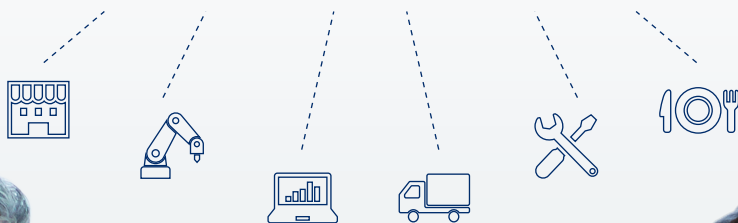


地域の発展に貢献する、 キラリ輝く中小企業の挑戦



2019年10月

日本商工会議所

本専門委員会は、中小企業委員会の下部組織として、第30期(2016年11月～2019年10月)の名称を「中小企業政策専門委員会」から「中小企業経営専門委員会」に変更し、それまでの中小企業・小規模事業者の活力強化や生産性向上に資する政策等に加えて、新たに「中小企業経営・経営者のあり方」についても研究・検討することとした。そこで、名称変更を機に、今期の検討成果を取りまとめるとともに、開催実績について、以下のとおり報告する。

<目次>

1. はじめに	1
2. 総括的概要(まとめ)	2
3. テーマごとの講演概要(ポイント)	3
4. 経営力向上に挑戦した「キラリ輝く中小企業12選！」(好事例)	12
5. 中小企業・小規模事業者施策の主な要望事項と実現状況等	28
6. 委員名簿	35
7. 開催実績	36

1. はじめに

- 中小企業は、地域経済の疲弊に加え、構造的な人手不足や賃上げへの対応等による経営の圧迫に悩まされています。さらに、激化するグローバル競争や第4次産業革命など経済・社会構造の変化への対応をはじめ、経営者の円滑な世代交代、働き方改革、IT・IoT・AI等の導入・活用が大きく広がる発火点に向けた取組強化、取引関係の適正化等による生産性向上など、様々な経営課題を抱えています。このような経営環境の中で、わが国経済をより強固なものとするには、中小企業による自助努力を前提にしつつも、それだけでは不十分であり、豊富なリソースを有する大企業が中小企業の実業性向上を支援して「新たな付加価値の共創」を目指すといった「共存共栄関係を構築」することがますます重要になってきます。
- 本専門委員会は今期、計8回の会議を開催し、商工会議所の創始者・渋沢栄一翁の思想や長寿企業における経営の秘訣、地域貢献・社会貢献のあり方、中小企業の強靱化対策と持続可能な経営のあり方、そしてAI(人工知能)時代に対応した働き方やビジネス展開の可能性など幅広いテーマで有識者から話しを聴き、今後の新たな企業経営・経営者のあり方について研究を重ね、見識を深めました。
- 加えて、次年度の各省庁の概算要求等に向けた意見・要望(「中小企業・地域活性化施策に関する意見・要望」)については、他の専門委員会等とも連携して毎年7月に策定・公表し、その多くが国の予算・政策に反映されるなど、大きな成果を上げることができました。
- このほど渋沢栄一翁が、2024年度に発行される新1万円札の顔になることが決まり、また2021年NHK大河ドラマでその生涯が描かれることになりました。渋沢翁の唱えた「私益と公益の両立」という考え方が、現代のあらゆる企業の普遍的な経営理念として位置づけられることを期待しています。そして、今後わが国経済をより強固なものとしていくためにも、大企業と中小企業とが大小さまざまな石が固く組み合わさった城の『石垣』のごとく相互に補完・協力関係を進化させていき、新たな視点を経営に積極的に取り込んで、更なる企業価値向上を目指し、サプライチェーン全体を高度化させていかなければなりません。
- 来たる第31期においても、本専門委員会の機能・役割が継承され、渋沢翁の思想のもと、持続可能な中小企業経営に向けた検討、および意見・要望活動が活発に行われることを期待しています。



西村貞一委員長
(大阪商工会議所副会頭)



曽我孝之共同委員長
(前橋商工会議所会頭)



児玉洋介共同委員長
(川口商工会議所会頭)

2. 総括的概要（まとめ）

■ 今期8回にわたる本専門委員会での有識者からの講演を踏まえ（「3.テーマごとの講演概要（ポイント）」を参照）、企業経営の在り方等に関して研究・議論を重ねた結果、以下の要素が導き出された。

【基本的な考え方】

- 企業は社会の公器として、事業活動の全てにおいて、経済・社会・環境との調和の中で「共存共栄」を図り、地域とともに持続的な成長を目指して企業の社会的価値向上に努める。
- 事業活動を通じて得られた「利益」を事業充実のための投資、従業員の物心両面の幸福、取引先（サプライヤー）との成果配分、社会貢献活動、顧客や株主への還元などに有効活用し、「貢献の循環」を生むように努める。

【経営の心得・価値基準】

- ① 「変えないもの」：創業者のDNAを尊重し、中長期的な企業価値向上の視点で経営にあたる。
 - 「社是・社訓」（企業と従業員の魂）に基づいた経営を行う。
 - 短期的な利益を追求せず、「経営理念」（行動を起こすときの判断基準）に基づいた意思決定を行う。
 - 「社是・社訓」「経営理念」「経営指針」「長期ビジョン」「中期経営計画」等に基づき、全てのステークホルダーと価値観を共有するとともに、社会的責任を理解し実践する。
- ② 「変えていくべきもの」：進取の精神、旺盛な行動力をもって経営にあたる。
 - 環境変化に適応し、絶えずイノベーションと大胆な事業革新を繰り返す（創造的破壊）。
 - ただし、身の丈に合った事業展開を心掛けるとともに、目先の競争を意識した短期志向の経営ではなく、長期収益の源泉となる強みを徹底的に磨き上げる。

【中小企業経営の在り方】

- ① まずは本業を成長・発展させる。
 - 同質的なコスト競争（量）から付加価値の獲得競争（質）へと転換させ、社会的に有用な付加価値を創出する。
 - 地域に雇用を創出する。
 - 地産外商等も利用して地域内に富を還流させる。
 - 与えられた資源を最大限使って業績を向上させ、将来の可能性を出来るだけ広げる。
- ② 地域と共生し、地域の発展に貢献する。
 - 単なる社会貢献ではなく、自社の技術やノウハウを通じて地域課題や社会的課題の解決を図り、地域経済の活性化に大きな役割を果たす（企業の社会的価値向上）。
 - 地域に根づき、地域からの信用・信頼を得て、社会的共有の財産になる。
- ③ 常に経営力を磨き続ける。
 - 経営者は、戦略・戦術を生み出す能力、長期的展望をもって経営にあたる広い視野、忍耐力や徳を身につけるための情報収集・勉強を積み重ね、「経営力」を磨き続ける。
 - 従業員教育を重視し、誰もが働きやすく、生産性の高い職場環境づくりに努める。
- ④ 全てのステークホルダーに対して誠実なコミュニケーションを図り、満足と信頼を獲得する。必要に応じてステークホルダーごとに「満足度調査」等を定期的実施するなどPDCAを回して、従業員・顧客・取引先（サプライヤー）を含めた全体の幸福に貢献する。
 - 「共存共栄の精神」：顧客・取引先（サプライヤー）をパートナーとして「共存共栄」の関係を築き、最適な製品・サービス等を安定的・持続的に供給することを目指す。
 - 「取引の公平性」：顧客・取引先（サプライヤー）とともに技術力を高め、世の中の成長・発展に貢献するため、誠実で公正な取引を旨とする。

3. テーマごとの講演概要 (ポイント)

【第1回テーマ】前橋発起業家 事業と社会貢献

講師：株式会社ジンス 代表取締役 CEO 田中 仁 氏

◇ 従来は、競争相手のことや売上・利益のことばかりを追いかけ、おおもとの「志」や「ビジョン」を立て、「組織」「戦略」を構築し、「戦術」を練るまで行きついていなかった。何のために商売するのか、わが社の「志」「ビジョン」は何なのか、「強み・弱み」は何か、といった根っこの部分を考える必要がある(強い台風が来ると根っこが張っていないと倒れてしまう)。

◇ 加えて、従業員以上に社長が発想力を身につける必要がある。

◇ 当たり前と思っていたことを変える「イノベーション」が重要だ。新たな発想や組合せにより、顧客に「新たな価値」を提供していくことがイノベーションなのだと思う。「戦術」や「戦略」に磨きをかけるだけでもある程度までは成長できるが、そこからは先は伸び悩むだろう。

◇ 日本の経営者は「社会貢献」という意識が非常に低い。自社の事業を大きくして、税金を納め、雇用を増やす。つまり、事業活動を通じて世の中の発展に尽くすことが企業の社会貢献だと考えているが、それでは世界に通用しない。欧米では企業家が身銭を切って社会に貢献するのが当たり前になっている。

◇ そこで、自分自身が「良いこと」だと思えることにフォーカスして地域活動をしようと考え、「起業」を通じた地域貢献を掲げた(一般財団法人田中仁財団を設立し、イノベーションを起こして社会の発展に貢献する人を表彰する「群馬イノベーションアワード」を実施)。

◇ 優秀な人材が地域に戻って来るには、その地域が魅力的でなければならない。ユニクロは山口発、ニトリは北海道発であり、地方の企業モデルこそ全国で成功する可能性がある。そこで、前橋の魅力を発信しようと、まちづくりに関する前橋ビジョン(『めぶく。』)の策定を先導した。現在は、ビジョンに共鳴し「自分たちのまちは自分たちでつくる」という精神のもと、市内に拠点に置く企業家有志で「太陽の会」を結成。メンバー企業は、毎年純利益の1%(最低額 100 万円)を市のまちづくりのために寄付し、地域の資産価値を高めることに貢献している。

◇ 地方創生の成功のカギとなるのは、長期的視点の理念・哲学を持つこと。点として存在しているだけで同じ方向を向いていないと山の形が見えてこない。1つの方向に集約されると山の輪郭がはっきりし山の頂上が見えてくる。まち全体が同じビジョンに向かって統一感を持ち、一步一步階段を登れるようになる。

◇ これは、企業経営でも同じことが言えるのではないか。「強み」と「可能性」の重なり合うところに「ビジョン」がある。これは企業のDNAから導き出されるものだと思う。



【第2回テーマ】日本でいちばん大切にしたい会社大賞審査基準に学ぶこれからの企業経営

講師：法政大学大学院 教授 坂本 光司 氏

◇ この大賞は、「人を大切にする企業」を表彰する制度である。

◇ 応募基準は、5つの指標すべてに、過去5年間以上該当していることが要件となる。

- (1) 希望退職者の募集など人員整理(リストラ)をしていないこと
- (2) 仕入先や協力企業に対し一方的なコストダウン等していないこと
- (3) 重大な労働災害等を発生させていないこと



(4)障がい者雇用は法定雇用率以上であること

(5)営業黒字(除くNPO法人・社会福祉法人・教育機関等)であること

◇ 企業にとって大切なのは、次のステークホルダーの順番だと考える。

「(1)従業員とその家族、(2)外注先・仕入れ先、(3)顧客、(4)地域社会、(5)株主」 特に「従業員」は最も大切にすべきであり、社長が従業員に対して誠意を持って接すれば社員は必ず期待に応えてくれる。

◇ 「価格競争型の経営」は、社員か顧客のどちらかを苦しめることになるので良くない。

◇ 創業後 10～20 年くらいは会社が未熟なので、下請けの立場に甘んじて利益が出せないのは仕方のないことだと考えている。しかし、その後は、取引先を分散して特定の取引先への依存度を低減するなど、下請けの立場から脱していく必要がある。



【第3回テーマ】 渋沢栄一の世界と論語とそろばん

講師：渋沢史料館 館長 井上 潤 氏

◇ 渋沢栄一は「近代資本主義の父」とされる人物で、500 社近くの企業の創業・育成に関与した。

◇ 著書『論語と算盤』は道徳と経済の一致という思想を中心に示している。渋沢は資本主義という言葉は使わず、「合本主義」という考え方で事業を行っていた。合本主義とは、「公益を追求するという使命や目的を達成するのに最も適した人材と資本を集め、事業を推進させる」という考え方である。

◇ 会社設立や経営で一番重視したのは、事業に「公共性」があるかどうかで、次に「人材」。異業種との連携も大切にして、相互に発展することを心掛けた。(例：銀行は取引先の発展を大切にする)

◇ 自社の事業運営をしっかりと築き、社会的な責任を果たすことが社会貢献に繋がる。これは、道義的経営をしている企業が長続きしていると感じたことによるもの。

◇ 当時、大都市に人口が集中し、大都市が繁栄すれば、あたかも日本全体が繁栄しているかのように思われていたが、渋沢は地方分権を重視していた。地方を含め、日本全体が繁栄しないといけない。ただし、地方は大都市の真似をするのではなく、その地域に適した新興産業を導き出す必要があると考えた。

◇ また、労働環境も重視し、将来にわたって永続させるには「人材」を育成することが大切と考えた。

公益財団法人
渋沢栄一記念財団
Shibusawa Eiichi Memorial Foundation



【第4回テーマ】 老舗企業から学ぶ経営の秘訣 ～目指せ!“うなぎのタレ”文化の構築～

講師：帝国データバンク史料館 館長 高津 隆 氏

◇ わが国の老舗企業は、創業者利益よりも、持続することに価値を置いている。需要や市場は大きくならないが、限られた市場の中で堅実に、着実に、日々新たに、一步一步積み重ね、ゆっくりで良いが着実に歩いていくことが大事だと考えている(事業拡大すると競合が多くなる)。

◇ 全国の老舗企業 4,000 社にアンケートを実施した結果、「信用」と「誠実」をキーワードに、以下の傾向にあることが分かった。



帝国データバンク史料館
TEIKOKU DATABANK Historical Museum

(1)8割の企業が「家訓・社訓」を策定している。

- ▶ 家訓・社訓の役割は、共通の価値観を共有するツールであり、経営方針を明示するもので、経営や技術のノウハウが詰まっている(「基本的な経営指針」「共通価値観の醸成」「精神面での支柱」「事業継続の秘訣)。
- ▶ 要素として多いのは「ヒト」「もの(サービス)」「カネ」「心・真理・哲学」の内容。
- ▶ 時代に応じて社訓(販売方法など)を柔軟に変えている。

(2)6割の企業が創業時の事業を変更している。

- ▶ 「伝統」を守りながら「革新」を続けることが、老舗企業として時代を越えて存続する条件と言える。
- ▶ 食品卸国内 No.1の国分(株)は、1712年の創業時は醤油を作っていた。千疋屋は創業時、瓜を売っていた等々。

(3)老舗企業の強みベスト5は、「信用」「伝統」「知名度」「地域密着」「信頼が厚い」こと。

- ▶ 老舗企業は、物事を判断する際に、「社会や地域から信頼されるか」を判断基準としている。

(4)逆に弱み・足かせは「保守性」「社員の高齢化(後継者難)」「設備の老朽化」であること。

- ▶ 「身の丈の商売をする」などの家訓が多く、新たな設備投資をしにくい傾向にある。

◇ 老舗企業は「信頼」レベルが高いが、近年は事業継承等の問題で倒産することも多くなってきた(倒産リスクはヒト(経営者・組織)にあり！)。

◇ また、老舗企業には、長年にわたるスキルの蓄積、暮らし・地域への寄り添い、時代の変化に適応して変革しているという特長を持っている。希少性・ユニーク・インパクト・アピールする何かを持ち(「温故知新」)、戦略・戦術を生み出す能力と欲を抑制する徳を持ち合わせている。

◇ 老舗は一日にして成らず。

「匠」⇒技を磨く、「究」⇒未来に挑む、「粋」⇒命を育む、「彩」⇒心を潤す

◇ 老舗企業からのメッセージ

「創造的破壊」⇒信頼を裏切らない

「世代間分業」⇒企業は社会的共有の財産(公器)になる

「身の丈の経営」⇒次の世代にバトンを繋ぐ

【第5回テーマ】人工知能(AI)時代に対応した新しいビジネスを生み出すクラウドの活かし方と Google の働き方

講師：グーグル・クラウド・ジャパン合同会社 SMB アカウントエグゼクティブ 亀井 新太郎 氏

◇ 現在、Google が今一番力を入れているのが、「AIの民主化」である。国や大企業だけでなく、誰でもAIを使えるようにしていきたい。このため、Google では、AI機能(ライブラリ)である「TensorFlow」のソースを公開し、誰でもAIを安価に実装できるよう環境を整備している。

◇ 電子メール機能では、ユーザーの普段のメールのやり取りをAIが学習し、簡易的な返信文を自動作成する機能が備わっており、また動画配信サービスでは再生される動画の約4割はAIがユーザーの好みを予測したものから選ばれているなど、「AI」の活用が我々の生活の中に急速に浸透している。

◇ AIの活用事例として、ある食品メーカーでは、これまで目視で実施していた原材料の不良品識別作業を画像識別とAIを組み合わせることで自動化に成功した。小規模農家では、同じく画像識別により、農



作物(キュウリ)の規格ごとの自動仕分けが可能となり、大幅な効率化が実現できた。

- ▶ キュウリは形状や大きさによって9ランクに種別し、その仕分けを「TensorFlow」を使って写真を撮るだけで判別できるプログラムを作成し、キュウリ農家の業務効率化を実現。
- ▶ AIは最初、教師データ(キュウリの写真)を用意して学習させるが、一定のデータが貯まると、後は自分で学習をし始め、更にキュウリ種別判定の精度が上がる仕組みである。

☆ AIやクラウドを導入するためのコストについて、現在は各種既存サービスに対して利用分のみコストが生じる従量制が一般的になっており、初期投資はあまり掛からなくなっている。一方で、最初からAIを作り込む必要があるものについては、多額のプログラム作成費が掛かる場合があるので、留意が必要だ。

【第6回テーマ】わが国経済の強化に資する企業間の新たな共存共栄関係に向けて



(1) 『未来志向型の取引慣行に向けて』(世耕プラン)の浸透に向けて

講師：中小企業庁 事業環境部取引課 課長 林 揚哲 氏

- ☆ 「下請代金支払遅延等防止法」(下請法)は独占禁止法の補完法で、サプライチェーン全体の取引条件改善を促進するため、親事業者による下請事業者に対する優越的地位の濫用行為を取り締まる法律として 1956 年に制定されたもので、親事業者には「下請代金の支払遅延の禁止」や「下請代金の減額の禁止」などが定められている。
- ☆ 「経済の好循環」実現のためには中小企業の取引条件改善が重要であり、2016 年9月に経済産業省として取組む今後の政策パッケージとして「未来志向型の取引慣行に向けて」(世耕プラン)を策定した。

<3つの基本方針>

- ①親事業者による不適正な行為に対して厳正に対処し、公正な取引環境を実現する。
- ②親事業者・下請事業者双方の「適正取引」や「付加価値向上」につながる望ましい取引慣行等を普及・定着させる。
- ③サプライチェーン全体にわたる取引環境の改善や賃上げできる環境の整備に向けた取組を図る。

<3つの重点課題>

- ①価格決定方法の適正化(一律〇%減の原価低減を要請される、労務費上昇分が考慮されない等)
- ②コスト負担の適正化(量産終了後に長期間に渡って無償で金型の保管を押しつけられる等)
- ③支払条件の改善(手形等で支払いを受ける比率が高い、割引コストを負担せざるを得ない等)

<横軸(業種横断的なルールの明確化・厳格な運用)>

- ①下請法「運用基準」の改正(2016.12)
- ②下請中小企業振興法「振興基準」の改正(2016.12、2018.12)
- ③下請代金の支払条件の改善(通達、振興基準の見直し)(2016.12)

<縦軸(業種別の自主行動計画の策定等)>

- ①産業界に対し「自主行動計画」の策定と着実な実行を要請
- ②国が定める業種別下請ガイドラインを改訂

☆ 産業界では、自主行動計画の取組みによって、多くの業種で重点課題が改善に向かっているものの、発注側と受注側で意識のズレがみられることや、口頭による要請など旧来の商慣習による改善すべき事例が依然存在している。また、調査の結果70%以上の企業で繁忙期が、60%以上の企業で単納期受注が発生し、そのシワ寄せが中小企業に及んでいることから、今後、関係省庁が連携して対応策を速やかに策定・実施する予定である。

(2) コマニー株式会社における「サステナビリティ経営」の取組みについて

あ、ココにもコマニー



説明：日商事務局

◇ コマニーの理念

- ① 社是(会社と社員の魂)：我等の精神は人道と友愛である
- ② 経営理念(行動を起こすときの判断基準)：全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類・社会の進歩発展に貢献する
 - ▶ 企業は世の中の幸福に貢献するために存在すべき
- ③ サステナビリティ経営：事業活動の全てにおいて、経済・社会・環境との調和の中で「共存共栄」し、人類・社会の進歩発展に貢献する
 - ▶ 世の中の幸福により大きく貢献できるよう、事業活動を通じて得られた「利益」を事業充実のための投資、株主への還元、従業員の物心両面の幸福、社会貢献活動などに有効活用し、「貢献の循環」を生むよう努める

◇ コマニーグループ購買基本方針

- ① 共存共栄の精神
 - ▶ 売り手と買い手は常にパートナーとして平等であり、それぞれが効率よく効果的に協働することを基本とする
 - ▶ 取引先との長期的な信頼関係を構築し、相互協力により共に繁栄することを目指す
 - ▶ お互いが社会貢献を目的に、自主的改善に取り組むことを促進する
- ② 取引の公平性
 - ▶ 公平かつ公正な取引を行い、不当な取引制限を行なわない
 - ▶ サプライチェーンの取組みを強化する

◇ 経営の心得、価値基準

- ▶ 当社では常に、「①従業員」「②お客様」「③サプライヤー(取引先)・社会」「④株主」の順番で考えるように心がけている。
- ▶ 製造業の当社では、「①品質」「②納期」「③コスト」の順番で価値判断している。社員には自信(商品に誇り)を持って、高付加価値商品を提供してもらいたいと考えており、価格勝負ではなく、「付加価値勝負」をするように努めている。
- ▶ もちろん、仕入れ等のコスト低減は重要であるが、その努力を取引先に一方的に押し付けるのではなく、お互いに努力するように努めている。

◇ 調和、付加価値向上、経営者の勉強

- ▶ 人口、労働力人口、事業者数が減少していく中で、これからの時代の経営は、「パイの拡大」に向けて、サプライヤー(取引先)と緊密に連携して、共に知恵を出し合いながら技術力を高め、付加価値を上げて、一体感をもって「調和」しながら対応する必要がある。
- ▶ また、「量」を追いかけるのではなく「質」を追求する必要がある。そのためには、中小企業経営者こそ、情報収集・勉強して「経営力」を磨き、自らのレベルを上げる必要がある。さらに、理念・ミッション・ビジョン等を策定するとともに、従業員教育にもっと力を入れるべきである。

◇ サプライヤー(取引先)との共存共栄

- ▶ 当社は、サプライヤー(取引先)が健全でないと成り立たず、「パートナーシップ(共存共栄)」が極めて大事だと考えている。パートナーがあって初めて「力」になるため、取引先を含めて全体が幸せになれるように心がけている。例えば、コストダウン等の成果が出た場合には、その成果配分は「50/50(フィフティ・フィフティ)」になるよう、成果を分かち合うようにしている。

- ▶ 取引先には、不当・不合理な依頼はしないようにしている。例えば、単に「安くして欲しい」「納期を早くして欲しい」とは絶対に言わず、データ(相場)等に基づき合理的に依頼・交渉するなど、お互いに納得できるよう心がけている。

◇ 取引先満足度調査に基づくPDCA

- ▶ 「取引先満足度調査」については、先にお客様満足度調査と従業員満足度調査を行っていたところ、上場企業としての責任を果たすべく導入した社外取締役(元東証1部上場企業役員等)からの発案で、2018年2月に始め、先ごろ2回目の調査を実施した。
- ▶ 課題(納期が厳しい等)がはっきり見えてきたものの、まだ体系的にPDCAを回し切れておらず、課題解決を試行錯誤しており、トライ&エラーで取り組んでいる。
- ▶ 「取引先満足度調査」は、社内に緊張感をもたらす効果があるので、継続していく。

【第7回テーマ】中小企業の強靱化対策の推進に向けて

(1) 中小企業に求められる強靱化と経済産業大臣認定制度の支援措置について

講師：SOMPO リスクマネジメント株式会社 首席フェロー 高橋 孝一 氏

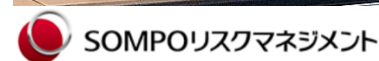
- ◇ 「事業継続」は、企業が如何なる状況に見舞われても、優先順位に基づく重要業務を、事業継続戦略を用いて目標復旧時間内に再開して事業を継続することで、企業の生命線を握る非常に大事なもの。不測の事態においても生き残りや発展に繋げることを可能とする。

- ◇ 同法の柱である「事業継続力強化計画」は、事業継続力の獲得に向けて継続的に取り組むための第一歩であり、「事業継続計画(BCP)」よりハードルを下げた決意表明※のようなもので、経済産業大臣の認定を受けることで以下の支援策が受けられる。

- ① 税制優遇(防災・減災設備への税制優遇の創設)
- ② 補助金採択にあたっての優遇
- ③ 金融支援(信用保証、低利融資等)

(※印) 事業者は、ハザードマップ等を活用した自然災害リスクの確認方法や、従業員・その家族の安否確認や避難の実施方法などの初動対応や行動プロセスを明確化する。

- ◇ 中小企業庁は事業継続力強化計画の認定企業数を 1,000~2,000 社と言っているが、これだけでは中小企業 359 万社の強靱化として少なすぎると考えている。例えば 50 万社の強靱化が必要と主張しており、中企庁との隔りがある。
- ◇ 中小企業強靱化の普及啓発については、各県で1回程度の説明会では足りない。このため商工会議所や商工会、中央会に対する期待が大きい。各地から講師依頼があれば対応する。
- ◇ サプライチェーンにおける親事業者の働きかけが重要で、取引先中小企業へのセミナー等を通じた普及啓発や、チェックシートに基づく事前対策の点検や助言、人的・技術支援による復旧支援、納期の猶予、操業再開した取引先に新規案件の優先的紹介などによる復興支援などの役割が期待される。



(2) 前橋商工会議所等のBCP(事業承継計画)策定の取組みについて

講師：中小企業経営専門委員会共同委員長・前橋商工会議所会頭 曾我 孝之 氏

- ◇ 「災害に強い群馬」を目指して、群馬県・東京海上日動火災保険(株)と協定を結び、県内企業が各種災害等において損害を最小限に留められるよう「群馬県BCP支援プロジェクト」に取組み、無料訪問

指導やセミナー開催、訓練への支援などを行っている。プロジェクト開始後の5年間の実績で、目標 150 社を上回る 357 社のBCP策定を支援した。商工会議所自身も県内 10 ヶ所のうち、8商工会議所で策定済み、1 商工会議所で策定中という状況である。

◇ 前橋商工会議所も 2015 年にBCPを策定し、①商工会議所機能の回復、②被害状況の調査、③緊急相談窓口の設置を中核に据え、会員事業所に対する効果的な普及支援体制の確立に努めている。

◇ BCP策定を通じて、様々なことが見えてきた。例えば、業務内容の見直しや優先順位の整理ができたこと、地域との連携の重要性を再認識できたこと、自ら策定したことで会員への指導の際に問題点を共有できるようになったこと、電源の確保が何より重要と分かり蓄電池を設置したことなどが挙げられる。



前橋を元気にする地域とビジネスの応援団
前橋商工会議所

【第8回テーマ】～公正な取引環境の実現に向けて～『親事業者の立場からの取り組み紹介』

FANCL
正直品質。

講師：株式会社ファンケル グループサポートセンター総務部長 山城 正治 氏

◇ 創業以来、世の中の「不」の解消を目指して「もっと何かできるはず」との経営理念のもと、①お客様視点に立った行動、②新しいことに果敢にチャレンジする精神、③社会への貢献を軸にビジネスを展開してきた。

◇ 創業者（現会長）の想いを記した「日めくりカレンダー」を作成し、社内教育にも活用している。このうち毎月 22 日の言葉に『取引先とは共存共栄すべきである』（P10 コラム①参照）を掲げており、購買部門ではこれを取引先への対応の基本姿勢と位置づけている。すなわち、当社との取引を通じて取引先が企業体質を強化していかれる。これこそが本当の共存共栄であり、お互いを尊重し切磋琢磨しながら成長していく関係こそが取引価格の適正化に繋がり、長期的な結果として自社の品質向上や利益をもたらしてくれる。

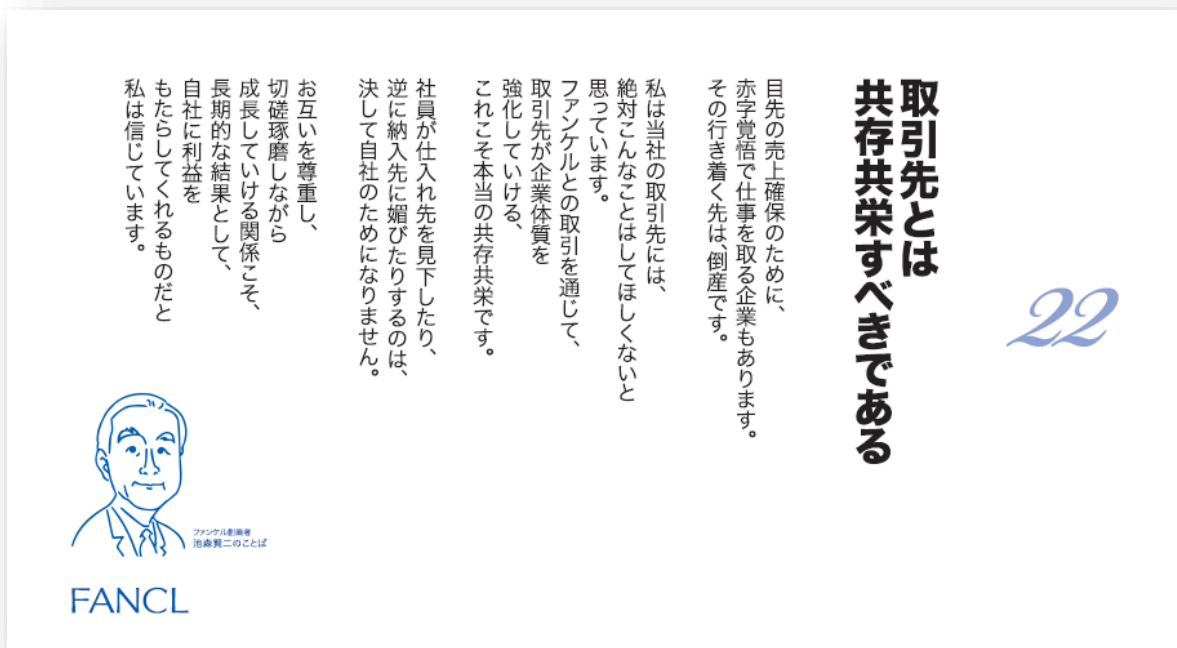
◇ 従業員教育も徹底しており、過去に取引先との間で起こったエピソードなどを各個人が日々の業務に置き換えて“ジブンゴト”として受入れる訓練を行ってきた結果、従業員の意識が明らかに変わり、2004 年から実施している内部監査室による取引先アンケートの評価で、購買姿勢で「不快な言動があった」とする回答が 9.7%（2007 年）から 1.4%（2019 年）に減った。また、毎年 12 月には、購買グループが取引先訪問を実施し、コミュニケーション強化を図っている。

◇ 取引先との WIN-WIN 関係を維持・向上させるには、「取引先のその先を常に考える」ことが公正な取引環境の実現には必要である。何気ないひと言や軽い気持ちでの相談が、取引先への過度な負担に繋がっているのではないか、取引先の残業や労働環境悪化の原因を招いているのではないかと考えることを徹底している。過剰な品質要求や短納期、過度なやり直し要請、定時後の商談設定や電話連絡、身勝手なコミュニケーションなど発注側が配慮すれば WIN-WIN 取引はすぐに実現できる。経営理念を実践していくことが従業員に求められている。



<コラム①>

■ファンケル創業者 池森賢二(現会長)の日めくりカレンダー



■言葉に込めたファンケル創業者・池森賢二の想い

中学を卒業後、私は日本橋にある製パン会社で働いていました。そのとき、こんな出来事に遭遇しました。ある日、長年あんぱん用の餡を納入していた業者の方が、私の所に来てこう言ったのです。

「じつは、餡をもってくるのは今日が最後になっちゃったよ」

驚いた私は、「どうしたんですか？何があったんですか？」と尋ねました。すると、その人はさびしそうに言いました。「今後、餡の仕入はもっと値段の安い業者にするそうだよ。安いといっても大した差はないんだけどね…」

ちょうど社長が交代し、新社長はとにかくコストを抑えることに躍起になって、従来の取引先を次々と切っていたのです。私は思いました。「世の中で一番大事なのは、人と人との信頼関係じゃないか。安いというだけの理由で、長年の信頼を裏切るようなことをしていいのか！自分が仕入担当になったら、絶対にこんなことはしない」

ファンケルを創業して二十年近くたったころにも、似たような出来事がありました。長年の取引があるA社の社長から、「最近取引がほとんどなくなってしまった」と相談を受けました。詳しく話を伺うと、「ある製品がコンペになり、がんばって見積もりを提出した。しかし、いつまでたっても返事が無い。どうなったのか問合せしてみると、『あの件ならすでにX社に決まって、もう販売されていますよ。』という回答だった」というのです。

ファンケルの成長の一翼を担ってくださった会社に対して、こんな理不尽は決して許されません。もちろん、古い取引先であることを口実に努力を怠っている会社なら問題ですが、話し合いもせず、条件提示もせず、工夫改善の努力も求めずに、一方的に取引をやめてしまうのは暴挙というものです。

新規取引を求めてくる会社は、食い込みたいがためにどうしても無理をする場合があります。価格だけを見るのではなく、技術力や対応力、サービス、スピードなど、総合的に評価する必要があります。また取引開始時は安価でも、別商品に上乘せするなど、どこかで帳尻を合わせようとするかもしれません。

長年の取引先は、ファンケルの歴史と一緒に生きてきた貴重な存在です。これからもお互いに努力し、切磋琢磨して成長していきたい、それが私の率直な気持ちです。

<コラム②>

『米経済界「株主第一」見直し、従業員配慮を宣言』

【ニューヨーク=宮本岳則】米主要企業の経営者団体、ビジネス・ラウンドテーブルは19日、「株主第一主義」を見直し、従業員や地域社会などの利益を尊重した事業運営に取り組むと宣言した。株価上昇や配当増加など投資家の利益を優先してきた米国型の資本主義にとって大きな転換点となる。米国では所得格差の拡大で、大企業にも批判の矛先が向かっており、行動原則の修正を迫られた形だ。

19日公表した声明には同団体の会長を務めるJPモルガン・チエースのジェイミー・ダイモン最高経営責任者(CEO)のほか、アマゾン・ドット・コム of ジェフ・ベゾス CEO やゼネラル・モーターズ(GM)のメアリー・バーラCEOなど181人の経営トップが名を連ねた。賛同企業は顧客や従業員、取引先、地域社会、株主といった全ての利害関係者の利益に配慮し、長期的な企業価値向上に取り組むという。

今回の宣言は米経済の根幹を成す「資本主義のかたち」を大きく見直すものだ。米ビジネス・ラウンドテーブルは1978年以降、定期的にコーポレートガバナンス(企業統治)原則を公表し、97年からは「企業は主に株主のために存在する」と明記してきた。JPモルガンのダイモンCEOは発表文で「アメリカンドリームは存在するが、揺らいでいる」と指摘した上で、行動原則の見直しは従業員や地域社会への投資継続を約束するものと述べた。

「株主第一主義」の見直しは、米経済界に対する国民の批判をかわす狙いもありそうだ。トランプ米政権の税制改革で企業の利益水準は押し上げられたが、賃金の伸びは鈍い。余剰資金は自社株買いに回り、米株高を演出した。恩恵を受けたのは株式を持つ資産家や、自社株で報酬を得る経営者層——。そんな不満が富裕層増税や大企業解体などを唱える米民主党左派への支持につながっており、米経営者の危機感は強い。

80年代から2000年前後に生まれたミレニアル世代の存在も、行動原則の見直しにつながった。今回の声明に加わった米運用大手ブラックロックのラリー・フィンク CEO は、投資先企業に送った年初の手紙の中で、ミレニアル世代の6割が「会社の主な目的を利益追求より社会貢献と考えている」と指摘。経営者に対して社会問題の解決に取り組むよう求めていた。米経済界は優秀な人材の獲得や投資マネーの取り込みで、同世代の影響力を無視できなくなっている。

日本における株主と企業の力関係にも影響を及ぼす可能性がある。日本企業は近年、海外投資家から促される形で、株主重視経営への転換を迫られてきたからだ。すべての利害関係者の利益に配慮した経営は、日本の経営者が長年、主張していた経営思想と重なる。

もともと日米で企業の置かれた立場は異なる。米国は行き過ぎた株主重視の結果、揺り戻しが起きているのに対し、日本は過度な株主軽視が、企業の競争力低下を招いた。

「株主利益の尊重」は5番目に掲げられた

米経営者団体が掲げた全利害関係者への約束	(1) 顧客
	顧客の期待に応じてきた伝統を前進させる
	(2) 従業員
	公正な報酬の支払いや福利厚生を提供
	(3) 取引先
規模の大小問わず、良きパートナーとして扱う	
(4) 地域社会	
持続可能な事業運営で、環境を保護する	
(5) 株主	
長期的な株主価値の創造に取り組む	

(注)米ビジネス・ラウンドテーブルの声明文を基に作成

4. 経営力向上に挑戦した「キラリ輝く中小企業 12 選！」(好事例)

■各分野で経営力の向上等に果敢に挑戦し、地域でキラリと光り輝いている中小企業・小規模事業者からヒアリング等を実施し、その取組内容を以下 12 のカテゴリ別に紹介する。

(㊦:設立年月、㊧:資本金、㊨:従業員数)

カテゴリ	掲載企業 (概要)	頁
付加価値の創出	大東自動車株式会社 (三重県伊勢市/伊勢商工会議所常議員) 自動車教習所/㊦1961.11~/㊧1200万円/㊨120名/「ほめて伸ばす」がモットー！ “ほめちぎる自動車教習所”に変身して、合格率・事故率が大幅改善！	13
新ビジネス展開	株式会社入船物流システム (東京都台東区/東京商工会議所会員) 一般貨物自動車運送事業/㊦1998.11~/㊧1000万円/㊨65名/省エネがきっかけで会社経営に大きく影響、燃費が約 23%改善！ 物流コンサルティングなど新たなビジネスチャンス効果も！	14
技術革新	株式会社丸高工業 (東京都品川区/東京商工会議所会員) 耐震・改修工事等の建設業/㊦1954.1~/㊧3000万円/㊨80名/深刻な人手不足を克服！ 「熟練工の作業見える化」「消音・消塵化」で工期短縮！	16
省エネ経営	株式会社栄光製作所 (群馬県富岡市/富岡商工会議所議員) 電子機器の基板実装・組立・検査/㊦1973.10~/㊧1000万円/㊨48名/人材を切らずに電気を切る！ 社長が決意！ 全従業員の前で「省エネ宣言」！	17
健康経営	アップコン株式会社 (神奈川県川崎市/川崎商工会議所会員) 土木工事業・建築工事業/㊦2003.6~/㊧4300万円/㊨43名/社員の健康こそ安定経営の近道！ 健康経営は“ゲーム”のように楽しもう！	18
第三者承継	株式会社サンオン (群馬県伊勢崎市/伊勢崎商工会議所会員) 金属・プラスチック製造加工/㊦1989.2~/㊧1000万円/㊨15名/血筋より“覚悟”でバトンタッチ！ 新社長を親族外から招聘し、3年で売上高7倍に！	20
女性活躍推進	三州製菓株式会社 (埼玉県春日部市/春日部商工会議所常議員) 高級米菓[せんべい、あられ]、パスタスナックの製造販売/㊦1950.7~/㊧8600万円/㊨246名(女性182名)/従業員7割女性で黒字を更新中！ 社内環境の大改革、女性の活躍推進で業績好調！	21
身の丈 IoT	武州工業株式会社 (東京都青梅市/青梅商工会議所会員) 自動車用金属加工部品、医療向け部品等の製造等/㊦1951~/㊧4000万円/㊨157名/生産性向上に知恵を絞り、地域雇用を守る！ 独自開発の生産管理システムを他社に提供！	22
クラウドサービス活用	ドイデンキ株式会社 (東京都渋谷区) 衛星外部アンテナ用取付金具製造販売/㊦1917.9~/㊧1500万円/㊨18名/製造原価2千万円改善、残業ゼロ！ 低予算クラウドサービスでバックオフィス業務を楽々に！	24
AI活用	株式会社エルアンドエー (福岡県田川市/田川商工会議所会員) 洋服のクリーニング/㊦1930~/㊧300万円/㊨35名/衣類の種類をAIで自動識別！ 無人店舗を目指す、まちのクリーニング屋さん	25
テレワーク推進	株式会社ダンクソフト (東京都千代田区/東京商工会議所会員) WEBコンサルティング・制作・構築、テレワーク導入支援等/㊦1983.7~/㊧1000万円/㊨24名/地方の優秀な人材をネットワークで結ぶ！ 人材確保、BCP対策、仕事の質向上にも効果！	26
知財経営	大和合金株式会社 (東京都板橋区/東京商工会議所会員) 特殊銅合金製造/㊦1953.4~/㊧4500万円/㊨36名/特殊合金は重要なノウハウの塊！ 特許権と先使用権を組み合わせで知財を守る！	27

付加価値 の創出

「ほめて伸ばす」がモットー！

“ほめちぎる自動車教習所”に変身して、合格率・事故率が大幅改善！

- | | | |
|------------|--------------------------|-------------|
| ■大東自動車株式会社 | ●所在地：三重県伊勢市小俣町元町 1648-10 | ●業種：自動車教習所 |
| | ●資本金：1200 万円 | ●従業員数：120 名 |
| | ●創業年：1961 年 11 月 | ●代表取締役：加藤光一 |

- 18 歳人口の減少や若者の免許取得への意欲低下に危機感
- 従来の教習所のイメージとは真逆の「ほめて伸ばす」指導方針を新たに打ち出す
- 指導員全員でロールプレーを繰り返し、ほめる習慣とほめるボキャブラリーを身に付ける
- 教習生は約2倍、合格率は 80%から 90%に上昇し、卒業後1年以内の事故率は半減

“怖い”イメージのままでは教習生が来ない！



▲加藤社長

自動車教習所の指導員といえば、怖いイメージが定着しています。車の運転は人の命にも関わるだけに、ある程度指導が厳しくなるのは仕方ないのですが、近年、事情が変わってきました。少子化による 18 歳人口の減少に

加え、若者がかつてほど車の免許を取りたいと思わなくなってきたのです。

しかも叱られることに慣れていない若者が増えているようで、厳しくすると泣き出したり、途中で来なくなったりするケースも出てきました。

そんな状況を打開するため、「ほめて伸ばす」指導を打ち出して、ほかの教習所との差別化を図ることにしたのです。

ほめることで教習生はリラックス、指導員のストレスも軽減！

従来とは真逆ともいえる指導法を導入するにあたり、まずは指導員全員でほめる練習を始めました。朝礼時に2人1組になって、1分間相手をほめるロールプレーです。人はつい短所に目が行きがちですが、**長所をほめられると承認欲求が満たされ、満足感が高まります。**1カ月ほど続けると、職場に「ありがとう」という空気が生まれ、社内の雰囲気ガラッと変わりました。

次に、指導員が1人ずつ順番に特定の人をほめる「ほめシャワー」というロールプレーを行いました。一度使われたほめ言葉は使えないルールなので、言葉や言い回しを変える工夫をするようになり、ボキャブラリーが増えていきました。こうしたほめる練習は予想以上の効果をもたらし、満を持して「ほめちぎる教習所」の看板を掲げました。

当初はほめる指導に反発する指導員がいたり、地域の人から「事故を起こさないか」と心配されたりもしました。ところがしばらくすると、**教習生がほめられることでリラックスし、運転ミスしても冷静にリカバリーできるようになってきました。指導員も教習生を叱る**

ことで感じていたストレスが低下するなどの効果があらわれてきたのです。

ほめちぎる教習を開始してからの変化を数値化したところ、**教習生は約2倍に、合格率は 80%から 90%以上に、卒業後1年以内の事故率はほぼ半減**という結果になりました。そうした効果を多くの人に知ってほしいと、現在はほめる指導を全国に広める活動もしています。ほめることの意義や重要性に気づいて、人材育成のヒントに思っています。



▲開始時と終了時には指導員と教習生が向き合ってお辞儀をするのもルーティンの1つ



▲教習生を笑顔でほめるため、指導員は出社時に、PCソフトに向かって笑顔をチェックする。90 点以上を取らないと、タイムカードが押せないルールになっている

新ビジネス 展開

省エネがきっかけで会社経営に大きく影響

燃費が約 23%改善！

物流コンサルティングなど

新たなビジネスチャンス効果も！

■ 株式会社入船物流システム

- 所在地：東京都台東区松が谷 4-1-12
- 業種：一般貨物自動車運送事業
- 資本金：1000 万円
- 従業員数：65 名
- 創業年：1998 年 11 月
- 代表取締役：半田一恵

- 物流事業者として環境問題に取り組むことを検討。グリーン・エコプロジェクトに参入
- ドライバーが毎日燃費データを自己管理することからスタートし、運転行動を改善
- 4年間意識改革を継続させ、燃費約 23%改善。交通事故 91.3%削減
- 物流コンサルティングの依頼を受け、新しいビジネスへ展開

環境活動を通じた人材育成

企業としての社会的責任を果たすため、時代の流れも考慮しタイムリーなテーマである『環境』に取り組むことにしました。まずプロドライバーの育成のため(社)東京都トラック協会が推進しているグリーン・エコプロジェクト(以下、GEP)に第1期として参入。GEPは、運転士が毎日燃費データを自己管理し、自分の運転と

燃費との関係に“気づく”ことで、運転行動が改善され燃費向上、CO₂排出量削減を実現させる取り組みです。1年かけてドライバー全員に浸透させました。結果が見え始めると、ドライバー間でも燃費に対する関心が高まり、自主性が育まれました。



燃費約 23%改善、年間交通事故件数 91.3%減

4年間の環境活動を通じた人材育成により、多くの成果を得ることができました。

外部講師を招聘したエコドライブ活動では、燃費を約 23%改善することができました。こうした取り組みが評価され、環境省主催のエコドライブコンテストでは初年度に「入賞」、翌年度に「特別優良活動賞」、さら

に翌年度には「特別エコドライブ活動賞」を受賞。そして(社)東京都トラック協会から「トップランナー賞」も受賞しました。

その結果、エコドライブ活動は交通事故抑制にも大きな効果を上げ、年間交通事故件数を3年間で23件から2件へと91.3%削減させることができました。

新たなビジネス展開

環境活動に取り組んだことでお客様からも評価を頂き、ビジネスチャンスが拡大しました。例えば、「物流コンサルティング」の依頼を受け、お客様の物流コストを15%削減しました。また、燃料高騰時には当社

が管理してきた燃費データを基に交渉し、お客様の約8割からサーチャージを回収することも実現しました。その他、業界紙への記事掲載や講演の依頼など様々な形で副次的効果が生まれています。

自社でこだわった省エネ活動を実施



社長自らが
育成マニュアルを作成

社内教育の一環として
外部講師を招聘

ドライバー全員が
燃費を自己管理

省エネ活動がお客様から評価され、
物流コンサルティングの依頼を
受けることに！

新しいビジネスに展開

入船物流システム



自社の省エネ取組をもとに
物流コンサルティングを実施

お客様



物流コスト
15%削減!

出典：商工会議所環境アクションプラン(2017.12)

資源エネルギー庁『省エネ経営のススメ』をもとに日商事務局で作成

技術革新

深刻な人手不足を克服！

「熟練工の作業見える化」「消音・消塵化」で工期短縮！

- | | | |
|------------|-----------------------|-------------------|
| ■ 株式会社丸高工業 | ● 所在地：東京都品川区大井 1-47-1 | ● 業種：耐震・改修工事等の建設業 |
| | ● 資本金：3000 万円 | ● 従業員数：80 名 |
| | ● 創業年：1954 年 1 月 | ● 代表取締役：高木一昌 |

- 土日や夜間の作業が多いため熟練工の確保が難しく、人手不足が深刻化
- 「熟練工の作業の見える化」により、職人仕事が誰にでも出来るように
- 「消音・消塵化技術」の開発で平日の日中作業が可能となり、工期短縮と週休2日制を実現
- 業界の常識を覆す技術開発で人手不足を克服し、『勇氣ある経営大賞』大賞を受賞

熟練工をはじめとする深刻な人材不足で現場にしわ寄せが！

従来の改修工事は騒音や振動、粉塵の発生に配慮して、作業を土日や夜間に行うことが多く、若手の離職が後を絶ちませんでした。加えて、ベテラン職人も次々と引退していき、現場管理者の不足も深刻さを増して、工事そのものができなくなるなど、工期の長期化や遅延、技術の断絶が生じていました。

こうした状況を根本から見直そうと、「熟練工ではなくても工事が出来るよう作業工程の標準化(感覚で伝承されてきた暗黙知の技の解明)」や「騒音や粉塵を極力減らす消音・消塵化技術の開発」など、従来の建設業界では不可能とされてきた課題に真正面から向き合うことにしたのです。

常識を覆す取組みや技術開発で問題克服、「昼間8時間・週休2日制」を実現！

現場作業を若手や女性にでも出来るよう変えていくには、ベテラン職人の熟練技を“見える化”する必要があります。まずは、職人がどの作業にどれだけの時間を費やしているのか、道具をどのように操作しているのかなどをこと細かに動画で撮影。改修工事における約 800 もの作業工程を分析することから始めました。そこから、①正味作業(利益を生む作業)、②付帯作業(①に付随する作業)、③無駄な作業に分類し、いかに③を減らして、①と②作業を標準化できるかを検討。手順や材料、工具を変えつつ、時には補助工具を新規開発するなど試行錯誤を重ね、ようやく「標準作業手順書」をつくりあげました。もう1つの課題は、工事現場で出る騒音・振動・粉塵です。改修工事は、原則、顧客に迷惑の掛からない土日や夜間に行っていました。このため、高コストや生産性の低下、人員を確保できずに工期が延びて

しまうなどの課題を抱えていました。これを解決するために考え出したのが、“音のしない”工具の開発です。専門家の協力も得て、モルタルとコンクリート壁の隙間に超硬刃を差し込み、“下からめくる”ように剥す『メクリックス』を開発しました。作業騒音が一気に 100 dB から 65 dB へ激減したうえ、剥がした壁を同時に回収することで粉塵も大幅に減らし、「平日・昼間8時間の作業」で「週休2日制」が実現。労働環境の改善に繋がりました。こうした取組みが評価され、2017 年に東京商工会議所の『勇氣ある経営大賞』を受賞しました。今後も常識にとらわれず、女性や高齢者、外国人留学生など“人財”の活用を推進するとともに、今回開発した消音標準化工具の同業他社へのレンタル事業に乗り出して、工事現場における「生産性 10 倍アップ」を目指していきたいと考えています。

生産性の飛躍的向上

標準技能工

平日昼間 8 時間
週休 2 日制
(熟練工 + 標準技能工)

自動化装置 ロボット化

平日昼間夜間 24 時間
シフト制(オペレータ)



【従来工法】電動ハンマーによるモルタル撤去



【消音工法】「メクリックス」によるモルタル撤去

省エネ経営

人材を切らずに電気を切る！

社長が決意！ 全従業員の前で「省エネ宣言」！

- | | | |
|-------------|-----------------------|---------------------|
| ■ 株式会社栄光製作所 | ●所在地：群馬県富岡市神農原 1109-2 | ●業種：電子機器の基板実装・組立・検査 |
| | ●資本金：1000 万円 | ●従業員数：48 名 |
| | ●創業年：1973 年 10 月 | ●代表取締役：勅使河原寛 |

- 廃業寸前の苦しみと契約電力の倍増を経験し、社長が全従業員の前で「省エネ宣言」
- 大型機械の稼働時刻をずらし電力ピーク値を抑制、「電源管理会議」を日課に社内意識を高める
- 電子基板1枚あたりの電力使用量を半減、生産量は 2.5 倍にアップ
- 省エネから笑エネへ！ 省エネ大賞で「省エネルギーセンター会長賞」を受賞

一瞬のデマンド超過で契約電力が 2 倍近くに！

バブル崩壊で受注の 80%を失い、廃業寸前に陥る経営危機を経験した際、「仕事を失っても人件費と電気代は毎月同じように出ていく」のだと実感し、ISO 取得など環境活動を始めました。

ある日、生産設備を入れ替えて、試運転のため一斉に電源を入れたことで契約電力がそれまでの2倍近くに跳ね上がってしまいました。一瞬にして今までや

ってきたことが崩れてしまい、悔しさとこのままではいけないとの思いを抱き、やるからには「徹底した省エネ」を決意しました。



▲「成果を出しながら笑エネすることが大事」と語る勅使河原社長

電源管理を制するものは生産管理を制す！

最初は「開けた扉は閉める」「席を立つときは手元の電気を消す」ことから始めました。“人材を切らずに電気を切る”ことを実践したのです。毎夕4時には各作業工程の責任者を集めて「電源管理会議」を開き、翌日のスケジュールを共有します。大型機械の稼働時刻をずらして電力ピーク値を抑えれば、電気の基本料金も抑えることができると考えたからです。生産量を落とさずに行うのは至難の業でしたが、「この機械とこの機械を組み合わせる…」と工夫しながら成果が開始すると次第に面白くなってきました。

朝礼では、前日に皆で頑張って抑えた電力使用量と電気代を発表して成果を褒め、次の取組みに繋げるよう促します。また昼休みの 10 分前には社内放送でその時点の電力ピーク値を伝え、使用量が予定よりも多い場合は午後の作業変更などを周知します。

最初は「だからどうすればいいの？」「その数字が何なの？」という反応もありました。毎日言葉で伝え、掲示物などを使って注意喚起することで徐々に一人ひとりの意識が高くなり、あちこちから「こうすればもっと省エネになる」といったアイデアがあがってくるようになりました。やはり毎日続けることが大事だと実感しています。省エネの取組みを通じて、社内の皆で頑張っているという一体感が出てきた頃から生産量も上向き、電子機器の基板1枚あたりの電力使用量を半減できたうえ、生産量は 2.5 倍にアップしました。こうした取組みの継続が評価され、2015 年度省エネ大賞で「省エネルギーセンター会長賞」を受賞できました。まさに、「電源管理を制するものは生産管理を制す！」「省エネから笑エネへ！」ですね。



<手間をかけずに空調効率を上げる！>

- 作業場ごとに取り外し可能なビニールカーテンで仕切る
- エアコンの効率を上げるため、加湿器と扇風機を併用
さらに階段に開閉用の取っ手がついた仕切り板を設置(右写真)

出典：商工会議所環境アクションプラン(2017.12)
月刊石垣(2019年1月号)

健康経営

社員の健康こそ安定経営の近道！

健康経営は“ゲーム”のように楽しもう！

- | | | |
|--------------------|---|--|
| <p>■ アップコン株式会社</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 所在地：神奈川県川崎市高津区坂戸 3-2-1 ● 資本金：4300 万円 ● 創業年：2003 年 6 月 | <ul style="list-style-type: none"> ● 業種：土木工事業・建築工事業 ● 従業員数：43 名（平均年齢 33 歳） ● 代表取締役：松藤展和 |
|--------------------|---|--|

- 急な体調不良で現場を休む社員が出てくると、作業に支障が出る恐れがある
- 社員がゲーム感覚で楽しく健康増進に取り組める“健活^{ケンカツ}倶楽部”を発足
- 病欠の減少、体力の向上、仕事の質向上が実現し、新卒採用もスムーズに
- 「健康経営」の取組みが評価され、健康経営優良法人や安全衛生優良企業にも認定

病欠者の急増で現場作業の人員確保が困難に！

建設現場はチームで作業するのが基本なので、急な体調不良などで休む社員が出てくると、作業に支障をきたします。このため人員確保も重要な仕事に位置づけられています。

ところがある年、社員の「病欠人数」や「病欠日数」が前年の約3倍に急増してしまっていました。病欠者が増えれば、経営にも影響が出てきます。そこで、もともと社内にあったレクリエーションクラブに補助金を出して、会社公認の健康活動組織『健活^{ケンカツ}倶楽部』としてリニューアルし、「社員の心身の健康管理」に乗り出すことにしました。

【過去 4 年間の病欠・遅刻・早退の人数・日数】



ケンカツ 【健活^{ケンカツ}倶楽部の活動】

- ▶ レクリエーションの企画・運営
- ▶ 階段利用の推奨
- ▶ 禁煙の推奨（非喫煙宣言）
- ▶ メンタルケア
- ▶ BMI 標準値内の推進
- ▶ 健活ポイントの管理
- ▶ 健康増進に関する認定取得
- ▶ 体力測定（2018年スタート）



階段利用の推奨

当社が入居しているビル1階～6階まで階段を利用
昼休憩時（12時～13時）のエレベーター利用禁止
昼休憩時（12時～13時）当社社員でエレベーターが満員に...

- ▶ エレベーターの混雑緩和
- ▶ 運動習慣の徹底
- ▶ 足腰の筋力UP
- ▶ 上った高さによって

健康ポイントを付与

ゲーム感覚で楽しみながら健康増進と経営の安定を実現！

健活倶楽部の活動は、レクリエーションの企画・運営、階段の利用推奨、禁煙の推進、体力測定、健活ポイントの管理など多岐にわたります。なかでも楽しみながら取り組んでいるのがボルダリングやフットサル、マラソン、オフィスヨガなどです。もともと自主的に活動していたクラブでしたが、会社が補助金を出して、業務時間内にも活動できるようにしたことで参加率がグンと上がりました。

その効果はてきめん。早くも活動を始めた年に病欠日数が半減しました。活動を通じて社員一人ひとりに健康に対する自覚が芽生えたことが大きいと感じています。

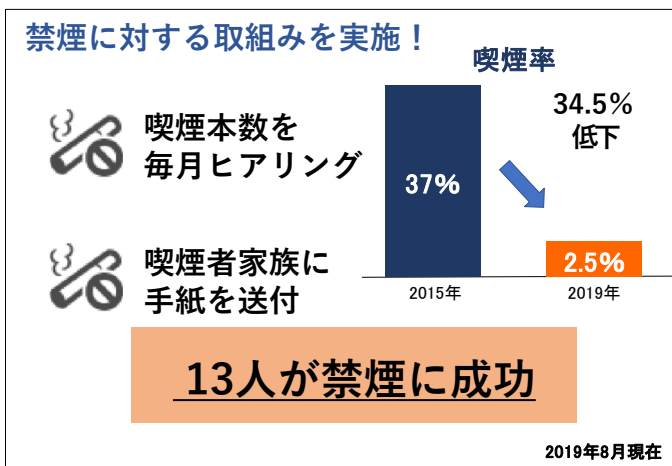
会社として注力しているのは禁煙の推進です。「全社員非喫煙宣言」を出して、喫煙者への喫煙本数の毎月のヒアリングや、その家族への手紙送付などで禁煙を促しました。その結果、喫煙者 14 人のうち

13 人が禁煙に成功。2019 年には喫煙率で 37%から 2.5%まで 34.5 ポイント低下しました。

さらに3年目からは「健活ポイント制度」を導入。例えば、駅まで歩いて通勤したら5ポイント、階段の上り下り1往復で26ポイント、マラソン大会への参加で500ポイント、禁煙の達成で1万ポイントが得られ、貯まったポイントはカタログギフト商品と交換できるなど特典をつけています。

健康増進をゲーム感覚で取組めるようにしたことは、病欠の減少や体力の向上、仕事の質向上につながっただけでなく、採用面にも大きな変化をもたらしました。新卒採用の内定率が上がり、新入社員7人中5人から「健康経営が入社の決め手だ」と言われたのです。今後も取組みを継続しながら、さらなる経営の安定化につなげたいですね。

【全社員非喫煙宣言】



【健康経営を実践することのメリット】

-
- ▶ 健康管理やメンタルヘルスに関する**関心が高まった**
 - ▶ 人員の確保により**生産性・効率性が向上**
 - ▶ 評価項目をキーワードに**社内で情報共有**できた
 - ▶ 認定に伴い幅広い社員から実例やアイデアを求め、部署横断的な**社内連携が推進**された
 - ▶ 人材採用に関しての**アピールポイント**になった7名の採用の内5名は保護者からの推奨があり

施工会社であるため人員確保が重要



第三者承継

血筋より“覚悟”でバトンタッチ！

新社長を親族外から招聘し、3年で売上高7倍に！

- | | | |
|------------|---------------------------|--------------------|
| ■ 株式会社サンオン | ● 所在地：群馬県伊勢崎市西久保町 3-637-1 | ● 業種：金属・プラスチック製造加工 |
| | ● 資本金：1000万円 | ● 従業員数：15名 |
| | ● 創業年：1989年2月 | ● 代表取締役：千本木(柿沼)順一 |

- 当社の業績を理解し、本音で語り合える人脈から後継者を探して説得
- 事業を承継したら口出しせず、新社長一任で采配を振るいやすく
- 従業員の戸惑い解消に待遇や職場環境の改善を図る
- 承継7年後には、次の後継者探しに向けて12年先の事業承継計画書を策定

35年以上の公私の付き合いと粘り強い打診を受けて2代目に就任！

引き継ぎは急ピッチ、事業承継計画ゼロからのスタートでした。先代社長は、創業以来手堅く事業を展開していましたが、2人娘は既に家業とは違う道を歩み、社内にも適任者を見いだせない状況でした。残された道は社外の第三者承継。私は先代の前職時代を共にした間柄で、先代がサンオン設立後も公私にわたり35年以上の付き合いがありました。当時、私はプラスチック金型成形企業の専務を務めており、次期社長候補にもなっていました。ところが、同社社

長が癌を告知されて、急きょ私ではなく親族内から次期社長を出すことになり、社内での溝が深まってしまいました。もともとサンオンの先代から再三にわたる粘り強い招聘の打診をいただけており、悩んだ末、声を掛けてくれた思いに応えようと当社の事業承継を承諾しました。



▲「事業承継も企業の成長も鍵を握るのは“人材”」と千本木社長

仕事量もスピードもアップしつつ、待遇を大幅改善！

その後の展開は早かった。2010年8月退職、9月に社長就任。早速、従来の貸工場から中古の自社工場の購入に踏み切りました。現状維持の事業承継なら貸工場でも十分かもしれません。でも就任した以上は事業拡大を目指す覚悟でした。幸い同じエリアで物件が見つかり、翌10月に十分生産稼働できる状態だったので、借金してでも“買い”と思いました。先代時代は金属加工をコア事業にしていたのですが、私が得意とするプラスチック製造加工に主軸をシフトしました。年間6800万円の売上高を3年で4億7400万円へと約7倍に。ピーク時には10億円にも達しました。業績を飛躍できたのも、先代が全幅の信頼で任せてくれたおかげです。加えて、私の前職の社員が4名も入社してくれて、即戦力となって職場を円滑に取りまとめてくれたことも大きかったです。代替わりして仕事量もスピードも様変わりし、100%別会社になったと言っても過言ではありません。このため、従業員の戸惑いを解消するべく努めたのが待

遇の改善です。給料の見直しはもちろんのこと、全館空調システムの導入は相当なモチベーションアップになりました。

事業承継から7年、次の課題は私の後継者探しです。会社を大きくするより事業承継の方が難題であることを肝に命じて、12年先の事業承継計画を策定しました。12年後に私は70歳。後継者に自社株を円滑に譲渡できるよう、評価額をどのタイミングで下げるかもポイントです。後継者が金銭面で負担とならないよう円滑なバトンタッチを目指します。



▲ 本社工場ではプラスチック製品の設計・製作から組み立て、加工まで一貫体制で迅速に対応している

**女性活躍
推進**

従業員 7 割女性で黒字を更新中！

社内環境の大改革、女性の活躍推進で業績好調！

- 三州製菓株式会社
 - 所在地：埼玉県春日部市銚子口 979
 - 業種：高級米菓〔せんべい、あられ〕、パスタスナックの製造販売
 - 資本金：8600 万円
 - 従業員数：246 名（女性 182 名）
 - 創業年：1950 年 7 月
 - 代表取締役：齊之平伸一

- 社長就任直後に「社内風土」と「制度」を改革し、女性の活躍の場を広げる
- 1人で3つ以上の仕事をこなす「一人三役」制度で、誰もがサポートに回れる体制を確立
- 出産・育児・介護がキャリア継続の障壁にならない体制で、男性の育児休暇も 100% 達成
- 経済産業省「APEC 女性活躍推進企業 50 選」(2014 年)で日本企業 5 社うちの 1 社に選定

商品企画室は 9 割が女性、女性管理職も 31% を占める！

わが社の従業員はパートを含めると 7 割超が女性です。29 年前に社長に就任してすぐに取り組んだのが「社内風土」と「制度」の改革です。わが社は菓子専門店向けの高級米菓やパスタスナックの製造販売業で、エンドユーザーの 80% 以上が女性です。お客様のニーズに応えた商品の企画開発や提案、サービスには、女性の感性が欠かせません。社内で女性が生き生きと活躍できる場を広げていき、今では商品企画室は 9 割が女性で、毎月 10 点以上もの新品を

生み出しています。女性管理職も 31% を占めており、経営トップが女性活躍推進を声高に唱えるだけではなく、「組織そのものを変える」ことが重要です。



▲「一人一研究」制度で、製造現場も女性が使いやすい機械や環境に改善

「助け合い精神」を育み、「休みやすい社風」で業績を伸ばす！

こうした組織づくりの要になったのが「一人三役」制度です。1人が3つ以上の仕事をこなせるように、空き時間や社内研修を通じて担当外の仕事も身につけていく制度です。技量レベルも「新人」から「達人」まで 6 段階に分かれていて、緊急時や欠員が生じたときに段階に応じて、誰もが迅速にサポートできるようにしています。この制度があることで、社内で「助け合い」「お互い様」という精神が浸透しました。一人で仕事を抱え込むことなく、また担当外の仕事をする中で、業務全体や自分の担当業務の役割が明確になります。無駄や重複業務にも気づきやすく、仕事の効率化を図れるのです。

さらに、出産や子育て、介護がキャリア継続の障壁にならない体制も万全です。育児や介護中の社員は、短時間正社員制度やフレックス制を活用でき、**所定外労働の免除は子供が小学校 3 年生まで続きます**。配偶者手当廃止と子供手当増額を実施してお

り、育児休暇中の社員には、会社や同僚から近況や新商品情報、イベントなどの活動の様子をハガキやメールで伝えるなど、会社の一員としての繋がりを持続し、復帰後、職場に馴染みやすいように工夫しています。

男性の育児有給休暇も 100% に達しましたが、まだ 3～5 日休んでくれるのがやっとなのが悩みの種です。作業効率も上がっているため、28 年間黒字経営です。こうした取り組みが評価され、「APEC 女性活躍推進企業 50 選」の中で日本企業 5 社のうちの 1 社に挙げられるなど数々の賞をいただきました。

今後は在宅勤務の可能性を広げるべく IT 企業と連携してセキュリティ管理を厳重にしたシステム構築を図るなど、今まで以上に女性の「働きやすさ」を最優先に、営業黒字を更新し続けていきます！



▲「社長と役員のリーダーシップと社内改革が不可欠」と語る齊之平社長

身の丈 IoT

生産性向上に知恵を絞り、地域雇用を守る！

独自開発の生産管理システムを他社に提供！

- 武州工業株式会社
 - 所在地：東京都青梅市末広町 1-2-3
 - 業種：自動車用金属加工部品、医療向け部品等の製造等
 - 資本金：4000 万円
 - 従業員数：157 名
 - 創業年：1951 年
 - 代表取締役：林英夫

- 競争が激しい自動車部品の価格 ⇒ 世界最安値が国内外の共通(基準)価格に
- 地域の雇用を守り、海外進出せずに最安値を実現するため「生産性向上」に取り組む
- 一個流し生産方式、最小限の生産設備の内製化、ICT生産管理システムの自社開発
- 国内企業が協力して国際競争に勝つため、自ら生産管理ノウハウを公開

人件費が安い国の価格が世界共通の価格(基準)となる業界！

自動車や医療機器に使われるパイプ部品や板金部品の製造を主な事業としています。企業理念に掲げているのは、「日本でLCC(ローコストカンパニー)価格を実現」すること。自動車部品の競争相手は国内企業ではありません。世界で一番安い部品を生産する

国の価格がグローバルプライス＝国内外共通のワンプライスになります。しかし当社は海外進出をせずに「地域の雇用を守るため国内に留まる」と決めました。そこで、労務費以外の部分で「生産性向上」を図ろうと考えました。

LCC価格を実現するための3つの工夫！

LCC実現には、「ものづくり」という本丸で競争力を高める仕組みを考えなければなりません。パイプ曲げ加工品「月平均900種類・90万個」という多品種少量生産を低コストで、しかも短納期で実現するためには、①「一個流し」生産方式の採用、②必要最小

限の機能を備えたミニマムスペックの生産設備や治具(じぐ)の内製化、③20年以上かけて作り込んできた独自のICT生産管理システム『BIMMS』(BUSYU Intelligent Manufacturing Management System)の活用とIoT推進を3点セットで進める必要がありました。

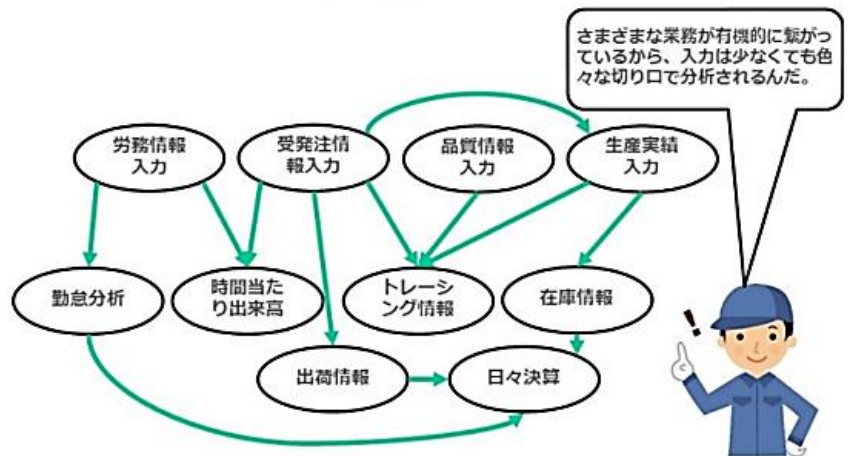


▲多能工を育成して「一個流し」を実現。作業員はPCやスマホ画面から必要な情報を得る



▲自作のミニレーザー加工機は省スペースで費用も1200万円に抑えられた

BIMMSの概要



▲『BIMMS』は、実際のヒト・モノ・カネの動きに沿った情報入力が行われ、その分析結果から、様々な「気付き」を得られるシステムである

①「一個流し生産方式」とは、複数の作業技能を身につけた多能工が、材料調達・加工・納期管理までの全工程を一貫して手がける仕組みのことです。完成品を改めて検査をする工程を省けます。

②「ミニマムスペックの生産設備の内製化」により、投資費用と省スペース・省エネルギーを実現しました。例えば 4800 万円の汎用機械を必要最低限のスペックで内製化するとコストは4分の1で済みました。電気の消費量も半分に減り、設置スペースは3分の1

以下になりました。

③外販もしているICT生産管理システム『BIMMS』は、社内でやり取りされている「労務」「受発注」「納品」「品質」「設備」などに関する情報を一元的に管理・収集・分析してクラウドに上げ、必要な情報を必要な人に提供する仕組みです。技術者全員がタブレット端末を所持して、リアルタイムで更新される生産状況を見ながら問題発見・改善に役立てています。

スマホ用「設備動作収集アプリ」を無料で提供！

当社では生産計画を立てません。生産計画は自分たちのペースでのづくりをするためのものであり、それでは顧客からの追加・キャンセル・納期変更を求められても迅速に対応できないからです。それよりも情報は即座に現場へ伝えて対応は任せています。その結果、生産性は 20% 向上し、全ての工程が自動的に記録されるので、トレーサビリティ（履歴情報の参照）が可能になりました。またクラウド化により協力会社との情報共有も容易になりました。無料の完全配線レス設備動作収集アプリ『生産性見え太君』の提供も始めました。スマートフォンや加速度センサー付きの音楽プレーヤーを設備に貼り付けるだけで、設備の動作記録を簡単に収集することができるシステムです。

このように、自社で培った生産ノウハウを公開しているのは、「国際競争に勝つためには国内企業が互いに協力し合うことが不可欠」と考えているからです。

▼センサーの代わりにスマートフォンを機械に装着し、内蔵の加速度センサーで稼働状況を把握



▶ 無料の完全配線レス設備動作収集アプリ『生産性見え太君』。機械の停止理由の入力もタッチで即入力が可能



出典：月刊石垣(2018年5月号)

中小ものづくり企業 IoT 等活用事例概要資料(関東経済産業局)

クラウド サービス活用

製造原価 2 千万円改善、残業ゼロ！

低予算クラウドサービスでバックオフィス業務を楽々に！

- **ドイデンキ株式会社**
 - 所在地：東京都渋谷区神宮前 6-12-18
 - 業種：衛星外部アンテナ用取付金具製造販売
 - 資本金：1500 万円
 - 従業員数：18 名
 - 創業年：1917 年 9 月
 - 代表取締役会長：土井信幸

- 2012 年からクラウド化を推進して全社員にタブレット端末を支給
- 製造原価をリアルタイムで把握して工程上の無駄を素早く改善
- 社会保険労務士事務所や会計事務所との煩雑なやり取りが軽減し、作業効率もアップ
- 売上や利益を社員に公開し、責任感や経営意識を持った人材を育成

全社員に iPad を支給、経理精算を一本化！



社内インフラのクラウド化を本格的に始めたのは、私が4代目社長に就任した2012年からです。翌年にはISO9001と14001の取得を目指して、情報をきちんと把握する必要性と業務の効率化を図るべく、ペーパーレス化やクラウド化

を推し進めました。

最初に実行したのが、20～60歳代までの全社員への“iPad”支給です。全てのシステムを一気にクラウド化すると、社員の混乱に繋がり、かえって作業効率下がってしまう恐れがありました。社内パソコンはMacを使っていたので、これと併用してiPadも使えるようにし、皆が慣れてきたところを見計らって交通費などの経理精算に活用するなど、徐々にクラウド化を進めていきました。

▲「勤ではなく95%以上の確率で営業利益の予想が立てられます」と語る土井会長

コストと時間の無駄を省き、数字にも強い人材を育成！

まずクラウド会計でいち早く改善できたのが「製造原価」です。それまで原価に関する数字は、決算から2～3か月経過しないとわかりませんでした。ほぼリアルタイムで把握できるようになり、**工程上の無駄を素早く判断して「製造原価 2000 万円改善」**を達成することができました。

続いて、「会計」だけでなく「チャットサービス」や「勤怠管理システム」「給与計算」など全てをクラウド化することで、現在はバックオフィス業務を社員1人だけで担当できるようになりました(以前は経理2人)。

クラウド導入前と後でどれだけ違うかという、給与計算を例にとれば、従前は勤怠管理システムで集計したデータをファイル化し、社労士事務所にメールで送って、給与データを作成して貰っていました。その給与データを再度当社で確認した後に、今度は会計事務所へ転送します。その間に細かな修正が入れば、改めて修正データをメールで共有します。その手間が非常に煩雑でした。

そこで、社労士事務所と会計事務所と当社の機能要件を全て満たすクラウドサービスを探したところ、『マネーフォワード クラウド会計』や『マネーフォー

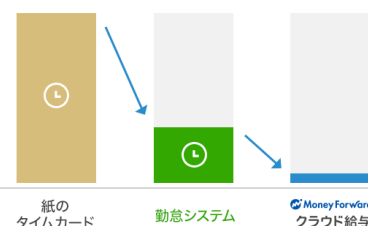
ワード給与』がありました。旧勤怠管理システムのデータを簡単に移行できること、ユーザーの声を反映したアップデートのスピードが早いことが選定の決め手です。月額1～2万円で社内インフラが整う安さは、当社のような中小企業にとって、とても魅力的でした。おかげで経理担当者の残業はゼロになり、人件費は月20～30万円の削減に成功しました。今では全社員に売上や利益データを公開しておりその副次的効果として、各自が責任感や経営意識をもって業務に臨むようになりました。数字に強い人材育成にも“クラウド化”は大いに役立ちました。



▲年配のパソコン未経験者でもiPadを活用

勤怠の集計・管理の時間が
大幅削減

▲勤怠システム連携で99%の工数削減が可能に



AI 活用

衣類の種類を AI で自動識別！

無人店舗を目指す、まちのクリーニング屋さん

■ 株式会社エルアンドエー	●所在地：福岡県田川市大字弓削田 1773-2	●業種：洋服のクリーニング
	●資本金：300 万円	●従業員数：35 名
	●創業年：1930 年	●取締役副社長：田原大輔

- 今後、個人経営のクリーニング店は「売上減」と「人材不足」が予想される
- 「脱電話・脱メール・脱 Excel」を目標に業務を大幅に効率化
- “AI”による「セルフレジ」の活用で、人が少なくても仕事を回せる仕組みを構築
- 「セルフレジの方が便利」という顧客体験で、次回も来店したくなる店づくりを推進

市場規模の縮小で従業員の確保が難しくなると予測！

現在、クリーニングの市場規模はピーク時と比べて半分以上に縮小し、個人経営のクリーニング店では今後ますます売上が減少、従業員の確保も難しくなっていくことが予想されます。そうした中、社内ではまだ危機感が薄く、仕事のやり

方も旧態然としたまま。電子メールや表計算ソフトなど既存のITサービスを利用していたものの、使いこなしているとは言えませんでした。そこで業務を徹底的に効率化し、人手不足に陥っても仕事が回せる仕組みをつくっておこうと考えました。

“AI”による「セルフレジ」の実用化で無人店舗の実現へ！

まず着手したのは「脱電話・脱メール・脱 Excel」です。従業員に今からITソフトの使い方をマスターさせるより、むしろ触らなくても済む方法を考えた方が効率的だと考え、電話はスカイプ、電子メールはビジネスチャットツール（チャットワーク）に切り替えました。また、Excel の代わりに、簡単なボタン操作で報告書やシフト表を自動的に作成してくれるプログラムを独学で開発し、コストを掛けずに業務のIT化を実現しました。次に取組んだのは、人がいなくても店を回せる仕組みをつくることです。きっかけはAIが犬と猫を見分けられるようになったのを、たまたまニュースで知ったことでした。「それなら衣服の種類も見分けられるのでは？」と思い、そこからまた独学でAIの勉強をしながら、お客様が持

ち込む衣服をひたすら撮影していきました。そこから上着なら上着、ズボンならズボンと形が分かる画像を選び、機械に学習させるという作業を地道に繰り返して、ようやく2年後に画像分類モデルのテスト版が完成しました（Google 開発の無料ソフト「テンサーフロー」を活用）。その仕組みは、お客様がカウンターに衣服を広げるとカメラが撮影して種類を識別し、読み取った内容が正しければ、画面の「精算」ボタンを押して受付完了というものです。最初はうまく識別できないこともありましたが、数をこなすうちにAIが自ら学習していき、衣服の種類から色柄まで識別できるようになりました。こうして完成したAIによる「セルフレジ」を実用化するには、まずお客様に受け入れてもらえることが必要です。「人が受付するよりAIを使った方が便利だね」と次回も来店したくなるような顧客体験を目下考案中です。

出典：月刊石垣（2019 年4月号）



▲無人カウンターの上に設置されたカメラが衣服を撮影



▲コンピューター画面に識別した衣類の種類や色などが表示される



▲表示された内容が正しければ精算ボタンを押すと受付完了

<h2 style="margin: 0;">テレワーク 推進</h2>	<h1 style="color: red; margin: 0;">地方の優秀な人材をネットワークで結ぶ！</h1> <h2 style="margin: 0;">人材確保、BCP対策、仕事の質向上にも効果的！</h2>
<p>■ 株式会社ダンクソフト</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 所在地：東京都千代田区神田鍛冶町 3-7-1 ● 資本金：1000万円 ● 創業年：1983年7月 ● 業種：WEBコンサルティング・制作・構築、テレワーク導入支援等 ● 従業員数：24名 ● 代表取締役：星野晃一郎

- 最初の実証実験は通信回線の遅さや地元への根回し不足などで失敗
- 東日本大震災で会社のリスク分散の必要性を痛感し、徳島で再度の実証実験
- 地方に在住する優秀な人材を確保でき、BCPの観点からもメリットの大きさを実感
- 中小企業こそ“3つのD”を意識して経営者が思い切れば効果が期待できる

遅い通信回線や地元の理解不足で実験失敗！

今でこそオフィスのスマート化という言葉は当たり前にかれるようになりましたが、当社では、まだ言葉すら存在しない1980年代から様々な試みをしてきました。2008年頃、遠隔地にオフィスを開設するリモートオフィスの実証実験を行ったのですが、当時は

通信回線が遅く、実用化に至りませんでした。通信回線以外にも地元の人たちに受け入れられない、顔が見えない社員同士のコミュニケーション不足、紙の書類の共有の難しさといった課題も多くありました。

<https://www.dunksoft.com/message/2019/8/1/-2008>

「6」年間で「6」人を雇用し「6」人の子供が生まれました！

転機となったのは2011年の東日本大震災です。電力、通信、さらには社員の安全といった会社の生命線が危機にさらされました。そんな時、光ブロードバンド王国を謳っていた徳島県の神山町でスマートオフィスの実証実験が行われました。当社も築80年の古民家に神山サテライトオフィスを開設したのですが、当初は地元IT企業から「市場を奪われるのではないかと警戒されました。しかし現在では神山町に続いて徳島市内にもサテライトオフィスを開設して「6年間で「6人」を雇用、子育てがしやすい環境から社員に「6人」の子供が生まれています。現在はBCP(事業継続計画)という観点からも東京の神田オフィス、徳島、高知など9拠点のサテライトオフィス、在宅勤務するテレワーカーが各地域に分散して勤務しており、常時オンラインでつながってい

ます。オンラインにログインした時が出社ですね。地方では、自分の通勤できる範囲でしか仕事が探せません。能力の高い人材がたくさんいるのに、時間や場所の制約で仕事が制限される。でも、テレワークで仕事できれば活躍の場が広がるし、会社も地方にいる優秀な人材と出会うことができる。どこにいても働ける体制が整えば、クライアントの近くで仕事することもできる。北海道のクライアントからWebサイト作成を受注したときは、1か月間現地に滞在して作業を行いました。これからの働き方は『3つのD』がキーワードになります。すなわち Digital(デジタル)、Dialogue(対話)、Diversity(多様性)です。中小企業はワークスタイル改革が遅れ気味ですが「3D」を意識して思い切ってやってみれば、良い結果が得られると思います。



▲テレワークの光景。左が星野社長



▲全国のサテライトオフィスで社員・パートナーが働く。全員が在宅勤務も可能

知財経営

特殊合金は重要なノウハウの塊！

特許権と先使用権を組み合わせて知財を守る！

■ 大和合金株式会社	●所在地：東京都板橋区前野町 2-46-2	●業種：特殊銅合金製造
	●資本金：4500 万円	●従業員数：36 名
	●創業年：1953 年 4 月	●代表取締役：萩野源次郎

- 創業以来、手掛ける特殊合金は 100 種類以上にも及び、成分配合は“秘中の秘”
- これまでは「配合」や「技術」を秘匿するために特許を取得せずにいた
- 市場も海外へ広がり、係争発生に備えて特許で守る方針に転換
- 特許に加え「公証制度」や「タイムスタンプ」を活用し、知財を多角的に守っている

海外市場への進出にあわせて知財戦略を転換！

1941 年創業以来、手掛けている特殊合金は、強度や硬度、靱(じん)性などで性質が異なるため、当社では 100 種類以上の品目を扱っています。特殊合金の成分配合は秘中の秘なので、かつては模倣されるリスクを考えて特許を取得せず、秘匿する方針を立てていました。しかし市場が広がり、海外からの引き

合いも増えてきたことから、秘匿していたのでは模倣品の出現に対処できず、係争にも耐えられません。このため、積極的に特許を取得して知的財産を守る方針へと転換することにしました。



▲航空機のランディングギア用ブッシュ(軸受)に使用されるアルミニウム青銅

「公証制度」と「タイムスタンプ」で先使用権を証明！

特許を取得すると、秘中の秘が他社に知られてしまう懸念が生じます。そこで、弁護士や弁理士と綿密な打合せを行い、ノウハウ部分は開示せずに当社の権利はしっかり守り、係争が起こった場合でも勝てる方策を講じることにしました。

さらに、特許を取得せず秘匿した場合でも、特許を主張する他社に対して、先使用権が認められるよう独自に同一の発明をしていたことを証明する「公証制度」を活用することにしました。

公証制度においては、単なる証拠の存在だけでなく、それがいつ存在したのかを確実に証明しなければなりません。このため書類がかさみ、公証役場とのやり取りに掛かる時間や費用も多くなり、書類の保管にも神経を使います。

そこで公証制度の活用と並行して、「タイムスタンプ」を導入することにしました。電子化された知的財産の情報は容易に変更でき、改ざんなどの痕跡も分かりにくいいため、係争になったとき先使用権を立証するのが難しいためです。タイムスタンプがあれば、スタンプが付与された時刻の時点で、その電子データが存在しており、付与された時刻から現時点まで電子データが変更されていないことを証明できます。タイ

ムスタンプの有効期限は 10 年ですが、延長することもできます。知財は経営資源の一つであり、他の資源と複合的に活用することで持続的成長が望めます。そこで、内閣府のタスクフォースが考案した「経営デザインシート」を使って、知財を軸にした事業戦略を作成しました。経営課題を整理して、新事業の構想に役立っているところです。



▲「タイムスタンプ」を活用

<経営デザインシートとは？>

- 環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、自社や事業の
- (A)存在意義を意識した上で、
 - (B)「これまで」を把握し、
 - (C)長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想する。
 - (D)それに向けて今から何をすべきか戦略を策定する。

出典：知的財産活用事例集『企業力＝知財力～できる知財の使い方～』(東京商工会議所 2017.12)
「経営デザインシート」について(内閣府知的財産戦略推進事務局 2018.9)

5. 中小企業・小規模事業者施策の主な要望事項と実現状況等

■本専門委員会で審議・取りまとめを行い、毎年7月に公表した『中小企業・地域活性化施策に関する意見・要望』について、内閣総理大臣、経済産業大臣をはじめ政府・政党など関係各方面へ働きかけたところ、以下の要望事項が国の中小企業施策等に反映された。

【①生産性向上・経営力向上支援】

主な要望事項	主な実現状況等
2018.7 ■「ものづくり等補助金(ものづくり・商業・サービス経営力向上支援補助金)」の継続実施	【2018年度補正】 ものづくり・商業・サービス生産性向上促進事業(ものづくり等補助金)800億円〔生産性向上に資する革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行うための設備投資等への支援〕 【2019年度予算】 ものづくり・商業・サービス高度連携促進事業 50.0 億円〔事業者間でデータ・情報を共有して連携体全体で新たな付加価値創造や生産性向上を図るプロジェクトへの支援〕
■「サポイン事業(戦略的基盤技術高度化支援事業)」の継続実施	【2019年度予算】 戦略的基盤技術高度化支援事業(サポイン事業)158.6 億円の内数〔大学・公設試等と連携して行うものづくり基盤技術の高度化につながる研究開発やその事業化に向けた取組みを最大3年間支援〕
■身の丈IoT、ロボット・RPA、AI等の導入を支援するインストラクター養成や中小企業へのインストラクター派遣を行う「スマートものづくり応援隊」の継続	【2019年度予算】 中小企業・小規模事業者人材対策事業 13.7 億円〔スマートものづくり応援隊、サプライヤー応援隊、サービス等生産性向上応援隊を合わせた「スマート生産性向上応援隊事業」の推進等〕
■デジタル時代における中小企業支援プラットフォーム構築による「ビッグデータやAIを活用した経営支援サポートシステム」の整備	【2018年度補正】 経済産業省デジタルプラットフォーム構築事業 5.0 億円 【2019年度予算】 経済産業省デジタルプラットフォーム構築事業 33.3 億円〔APIを通じた行政システムの連携によってこれまで組織内で分散していたデータを分析・活用できる環境を構築し政策評価や効果的な政策立案など行政サービスの質向上〕
■「FinTech 社会」への対応促進 ・決済利用料の負担低減、決済端末代の負担軽減、売掛金の入金までのタイムラグの短期化 ・キャッシュレス決済の利便性の啓発、ITリテラシーの向上、セキュリティ不安の解消 ・QRコードを使った決済の普及・推進。そのための規格統一や行動指針策定に向けた検討の加速化、加盟店が支払う手数料の低減化等による普及への弾み	【2019年度予算】 キャッシュレス・消費者還元事業 2,798 億円〔消費税率引上げ後の9ヵ月間に限り消費者がキャッシュレス手段を用いて中小・小規模の小売店・サービス業者・飲食店等で支払った決済額の一定割合を消費者にポイント還元・割引、決済手数料率 3.25%以下・決済端末費用の負担ゼロ等〕／モバイル決済モデル推進事業 8.5 億円〔決済用QRコードの規格統一、特定地域で複数決済事業者が安価な手数料率(0%～1.8%)で提供するQRコード決済モデル推進事業の実施〕
■中小企業の「取引適正化」 ・「未来志向型の取引慣行に向けて(世耕プラン)」を踏まえた取引条件改善 ・「取引適正化」と「付加価値向上」の促進に向けた環境整備	【2019年度予算】 中小企業取引対策事業 9.6 億円の内数〔下請代金支払遅延等防止法の厳正な運用、相談窓口の体制整備、下請取引の実態調査等〕

	<p>■中小企業・小規模事業者に対する「官公需受注機会」の確保</p>	<p>【2019 年度予算】中小企業取引対策事業 9.6 億円の内数〔「官公需ポータルサイト」の運営等を通じた官公需への中小企業の受注機会増大〕</p>
	<p>■「経営者保証ガイドライン」に沿った融資の推進</p>	<p>【2019 年度予算】中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業 47.8 億円〔経営者保証ガイドライン周知・普及事業〕</p>
	<p>■「中小企業の海外展開」を後押しすべく支援体制を強化するとともに、インフラや安全対策など国際ビジネスを取り巻く環境整備の促進</p>	<p>【2018 年度補正】中堅・中小企業の海外展開等を通じた地域活性化支援事業 24 億円〔TPP・日EU・EPA対象国等への海外展開支援事業、外国企業と連携した地域活性化支援事業〕</p> <p>【2019 年度予算】中小企業・小規模事業者人材対策事業 13.7 億円〔中小企業海外ビジネス人材育成支援事業〕／国内・海外販路開拓強化支援事業 23.9 億円の内数〔現地進出支援強化事業〕</p>
2017.7	<p>■「ものづくり等補助金」(ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金)、「サポイン事業」(戦略的基盤技術高度化・連携支援事業)の継続</p>	<p>【2017 年度補正】ものづくり・商業・サービス経営力向上支援事業 1000 億円〔「企業間データ活用型」「一般型」「小規模型」〕</p> <p>【2018 年度予算】地域中核企業・中小企業等連携支援事業 161.5 億円〔ものづくり・サービスの開発(戦略的基盤技術高度化・連携支援事業)〕※地域未来投資促進法の計画承認を受けた者が参画する事業は審査において優遇〕</p>
	<p>■「地域未来投資促進法」の認定事業者への支援(補助金、税制、金融、規制緩和等)の拡充</p>	
	<p>■「キャッシュレス決済」や「ネットバンキング」「オープンAPI」「電子記録債権」「XML電文・金融EDI」等の金融インフラについて、中小企業が低費用負担・低事務負担で利用できる環境整備</p>	<p>【2017 年度補正】中小企業・小規模事業者決済情報管理支援事業 4 億円〔あらゆる請求・支払等の業務システムと相互にデータ連携させた決済情報と商流情報を連携させる仕組みを示して実証プロジェクトを実施〕</p>
	<p>■信用保証制度の見直しにおける中小企業の資金繰りへの悪影響回避に向けたモニタリングの実施</p>	<p>【2018 年度予算】中小企業信用補完制度関連補助・出資事業 61 億円〔信用保証協会による経営支援対策費補助事業〕</p>
	<p>■働く意欲や能力のある女性や高齢者等と中小企業のマッチング強化への支援</p> <p>■「スマートものづくり応援隊」の継続・拡充および参画する大企業等OB、地域ITベンダー等の人材の確保・育成</p>	<p>【2018 年度予算】中小企業・小規模事業者人材対策事業 18.5 億円〔地域内外の若者・女性・シニアなどの多様な人材とともに一定のキャリアを積んだミドル人材等から地域の中小企業・小規模事業者が必要とする人材の発掘・確保・定着を一括支援する「地域中小企業人材確保支援等事業」や、「スマートものづくり応援隊事業」の実施〕</p>
	<p>■地域の中小企業が産業集積やブランド力を活用し、グループで取り組む海外販路開拓を支援する「中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業」(地域間交流支援事業:RIT事業)を継続・拡充するとともに、取組みによる成功事例を積極的にPR</p>	<p>【2018 年度予算】中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業 20.4 億円〔情報提供・助言、海外展開戦略策定支援、販路開拓支援、中小企業海外展開現地支援プラットフォーム、経済連携協定利用円滑化促進事業、ローカルファイル作成・保存支援等事業〕</p>
2016.7	<p>■中小企業が IT の効果・必要性を実感できる機会の創出と導入・活用に向けた支援</p>	<p>【2016 年度補正】経営力向上・IT 基盤整備支援事業(につぼん全国 IT 経営力強化塾運営事業) 3 億円〔「プラス IT フェア」を全国 10 地域で、「プラス IT セミナー」を全国 100 地域で開催〕</p>

<p>■5S・カイゼンなど経営支援と一体で IT・IoT、ロボット等の導入を支援</p>	<p>【2016 年度補正】中小企業経営支援等対策費補助金(カイゼン指導者育成事業)2千万円</p> <p>【2017年度予算】スマートものづくり応援隊事業1.8億円</p>
<p>■「ものづくり補助金」「サポイン事業」「小規模事業者持続化補助金」の継続・拡充、IT 等の設備投資・技術開発、活用に対する重点支援</p>	<p>【2016 年度補正】小規模事業者販路開拓支援事業(小規模事業者持続化補助金)105 億円〔一般型の採点評価基準に「IT の有効活用」を追加〕／革新的ものづくり・商業・サービス開発支援補助金 763.4 億円〔IoT・ビッグデータ・AI・ロボット を活用する革新的ものづくり・商業・サービス開発を新たに追加〕／サービス等生産性向上 IT 導入支援事業 100 億円〔バックオフィス業務等の効率化や新たな顧客獲得等の付加価値向上に資する IT 導入の支援〕</p>
<p>■優れた技術・サービスを有する中小企業等の表彰による知名度向上・人材獲得の後押し</p>	<p>【予算以外の措置】「はばたく中小企業・小規模事業者 300 社」を 2017 年3月に公表</p>
<p>■中小企業の取引適正化に向けた下請代金法・独占禁止法の運用強化・徹底</p>	<p>【予算以外の措置】業種別自主行動計画のフォローアップの実施。発注方式等取引条件改善調査や取引調査員(下請Gメン)による訪問調査の実施</p>

【②創業支援】

	主な要望事項	主な実現状況等
2018.7	<p>■創業支援事業者補助金における「創業機運醸成事業」の拡充(創業を果たした事業者に対する顕彰や活躍紹介などのフォローアップを通じた地域全体での創業機運の醸成等)</p>	<p>【2019 年度予算】地域創業機運醸成事業 3.8 億円〔商工会議所等が産業競争力強化法の認定を受けた創業支援等事業計画に基づいて市区町村と連携して行う特定創業支援事業・創業機運醸成事業への補助〕</p>
2017.7	<p>■「創業支援事業者補助金」「創業補助金」の継続・拡充および「創業スクール」事業への再予算措置</p> <p>■「創業補助金」については創業時期がそれぞれ異なることから、公募期間の延長や公募回数の増加(もしくは随時募集)等の制度の柔軟化</p> <p>■「創業スクール」等においては経営者としての基礎的知識(会計・簿記、金融・資金繰り等)の習得支援の強化</p>	<p>【2018 年度予算】地域創業活性化支援事業 6.3 億円〔潜在的創業者掘り起こし事業、地域創造的起業補助金(創業補助金)、創業支援事業者補助金〕</p>
2016.7	<p>■「開業率 10%台」実現に向けた創業・ベンチャー支援の継続的な充実</p>	<p>【2017 年度予算】創業・事業承継支援事業 11 億円の内数〔潜在的創業者掘り起こし事業、創業補助金、創業支援事業者補助金〕</p>

【③事業承継・事業再生支援】

	主な要望事項	主な実現状況等
2018.7	<p>■事業者が「円滑な事業承継」に一層取り組むための支援策の強力推進として「事業承継補助金」の継続・拡充</p>	<p>【2018 年度補正】事業承継・世代交代集中支援事業 50 億円〔プッシュ型事業承継支援高度化事業、事業承継補助金〕</p>

	<p>■「事業引継ぎ支援センター」「中小企業再生支援協議会」の機能強化(予算の拡充、金融機関・支援機関との連携強化)</p>	<p>【2019 年度予算】中小企業再生支援・事業引継ぎ支援事業 70.1 億円〔中小企業再生支援協議会(44 ヲ所)、産業復興相談センター(3カ所)、事業引継ぎ支援センター(48 ヲ所)〕</p>
2017.7	<p>■「事業引継ぎ支援センター」「中小企業再生支援協議会」の機能強化(予算の拡充、金融機関・支援機関との連携強化)</p>	<p>【2018 年度予算】中小企業再生支援・事業引継ぎ支援事業 68.8 億円〔「中小企業再生支援協議会」における財務上の問題解決のための事業再生に向けた支援と円滑な債務整理に向けた支援、「事業引継ぎ支援センター」における事業引継ぎに向けた支援の実施〕</p>
	<p>■都道府県単位で事業承継支援体制の構築を図る「事業承継ネットワーク構築事業」の継続、希望する都道府県への早期設置ならびに支援</p> <p>■今後5年程度を事業承継の集中実施期間とし、従来の事業承継支援に加えて、早期・計画的な事業承継準備、事業承継を見据えた経営改善、事業承継を契機とした後継者等による経営革新、事業再編・統合・共同化等への支援の実施</p>	<p>【2017 年度補正】事業承継・世代交代集中支援事業 50 億円〔プッシュ型事業承継支援高度化事業、事業承継補助金〕</p>
2016.7	<p>■基礎自治体と商工会議所等の支援機関、地域金融機関などが連携して事業承継・引継ぎ等を支援する体制の構築</p>	<p>【2017 年度予算】「事業承継ネットワーク事業」の創設</p>
	<p>■事業承継を契機とした新分野進出等を支援する「第二創業補助金」の拡充</p>	<p>【2017 年度予算】「事業承継補助金」で事業所の廃止・既存事業の廃止・集約を伴う場合、補助上限額を500 万円に拡充</p>
	<p>■「経営者保証に関するガイドライン」の利用推進と早期事業再生</p>	<p>【予算以外の措置】金融庁が中心となって「経営者保証に関するガイドラインQ&A」を改訂</p>
	<p>■「ローカルベンチマーク」を活用して企業診断を行った企業への各種補助金等支援策や融資制度での重点支援</p>	<p>【予算以外の措置】労働移動支援助成金(受入れ人材育成支援奨励金)について、ローカルベンチマークの財務分析結果が「B」以上である等を要件に 2017 年 10 月から優遇助成を措置</p>

【④小規模企業支援】

	主な要望事項	主な実現状況等
2018.7	<p>■「小規模事業者支援推進事業(伴走型補助金)」の継続・拡充</p>	<p>【2019 年度予算】小規模事業者対策推進事業 50.3 億円〔伴走型小規模事業者支援推進事業、自治体と連携して地域課題に対応する計画を策定した商工会議所等に対する協議会の設置や企画運営に要する経費等の補助等〕</p>
	<p>■経営指導員をOJT指導する「スーパーバイザー事業」の継続・拡充</p>	<p>【2019 年度予算】スーパーバイザー事業(小規模事業者経営力向上支援事業)1.0 億円程度〔現地指導型OJT、相談型OJT等〕</p>

	<p>■国による経営指導員向け研修の円滑な実施</p>	<p>【2019 年度予算】小規模事業者支援人材育成事業〔経営指導員研修〕1.4 億円〔小規模企業振興基本計画の改定にあわせて成長企業の支援やサプライチェーンの維持など新たな政策課題に重点化して支援できる体制構築等〕</p>
	<p>■小規模事業者の販路開拓等を強力に支援する「小規模事業者持続化補助金」の継続・拡充</p>	<p>【2018 年度補正】小規模事業者持続化補助金 170 億円〔小規模事業者がビジネスプランに基づいた経営を推進していくため商工会議所等と一体となって経営計画を作成して販路開拓や生産性向上に取り組む費用等への補助〕</p> <p>【2019 年度予算】地方公共団体による小規模事業者支援推進事業 10.1 億円〔都道府県で小規模事業者が商工会議所等と一体となって取り組む販路開拓や生産性向上の取組への支援事業を実施する場合の事業経費への補助〕</p>
	<p>■小規模事業者の金融を支える「マル経融資」の拡充</p>	<p>【2019 年度予算】小規模事業者経営改善資金融資事業(マル経融資等) 42.5 億円</p>
2017.7	<p>■資質向上支援として、中小企業経営者の右腕人材になり得る経営のプロ人材とのマッチングを推進するため、プロフェッショナル人材事業における拠点の拡大や人材を提供するパートナーシップ企業の充実</p>	<p>【2018 年度予算】中小企業・小規模事業者人材対策事業 18.5 億円〔サービス産業における次世代の経営人材等と優れた取組みを行う企業等とのマッチングや研修など中小サービス業中核人材の育成支援事業の実施〕</p>
	<p>■「未来投資戦略 2017」で新たに設定されたKPI「クラウドサービス等の活用によるバックオフィス業務(会計等)を効率化する中小企業等の割合を現状の4倍程度(全体の4割程度)」の実現に向けた「複数ビジネスアプリ(クラウド会計やモバイルPOSレジ等)の導入・活用」を支援するための補助金の継続</p> <p>■IT活用の促進に向けたIT導入補助金の活用事例の横展開</p>	<p>【2017 年度補正】サービス等生産性向上IT導入支援事業費 500 億円〔中小企業等の生産性向上を実現するためバックオフィス業務等の効率化や新たな顧客獲得等の付加価値向上(売上向上)に資するIT導入支援〕</p>
	<p>■経営支援人材(商工会議所経営指導員含む)のIT活用支援スキル向上に向けたIT研修(集合研修、WEB研修等)の充実。特に中小企業の身の丈にあった複数のビジネスアプリ等を活用した取組み事例等の普及・浸透。経営指導員のITコーディネータ資格取得に係る費用に対する補助制度の創設</p>	<p>【2018 年度予算】中小企業・小規模事業者人材対策事業 18.5 億円〔小規模事業者支援人材育成事業(経営指導員研修)〕</p>
	<p>■「ミラサポ」における専門家派遣について派遣回数(1企業年間3回)・専門家謝金上限(1時間 5,150 円、日額上限 30,900 円)の拡充</p>	<p>【2018 年度予算】中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業 50.2 億円〔よろず支援拠点や地域プラットフォームが個々の中小企業・小規模事業者の経営課題に応じた専門家を原則3回まで無料派遣〕</p>

	<p>■大企業の「働き方改革」の影響による業務負荷や、不公正な取引条件などの下請け企業へのしわ寄せの防止、監督強化</p> <p>■2016年12月の下請運用基準、下請振興基準、手形の通達を踏まえ、親事業者および下請事業者の調査による改善状況の確認(労務費上昇分の考慮を含む)および改善・是正の強化</p>	<p>【2018年度予算】消費税転嫁状況監視・検査体制強化等事業 27.0 億円〔時限的に転嫁対策調査官(転嫁Gメン)を措置し監視・検査体制の強化、悉皆的な書面調査の実施等〕／中小企業取引対策事業 13.9 億円〔下請かけこみ寺の運営など中小企業取引適正化対策事業の実施〕</p>
	<p>■「小規模事業者経営改善資金(マル経融資)」の一層の活用促進</p> <p>■「小規模事業者経営発達支援資金(経営発達資金)」の一層の活用促進・恒久化</p>	<p>【2018年度予算】小規模事業者経営改善資金融資事業(マル経融資等) 42.5 億円〔小規模事業者経営改善資金、小規模事業者経営発達支援資金〕</p>
	<p>■経営発達支援計画の認定を受けた商工会議所等の増加に伴う「伴走型小規模事業者支援推進事業」の拡充</p>	<p>【2018年度予算】小規模事業者支援パッケージ事業 49.4 億円〔伴走型小規模事業者支援推進事業〕</p>
	<p>■小規模事業者の販路開拓を支援する「小規模事業者持続化補助金」の継続</p>	<p>【2017年度補正】小規模事業者支援パッケージ事業 120 億円〔小規模事業者持続化補助金〕</p>
2016.7	<p>■「小規模事業者持続化補助金」の継続・拡充</p>	<p>【2016年度補正】小規模事業者販路開拓支援事業(小規模事業者持続化補助金)105億円〔一般型の採点評価基準に「ITの有効活用」を追加〕</p>
	<p>■商工会議所が「経営発達支援計画」に基づき実施する小規模企業の経営計画策定、販路開拓支援事業に対する支援の拡充(「経営発達支援計画」の認定数増に応じた予算の拡充等)</p>	<p>【2017年度予算】伴走型小規模事業者支援推進事業 28 億円</p>
	<p>■商工会議所等の支援力向上に向けた、地域の枠を超えた経営指導員派遣や経営指導員同士の協力体制、商工会議所と地域金融機関・大学等との連携体制の構築・奨励</p>	<p>【2017年度予算】小規模事業者経営力向上支援事業(スーパーバイザー事業)2億円</p>

【⑤中堅企業支援】

	主な要望事項	主な実現状況等
2018.7	<p>■地域経済の中核となる中堅・中小企業の経営力強化に向けた中堅企業に対する研究開発等の支援</p>	<p>【2019年度予算】地域未来投資促進事業 158.6 億円〔ものづくり・サービスの開発(戦略的基盤技術高度化・連携支援事業)〕</p>
	<p>■地域未来投資促進法に基づいて「地域経済牽引事業計画」を策定した中堅・中小企業への支援措置の更なる充実(予算・補助金、税制、金融、地域経済分析システム(RESAS)の活用等、規制の特例措置等)</p>	<p>【2019年度予算】地域未来投資促進事業 158.6 億円〔事業化・市場獲得(戦略分野における地域経済牽引事業支援事業)〕／ものづくり・商業・サービス高度連携促進事業 50.0 億円〔地域の特性を生かして高い付加価値を創出し地域経済への波及効果をもたらすプロジェクトへの支援〕</p>

2017.7	<p>■地域未来投資促進法の認定事業者への支援(補助金、税制、金融、規制緩和等)の拡充</p> <p>■グローバルニッチトップ企業等への政府系金融機関による融資制度について、特色ある製品・サービスを通じて世界に存在感を示す中小企業への対応の拡充</p> <p>■地域中核企業等への政府系金融機関等による融資制度について、将来的な地域経済への貢献を含めた候補企業への対応の拡充</p>	<p>【2018 年度予算】地域中核企業・中小企業等連携支援事業 161.5 億円〔市場獲得(戦略分野における地域経済牽引事業支援事業)、新事業創出に向けた一貫支援(地域中核企業創出・支援事業)〕</p>
2016.7	<p>■「中小企業等経営強化法」に基づいて「経営力向上計画」の認定を受けた「中堅企業」の更なる成長に向けた研究開発等の取組みへの後押し</p> <p>■優れた技術・サービスを有する中小企業等の表彰による、知名度向上・人材獲得の後押し</p> <p>■地域中核企業のイノベーションを後押しする新たな産業集積・産学官金連携の促進</p>	<p>【2016 年度補正】革新的ものづくり・商業・サービス開発支援補助金 763.4 億円／中小企業 IT 経営力向上支援事業(地域未来投資促進事業) 1001.3 億円の内数</p> <p>【予算以外の措置】「はばたく中小企業・小規模事業者 300 社」を 2017 年3月に公表</p> <p>【2017 年度予算】戦略的基盤技術高度化・連携支援事業 130 億円</p> <p>【予算以外の措置】国立大学法人徳島大学で維持している特許の一部を 2016 年 10 月から無料開放(一定期間)</p>

6. 委員名簿

(2019.10.3現在／順不同・敬称略)

	委員名	商工会議所名	商工会議所役職	所属企業・役職名
委員長	西村 貞一	大阪	副会頭・中小企業委員長	(株)サクラクレパス代表取締役会長
共同委員長	曾我 孝之	前橋	会頭	中屋商事(株)代表取締役社長
〃	児玉 洋介	川口	会頭	児玉コンクリート工業(株)代表取締役会長
委員	柴田 龍	札幌	副会頭	(株)北洋銀行取締役副会長
〃	藤崎 三郎助	仙台	副会頭	(株)藤崎代表取締役社長
〃	根本 克頼	いわき	副会頭	根本通商(株)取締役社長
〃	中野 信男	燕	副会頭	(株)中野科学代表取締役
〃	香山 篤美	長野	常議員・中小企業政策委員長	香山繊維(株)代表取締役社長
〃	鈴木 正人	石岡	副会頭	茨石商事(株)代表取締役社長
〃	竹沢 悦男	太田	常議員	竹沢経営相談所所長
〃	首藤 和彦	さいたま	常議員	八生建設(株)代表取締役
〃	長谷部 光一	千葉	常議員・工業部会長	(株)はせべ代表取締役社長
〃	麻沼 雅海	東京	中野支部会長	アサマコーポレーション(株)社長
〃	浅野 健	東京	大田支部会長	(株)金羊社会長
〃	深澤 勝	町田	会頭	(株)創建代表取締役
〃	山田 長満	川崎	会頭	(株)経理バンクホールディングス代表取締役社長
〃	浦上 裕史	相模原	常議員	菊屋浦上商事(株)代表取締役会長
〃	中村 彰宏	静岡	副会頭	(株)静岡銀行顧問
〃	富田 英之	名古屋	常議員・中小企業委員長	東朋テクノロジー(株)代表取締役社長
〃	豊島 半七	一宮	会頭	豊島(株)代表取締役社長
〃	松尾 隆徳	春日井	会頭	東洋電機(株)代表取締役会長
〃	安部 泰宏	福岡	副会頭	(株)アキラ水産代表取締役社長
〃	花市 佳明	日本商工会議所 青年部(岡崎 YEG)	平成 29 年度副会長	(株)花市電子顕微鏡技術研究所代表取締役社長
〃	佐藤 万里子	全国商工会議所 女性会連合会(仙台)	常任理事	(株)カネサ藤原屋 代表取締役副社長
有識委員	岡本 泰一郎			(株)商工組合中央金庫業務企画部長
日商役員	石田 徹	日本	専務理事	
〃	久貝 卓	日本	常務理事	
〃	朽原 克彦	日本	理事・事務局長	

(2017.6.26 退任) 北村光弘(宇都宮商工会議所会頭／(株)横倉本店代表取締役会長)

(2018.6.27 交代) 牧野秀行((株)商工組合中央金庫組織金融部長)

(2019.3.31 交代) 青山伸悦(日本商工会議所理事・事務局長)

(2019.7.31 退任) 前田寛司(堺商工会議所会頭／前田製菓(株)代表取締役社長)

7. 開催実績

開催日	回数	議題・講師等
2017年 5月24日	第1回	(1)第30期中小企業経営専門委員会の進め方について (2)「前橋発起業家 事業と社会貢献」 株式会社ジズズ 代表取締役 CEO 田中 仁 氏 (3)「中小企業・小規模事業者の生産性向上に向けた FinTech の活用に関する意見(案)」について (4)「平成30年度中小企業・地域活性化施策に関する意見・要望(骨子案)」について
6月27日	第2回	(1)「日本でいちばん大切にしたい会社大賞審査基準に学ぶこれからの企業経営」 法政大学大学院教授 坂本 光司 氏 (2)「平成30年度中小企業・地域活性化施策に関する意見・要望(案)」について (3)手形・小切手の電子化の検討に向けた対応について
10月13日	第3回	(1)「渋沢栄一の世界と論語とそろばん」 渋沢史料館 館長 井上 潤 氏 (2)手形・小切手の電子化の検討に対する商工会議所の考え方(案)について
2018年 5月23日	第4回	(1)「老舗企業から学ぶ経営の秘訣～目指せ!“うなぎのタレ”文化の構築～」 帝国データバンク史料館 館長 高津 隆 氏 (2)「2019年度中小企業・地域活性化施策に関する意見・要望(骨子案)」について
6月18日	第5回	(1)「人工知能(AI)時代に対応した新しいビジネスを生み出すクラウドの活かし方と Google の働き方」 グーグル・クラウド・ジャパン合同会社 SMB アカウントエグゼクティブ 亀井 新太郎 氏 (2)「2019年度中小企業・地域活性化施策に関する意見・要望(案)」について
2019年 5月21日	第6回	(1)わが国経済の強化に資する企業間の新たな共存共栄関係に向けて ①『『未来志向型の取引慣行に向けて』(世耕プラン)の浸透に向けて』 中小企業庁 事業環境部 取引課長 林 揚哲 氏 ②コマニー株式会社における「サステナビリティ経営」の取組みについて (2)「2020年度中小企業・地域活性化施策に関する意見・要望(骨子案)」について
6月25日	第7回	(1)中小企業の強靱化対策の推進に向けて ①中小企業に求められる強靱化と経済産業大臣認定制度の支援措置について SOMPO リスクマネジメント株式会社 首席フェロー 高橋 孝一 氏 ②前橋商工会議所等のBCP(事業承継計画)策定の取組みについて 中小企業経営専門委員会 共同委員長 前橋商工会議所 会頭 曾我 孝之 氏 (2)「2020年度中小企業・地域活性化施策に関する意見・要望(案)」について (3)「第30期中小企業経営専門委員会報告書(仮称)(骨子案)」について
10月3日	第8回	(1)「～公正な取引環境の実現に向けて～『親事業者の立場からの取組み紹介』」 株式会社ファンケル グループサポートセンター総務部長 山城 正治 氏 (2)「第30期中小企業経営専門委員会報告書(案)」について

以上

【お問合せ先】

日本商工会議所 中小企業振興部

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-2-2

電話03-3283-7085 FAX03-3211-4859

URL <http://www.jcci.or.jp/>

E-mail chusho@jcci.or.jp