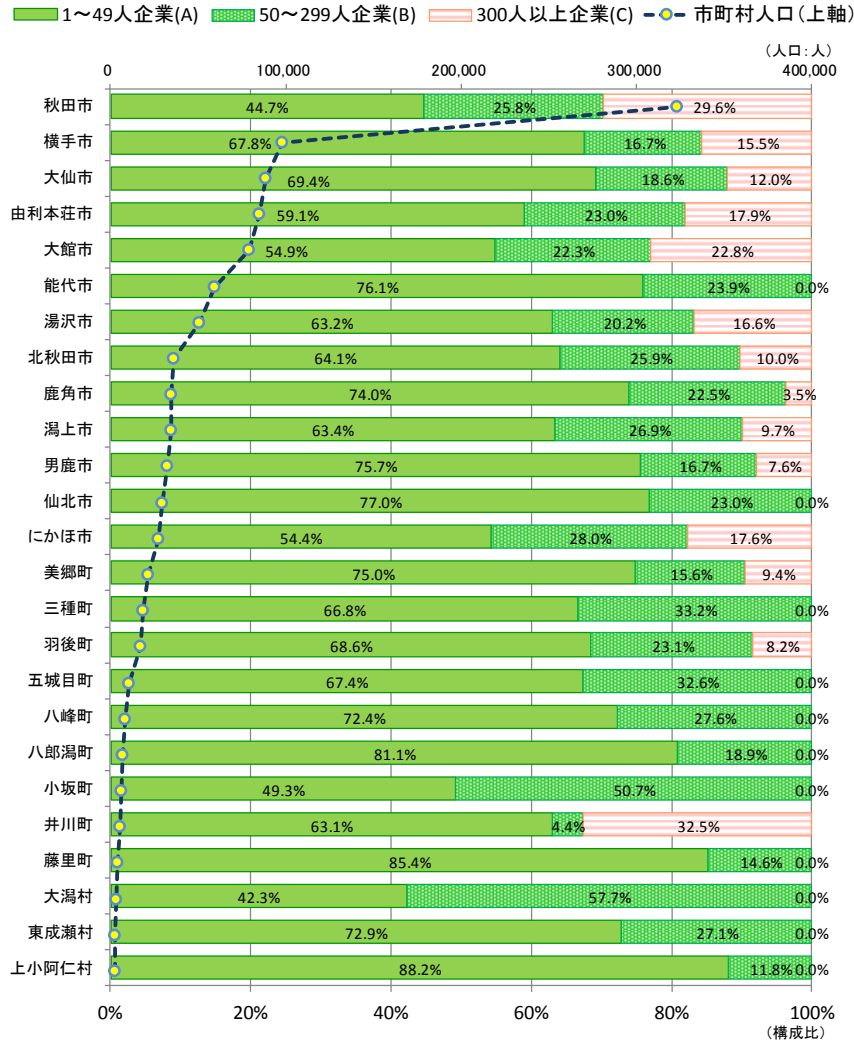
図表 1-10 鳥取県各市町村における企業規模別にみた従業者数の割合  
 (上図：横軸＝構成比)(下図：横軸＝従業者の実数)



(資料) 市町村人口については、「平成 22 年国勢調査人口等基本集計」(総務省統計局)。

従業者数については、総務省「平成 24 年経済センサス-基礎調査」。(以下、図表 1-11～1-16 について同じ。)

図表 1-11 秋田県各市町村における企業規模別にみた従業者数の割合  
 (左図：横軸＝構成比)(右図：横軸＝従業者の実数)



## (イ) 秋田県の状況

次に、図表 1-11 の秋田県をみると、こちらを一見してグリーンの帯(A)+(B)の大きさが実感できるとおり、25 市町のうち人口 59,000 人の能代市をも含む 1 市 10 町で、300 人未満企業従業員数割合が 100%となっている。

鳥取市と同様、こちらも中小企業ウエイトの高さが改めてうかがわれるが、それでも、常用雇用者数 300 人以上の大企業の数、鳥取県より多い 85 社となっており、秋田市には、マックスバリュ東北(株)や(株)秋田銀行など大手上場企業も立地している。鳥取県との違いで目立つのは、鳥取県では、鳥取市以外にも米子市や倉吉市など第 2~3 位の都市に、ある程度従業員数が集まっているが、秋田県では、秋田市の従業員数は、第 2 位の横手市の 4 倍強にのぼっており、秋田市への集中度合いがかなり強いことがわかる。

## (ウ) 宮崎県の状況

中小企業従業員数割合が 90%を超える高率の県として、もう 1 つ、宮崎県の例を図表 1-12 でみてみよう。宮崎県は、26 市町村で構成されているが、そのうち 7 町 3 村で 300 人未満企業従業員数割合が 100%であり、なかには、椎葉村(人口約 3,000 人)のように、常用雇用者数 1~19 人の小規模企業だけで 100%という地域もある。図表 1-12 左図をみれば、グリーンの帯(A)+(B)のシェアが明らかに大きいことがわかる。

そんななかで、異彩を放つのは、人口約 5,000 人と小規模の町ながら、大企業従業員数割合が 50%にのぼる木城町と、人口約 17,000 人で、大企業従業員数割合が 34%という川南町である。

このうち、木城町は、1979 年に町内に誘致した宮崎ダイシンキャノン(株) (カメラ製造) が大きな雇用を創出している。また、川南町では、国道沿いに造成した工業団地に、(株)児湯食鳥 (食肉加工)、宮崎県農協果汁(株) (清涼飲料生産) などの大企業が立地している。鳥取県や秋田県では目立たなかったが、大企業が 1 社または数社立地しているだけで小規模地域の大半の雇用を創出できてしまう例といえる。

これらの企業を含めて、県下に、常用雇用者数 300 人以上の大企業数は 78 社存在するが、やはり、その半数の 39 社が県庁所在地である宮崎市に集中しているという状態は、先述した鳥取県や秋田県と同様である。木城町や川南町のように、大企業が地域の雇用を支えるケースは、やはり例外ということになる。

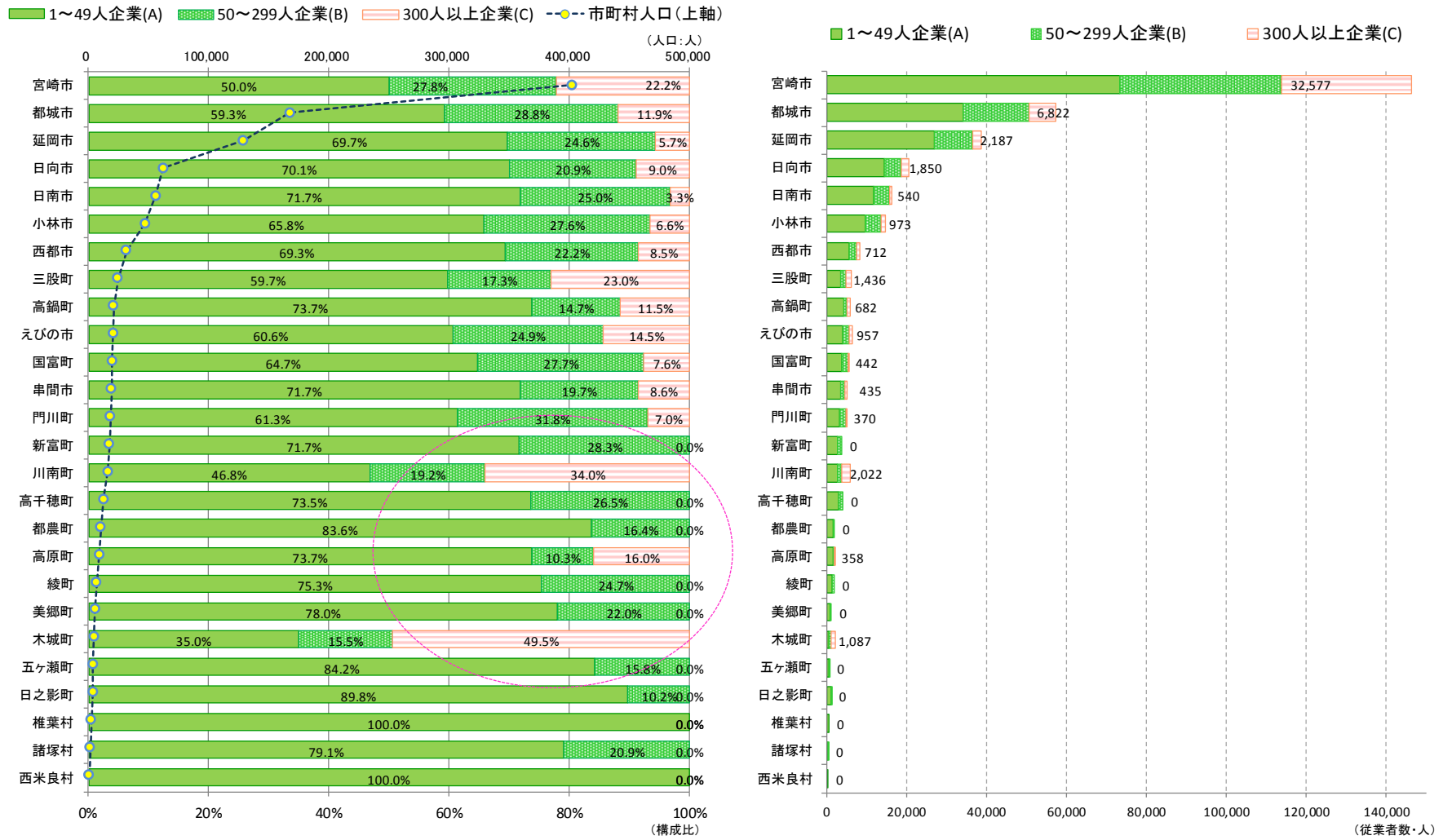
以上のように各県の状況をみると、同じ中小企業従業員数割合が 90%超という高率の県のなかでも、共通する面と異なる面がある。鳥取県は、各市町とも押しなべて中小企業割合が高く、中心部である鳥取市や倉吉市などに限定してやや多めに大企業従業員が分布している程度である。一方、宮崎県では、中心部から離れた木城町・川南町などの比較的小規模な町に例外的な大企業が立地し、高いシェアで地域の雇用を創出しているケースがみられた。他県においても、こうしたケースがみられるのだろうか。

## ② 中小企業従業員数割合が 80%台の各県の状況 (和歌山県・香川県・茨城県の例)

次に、中小企業従業員数割合が 80%台の道県のなかから、図表 1-9 の回帰式近くに位置取りしている標準的タイプの和歌山県と、それぞれプラス・マイナス側に大きめに外れてプロットされている茨城県と香川県の状況をみてみよう。

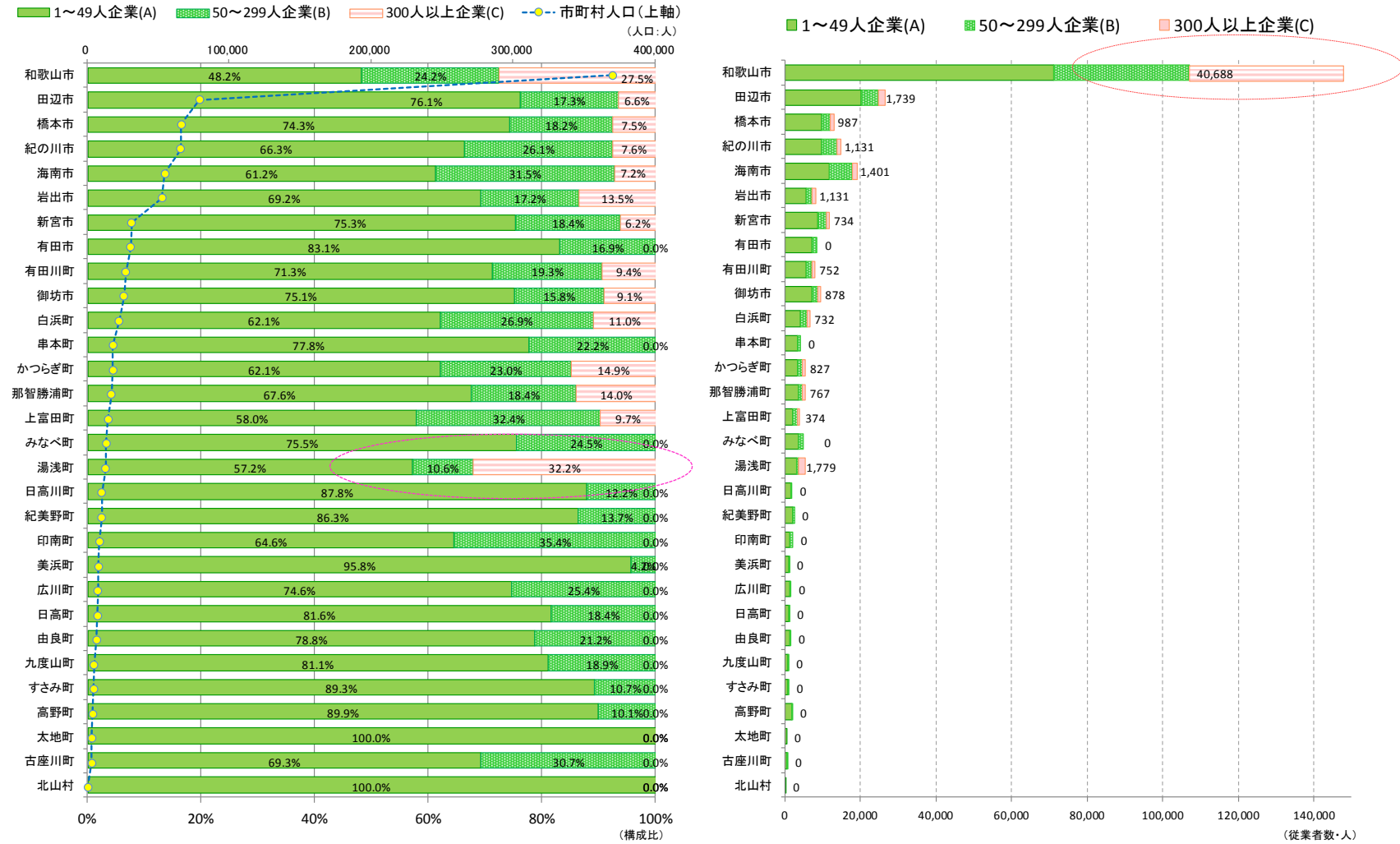
図表 1-12 宮崎県各市町村における企業規模別にみた従業者数の割合

(左図：横軸＝構成比)(右図：横軸＝従業者の実数)



図表 1-13 和歌山県各市町村における企業規模別にみた従業者数の割合

(左図：横軸＝構成比)(右図：横軸＝従業者の実数)





## (ア) 和歌山県の状況

和歌山県の詳細は、図表 1-13 による。和歌山県の市町村数は 30 を数え、そのうち人口 30,000 人の有田市をも含む 1 市 14 町 1 村という過半数において、300 人未満企業従業員数割合が 100%となっている。大都市大阪府に隣接している割には、常用雇用者数 300 人以上の大企業の数が意外に少なく 58 社であるが、大企業従業員数は 54,000 人ののぼり、大企業 78 社の宮崎県（同 53,000 人）にほぼ等しい。特徴的なのは、その大企業従業員数のうち、実に 76%（41,000 人）が和歌山市に集中しており、他の市町では多くても 1,000 人台にとどまっている状況で、1 市だけが突出している点である。和歌山市には、大手チェーンストアである㈱オークワ、編機等のメーカーとして知られる㈱島精機製作所、写真 DPE 用ラボ機器を主力とする㈱ノーリツ鋼機、地方銀行の㈱紀陽銀行などの大手上場企業などが立地しており、こうした大企業の比重が大きいものと考えられる。このように、県庁所在地に一局集中している態様は、先述した秋田市においても見られたが、秋田市に大企業従業員数の多くが集中している割合は、それでも 58%なので、和歌山市への集中度合い（上述 76%）の方が、より強いことになる。

ところが、数値上は、その和歌山市より大企業従業員数割合が高い町が和歌山県内にはある。県の中北部に位置している湯浅町は、人口 13,000 人の町ながら、大企業従業員数割合が和歌山市の 28%を上回る 32%にのぼる。湯浅町には、ドラッグストアと食品スーパーを大阪府・奈良県にも広く展開する㈱廣岡（エバグリーン廣甚㈱）が立地しており、地域の雇用に大きな存在感を見せている。

このように、比較的小規模な町村に例外的な大企業が立地し、雇用を創出しているケースは、宮崎県にみられたケースと同じである<sup>3</sup>。むしろ、和歌山県では、300 人未満企業従業員数割合 100%という市町村が過半数にのぼっているところ、湯浅町の例は、より際立って見える。

## (イ) 香川県の状況

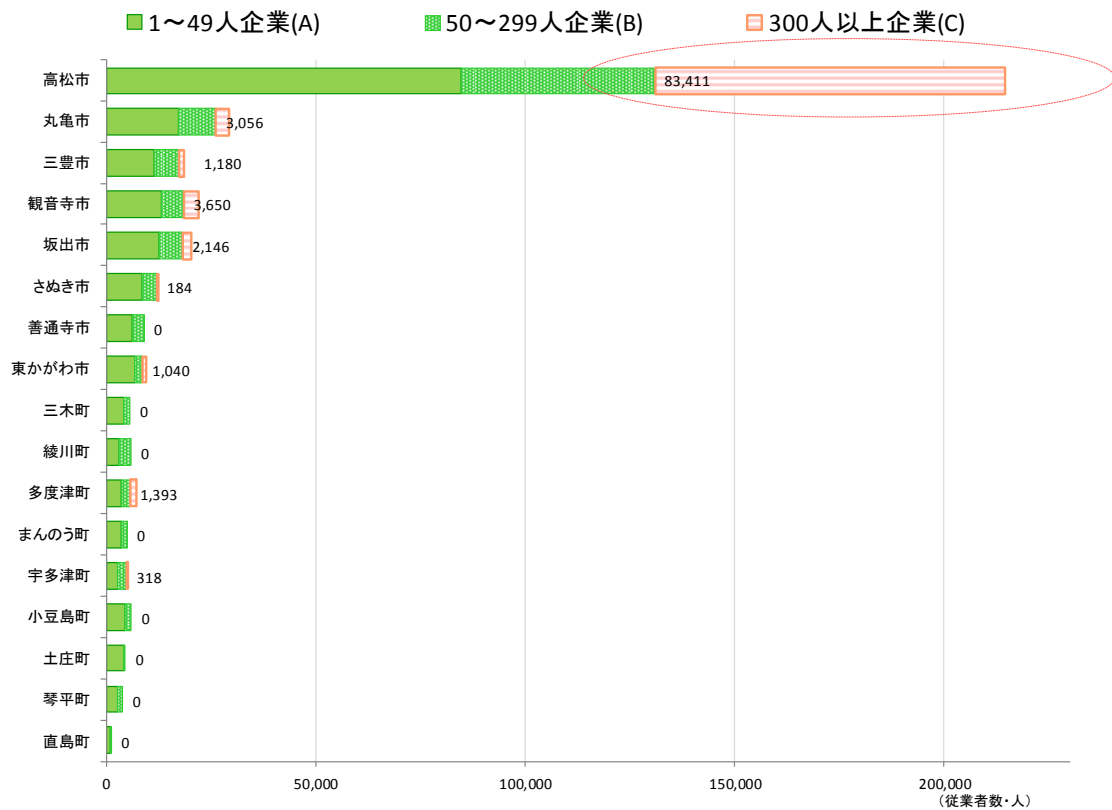
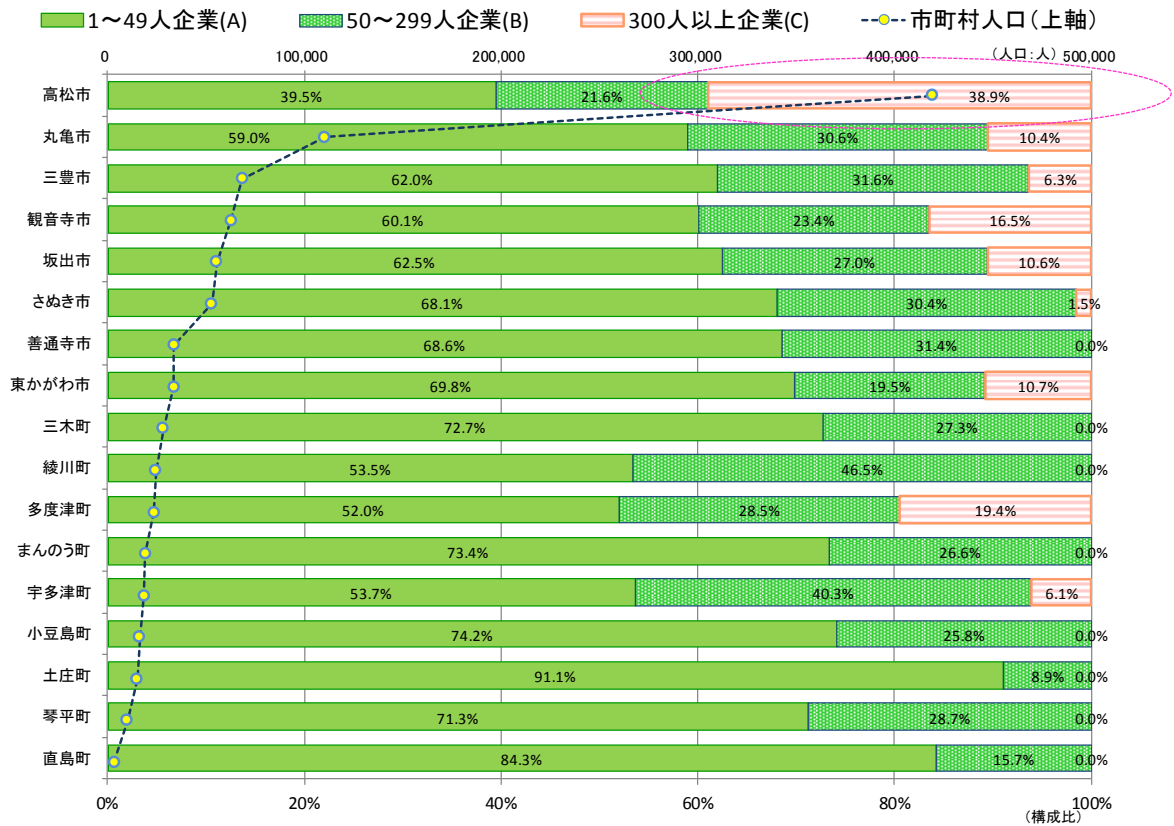
都道府県人口の多さと中小企業従業員数割合には、負の相関関係があり、人口が少ないほど中小企業従業員割合が高くなる傾向があることは先述した。しかしながら、県人口 99 万人の香川県は、中小企業従業員数割合が 81.9%であり、県人口 106 万人の秋田県（93.0%）より約 11 ポイントも低いという、やや特異な位置にある。そこで、香川県の状況を図表 1-14 からみてみよう。

まず、図表 1-14 を一見すると、300 人未満企業従業員数割合を示すグリーンの帯(A)+(B)の構成比が大部分を占めているように見え、むしろ中小企業従業員数割合が 9 割を超える鳥取県（図表 1-10）に近い状況とも受け取れる。実際に、17 市町のうち人口 34,000 人の善通寺市をも含む 1 市 7 町で、300 人未満企業従業員数割合が 100%となっており、人口の割には中小企業ウエイトが低めという同県の特徴が直ちにはうかがわれない。

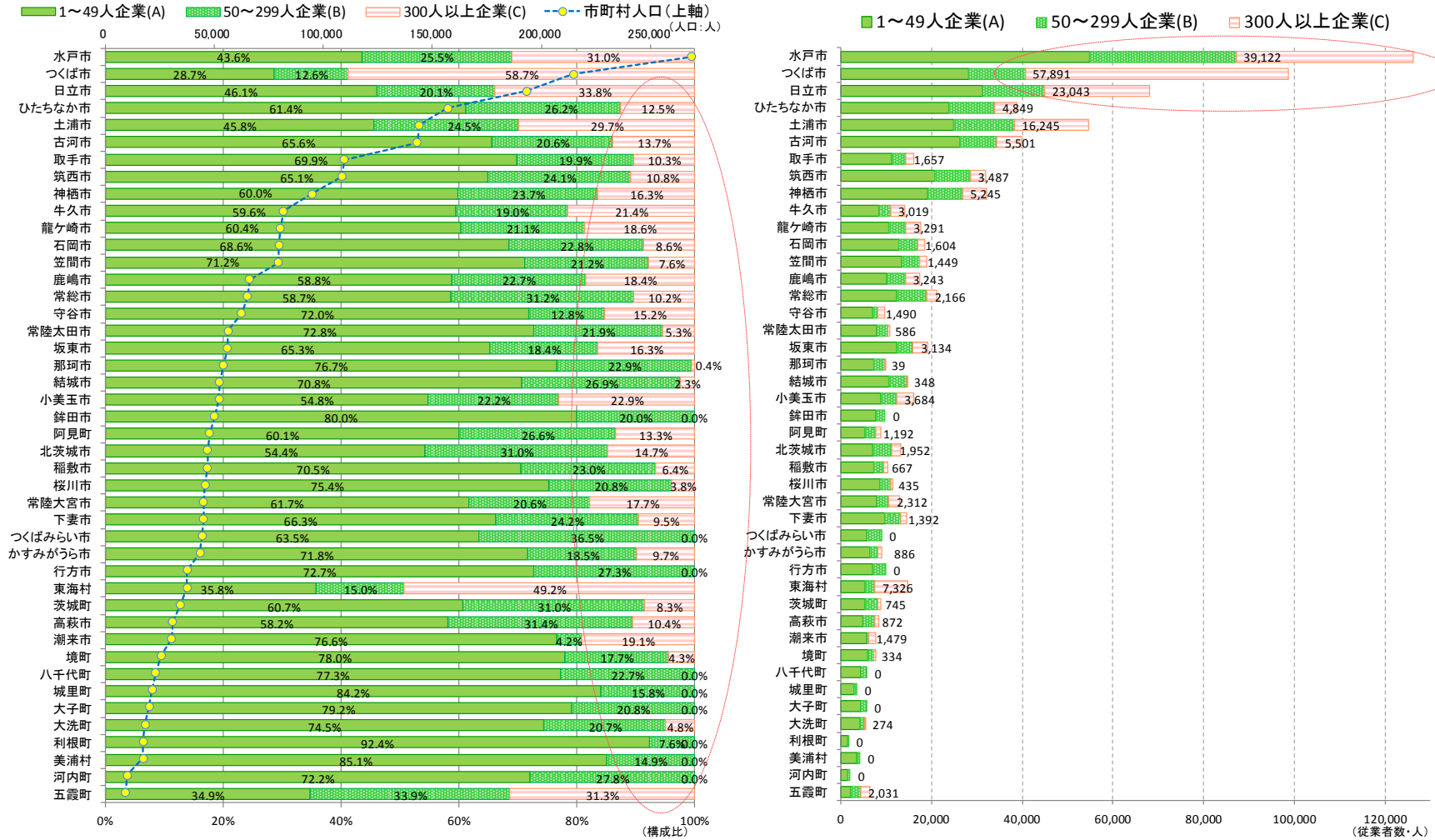
ところが、図表 1-14 下表をみると、高松市だけに就業者が極端に集中していることに気づく。とくに、大企業従業員数が 83,000 人を数え、香川県全体の大企業従業員数 96,000 人の 87%が高松市に集中している。これは、県庁所在地に大企業就業者が集中していると上述した和歌山市（76%）よりも、さらに高い数値になる。そこで、高松市の 300 人未満企業従業員数割合を改めてよくみると、61%程度とやや低めにとどまっており、これが県全体の中小企業ウエイトを低く抑えていることがわかる。

<sup>3</sup> ただし、経済センサスの企業ベースの集計では、本社が所在する区市町村に当該企業の全従業員数が計上されるため、地域外の支社・支店等で求人募集された従業員数や、地域外の支社・支店等に配属されている従業員数も含んでカウントされている。

図表 1-14 香川県各市町村における企業規模別にみた従業者数の割合  
 (上図：横軸＝構成比)(下図：横軸＝従業者の実数)



図表 1-15 茨城県各市町村における企業規模別にみた従業者数の割合  
 (左図：横軸＝構成比)(右図：横軸＝従業者の実数)



では、高松市の大企業の立地状況はどうなっているのか、個別にみていくと、例えば、建設用クレーン等の製造販売を行う㈱タダノ、地方銀行の㈱百十四銀行、建築設備工事・電力供給設備工事を行う㈱四電工など、従業者数 2,000 人を超える各社をはじめとして、第二地方銀行の㈱香川銀行、40 店舗を展開するスーパーマーケットの㈱マルヨシセンター、電子部品・デバイス製造のアオイ電子㈱、建築内装材メーカーの南海プライウッド㈱など、大手上場企業が軒を連ねている。さらに、なんとといっても従業者数 5,000 名近い四国電力㈱がこの高松市に本拠地を構えていることで、四国随一の大企業集積がここに完成しているといえる。高松市は、瀬戸内海に面する交通の要所であるうえ、四国の玄関口として多くの官公庁の拠点が置かれるなど、四国を商圏とする大企業にとって本社を構える適地であることが、その背景にある。

以上のように、香川県では、全般的にみれば、中小企業従業者数割合が高いという地方圏本来の傾向がみられるものの、高松市だけが突出して大企業従業者数が多く、その影響が県全体に及んでいることがわかる。

### (ウ) 茨城県の状況

ここまで、地方圏のなかでも人口 100 万人前後の県について考察してきたが、より規模の大きい県について、例えば、県人口約 300 万人の茨城県についてみてみよう。

茨城県は、東京都にもほど近い関東北部に位置し、県人口も全国 11 位の約 300 万人を擁する。その一方で、中小企業従業者数割合が 87.9%と高く、図表 1-9 の回帰式を基準にみても、やや高率方向に外れた位置取りをしているという特徴がある。図表 1-15 をみると、これまでみてきた各県とはだいぶ様相が異なり、県庁所在地周辺市だけに限って大企業が立地しているのではなく、県内のほとんどの市町村に大企業が分散して立地していることがわかる。実際に、全 44 市町村のうち、大企業の立地がなく 300 人未満企業従業者数割合が 100%になっているのは、人口 50,000 人の鉾田市を含むものの、3 市 6 町にとどまる。

県中央部に位置する県庁所在地の水戸市が市人口・従業者数とも最多だが、県南部にも、つくば市・土浦市など、むしろ東京都や千葉県・埼玉県などの大市場に近く、交通網が発達しているため、働き手を多く集める地域がある。また、平地が多く臨海部も長いという工場適地が多い土地柄で、日立市など企業城下町として発展した地域もある。こうしたことを背景に、県内各地に広がって企業が立地しており、中小企業と大企業の働き手がある程度バランスを持って分布しているものと考えられる。

常用雇用者数 300 人以上の大企業の数は、221 社にのぼり、大企業従業者数は 202,000 人を数える。いずれの数値も既述した鳥取県など他県の 2~4 倍に相当する。香川県や和歌山県では 80%前後だった県庁所在地への大企業従業者数の集中度合いを測ると、水戸市ではわずかに 19%にとどまり、大企業の働き手が県内各地に分散していることがわかる。

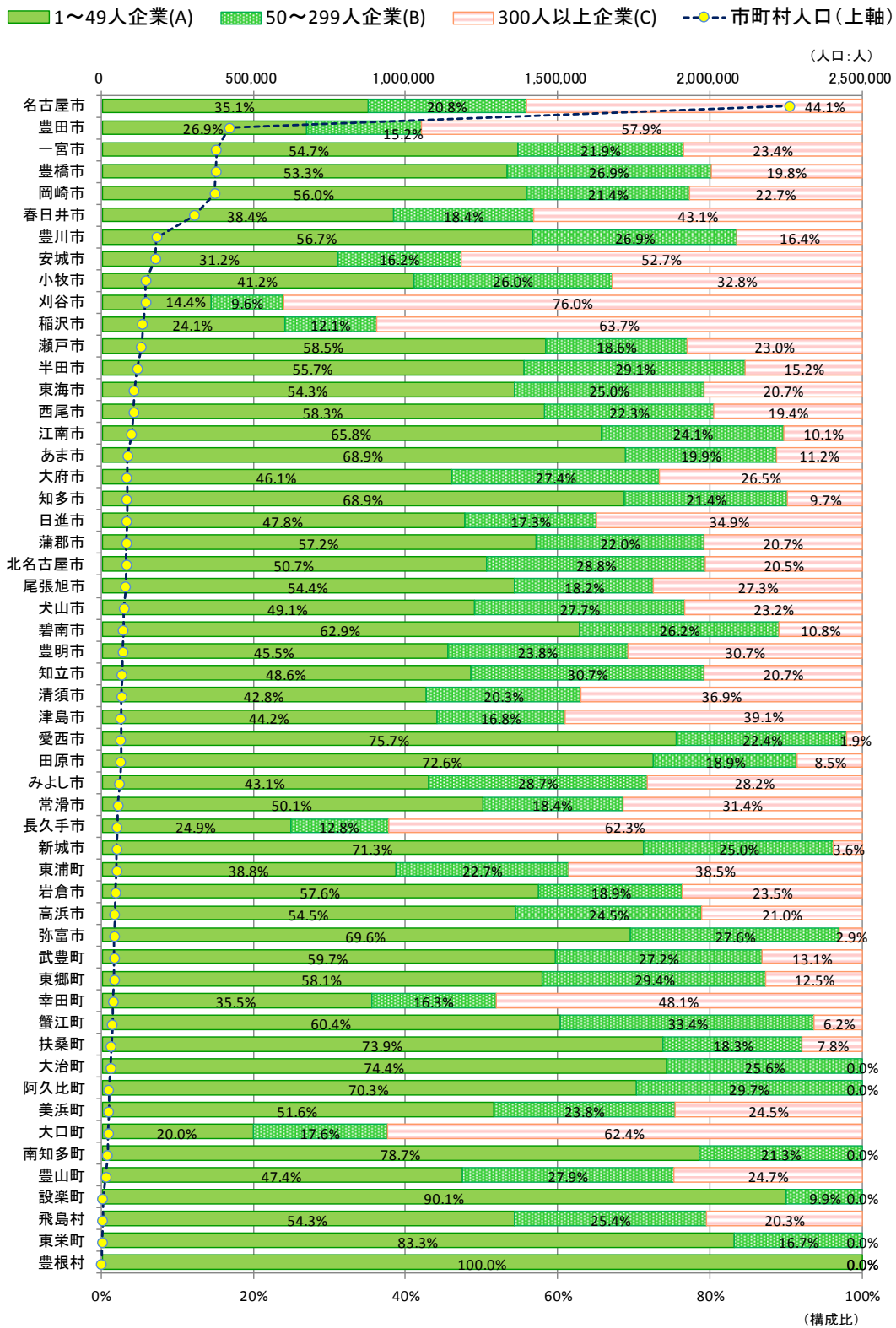
以上のように、茨城県は、カテゴリー分類としては地方圏に含まれるとはいえ、都市圏に隣接するロケーションの良さなどを背景に、県内に広く企業が立地しており、中小企業の雇用創出だけに依存する市町村の数は、他県に比べて少ないとみられる。それでも、県全体の中小企業就業者数割合は比較的高率で、県内全域を通して中小企業が雇用の底上げをしている構造になっている。

### ③ 大都市圏を形成する県の状況（愛知県の例）

最後に、大都市圏を代表して、製造品出荷額等でみて全国 1 位の愛知県を取り上げる。

愛知県全体の中小企業従業者数割合は 70.4%で、東京都、大阪府に次いで低い。県人口は、

図表 1-16① 愛知県各市町村における企業規模別にみた従業者数の割合  
(横軸＝構成比)



図表 1-16② 愛知県各市町村における企業規模別にみた従業者数の割合  
(横軸＝従業者の実数)



743 万人で鳥取県の約 12 倍。図表 1-9 の回帰式の線の真上にプロットされており、県人口と中小企業従業者数割合の負の相関を明確に体现している県である。

図表 1-16①によって、愛知県の状況をみてみると、300 人未満企業従業者数割合が県内のほぼ全域で低いことが、一見してわかる。全 54 市町村のうち、300 人未満企業従業者数割合が 100%なのは、わずかに 5 町 1 村であり、逆に、同割合が 70%を下回る市町も 16 を数える。なかには、刈谷市の 24%、稲沢市の 36%、長久手市・大口町の 38%のように、他県ではほとんどみないほど、300 人未満企業従業者数割合が極端に低い市町もある。

全従業者数は、337 万人。うち常用雇用者 300 人以上の大企業従業者数は 133 万人で、上述の茨城県の約 7 倍、それ以外の各県の 15~25 倍程度の働き手を集めている。ここで、表 1-16②を一見すると、グラフ上、名古屋市だけが突出しているため、ここに一極集中しているようにもみえる。しかし、名古屋市の従業者数は、県内全従業者数の 43%程度、常用雇用者 300 人以上の大企業従業者数の中での集中度でみても、48%程度であり、むしろ地方圏の県庁所在地における集中度より低い。総じて産業基盤が整っているため、県内全域に広く企業が立地しており、雇用創出も名古屋市だけに依存していないことがわかる。

また、常用雇用者 300 人以上の大企業は、実に 1,059 社にのぼり、同 5,000 人以上の企業だけでも 40 社が立地している。これをみれば、中小企業の雇用に依存する割合が他県に比べて低いのもうなずける。

ただし、そんななかでも、市人口 65,000 人の安西市で 300 人未満企業従業者数割合が 98%、同 50,000 人の新城市で 96%、同 43,000 人の弥富市で 97%と高率であり、そのほかの市部でも、市人口 100,000 人の江南市、同 85,000 人の知多市、同 72,000 人の碧南市、同 64,000 人の田原市では、300 人未満企業従業者数割合がほぼ 90%と、中小企業従業者数のウエイトが高い地域も少なくない。このように、我が国有数の大企業集積地である愛知県においてさえ、その市部でも、中小企業が地域の雇用に大きく貢献しているという事実が改めてわかる。

#### (4) 各都道府県における中小企業従業者数割合の3類型

前項において、図表 1-9 にプロットした各県から、鳥取県、秋田県、宮崎県、和歌山県、香川県、茨城県、愛知県を取り上げ、個々の県の中小企業従業者数割合の市町村別構成について、詳しくみてきた。紙面の制約もあって、この他の都道府県を含む全都道府県について考察するのは他の機会に譲るが、ここまでみてきただけでも、中小企業が各県の雇用に貢献している姿に、それぞれ特徴があることがわかった。とくに、県庁所在地及びその周辺市部での大企業従業者数割合の高さ、小規模市町村での中小企業従業者数割合の高さ、小規模市町村で例外的にみられる大企業従業者数割合の高さなどに各県の個性がみられる。こうした各県の特徴は、細かくみていけば 47 通りに分かれるのだろうが、図表 1-11~1-16 の左図または上図グラフのタイプに着眼して、これを類型化すると、図表 1-17 の 3 タイプに分類することができる。

個別都道府県が各タイプのいずれに該当するかにより、地域における中小企業による雇用面での貢献の態様が異なり、地域活性化のために強化していくべき方向性も変わっていくものと考えられる。

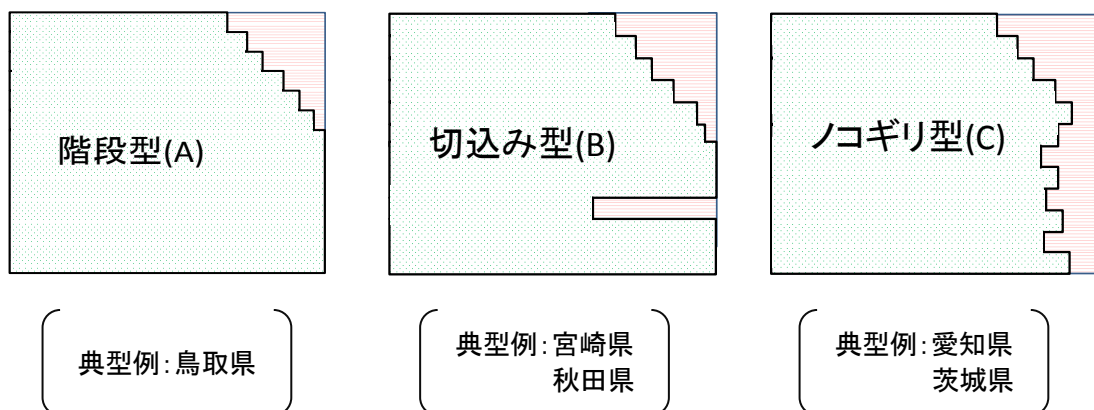
##### ① 階段型 (A タイプ)

本タイプでは、典型例の鳥取県でみられるように、人口の少ない市町村であるほど中小企業従業者数割合が高く、全市町村の半数前後が中小企業従業者数割合 100%となっている。

大企業が雇用上の貢献をするのは、県庁所在地とその周辺市部に限られ、小規模市町村においては、ほとんど大企業は雇用創出をしていない。勢い、従業者の絶対数も県庁所在地一極に集中する傾向にあり、小規模な町村部との格差が大きく開いている例もみられる。

このように、大企業が小規模な市町村地域に立地してこなかったことには、例えば、市場へのアクセス上の問題や工場適地の不足、港湾や交通の要所からの距離的隔絶、その他産業インフラの不足などの事情があり、短期的には是正困難な構造的問題が存在する可能性もある。

図表 1-17 都道府県別中小企業従業者数割合の市町村別構成における 3 類型  
(縦軸=市町村人口、横軸=中小企業 vs 大企業従業者数構成比)



(注) 図表 1-11~1-16 の左図または上図グラフの特徴をデフォルメしたもの。右隅部分が大企業従業者数の占める割合を示している。



言い換えると、3 類型の中でも、最も中小企業の雇用創出力に依存しているタイプであり、当該県全体の中小企業従業者数割合でも、90%前後の高率となっている。大企業の誘致などに注力するよりも、地域に根付いている中核的な中小企業の発展・拡大を強く支援すべき状況にあるといえる。

## ② 切り込み型（B タイプ）

本タイプの基本となった形は、前項の階段型（A タイプ）であり、人口の少ない市町村であるほど中小企業従業者数割合が高く、全市町村の半数前後が中小企業従業者数割合 100%となっている点、および、県庁所在地とその周辺市部にほとんどの大企業が立地している点は、階段型と同様である。

これに加えた本タイプの特徴は、比較的小規模な市町村に例外的に大企業が立地していることで、特定の市町村だけ突出して大企業就業者数割合が高くなっている点である<sup>4</sup>。当該市町村が工場団地などを整備し誘致に成功した例もあれば、地場の企業が発展し域外のマーケットをも狙える大企業に成長した例もある。もともと人口の少ない市町村だけに、大企業が数百人単位で雇用すると、地域の求人状況が一変するような環境にあり、相対的な大企業の存在感は、大規模市部におけるそれよりもむしろ大きい。

こうした大企業が既に立地しているということは、その地域には、大企業にも適した産業インフラが存在するという見方もできるので、さらなる大企業の誘致や優遇措置を図るという施策の方向性もありうる。もっとも、大企業の場合、必ずしも求人募集を地元に限らずに、県内の中心部または県外まで広く求人募集することも多い。さらにいうと、企業規模がある程度以上拡大した結果、地元市場では満ち足りなくなると、主要拠点を移したり、全国レベルでの拠点再編を行ったりすることは珍しくなく、将来、地域から巨大な雇用が抜け落ちるおそれもなくはない。

その意味では、このように突出して大企業のウエイトが高い地域でも、そうでない他の地域においても、地域に根差し、地元で求人し、拠点を移さない中小企業の重要性に変わりはないといえよう。

## ③ ノコギリ型（C タイプ）

本タイプの特徴は、人口の多い市町村はもちろん、人口の少なめの市町村に至っても、中小企業と大企業がある程度のバランスを保って雇用に貢献している点である。

先述した個別県の検討でみたとおり、全国有数の工業県である愛知県や、首都圏の一員である茨城県など、人口が多く産業が盛んな地域においてみられる類型、いわば都市型の類型といえる。

このタイプでは、県下の至るところでマーケットや産業インフラが見込めるため、相対的に小規模な市町村にも大企業が立地し、中小企業と共生している。県全体の人口が多いため、県庁所在地は相当な従業者数を抱えてはいるが、一極集中にはなっていない。大企業を含め、県全域に分散して働き口が存在しているためである。その意味では、中小企業の雇用に依存する割合は、3 タイプのなかで最も低い。

ただし、ノコギリ型の代表的存在である愛知県においてさえ、個別市町村のなかには、300 人未満企業従業者数割合が 90%を超えるような、中小企業従業者数のウエイトが高い地域もある程度存在する。上記 2 タイプとは、程度の差こそあれ、中小企業が地域の雇用にしっかりと貢献している

<sup>4</sup> ここでの類型化では、特定の小規模市町村だけ大企業従業者数割合が 30%以上になっているものを「切り込み型」として分類した。全国平均での大企業従業者数割合が 30.3%であることを目安にした。

いう点に間違いはない。施策の方向性としては、こうした状況を踏まえたうえで、中小企業か大企業のどちらかだけに過度に依存することなく、両者がともに成長できるような環境整備に力を入れることが肝要である。

以上のように、個々の県の中小企業従業者数割合の市町村別構成について、詳しくみてきた。

中小企業による雇用面の貢献が大きいことは確かだが、上記 3 タイプのいずれに該当するかにより、各地域における中小企業による貢献の態様は、明らかに異なっていた。

例えば、大企業の立地がほとんどなく、中小企業が孤軍奮闘して地域の雇用を支えている県もあれば、大企業とバランスをとって発展してきた県もあった。

言い換えると、産業インフラやマーケットの状況から、大企業の立地を促すにはあまり適していない地域、すなわちその地に根差す中小企業に期待するしかない地域のタイプと、条件によっては大企業の誘致も可能な地域のタイプに分けることができる。

このことから、企業を主な担い手とする地域活性化の方向性は必ずしも一様ではなく、上記 3 タイプのいずれに該当するかをまず考慮したうえで、しかるべき活性化策の方向性を検討していくことが有効だといえよう。

ただし、本稿では、紙面の制約から、上述した一部の県を対象としたタイプ分類にとどめておき、もう一段の考察は、次の機会に深めることとした。各地域ごとの特徴を見出すのに、このフレームワークを用いた分析は有用と考えられることから、今後も引き続き展開していく。

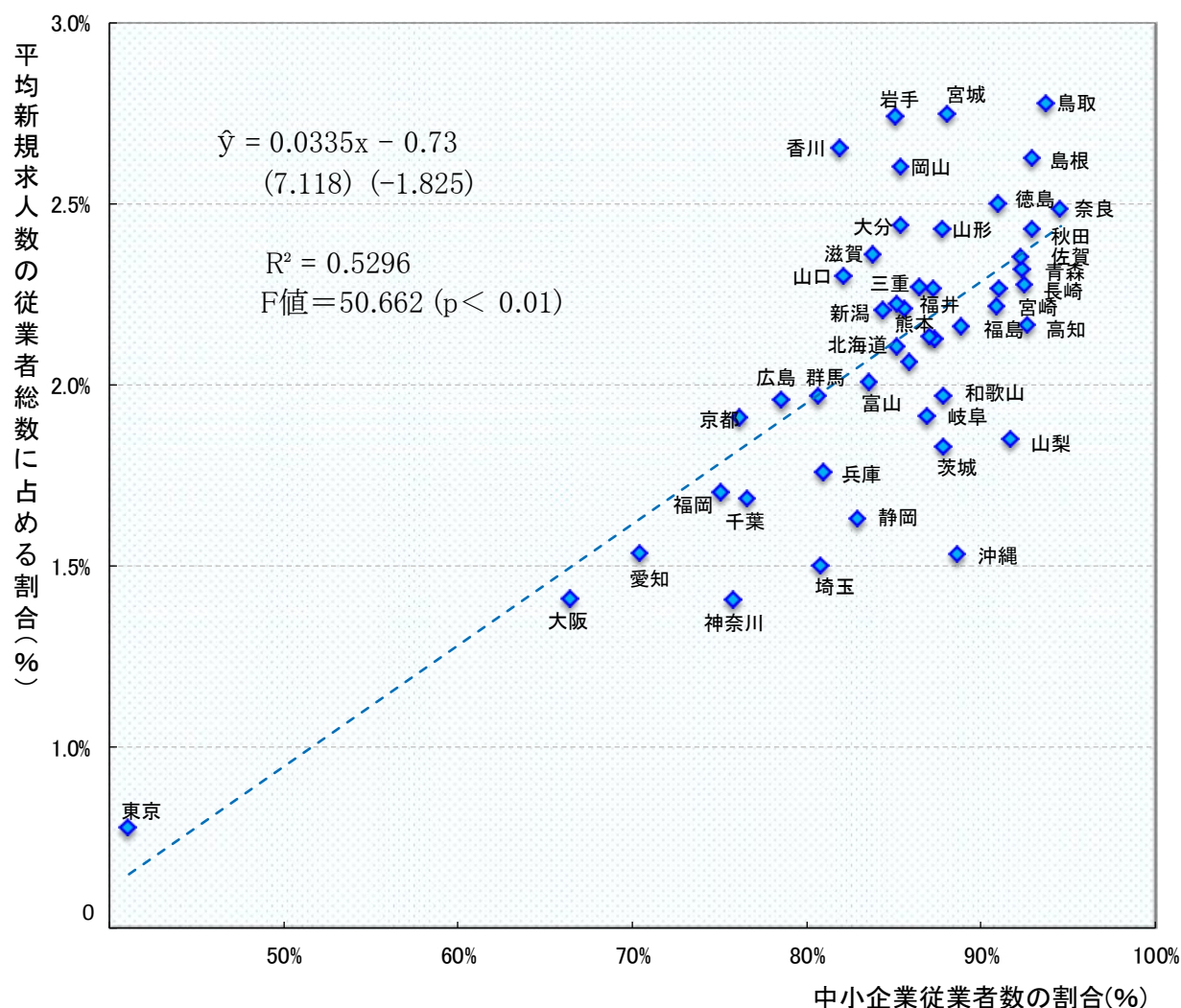
### 3 中小企業の求人意欲と雇用維持姿勢

#### (1) 都道府県別求人数の増加と中小企業の貢献

前項まで、個々の都道府県における中小企業の雇用貢献の静的な側面を考察した。既に中小企業に属している働き手の数(ストック)の大きさについて、多様な切り口から測定したものであるが、本項では、そこに動的な要素を加味してみよう。

具体的には、個々の都道府県における求人数(フロー)に着眼して、相対的にみた新規求人数の多さと中小企業従業者数割合との関係を取り上げる。

図表 1-18 新規求人数の割合の高さと中小企業従業者数割合との関係



(資料) 厚生労働省「一般職業紹介状況」。ここでいう新規求人数は、最近10年間(2005年～2014年)の年間新規求人数(暦年)の平均値をとった。  
中小企業従業者数割合については、図表 1-1 と同じ。(以下、図表 1-19～1-20 について同じ。)

図表 1-19 各都道府県における求人数の割合、平均継続就業期間

	求人数の割合			有業者の平均 継続就業期間 (年)	中小企業 従業者の割合 (%)
	従業者総数(A) (人)	年間新規求人数(B) (最近10年間平均) (人)	(B)/(A) (%)		
北海道	1,455,447	306,526	2.11	13.6	85.2
青森県	346,800	78,579	2.27	16.2	91.1
岩手県	330,913	90,950	2.75	15.1	88.1
宮城県	583,741	159,934	2.74	13.4	85.1
秋田県	277,360	67,379	2.43	16.2	93.0
山形県	340,642	82,743	2.43	16.7	87.8
福島県	550,306	121,475	2.21	15.5	84.4
茨城県	734,263	134,208	1.83	14.5	87.9
栃木県	533,082	117,877	2.21	14.8	85.6
群馬県	649,416	127,914	1.97	14.5	80.7
埼玉県	1,663,614	249,544	1.50	12.8	80.8
千葉県	1,291,707	217,780	1.69	13.3	76.6
東京都	12,223,581	949,809	0.78	12.6	41.1
神奈川県	2,230,799	313,252	1.40	12.3	75.8
新潟県	746,660	166,019	2.22	15.8	85.2
富山県	375,977	75,425	2.01	14.8	83.6
石川県	385,891	82,074	2.13	14.3	87.4
福井県	266,416	57,595	2.16	14.9	88.9
山梨県	246,369	45,587	1.85	15.5	91.7
長野県	640,624	136,681	2.13	15.3	87.1
岐阜県	669,676	128,026	1.91	14.2	86.9
静岡県	1,222,721	199,176	1.63	14.5	82.9
愛知県	3,047,157	467,576	1.53	13.3	70.4
三重県	488,715	110,959	2.27	14.1	86.5
滋賀県	351,839	83,084	2.36	13.1	83.8
京都府	878,724	167,758	1.91	13.5	76.2
大阪府	4,105,194	578,847	1.41	12.5	66.4
兵庫県	1,528,157	268,865	1.76	13.3	81.0
奈良県	252,455	62,767	2.49	14.0	94.6
和歌山県	266,552	52,433	1.97	16.1	87.9
鳥取県	142,710	39,592	2.77	14.4	93.8
島根県	187,371	49,190	2.63	15.3	93.0
岡山県	557,829	145,073	2.60	14.1	85.4
広島県	990,103	193,771	1.96	13.4	78.6
山口県	399,433	91,871	2.30	14.5	82.1
徳島県	196,889	49,207	2.50	16.3	91.0
香川県	320,995	85,122	2.65	14.8	81.9
愛媛県	417,318	86,117	2.06	14.9	85.9
高知県	186,663	40,400	2.16	16.0	92.7
福岡県	1,674,548	284,870	1.70	12.5	75.1
佐賀県	212,222	49,964	2.35	15.5	92.3
長崎県	338,956	77,187	2.28	14.8	92.5
熊本県	436,452	96,768	2.22	15.1	90.9
大分県	322,021	78,605	2.44	14.3	85.4
宮崎県	273,894	63,482	2.32	14.4	92.4
鹿児島県	426,461	96,592	2.26	14.2	87.3
沖縄県	370,280	56,674	1.53	11.4	88.7
全国計	46,138,943	7,285,314	1.58	13.6	69.7
平均	981,680	155,007	2.10	14.4	84.5
標準偏差	-	-	0.41	1.18	8.86

図表 1-11 は、各都道府県における年間新規求人数の最近 10 年間の平均値をとり、その数値が各都道府県の従業者総数（大企業も含む）に比較してどのくらいの割合を占めているかを算出して縦軸に置き、併せて、各都道府県ごとの中小企業従業者数割合を横軸に置いたうえで、該当する各都道府県を図中にプロットした散布図である。

これは、中小企業従業者数割合の高い都道府県ほど、その都道府県における従業者総数の割に新規求人数が多いのではないかとの仮説に基づき、中小企業従業者数割合を説明変数と置いて、相対的な新規求人数の多さを示す割合を被説明変数とし、最小二乗法による回帰分析（線型）を試みたものである。これによると、有意確率等は同図左下に記載したとおりで、統計的にプラスに有意な結果となった。

ここでも回帰式自体にはさしたる意味はないが、この分析結果からみると、中小企業が雇用面で大きなプレゼンスを占めている都道府県ほど、規模の割りに求人意欲が旺盛で、強い雇用吸収力を示していることがわかる。

実際に、相対的な求人数が多い県を挙げていくと、図表 1-19 中の鳥取県、香川県、岩手県、宮城県、島根県、岡山県などで、「年間新規求人数 / 県内従業者総数」の割合が 2.6%~2.8%という高い率になっており、もちろん、こうした県では中小企業従業者数割合が相応に高い。

ただし、これには別の見方もできる。つまり、求人数が多いのは、求人すれば容易に補充できる大企業と異なり、簡単には人が集まらない中小企業では、常に人材不足の状態に置かれている企業が多く、そうした企業が常に求人の札を降ろせないことが理由になっている可能性もある。

とくに、大卒人材は、企業規模に対する偏向が大きく、長期にわたって、大企業では買い手市場の基調が続いているのに対し、中小企業では、逆に売り手市場が続いている。具体的な求人倍率の数値をみても、従業員 5,000 人以上の大企業では、常に 0.3~0.6 倍程度の低水準で推移しているのに対し、従業員 300 人未満の中小企業では、低くても 3 倍を切ることはなく、ときには 8 倍あるいはそれ以上の高水準になることもある<sup>5</sup>。その意味では、相対的な求人数の多さは、中小企業の厳しい求人環境を表しているのかもしれない。

そうした事情を割り引いたとしても、中小企業がより強く人材を求めており、地域の働き手に雇用機会を多く提供できる用意があることは間違いない。

## (2) 雇用の長期維持における中小企業の貢献

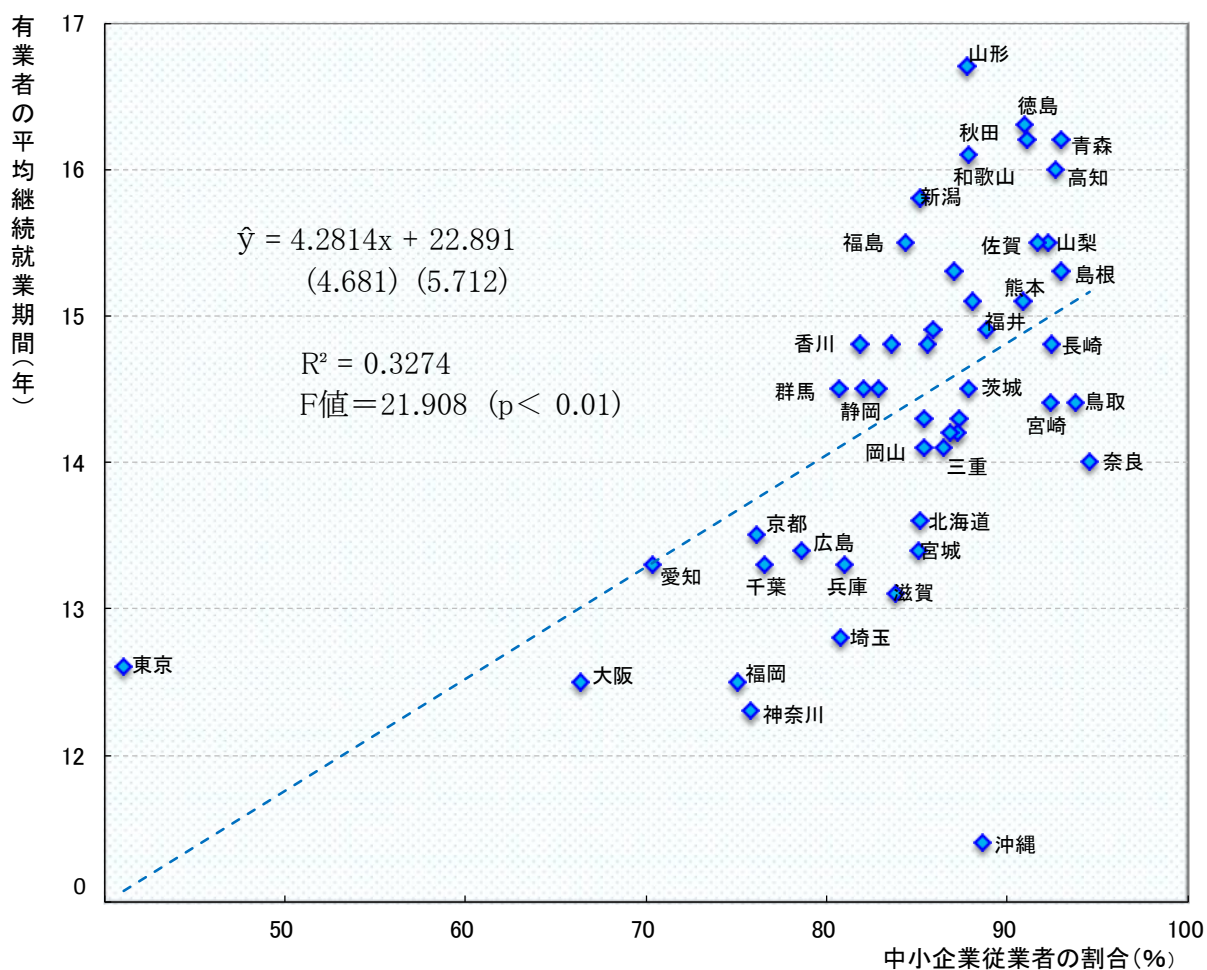
上述した 2(2)では、都道府県別の中小企業数従業者数割合と人口の関係を、3(1)では、相対的にみた新規求人数の多さと中小企業従業者数割合との関係を、実証分析的な手法を用いて取り上げてきたが、ここでは、“雇用の維持”について取り上げたい。

図表 1-20 は、図表 1-18 と同様の手法で、今度は、各都道府県における有業者の平均継続就業期間（年）を縦軸に置き、併せて、各都道府県ごとの中小企業従業者数割合を横軸に置いたうえで、該当する各都道府県を図中にプロットした散布図である。

この図から読み取れるように、中小企業従業者数割合の高い都道府県ほど、当該都道府県における有業者の平均継続就業期間が長い傾向がうかがわれる。そこで、中小企業従業者数割合を説明変数と置いて、有業者の平均継続就業期間を被説明変数とし、図表 1-18 と同様、回帰分析を試みた。すると、この変数間の関係でも、やはり統計的にプラスに有意な結果が示された。

<sup>5</sup> (株)リクルート ワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」(2014 年 4 月)

図表 1-20 平均継続就業期間の長さとお中企業従業員数割合との関係



(資料) 厚生労働省「平成 24 年就業構造基本調査」。

このことから、中小企業が雇用面で大きな比重を占めている都道府県ほど、働き手が長く勤め、雇用が安定的かつ継続的に維持されていることがわかる。

再度、図表 1-19 により、具体的な各都道府県の平均継続就業期間を挙げていくと、山形県の 16.7 年を筆頭に、徳島県、秋田県、青森県、和歌山県、高知県という中小企業従業員数割合の高い県で 16 年以上という長めの就業期間になっている。

これは、「人」を大切にす中企業の姿勢が素直に反映されたものと推察されるが、このことはまた、厳しい求人環境に晒されて、常々、人材不足に陥りやすい中小企業にとって、大切な戦力である現有人材の雇用を長く維持しようという動きの表れとみることもできる。

以上のように、第 1 章では、各種のマクロデータを用いて、多様なアングルから中小企業の雇用面での貢献をみてきた。とくに、「中小企業従業員数割合」を一つのキー的な指標として、その構成と特徴的な態様、他の指標との関係について、幅広くまた深く掘り下げた。その結果、いずれの分析内容も、地域における中小企業の貢献の大きさを改めて肯定したものだ。

第2章以降では、こうした結果を踏まえて、実際に、地域の雇用と産業を支えている中核的な中小企業を選定・抽出し、同各社に向けて実施した詳細なインタビュー調査結果を用いて、さらに考察を深めていきたい。

## 第2章 “地域の中核的な中小企業”の事例調査

大企業が新興市場や低労賃を求めて、国内拠点の縮小・海外立地に動くなか、持続的に地域の産業と雇用を支えているのは、その地に根差した中小企業である。

とくに、雇用面での中小企業の貢献については、前章における詳細な分析の結果、地方圏の都道

図表 3-1 「地域の中核的な中小企業へのインタビュー調査」の調査先一覧

企業名	事業内容 (本社所在地)
(株)幸田商店	野菜・果実缶詰・保存食料品製造業 (茨城県)
国本工業(株)	自動車部品の製造、金型の設計・製作、製品の開発・設計 (静岡県)
オーエヌ工業(株)	配管工事用付属品製造業 (岡山県)
香川シームレス(株)	ストッキング、ソックス製造 (香川県)
A社	輸送機器関連部品の開発、設計、製造 (中国四国地方)
B社	工場設備の生産・据付・改造、試運転・調整 (九州地方)
C社	工場・店舗用設備製造・販売、設備管理システム設計製造 (中国四国地方)
(株)松阪鉄工所	建設作業工具・配管設計製造、産業機器・治具設計製造 (三重県)
(株)テヅカ	紳士靴・婦人靴・雑貨小売 (宮崎県)
しのはらプレスサービス(株)	プレス機械法令点検代行、機械移設に伴うエンジニアリング、 プレス用ロボット開発・製造・販売、 オーダーメイドプレス開発・製造・販売 (千葉県)

(注)当インタビュー先各社のうち、3社は社名開示、若しくは、社名及び詳細なインタビュー録の開示を希望していないため、本稿では3社をA社、B社、C社と表記し、B社とC社のインタビュー録を省略した。



府県に限ると、約9割の働き手が中小企業に属しているという、極めて大きな雇用貢献を示していることがわかった。

ただし、地方圏に立地している中小企業には、足元の市場規模が小さい、産業インフラに乏しい、景気回復の動きが遅いなどのハンディがある。とくに、地方人口の減少は、深刻な問題である。

このような厳しい環境下にあっても、なかには、地域の中核的な存在として積極的な経営を進め、産業と雇用を支える有力な中小企業も存在する。そうした企業には、地域外の市場、ときには海外の市場を舞台に活躍している例もある。

また、産業面での牽引役だけにとどまらず、地域住民の有力な就職先となって、地域の雇用をリードしているとともに、人を大切にする経営を実践している例も多い。

本章では、以上のような、地域の産業と雇用を支える中核的な中小企業を取り上げて実施したインタビュー調査<sup>6</sup>の結果を整理・分析する。そこから、企業と地域の結び付き、市場戦略と競争力、雇用創出と人材戦略などを抜き出し、その成功要因を探っていく。

研究上の意味づけとしては、第1章において、マクロデータに基づき、中小企業の雇用面における大きな貢献を定量的な面から裏付けた。本章以降では、上述した事例研究により、中小企業の貢献を定性的な面から裏付けようとする狙いである。

---

<sup>6</sup> なお、中小企業へのインタビュー調査では、上述した観点から、地域の雇用創出に重要な役割を果たしている中小企業10社を、政府刊行物・新聞・雑誌・ウェブを含む各種の公開情報や、信用情報会社が提供する企業データベース、当公庫の取引歴や調査歴のある企業群の蓄積データなどをもとに選定し抽出し、直接面談のうえ実施した。

主なヒアリング項目としては、事業概要、沿革、市場戦略、強みなどを押さえたうえで、当社の競争力を支える人材の役割と貢献、人と組織の基本方針、具体的な人材確保・育成策などを尋ねた。また、一部の企業については、実際に働き手の方へのインタビューも加えさせていただいた。

企業名	株式会社 幸田商店		
本社所在地	茨城県ひたちなか市	従業員数	120名
事業内容	野菜・果実缶詰・保存食料品製造業		

### 【本事例のポイント】

- ◆ 未開拓だった若い女性をターゲットに、手軽で低価格な干し芋の開発に成功。他社にはない低温殺菌技術を駆使し、安全性にこだわりが強い複数の大手小売店系 PB 商品にも採用されている。原料からこだわった究極の干し芋「べっこう干しいも」も好調。他にも、“無添加”&“食物繊維”を前面に出し、パッケージデザインも統一した「機能性きな粉」を含め、さつまいもや大麦、大豆の食物繊維やビタミンといった、農産物そのもののよさを引き出す事業を基本としている。
- ◆ 地域活性化のためには、地域に根付く人材が必要であり、当社も地域に根付く企業として、働く場を提供する使命感を持つ。商品が売れ、会社の知名度が上がることで、人的ネットワークが広がり、より優秀な人材を取れるようになった。好循環が生まれている。
- ◆ “生き物”に近い干し芋の製造は、品質管理が難しく、料理人に通じる“感性”の世界。当社では、技能継承のためにベテランと新人を二人組にして、丸1年間、共同で仕事を行わせている。



国産のべっこう干しいも



機能性きな粉(大麦黒糖きな粉)

(出所)(株)幸田商店ウェブサイト

## (1) 事業の沿革・企業概況

### ■ 若い女性をターゲットにした商品開発

当社の立地する茨城県では干し芋の生産が盛んであり、国産干し芋は、茨城県産が 90%超のシェアを占めている。当社も、1948 年の創業以来、茨城の老舗干し芋屋として、地域の原料を使用して、干し芋の生産を続けてきた。ただし、当時の干し芋は、一袋 400 円～500 円にもなる高価な商品であった。対象購買者層も 40 代以上の女性を中心に、あまり若い世代が食べる商品ではなかった。

そんな折り、大手食品専門商社で 10 年間勤務経験を積んだ現社長が当社に戻ってきた。

現社長は、若い世代、特に女性に干し芋を食べてもらいたいと考え、1994 年以降、従業員と共に議論を重ねた結果、一年中、手軽に食べられて、しかも低価格な干し芋の実現が必要だという結論に達した。

手頃な価格を実現するには、従来の国産(茨城県産)原料を前提とすることはできないが、最初は、当社のような地元産原料を使い続けてきた老舗にとって、やはり外国産原料を使用することには抵抗があった。それでも、何とか低価格の干し芋を実現しようという目標のもと、幸い、現社長が大手食品メーカー勤務時代に開発輸入の経験を有していたことから、比較的スムーズに中国での原料調達の調査に取り掛かることができた。

調査の結果、その頃の中国産干し芋は形だけ日本を真似たもので、価格は安い味がよくないことが分かった。そのため、さつまいもの品種から改めて探し出さなければならなかった。そして、自力で数十種の品種を研究した結果、ついに日本の消費者に受け入れてもらえる味の「斉薯 5 号」を見つけた。

このさつまいもを原料にした商品の価格は、従来の干し芋よりもかなり安い、一袋 120 円～300 円に設定した。若い女性をターゲットにするには、品質と価格のバランスをうまく取ることが重要だと考えていた。若い女性という、干し芋にとって新

しい市場を開拓するため、発売から 10 年、今日まで市場形成に努めてきた。

なお、中国産干し芋の市場投入により、従来の国産干し芋の需要が浸食されることはない。対象購買層は、今まで干し芋を食べていなかった 20～30 代の女性であり、彼女たちが新たに干し芋を食べるようになって、その市場が追加されたのである。生鮮品として流通している従来干し芋の購買層には、変動はない。

### ■ 多様な商品を開発・販売、米国へも輸出

当社は、世間では「干し芋屋」のイメージが強いが、実は、商品展開は多様である。さつまいもや大麦、大豆などの持つ食物繊維やビタミンといった、農産物そのもののよさを引き出すことを基本としている。

現社長が入社した当時の売上高は、7 億円程度であり、そのうち地場の干し芋が 90%、農産乾物の OEM 生産が 10%を占めていた。当時、自社ブランドを持つなどという意識は、一切なかった。そして、現在は、干し芋を 3 割程度の割合にとどめ、うち国産が占める割合も 5 割強としている。こうした多商品化、生産地の多様化により、経営リスクの分散に努めている。考えてみれば、かつての国産 9 割という状態は、リスクが高かった。

社長が入社した 1994 年当時の従業員数は、10 名ほど。現在では、従業員数 50 名に、パートの従業員が加わるまでになっている。中途採用も含めて人材育成を行ったことで、ここ 10 年、営業や品質管理など各部門を担う人材が育ってきた。

## (2) 企業の特徴・強み

### ■ 品質を保って殺菌できる低温殺菌技術

当社が切り開いた低価格干し芋の市場には、後発の同業他社も参入してきたが、すでに撤退し始めている。円安や中国事情も背景にあるが、大きい要因は、干し芋にはカビが非常につきやすく、殺菌工程や品質管理が不十分だと、クレームに結びつきやすいためである。

その点、当社は、他社には真似のできない低温殺菌技術を開発し、独自の処理を施している。これにより品質を落とさず殺菌することができ、この技術の存在が、当社が干し芋業界で圧倒的な存在感を示している強みの一つである。

#### ■ トレーサビリティを確立して中国で生産

当社が中国産干し芋の採用を考えた当初、既存の中国産は、とても安全とは言い難いものであった。そのため、自社で原料調達から加工までの工程を一から起こす必要があった。それでも、商社等を一切介さず、単独で約3万坪の土地を購入した。当時まだ中国の地価は安く、今と比べたら1/10くらいの金額で済んだ。企業体力を勘案して、このリスクなら投資してみてもよいと考えた。

#### ■ 食の安全のため、最終工程は日本で行う

原料の栽培から加工までの工程は、中国で行っているが、安全のため、最終工程は日本で行うことにこだわっている。また、中国での工程においても、原料の栽培から加工までの全ての工程を自社で行うことで、中国では困難だったトレーサビリティを確立できた。

例えば、大手小売店のプライベートブランド商品(以下「PB」)の発注元は、安全性に関して極めてこだわりが強く、品質管理の目が厳しい。上述のような安全性の確保があつてこそ、品質管理に非常に厳格なことで知られる「セブンプレミアム」などの商品に、当社の干しいもが選ばれたのである。

#### ■ 三つの強みで複数のPBをひきつける

上述した低温殺菌技術と、トレーサビリティの確立、および日本での最終工程の実施という三つの特徴をそろえたことで、複数の大手小売店のPB商店から声がかかってきた。

通常は、1つのメーカーが1つのPBに対してだけ納入することが一般的であり、複数の異なる小売店系のPBが同一のメーカー製品を採用す

ることはまれである。しかし、干し芋に関しては、複数のPBが当社に集中するという現象が起きており、そのおかげで、大企業に対しても、弱気になることなく価格交渉力を発揮できる。

#### ■ 大手企業が参入できない市場で活躍

もう一つ、当社に有利な点として、干し芋は、大手企業が非常に参入しにくい分野であることが挙げられる。一般的に、中小企業が開拓し大きな利益を上げているマーケットには、大手企業が後発的に参入してきて、資本力にモノを言わせることが多い。しかし、干し芋に関しては、そうした気配はない。干し芋は、硬さや水分等が一つ一つ異なる。大手企業が扱うナショナルブランド<sup>7</sup>は、常に均一な品質でなければならないので、こうした生鮮品に近い干し芋の性質そのものが参入障壁となっているのである。

### (3) 市場戦略

#### ■ 後発のドラッグストアで販路開拓

当社では、低価格干し芋より前に、「機能性きな粉」というヒット商品がある。

「機能性きな粉」は、それまで他社のOEMで生産していたきな粉を、現社長が就任後、健康食品として自社ブランド商品化したいと考え、作った商品である。通常、150g当たり100円程度の安価なきな粉とは異なり、150g当たり300円の価格設定で、“無添加”&“食物繊維”を前面に出し、パッケージデザインも統一した付加価値の高い健康食品として売っている。これだと、競合製品が参入してきそうなものだが、未だに存在しない。安価なきな粉に慣れたメーカーは、既成観念からなかなか踏み出せないのだろうか。

この商品を発売した当時、スーパーマーケットの棚は大手メーカーが押さえていたため、後から既存の流通経路に乗せるのは難しかった。一方、小売業界では後発組となるドラッグストア勢は、スーパーマーケットに対抗するため、新参メーカ

<sup>7</sup>全国展開型大手メーカーが自社商品につけたブランド。流通業者主体のプライベートブランドとの対比。

一の商品を導入することに積極的であった。当社の売り込みに応え、店頭で「機能性きな粉」を陳列してくれた。ドラッグストアの客層は、健康志向が高いと考えられ、「機能性きな粉」の商品性とマッチしており、自社ブランドとして当社最初のヒット商品となった。

かつて保守的だったスーパーマーケットも、新規市場開拓意欲が旺盛なドラッグストアやコンビニの姿勢を見て、最近では、新メーカー商品を導入し始めたようだ。

#### ■ 食品メーカーとして健康食品を販売

「健康食品」と称することで、単価が1,000円以上に跳ね上がる高額商品も少なくない。

それでも、当社は、“手軽に健康”というコンセプトのもと、あくまで食品メーカーとして健康食品を販売する戦略を取っており、値ごろ感のある価格設定は崩さない。

ちなみに、砂糖を加えた干し芋の市場も存在はするが、成功を収めてはいない。干し芋をただの砂糖付きお菓子として売り出したのでは、商品としての価値は低い。干し芋としての商品価値を出すことこそが重要なのである。その点、当社の干し芋は、さつまいも以外の原料を使っておらず、まさに無添加そのものである。「無添加」「自然」が商品としてのキーワードである。

#### ■ ダイエット中のおやつと PR してヒット

「機能性きなこ」の成功により、同じように、健康食品のキーワードである「無添加」「食物繊維」というコンセプトが活かせる干し芋でも、成功できるという勝算があった。

その干し芋がブレイクし、広く認知される契機となったのは、2003年から販売を開始した当社のナショナルブランドである「角切り干しいも」のヒットである。

神奈川県を本拠とするドラッグストアチェーンが当社の「角切り干しいも」を店頭で置く際、POPに「ダイエット中のおやつ」というキャッチフレーズをつけて販売したところ、これが起爆剤となって

全国から引き合いがくるほどのヒットとなり、健康食品干し芋が軌道に乗った。

現社長の就任後、この新構想の商品開発を始めてから10年が経過した頃のことである。

#### (4) 日本・地域へのこだわり

##### ■ 地域の素材を活かす究極の干し芋

中国での干し芋生産に成功したことで、「手軽でおいしく、一年中食べることができる干しいも」を供給することができるようになった。ただ、改めて自社の立地する茨城という、土壌・気候・天気・冬場の北東の風など、全てが干し芋の生産に適したこの地域の特性を見つめ直したとき、この特性を最大限活かして、食べた人を感動させるような究極の干し芋を作りたいという思いが芽生えた。

究極の干し芋を作るためには、メーカーから農業の領域に踏み出して、原料の芋からこだわって作らなければならない。そこで、農業生産法人「幸田農園」を設立し、自社で原料から加工～販売まで一貫して手掛け、全工程をこだわり抜いて行うことにした。こうして生まれた製品を「べっこう干しいも」と名付けた。

「べっこう干しいも」は、スーパーマーケットのような一般的な流通経路ではなく、水戸駅内に構えた当社直営店とインターネット販売のみで扱っている。(当社では、マーケットの性質により、売る商品を変えている。)

価格は既存製品より3割ほど高く設定しているが、消費者に高品質が受け入れられたことに加え、当製品の私的なファンであることを著名タレントがテレビで公言してくれたことから、生産が追い付かないほど評判になった。現在は、消費者が「買わせてください」と依頼してくるような状況であり、メーカーとして大変ありがたいことになっている。

自社商品のブランド化を目指す企業は多いが、実際にブランド化を実現するためには、あらゆる点で質の高い“本物”の商品を作らなければならない。「べっこう干しいも」は、そういう存在であ

る。

なお、ブランド化にあたり商品をどう表現するかは、デザインと基本コンセプトが重要な点となる。デザインは自社でまかなえないため、その都度適切な会社を選んで外注する。

## (5) 人材戦略

### ■ 地域に根付く人材の獲得

当社は、毎年、新卒採用を続けている。地域が活性化するためには、地域に根付く人材が必要であり、そのためには、地域に働く場がなければならない。当社も地域に根付く企業として、働く場を提供する使命感を感じている。こうした一般的な新卒募集の他にも、新卒・中途の別なく、人的つながりから地元人材を紹介してもらい、採用するケースも多い。紹介する人も責任があるので、概ね良い人材を紹介してくれる。また、商品が売れ、会社の知名度が上がることで、人的ネットワークが広がり、より優秀な人材を取れるようになった。好循環が生まれている。

近年、地元で働きたいという若者が増えてきたと感じる。当社では、新卒採用を続けてきた結果、若い従業員が中心となってきている。

### ■ 人件費を2倍かけるマンツーマン育成

実は、きな粉の直火焙煎や、干し芋の皮むきには、高度な技術が必要であり、長い修練期間をかけなければ習得できない。

そもそも、干し芋は、“生き物”といえるほど品質管理が難しいものであり、一度作り始めると途中で中断することができず、毎日天日の下で、芋の状態を観察しながら作らなければならない。これは、ある意味、料理人に通じる“感性”の世界である。

とくに、「べっこう干しいも」の品質チェックなどは当社の生命線であり、チェックの目にブレがあるとブランド価値の失墜につながる。当社では、技能継承のためにベテランと新人を二人組にして、丸1年間、共同で仕事を行わせている。当然、この間、人件費が2倍にかかることになる。しかし、

何十年の歳月をかけて培ってきたベテランの技術を受け継ぐには必要不可欠なことであり、人材育成のための必要経費と割り切っている。

こうしたマンツーマンの技能継承のほかにも、若手従業員については、ジョブローテーションとして、人材育成の意図を持って配置・異動をさせている。

人事評価においては、「多面評価」を導入している。自分が他の従業員を評価したり、他の従業員に評価されたりするため、偏らない公平な人事評価ができているものと自負している。

### ■ 微細な変化を感じ取る感性が必要

上述したように、干し芋生産過程においては、日々の微細な変化を感じ取らなければならない。これができるキメ細かな感性とは、おそらく日本人独特のセンスである。日本の食文化の中で育ち、日本人としての感性が磨かれてないと本物の干し芋を作ることはできないと思う。

同時に、その食文化を共有し、“本物”の良さを感じとって商品を購入してくれる市場があることも、大切なことである。

比べてみると、中国人の気質は、型通りのシステムの上で、決められたことを繰り返し実行する方が得意であると思う。従って、上述の“感性”を駆使しなくてもよい品質管理のための作業やトレーサビリティの確立などについては、中国人の得意分野である。

日本国内でやるべきことは、“感性”が求められる“本物”を生産し、地域の特性を活かした製品のブランド化を進めることなのである。

## (6) 今後の課題・展望

### ■ 確実な供給と高付加価値商品の増産

現在の事業を掘り下げ、当社製品への需要に確実に応えていくことが、今後の方針である。

その上で、高付加価値商品を増産していきたいと考えている。すでに新しい生産設備を設立するための土地を確保しており、2015年までには干し芋の供給体制を整える予定である。

このためには、当社が保有する農業生産法人「幸田農園」の規模を拡大したいと思うが、現実的にはこれ以上の規模拡大は難しい。そこで、地域の他の農業生産法人との連携も考えている。良い芋を作ってもらい、当社が高く買って高く売れば、地域活性化にもつながる。

と安いため、生活の豊かさという点では、地域の方が豊かと感じることも少なくない。

#### ■ 干し芋で圧倒的な存在感を示していく

国内でも、西日本を中心としてまだまだ市場が開拓しきれていないと感じており、海外展開の前に、国内市場を徹底して開拓したいと考えている。

干し芋には、青果扱いのものと菓子扱いのものが存在するが、当社では、菓子扱いの干し芋をアメリカに輸出している。物流や為替リスクの問題があり、本格的には市場展開を図っていないが、いずれ積極的に販売していきたいと考えている。

多くの業界において、圧倒的なブランド力を誇り、市場を支配するような存在感のある企業が存在する。当社も、干し芋では「幸田」と言われるような、圧倒的な存在感を示していきたいと考えている。

#### ■ 幅のある仕事と共感が中小企業の良さ

中小企業のよさは、様々な業務が経験できる（経験させられる）ところである。大企業では、個人の役割が明確に区分されているので、仕事はそれのみになってしまう。しかし、中小企業では、個人の役割に幅があり、商売全体の流れと自分の動きを肌で感じる。中小企業では、従業員は確実に会社の部品ではない。

例えば、商品開発の際には、開発スタッフだけでなく社員全員に開発プロセスが見えるため、共感する部分が多く、商品や事業を育てているという感覚を持ちやすいのではないだろうか。

食品流通業界では、給料面での中小企業と大手企業との格差は比較的小さいと思う。もちろん、東京の大企業と比べたら地域の中小企業の給料は低い。しかし、生活費が東京よりずつ

企業名	国本工業 株式会社		
本社所在地	静岡県浜松市	従業員数	61名
事業内容	自動車部品の製造、金型の設計・製作、製品の開発・設計		

新設した浜北工場



パイプ ウォーターバイパス  
(製品例)

(出所) 国本工業(株)提供写真

- ◆ 材料にかかわらずスプリングバックを起さない独自の「パイプ曲げ」技術などが強み。当社の技術力を認めたトヨタが、異例にも、当時従業員 30 名程度の当社を相手に直接取引の口座を開いてくれたことから、Tier 1 としての地位を築いた。以来、「縮管」「拡管」「曲げ」などの技術を駆使し、これまで無理と言われてきたような形状や加工法、価格を実現。ときには、**金属塑性加工の理論限界値を超えた数値を実現し、専門の大学教授が学会での発表を希望するほど。**
- ◆ かつて、当社には人材(人財)が不足していると思っていた。しかし、実は、自分たちが従業員に何も教えていないことに気付いた。しっかりと仕事を教えて、それを好きになった時に人は成長する。
- ◆ 教育は OJT が基本だが、座学のカリキュラムも組んでいる。教育係として完成車メーカーOBで社員教育の経験を持つコンサルタントを招聘。完成車メーカーと同様のカリキュラムをベースに、当社に合わせた教育を行っている。
- ◆ **当社は、技術に対しては非常に粘り強い。**克服不可能と思われる課題でも、とにかく粘ることで絶対何かを得られる。そのときに、「できませんでした」とは報告させない。必ず「～まではできました」と報告させる。そこで自信を持ち、従業員は強くなっていく。粘り強い人材(人財)が必要だが、採用段階では分からない。当社の社風や環境の中で粘り強くなっていくのだと思う。**社内には、身近な先輩や同僚が苦勞しながら粘りに粘って、無理と言われたことでも最終的に成功させた体験があふれている。そこから、簡単にあきらめない粘り強い社風が生まれた。社内の空気が人を育てる。**



## (1) 事業の沿革・企業概要

### ■ 需要の高まっていた二輪業界に参入

当社は、現社長の実父(創業者)が、地域の特産品である遠州織物を扱う商売を始めたことに端を発する。創業者は、1950年代後半、朝鮮動乱後に景気がわるくなった織物業界から商売替えを図り、当時、生産が盛んになりつつあったオートバイの部品を生産するプレス加工に参入した。参入後の1961年に急逝した創業者のあとを現社長の母が継ぎ、1969年には、浜松市内の現本社所在地に工場を設立した。1970年に法人化した時点で、現社長は、既に実質的な経営を担っていたものの、20歳そこそこでまだ若かった。若過ぎることで、工場用地購入資金の調達に支障が生じないよう、現社長の母が社長に就いた。

1960年代中盤～1970年代は、オートバイがブームとなっており、まるで現在のベトナムやインドネシアのような状態であった。スズキのモベット、ヤマハのメイト、ホンダのスーパーカブと次々と製品が販売され、仕事があり過ぎてさばき切れず、同業者間で仕事を融通し分担することもあった。四輪より二輪が隆盛の時代で、愛知県の自動車部品メーカーが、二輪の仕事を求めて静岡県に移転してくる例があったほどである。

### ■ 自動化への先見的な投資

1960年代は、毎年20%程度賃金が上がっていた。それを考えると、現在のインドネシアで賃上げ30%などと聞いても納得できる。その頃は、当社も人手をかけて仕事をしていたが、あと何年かで日本人の賃金は倍になるだろうと言われていた。

これは大変なことになると考え、1970年の段階で、生産ラインの自動化を思い描いていた。これを実行したのが1977～1978年頃。内部留保が貯まり、売上也安定してきた頃である。まず、アイダエンジニアリングがラインパーサーを販売すると聞きつけて、9台購入した。4台、3台、2台の3ラインに分けてそれぞれ使用した。当時の価格

で1億数千万円であった。

安川電機製の溶接ロボットも1台2,000万円もしたが、9台購入した。当時、工員1人あたり3台のロボットを担当させた。これだと2交代勤務でも計6人で済む。発注元が視察に来たときに、本当に償却できるのかと懸念する人もいたが、そういう人には、省力化による計算根拠を示したりした。

もちろん最初は、ロボットがうまく稼働せず、苦労したが、1年もすれば軌道に乗り大量に生産できるようになった。ラインパーサー、溶接ロボットともに、発注元大手企業にも負けない、日本でも最先端時期での導入であった。また、IBMの生産管理システムMAPICSも先駆けて導入していた。

### ■ 自動化と生産管理導入が危機時に効果

上述のオートバイブームに加え、1979年から始まったHY戦争<sup>8</sup>により、当社の利益は、さらに拡大した。ところが、1983年になってHY戦争が終結すると、オートバイ産業の好景気も終息し、当社の売上は、それまでの3割程度にまで急減してしまった。この影響は大きかった。結果的には、3年程度で売上を戻したが、一時、資本を割り込むほど厳しかった。

それでも、何とか建て直せたのは、それまでの内部留保があったことと、それ以前から生産の自動化を進め、生産管理システムを導入し、好景気時にもさほど増員しなかったおかげである。

また、溶接ロボットは、1977年という早い時期に導入していたことで、HY戦争が終結する前に償却が済んでしまっていたことも大きい。この償却は、6～7年で済んだ。過剰となった設備は切り売りした。

こうして自動化や合理化を先行して実施していたことにより、HY戦争終結による経営難を何とか乗り切ることができた。

<sup>8</sup> 1979年ごろから1983年ごろのオートバイ市場において、ホンダとヤマハが、激しく競った覇権争いのこと。

## ■ 独立採算のソフト子会社が副次収益源

苦境時の1983年に、ソフト部門を独立採算の別会社として切り離した。装置のレンタル料など何千万円の経費が本社から浮いた。この頃、たまたまIBMがベンダーを使い始めた時期であり、運よくIBMの人と知り合ったおかげで、当社のソフト部門がIBMのベンダーとなれた。ベンダーとしての業務は、例えば、大手企業の海外工場に向けて、当社がすでに使いやすく改善したMAPICSをパッケージで販売する等の仕事である。ソフトは、高利益率で非常に儲かる。後に本社に吸収したが、それまでの儲けで本社はとも助っていた。

## ■ 主力発注元の海外移転により、再び苦境に

当時の主力製品は、オートバイのスタンドであり、とくにヤマハのオートバイの9割は、当社製のスタンドであった。

HY戦争終結後、スズキ、ヤマハ、ホンダの各社は、為替に強い企業を目指し、海外に進出し始めていた。当社もインドネシアに視察に行ったが、やはり海外進出のリスクと、HY戦争の反動で会社規模を縮小していたことから、海外進出はできなかった。その後、ヤマハは、現地でサプライヤーを見つけ、当社は見放されてしまった。もう一度、ヤマハから海外進出の募集があったときには、当社も改めて応募したが、先方から断られてしまった。そこからヤマハとの取引額は急減し、ついにゼロとなった。これはさすがに厳しかった。早くから海外進出の必要性は聞いていたのだが、このときは経営判断に遅れがあったと自戒している。売上ゼロの期間は、金型を売るなどの残務処理でつないだ。

翌年1998年には、ヤマハ以外との商売で、何とか売上水準を元に戻した。1983年よりも売上減少幅は緩やかだったが、逆に資金繰りがはるかに大変だった。

## ■ プレス曲げの技術で四輪に参入

ホンダも、浜松でのオートバイ事業から撤退す

ることになり、その穴埋めの一環として、同社調達課長から大手部品メーカーを紹介された。このメーカーとの取引が切っ掛けになって、現在の事業の礎となる「プレスによる曲げ」の開発が始まった。

一般的なベンダー加工による「曲げ」は、職人仕事であり、カンやコソの世界。スプリングバック<sup>9</sup>を抑えるには非常に高い技術とコストを要した。資金もなく職人もいない当社としては、これをプレスでやることに挑戦した。約1年間を要したが、材料にかかわらずスプリングバックを起こさない金型開発に成功した。この技術を大手部品メーカーに認められ、本格的に四輪部品の仕事が始まった。

2003年、トヨタの調達部が開催する「新技術・新工法展示会」に参加する機会を得た。この展示会は、中小企業創造活動促進法の認定を受けた企業が優先的に参加できるため、県や市の担当者から勧められたのである。虎の子のプレス曲げ技術を外に出すのには、社内や同業者からも異論があったが、思い切って参加した。

その会場で、たまたまプレス曲げ技術に理解のあるトヨタの課長と知り合いになり、その後、当社から連絡して、当社工場の見学に来てもらった。以降、先方から課題をもらい、その後2~3年間は、毎日のようにトヨタに通いながら、各種の課題をこなすための開発を続けた。年月が経ち、2005年になった頃、これ以上続けても口座がもらえないのなら、もう辞退する旨告げたところ、先方の技術担当のトップが副社長会に提案してくれた。そのとき、口座開設の権限を持つ調達担当のトップも当社の技術を認めてくれたことから、試作開発・量産開始・納入を経て、2007年に、トヨタから口座をもらうことできた。

そこに至るまでには、当時従業員30名程度の当社の規模が、あまりに小さ過ぎたことが問題にもされた。それでも、なるべく従業員規模を大きくせず、売上だけを増やす経営を堅持した。

<sup>9</sup> 材料を曲げ加工したとき、圧力を除くと、変形した部分が僅かながらも元に戻る現象。

2008年には、新たな自動化が完成して売上が倍増する予定だったが、リーマンショックにより微増にとどまった。ただし、利益率の良くない古い仕事だけが無くなったため、利益は倍になった。

#### ■ 「規模」より「強さ・たくましさ」

当社は、「規模」より「強さ・たくましさ」を、「量」より「質」を追い求める。それと言うのも、リーマンショックが発生したことで、それまで当社が規模を追い求めてしまっていたことに気付いた。規模拡大ではなく、強さやたくましさを求めることが従業員のためであり、地域のためになると改めて思った。

価格を下げてバーゲンセールを続けていても、企業はもたない。「省エネ、省資源、軽量化」を売る提案型企業を、当社は標榜している。ただし、コストで他社に負けてはならない。それは、技術で他社に負けているということだからである。

当社は、HY 戦争終結時の 1983 年と、ヤマハの海外移転の 2002 年に経営危機に陥り、2 回資本を割り込んだ。財務的には 2 回つぶれていると言ってもよい。しかし、これでも経営を続けていられるのは、公的金融機関などカンフル剤を打ってくれる方達と、付き合いがあったからである。

## (2) 企業の特徴・強み

### ■ 原価を下げるには、作り方から考える

当社では、仕事を受ける前に、どうすればその仕事を自動化できるか考える。創業初期から、自動化をして製品の価格を抑え、利益を出すというスタンスは、一貫して変わらない。人手を掛けている生産には限界がある。原価を下げるには、作り方から考える必要があり、それにおいて自動化が重要なファクターとなる。

製品価格が高いか安いかを論じるには、しっかりと原価管理をして、利益計算しなければならない。当社には、精緻な見積りシステムがあり、利用する機械の減価償却必要年数まで考慮して、製品ごとに労働分配率まで算出できる。一方、顧客側は、販管費まで考慮して賃率の決め、出

来上がりの製品一ついくらで他社と比較する。目先の賃率×工数などで売値を計算しては、ダメ。トヨタにも、発注者として精度の高い見積もりシステムがあるため、当社側も根拠のある価格を示す必要がある。

### ■ 無理と言われた技術を次々と実現

他社でできなかった課題や、これまで無理と言われてきた形状や加工法を、当社は次々と実現してきた。ときには、金属塑性加工の理論限界値を超えた数値を実現してしまい、これに驚いた専門の大学教授が学会での発表を希望するほどである。

あまりに多く難しい技術を実現してしまうため、最近では、発注側がこれに乗じて、技術水準が高い割に数が出ない仕事を回してくる傾向があるのは、少々悩みのタネである。

基本的なポイントは、「材料をやさしく動かす」ことなのだが、そうして実現した技術について、課題や問題を解決するに至る経緯を、担当者に詳細に報告させている。これを、他の従業員が参考にできるようにドキュメント化して、社内データベースに保存している。具体的には、材質等をどういふものを使用したか、どういった加工をし、結果としてどうなったかなどの記録である。次項で示す 7 つの技術要素・工法を組み合わせることで、誰でも開発ができるように標準化したい。

このデータベースは、非常に重要な資産だが、当社の強みは技術だけでなく、重要な顧客の信頼を得て販路を獲得していることである。万が一、技術を盗む者がいたとしても、その者は、当社が押さえている顧客に売込むことはできないのである。

## (3) 市場戦略

### ■ 市場は、「曲げ」、「成型」、「冷鍛」の三つ

当社の対象市場(顧客のニーズ)は、3 つある。「曲げ」「成型」「冷間鍛造」の各市場である。さらに、これを「縮める」、「広げる」、「厚く」、「薄く」、「つぶす」、「曲げる」、「底付」といった七つの技

術要素に分割して、蓄積したデータを活かしながら技術開発をし、それぞれの市場にアプローチしている。

当社では、この 3 つの市場の中でも特に冷間鍛造にこだわっている。これは、熱を使わないので環境負荷がかからない、という理由もあるが、「本当の技術に熱はいらない」という思いもある。火をかけて、素材を柔らかくして固めるというのは、当社が追求すべき技術ではないと思う。

また、七つの技術要素のうち、「底付」だけは、まだ実現できていない。しかし、溶接をせずにプレスで底付することを、いずれ実現したい。現在でも一定の条件下で、溶接を省略できる技術を開発しているが、底付が実現できれば、鑄造加工の一部については、プレスの底付で代替が可能となる。そうすると、大きな市場が出現する。

#### (4) 人材戦略

##### ■ 採用した人材を育て上げる

今は、17~8 人の技術担当がいる。かつては 2 人しかいなかったが、ここままでに変わった。基本的に工業高校卒を、毎年 2~3 名採用している。商業高校や普通科にも目を向けてはいるが、高校で技術を学んでいる工業高校卒の学生の方が、早く戦力となるためである。

新卒採用した従業員は、製造部門で現場を体験したのちは、技術部門に入ってほしいと考えている。ただし、向き不向きもあるため、あらかじめ製造部門採用、技術部門採用と決めつけることはしていない。社長自ら、毎日従業員の仕事ぶりを見て個々の従業員の動きを把握し、適材適所の配置を心がけている。

当社のような中小企業が、高学歴の人ばかり採用できるわけではない。できる範囲で優秀な人材を採用し、社内で、その人たちを GM、トヨタに負けない人材に育て上げればよい。当社は、これを目指している。大企業に行けなくても、当社に来てくれれば、育てて一人前にする。

また、日本の一流大学卒に無理に来てもらうより、当社に魅力を感じた新興国の一流大学卒の

外国人に来てもらいたい。当社の技術を学んでもらって、競合先となるかもしれないが、自国で企業を作ってもらってもいい。

かつて、当社には、人材(人財)が不足していると思っていた。しかし、実は、自分たちが従業員に何も教えていないことに気付いた。しっかりと仕事を教えて、それを好きになった時に、人は成長すると思う。

##### ■ コンサルタントを招いて教育を充実

教育は OJT が基本であるが、座学のカリキュラムも組んでいる。近年は、従業員教育を積極的に進めており、教育係として、完成車メーカーで社員教育に携わっていた経験を持つ外部のコンサルタントを招いている。完成車メーカー並みのカリキュラムをベースに、このコンサルタントが当社に合わせた教育を行っている。

カリキュラムは座学で階層別に行っている。材料の熱処理や用語のような初歩の勉強から、力学的なことも市販の教科書を使って行う。

いずれ、ポリテクカレッジや職業訓練校など教育ノウハウが確立されている場をうまく使いたい。

##### ■ 社内の空気が人を育てる

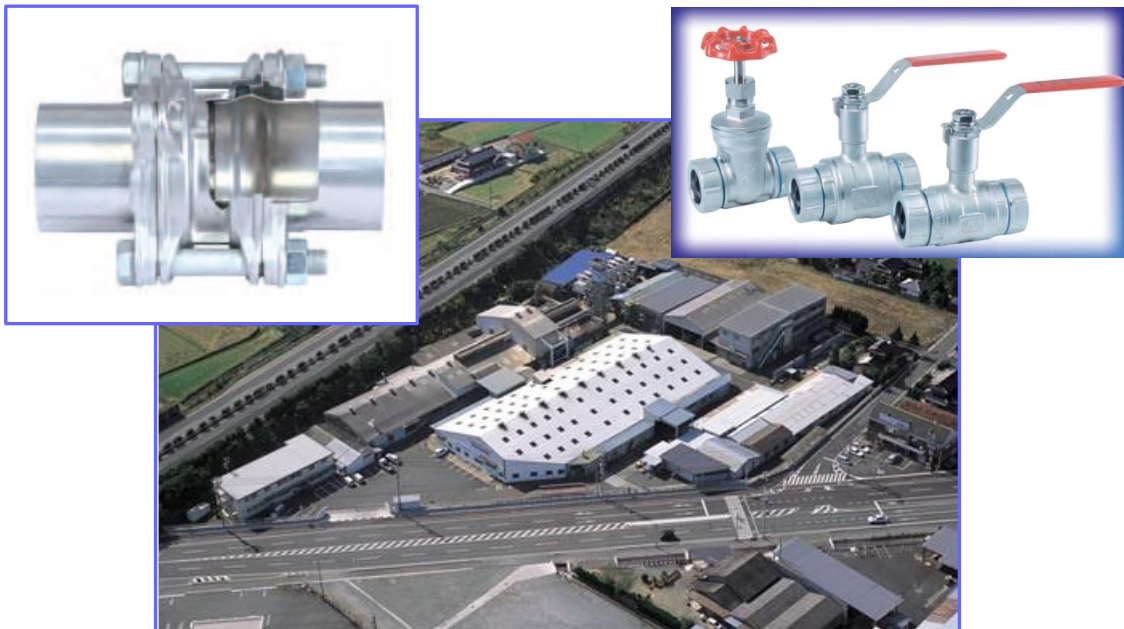
当社は、技術に対しては非常に粘り強い。現実的には、納期と内容から考えて、製品化できそうもないと思ったときでも、とりあえず製品を作ってみる。この中で絶対ヒントは得られる。克服不可能と思われる課題でも、とにかく粘ることで絶対何かが得られる。そのときに、「できませんでした」とは報告させない。必ず「~まではできました」と報告させる。そこで自信を持ち、従業員は強くなっていく。粘り強い人材(人財)が必要だが、採用段階では分からない。当社の社風や環境の中で粘り強くなっていくのだと思う。

社内には、身近な先輩や同僚が苦勞しながら粘りに粘って、無理と言われたことでも最終的に成功させた体験があふれている。そこから、簡単にあきらめない粘り強い社風が生まれた。社内の空気が人を育てる。

企業名	オーエヌ工業 株式会社		
本社所在地	岡山県津山市	従業員数	150名
事業内容	配管工事用付属品製造業		

### 【本事例のポイント】

- ◆ 当社は、自ら考案した拡管式継手「ナイスジョイント」を主力商品として、「漏れない」「クレームへの真摯な対応」「品種が多い」「納期の安定」という4つの強みを堅持し、**同継手で業界シェア60%。大型建造物に限れば、80%を占めている。**その耐震性をより高めた「ナイスジョイント耐震」は、2013年に第5回ものづくり日本大賞製品・技術開発部門「特別賞」を受賞した。
- ◆ 当社の継手は、耐久性が高く、高温等の負荷にも耐えられる。普通の水だけでなく、今後は、高温水、超純水、エアや油などにも用途を広げていきたい。対象建物も、食品工場等へと広がっていく。
- ◆ 地元出身者や、Uターン組、岡山の大学卒の他県出身者等が入社している。背景はそれぞれだが、**この地域という縁でつながっている。地元の学校も、当社には優秀な学生を紹介してくれており、定期的に、近くの高専の教授に出前講座を開催してもらっている。**加えて、配管材料分野の重鎮である明治大学の先生に技術顧問となってもらっている。同先生は、津山市出身であり、これが縁になった。**こうした地元意識によるネットワークは、都会には、あまりないことだろう。**



本社工場と主力商品「ナイスジョイント」

(出所) オーエヌ工業(株)ウェブサイト

## (1) 事業の沿革・企業概要

### ■津山市に誘致企業第一号として移転

当社は、1964年、大阪市東淀川区で創業し、ステンレスの配管材料であるねじ込み式継手、ボールバルブ等の製造、販売を開始した。創業から3年後の1967年、津山市への誘致企業第一号として、大阪から移転してきた。当時、大阪市内では環境問題が深刻で、ステンレスの鋳物が吹けないなど生産活動が難しくなっていたことや、先代の社長が津山市に縁があったこと、津山市は工業高校を含め高校が5つあり、人材が豊富だったことなどが移転の要因となったようだ。これらに加え、当時、輸出が当社の売上の50%を占めていたため、神戸港に近いこともメリットであった。このとき、大阪と岡山の頭文字の「O」、創業者の頭文字の「N」を取って、社名をオーエヌ工業とした。

### ■薄肉パイプの拡張式継手を開発

かつての重く分厚いパイプではなく、持ち運びやすく低価格のパイプを作りたいと、日新製鋼や日本金属工業等の鉄鋼メーカーが、ステンレスパイプの開発を試みた。パイプは完成したが、従来の方法ではうまく継げなかった。それまでの継手は、鉄製の肉厚のパイプをねじ切るか、溶接するのが一般的だったが、どちらの工法も薄肉パイプにはできない工法だった。

そこで、鉄鋼メーカー側は、ステンレスパイプの継手の開発を数社に依頼した。これを受けて、プレス式や圧縮式等の方法が提案され、当社は、拡張式を考案した。拡張式とは、パイプを専用機で内側から広げ、パッキンを入れることでパイプを加工する工法である。

1979年には、国からの補助金を受け、薄肉パイプの拡張式継手「ナイスジョイント」を開発し、販売を始めた。既に、差し込んだパイプに外側から加圧することでパイプを結合させる、プレス式継手が先行しており、市場全体の8割を占めていた。一方、当社の考案した拡張式継手は、当初、月に200万円程度とまったく売れなかった。しかし、拡張式は、ねじ込み式やプレス式に比べ作業効率がよく、かつ漏れない

という長所があり、徐々に売上を伸ばしていった。

1985年には拡張式継手の改良を行い、「ナイスジョイント」の品質をさらに向上させた。これにより、ビル等の給湯、給水に使う屋内配管用の拡張式継手が当社のメイン商品となった。現在では、億単位の売上を誇る。何十年とかけて当社の主力製品に成長させた。

### ■企業概況

当社は、ステンレス配管の鋳造から加工までを扱っている。主力製品の「拡張式継手」は、もともと当社製品の固有名称であったが、業界で名称を統一することになり、当社製品の固有名称がそのまま一般名称となった。

拡張式継手は、当社が開発してから既に35年近く経つため、実用新案権が2004年ごろに切れている。以降、当社以外の2社ほどが拡張式継手を販売し始めた。そのため、一時、当社の業界シェアは、40%程度に落ち込んだが、現在では、60%まで戻している。なかでも、拡張式を使うことの多いビルや病院等の大型建造物においては、市場の80%を占めている。

特に大きな病院や国の建設物等工事の際に、発注元の仕様が「拡張式」になっているということは、「当社製品を使いたい」という意向の表れと言ってもよい。

なお、当社の売上構成から見ると、全体の60%は拡張式継手が占め、30%がねじ込み式継手、残りの10%弱がバルブやOEM生産となっている。

販売は、基本的に商社を通して行っており、ユーザーと直接取引はしていない。当社には、全国20社ほど取引のある商社があり、地域ごと取引する商社を決めている。当社の製品は、国内各地の地域建設会社にまで浸透しているが、ステンレスのパイプを使用するのは大きな建物になるため、顧客の中心は、大手建設会社(ゼネコン)が多く、特にスーパーゼネコン5社である。ユーザーは、商社のカタログを見て当社の製品を購入する。購入したユーザーに対しては、従業員が直接現場に出向き、製品説明を行っている。ユーザーと直接、製品情報についてのやり取

りは行いが、業界慣行があるので、注文は商社を通してというかたちである。研究開発体制については、本部長をトップに計 7 名で行っており、基本的に理系新卒が研究開発部門に所属することになっている。

## (2) 企業の特徴・強み

### ■ 安定供給・真摯な対応・隠れたノウハウ

当社が、既に実用新案権が切れながらも競争優位にある理由は、地道に安定供給を続けてきたこと、顧客の要望に真摯に応え、品種を増やし、クレーム対応をしてきたこと、そして、製品に独自の隠れたノウハウが入っていることである。

他社製品と同じような形状でも、技術面では差がついている。具体的には、「漏れない」ということである。

継手は、何より漏れないことが重要。継手は建物の内部で使用するため、漏れると天井等が水浸しになる。コンピューターなども濡れればすぐに壊れてしまう。

プレス式継手は、簡単で軽くて安いので、かつて市場の大勢を占めていたが、差し込みが浅かったり、昼夜の寒暖差でパイプが伸縮すると、すっぽ抜ける可能性があった。そうすると、何十トンと水がもれ、朝には地下階が水浸しなどということもある。

当社製品には、そうした事故はほとんどなく、仮にクレームがあったら、真摯かつ迅速に対応してきた。また、時間がかかるため、他社が避けがちな新しい品種の開発やサイズ等に関する顧客要望に対して、素早くフォローしている。

このように、「漏れない」「クレームへの真摯な対応」「品種が多い」「納期の安定」という 4 つの強みを長く堅持し、顧客の信用を獲得した。

### ■ 仕上げのノウハウをブラックボックス化

「漏れない」理由としては、同じ拡張式継手でも、仕上げの技術で他社に差をつけている。管がパッキンに全体的に均等に当たることで、水が漏れないようになっているが、この仕上げのノウハウは、施工前の継手を見てもわからず、継手とセットで販売してい

る施工用の拡張機を用いて加工した後に、効果が出るが、外から見てもわからない完全にブラックボックスになっている。

使用されるゴムパッキンの材質にもノウハウがあり、特殊フッ素ゴムという特別なゴムを使用して、専門メーカーと共同開発した、他社にはないものとなっている。

### ■ ものづくり日本大賞「特別賞」受賞

震災では、給水配管の損傷は、隠れた 2 次被害となる。水漏れによりコンピューターのデータが失われ、病院では人命に関わる可能性がある。その点で、当社製品は、阪神大震災でも破損しなかった。当社従来品でも、震度 7 相当の 800 ガルの加速度までは耐えられたが、耐震性をより高めるため、2011 年に獲得した「平成 23 年度グローバル連携・創業支援事業」の補助金を利用して開発を行った。完成した製品は、1,000 ガルまで対応でき、「ナイスジョイント耐震」と名付けた。この製品の耐久性の検証は、愛知工業大学の耐震実験センターで実施した。

「ナイスジョイント耐震」は、世界初の耐震耐久性を備えたステンレス製給排水継手として、2013 年 9 月、経済産業省所管の第 5 回ものづくり日本大賞製品・技術開発部門において、「特別賞」を受賞した。

地元の津山市の小・中学校の耐震にも、当社のナイスジョイントを使ってもらっている。

### ■ 100 分の 5 ミリ以下の精度を保つ

当社の製品については、海外で生産・研究開発を行うつもりはない。当社では品質を重視しており、全数検査を行っている。そして、公差 100 分の 5 ミリ以下という高い精度を要求しており、この品質は、海外生産では保てないと考えている。素材は、海外から調達しているが、加工は、全て国内で行っている。

## (3) 人材戦略

### ■ 地域に根付いて優秀な人材を採用

現在、従業員は 165 名おり、ここ 3 年で、11 名、6 名、6 名採用した。うち 6 名は高卒の女性である。退職間近い従業員が多いことと、津山市の補助金に増

員条件もあって、採用を増やしている状態である。

採用校は、香川大学や岡山理科大学、福山大学、地元の津山高専、津山工業高校等である。香川大学からは、大学院卒を採用した。当社が大卒や大学院卒を採用できるのも、この地域に根付いて立地しているからだろう。地元出身者や、U ターン組、そして他県から来て岡山の大学で学んだ後、当社に就職した者もあり、背景は人それぞれだが、この地域という縁で、つながっている。

地元の学校も、当社には優秀な学生を紹介してくれる。津山は、東と西に地区が分かれており、西寄りに住んでいる学生には、西に立地している当社を紹介してくれる。

ここ 10 年間の離職率は、かなり低い。入社して程なく退職してしまう者は、5~6 年に 1~2 名程度である。以前は、入社してくれるなら誰でも入社させていたため、離職率は高かった。最近では、学校の先生の推薦でも、それなりの学生が来てくれており、多少なりとも選抜できているためか、離職率は低い。

#### ■ 人材育成の具体策

生産ライン従事者であっても、一旦は営業として工場の外で働くことで、客観的に工場を見てもらい成長して工場に帰ってきてほしいと考え、人事ローテーションを行っている。

定期的に、津山高専の教授に出前講座を開催してもらっている。内容は、「ステンレスの材質」や「溶接」「機械製図」「エクセル」等の基礎講座である。1 回 2 時間ほど 10 人前後が受講する。津山市のステンレス事業拡大政策の一環として、高専と地元のステンレスメーカーとの産学連携を推進しているので、費用は無料である。マシニングセンターや NC 旋盤の使い方等も指導してもらっており、国家試験の 1 級や 2 級の取得も推進している。

これに加え、明治大学の先生に技術顧問となってもらっている。配管材料分野の重鎮である同先生は、津山市出身であり、これが縁になった。こうした地元意識によるネットワークは、都会にはないことかもしれない。

#### (4) 海外展開について

##### ■ ユーザーのロコミでインドネシアへ輸出

当社は、2013 年にインドネシアへ進出した。インドネシアには、食品会社を中心として、日系企業が多く進出しているが、これらの企業は、現地製の継手では水が漏れるという悩みを抱えていた。最終的には、パイプを継ぐ部分を溶接するしかないほどの状況に陥っていたとのことである。そのような状況の中、偶然、インドネシアに赴任した当社のユーザーが、当社製品を使用することを勧めてくれ、同製品がインドネシアに輸出されることとなった。2013 年 11 月に初めての工事が竣工されたが、当社の継手は早く作業が終わり、かつ漏れないと高評価をもらっている。

中国にも、現地販売会社を設立した経験があるが、売上は芳しくなかった。そこで、まず先進国の欧州から販路を開拓しようと方向性を切り替え、グループ会社が進出済みのドイツのパイプを購入し、2011 年くらいから、ドイツ規格での継手の開発を試みていた。もうすぐできるサンプルをドイツに持ち込もうと考えていた矢先に、インドネシアの話が持ち上がった。インドネシアは、一部、日本の JIS 規格で製品が作られており、現地で JIS 規格のパイプが手に入る。ドイツ等のように現地規格に対応しなくてもよい。ベトナムやタイにも、日系企業が多く、有望ではないかと睨んでいる。

当社には、「ナカキン」と「トーステ」というグループ会社があり、以前からインドネシアに進出している。出先にグループ企業があれば、そこを利用しながら、グループ全体の海外展開していく。まず、中国には当社が進出済み、ドイツやインドネシアにはナカキンが進出済みで、同じところに 3 社も行く必要がないので、グループ会社の進出先を拠点として、出張等で利用する展開である。

また、ナカキン、トーステ、オーエヌのグループ 3 社が、同じビル向けに、それぞれ別の製品を納入することもあり、これからはグループ一体となった営業活動も必要。対象もビルから工場へ、その先にエンジニアリングがあるかもしれない。

実は、当社の継手は、水のみならず、エアの配管にも使用できる。そこで、当社の継手を、インドネシ



アの工場でエア配管に試用してもらったところ、高評価を得た。価格面を考えると、現地企業にエア配管用継手を売り込むのは容易ではないが、日系企業であるならば、チャンスがあると考えている。

## (5) 今後の課題・展望

### ■ 生産性の向上を図り政策支援で工場新設

今後の課題は、まず生産性の向上が挙げられる。売上はあるが、利益はそこまで上がっておらず、いかに利益を上げるかを考えている。そのためには、「効率化」「内製化」「人材の確保」「社内交流の活性化」が課題である。

現在、工場を拡大する予定を立てている。売上が大幅に増加する中で、今の広さでは生産性も上がらず、拡大する需要に応えることは、難しくなってきた。30歳代社員を中心として工場リニューアル委員会を設立し、生産性向上のためにどうしたらよいかを検討させた。主力製品の製造ラインは自動化したいと考えていたが、折よく「平成24年度円高・エネルギー制約対策のための先端設備等投資促進事業」が施行され、その補助金を申請したところ採択された。その条件として、期限までに機械設備を稼働させなければいけないが、既存工場を操業しながら更新するのでは間に合わないため、この機に、津山市の支援を受けて、工業団地に新規に土地を購入し、工場を新設することとした。現行工場の場所は、住宅街にあり夜稼働できないが工業団地ならできるので、新設備と併せて30%の生産性向上は、十分可能である。補助金の存在は、渡りに船であった。

また、人員構成に関しては、当社の従業員は、40代がおらず、50代以上か30代以下と年齢層が偏っている。そのため、30代の成長が課題となっている。若手の成長のため、他社の工場の見学や部署の異動を通して、客観的に自分の仕事を見せることで、成長を促していきたい。

さらに、内製化については、外注ものを内製化することで、効率を上げたい。例えば、現在外注している拡張機を内製化したい。ポンプや部品を当社で購入して、社内で組み立てる見込みである。

### ■ 厳格な消火栓の配管市場にも展開

先に、消火栓にステンレスの配管を使用することが認められたことから、2010年に、当社は、ステンレスの消火配管の継手の認定を受けた。日本消防設備安全センターでの厳しい試験があるが、元々、相応の品質は備えており、特別な対応は不要だった。ステンレスの消火配管は、当社のみが生産している。今後は、消火栓用の継手も販売していきたい。現在、ある消防署が、当社の継手に興味があるとも話も聞いており、今後、消火栓への販売という展開も期待している。

### ■ 工場用エア配管も含む新しい分野へ

当社の継手は、建物の水の配管を前提に生産していたが、今後は、水からエアや油など用途を広げていきたい。対象となる建物も、ビルから食品工場等へと変わっていくことになる。例えば、当社の使用するゴムパッキンは、耐久性が高く、高温等の負荷にも耐えられる。そのため、水以外にも用途を広げ、病院や工場の高温水、RO(超純水)等の、通常のパッキンでは耐えられないような分野にも展開していきたい。

また、前述のように当社の継手は、液体の配管のみならず、工場用エア配管にも使用可能である。前述のものはインドネシアの事例であったが、日本でもコンプレッサー用のエア配管に展開していきたいと考えている。

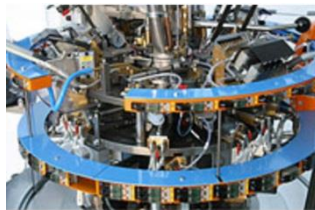
企業名	香川シームレス 株式会社		
本社所在地	香川県丸亀市	従業員数	200名
事業内容	ストッキング、ソックス製造		

【本事例のポイント】

- ◆ 300 台の編機を 24 時間稼働させて、月間 100 万足を生産。コストの低さと、大手企業の自社工場では手に余る多品種少量生産をこなす。大口 OEM 提供先の倒産を機に、販売先の分散化と自社ブランド開発に取り組み、現在では、「ピエド」など自社ブランドのウエイトも 3 割程度に拡大した。
- ◆ 大手企業にもいないベテラン人材の経験を活かし、細かい注文に対応。自社ブランド製品の柄デザインなども含め、近年、理系大卒・高専・美術大の新卒女性を採用し、その感性を活かす。また、働く主婦層に配慮し、地域の交流の場にもなるワークサロンを設置。地域社会に貢献し好評。
- ◆ 日本人の持つ細部にまで配慮できる感性を活かして、足が細く見える「シャドウストッキング」や、マイクロカプセルに詰めたオリーブエキスで肌触りがよくした「オリーブソックス」も開発。
- ◆ 今後、メディカルストッキング業界への進出を図る。製造力はあるが、販売力の増強が必要。厳格な医療機器販売業の許可が取れれば、雑品扱い製品から発展して、一段高いステージに進出。



商品と編成設備



香川シームレス(株)本社(左)      当社土器川工場(中央)      ケーアイ(株)綾歌工場(右)

(出所) 香川シームレス(株)ウェブサイト

## (1) 事業の沿革・業界と企業の概況

### ■ 魅力ある商材：ストッキングへの参入

広義の靴下は、短いソックスと長いストッキングの二つに分類されるが、先代の社長が、女性の必需品として需要を伸ばし始めていたストッキングに目を付け、1966年、当社を創業した。当時、ストッキングは、ミニスカートの流行とともに市場が拡大し、1960年代後半には、年間12億足の市場へと成長していた。また、ストッキングは、季節的な売上の増減がなく、一年を通して安定して売上が見込める魅力のある商材だった。そのため、魅力ある業界として100社以上が参入していた。当社もその一つであった。もともと香川は、手袋の産地であり、現在でも全国の手袋市場の90%を占める。先代は、同産地出身であり、創業前に、手袋・肌着・ストッキングを扱う企業に勤めていたことも背景にある。

### ■ 輸入拡大と国産ストッキングの健闘

現在、ストッキングは年間4億足の市場で、最盛期の3分の1程度の規模である。最盛期のストッキングは、消耗が早い、破れやすい、伝線しやすい等の問題があったが、1970年代になると、ストッキングの製造技術が向上し、耐久性が増した。そのため、買い替えサイクルが長くなったことや若い女性にストッキングを履かない層が現れてきたことにより、需要が減退したのである。しかしながら、ファッション性の高い製品等の登場によって、ストッキングの単価は上昇しており、金額規模で言えば最盛期と同程度である。

ここ4～5年は、ストッキング業界も中国からの輸入品に浸食されつつあり、国内販売数量年間4億足のうち、中国製が約2億足、日本製が同じく約2億足程度の販売となっている。それでも、Yシャツやセーター等、他の衣料品の輸入割合が90%を超える中、輸入割合50%でとどまっているので、国産品の優等生といえる。これには、日本独自の原料を使用していること、中国メーカーの使用していない設備があること、機能や柄などの面で製品の企画力があることが、国産品の強みとなっている。

また、ストッキングは直接肌に触れるものであり、化粧品に近い商品性がある。実用性だけにとどまら

ない「フィーリング・感性」が重要な購買要素となり、価格だけの競争とまらない点もある。それだけに、流行りすたりがあり、価格も、1足100円程度から2,000～3,000円まで幅広い。

### ■ 寡占化したストッキング業界

最盛期には、全国に約100社あったストッキングメーカーも、現在は10社程度しか残っていない。そのなかで、国内シェア60～65%は、福助・グンゼ・アツギの大手3社で占める寡占状態。そのため、今から新規参入しようとしても、競争のなかで、設備資金を回収することさえ難しい業界といえる。

ストッキング業界縮小の要因は、輸入品の増加のみでなく、ユニクロ等の製造小売業者が勢力を増し、国内繊維産業の者が流通に関わるできないこともある。

なお、中国からの輸入品は、日本のアパレルメーカーが中国で生産させているものであり、日本のスペック・日本仕様である。純粋な海外メーカーの生産品ではない。

### ■ 企業概況

当社の売上規模は、現在26～27億円程度であり、売上構成比は、福助、他大手2社、自社製品が4:3:3の割合となっている。

従業員数は、正社員約120名、パート約80名の計200名である。その8割は製造部門に所属しており、機械操作を主な業務としている、残り2割の従業員は、営業、製品企画、物流を主な業務としている。

### ■ 取引態様

大手発注元とのOEM取引においては、小売店向け展示会に出す見本は、当社が作る。そこでの小売店の注文に合わせて生産計画を立てるが、1万足を見込んだ製品に2,000足しか注文がないことも少なくない。

実は、見本の点数は膨大であり、イニシャルコストは高い。しかし、見本作成のコストを量産時に上乗せできているとはいえず、あいまいな業界慣行となっている。

納入単価も、「末端販売価格 1,000 円だから 300 円で」という感じで決まり、受注側に決定権限はあまりない。そのため、見本の製作費等も、一製品・一事業のコストではなく、取引総額で考えて採算が取れるか考えている。

## (2) 特徴と強み

### ■ 300 台の編機で多品種少量生産を行う

当社は、300 台という多くの機械編機を所有しており、これを24時間稼働させることで、多品種少量生産に対応しつつ、月間 100 万足、年間で 1,000 万足を超える数量を生産している。大手発注元との取引においては、こうした充実した生産設備を活かして、コストの低さと、大手の自社工場では手に余る多品種少量生産を実現できることが当社の強みとなっている。

20 年ほど前までは、自社で販売を行っておらず、下請けとして全ての製品を大手発注元に納入していた。そのため、自社工場を持つグンゼやアツギではなく、自社工場を持たない福助との取引を選択した。

同業者が減少していくなか、福助を主要な取引先として、全製品 OEM 生産していたため、この生産と販売の分業体制が良い意味で働き、経営資源を生産設備だけに集中投入できたことが当社の生き残れた要因だろう。

これに加え、1972~74 年の 3 ヶ年、「繊維産業構造改善事業」において政策的な融資を受けて、大規模な工場を設立した。市場金利 9%の時代に 2.6%の低金利で 6 億円(当時)もの資金調達ができ、十分に担保力もないのに、現在に至るまで増築の必要がないほどの大規模投資を行うことができたのは、政府の繊維産業集約化・適正規模推進の政策をうまく利用できたおかげである。同政策で資金提供を受けた仲間の企業は、同じように、生産基盤があるため現在でも倒れず生き残っている。

現社長が当社を継いだ 1986 年は、バブル最盛期であり、業界も活況を呈していた。しかし、バブル崩壊後の 2003 年、主力発注元であった福助が倒産し、売掛金 10 億円が回収不能となる損害を被った。その後、福助はファンドから支援を受けて事業を継続し、

取引自体は継続できたが、大口顧客との取引のみに頼る危うさを知った。折よく、繊維産業の脱下請けを支援する中小企業基盤整備機構の「中小繊維製造事業者自立事業」が施行されており、自立した企業を目指し、これを活用して、販売先の分散化と自社ブランドの開発に取り組み始めた。その甲斐あって、現在、販売先を大手 3 社に分散して、福助との取引は 4 割程度に抑え、「ピエド」など自社ブランドのウエイトも 3 割程度にまで拡大している。

## (3) 生産体制・人材戦略

### ■ 女性を積極採用し、その感性に期待

品番は、1 シーズン 200、年間で 500~600 程度。それぞれカラー・サイズがあるため品数は膨大となる。低価格品の販売量が圧倒的に多く、1,000 円以上の高価格品は少ない。価格差も以前より広がっている。カラー・サイズは OEM 発注元から指定されるが、生産ラインの段取りや工程管理は当社が行う。当社には、靴下技能士 1 級保有者が 12 名おり、彼らを中心に編機の工程作成や問題箇所の修正等をしている。

経験がものを言い、大手企業にもいない 20~30 年のベテラン人材がいるからこそ、細かい注文にも対応できる。

デザインペーパーから編機に入力するデータ起こしや、デザインデータをコンピューターに入力する作業は、営業部企画課と編成課技術室とが連携して行う。

自社ブランド製品の柄は、企画課がデザインする。上記技術室と企画課を担ってもらうため、近年、理系大卒・高専・美術大の新卒女性を採用している。男は得てして職人肌となりがちなため、感性が活きる女性を育成したい。ただし、デザインのデータ化は、柄と糸の関係がわかる経験が必要で、即席には対応できない。

また、編機はイタリア製であるため、イタリアへの研修もある。こうした取組が実って人材が育ち、製法特許を取得できるまでになった。

#### ■ 地域の交流の場にもなるワークサロン

地方は人口が減少しており、労働力の確保が課題となる。当社が支払える範囲の賃金で人を集める方法を、常に考える必要がある。

その取組の一つとして、子供が小さい等の事情でパートも内職も難しい主婦層を対象として、「ワークサロン」をつくった。地域の家庭に寄与したいの思いからである。そこでは、1足単位で工賃を受け取れ、タイムカードも時間拘束もない。出社するかしないかは完全に自由とした。現在、ワークサロンは2ヵ所あり、社宅の空き室や、空き家の納屋を改造したもの。当初「ワークショップ」という名称案だったが、女性からの提案でサロンになった。その名が表すように、働く場のみならず交流の場でもあり、井戸端会議の場なのである。非常に好評で、中には、月3~4万円稼ぐ人もいる。

#### (4) 技術・感性・開発力

##### ■ 製品の細部に配慮できる感性が重要

世界での競争力を考えると、日本人が持つ製品の細部にまで配慮できる感性が、重要になってくる。

当社の例で言えば、足が細く見える「シャドウストッキング」が挙げられる。編む段階でストッキング側面の密度を濃くし、陰影を付けることで足が細く見えるよう工夫を凝らしている。技術的にはさほど難しくはないが、製品の細部にここまで配慮できるのは、日本人だけだろう。ちなみに、この発想は男性技術者のものであり、他社から類似品は出ているが、当社の製法特許が認められている。2014年から福助へのOEM供給で発売している。

##### ■ 肌触りのよいオリーブソックス

当社は、自社で販売部門を所有していることから、直接顧客のニーズを把握することができる。そのため、顧客のニーズに沿った商品開発を実現している。

「編み方」と「染色」については、加工方法によってストッキングの特色が出る。設備が同じであっても、ノウハウやオペレーションを変えることで、付加価値のある製品の開発ができる。

当社の開発した、香川県小豆島の名産品のオリーブを使用した「オリーブソックス」は、この一例である。このソックスは、オリーブのエキスをマイクロカプセルに詰めて染色時に加えることで、ストッキングの肌触りを良くした。今後、こうした商品を開発していきたい。ストッキングもまだまだ開発余地がある。

#### (5) 市場戦略

##### ■ 海外展開を見据え独自の製品を志向

当社は、販売会社「レガルド」等のグループ会社を4社保有しており、輸入製品の販売はレガルド、国産品の販売は香川シームレス本体が行っている。輸入ビジネスは円安になると厳しい。

海外生産に関しては、古くから取り組んでおり、かつて香港経由で輸出に向けていたが、後に輸入向けに変わった。国内製品の売上が25~26億円に対し、レガルドに計上される輸入製品の売上は約20億円である。輸入割合の高まりから、10年前には中国に独資会社「香川繊維(海寧)有限公司」を設立した。同拠点では生産も行っている。海外事業に向けて、今年、英語が堪能な社員を採用したほか、中国ビジネス担当として中国人社員もグループ内に4人在籍している。

自社ブランド製品の輸出は、現地の卸業者を経由して、韓国市場向けを中心に、一部、中国市場向けにも拡大している。日本製品への評価の高さから輸出が伸び始めているが、海外市場向けの売上は、まだ全体の1~2%程度である。

##### ■ 欧米にも積極的に海外展開

ストッキングはグローバルな製品であるため、日本製品が欧米で広く認知されることが、目標である。電気製品や自動車等と違い、ストッキングは、ファッション・感性が重視される。お国柄もある。例えば、ドイツ製品は、糸も太く、長持ちするしっかりとした作りで、設計段階から異なる。反対にイタリア製品は繊細で、耐久性をあまり求めないようである。

こうした違いを理解しながら、海外向け製品をどう開発するかが現在の課題である。コスト競争では、経営はジリ貧である。やはり技術力と企画力で世界

が認める製品を生産するしかない。

最近、「ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援補助金」を獲得した。コンピューター編機を導入する計画だ。こうした政策支援では、助成金もさることながら、経営指針を示してもらえることが良い。中小企業の在り方、高度化のための意識・考え方を指し示してもらえたい。

グローバルで通用するのは、日本人の「おもてなし」の心である。地方にしながらグローバル展開していく当社のような中小企業には、日本人の持つ感性をソフト化していくしかない。

## (6) 今後の展望・方向性

### ■ メディカルストッキングへの進出

現在、メディカルストッキング業界への進出を考えている。日本では、未成熟の分野であり、大手のテルモが参入を試みているが、今はドイツ製が90%を占めている。

ドイツでは、協会が検査機関として、認定マーク「RAL マーク」を出しており、10社程度が協会と共同して、日本や米に輸出を行っている。当社にも、ドイツ製と同じものを生産する技術はある。しかし、日本には検査機関がなく、着圧等の規格もない。品質保証がしにくく参入しあぐねている状況である。

実は、日本でもメディカルストッキングは、医療器具として認められており、保険がきく。しかし、薬事法上の医療機器の認証や保険適用の申請のハードルが高いことも課題である。

これと並行して、メディカルストッキングと類似した業界である、痩身業界も有望である。ダイエット器具やサプリメントなどは、価格帯も高く、期待も大きい。

当社には、これら高付加価値製品の製造力はあるが、販売力に劣る。特に当社は、医療機器製造業の許可は取得したが、医療機器販売業の許可は、より条件が厳しく取得できていない。しかし、仮に販売が可能になれば、既に当社が生産している「ピップスリムウォーク」のような、雑品扱いされているものから発展して、一段高いステージに進出できる。それまで1足1,000円～1,500円程度のもので、1足10,000円程度の製品に高度化できるのである。

こうしたメディカルストッキングに特化した戦略を取っている企業もある。

### ■ 大型小売チェーンと直接取引を目指す

当社は、直営店を5店所有しているほかに、ネット通販も行っている。取引を拡大していくため、こうした既存の卸問屋を通さない販路も開拓したいと考えている。

フジヤイズミヤといった小売店とはすでに直接取引を行っているが、これからはイオンやしまむら等の大型小売チェーンと、直接取引することを目指している。PB、自社ブランド両方の納入を行ってきたい。

### ■ 商品ごとのコスト管理、利益分析

以前は、ほとんどの製品が同じような価格帯にあったが、現在は製品の質によって、価格が大きく異なるようになっている。

原料価格や電力料金が上がる中で、当社の利益は下落傾向にある。この中で、これら価格の異なる製品ごとの販売量や費用、利益等の分析が十分にできていない状況である。今後は、生産管理システムを利用して、社内で詳細に分析していく予定である。

企業名	A 社		
本社所在地	中国四国地方	従業員数	150～200 名
事業内容	輸送機器関連部品の開発、設計、製造		

### 【本事例のポイント】

- ◆ 大卒採用では、近隣の大学 2 校の卒業者が多く、比較的優秀な学生を採用できていると感じる。これまでの安定的な採用実績が学生を呼び込んでおり、学生側が OB の入社実績などを見て応募してくる。高卒採用でも、地元の高校から生徒を紹介してもらっている。こうした地域の教育機関とネットワークが構築できている。
- ◆ 当社の規模では、多くの同期入社組との間で刺激し合って、放っておいても従業員が切磋琢磨していく環境は望めない。しかし、従業員全員の底上げを図る余裕はない。そこで、やる気や素養があり、伸びる従業員と見込んだ者を伸ばしていく方針とした。その従業員が先頭に立って開発などをリードしてくれればよい。また、中小企業なので、経営陣と従業員の距離が近く、常に仕事ぶりがみえるため、しっかりと中身を見て評価できる。

## (1) 企業概要

### ■ 企業概要

当社は、輸送機器関連部品の開発・設計・製造を主な業務としており、従業員は、150～200 名である。複雑な形状の加工と高精度の仕上げ加工が必要とされる機能部品を長年培ってきた独自の精密加工ノウハウと加工設備により、効率的に生産する。生産工程は、形状加工・表面処理・仕上げまでを一貫生産ラインで行っている。

海外工場では、現地顧客向けの部品を製造。日本国内顧客向けと棲み分けている。

## (2) 地域との関連

### ■ 近隣大学からの採用実績が継続

大卒の採用では、近隣の工業大学と私立大学工学部の 2 校出身者が多い。先輩社員が学生に声掛けしているわけではなく、学生側が大学の就職課で OB の入社実績や求人票などを見つけて応募してくる。これまでの安定的な採用実績が学生を呼び込んでいるのだろう。上記 2 大

学の学生のなかでも、比較的優秀な学生が採用できていると感じる。半面、著名な国立大学の学生が当社に応募してくることは、ほとんどない。

高卒の採用では、地元の高校から生徒を紹介してもらっている。その意味で、当社は、地域の教育機関とネットワークを作っている。

また、需要の変動に応じて期間工を活用しており、期間工を経て正規採用となるという例外を除いて、中途採用は行っていない。

### ■ 何かの分野で一番を目指す人材が理想

大企業に就職する学生と比較して、中小企業には、やる気はあるものの、自分に自信がないという学生がくるように感じる。

当社としては、入ったからには、その会社を良くしていきたい、その会社で何がしかの分野で No.1 になりたいと考える人材が理想である。

### (3) 人材戦略

#### ■ 責任感の強い伸びる人材を伸ばす

当社の規模では、多くの同期入社組との間で競争があったり、刺激し合ったりして、放っておいても従業員が切磋琢磨していく環境は望めない。しかし、従業員全員の底上げを図る余裕は当社にはない。

そこで、当社では、やる気や素養があり、上司から見て伸びると思われる従業員を伸ばしていく方針である。その伸びた従業員が、先頭に立って開発などをリードしてくれることを期待している。

一方で、こうした開発などを担当する人材のほか、ものづくりの作業を安定的に繰り返すことが出来る人材も必要である。当社では、前者のような人材を大学から、後者のような人材を高校から採用することになっている。

#### ■ キャリアが見える化、自信をつけさせる

就職前に明確にやりたいことが決まっている学生は多くない。そのため、当社では、入社後の業務を通じて、自身のキャリア設計について考えてもらう。ただし、従業員本人が当社で積み上げた自身のキャリアの本質について、気付いていない場合も少なくない。そのときには、会社側から当人の積み重ねてきたものを示し、改めて認識させている。このプロセスを通じて、自らの成長を実感してもらい、自信を持ってもらえるようにしている。

自信がつくと、仕事にも熱心になり、自己啓発にも力を入れるようになる。

#### ■ 経営者が近く、従業員の「実」を見て評価

中小企業なので、人事評価側の人数も多くななく、評価に際して直属上司の主観が影響することを完全に排除することはできないが、なるべく明確な評価基準を示して公平な評価を行うようにしている。

半面、中小企業なので、経営陣と従業員の距離が近く、経営陣が常に仕事ぶりをみることで

きるため、表面的にはではなく、しっかりと中身を見て評価することができる。

例えば、人前で話すのが苦手でも、仕事はしっかりできる従業員に対して、各仕事の内容や実績に応じた的確な評価ができていていると感じている。

### (4) 中小企業の良さ

#### ■ 早い年次からプロジェクトに参画可能

大企業であれば、数億円単位の大きな設備投資プロジェクトなどあろうが、実際に参画できる従業員は限られている。

一方、当社でも、大企業より規模は小さいが、数年に1度のサイクルで5,000万円程度の設備投資を実施している。従業員一人一人の担当範囲が広い中小企業なら、若くても参加できる機会は多い。大企業にはできない経験が、比較的早い年次からできる環境があるので、技術者を目指す学生には面白いと思う。

こうした話を学生にすると、改めて納得してくれる。学生の企業に対するイメージとその現実の間には、ギャップがあると感じざるを得ない。



企業名	株式会社 松阪鉄工所		
本社所在地	三重県津市	従業員数	209名
事業内容	建設作業工具・配管機器製造、治具設計製造		



(出所)  
(株)松阪鉄工所  
提供写真

- ◆ 1928年、日本で初めてボールクリップやパイプレンチの製造を開始し、以降、ミゼットカッタやエンビカッタ等の、世界で広く使用される工具を開発。専用設備を当社内で製作、**金型の設計・製作、試作、機械加工、熱処理、表面処理も全て自社内で賄っている**。販売も子会社で独自に行っている。大企業が有するような機能を、小さいながらも概ね自社内に備えているのが当社の強み。
- ◆ 顧客の海外工場でライン立上げを行う際は、当社の従業員が現地で治具のセットアップを含めたラインそのものを請け負う。**短期間で大量の機械の治具を一発で決めるのは難しく、新興国メーカーとは競合になっていない**。
- ◆ 採用活動は、就活サイトなどは利用せず、学校側とのパイプ作りが中心。先生からの紹介で質の高い学生が採用できる。当初10年間くらいは見向きもされなかったが、じょじょに採用実績が出てくると、当社に入社したOBから評判を聞いた先生が薦めてくれようになった。**“実績が信頼を呼ぶ”**。長年、地道に地域密着型経営をしてきた成果ともいえる。
- ◆ **不況下でも人材削減しない方針**。経営が苦しいときにも人員削減をしない当社に対し、社外の利害関係者から苦言を呈されたこともあるほど。しかし、**大企業のように人員削減をしなかったためノウハウ蓄積できた**と考えている。
- ◆ **中小企業ながら、当社独自の新人教育3ヵ月間のカリキュラムを作成**。実習では、全ての課を回らせ、1週間ずつOJTを実施する。新人教育中はレポートを毎日提出させ、社長にまで回覧され、新入社員一人一人に対してコメントが付される。

## (1) 事業の沿革・企業概要

### ■ 問屋から打診され、工具の生産を開始

当社は、1916年、呉服屋の番頭であった現社長の祖父が、地元三重県の射和の鋳物産地から職人をスカウトし、新たに鋳物業として創業した。

1928年、鋳物で農機具関連の製品等、様々な製品を製作し一定の評価を得られるようになっていた当社に、取引先の問屋から工具の取り扱いについて打診があった。当時は、作業工具が輸入から国産に移行する只中であり、当社も参入した。

1960年代前半には、旋盤の製造も手掛けたことがある。これ自体は数年で撤退してしまったが、これにより、主力の作業工具に加えて電動工具も扱うようになった。

1970年代には、パイプねじ切り機の生産においてマシニングセンターの治具の設計製作まで行っており、その後、この経験を土台にして、トライアンドエラーを繰り返しながら、治具の生産も事業化した。

1980年代になると、二度のオイルショックの影響により、当社にも余剰人員が発生した。しかし、人員削減はせず、省力化を進めつつ、新しい事業に積極的に取り組むことで雇用を吸収した。基本的に人員削減はしない方針を今日も堅持している。

### ■ 企業概況

当社で取り扱う製品は、プロ向けの建設作業工具や配管機器、マシニングセンター用治具などである。

当社は、本部である松阪鉄工所のほかに、販売会社である㈱MCC コーポレーションや松阪可鍛㈱、松阪工具㈱等、国内外にグループ企業 6社を保有している。当社の従業員は、非正規雇用を含めて約 209名おり、これに上記グループ企業の約 100名が加わる。

生産部門と営業部門は、財務経理や採用活動等をそれぞれ独立して行っており、異動も

基本的には生産部門と営業部門で別々に実施している。ただし、実務レベルでの交流は活発に行っている。

当社には、鍛造・機械加工・熱処理・表面処理・開発・営業窓口など、企業規模の割には多い合計 16の課があり、これらの課をまとめる部が三つ存在する。

当社の課長は総務課長を除き、全て技術系出身者である。マネジメント層のほとんどが技術系従業員から昇格した者であるため、社外のマネジメント研修等でマネジメントに関して勉強させている。

一つの課には多くて 30名ほどの社員が在籍しており、課長は「マネージャー」、係長は「リーダー」、平社員は「メンバー」、そして部長は「部マネージャー」と呼んでいる。呼び方が一般企業と異なるのは過去の人事制度の名残であるが、「長」などの肩書きで従業員をなるべく萎縮させないようにしている。

### ■ 販社を所有し、米国を中心に海外展開

当社は、大阪市に作業工具輸出専門商社を所有しており、米国・アジアを中心として自社製品の輸出を行っている。

輸出に本腰を入れる契機となったのは、旧通商産業省の構造改善事業における輸出振興策に、当社が参加したことである。当時、日本メーカーが米国バイヤーの下請的扱いを受けている状況だったので、これを脱却し国内メーカーが独自に販売を行える体制にしようという事業があった。そこで、1976年、日本の同業数社との共同で作業工具輸出専門商社を設立した。当初から、この商社は、当社がメインで運営していたこともあり、1997年には当社が買い取って子会社化し、その後「MCC インターナショナル」と改称した。

また、1979年には、カリフォルニアにも現地輸入卸会社「MCC U.S.A., INC.」を設立しており、こちらも順調に運営している。

現在、海外販売は当社の売上全体の 1割強となっている。現在、米国の現地輸入卸会社では、

物流を現地宅配会社に委託するなどして、自らは営業活動を中心に行っている。

## (2) 企業の特徴・強み

### ■ 設計から販売まで自社で手掛ける

作業工具業界は、戦前から生産が盛んな東大阪を中心とする関西地方と、戦後、産地として成長した新潟県三条市が 2 大産地であり、同地域では、既に社会的分業体制が発達しているため、協力工場も多い。一方、当社は三重で唯一の作業工具メーカーであることに加え、扱う製品も業界の主流であるペンチやドライバーではなく、傍流ともいえるボルトクリップやパイプレンチである。産業インフラ的には、決して恵まれた環境下にいるわけではないので、常に新しい製品を開発していかなければ業界で淘汰されてしまうという危機感がある。そのため、早くから商品開発に力を入れ、専用設備を当社内で製作するなど、工程を内製化し、顧客の細かなニーズに応えられる体制を整え、成長してきた。

現在では、金型の設計・製作から開発のための試作、熱処理・表面処理も全て自社内で賅っている。また、販売についても専門販社の子会社 MCC コーポレーションで独自に行っている。このように大企業が有するような機能を、小さいながらも概ね自社内に備えているのが当社の強みである。

### ■ 恐れずチャレンジしてノウハウを蓄積

社内加工の治具についても、設計から製作まで自社で行っている。治具事業で、顧客の海外工場マシンニングセンターのライン立ち上げを行う際は、当社の従業員が現地に赴き、実際の加工に必要なプログラミングや治具のセットアップ、精度の確認、その他円滑な動作のための設定を行う。このように当社は、ラインそのものを請け負う形でエンジニアリング業務も行っており、ユーザーの生産技術確立の一翼を担っている。

円高のなか、現地メーカーの採用を模索した顧客もいた。しかし、新興国メーカーの能力では、

短期間で大量の機械の治具を一発で決めるライン立ち上げを請け負うのは難しい。そのため競合にはならなかった。当社がラインのセットアップを一発で決められるのは、日本でノウハウを蓄積しているからだろう。

本来は工具メーカーである当社が、治具の製作まで手掛けられるのは、従業員が難しい仕事からも逃げずにチャレンジして、少しずつノウハウを蓄積し、事業を軌道に乗せてきたためである。各員のチャレンジする姿勢も当社の強みである。

不況が続き、大企業はこうした高い生産技術を持つ従業員を減らした時期があった。そのため、当社のような中小企業に対しても、顧客が抱える技術課題克服のために声が掛かる機会が増えており、こうした治具やエンジニアリングの分野は、当社の経営の大きな柱に成長した。

## (3) 市場戦略

### ■ 新機軸を打ち出す商品を開発

当社は、今では工具や機器部門の製品の種類も増えたが、同業他社の大手と比べると、仕入れ商品や OEM 調達品がほとんどないので品揃えが少ないほうである。当社は、作業工具の主流の商品としてマーケットの大きいペンチやドライバーなどを扱っていないので、業界では早くから新商品の開発に取り組み、新機軸を開くオリジナル商品を生み出してきた。

当社が新機軸を切り開いた製品としては、現在、世界中で使用されているエンピパイプカッターが代表例として挙げられる。今や欧米・台湾・中国で類似品が作られるような製品となっている。

ほかにも、コーナーレンチやボルトクリップ、VA 線ストリップなどでは、当社がトップシェアを誇っている。一貫生産で、商品開発にも力を入れていくということで、プロ向けの工具に限定して、ものづくりには、こだわってやってきた。

### ■ 治具にステッカーを貼り付けブランド化

当社では、作業工具では昭和 6 年から MCC ブランドの確立をしてきたが、納めた治具にも

「MCC」のロゴが入ったステッカーを貼り付け、ブランド化に努めている。実際に、顧客の生産ラインに貼ってあるこのステッカーを見て、当社に発注してきた企業も存在する。

このアイデアは、現場の課長の発案で、トップダウンだけでなく、課長層でもアイデアを出し、試行錯誤しながら実践している。

#### (4) 地域のメリット

##### ■ 就職の際、まず思い浮かべてもらえる

当社は、大学院卒も採用している。当社のような中小企業がこうした高学歴人材を採れるのは、地域に立地しているからこそだろう。都会のように企業がいくらでもあるわけではないので、ある程度の企業規模があれば、就職先の候補の一つとして考えてもらえる。

以前は、県外から U ターンしてきた学生の採用が多かったが、現在は地元の三重大学からの採用も増えている。当社に入社した OB から職場の様子を聞いた先生が学生に薦めてくれているためであり、長年、地道に地域密着型経営をしてきた成果だと思っている。

このように、地域の人材は積極的に採用していきたい。とくに当社では、「企業は、雇用の場を提供すべき」との意識が強い。同様に、地域に再就職先など簡単に見つからないので、リーマンショックのような不況下でも人材削減しない方針を貫いている。これまで皆で痛みを分け合いつつ苦境を乗り越えてきた。経営が苦しいのに人員削減をしない当社に対し、社外の利害関係者から苦言を呈されたこともある。しかし、例えば、非常に難しい工場生産ラインの一発立ち上げのノウハウなどは、大企業のように人員削減をしなかったため蓄積できたと思う。

高い成長で雇用を拡大するのもよいが、むしろ、規模の拡大を追うのではなく、安定的な収益を上げ、地道に雇用拡大に寄与できればと考えている。

#### (5) 人材戦略

##### ■ 採用活動は学校への求人が中心

バブル崩壊や金融危機で仕事量が半分以下になっても、技術系の従業員は毎年 2 名程度継続して採用してきた。また、リーマンショック後からは、事務系も含めて新卒採用を活発に行っている。最近 3 年間は 9 名、7 名、5 名と平均 7 名程度の新卒を採用している。新卒採用が活発になったのは、当社のような中小企業にも、学校が優秀な学生を紹介してくれるようになったためである。

採用活動は、リクナビ・マイナビのような就職情報サイトは利用せず、地域の学校への求人を中心である。そのため、優秀な学生を紹介してもらえるよう学校側とのパイプ作りは欠かせない。

学校経由の採用活動だと、大手就職サイト経由に比べて、確かに当社を認知してくれる学生の母数は小さくなる。しかし、母数は少なくとも、先生からの紹介もあって質の高い学生が採用できるため、費用対効果は高いと考えている。

##### ■ 社内教育で刺激し、自己啓発を促す

当社には、自ら勉強する意識のない従業員は成長しないとの意識があり、自己啓発を重視している。そのため、社内教育を実施して刺激を与えることで、自ら勉強して成長していく風土を醸成している。従業員には自らの業務に専門性を持ちながらも、人間としても成長してほしいと考えているため、技術的な面も含め積極的に教育を推進している。

教育は基本的に自社で行っている。各課長の意見やニーズを総務課長がヒアリングし、教育方針を決定し、OJT や必要に応じた外部研修を行う。

例えば、特別教育や新人・若手教育は、各課長が順番に講師となり、教育を行っている。そうすることで、講師は教育内容に関しての理解を深め、また受講者は、現場に密着した内容を習得し、実践に活かす事が出来ている。

その他にグループ会社の社員だが、営業職は

中途採用が基本なので、ほとんどが転職組で何らかの経験を持っているが、製品の簡単な修理等は担当営業職が行うため、商品知識習得も含めて、3週間に渡る工場研修を受け入れている。また、年1回、工場製品情報等の情報交換を現場と行い、製品知識等のスキルアップを図るなど、当社としての育成に努めている。

#### ■ 2011年から新人教育プログラムを拡充

新卒の従業員は育成がしやすいことから、以前から新人教育には特に力を入れている。

新人教育では、当社における業務の基本を身に付けさせるため、3ヵ月間のカリキュラムを作成している。最初の1週間は学歴を区別せず座学を行う。技術や技能に関する一部の講義では教室を分けることもあるが、経営指標や当社についての講義等の一般的な内容については、全員が一堂に会して講義を受ける。その後、現場実習として、新入社員に当社の全ての課を回らせ、1週間ずつOJTを実施する。新人教育中は、学んだことや自らの改善点に関するレポートを毎日提出させる。このレポートは各課長・総務課長・社長にも回覧され、新入社員一人一人に対してコメントが付される。その後、それまでの適性や3週間に1度実施している本人との面談等を考慮して、ミスマッチのないように慎重に配属を行う。

新人教育のカリキュラムが組まれているのは3ヵ月間であるが、人材育成体系図を作成していることから、1年目、2年目と年次ごとに現場レベルでは計画的に教育を行っている。このプログラムでは、職能や階層教育に関しては、業界一般で求められる教科書的な内容としているが、どの時期に何をさせるか等の対象者の選定については、当社固有のニーズを踏まえて実施している。さらに、各課でも「スキルマップ」を作成しており、各従業員が習得した技術項目ごとに「○」「△」など印をつけて段階評価をしている。

なお、人材教育プログラムは、コンサルタントなどに委託せず、総務課長が約1年をかけて作成した。2011年から開始し、少しずつ軌道に乗り始

めている。

#### ■ 幅広い能力を身に着けるローテーション

中小企業社員の仕事の範囲は、幅が広く、かつ自分の強みとなる分野は深くという傾向にある。そのため、中小企業に勤めると、幅広い能力を身に付けられ、いわゆる「つぶしのきく人材」へと成長できる。

幅広い能力は、人事的なローテーションの中で培う。実際に、ローテーションを計画的に実施していくことは容易ではないが、ある部署で力をつけた従業員には、他の部署でもその力を発揮し、さらに成長してほしいと考えている。

#### ■ 性格まで勘案した人事配置

当社は、規模が小さいため、人事担当者が従業員全員の事を把握できる。そのため、人事については、定量データだけではなく、例えば、彼は寡黙だからこちらの部署の方が適切だなどと、個々の性格や人柄まで勘案し、より適切な配置を心掛けている。必ずしも、各部署に最適性のある人材が当社内に入社してくるとは限らないが、限られた人員の中で最適な人事を追求している。

当社では、学歴による昇進区別はない。中卒の課長もいるし、高卒で当社に入社し、夜学に通いながら仕事をして、部課長・役員となった従業員もいる。学歴に関してまったく意識していない。

### (6) 今後の課題・展望

#### ■ 海外拠点を設置するかは検討中

建設工具は輸出もしているが、国土強靱化計画や防災のためのインフラ整備等で国内の建設需要が旺盛であり、まず国内での供給責任をしっかりと果たしていく。

治具・エンジニアリング業務の分野においては、海外の日系企業が主要顧客なので、すでにグローバルに展開し、海外出張も日常的にある。ただし、海外に拠点を持つかについては、まだ検

討中である。

駐在となると分からないが、当社の従業員は仕事への責任感が強いので、1 ヶ月間の長期出張でも行ってくれる。高卒の従業員でも海外出張を任されることは、大企業にはないことかもしれない。

## (7) その他

### ■ 女性従業員の活躍

女性活躍の好例としては、前述した当社独自の人材育成プログラムを創設した総務課長が挙げられるが、それ以外でも、パート従業員などで多くの女性が活躍している。現在、40 名近くにのぼるパート従業員は、ここ7、8年で採用を始めた。生産部門を中心に在籍しているが、事務管理や品質保証でも役割を果たしている。

地元の主婦が多く、子育て中の若い人から子育てが一段落した人までおり、短期で終わらず長く勤めている。

パート従業員は、当社の事業の一翼を担っており、なかには、品質保証部門で活躍している30代パート女性のように、高い技術を会得した例もある。例えば、クレームで返品された部品の問題点を即答したり、多様な部品があるなかでも、一目で材質を判別できるなどである。同従業員は、品質保証部門の経験はなかったのに、OJTと自己啓発でそうした力を身に付けた。今や、納品してよいか判断に迷うようなケースで、正社員から指導を仰がれるまでとなっている。

### ■ 働き手の目線（総務課長へのインタビュー）

三重大で学んだことから三重の風土が好きになり、当地で就職することに決めた。英語を活かした仕事に就きたいと考え、当時貿易に力を入れていた当社へ入社した。まずは英語を活かせる仕事が前提で、できるなら当地でという感覚であった。

地元に残って就職する理由は、郷土愛・家族・土地柄ではないだろうか。結婚・出産を経験し生活基盤はあったため、中小企業に就職する

ことに不安はなかった。むしろ、大企業に勤めている友人の話をきくと、当社は恵まれていると感じる。当社で、男女の差は感じたことがない。むしろ前職(教職)の方が感じるが多かった。

特に、人柄を考慮した人事を実践できることは中小企業のよさだろう。大企業では、配属先の仕事以外はやれないが、中小企業は何でもさせてもらった。そんな当社にいと、どの企業でも通じる能力を身に付けられるが、実際に転職する人は少なく、離職率はかなり低い状況となっている。

会社の高い成長を目指すのも結構だが、当社は規模の拡大よりも安定的な収益を上げて、存続を図りながら、地道に雇用の拡大につなげていきたいと思っている。

企業名	株式会社 テヅカ		
本社所在地	宮崎県宮崎市	従業員数	174名（アルバイト含む）
事業内容	紳士靴・婦人靴・雑貨小売		



店舗（商業施設内の店舗）



店舗（路面店）

（出所）(株)テヅカウェブサイト、(株)宮崎信販ウェブサイト

- ◆ 九州で 29 店舗（本部除く）を擁し、**宮崎県内では圧倒的なシェアを誇るとともに**、他県にも展開している。靴の売上で、九州の地元企業の中ではトップである。各店舗では、その地域性や競合状況等によって商品を取捨選択し、店づくりの方法を変化させている。
- ◆ **宮崎で歴史を積み重ね、その知名度から集まる従業員の質の高さ、モチベーションの高さが強み**。顧客と顔見知りになるなど地域に密着した接客をするため、雑務は本部が受け持ち、正社員である店頭販売員が顧客と接する時間を多くとる。従業員の精神状態は売上に直結し、店や商品がいくらよくても、従業員の差で売上は 2 倍の違いがでると説く。
- ◆ 従業員のモチベーション向上が重要。**店舗の業務は、ある意味単純な仕事の繰り返し。一年を通して従業員向けの各種イベントを開催し、日常生活に変化とリズムをつけている**。かなり経費はかかるが、売上は、従業員の属人的な能力ややる気によるところが大きい。恩返しと考えている。
- ◆ 企業をむやみに大きくしたいとは思わないし、利益をやたら追求することもない。地元の宮崎でしつかり安定した経営を続けることを重要視している。

## (1) 事業の沿革・企業概要

### ■ 靴製造業から小売業に転身

当社は、1921年、現社長の祖父が宮崎で靴製造業として創業した。社長の祖父は、鹿児島出身であったが、東京で紳士靴の製造技術を学んだのち、宮崎の住みやすさに惹かれ当地で創業した。現社長の実父が2代目を継いだ当初は、靴の製造と販売の両方を行っていたが、時代とともに質のよい既成靴が大量に流通するようになったことから、靴の製造は止め、店頭販売を主とした経営に移行した。現社長は大学卒業後、当社に入社し、1971年、社長に就任した。

現在、当社は九州で29店舗を展開し、本部を合わせると、計30カ所の営業所を所有している。宮崎県内では圧倒的なシェアを誇るとともに、他県では熊本に5店舗、福岡に5店舗、長崎に2店舗展開している。

靴業界における当社の売上は、九州の地元企業の中ではトップである。しかし、九州にもABCマートやチヨダのような全国展開型の大手企業が進出してきており、彼らを相手に全店で勝っているとまでいえない。しかしながら、大手企業に敗れる地元企業が多い中、当社は競合できていると考えている。

## (2) 企業の特徴・強み

### ■ 地域に密着した接客を実施

当社の強みとしては、宮崎で歴史を積み重ねてきたこと、その知名度から集まる従業員の質の高さ、モチベーションの高さにある。とくに地元の人に密着した接客は、パートばかりの大手にはできない。顧客と顔見知りになるなどコミュニケーションが良好で、地方の小売業ではこれが大切である。地域に密着した接客を実施するため、店舗はできる限り地元の人間で運営しており、県外店舗でも現地採用の正社員が基本である。福岡では福岡の人、熊本では熊本の人を採用する。

当社では、値札付け等の雑務はなるべく本部が受け持ち、その分、店頭社員が顧客と接する時間を多くとれるよう努めている。「キビキビ」、

「ニコニコ」がモットーであり、しっかりと接客をすると、店舗が賑わってみえ、そこにまた新たな顧客が入店してくるという相乗効果がある。

よく、社長が店舗を見に行くと、よく売れるようになると言われる。社長の来店で従業員が気を引き締めて接客をするからかもしれない。従業員の精神状態は、間違いなく売上に直結する。店がいくらよくても商品がよくても、従業員の差で売上は2倍の違いがでると思う。

### ■ 属人的なスキルで店舗を運営

人材育成という面では、当社は、従業員個人の持つ属人的なスキルや個性に依存していることが大変多いので、技術指導などは、なかなか難しい。マニュアルなどもないことはないが、標準化はあまりしていない。それよりも、むしろモチベーションをどう保つか、アップさせるかということに努めている。

まだ30店舗程度なら、チェーンストア経営というよりは支店経営の段階といえるため、この方が効率がよい。ただし、この店舗数を超えると、統率が取りづらくなるので、標準化しなくてはならないだろう。

なお、毎週月曜日には全店舗の店長やバイヤーが集まり、一時間半程度の会議及び勉強会、コンサルタントからのレクチャーを実施しており、個人の能力に依存しながらも、全体のレベルの底上げも図っている。

それでも、店頭従業員の販売力には、才能による個人差がある。販売に向いている従業員もいれば、向いていない従業員もいる。多様な従業員がいるので、店全体の調和をとることは大変であるが、意外と販売向きでない従業員が店舗にいるほうが、店がまとまることがある。もちろん、販売向きでない従業員が多すぎると問題だが、優秀な従業員が多すぎても優秀な従業員同士でケンカとなってしまう。

接客も笑顔も個人差がある。でも、全員が満点の笑顔を作れなくてもよい。客もいろいろいる。その店・その従業員に合った顧客に来店してもら



えばよく、全ての顧客に支持してもらう必要はない。靴屋は他にもあるなか、当社の接客を好んでくれる人がいて、利益が出る程度に顧客が来てくれれば問題ない。

売上の高い従業員には、一定の基準で売上歩合を出している。また、店全体の目標を達成すれば、それに応じて売上報奨手当を出している。ただし、さじ加減が難しく、顧客の奪い合いが起こる可能性もある。

売上上位者の表彰はしていない。実施したとしても、毎回同じ従業員が受賞することになってしまうだろう。

#### ■ 多頻度少量買付けで低価格を実現

大手企業は、1,000 店規模の全国展開をしているため、数千足単位の大量仕入れにより低価格を実現できる。ただし、これだけの量になると、メーカーに何ヵ月も前に発注しなければならない。ところが売れない靴は1足も売れないので、見込み生産のリスクは大きい。これがファッション業界のおもしろさともいえる。

一方、当社は、毎月買付けを行う。実は、一度に大量に買付けるより、こまめに買付ける方が、安く仕入れられることも多い。例えば、卸問屋が300足売れると見込んだものの、実際は250足しか売れず50足余ってしまったというようなケースがある。これには、製造と取引のギャップで宙に浮いてしまったが、意外に掘り出し物が残っていることも多い。こうした商品を狙って現金で買付ければ、安く仕入れられる。

また店頭では、売れない商品はいつまでも残る。新しく売れそうな商品用スペースを空けるため、売れ残り商品の値引きを検討しなければならない。そこで、年2回、「倉庫開放セール」と銘打って、自社店舗や取引先問屋の在庫を集め、クリアランスセールを実施している。セール当日は、本店会場前の広大な空地が客の車で一杯になるほどの賑わいを見せる計2回のセールで2万足を売り上げる。こうして在庫を残さないことで、ロスを減らし、大企業に負けない低価格を実現し

ている。

### (3) 市場戦略

#### ■ 一店ごとに店づくりを変える

当社では、広さ35~40坪程度の比較的高級な婦人靴専門店と、広さ100~150坪程度の郊外型の一般的品揃え店舗の2パターン、これに2種類のブランドショップを加えた構成になっている。各店舗では、その地域性や競合状況等によって商品を取捨選択し、店づくりの方法を変化させている。例えば、構内に競合店が多い大規模ショッピングセンターに出店するときは、若い女性向けのかわいい靴だけに特化した店にするなどである。

店舗の設計段階から、店づくりの担当部長が中心となって陳列案を練る。各店長にも仕入やレイアウトの裁量があるが、売上を伸ばすため、あれこれと多くの商品を並べようとして、その店の狙いがぼやけたりしないよう注意している。

#### ■ やる気を与えるブランドショップ経営

当社では、ナイキ・リーガル・アディダスといったブランドショップの経営も行っている。ブランドショップは特定のブランドしか扱えず、利益率も高くない。しかしながら、そのブランドのファンを一定数見込めるため、ファンを常連客として固定化でき、安定した売上が期待できる。また、メーカー側が広告宣伝を受け持ってもらえることもある。

もう一つ、ブランドショップは、従業員のモチベーションアップにつながるという点もある。あの有名ブランドのショップを経営している企業に勤めているのだ、という従業員の自尊心の形成につながるのである。

### (4) 地域のメリット

#### ■ 知名度が高く、優秀な人材を採用できる

当社は、宮崎県での90年以上の歴史を重ねて獲得した知名度があり、県内では高いレベルの人材を採用できる。しかし、県外展開をしてい

る熊本や福岡では、知名度がないため、内定を出しても辞退されてしまうことが頻繁にある。競争相手が多い都会と異なり、高いレベルの人材を継続して採用できる確率が高いのが、この地に立地しているメリットだろう。

商圈についても、あくまで宮崎を主戦場とし、ここであげた利益を経営の基本としている。県外展開は、むしろ、より広い商圈の様々な強豪と競い合うことで、当社の役員や従業員を鍛え上げる目的の方が大きい。

将来、県外売上が大きくなってきた場合、他県の店舗にも中核的な責任者を置いて、本格的に利益の出る企業体質に育てていくこともあるかもしれないが、当分は宮崎でしっかりと利益を上げていくという方針である。

宮崎なら独自の物流網を所有しているため、自力で直接顧客に商品を届ける通信販売もできる。宮崎での地盤をいっそう強固にしたい。

## (5) 人材戦略

### ■ 地域密着型接客のため地元の人材を採用

当社の従業員は、パートを含んで 160 名。店舗はできる限り正社員で運営する方針であり、パートは、店舗ではなく本部での値札付け等のサポート業務を行うことが中心である。子持ちのパートが働きやすい環境づくりにも努め、勤務時間を 9 時半～15 時までとして、家庭に影響が出ない範囲で働いてもらっている。大卒は全て正社員採用であり、高卒も準社員(勤務から数ヶ月でフルタイムとなり賞与もできる)を 2 年ほど経験してから正社員となる。今年は大卒を 2 名採用し、来期も大卒 1 名、高卒 2 名採用している。新卒は定期的に採用している。

人材確保についての当社の強みとしては、宮崎県で 90 年以上の古い会社なので、地元で知名度が高いことがある。そもそも宮崎には、全体的にあまり就職先がないからかもしれないが、この知名度のおかげで、高いレベルの社員が入社してくれる。

例えば、お客様として当社の従業員の良い接

客を受けて、その好印象から入社を希望したり、また、社員からの口コミで当社の内容を知って応募してくる子も結構たくさんいる。

さらに、準社員やパート社員という立場で、学生アルバイトをやっていた子を、その後、正社員に登用するというルートもよくある。最初、当社に就職するとは思わなかった子たちが、働いているうちに当社のことを気に入り、そのまま入社にいたるというケースである。結婚・出産等での退職が多いことから、それを補充する意味合いもある。その際は、正社員になることを希望しているパートの中から、実績や性格等を勘案して決定している。

### ■ リズムをつけてモチベーションをあげる

従業員のモチベーションが売上を左右するため、モチベーション向上に努めている。ただ、店舗の業務は、基本的には商品を並べて販売するという、ある意味単調で退屈な仕事である。そのため、1 年間の中でリズムを作ってあげる工夫が必要となる。リズムを作る方策として、例えば、年 2 回のペースで全体会を開催している。ホテルの会場を借り切って、食事を通して楽しく他店の従業員と交流するというコンセプトであり、研修も少しあるが、参加は強制していない。この全体会には、テヅカという企業が、どのような企業であるかを知ってもらう意味合いもある。各店舗のスタッフは 5 名くらいだが、全体会では 70～80 名程度は集合する。そこで当社の企業規模を感じてもらい、自社に対する誇りを持ってもらいたいと考えている。

全体会のほかにも、忘年会やビアガーデン、慰安旅行も開催している。慰安旅行では、毎月 2,000 円ずつ積み立てさせ、足りない旅費は会社が負担している。今年はハワイに、一昨年は北海道に行った。

ハワイに行った時は、マジックショー付きのディナーやクルージング付きのディナー等、本気で遊ぶ企画をした。だいたい 1,300 万円くらいを会社で負担したので、大きな出費だとは思ったが、

社員がそれ以上に喜んでくれて、よかった。

実は、売上にも好影響がある。もちろん旅行費用を全額回収できるかという点と難しいが、しかし面白いもので、慰安旅行に行くと計画した途端に、社員のモチベーションがグッと上がる。特に出発2~3カ月前からはボルテージが上がってきて、会社全体の雰囲気はよくなる。お店自体の雰囲気もよくなって、そこそこ売上げが増加し、旅行費用の一部は回収できたかと思うほど。やってみないとわからないこともあり、いいことも多くあった。

このように、一年を通して各種イベントを開催し、日常生活に変化とリズムをつけるよう努めている。

#### ■ 分業せずに全体を見渡せる人材を養成

他社では、商品のバイヤーと販売員とが完全に分業体制になっている企業が多く、店員は仕入れに関わらないことが多い。当社は、年間2~3回、20~30人ずつ社員を連れて、メーカーや問屋に仕入れに行っている。問屋やメーカーからは、「修学旅行みたいだね」とからかわれるが、自分で選んだものを自分で並べて販売するという、商売の基本を学んでいる。それが一つのモチベーション・アップ策になっている。

仕入れに連れていく先は、東京等もあるが、特に神戸がメーカーの産地が多いため、神戸に行くことが多い。20~30名引き連れて神戸に行くと、かなりコストがかかるが、その辺は目をつぶってでも、そういう体験をさせたい。

### (6) 今後の課題・展望

#### ■ 他のものに手を出さず宮崎で本業に集中

例えば、小物や靴下等、靴の周辺商品への展開は考えていない。売上を上げるためには、ある程度の品数が必要だが、当社のような小型の小売店では、商品を数点しか置けない。靴下は靴下屋で買えばよいので、中途半端なことをするつもりはない

また、店舗展開でも大規模小売店から九州外

への展開を打診されたことがあるが、全て断っている。宮崎以外の地域では、九州内なら考えなくもないといった程度であり、基本はやはり宮崎である。

企業をむやみに大きくしたいとは思わないし、利益をやたら追求する必要もない。やはり宮崎でしっかり安定した経営を続けることが重要である。靴は1円・2円の差で売れ行きが変わることもない。500円くらい高くても買うときは買う。低価格路線を目指すより、商品の見せ方など独自の特色を出すことに努めている。

企業名	しのはらプレスサービス 株式会社		
本社所在地	千葉県船橋市	従業員数	182 名
事業内容	プレス機械法令点検代行、機械移設に伴うエンジニアリング、プレス用ロボット開発・製造・販売、オーダーメイドプレス開発・製造・販売		



(出所)しのはらプレスサービス㈱ウェブサイト

- ◆ 190 名という異例の陣容を誇るメンテナンス専門企業。プレス機械に対して、独自技術に基づき、修理や改造、付随装置・周辺装置開発など総合メンテナンスサービスを提供する。
- ◆ 全従業員が閲覧でき、追記・修正が可能な統一手順書の作成や、オフィスや工場のレイアウト共通化により、**全従業員が同じフィールドで能力を底上げできる体制を整備。**
- ◆ **都心に近く募集上の競争が多いなかでも、経営者自らが、毎年 100 校以上地域の学校を回ること**で太いパイプを築き、地域の優秀な学生を獲得している。
- ◆ **従業員個人の技術を社内に広く標準化するルートを確立。** 会社の標準技術を開発して貢献した従業員の満足、その技術を学んで会得した従業員の満足、この積み重ねで自己を肯定する土壌を作りだし、従業員の入社後の満足度向上を実現する。

## (1) 事業の沿革・企業概要

### ■ メーカーからメンテナンス業へ

当社の前身といえる篠原機械製作所は、従業員 500 名を超える大型プレス機械メーカーであり、300 トン以下のプレス機械において国内シェアの約 50%を占めていた。

現会長は、実父が創業した同社に勤務していたが、労働集約型産業全盛の 1970 年代において、将来を見通し、「知識集約型」の産業、例えばサービス業などに将来性があると考えていた。しかし当時は、機械に対するメンテナンスサービスなどは主役になり得ないとの認識が支配的で、社内であまり賛同は得られなかった。そこで、現会長は、1973 年に「しのはらプレスサービス」を設立し、プレス機械専門のサービス業として独立した。設立当初は、従業員 10 名程度であり、「篠原機械製作所」からの技術供与・部品融通などはなかった。文字通りゼロからのスタートではあったが、ほとんどの従業員は現会長と行動をともにして退社した人達であり、熱意を持っていた。創業当初から、設計～現場サービスまで一貫して行うように努め、篠原機械製作所製以外の機械も広くメンテナンスの対象とすることで、修理事業を通じて独自のノウハウを蓄積してきた。

### ■ 企業概況

当社は、プレス機械に対して、独自技術に基づき、修理や改造、付随装置・周辺装置の開発など総合的なメンテナンスサービスを提供している。業務領域は、本体の改造から修理方法のパッケージ化など、プレスに関わるすべてに及ぶ。顧客それぞれの問題・要望に総合的に応えており、これを「トータル・ソリューション・エンジニアリング」と呼んでいる。

顧客のニーズにきめ細かく対応するため、当社は、設計・製造・加工・製品管理・品質保証・営業と、一般的なプレスメーカーと同等の能力を備える必要があり、メンテナンス会社でありながら、メーカーとしての機能も有するという特徴がある。

顧客ニーズを掘り起こす設計・開発や顧客の

要望に応えるオーダーメイドの製品開発等も行って、この設計・開発部門は、機械設計・制御・搬送システム設計・成型技術開発の四つで構成されている。オリジナルな製品例としては、作業者とプレス機械の間に物理的な壁を設けた安全装置である「シャッターガード」のように特許取得したものもある。

一般的にメンテナンスというと、事後的・受動的なイメージもあるが、当社では、故障を未然かつ能動的に防ぐ“Preventive maintenance”を重視している。危険な個所の改善や生産効率を上げる方法を提案し、顧客のビジネスに合ったプレス機械へと生まれ変わらせるサービスである。こうしたリニューアルの受注は、当社売上の 50%程度を占め、残りは、修理と点検が 25%ずつとなっている。

当社の国内の体制は、本社と全国 15 ヶ所の営業所を持ち、営業所には、顧客に提案を行う営業担当と顧客に出向いて作業をするサービス担当がいる。事前予防を徹底すれば、応急処置に頼るケースがなくなるので、出張所はいらない。

海外展開もしており、2011 年にアメリカのオクラホマ事務所を開設したが、基本的には、主に海外に進出している日系企業を顧客として、日本から出張という形で対応している。海外売上は、当社全体の 20~30%を占め、南極以外の全ての大陸で対応した実績がある。

従業員数は、計 190 名弱で、そのうち約 160 名が 20 歳代から 30 歳代である。若い従業員が非常に多いのも特徴といえる。

### ■ グッドカンパニー優秀企業賞を受賞

大手プレス機械メーカーが比較的大きなメンテナンス専門子会社を保有している例はあるが、それでも従業員 190 名規模のメンテナンス専門企業は、当社のほかに例がない。

2008 年には、社団法人中小企業研究センターより、「第 42 回グッドカンパニー大賞 優秀企業賞」を受賞した。この賞は、第 1 回を京都セラミ

ック(現・京セラ)が受賞しており、非常に名誉に感じている。実は、この賞の表彰メダルを作るプレス機械は当社の製品であり、縁深い受賞となった。

## (2) 企業の特徴・強み

### ■ 作業・空間・スキルの徹底した標準化

当社の体制整備の特徴として、徹底した作業・空間・スキルの標準化が挙げられる。

1982年、当社のあらゆる修理のノウハウをマニュアル化した冊子である「作業標準」を作成した。マニュアルは、個々の従業員の作業工程や知識の標準化・共通化を目指し、全従業員が閲覧できるようにするとともに、全従業員が改訂可能とした。また、過去のメンテナンスに関する資料は全て保存しており、新たにメンテナンスを行う際には、データベースとして活用できるようにしている。

これに加え、オフィスや工場の作業場のレイアウトを全て統一する空間の標準化も行い、業務の効率化を図っている。例えば、全ての営業所で事務用品や顧客情報等の資料書棚のレイアウトが統一されている。そのため、異動になった者が新しい営業所でスムーズに業務に入ることができる。また、8ヵ所存在する工場の作業場は、全て同じ場所に同じものが置いてある。そのため、どの作業場で業務を行っても、片付けがスムーズとなり、工具が見つからないこともない。

そして、一定のサービスレベルを保つため、人材育成をとおして、スキルの標準化も行っている。

### ■ ブラックボックスを置き換える技術力

実は、プレス機械には、設備メーカー側のみがノウハウを握っているブラックボックスが存在する。当然、それに関わる修理・改造上のニーズに対しては、設備メーカーしか対応できないものだが、当社には、こうしたブラックボックスごと自社製のものに置き換えてしまう技術がある。これにより、一般的な汎用機を含むあらゆるプレス機械

をカスタマイズできる。その際、設備メーカーが新品のプレス機械にさえ搭載できないレベルの技術を使用することすらある。こうした技術力により、当社は価格ではなく質で勝負できる。

こうした技術力の高さは、自主開発製品としてオーダーメイドの新品プレス機械にも活かされている。当社の技術は、多方面で評価されており、これまで世の中に存在しなかった種類のプレス機械を作ってほしいなどという注文も舞い込む。例えば、現在、高エネルギー加速器研究機構(KEK)から、ヒッグス粒子を観測する粒子加速器用部品を成型するプレス機械を依頼されている。従来、レアメタルを切削加工する方法しかなく、技術もコストも必要だったが、これをプレスでより簡単に作れるソリューションを提供するのである。世界の物理学の最先端でも、当社製のプレス機械で成型された部品が使用されることになるかもしれない。

## (3) 企業の成長理由

### ■ 各種支援の積極的有効活用

当社がここまで成長してきた要因の一つとして、産学連携や新連携等の政策支援を有効活用したことが挙げられる。

こうした官公庁関係の支援事業には、中小企業は補助金目当てで参加するのだろうと言われることがある。しかし、支援事業で最も重要なのは、方法論や考え方を学ぶことであり、補助金は施策を実行するための資金を補うための副次的なものである。うまくできているものだといつも感心させられるが、支援事業が推進している経営上の方法論や考え方を経営者が理解し、そのとおりに実行すれば、自然と効果は上がるのだ。

当社は、これまでに「人材高度化支援事業」や「サポイン事業」、「知的財産戦略支援事業」などに参加した。これらの支援策の思想どおりに手順を踏んで実行することで、当社の潜在的な力を掘り起せたという経験がある。

#### (4) 地域に立地するメリット

##### ■ 地域の学校との太いパイプ

中小企業は、面接で一人一人学生の性格や技能を見て、採用した方がよい。ゆえに、中小企業と学生は、インターネットサイトではなく学校の就職課を経由して出会うべきであり、そのためには、地域の学校と太いパイプを築く必要がある。そして、このパイプ作りは、経営者の仕事である。

当社は、東京から20～30分のところにあり、ほとんど東京圏といていい。採用激戦区ではあるが、現社長自らが取締役として入社直後から採用活動をするようになった。以来、ずっと採用活動をしてきたが、本当に何度も学校に通って「お願いします。しのはらプレスサービスです。」ということをお願いしてきた。

活動2年目には、180の学校を回り、地域の学校とのパイプ作りに努めてきた。

こうした努力により、現在では、地域の学校で単独企業説明会を開催したり、出前講義の講師を務めたりするまでになっている。こうした場で、経営者が直接自分の会社に対する思いを学生に伝えることで、当社を多くの学生に知ってもらうことができ、地域の優秀な人材を獲得できる。これが地域に立地するメリットである。

当社の仕事は3Kと言われかねない仕事であり、都会に近いため、募集面で大企業を含めた競合相手も多い。しかし、それでも新卒の学生を定期的に確保している。そこに中小企業の採用活動の一つのポイントがあるように感じている。

#### (5) 採用方針

##### ■ 日本的な考え方のできる学生を採用

当社の採用方針として、日本的な考え方のできる学生を採用するということが挙げられる。ここで言う日本的な考え方とは、顧客のニーズを汲み取ったうえで、適切な解決策を提案する細やかな心遣いができるということである。

有名大学の学生は勉強もしているし、理解力があることも承知しているが、当社では、学歴の

高い学生よりも細やかな心遣いができる学生を優先して採用している。

##### ■ 成長の青写真を描ける人材

当社では、採用面接の段階ですでに一人一人の入社後のキャリアプランを考えている。逆に言えば、面接において、入社後の成長の青写真が描けない学生は採用しない。

当社の採用は面接のみであるが、離職率は非常に低い。これは、経営者自らが、学生の人間性まで見て採用しているためである。

中小企業は従業員数が少ないため、経営者が個々の性格まで見て、キャリアプランを作成することができる。新卒の真っ新な状態から従業員を育成することが、中小企業の真髄である。従って、中途採用はしていない。

#### (6) 従業員の育成

##### ■ 従業員への体系的な教育

前述したとおり、当社の強みである標準化は、人材教育でも同様である。当社では入社してから習得すべき知識と取得すべき資格の体系図を作成しており、それに沿って従業員を教育することで従業員の能力の標準化を行う。例えば、入社1年目のローテーション研修では、教材を使って学ぶためだけに3ヵ月間を使い、50項目のステップをクリアさせる。

こうした仕組みにより、従業員全体の能力の底上げを図っている。

また、資格については、「何年目はこの資格」と入社してから取得すべき資格が決まっている。先輩がしっかりと資格を取得しているため、後輩も資格をしっかりと取得する。試験が近づいてくると、何も言わなくても夜中にフォークリフトの練習をする様子が見られる。当社では、国家資格に関して、入社から10年間にわたってプランを立てており、技能士1級を取得することを最終的な目標としているが、現在までに落ちた従業員はいない。カリキュラムをきちんと組めば自然と全員が合格する。

このような資格取得や能力向上のため、研修費用を惜しむことはない。当社の勘定科目には、「研修費用」という科目名がある。全売上高 24 億円くらいの中小企業でありながら毎年 1,000 万円以上を計上している。費用計上されない自社内での教育も含めれば、それ以上の膨大な資金を教育にかけていることになる。こうした科目を作っているのは、人材教育に対する意志の表明でもあり、従業員が自分の能力を高めることで自分自身の価値に気づいてほしいという思いの表れでもある。

#### ■ 働く上でのやる気・モチベーションの源泉とは

新人にも、財務情報を含め社内の全ての情報を開示し、読み方を教えている。

期首に行われる経営計画の説明で、新入社員の頃から、会長や社長から直接説明を行う。社員の給与や設備投資の原資に必要となる資金や経費の説明から始まり、それらを確保し会社が成長していくためにはこういった計画を立てていて、そこで社員たちにはどういった行動をしてほしいという話をする。

従業員の立場としては、会社内の自分の仕事の役割や価値について理解することができ、実際に、会社運営に参画しているという自覚を持って仕事に臨むことができる。これがモチベーションにつながっている。

#### ■ 全員の底上げ重視。能力主義の排除

当社では、年次相応の能力・役割を求めている。そして、当社の従業員は、最終的に技能士 1 級に全員が受かっているように、皆、実際に求められる能力を備えている。だから、当社では、あえて年功序列を守っている。特定のエリートだけがポストにつくのはよいことと思わない。働き手 1 人 1 人にとって称号は大事なもの。極端に言えば、190 人に 190 通りの役職があってもよい。いたずらに能力主義を導入して、競争を変に利用したくない。日本は、能力主義で高度成長を成し遂げたわけでないのだから。

#### ■ 満足度の向上

当社では、経営者自ら、思いを学生に伝え、当社にマッチした人材の採用に当たっているが、本音のところ、最初から中小企業に入りたくて入社してくる学生はほとんどいないかもしれない。学生の多くは、有名で安定した大企業に入社したいと思っているのだろう。大企業採用者が決まった後に中小企業の採用時期が来るのがその証左である。中小企業への入社は、満足度でいえばマイナスからのスタートともいえる。しかし、それは仕方のないことであり、大切なのは、仕事を通じて、入社してからの満足度を上げることだ。

なお、当社の強みである「標準化」とこの「満足度の向上」は、表裏一体のものと考えている。個人の技術が会社の技術として認められ標準化されると、技術を開発した従業員は、会社に貢献できて満足する。また、標準化された技術を学んで使う従業員は、新しい技術を身に付け満足する。こうした積み重ねが「この会社に入って良かった」、「自分はすばらしい人間だ」と自己肯定する土壌を作りだし、入社後の満足度を向上させていく。

当社では、資格をとって給料を上げよう、ではなくて、仕事を通じて自らの満足度を高めて、自らを尊敬できる人間に成長しよう、ということがそもそもの理念であって、企業を大きくするとか上場することが目的ではない。ですから、そこにフォーカスして自立を促すことが、当社の最大目標である。そういう社員の集まりがしのはらプレスサービスである、という会社づくりをしていきたい。

もうひとつ、親御さんへの配慮も大切である。入社が決まった際には、親御さん向けの説明会を開催し当社に招待する。当社の姿勢を理解してもらい、自分の子息が中小企業に就職することへの不安感を和らげるためだ。不安感が先立ち、子息に「就職おめでとう」と言うのを忘れていたという親御さんがいた。帰ったらすぐに言うと話していた。



## (7) 今後の課題・展望

### ■ 「圧倒的日本人」を育成、海外へ派遣

日本のものづくりは過渡期に差し掛かっている。その中で、現在、日本が海外に対して競争力を有しているのは、かゆいところに手が届く細やかな心遣いである。契約以上の業務を基本的に請け負わない海外企業に比べ、日本はラインの生産効率を上げるための提案やきめ細かい修理など、契約以上のきめ細かいサービスを行うことができる。

当社にとってのグローバル化とは、外国人を獲得することではなく、日本人を鍛え上げ世界に通用させることである。これからは、こうした相手の気持ちを汲み取る感受性に長けた「圧倒的日本人」を育成し、海外顧客を獲得していきたいと考えている。

### ■ 自社ブランド「eco PRESS」の推進

当社はメンテナンス企業であり、メーカーではないが、自社ブランドを確立していきたいと考えている。

海外企業は、ベンツやフェラーリのように、自社の製品を社名ではなくマークで表している。かつて日本にも家紋があり、三菱などは現在でも家紋をマークとしている。

そこで、当社では、修理した機械に「eco PRESS」マークを貼り付けて、当社が修理した証とし、ブランド化を推進している。いずれ「eco PRESS」マークも、それはすなわち「しのはらプレスサービス」の足跡を表すものだと世間に認識されるようにしたい。

---

## 第3章 地域の産業を支える中小企業の競争力

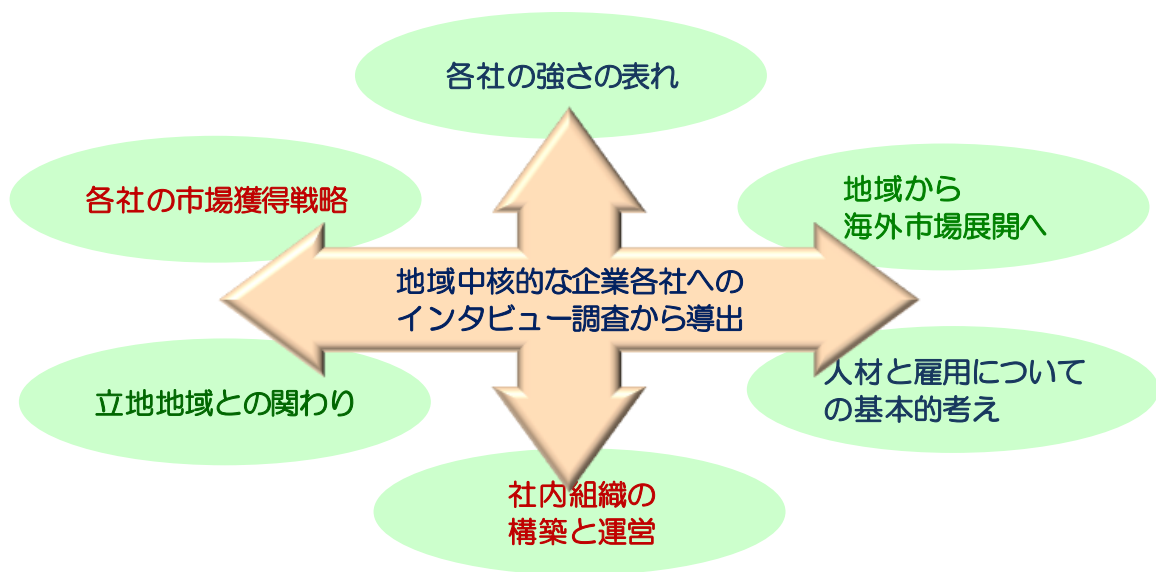
---

第1章で述べたとおり、我が国の全従業者のなかで中小企業従業者数は69.7%と、全体の2/3にのぼる。それだけでも高い割合を占めているが、例外的な存在である東京都と大阪府を除く45道府県の平均でみると、実に85.9%にもなり、極めて大きな雇用貢献を示している。

とくに、大企業が新興市場や低労賃を求めて、国内拠点の縮小・海外立地に動くなか、持続的に地域の産業と雇用を担うのは、やはりその地に根差した中小企業である。

そうした企業の中には、独特の強みを示し、地域の産業と雇用をリードしている中核的な役割を担う中小企業も存在する。本章では、こうした“中核的な中小企業”がどのように地域と関わり、どのような力を発揮して市場や顧客を捉え、なぜ競争優位を確保できているのか、という点に着目し、その競争力の源泉や組織体制の特徴等について考察する(図表3-1)。そこから導かれる示唆から、地域をリードする企業を構成する諸要素を整理した。

図表 3-1 インタビュー調査結果から導出される各種の示唆



### 1 地域の産業をリードする中核的な中小企業の姿

#### (1) 中核的中小企業各社の強さの表れ

##### ① 市場シェアに表れる強さ

まず、地域の産業をリードする中核的な中小企業の実像を知るため、各社のプロフィール代わりに、中核的な中小企業各社の強さの表れ方を、第2章でのインタビュー内容に基づきみてみよう(図

表 3-2)。

強さの具体的表れ方として典型的なのが、市場での高いシェアの獲得である。例えば、配管工事用の継手を製造する岡山県のオーエヌ工業(株)は、ステンレスパイプをつなぐ拡張式継手で業界シェア 60%。大型建造物に限れば、80%を占めており、業界内の高い地位がうかがわれる。当社製品は、特に大きな病院や国の建設物等工事の際に強さを発揮しており、例えば、発注元の仕様で「拡張式」と定められている場合は、すなわち「当社製品を使いたい」という意味に読み取れるほどだという。

トップシェアの製品を擁しているのは、三重県の(株)松阪鉄工所も同じで、プロ向け各種工具のうち、コーナーレンチやボルトクリップ、VA 線ストリップなどでは、当社がトップシェアを誇る。なかでも、エンビパイプカッターは、当社が開発したオリジナル製品の 1 つであるが、現在、世界中に普及しており、今や欧米・台湾・中国で類似品が作られるような製品カテゴリーに成長した。

靴の小売を営む(株)テヅカも、地域のガリバー的な存在であり、宮崎県内では圧倒的なシェアを誇る。靴業界には、全国展開型の大企業为数社存在し、地方圏にも攻勢を掛けているが、宮崎県においては、(株)テヅカが強固な地盤を築いており、全九州エリアでみても地元企業の中ではトップの地位にある。

このように、大企業でなくても高い市場占有率を誇る中小企業は数多く存在し、地域ごとに区切られた市場、または製品カテゴリーごとに細分化された市場の中で、圧倒的地位を獲得しているケースも少なくない。

## ② 市場シェア以外にも、独自性や表彰・受賞などに表れる強さ

千葉県のはのほらプレスサービス(株)が身を置くプレス機械のメンテナンス業界では、同業者として、大手プレス機械メーカーが設立した専門のメンテナンス子会社などがあり、市場占有率は測りづらいが、それでも、こののはのほらプレスサービス(株)のように、従業員 190 名にもなるメンテナンス専門企業は、ほかに例がないという。その意味では、当社も業界トップ級といえるだろう。

こうした高いシェアという数量的な表れ方以外でも、オーエヌ工業(株)では、継手の耐震性をより高めた製品を開発し、第 5 回ものづくり日本大賞製品・技術開発部門「特別賞」を受賞したり、のはのほらプレスサービス(株)が社団法人中小企業研究センターの「第 42 回グッドカンパニー大賞 優秀企業賞」を受賞したりといったように、外部機関に価値を認められ、各種表彰の対象にもなっている。

## ③ 取引獲得に表れる強さ

また、日々の事業のなかでも、企業本来の力が認められて、取引上の価値ある地位を獲得できた例もある。自動車用部品を主に製造する国本工業(株)は、当社の技術力を認めたトヨタ自動車(株)から、直接取引の口座を獲得できた。自動車業界では、完成車メーカーを頂点とする重層的なピラミッド構造に従って部品供給がなされており、一般的に、当時の国本工業(株)のような従業員 30 人程度の比較的小体の企業が、トヨタ車の部品供給をする場合には、1~2 次部品メーカーを納入先とするのが普通である。そんな業界常識に反して、直接的な口座開設が認められた国本工業(株)は、異例の抜擢といえる。こうした強さの表れ方もある。

取引獲得という意味では、(株)幸田商店も、品質にうるさい大手小売店側から引き合いを受けるような地位にある。当社の誇る低温殺菌技術とトレーサビリティの体制等を認めて、品質管理に非

常に厳格な大手小売店のプライベートブランドから、当社の干し芋を使用したいと声がかかってきたという。当該大手小売店の商品の中でも品質の高さを売りにした看板ブランドであるだけに、(株)幸田商店の製品への高い信頼がうかがわれる。

以上、地域の産業をリードする中核的な中小企業が、どうかたちで強さを表しているかをみた。地方圏に立地する中小企業には、近隣市場の規模が小さい、産業インフラに乏しい、景気回復の動きが遅いなどの各種のハンディがある。上記各社は、これらを跳ね返して、広く日本全国や世界の市場を舞台に活躍している例である。

図表 3-2 地域の中核的な中小企業各社の強さの表れ

社名	各社の強さの表れ	ポイント
(株)テツカ	現在、当社は九州で29店舗を展開し、本部を合わせると、計30ヵ所の営業所を所有している。宮崎県内では圧倒的なシェアを誇る。靴業界における当社の売上は、九州の地元企業の中ではトップである。	市場での高いシェア
オーエヌ工業(株)	拡管式継手で業界シェア60%。大型建造物に限れば、80%を占めている。特に大きな病院や国の建設物等工事の際に、発注元の仕様が「拡管式」になっているということは、「当社製品を使いたい」という意向の表れと言ってもよい。	市場での高いシェア
	その耐震性をより高めた「ナイスジョイント耐震」は、第5回ものづくり日本大賞製品・技術開発部門「特別賞」を受賞した。	表彰・受賞
しのはらプレスサービス(株)	大手プレス機械メーカーが比較的大きなメンテナンス専門子会社を保有している例はあるが、それでも従業員190名規模のメンテナンス専門企業は、当社のほかに例がない。	専門企業として随一の規模
	2008年には、社団法人中小企業研究センターより、「第42回グッドカンパニー大賞 優秀企業賞」を受賞した。この賞は、第1回を京都セラミック(現・京セラ)が受賞しており、非常に名誉に感じている。実は、この賞の表彰メダルを作るプレス機械は当社の製品であり、縁深い受賞となった。	表彰・受賞
(株)松阪鉄工所	当社が新機軸を切り開いた製品としては、現在、世界中で使用されているエンピパイプカッタが代表例として挙げられる。今や欧米・台湾・中国で類似品が作られるような製品となっている。ほかにも、コーナーレンチやボルトクリップ、VA線ストリップなどでは、当社がトップシェアを誇っている。	世界中に普及した自社製品
	円高のなか、現地メーカーの採用を模索した顧客もいた。しかし、新興国メーカーの能力では、短時間で大量の機械の治具を一発で決めるライン立ち上げを請け負うのは難しい。そのため競合にはならなかった。当社がラインのセットアップを一発で決められるのは、日本でノウハウを蓄積しているからだろう。	新興国勢では代替えできないスキル
国本工業(株)	先方の技術担当のトップが副社長会に提案してくれた。そのとき、口座開設の権限を持つ調達担当のトップも当社の技術を認めてくれたことから、試作開発・量産開始・納入を経て、2007年に、トヨタから口座をもらうことできた。	著名企業との直接取引
(株)幸田商店	低温殺菌技術と、トレーサビリティの確立、および日本での最終工程の実施という三つの特徴をそろえたことで、品質管理に非常に厳格な大手小売店のプライベートブランドから、当社の干し芋を使用したいとの声がかかってきた。	品質に厳格な大手小売店から引き合い

## (2) 中核的な中小企業各社の強み（競争力）の源泉

前項でみたように、強さの表れ方は様々であるが、各社それぞれが市場や顧客の評価を得て、確かな地位を獲得していることがわかる。本項では、そうした強みの源泉を探っていく。

### ① 「技術」面の強み

まず、我が国中小企業の強みといえば、やはり「技術」であろう。地域の中核的な中小企業のなかにも、技術力が強みの源泉となっているケースは多い。例えば、自動車部品のプレス加工を営む静岡県の国本工業(株)は、材料にかかわらずスプリングバック（加工後の形状の戻り）を起さない独自の「パイプ曲げ」技術などが強みの源泉となっている。これまで無理と言われてきたような形状や加工法、低価格を実現し、ときには、金属塑性加工の理論限界値を超えた数値を実現し、これに驚いた専門の大学教授が学会での発表を希望するほどである。

しのはらプレスサービス(株)も、単なる修理・メンテナンス業の枠を越え、一般的な汎用機を含むあらゆるプレス機械をカスタマイズできる能力を備えている。その際、設備メーカーが新品のプレス機械にさえ搭載できないレベルの機能を実現することすらある。こうした技術力により、当社は価格ではなく質で勝負できるという。

茨城県の(株)幸田商店には、干し芋自体を製造する技術はもちろん、その殺菌工程で他社には真似のできない技術がある。干し芋という商品は非常にカビがつきやすく、クレームにつながりやすい。その品質管理技術の難しさが大手企業でさえ参入しにくい技術的障壁になっている。その点、当社は、独自に開発した低温殺菌技術による処理を施しており、これにより品質を落とさず殺菌することができる。この技術の存在が、当社が干し芋業界で圧倒的な存在感を示せる強みの一つになっているのである。

クレームといえば、オーエヌ工業(株)が扱うパイプの継手も、製品の性格上、万が一水漏れを起こしたときには大きなクレームにつながる可能性をはらんでいる。その点、当社の考案した拡管式継手は、ねじ込み式やプレス式に比べ作業効率がよく、かつ漏れないという長所がある。この「漏れない」という点に加え、万が一の際の「クレームへの真摯な対応」や、「品種が多い」「納期の安定」という強みを長く堅持し、顧客の信用を獲得した。なかでも、「漏れない」理由となっているのは、仕上げのノウハウであり、これで同じ拡管式継手を扱う他社に差をつけている。この仕上げのノウハウは、施工前の継手を見てもわからず、専用の施工用拡管機を用いて加工した後に、効果が出るが、外から見てもわからないよう完全にブラックボックスになっている。使用されるゴムパッキンの材質にも専門メーカーと共同開発したノウハウが秘められている。

### ② 「設備・生産体制」面の強み

「技術」による強さもさることながら、それらを総合的に体現した「設備」や「生産体制」に強みの源泉を置いている例も多い。例えば、(株)松阪鉄工所では、産業インフラ的には、決して恵まれた環境下にいるわけではないので、常に新しい製品を開発していかなければ業界で淘汰されてしまうという危機感があった。そのため、早くから商品開発に力を入れ、専用設備を当社内で製作するなど、工程を内製化し、顧客の細かなニーズに応えられる体制を整えてきた。現在では、金型の設計・製作から開発のための試作、熱処理・表面処理も全て自社内で賄っている。また、販売に関しても専門販社（子会社）を通して独自に行っている。このように大企業が有するような機能を、

小さいながらも概ね自社内に備えていることが大きな強みになっている。

加えて、ボリュームの面でも大企業並みの充実した設備を誇るのが、オリジナル製品を含むストッキングを製造する香川シームレス(株)である。当社は、300台という多くの機械編機を所有しており、これを24時間稼働させることで、多品種少量生産に対応しつつ、月間100万足、年間で1,000万足を超える数量を生産している。こうした充実した生産設備を活かして、切れ目のない量産によるコストの低さと、大手の自社工場では手に余るような多品種少量生産をきめ細かく行うという、一見相反する作業を両立して実現できることが当社の強みとなっている。

図表 3-3 中核的な中小企業各社の強み（競争力）の源泉（その1）

社名	強みの源泉(その1)	ポイント
国本工業(株)	他社でできなかった課題や、これまで無理と言われてきた形状や加工法を、当社は次々と実現してきた。ときには、 <b>金属塑性加工の理論限界値を超えた数値を実現してしまい、これに驚いた専門の大学教授が学会での発表を希望するほどである。</b>	<b>専門家が驚く技術</b>
しのはらプレスサービス(株)	一般的な汎用機を含むあらゆるプレス機械をカスタマイズできる。その際、 <b>設備メーカーが新品のプレス機械にさえ搭載できないレベルの技術を使用することすらある。</b> こうした技術力により、当社は価格ではなく質で勝負できる。	<b>メーカーを凌駕する技術力</b>
(株)幸田商店	干し芋にはカビが非常につきやすく、殺菌工程や品質管理が不十分だと、クレームに結びつきやすいためである。その点、当社は、 <b>他社には真似のできない低温殺菌技術を開発し、独自の処理を施している。</b> これにより品質を落とさず殺菌することができ、この技術の存在が、当社が干し芋業界で圧倒的な存在感を示している強みの一つである。	<b>独自の低温殺菌技術</b>
オーエヌ工業(株)	「漏れない」理由としては、同じ拡管式継手でも、仕上げの技術で他社に差をつけている。 <b>仕上げのノウハウは、施工前の継手を見てわからず、施工用の拡管機を用いて加工した後、効果が出るが、外から見てもわからない完全にブラックボックスになっている。</b> 使用されるゴムパッキンの材質にもノウハウがあり、専門メーカーと共同開発した。	<b>完全にブラックボックス化されたノウハウ</b>
	<b>当社の考案した拡管式継手は、ねじ込み式やプレス式に比べ作業効率がよく、かつ漏れないという長所があり、徐々に売上を伸ばしていった。</b> 現在では、億単位の売上を誇る。何十年とかけて当社の主力製品に成長させた。「漏れない」「クレームへの真摯な対応」「品種が多い」「納期の安定」という強みを長く堅持し、顧客の信用を獲得した。	<b>商品力と顧客への真摯な対応</b>
㈱松阪鉄工所	<b>産業インフラ的には、決して恵まれた環境下にいるわけではないので、常に新しい製品を開発していかなければ業界で淘汰されてしまうという危機感がある。</b> そのため、早くから商品開発に力を入れ、専用設備を当社内で製作するなど、工程を内製化し、顧客の細かいニーズに応えられる体制を整えてきた。現在では、金型の設計・製作から開発のための試作、熱処理・表面処理も全て自社内で賅っている。また、販売についても専門販社の子会社で独自に行っている。このように <b>大企業が有するような機能を、小さいながらも概ね自社内に備えている。</b>	<b>金型設計から専門販社による販売まで自社で手掛ける</b>
	本来は工具メーカーである当社が、治具の製作まで手掛けられるのは、従業員が <b>難しい仕事からも逃げずにチャレンジして、少しずつノウハウを蓄積し、事業を軌道に乗せてきたため</b> である。各員のチャレンジする姿勢も当社の強みである。	<b>難しい仕事へのチャレンジ姿勢</b>
A社	複雑な形状の加工と高精度の仕上げ加工が必要とされる機能部品を長年培ってきた <b>独自の精密加工ノウハウと加工設備</b> により、効率的に生産する。 <b>生産工程は、形状加工・表面処理・仕上げまでを一貫生産ラインで行っている。</b>	<b>精密加工ノウハウと一貫生産ライン</b>

図表 3-3 中核的な中小企業各社の強み（競争力）の源泉（その2）

社名	強みの源泉(その2)	ポイント
香川シームレス(株)	300台という多くの機械編機を所有しており、これを24時間稼働させることで、多品種少量生産に対応しつつ、月間100万足、年間で1,000万足を超える数量を生産している。こうした充実した生産設備を活かして、 <b>コストの低さと、大手の自社工場では手に余る多品種少量生産を実現できる</b> ことが当社の強みとなっている。	<b>充実した設備による多品種少量生産能力</b>
	当社には、靴下技能士1級保有者が12名おり、彼らを中心に編機の工程作成や問題箇所の修正等をしている。 <b>経験がものを言い、大手企業にもいない20～30年のベテラン人材がいるからこそ、細かい注文にも対応できる。</b>	<b>大手企業にもいないベテラン人材</b>
B社	大手企業では、多くが数年で従業員を異動させてしまうため、自社の工場といえども、 <b>工場内部を長年見て熟知している従業員はほとんどいない</b> 。しかし、当社のエンジニアは、そうした顧客の仕事を長年にわたって担当しているため、顧客の工場を顧客の社員以上に知り尽くしている。例えば、主力発注元の据付・試運転・調整作業の生産ラインの制御を行うためには、生産工程ごとの機械を熟知していなければならないが、 <b>当社のエンジニアは、機械にとどまらず工場内に何百本とある配線レベルまで、全て把握している。</b>	<b>顧客企業の工場を顧客の社員以上に知る経験</b>
(株)テヅカ	当社の強みとしては、宮崎で歴史を積み重ねてきたこと、その知名度から集まる従業員の質の高さ、モチベーションの高さにある。とくに <b>地元の人に密着した接客は、パートばかりの大手にはできない。顧客と顔見知りになるなどコミュニケーションが良好で、地方の小売業ではこれが大切である。</b>	<b>地元の人に密着した接客</b>
	しっかりと接客をすると、店舗が賑わってみえ、そこにまた新たな顧客が入店してくるという相乗効果がある。 よく、社長が店舗を見に行くと、よく売れるようになると言われる。社長の来店で従業員が気を引き締めて接客をするからかもしれない。 <b>従業員の精神状態は、間違いなく売上に直結する。店がいくらよくても商品がよくても、従業員の差で売上は2倍の違いがでる。</b>	<b>売上に直結する従業員の差</b>

輸送機械用部品を製造している A 社も、技術とともに設備に自信を有している。長年、メーカーとして経験を積んできたことにより、複雑な形状の加工とともに高精度の仕上げ加工が必要とされる機能部品を製造できるような、独自の精密加工ノウハウと加工設備を備えることとなった。

### ③ 「職人的技能・経験・接客力」面の強み

上記①で述べた「技術」は、企業体として有している加工技術・ブラックボックス的ノウハウ・生産管理能力などを指したものだが、これとは別に、もっと直接的・属人的に個人の能力に依存する強みもある。すなわち、「職人的技能・経験・接客力」に長じたスタッフに由来する強みである。

典型例が靴の小売店を展開するテヅカ(株)で、「店がいくらよくても商品がよくても、従業員の差で売上は2倍の違いがでる。」と当社自ら指摘するように、販売スタッフの個人的な能力（接客力）が決め手となっている。興味深いのは、「社長が店舗を見に行くと、よく売れるようになると言われる。社長の来店で従業員が気を引き締めて接客をするからかもしれない。従業員の精神状態は、間違いなく売上に直結する。」というように、時々のメンタル的要素までが数字に出て業績に影響するという、極めて人間的な企業の例といえる。

ただし、いくら個人的能力に依存するからといって成り行きを見守るだけでは企業体の強みとして持続性を保てない。当社の組織としての強みは、そうした質の高い従業員・モチベーションの高い従業員を惹きつける地元での圧倒的な知名度、実績と歴史にある。全国展開型の大手企業に対抗

するためには、顧客と顔見知りになるほどコミュニケーションが良好で、地元の人に密着した接客ができる正社員販売員を揃えることが重要となる。短期的なパートタイマーによる接客が多い大手企業にはない強みである。

一方、ベテラン人材の職人的技能・経験が強みを形成している好例が、B社であり、「大手企業では、多くが数年で従業員を異動させてしまうため、自社の工場といえども、工場内部を長年見て熟知している従業員はほとんどいない。しかし、当社のエンジニアは、そうした顧客の仕事を長年にわたって担当しているため、顧客の工場を顧客の社員以上に知り尽くしている。例えば、主力発注元の据付・試運転・調整作業で生産ラインの制御を行うためには、生産工程ごとの機械を熟知していなければならないが、当社のエンジニアは、機械にとどまらず工場内に何百本とある配線レベルまで、全て把握している。」と述べている。注目したいのは、多数の工場や並行した複数事業を営む大手企業では、担当員の異動・配置転換が多いこと。そのため、一意専心のベテラン・スペシャリストについては、むしろ事業範囲の狭い中小企業の方が養成しやすいのである。

同様に、上記②で充実した設備を備えていると紹介した香川シームレス(株)は、技能人材も擁している。当社には、靴下技能士1級保有者が12名おり、彼らを中心に編機の工程作成や問題箇所の修正等をしている。経験がものを言う分野であるため、大手企業にもいない20～30年の経験を積んだベテラン人材がいるからこそ、細かい注文にも対応できるという。

以上のように、地域の中核的な中小企業の強みを整理すると、「技術」「設備・生産体制」「職人的技能・経験・接客力」に分けて理解することができた。なかでも独自の「技術」が強みの源泉になっている優れた中小企業の例は多い。「資本」や「規模」を強みとする大企業と異なり、経営資源が豊かでない中小企業にとって、「技術」は大きな拠り所であるからだ。そして、さらにその根元にあるのは、技術の担い手となっている「人」であり、「職人的技能・経験・接客力」の獲得も含めて、人の育成が技術の獲得と維持につながっている。そうした人材の確保・育成については、第4章で詳しく述べよう。



### (3) 地域を牽引する中小企業各社の市場獲得戦略

いくら高い技術などの強みを有していても、それを最大限活かすフィールドの選択が適切でないと、市場での高い地位は獲得できない。地域の中核的な中小企業各社は、どのような市場をターゲットとし、いかにしてそこでの地位を獲得したのであろうか。

#### ① ターゲット市場の明確化・確かな商品コンセプト

まず、市場獲得戦略といえば、旧来からほとんど市場が変わらなかった干し芋という伝統的食材を扱いながら、ここに来て新たな市場を開拓した(株)幸田商店の例が興味深い。当社では、大手食品専門商社で勤務経験を積んだ現社長が着任後、若い世代、特に女性を想定消費者にした市場をターゲットとすべく戦略を練った。その結果、一年中、手軽に食べられて、しかも低価格な干し芋を開発し、投入することに成功した。今日では、大手小売店のプレミアム PB 商品として供給するなどますます市場が拡大していることは、既述したとおりである。

この(株)幸田商店の場合、ターゲット市場の設定も確かだが、商品コンセプトにも特徴がある。当社によると、「砂糖を加えた干し芋の市場も存在はするが、成功を収めてはいない。干し芋をただの砂糖付きお菓子として売り出したのでは、商品としての価値は低い。干し芋としての商品価値を出すことこそが重要なのである。「無添加」「自然」が商品としてのキーワードである。」という。ここで、「無添加」「自然」というなら、それに乗じて「健康食品」と称することで、一気に単価 1,000 円以上の高額商品に跳ね上げるやり方もあろうが、(株)幸田商店は、本商品に適用した“手軽に健康”というコンセプトのもと、値ごろ感のある価格設定を崩さないという。確固たる商品コンセプトに基づくブレのない市場戦略といえよう。

#### ② オリジナル製品市場・サービス市場の創出

確かな商品コンセプトという点では、(株)松阪鉄工所が、多様な種類がある工具という製品カテゴリーの中から自社が扱う製品を決める経緯も特徴的である。当社は、あえて作業工具の主流でマーケットの大きいペンチやドライバーなどを扱っていない。他の競合産地に比べ産業基盤の乏しい立地上の不利を考慮したためである。さらに、仕入れ商品や OEM 調達品もほとんどない。その代わり、プロ向けの工具に限定して、早くから新商品の開発に取り組んできた。その結果、今日、世界標準にもなったような新機軸を開くオリジナル工具市場を自ら生み出してきたのである。

しのはらプレスサービス(株)の対象市場もオリジナルといえる。当社は、一般的なメンテナンスの事後的・受動的なイメージから一歩前に出て、危険な個所の改善や生産効率を上げる方法を能動的に提案し、顧客のビジネスに合ったプレス機械へと生まれ変わらせるという、新たなサービス市場を開拓した。今や、こうしたリニューアルの受注は、当社売上の 50%程度を占めている。

#### ③ 市場環境を見極め、メリハリをつけた商品展開

一方、小売業という性格から、オリジナル製品とはいかないが、靴という多くの商品種類と競合相手がひしめく市場で事業展開する(株)テヅカは、その地域性や競合状況等によって商品を取捨選択し、店づくりの方法を変化させている。例えば、一般的に、構内に競合店が多い大規模ショッピングセンター内に出店するときには、ファミリー層を意識して総花的な品揃えを行いがちである。

図表 3-4 地域を牽引する中小企業各社の市場獲得戦略

社名	市場獲得戦略	キーワード
(株)テヅカ	<p>広さ35～40坪程度の比較的高級な婦人靴専門店と、広さ100～150坪程度の郊外型の一般的品揃え店舗の2パターン、これに2種類のブランドショップを加えた構成になっている。<b>各店舗では、その地域性や競合状況等によって商品を取捨選択し、店づくりの方法を変化させている。</b>例えば、構内に競合店が多い大規模ショッピングセンターに出店するときは、若い女性向けのかわいい靴だけに特化した店にするなどである。</p>	<p>メリハリをつけた店舗・商品展開</p>
(株)幸田商店	<p>大手食品専門商社で10年間勤務経験を積んだ現社長は、若い世代、特に女性に干し芋を食べてもらいたいと考え、従業員と共に議論を重ねた結果、<b>一年中、手軽に食べられて、しかも低価格な干し芋の実現が必要だ</b>という結論に達した。</p> <p>「健康食品」と称することで、単価が1,000円以上に跳ね上がる高額商品も少なくない。それでも、当社は、“<b>手軽に健康</b>”というコンセプトのもと、<b>値ごろ感のある価格設定は崩さない。</b>ちなみに、砂糖を加えた干し芋の市場も存在はするが、成功を取めてはいない。<b>干し芋をただの砂糖付きお菓子として売り出したのでは、商品としての価値は低い。干し芋としての商品価値を出すことこそが重要なのである。</b>「無添加」「自然」が商品としてのキーワードである。</p>	<p>ターゲット消費者と商品コンセプトを明確化</p>
しのはらプレスサービス(株)	<p>一般的にメンテナンスというと、事後的・受動的なイメージもあるが、当社では、故障を未然かつ能動的に防ぐ“Preventive maintenance”を重視している。<b>危険な個所の改善や生産効率を上げる方法を提案し、顧客のビジネスに合ったプレス機械へと生まれ変わらせるサービスである。</b>こうしたリニューアルの受注は、当社売上の50%程度を占め、残りは、修理と点検が25%ずつとなっている。</p>	<p>保守・修理を超えたソリューションの提供</p>
榊松阪鉄工所	<p>仕入れ商品やOEM調達品がほとんどないので品揃えが少ないほうである。<b>作業工具の主流でマーケットの大きいペンチやドライバーなどを扱っていないので、業界では早くから新商品の開発に取り組み、新機軸を開くオリジナル商品を生み出してきた。</b>一貫生産で、商品開発にも力を入れ、プロ向けの工具に限定して、ものづくりにはこだわってやってきた。</p> <p>不況が続き、大企業は高い生産技術を持つ従業員を減らした時期があった。そのため、当社のような<b>中小企業に対しても、顧客が抱える技術課題克服のために声が掛かる機会が増えており、</b>こうした治具やエンジニアリングの分野は、経営の大きな柱に成長した。</p>	<p>新機軸を開くオリジナル商品</p> <p>顧客の技術人材不足に商機</p>
B社	<p>今日、<b>大手企業でも海外進出に伴って、海外に技術人材が出て拡散してしまっている。</b>そうした企業では、社内に据付・試運転・調整作業を担当できる人材が不足気味になることから、<b>当社へのニーズが高まっている</b>のである。</p>	<p>顧客の技術人材不足に商機</p>
香川シームレス(株)	<p><b>自社で販売部門を所有していることから、直接消費者ニーズを把握することができ、消費者ニーズに沿った商品開発を実現している。</b>「編み方」と「染色」については、加工方法によって stockings の特色が出る。<b>設備が同じであっても、ノウハウやオペレーションを変えることで、付加価値のある製品の開発ができる。</b></p> <p>メディカル stockings 業界への進出を考えている。痩身業界も有望である。当社には、<b>これら高付加価値製品の製造力はあるが、販売力に劣る。</b>仮に販売が可能になれば、<b>これまで雑品扱いされていた製品が一段高いステージに進出できる。</b>それまで1足1,000円～1,500円程度のものが、1足10,000円程度の製品に高度化できるのである。</p>	<p>市場ニーズの直接把握</p> <p>高付加価値品市場への進出</p>
オーエヌ工業(株)	<p>当社の継手は、水の配管を前提にしていたが、今後は、エアや油など用途を広げていきたい。対象となる建物も、ビルから食品工場等へと変わっていく。当社の使用するゴムパッキンは、<b>耐久性が高く、高温等の負荷にも耐えられる。</b>病院や工場の高温水、RO(超純水)等の、<b>通常のパッキンでは耐えられないような分野にも展開していきたい。</b></p>	<p>製品用途拡大による対象市場拡大</p>

その点、(株)テヅカは、それでは店の個性を薄めてしまい他店と区別がつかず埋没するおそれがあると考えた。そこで、当社では、思い切って若い女性向けのかわいい靴だけを集中して揃え、特化した店づくりにして成果をあげている。

#### ④ 強みを持つ製品・技術の用途拡大による新たな市場への展望

さて、このように足元の市場で確かな基盤を築いている地域の中核的な中小企業各社だが、新たな市場への展望はどうだろうか。

例えば、水配管用の継手で高いシェアを誇るオーエヌ工業(株)は、「今後は、エアや油など用途を広げていきたい。対象となる建物も、ビルから食品工場等へと変わっていく。当社の使用するゴムパッキンは、耐久性が高く、高温等の負荷にも耐えられる。病院や工場の高温水、RO（超純水）等の、通常のパッキンでは耐えられないような分野にも展開していきたい。」と語る。優れた性能を持つ現有製品の用途拡大というかたちで、新規市場を狙っていく意向を示している。この場合、新規市場で要求される性能は、現有製品のままで既に満たしている可能性が高いため、新たな開発負担は少ないという利点がある。むしろマーケティングや販路開拓に努めていく方向性であろう。

女性用ストッキングのメーカーである香川シームレス(株)でも、「メディカルストッキング業界への進出を考えている。瘦身業界も有望である。当社には、これら高付加価値製品の製造力はあるが、販売力に劣る。仮に販売が可能になれば、これまで雑品扱いされていた製品が一段高いステージに進出できる。」と語り、こちらでも新規市場で求められる高付加価値製品の製造力はクリアしているため、やはり販路開拓がカギになる。地方に立地する企業にとって、域外にも及ぶ販路開拓は簡単ではないが、地域の中核的な中小企業各社は、優れた製造技術を武器に既存製品の汎用性を高め、既存販路の周辺から開拓していく手法をとっている。

#### (4) オリジナル製品開発・ブランド戦略

前(3)②で述べたオリジナル製品市場の創出については、市場獲得戦略の1つとしての有効性もさることながら、企業価値の向上など他の効用も多いことから、本項でさらに特筆したい。

##### ① 既存商品への価値の上乗せがキーポイント

上述したように、新規性の高い商品コンセプトで干し芋の新しい商品性を広めた(株)幸田商店は、他にも既存食材の高付加価値化を図っている。なかでも、特段高価でもなく比較的ありふれた食材だった「きな粉」に着目したケースが特筆される。当社では、もともと「きな粉」を他社のOEMで生産していたが、その可能性を見込んで自社ブランド化し、価値を高めた商品「機能性きな粉」を開発した。通常、150g当たり100円程度の安価なきな粉とは異なり、150g当たり300円の価格設定で、“無添加”&“食物繊維”を前面に出し、パッケージデザインも一新した健康食品として売っている。これがオリジナル製品として当社最初のヒット商品となった。さらに、上述した手軽な干し芋のヒットを受けて、その発展形とすべく干し芋の価値を究極まで高めた「べっこう干しいも」も、当社の看板ブランド製品である。原料の芋の生産から気を使ったこの製品に関して、(株)幸田商店は、「ブランド化を実現するためには、あらゆる点で質の高い“本物”の商品を作らなければならない。べっこう干しいもは、そういう存在である。なお、ブランド化にあたり商品をどう表現するかは、デザインと基本コンセプトが重要な点となる。デザインは自社でまかなえないため、その都度

適切な会社を選んで外注する。」と述べている。価格は既存製品より3割ほど高く設定したが、その高品質さが消費者に受け入れられたことに加え、当製品の私的なファンであることを著名タレントがテレビで公言したことから、生産が追いつかないほど評判になった。本物志向のオリジナル製品が企業価値をも高めた好例であろう。

オリジナル製品の開発には、他にも重要な効用がある。例えば、大手ソックスメーカーへのOEM供給を経営の大黒柱にしていた香川シームレス(株)は、その大口顧客の倒産時に大きな痛手を受けた。大口顧客との取引に依存する危うさを実感した当社は、折よく施行されていた中小企業基盤整備機構の「中小繊維製造事業者自立事業」を活用して、販売先の分散化と自社ブランドの開発に取り組み始めた。その甲斐あって、現在、販売先を大手3社に分散して、自社ブランド製品による売上ウエイトも3割程度にまで拡大している。

干し芋やきな粉のケースと同様、既存製品にどのような付加価値を上乗せできるかがキーポイントとなるが、ストックングの高付加価値化を図る香川シームレス(株)は、「ノウハウやオペレーションを変えることで、付加価値のある製品の開発ができる。当社の開発した、香川県小豆島の名産品のオリーブを使用した「オリーブソックス」は、この一例である。このソックスは、オリーブのエキスをマイクロカプセルに詰めて染色時に加えることで、ストックングの肌触りがよくなった。ストックングもまだまだ開発余地がある。

図表 3-5 オリジナル製品開発・ブランド戦略

社名	オリジナル製品開発・ブランド戦略	ポイント
香川シームレス(株)	大口顧客との取引のみに頼る危うさを知った。折よく、繊維産業の脱下請けを支援する中小企業基盤整備機構の「中小繊維製造事業者自立事業」が施行されており、これを利用して、販売先の分散化と自社ブランドの開発に取り組み始めた。その甲斐あって、現在、販売先を大手3社に分散して、自社ブランドのウエイトも3割程度にまで拡大している。	自社ブランド開発でリスク分散
	ノウハウやオペレーションを変えることで、付加価値のある製品の開発ができる。当社の開発した、香川県小豆島の名産品のオリーブを使用した「オリーブソックス」は、この一例である。このソックスは、オリーブのエキスをマイクロカプセルに詰めて染色時に加えることで、ストックングの肌触りがよくなった。ストックングもまだまだ開発余地がある。	既存製品の加工法を工夫し高付加価値化
(株)幸田商店	「機能性きな粉」は、それまで他社のOEMで生産していたきな粉を、自社ブランド商品化したいと考え、作った商品である。通常、150g当たり100円程度の安価きな粉とは異なり、150g当たり300円の価格設定で、「無添加」と「食物繊維」を前面に出し、パッケージデザインも統一した付加価値の高い健康食品として売っている。	既存製品を高付加価値な自社ブランド化
	ブランド化を実現するためには、あらゆる点で質の高い「本物」の商品を作らなければならない。「べっこう干しいも」は、そういう存在である。なお、ブランド化にあたり商品をどう表現するかは、デザインと基本コンセプトが重要な点となる。デザインは自社でまかなえないため、その都度適切な会社を選んで外注する。	“本物”を表現するデザインとコンセプト
しのはらプレスサービス(株)	当社はメンテナンス企業であり、メーカーではないが、自社ブランドを確立していきたい。海外企業は、ベンツやフェラーリのように、自社の製品を社名ではなくマークで表している。そこで、当社では、修理した機械に「eco PRESS」マークを貼り付けて、当社が修理した証とし、ブランド化を推進している。いずれ「eco PRESS」マークも、それはすなわち「しのはらプレスサービス」の足跡を表すものと世間に認識されるようにしたい。	ブランドマークの確立
(株)松阪鉄工所	作業工具では昭和6年からMCCブランドの確立をしてきたが、納めた治具にも「MCC」のロゴが入ったステッカーを貼り付け、ブランド化に努めている。実際に、顧客の生産ラインに貼ってあるこのステッカーを見て、当社に発注してきた企業も存在する。	ブランドマークの確立

のオリーブを使用したオリーブソックスは、この一例である。このソックスは、オリーブのエキスをマイクロカプセルに詰めて染色時に加えることで、ストッキングの肌触りがよくした。ストッキングもまだまだ開発余地がある。」という。とくに、こうした肌触り・使い心地・履き心地・味といったユーザーの感性に訴える製品は、一見、伝統的製品のようにも、まだ見ぬ開発余地が大きいといえる。

## ② ブランドマークの確立

他社要請の仕様に基づき OEM 供給する製品と異なり、オリジナル製品は、自社の顔となる。中身が高付加価値・高品質であることも重要だが、ユーザーの心象に残る“見せ方”の工夫も必要となる。

例えば、メーカーではないので、そのままではブランドマークをつけるべき製品がないしのはらプレスサービス(株)は、「当社はメンテナンス企業であり、メーカーではないが、自社ブランドを確立していきたい。海外企業は、ベンツやフェラーリのように、自社の製品を社名ではなくマークで表している。そこで、当社では、修理した機械に『eco PRESS』マークを貼り付けて、当社が修理した証とし、ブランド化を推進している。いずれ『eco PRESS』マークも、それはすなわち、しのはらプレスサービスの足跡を表すものと世間に認識されるようにしたい。」と述べており、サービス業の立場からのブランドマーク確立のかたちを示している。

一方、(株)松阪鉄工所の場合は、ユーザーが手に取る作業工具を生産しており、以前から個々の工具にブランドマークを付け、ブランドの確立に努めてきた。近年は、さらにブランドマークの対象を広げ、顧客の工場に納めた治具にも『MCC』のロゴが入ったステッカーを貼り付けることで、ブランド化を進めている。実際に、顧客の生産ラインに貼ってあるこのステッカーを見て、当社に発注してきた企業も存在するという。

視覚的アピールになるブランドマークは、ユーザーの手元に継続的な広告媒体を置いておくのと同じ効果があり、製品自体に対するユーザーの満足度が高ければ高いほど、より強く製品と企業をPRする発信元になる。本来、形がなく、提供がその場で終わってしまう性質を持つサービス業でも、しのはらプレスサービス(株)のような工夫で、ブランド戦略を実行していくことが有効である。

図表 3-6 ブランドマークの例



(しのはらプレスサービス(株))



(株)松阪鉄工所

## (5) 地域から海外市場展開へ

地域の中核的な中小企業の中には、近隣市場の規模が小さい、景気回復の動きが遅いなどの地方圏特有のハンディを跳ね返すべく、広く日本全国や世界の市場を舞台に活躍している例もある。いわば、海外・域外から地域内に富を呼び込む働きをしており、従業員の所得や協力企業の売上などを通して、地域経済に貢献している。

ただし、経営資源が豊かな大企業のように、M&A で海外企業を営業基盤ごと買収したり、積極的に海外拠点を設立したりすることは簡単にはできないが、そのなかで、地域の中核的な中小企業各社は、どのようなかたちで海外展開を図っているのだろうか。その実情をみていこう。

### ① 現地拠点を設立して海外顧客に対応

まず、世界標準にもなった製品種など、海外にも多くの作業工具を輸出する(株)松阪鉄工所では、中小企業としては珍しく、国内子会社の1つに輸出専門商社を所有しており、米国・アジア向けを中心として自社製品の輸出を行っている。また、米国カリフォルニアにも現地輸入卸会社を設立しており、こちらも順調に運営している。現在の海外販売額は、(株)松阪鉄工所全体の売上の1割強を占めているという。また、当社の別の事業の柱である治具・エンジニアリング業務においては、海外工場の生産ラインを立ち上げる日系企業が主要顧客なので、すでにグローバルに展開し、海外出張も日常的にある。ただし、この部門の海外拠点はまだなく、ときには1ヵ月間程度に及ぶ長期出張で対応している。

しのはらプレスサービス(株)も近年、米国オクラホマに事務所を開設した。ただし、基本的には、世界各地にある日系企業の海外工場に向けて出張という形で対応している。海外売上は、当社全体の20~30%を占めるほどだという。

日系企業の海外工場を相手先とするのは、B社も同様で、主力発注元の進出先の中でも重要な拠点へは、当社も一緒に拠点を出している。迅速対応のため、顧客への近接性を重視した。生産ラインの据付・試運転・調整作業の発注に対しては、日本からの出張の形でエンジニアを現地に派遣している。

### ② 輸出によって海外市場に製品供給

製品輸出によって海外市場を開拓しようとしている企業例も多い。まず、香川シームレス(株)では、自社ブランド製品の輸出を現地の卸業者を経由して行っており、現在は、韓国市場向けを中心に中国市場向けにも拡大している。日本製品への評価の高さから輸出が伸び始めているが、海外市場向けの売上は、まだ全体の1~2%程度である。最近、海外事業に向けて、英語が堪能な社員を採用したほか、中国ビジネス担当として中国人社員もグループ内に4人在籍している。

オーエヌ工業(株)では、インドネシアに赴任したユーザーが、当社製品を使用することを現地企業に勧めたことから、同国に向けて輸出することになった。実は、当社の配管用継手は、日本のJIS規格のパイプ用に作られており、欧州などに輸出するには、現地規格対応版を別途製造しなくてはならない。ところが、インドネシアでは、一部、JIS規格が使われており、当社の輸出ビジネス先として適地なのだという。

図表 3-6 地域の中核的な中小企業の海外市場展開

社名	地域から海外市場展開へ	ポイント
㈱松阪鉄工所	作業工具輸出専門商社を所有しており、米国・アジアを中心として自社製品の輸出を行っている。また、カリフォルニアにも現地輸入卸会社を設立しており、こちらも順調に運営している。現在、 <b>海外販売は当社の売上全体の1割強</b> となっている。	<b>専門商社と現地輸入会社を設立</b>
	治具・エンジニアリング業務においては、 <b>海外の日系企業が主要顧客なので、すでにグローバルに展開し、海外出張も日常的にある</b> 。ただし、海外に拠点を持つかについては、まだ検討中。当社の従業員は仕事への責任感が強いので、1ヵ月間の長期出張でも行っていく。高卒の従業員でも海外出張を任されることは、大企業にはないことかもしれない。	<b>海外の日系企業を顧客として出張対応</b>
しのはらプレスサービス㈱	2011年にアメリカのオクラホマ事務所を開設したが、基本的には、主に海外に進出している日系企業を顧客として、日本から出張という形で対応している。 <b>海外売上は、当社全体の20～30%を占め、南極以外の全ての大陸で対応した実績がある</b> 。	<b>海外の日系企業を顧客として出張対応</b>
B社	主力発注元の進出先の中でも重要な拠点へは、 <b>当社も一緒に拠点を出した</b> 。迅速対応のため、顧客への近接性を重視した。据付・試運転・調整作業の需要に対しては、日本本社から出張の形でエンジニアを現地に派遣している。東欧など、 <b>拠点のない地域にも出張に行く</b> 。	<b>メイン顧客に随伴して海外拠点設立</b>
香川シームレス(株)	<b>海外事業に向けて、今年、英語が堪能な社員を採用した</b> ほか、中国ビジネス担当として中国人社員もグループ内に4人在籍している。自社ブランド製品の輸出は、現地の卸業者を経由して、韓国市場向けを中心に、一部、中国市場向けにも拡大している。 <b>日本製品への評価の高さから輸出が伸び始めているが</b> 、海外市場向けの売上は、まだ全体の1～2%程度である。	<b>海外要員を増強・自社ブランドの輸出も拡大中</b>
(株)幸田商店	干し芋には、青果扱いのものと菓子扱いのものが存在するが、当社では、菓子扱いの干し芋を <b>アメリカに輸出している</b> 。物流や為替リスクの問題があり、本格的には市場展開を図っていないが、いずれ積極的に販売していきたいと考えている。	<b>日本独自の商品を海外輸出</b>
オーエヌ工業(株)	インドネシアに赴任したユーザーが、当社製品を使用することを勧めてくれ、同製品がインドネシアに輸出されることとなった。当社の継手は、早く作業が終わり、かつ漏れないと高評価をもらっている。 <b>インドネシアは、一部、日本のJIS規格で製品が作られており、現地でJIS規格のパイプが手に入る。ドイツ等のように現地規格に対応しなくてもよい</b> 。ベトナムやタイにも、日系企業が多く、有望ではないかと睨んでいる。	<b>ユーザーのロコミで海外輸出</b>

日本製食品の輸出になる(株)幸田商店も、「菓子扱いの干し芋をアメリカに輸出している。物流や為替リスクの問題があり、本格的には市場展開を図っていないが、いずれ積極的に販売していきたいと考えている。」と、今後の輸出ビジネスの拡大を見込んでいる。

以上のように、海外市場への展開のスタイルは、現地拠点を設立して海外顧客に対応するか、輸出によって海外市場に製品供給するか、2つに大別される。中小企業でも、一部の自動車部品メーカーや電気機器メーカーのように、海外に本格的な生産拠点や販売拠点を設立し、日系企業ばかりでなく欧米系企業や現地ローカル企業までも顧客にしているケースも少なくない。ただし、全体的にみた多数派は、今回調査先企業のように、国内生産品を輸出によって海外市場に供給するケースであり、これには、直接輸出するものもあれば、商社や現地販売代理店を経由するものもある。また、海外拠点は設立せずに、若しくは設立したとしても出張所程度にとどめ、原則、海外出張で日系企業の海外進出組を主な顧客としているケースも多い。

このことからみても、大企業ほど経営資源が豊かでない中小企業にとって、本格的な海外市場展開には大きな力を要することがわかる。それでも、香川シームレス(株)のように、日本製品への評価の高さから製品輸出が伸びている動きもあり、地域経済と海外市場がつながる例も増えている。地域の中核的な中小企業の海外市場展開には、これからも多いに期待していきたい。



## 2 地域に根差す中小企業の成り立ち

前1で地域の産業をリードする中核的な中小企業の姿を、その市場獲得戦略を中心にみた。これにより、それぞれが独自の市場獲得戦略に基づいて、自社の強みを十分に活かつつ、ときにはオリジナル製品を駆使して、域外市場にまで働き掛けていることがわかった。

本項では、そうした地域の中核的な中小企業の企業体としての成り立ちや地元重視の運営方法などに着目してみていく。

### (1) 立地地域との関わり・地域資源の活用 ～「地域に根差す」経緯とは

前項までで、地域の中核的な中小企業の姿をみてきた。このように、今日、高い競争力を持ち、地域の産業をリードする各社は、そもそも、その立地地域とどのような関わりを持ち、今日の事業基盤を築いてきたのだろうか。本項では、そうした点に注目し、地域の中核的な中小企業各社がその地域に根差すことになった経緯を探ってみよう。

#### ① 地域資源を活用した事業展開

最初に地域との関わりといえば、地元の地域資源を取り込み事業化する「地域資源の活用」がまず思い浮かぶ。例えば、(株)松阪鉄工所では、「地元三重県の射和の鋳物産地から職人をスカウトし、新たに鋳物業として創業した。」といい、地元の鋳造技術を基に事業を起し、今日の工具メーカーの礎を築いた。現在では、金型の設計から子会社の専門商社を通じた販売まで、全工程が自前でできるほどの陣容になっているが、技術の原点は、地元の地域資源であったことがわかる。

同様に、ストッキングメーカーの香川シームレス(株)では、「もともと香川は、手袋の産地であり、現在でも全国の手袋市場の90%を占める。先代は、同産地出身であり、創業前に、手袋・肌着・ストッキングを扱う企業に勤めていたことも背景にある。」といい、地場産業から派生して起こした事業で、現在では、多品種少量生産能力を駆使してOEM製品や自社ブランド製品を手掛ける地域の有力企業になっている。

上記2社のように地域資源を源流にしたことに加え、現在でも地域資源そのものの事業を展開しているのが(株)幸田商店である。「当社の立地する茨城県では干し芋の生産が盛んであり、国産干し芋は、茨城県産が90%超のシェアを占めている。当社も、1948年の創業以来、茨城の老舗干し芋屋として、地域の原料を使用して、干し芋の生産を続けてきた。」といい、まさに地域資源をストレートに活かした事業を営んでいる。もともと当社は、既存の干し芋に留まらず、新たなターゲット消費者の絞り込みや、手頃な価格設定、デザインやコンセプトの洗練化を行い、既存食材を一段押し上げた干し芋の新境地を開いている。とくに、「土壌・気候・天気・冬場の北東の風など、全てが干し芋の生産に適したこの地域の特性を見つめ直したとき、この特性を最大限活かして、食べた人を感動させるような究極の干し芋を作りたい」と考え、地元資源の価値を再認識し、最高級の干し芋づくりを成し遂げた。地域の伝統的産業を牽引する中核的な中小企業の好例といえるだろう。

また、地場産業の形成過程で、その一員になった例もある。オートバイ産業のメッカである浜松に立地する国本工業(株)がその例で、「創業者は、当時、生産が盛んになりつつあったオートバイの部品を生産するプレス加工に参入した。1960年代中盤～1970年代は、オートバイがブームとなって

図表 3-7 地域との関わりについて ～「地域に根差す」経緯とは

社名	地域	立地地域との関わり・地域資源の活用	ポイント
㈱松阪鉄工所	三重県	地元三重県の射和の鋳物産地から職人をスカウトし、新たに鋳物業として創業した。1928年、鋳物で農機具関連の製品等、様々な製品を製作し一定の評価を得られるようになっていた当社に、取引先の問屋から工具の取り扱いについて打診があった。	近隣産地の 技能人材資源
香川シームレス (株)	香川県	ストッキングは、季節的な売上の増減がなく、一年を通して安定して売上が見込める魅力ある商材だった。そのため、魅力ある業界として100社以上が参入していた。当社もその一つであった。もともと香川は、手袋の産地であり、現在でも全国の手袋市場の90%を占める。先代は、同産地出身であり、創業前に、手袋・肌着・ストッキングを扱う企業に勤めていたことも背景にある。	地場産業の 経験を活かす
(株)幸田商店	茨城県	当社の立地する茨城県では干し芋の生産が盛んであり、国産干し芋は、茨城県産が90%超のシェアを占めている。当社も、1948年の創業以来、茨城の老舗干し芋屋として、地域の原料を使用して、干し芋の生産を続けてきた。	地元農産物を 原料
		改めて自社の立地する茨城という、土壌・気候・天気・冬場の北東の風など、全てが干し芋の生産に適したこの地域の特性を見つめ直したとき、この特性を最大限活かして、食べた人を感動させるような究極の干し芋を作りたいという思いが芽生えた。	土壌・気候等の 地域特性を 活用
国本工業(株)	静岡県 (浜松)	創業者は、朝鮮動乱後に景気がわるくなった織物業界から商売替えを図り、当時、生産が盛んになりつつあったオートバイの部品を生産するプレス加工に参入した。1960年代中盤～1970年代は、オートバイがブームとなっており、四輪より二輪が隆盛の時代で、愛知県の自動車部品メーカーが、二輪の仕事を求めて静岡県に移転してくる例があったほどである。	地場産業の 形成に参加
オーエヌ工業(株)	岡山県 (津山)	創業から3年後、津山市への誘致企業第一号として、大阪市から移転してきた。当時、大阪市内では環境問題が深刻で、ステンレスの鋳物が吹けないなど生産活動が難しくなっていたことや、先代の社長が津山市に縁があったこと、津山市は工業高校を含め高校が5つあり、人材が豊富だったこと、当時、輸出が当社の売上の50%を占めていたため、神戸港に近いこともメリットであった。	豊富な人材と 産業インフラ に魅力
(株)テヅカ	宮崎県	商圏については、あくまで宮崎を主戦場とし、ここであげた利益を経営の基本としている。県外展開は、むしろ、より広い商圏の様々な強豪と競い合うことで、当社の役員や従業員を鍛え上げる目的の方が大きい。当分は宮崎でしっかりと利益を上げていくという方針である。宮崎なら独自の物流網を所有しているため、自力で直接顧客に商品を届ける通信販売もできる。宮崎での地盤をいっそう強固にしたい。	地元の商圏 を堅持

おり、四輪より二輪が隆盛の時代で、愛知県の自動車部品メーカーが、二輪の仕事を求めて静岡県に移転してくる例があったほどである。」と述べており、自らが地場産業の黎明期を支えていた経緯がうかがえる。

## ② 地域の長所に魅かれた立地

現在の立地場所が創業の地とは限らない。岡山県のオーエヌ工業(株)の場合、同県津山市の誘致企業第一号として現在地に移転してきた。当社によると、「先代の社長が津山市に縁があったこと、津山市は工業高校を含め高校が5つあり、人材が豊富だったこと、当時、輸出が当社の売上の50%を占めていたため、神戸港に近いこともメリットであった。」といい、人的資源と港湾の存在、鋳物工場が操業できる工場適地であることが魅力だったようだ。その後、地域の人材を多く募って現在の当社が成り立っており、地域に根差しているという意味では、創業地でなくても何ら遜色ないといえよう。

### ③ 地域に主たる商圈を形成

上述の各社のように、製造業であるなら、地場産業の技術や部品調達網、技能人材、農作物や港湾施設などを地域資源として活用できるので、地域とのつながりは、そうした観点から観察されるのだが、他の業種ではどうだろうか。

例えば、宮崎の地で靴の小売業を営むテヅカでは、「商圈については、あくまで宮崎を主戦場とし、ここであげた利益を経営の基本としている。」と述べており、小売業にとっては、なにより市場・顧客の存在が最大の地域とのつながりであることがわかる。この業界では、全国展開でスケールメリットを追求する大手業者もいるなか、当社は、「宮崎なら独自の物流網を所有しているため、自力で直接顧客に商品を届ける通信販売もできる。宮崎での地盤をいっそう強固にしたい。」と、地元こだわりをみせている。地元の顧客層や物流網が当社の地盤を形成していることがわかる。

以上のように、「地域に根差す」ことになった経緯には、地域資源の活用や商圈の形成などがみられた。こうした経緯は、程度の差こそあれ、地域に立地する多くの中小企業にも共通して観察されることだろう。そのなかでも、とくに地域の中核的な中小企業にみられる特徴は、地域資源の恩恵を受けて事業基盤を築くだけでなく、自らの事業活動で地域資源のさらなる発展に貢献しているという点である。このような“**地域資源の拡大再生産**”を担う中小企業が多く現れることで、地域の健全な発展が進んでいくものと思われる。

## (2) 地元重視の社内体制整備と運営

前項で「地域に根差す」ことになった経緯をみて、中小企業にとって地元との関わりは、改めて大きな要素であることがわかった。そうした重要な地元との関わりは、社内体制や事業運営の上でどのように反映されているのか。各社の状況から抽出した。

例えば、地元人材の配置にこだわりをみせているのが(株)テヅカである。地域に密着した接客を実施するため、稼ぎ手である販売スタッフには地元採用の正社員を配置する。地元出身の販売スタッフと顧客との良好なコミュニケーションを何より重視しており、値札付け等の雑務はなるべく本部が受け持ち、その分、店頭でスタッフが顧客と接する時間を多くとれるよう努めている。また、県外店舗の運営のためには、あえて現地の人材を採用している。

製造業で、目の届く地元工場での生産にこだわりをみせているのは、オーエヌ工業(株)で、当社は、「海外で生産・研究開発を行うつもりはない。品質重視で、全数検査を行い、公差 100 分の 5 ミリ以下という高い精度を要求している。この品質は、海外生産では保てないと考えている。素材は海外から調達しているが、加工は全て国内工場で行っている。」と断言している。

(株)幸田商店も、製品の高品質性を担保するため国内工程を最重視している。当社は、手頃な価格で普及品の干し芋を実現するため、原料の栽培から加工までの工程は中国で行っているが、安全のため最終工程は必ず日本で行うことにこだわっている。さらにランクアップした“究極の干し芋”を作るためには、地元茨城県産の良質な芋にこだわって栽培することとした。そこで、農業生産法人「幸田農園」を設立し、メーカーから農業の領域に踏み出して、自社で原料栽培から加工～販売まで一貫して手掛け、全工程を地元で完結させている。

上述した各例に共通してうかがえるのは、地元の人材・管理体制・地域資源への信頼感である。品質の高い接客・工程・原材料を担保するためには、こうした地元重視の社内体制整備と運営を実

践することが有効なのだろう。

以上のように、第3章では、地域の中核的な中小企業における強みや市場獲得戦略、地域に根差す経緯と地元重視の体制づくりなどについて、詳述してきた。これにより、地域の産業をリードする中小企業の姿とはどのようなものか、確かにイメージすることができた。次章では、こうした企業各社が地域の雇用面をどのように支えているのかについて、詳しくみていこう。

図表 3-8 地元重視の社内体制整備と運営

社名	地元重視の社内体制整備と運営	ポイント
(株)テヅカ	地域に密着した接客を実施するため、店舗はできる限り地元の人間で運営しており、県外店舗でも現地採用の正社員が基本である。福岡では福岡の人、熊本では熊本の人を採用する。値札付け等の雑務はなるべく本部が受け持ち、その分、店頭社員が顧客と接する時間を多くとれるよう努めている。	地域密着型 接客を実現する 体制づくり
オーエヌ工業 (株)	海外で生産・研究開発を行うつもりはない。品質重視で、全数検査を行い、公差100分の5ミリ以下という高い精度を要求している。この品質は、海外生産では保てないと考えている。素材は、海外から調達しているが、加工は、全て国内工場で行っている。	国内生産体制 で品質保持
(株)幸田商店	原料の栽培から加工までの工程は中国で行っているが、安全のため最終工程は日本で行うことにこだわっている。また、中国での工程においても、原料の栽培から加工までの全ての工程を自社で行うことで、中国では困難だったトレーサビリティを確立できた。	最終工程は 日本で
	究極の干し芋を作るためには、メーカーから農業の領域に踏み出して、茨城県産の芋からこだわって作らなければならない。そこで、農業生産法人「幸田農園」を設立し、自社で原料から加工～販売まで一貫して手掛け、全工程をこだわり抜いて行うことにした。	農業まで 踏み出し 原料品質向上



## 第4章 地域の雇用を支える中小企業の人材確保と育成

### 1 人材の確保・育成

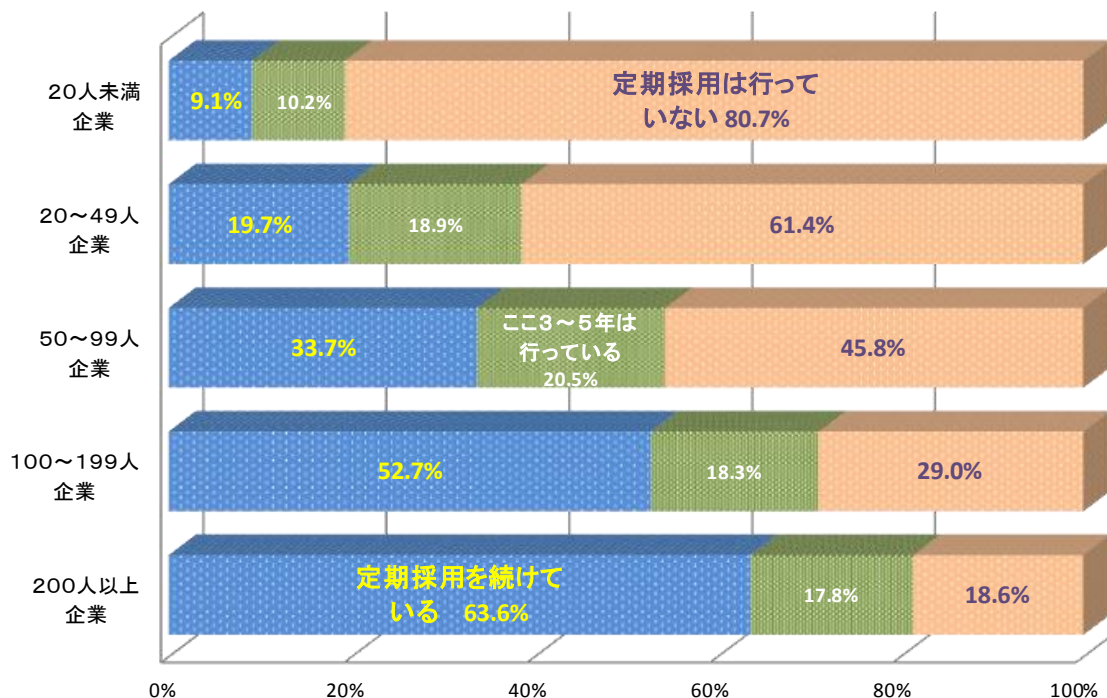
前章では、地域の中核的な中小企業各社について、地域の産業面をリードする姿に注目して、インタビュー調査結果を整理・分析した。典型的には、地域資源の恩恵を受けて事業基盤を築き、技術や設備能力面での強みを活かして、地域内外の市場で存在感を示し、企業ブランドの確立を図っている企業の姿がイメージされた。本章では、そうした企業各社について、もう1つの側面、すなわち、地域の雇用面を支える姿に注目して整理・分析を進めていく。

#### (1) 中小企業の採用活動

中小企業の雇用面での貢献については、第1章においてマクロ統計データを用いて詳細な分析を行った。それによると、我が国の全従業者のなかで中小企業従業者数は69.7%と全体の2/3にのぼるが、さらに地方圏の道府県に限ると、約9割の働き手が中小企業に属しているという、極めて大きな雇用貢献を示していることがわかった。

ただし、継続的な雇用創出となると、すべての中小企業が行いうるわけではない。その点に関して、図表4-1によって、定期採用の有無について企業規模の大小で比較した。ここに表れていると

図表 4-1 定期採用の有無についての企業規模間比較



資料：日本政策金融公庫「中小企業動向調査 特別調査」（以下、図表4-5～4-6について同じ。）

おり、従業者数 200 人以上の大きめの中小企業では、6 割以上が以前から定期採用を続けてきており、足元 3～5 年の実施分を含めると、8 割以上が定期採用を実施し、継続的な雇用創出を実現している。しかし、この割合は、企業規模が小さくなるにつれて低下し、従業者数 50～99 人の企業だと、足元 3～5 年分も含め定期採用を実施しているのは、約 5 割になる。さらに、従業者数 20 人未満の小規模企業だと、足元 3～5 年分も含め定期採用を実施しているのは、約 2 割に低下する。

この結果については、大方、違和感はなく、むしろ小規模企業で定期採用を続けているケースと  
いえば、毎年、順調に事業規模の拡大を続けているか、あるいは離職率が相当程度高いか、いずれにしてもさほど多くないケースであると推測でき、これが多いとしたら逆に不自然に感じるだろう。

当然だが、従業者数 300 人近い企業が 1 人を採用するのと、従業者数 10 人程度の企業が 1 人を採用するのとでは意味合いが大きく異なる。

逆に、従業者数 300 人の企業 1 社が毎年 10 人を採用するケースと、従業者数 10 人の企業 30 社が 3 年に 1 人のペースで採用するケースでは、雇用面の貢献は同じになる。我が国では、小規模企業の数が圧倒的に多いことを考えると、この想定は決して非現実的ではない。要するに、自らの企業規模に見合ったそれぞれの地域雇用に対する貢献のかたちがある。

目指したいのは、地域の産業をリードする中小企業が、その積極的な事業活動に見合った人材を採用すべく地域に働く場を提供すること。そして、その人材を育成・活躍させ、企業の強みを向上させる力とすること。さらには、域外から呼び込んだ富を働き手を通して地域経済に投入し、地域の再興に資することである。

そうした観点から、次項以降、地域の雇用を支える中小企業各社の姿をみていこう。

## (2) 人材確保と地域とのつながり

まず、地域の中核的な中小企業は、自らの組織を構成する大事な人材をどのように確保しているのだろうか。地域との関連はあるのだろうか。

各社の人材確保策について、抽出してみると、例えば、B 社は、「地域の学校から優秀な人材を紹介してもらえるため、当社では地域の学校とのパイプを大切にしている。」と述べている。具体的には、先生との教育会に参加したり、インターンシップを毎年受け入れるなどをしており、とくに、インターンシップについては、それが直接採用につながるケースは少なくとも、学校とのパイプづくりのために行っているという。

実は、B 社には主要顧客に近い東京に支社があり、東京での募集も可能だが、採用は基本的に地元で行い、東京での新卒採用は行っていない。それというのも、「当地域でしか採用できないと言う方が正しい。しかし、仮に東京まで出向いて採用できるだろう人材よりも、この地でなら、より優秀な人材が確保できていると感じる。」と自ら評価するように、地元での採用に手応えを感じており、その理由として、地元の学校とのパイプづくりの効用と、地元での知名度が上がってきていることを挙げている。

オーエヌ工業(株)でも、「地元の学校も、当社には優秀な学生を紹介してくれる。」と同様の手応えを感じており、「当社が大卒や大学院卒を採用できるのも、この地域に根付いて立地しているからだろう。地元出身者や、U ターン組、そして他県から来て岡山の大学で学んだ後、当社に就職した者もあり、背景は人それぞれだが、この地域という縁でつながっている。」と、地域社会の恩恵に浴していることを客観的に評価している。

以上の 2 社に限らず、地域の中核的な中小企業は、その多くが地元の学校とのパイプづくりと地

図表 4-2 人材確保と地域とのつながり

社名	人材確保と地域とのつながり	ポイント
B社	地域の学校から優秀な人材を紹介してもらえるため、当社では地域の学校とのパイプを大切にしている。その一環で、先生との教育会に参加をしたり、インターンシップを毎年受け入れたりしている。 <b>インターンシップに来た学生が、そのまま入社するケースは多くはないが、学校とのパイプづくりに役立つものとして行っている。</b>	<b>学校とのパイプづくりに努力</b>
	地理的に顧客企業に近いのは、東京支店である。しかし、採用は、基本的に地元で行い、東京での新卒採用は行っていない。というより、当地域でしか採用できないと言う方が正しい。しかし、 <b>仮に東京まで出向いて採用できるだろう人材よりも、この地でなら、より優秀な人材が確保できていると感じる。</b> この背景としては、地域の学校とのパイプを活かしていることや、地域での知名度が上がってきていることが挙げられる。	<b>地元で優秀な人材採用の手応え</b>
オーエヌ工業(株)	地元の学校も、当社には優秀な学生を紹介してくれる。以前は、入社してくれるなら誰でも入社させていたため、離職率は高かった。 <b>最近では、学校の先生の推薦でも、それなりの学生が来てくれており、多少なりとも選抜できているためか、離職率は低い。</b>	<b>質の高い人材採用で離職率低下</b>
	<b>当社が大卒や大学院卒を採用できるのも、この地域に根付いて立地しているからだろう。</b> 地元出身者や、Uターン組、そして他県から来て岡山の大学で学んだ後、当社に就職した者もあり、 <b>背景は人それぞれだが、この地域という縁でつながっている。</b>	<b>地域の縁でつながる採用</b>
㈱松阪鉄工所	優秀な学生を紹介してもらえるよう <b>学校側とのパイプ作りは欠かせない。</b> 学校経由だと、大手就職サイト経由に比べて、確かに当社を認知してくれる学生の母数は小さくなる。しかし、 <b>母数は少なくても、先生からの紹介もあって質の高い学生が採用できる</b>	<b>学校とのパイプづくり</b>
しのはらプレスサービス(株)	中小企業は、面接で一人一人学生の性格や技能を見て、採用した方がよい。ゆえに、中小企業と学生は、インターネットサイトではなく学校の就職課を経由して出会うべきであり、そのためには、 <b>地域の学校と太いパイプを築く必要がある。</b> そして、このパイプ作りは、 <b>経営者の仕事である。</b> 当社は、採用激戦区にあるが、現社長自らが取締役として入社直後から採用活動をするようになった。 <b>活動2年目には、180の学校を回り、地域の学校とのパイプ作りに努めてきた。</b> こうした場で、経営者が直接自分の会社に対する思いを学生に伝えることで、地域の優秀な人材を獲得できる。これが地域に立地するメリットである。	<b>経営者自ら地道な学校回り</b>
(株)テヅカ	宮崎にはあまり就職先がないからかもしれないが、 <b>地元での知名度が高いおかげで、高いレベルの社員が入社してくれる。</b> 例えば、お客様として当社の従業員の良い接客を受けて、 <b>その好印象から入社を希望したり、また、社員からの口コミで当社の内容を知って応募してくる子も結構たくさんいる。</b> さらに、学生アルバイトをやっていた子を、正社員に登用するルートもよくある。最初、当社に就職するとは思わなかった子たちが、 <b>働いているうちに当社のことを気に入り、そのまま入社にいたるというケースである。</b>	<b>地元での知名度と好印象が決め手</b>
(株)幸田商店	一般的な新卒募集の他にも、人的つながりから地元人材を紹介してもらい、採用するケースも多い。紹介する人も責任があるので、概ね良い人材を紹介してくれる。 <b>近年、地元で働きたいという若者が増えてきたと感じる。</b>	<b>地元志向の強まりの実感</b>
A社	近隣の工業大学と私立大学工学部の2校出身者が多い。学生側が大学の就職課でOBの入社実績や求人票などを見つけて応募してくる。 <b>これまでの安定的な採用実績が学生を呼び込んでいるのだろう。</b> 上記2大学のなかでも、 <b>比較的優秀な学生が採用できていると感じる。</b> 半面、著名な国立大学生が当社に応募してくることは、ほとんどない。	<b>安定的採用実績が応募者促進</b>
国本工業(株)	<b>当社のような中小企業が、高学歴者ばかり採用できるわけではない。</b> できる範囲で優秀な人材を採用し、社内でGM、トヨタに負けない人材に育て上げればよい。 <b>大企業に行けなくても、当社に来てくれれば、育てて一人前にする。</b> また、日本の一流大学卒に無理に来てもらうより、当社に魅力を感じた新興国の一流大学卒の外国人に来てもらいたい。	<b>高学歴人材でなくても育成する自信</b>



域社会からの人材供給を非常に重要視しており、その効用で優秀な人材を獲得できることこそ、企業が地域に立地する大きなメリットであると、口を揃えて強調している。

極め付きは、しのはらプレスサービス(株)で、当社では「中小企業は、面接で一人一人学生の性格や技能を見て、採用した方がよい。ゆえに、中小企業と学生は、インターネットサイトではなく学校の就職課を経由して出会うべきである。」と指摘する。そして、「このパイプ作りは、経営者の仕事である。当社は、採用激戦区にあるが、現社長自らが取締役として入社直後から採用活動することになった。活動2年目には、180の学校を回り、地域の学校とのパイプ作りに努めてきた。こうした場で、経営者が直接自分の会社に対する思いを学生に伝えることで、地域の優秀な人材を獲得できる。これが地域に立地するメリットである。」と主張する。

全国的な知名度では、大企業にかなうまでもないが、地元での積極的な事業活動や継続的な採用活動と採用実績を重ねていくことで、地域内の知名度が向上し、いっそう優れた人材が集まるようになったという中小企業も少なくない。例えば、A社は、とくに学校側の推薦を取り付けるような働きかけはしていないにもかかわらず、「学生側が大学の就職課でOBの入社実績や求人票などを見つけて応募してくる。これまでの安定的な採用実績が学生を呼び込んでいるのだろう。」といい、(株)テヅカも、「地元での知名度が高いおかげで、高いレベルの社員が入社してくれる。」と述べる。

地方圏に立地することである程度のハンディを負うことは既述したが、以上の各社の言葉を総合すると、こと人材の採用に関して言えば、地域のつながりを重視し、地道なパイプづくり、ネットワークづくり、知名度の向上に努力することで、地域に立地するメリットを実感を持って享受することができるようである。

また、(株)幸田商店が「近年、地元で働きたいという若者が増えてきたと感じる。」というように、若年層の地元回帰の傾向が高まってきたとも言われており、地域に立地する企業への追い風が吹いているとも考えられる。

### (3) 人材育成策

#### ① 体系的育成プログラムの構築と運用

地域の中核的な中小企業の強みとして、独自の「技術」や「職人的技能・経験・センス」が挙げられることは既述した。こうした強みを持続性あるものとし、また発展・拡大していくためには、言うまでもなく「人」の役割が重要である。地域の中核的な中小企業各社は、どのように「人」を育て上げているのか。本項では、具体的な育成策をピックアップしてみたい。

ただし、大企業ほど経営資源が豊かでなく、また、育成対象となる社員も多くない中小企業では、本格的な研修・育成制度を構築するのは、なかなか難しい。いきおい現場でのOJT(On The Job Training)を施すだけとなることも少なくない。そんななかで、地域の中核的な中小企業の中には、自ら体系的育成プログラムを構築して実施し、効果をあげている例がある。

例えば、(株)松阪鉄工所では、「人材育成体系図」を備えており、1年目にはこの教育、2年目にはこの教育、…といったように、年次ごとに現場レベルでは計画的に教育を行っている。どの時期に何をさせるか等の選定については、当社固有のニーズを踏まえて実施している。さらに、現場の各課でも「スキルマップ」を作成しており、各従業員が習得した技術項目ごとに「○」「△」など印をつけて段階評価をしている。とくに、真っ新の状態から育てる新人教育に力を入れており、新人教育専用の3ヵ月間のカリキュラムを用意している。そのうちの現場実習では、新入社員に当社の

図表 4-3 地域の中核的な中小企業の人材育成策

社名	人材育成の実施策	ポイント
㈱松阪鉄工所	<p>新人教育では、3ヵ月間のカリキュラムを作成している。現場実習として、<b>新入社員に当社の全ての課を回らせ、1週間ずつOJTを実施する</b>。新人教育中は、学んだことや自らの改善点に関するレポートを毎日提出させる。このレポートは<b>各課長・総務課長・社長にも回覧され、新入社員一人一人に対してコメントが付される</b>。</p>	<p><b>新人教育カリキュラム</b></p>
	<p>人材育成体系図を作成していることから、<b>1年目、2年目と年次ごとに現場レベルでは計画的に教育を行っている</b>。どの時期に何をさせるか等の選定については、当社固有のニーズを踏まえて実施している。さらに、<b>各課でも「スキルマップ」を作成しており、各従業員が習得した技術項目ごとに「○」「△」など印をつけて段階評価をしている</b>。</p>	<p><b>体系的教育プログラム</b></p>
国本工業(株)	<p>近年は、従業員教育を積極的に進めており、教育係として、完成車メーカーで社員教育に携わっていた経験を持つ外部のコンサルタントを招いている。<b>完成車メーカー並みのカリキュラムをベースに、このコンサルタントが当社に合わせた教育を行っている</b>。</p>	<p><b>大手企業並みのカリキュラム</b></p>
	<p>実現した技術について、<b>課題や問題を解決するに至る経緯を、担当者に詳細に報告させている</b>。これを、他の従業員が参考にできるようにドキュメント化して、<b>社内データベースに保存している</b>。誰でも開発ができるように標準化したい。</p>	<p><b>課題解決経緯をデータベース化</b></p>
しのはらプレスサービス(株)	<p>当社の体制整備の特徴として、徹底した作業・空間・スキルの標準化が挙げられる。あらゆる修理のノウハウをマニュアル化した冊子である「<b>作業標準</b>」は、<b>作業工程や知識の標準化・共通化を目指し、全従業員が閲覧できるとともに、全従業員が改訂可能</b>。また、過去のメンテナンス情報は全て保存しており、新たなメンテナンスの際には、データベースとして活用できるようにしている。これに加え、<b>オフィスや工場のレイアウトを全て統一する空間の標準化も行い、8工場の作業場は、全て同じ場所に同じものが置いてある</b>。</p>	<p><b>徹底した作業・空間・スキルの標準化</b></p>
	<p>入社してから習得すべき知識と取得すべき資格の体系図があり、それに沿って<b>従業員の能力の標準化を行う</b>。こうした仕組みにより、従業員全体の能力の底上げを図っている。また、資格については、「何年目はこの資格」と入社してから取得すべき資格が決まっている。<b>先輩がしっかりと資格を取得しているため、後輩も資格をしっかりと取得する</b>。</p>	<p><b>能力の標準化で全体の底上げ</b></p>
	<p><b>新人にも、財務情報を含め社内の全ての情報を開示し、読み方を教えている</b>。会長や社長から<b>直接説明を行う</b>。社員の給与や設備投資の原資に必要な資金や経費の説明から始まり、それらを確保し会社が成長していくためには社員たちにはどういった行動をしてほしいという話をする。従業員の立場としては、会社内の自分の仕事の役割や価値について理解することができ、<b>会社運営に参画しているという自覚を持って仕事に臨むことができる</b>。これがモチベーションにつながっている。</p>	<p><b>経営情報の開示によるモチベーション向上</b></p>
(株)テツカ	<p>従業員個人の持つ<b>個人的なスキルや個性に依存することが大変多いので、技術指導などは、なかなか難しい</b>。標準化はあまりしていない。それよりも、むしろ<b>モチベーションをどう保つか、アップさせるか</b>ということに努めている。</p>	<p><b>個人的なスキルや個性に依存</b></p>
	<p>従業員のモチベーションが売上を左右するため、モチベーション向上に努めている。<b>商品を並べて販売するというのは、ある意味単調な仕事である</b>。そのため、<b>1年間の中でリズムを作る工夫が必要となる</b>。一年を通して各種イベントを開催し、日常生活に変化とリズムをつけている。面白いもので、慰安旅行に行くとか計画した途端に、社員のモチベーションがグッと上がる。<b>店自体の雰囲気もよくなって、そこそこ売上げが増加し、旅行費用の一部は回収できたかと思うほど</b>。</p>	<p><b>各種イベントで変化とリズムをつけてモチベーション向上</b></p>
	<p>年間2～3回、20～30人ずつ社員を連れて、メーカーや問屋に仕入れに行っている。<b>自分で選んだものを自分で並べて販売するという、商売の基本を学んでいる</b>。一つのモチベーション・アップ策になっている。20～30名引き連れて神戸に行くとなると、かなりコストがかかるが、その辺は目をつぶってでも、そういう体験をさせたい。</p>	<p><b>仕入れ同行で商売の基本を教示</b></p>
(株)幸田商店	<p>干し芋は、「生き物」といえるほど<b>品質管理が難しい</b>。ある意味、料理人に通じる“感性”の世界である。とくに、「べっこう干し芋」の品質チェックなどは当社の生命線である。その<b>技能継承のためにベテランと新人を二人組にして、丸1年間、共同で仕事を行わせている</b>。当然、この間、人件費が2倍にかかる。しかし、何十年の歳月をかけて培ってきたベテランの技術を受け継ぐには必要不可欠なことである。</p>	<p><b>感性を伸ばすための技能継承</b></p>
オーエヌ工業(株)	<p>定期的に、津山高専の教授に出前講座を開催してもらっている。津山市の政策で、費用は無料である。これに加え、明治大学の先生に技術顧問となってもらっている。配管材料分野の重鎮である<b>同先生は、津山市出身であり、これが縁になった</b>。こうした地元意識によるネットワークは、<b>都会にはないことかもしれない</b>。</p>	<p><b>地元のネットワークを活用</b></p>

全ての課を回らせ、1週間ずつOJTを実施する。新人教育中は、各自学んだことや自らの改善点に関するレポートを毎日提出させる。このレポートは各課長・総務課長・社長にも回覧され、新入社員一人一人に対してコメントが付されるという。

元来、人員に余裕のない中小企業で、3ヵ月もの期間を掛けて研修を行うには相当程度の負担を要するが、地域の中核的な中小企業には、こうして人材育成に手間を惜しまない企業も多い。自動車用部品を手掛ける国本工業(株)でも、近年は、従業員教育を積極的に進めており、教育係として、完成車メーカーで社員教育に携わっていた経験を持つ外部のコンサルタントを招いた。同コンサルタントが扱っていた完成車メーカー並みのカリキュラムを取り入れ、自社用にアレンジして教育を行っている。また、日頃の技術情報を社内で共有できるようにするために、課題解決に至る経緯を、他の従業員が参考にできるようにドキュメント化して、社内データベースに保存している。

## ② 標準化・マニュアル化の適合例 ～ 従業員全体の底上げ

こうした共有化・標準化については、しのはらプレスサービス(株)がさらに徹底している。当社のマニュアルである「作業標準」は、作業工程や知識の標準化・共通化を目指し、あらゆる修理のノウハウを集約した冊子である。全従業員が閲覧できるとともに、全従業員が改訂可能。また、過去の修理・メンテナンス情報は全て保存しており、新たな修理・メンテナンスの際には、データベースとして活用できる。当社では、こうした作業の標準化だけにとどまらず、空間・スキルの標準化にも努めており、オフィスや工場のレイアウトを全て統一する空間の標準化も行い、全8工場の作業場は、全て同じ場所に同じものが置いてある。スキルの標準化に関しては、入社してから習得すべき知識と取得すべき資格の体系図が備えられており、それに沿って従業員の能力の標準化を行っている。具体的に「何年目はこの資格」と、入社してから取得すべき資格が決まっているのである。しかも、先輩がしっかりと資格を取得しているため、後輩も資格をしっかりと取得する空気ができており、これまで予定どおり取得できなかった者はいないという。

こうした標準化により目指すところは、従業員全体の能力の底上げであり、野球に例えて言えば、ホームランバッターを育てるより、アベレージヒッターを揃えることを主眼としている。

## ③ 標準化・マニュアル化になじまない例 ～ 属人的スキルと感性

この標準化・マニュアル化の動きと対照的なのは、靴の接客販売が強みの(株)テヅカで、従業員個人の持つ属人的なスキルやセンス、個性・才能に依存するところが非常に大きいため、マニュアルなどによる技術指導はなかなか難しい。従って標準化などはあまりせず、それよりも、むしろ従業員の精神状態やモチベーションが売上を左右するため、モチベーションをどう保つか、アップさせるかという点に注力している。当社では、「店頭で商品を並べて販売するというのは、ある意味単調な仕事である。そのため、1年間の中でリズムを作る工夫が必要となる。一年を通して各種イベントを開催し、日常の生活に変化とリズムをつけている。面白いもので、慰安旅行に行くと計画した途端に、社員のモチベーションがグッと上がる。店自体の雰囲気もよくなって、そこそこ売り上げが増加し、旅行費用の一部は回収できたかと思うほどだ。」と述べている。なかには、年間4,000万円もの靴を売り上げる“スーパー販売員”達がいる当社においては、天性のホームランバッターに対して技術をあれこれ言うよりも、気分良く打ち続けてもらうことの方が効果的なのだろう。

センスとか感性に依存する部分がある点は、(株)幸田商店も同様であり、当社も「干し芋は、“生

き物”といえるほど品質管理が難しい。ある意味、料理人に通じる“感性”の世界である。とくに、“べっこう干しいも”の品質チェックなどは当社の生命線である。」という。そうした仕事の性格からして、マニュアルによる指導は無理であるとの認識のもと、当社では、技能継承のためにベテランと新人を二人組にして、丸1年間、共同で仕事を行わせている。いわゆる「ペア配置」自体は、中小企業のOJTの一環として広く行われているが、1年間続けてとなると実施例は減る。当然、この間、人件費が2倍にかかることになるが、当社では、何十年の歳月をかけて培ってきたベテランの技術を受け継ぐからには、必要不可欠なものと割り切っている。

#### ④ 経営情報の透明化・経営との一体感の醸成

このように、マニュアル化に適した業務内容とそうでないものに分けられ、その仕事の性質に見合った人材育成策が施されなければならない。ただし、両者のいずれにも適用できる効果的な手法もある。それは、個々の仕事をめぐる全体像を社員に知ってもらうことで、経営情報の透明化を図り、経営との一体感を持ってもらうことにつながる。

例えば、(株)テヅカでは、年に2~3回ほど、普段店頭で接客をしている20~30人の社員を引き連れて、主に神戸などにあるメーカーや問屋に仕入れに行くこととしている。この機会に、自分で選んだ商材を自分で並べて販売するという「商売の基本」と、日頃自身が携わっている個々の仕事をめぐる全体像を学んでおり、一つの効果的なモチベーション・アップ策になっている。ただし、20~30名も引き連れて神戸に行くとなると、かなりのコストがかかるが、その辺は目をつぶってでも、そういう体験をさせたいという。

さらに、しのはらプレスサービス(株)では、経営情報をガラス張りにしており、新人にも、財務情報を含め社内の全ての情報を開示し、読み方を教えている。しかも、会長や社長から直接説明を行うこととしており、その内容は、社員の給与や設備投資の原資に必要な資金や経費の説明から始まり、それらを確保し会社が成長していくためには社員たちにはどういった行動をしてほしいという指針にまで及ぶ。こうした機会を得た従業員の立場としては、会社内の自分の仕事の役割や価値について改めて理解することができ、自分も会社運営に参画しているのだという自覚を持って仕事に臨むことができるという。

こうした経営情報の透明化・経営との一体感の醸成が、社員のモチベーションの向上に対してかなり有効であることについては、先般刊行された日本公庫総研レポート No.2014-6「働く場としての中小企業の魅力」によっても検証されている。その効果的な方策を、中核的な中小企業各社は、身を以て実践しているといえる。

#### (4) 人材と雇用に関する基本的な考え

以上のように、地域の中核的な中小企業各社において実践されている具体的な人材の確保策・育成策などについて、いずれも複数の観点から掘り下げて考察してきた。

最後に、本項では、そうした各種施策の底流に流れる“人材と雇用に関する基本的な考え”を掘り起こしてみよう。

##### ① 社員の成長と自信と満足度

まず、A社は、社員の成長に関して「就職前に明確にやりたいことが決まっている学生は多くな

図表 4-4 人材と雇用に関する基本的な考え

社名	人材と雇用に関する基本的な考え	ポイント
A社	就職前に明確にやりたいことが決まっている学生は多くない。そのため、入社後の業務を通じて、自身のキャリア設計について考えてもらう。ただし、 <b>従業員本人が当社で積み上げた自身のキャリアの本質について、気付いていない場合も少なくない。</b> そのときには、会社側から当人の積み重ねてきたものを示し、改めて認識させている。このプロセスを通じて、自らの成長を実感してもらい、自信を持ってもらうようにしている。自信がつくと、仕事にも熱心になり、自己啓発にも力を入れるようになる。	<b>社員自らの成長を実感させ自信をつける</b>
しのはらプレスサービス(株)	「標準化」とこの「満足度の向上」は、表裏一体。 <b>個人の技術が会社の技術として認められ標準化されると、技術を開発した従業員は、会社に貢献できて満足する。</b> また、標準化された技術を学んで使う従業員は、新しい技術を身に付け満足する。こうした積み重ねが「この会社に入って良かった」、「自分はすばらしい人間だ」と自己肯定する土壌を作りだし、 <b>満足度を向上させていく。</b>	<b>社員の自己肯定と満足度の向上</b>
国本工業(株)	克服不可能と思われる課題でも、とにかく粘ることで絶対何かを得られる。そのときに、「できませんでした」とは報告させない。必ず「～まではできました」と報告させる。そこで自信を持ち、従業員は強くなっていく。 <b>社内には、身近な先輩や同僚が苦労しながら粘りに粘って、無理と言われたことでも最終的に成功させた体験があふれている。</b> そこから、簡単にあきらめない粘り強い社風が生まれた。	<b>粘りに粘って成功させる社内の空気</b>
(株)幸田商店	地域が活性化するためには、地域に根付く人材が必要であり、地域に働く場がなければならない。 <b>当社も地域に根付く企業として、働く場を提供する使命感を感じている。</b>	<b>雇用創出する使命感</b>
(株)松阪鉄工所	二度のオイルショックの影響により、当社にも余剰人員が発生した。しかし、 <b>人員削減はせず、省力化を進めつつ、新しい事業に積極的に取り組むことで雇用を吸収した。</b> 基本的に人員削減はしない方針を今日も堅持している。	<b>人員削減をしない方針</b>
	地域の人材は積極的に採用していきたい。とくに、「企業は、雇用の場を提供するべき」との意識が強い。地域に再就職先など簡単に見つからないので、リーマンショックのような不況下でも人材削減しない方針を貫いている。 <b>経営が苦しいのに人員削減をしない当社に対し、社外の利害関係者から苦言を呈されたこともある。</b> しかし、例えば、工場生産ラインの一発立ち上げのノウハウなどは、 <b>大企業のように人員削減をしなかったため蓄積できた。</b>	<b>雇用維持のおかげでノウハウ蓄積</b>

い。そのため、入社後の業務を通じて、自身のキャリア設計について考えてもらう。ただし、従業員本人が当社で積み上げた自身のキャリアの本質について、気付いていない場合も少なくない。そのときには、会社側から当人の積み重ねてきたものを示し、改めて認識させている。このプロセスを通じて、自らの成長を実感してもらい、自信を持ってもらうようにしている。自信がつくと、仕事にも熱心になり、自己啓発にも力を入れるようになる。」という考えを表している。

しのはらプレスサービス(株)も、社員の成長と満足度については非常に重要視しており、当社の際立った特徴である「標準化」の徹底と、「満足度の向上」は、実は、表裏一体の関係にあると主張する。当社によると、社員の1個人が開発した技術を「作業標準」に登録し、それが会社の技術として認められ標準化されると、技術を開発した従業員は、会社に貢献できて満足する。また、標準化された技術を学んで使う従業員は、新しい技術を身に付け満足する。こうした積み重ねが「この会社に入って良かった」「自分はすばらしい人間だ」と自己肯定する土壌を作りだし、満足度を向上させていくのだという。1人1人が努力で得た技術や課題克服策が会社全体に伝播すると、その価値

は何倍にもなり、その効果を実感した発信元の社員の満足度も格段に向上するということだろう。

また、技術自体もさることながら、それを獲得するまでの努力過程を最重視しているのが、国本工業(株)である。当社では、「克服不可能と思われる課題でも、とにかく粘ることで絶対何かが得られる。」という考え方を柱にしている。仮に努力を尽くしても課題解決にまで至らなかったとしても、「できませんでした」とは報告させない。必ず「～まではできました」と報告させる。これによって、社員は「できた」ことへの自信を持ち、強くなっていくのだと主張する。

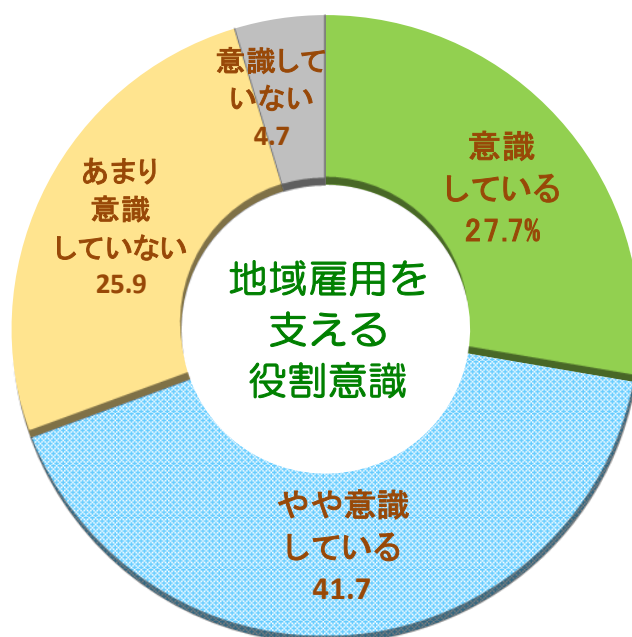
企業としての“粘り強さ”を信条とするこの国本工業(株)の社内には、今、課題に直面している社員の眼前に、身近な先輩や同僚が苦勞しながら粘りに粘って、無理と言われたことでも最終的に成功させた体験があふれている。そこから、簡単にあきらめない粘り強い社風が生まれたと考えられる。まさに、“社内の空気が人を育てる”というべきだろう。

## ② 雇用に対する使命感

本稿では、全編を通し、中小企業の雇用面における貢献の大きさについて、多様なアングルから考察している。第1章においては、マクロデータに基づいて、中小企業の雇用面における大きな貢献を定量的な面から裏付けた。ここでは、雇用面での貢献に関する、もう一方の定性的な面の裏付けとして、中核的な中小企業のインタビュー内容をみてみよう。

雇用に関する見解を示しているのは、まず、(株)幸田商店が挙げられる。当社は、「地域が活性化するためには、地域に根付く人材が必要であり、地域に働く場がなければならない。当社も地域に根付く企業として、働く場を提供する使命感を感じている。」と公言している。極めて明快なアナウンスであり、本稿の主旨ともピタリと一致している。

図表 4-5 「中小企業には地域の雇用を支える役割がある」と考えながら経営や採用をしていますか。



さらに、具体的なケースを紹介してくれているのが(株)松阪鉄工所であり、当社は、「二度のオイルショックの影響により、当社にも余剰人員が発生した。しかし、人員削減はせず、省力化を進めつつ、新しい事業に積極的に取り組むことで雇用を吸収した。」という。とくに、当社は、「企業は、雇用の場を提供すべき」との意識が強い。リーマンショックのような不況に見舞われたときでも「地域に再就職先など簡単に見つからないので、人材削減しない方針を貫いている。経営が苦しいのに人員削減をしない当社に対し、社外の利害関係者から苦言を呈されたこともある。」と述べており、“地域の雇用に対する頑固なまでの使命感”が伝わる言葉である。

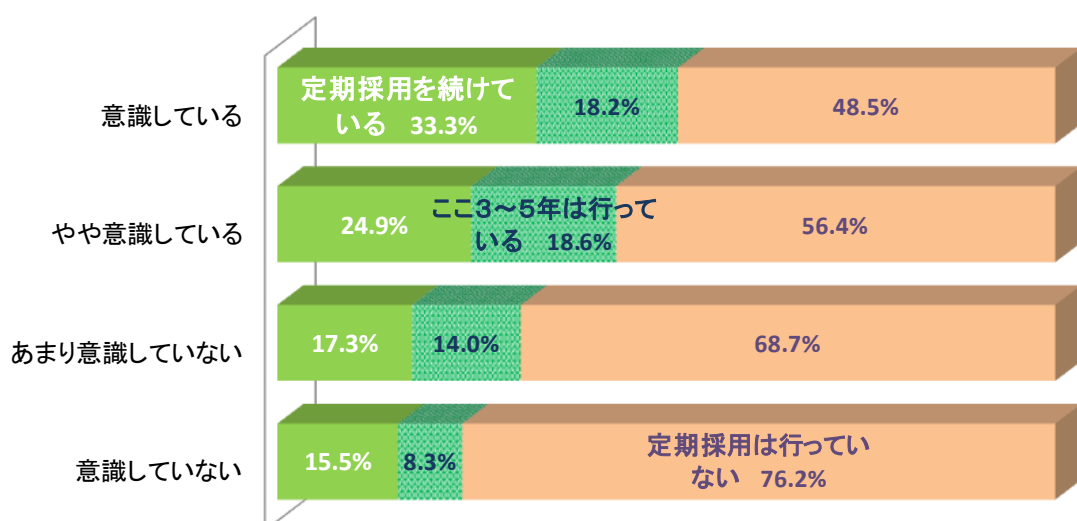
こうした意識は、希少で奇特定の企業だけが抱えているものなのだろうか。中小企業経営者に対する大規模なアンケート調査として実施した日本政策金融公庫「中小企業動向調査」特別調査の結果をみて、そうした役割意識について尋ねた設問を抽出した。

図表 4-5 は、その集計結果であり、これによると、「中小企業には地域の雇用を支える役割がある」と考える経営者は、決して少数派ではなく、明確に「意識している」と回答した経営者が3割弱であり、「やや意識している」まで含めると約7割の経営者が肯定の意を示した。大企業と異なり、中小企業は、いったん立地した場所を容易には変えられず、地域の経済圏と運命を共にしている部分が多い。従って、地域との結び付きを大企業以上に重視しており、事業活動や雇用を通して地域に貢献していくことが、結局は、企業自身の持続可能性にも資すると推察される。

こうした企業側の役割意識や使命感は、どのような企業行動の違いとして現れてくるのか。この点に関して、上述した中小企業動向調査の「中小企業には地域の雇用を支える役割があると考えながら経営や採用をしていますか。」という設問回答と、同「定期採用を続けていますか。」という設問回答とをクロス集計してみたものが、図表 4-6 である。

これによると、明確な差異がみられ、地域雇用に対する役割意識を持っている企業ほど、定期採

図表 4-6 「雇用を支える役割意識」と「定期採用の継続実施」のクロス集計結果



用を続けている割合が高いことがわかる。

先述したように、中小企業にとって定期採用を続けることは、誰にでも容易にできることではなく、ややもすると、仕事があれば人を採り、なければ採らないというその場限りの対応になりやすい。しかし、それでは、継続的な採用実績にならないので求職者側の信頼を受けにくく、社内の年齢構成もアンバランスになるうえ、人材育成ノウハウも体系化できない。そうした観点から、「人」に対して真摯に考える企業のなかには、できる限り定期採用を続けようという企業が存在する。地域雇用に対する役割意識を持っている企業ほど、そうした傾向が強いと推察される。

採用ばかりではない。上述した(株)松阪鉄工所は、地域雇用に対する役割意識に基づいて、多少無理をしてでも雇用を維持した結果、かつて余剰人員に当てるため何とか探し出した事業のタネが、今日の稼ぎ頭に育つこととなった。

加えて、人員削減に手を付けた大企業が大事なノウハウを失ったことで、そのノウハウを人とともに維持してきた(株)松阪鉄工所に多く発注が来るようになったという。

「人」に対して真摯に考える企業こそ、実は、力を堅持した強い企業だという好例である。





---

## むすびに

---

本稿では、多様なアングルから、中小企業の地域の雇用に対する貢献の大きさについて、考察してきた。もちろん、大企業による雇用創出も地域にとって有益であり、その創出規模の大きさも魅力であるが、大企業ならではの豊かな資本を活かしたグローバル展開に際し、いったん決めた拠点配置を柔軟に変えてしまう可能性があるのは、否定できない。逆に、中小企業は、大企業ほど豊かな資本はなく、商圈や地縁上の制約があって柔軟には立地場所を変えられない。これは、経営的には弱みともいえる半面、地域の産業と雇用を持続的に担う存在として信頼を寄せられるという点で、中小企業の魅力の1つといえる。

そうした中小企業の雇用について、第1章では、マクロ統計データに基づいて、その雇用面の貢献の大きさを定量的な面から裏付けた。とくに、地方圏の道府県に限ると、実に約9割の働き手が中小企業に属しているという、極めて大きな雇用面の貢献を知ることになった。

このような自らの役割と貢献への期待は、少なからず企業側も自覚している。とくに地域の中核的な中小企業は高い意識を持っており、採用だけでなく育成も雇用維持も確固たる考え方にに基づき実践している。

再掲になるが、地域の中核的な中小企業の1社が「地域が活性化するためには、地域に根付く人材が必要であり、地域に働く場がなければならない。当社も地域に根付く企業として、働く場を提供する使命感を感じている。」という言葉は、「人」に対して真摯に考える企業に共通する言葉であり、まさに、本稿の主題が端的に表現されている言葉でもある。

“地域”と“企業”と“人”と“雇用”が結び付きあって、互いに作用し合い、高い価値を生み出し、永く持続していく。そうした関係性をこれまで以上に保ち、強化していくよう、当事者・行政機関・金融機関・各種団体など、多方面から促していかなければならない。

さて、当事者だけでなく関係各方面の役割についても述べたところで、とくに国や地方公共団体が施す政策支援の効用については、地域の中核的な中小企業各社が自らの経験と見解を示しているので、最後に取り上げてみたい。

まず、オーエヌ工業(株)が「主力製品の製造ラインを自動化したいと考えていたが、折よく円高・エネルギー制約対策のための先端設備等投資促進事業が施行され、その補助金に採択された。この機に、津山市の支援を受けて、工業団地に工場を新設することとした。工業団地なら夜稼動できるので、新設備と併せて30%の生産性向上は、十分可能である。補助金の存在は、渡りに船であった。」と述べている。これは、新工場設立・生産能力増強のための前向きな設備資金の例である。企業がステップアップの機をうかがっているタイミングで背中を押す政策支援になる。

香川シームレス(株)も、「繊維産業構造改善事業の政策的な融資を受けて、大規模な工場を設立した。十分な担保力もないのに、現在に至るまで増築不要ほどの大規模投資を行うことができたのは、繊維産業集約化・適正規模推進の政策をうまく利用できたおかげである。同政策を受けた仲間の企業は、同じように、生産基盤があるため現在でも倒れず生き残っている。」という。産業の構造改善を促す設備資金の例で、このままジリ貧になる前に、思い切って将来にまで生きる大規模投資を実現させた政策支援である。業界全体の危機から脱するための後押しになる。

そして、国本工業(株)は、「当社は、2回資本を割り込んだ。財務的には2回つぶれていると言ってもよい。しかし、これでも経営を続けていられるのは、公的金融機関などカンフル剤を打ってく

図表 5-1 中小企業向け政策支援に対する考え

社名	中小企業向け政策支援に対する考え	ポイント
しのはらプレスサービス(株)	中小企業は補助金目当てだろうと言われることがある。しかし、支援事業で最も重要なのは、方法論や考え方を学ぶことであり、補助金は施策を実行するための副次的なものである。うまくできているものだといつも感心させられるが、支援事業が推進している経営上の方法論や考え方を経営者が理解し、そのとおりに実行すれば、自然と効果は上がるのだ。これらの支援策の思想どおりに手順を踏んで実行することで、当社の潜在的な力を掘り起せたという経験がある。	政策が導く 経営指針 の実行が主眼
香川シームレス(株)	「繊維産業構造改善事業」の政策的な融資を受けて、大規模な工場を設立した。市場金利9%の時代に2.6%の低金利で6億円(当時)もの資金調達できた。十分な担保力もないのに、現在に至るまで増築不要なほどの大規模投資を行うことができたのは、繊維産業集約化・適正規模推進の政策をうまく利用できたおかげである。同政策を受けた仲間の企業は、同じように、生産基盤があるため現在でも倒れず生き残っている。	政策利用で 現在も有効な 生産基盤
	最近、「ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援補助金」を獲得した。こうした政策支援では、助成金もさることながら、経営指針を示してもらえることが良い。中小企業の在り方、高度化のための意識・考え方を指し示してもらえたい。	政策が導く 経営指針 の実行が主眼
オーエヌ工業(株)	主力製品の製造ラインを自動化したいと考えていたが、折よく「円高・エネルギー制約対策のための先端設備等投資促進事業」が施行され、その補助金に採択された。この機に、津山市の支援を受けて、工業団地に工場を新設することとした。工業団地なら夜稼働できるので、新設備と併せて30%の生産性向上は、十分可能である。補助金の存在は、渡りに船であった。	生産性向上 のための 渡りに船
国本工業(株)	当社は、2回資本を割り込んだ。財務的には2回つぶれていると言ってもよい。しかし、これでも経営を続けていられるのは、公的金融機関などカンフル剤を打ってくれる方達と、付き合いがあったからである。	経営危機時 のカンフル剤

れる方達と、付き合いがあったからである。」と述べている。倒産に瀕するような経営危機時に緊急救済の運転資金を支援した例である。いわゆるセーフティネット政策がこれに当たる。

以上の3社は、まさに適時的確にその目的にあった政策支援を利用して企業体としてステップアップしたり、方向転換したり、危機を脱したりした経験を持つ。地域の中核的な中小企業といえども様々なフェーズに直面し、大きな課題を乗り越えなければならなかった。今日の競争力や市場での確かな地位を得るまでには、こうした政策支援がカギとなったということだろう。その意味では、人材・設備・販路・知財など、多様な経営資源があるなか、こうした「政策支援を受ける権利や資格」もその資源の1つと考えてもよい。最大限有効に利用することも“経営者の責務”と言ったら言い過ぎだろうか。

見方を変えて、もう1つ印象的なのは、しのはらプレスサービス(株)の見解である。当社は、「中小企業は補助金目当てだろうと言われることがある。しかし、支援事業で最も重要なのは、方法論や考え方を学ぶことであり、補助金は施策を実行するための副次的なものである。うまくできているものだといつも感心させられるが、支援事業が推進している経営上の方法論や考え方を経営者が理解し、そのとおりに実行すれば、自然と効果は上がるのだ。これらの支援策の思想どおりに手順を踏んで実行することで、当社の潜在的な力を掘り起せたという経験がある。」と述べている。

この点、香川シームレス(株)も、「助成金もさることながら、経営指針を示してもらえることが良い。中小企業の在り方、高度化のための意識・考え方を指し示してもらえたい。」と同様の見解を示している。

即効性のあるカネ・モノも、もちろん大事だが、モデルとなるべき経営のあり方・指針・方法論についても、政策利用者は期待している。上述のとおり、優れた経営手腕を既に発揮している地域の中核的な中小企業の経営者においてをやである。

そうしたモデルとなるべき経営のあり方・指針・方法論の構築に、本稿を含めた多様な着眼点からの研究成果が微力ながら役に立つとしたら、望外の幸せであると思う。

## <参考文献>

厚生労働省「一般職業紹介状況」

厚生労働省「平成 24 年就業構造基本調査」

総務省「平成 24 年経済センサス-活動調査」

総務省「平成 21 年経済センサス-基礎調査」

総務省「平成 22 年国勢調査人口等基本集計」

中小企業白書(2014 年版)

日本政策金融公庫(2015)「働く場としての中小企業の魅力 ～中小企業就業者の特性を踏まえて採用難・就職難を乗り越える人材確保・育成策～」『日本公庫総研レポート 2014-6』日本政策金融公庫

本レポートのうち、第2章については、当研究所とみずほ総合研究所株式会社で実施した共同研究の結果を用いて当研究所が作成したものである。

## 日本公庫総研レポート No.2015-1

発行日 2015年6月9日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03)3270-1269

(禁無断転載)

