

重点は「海外」「事業承継」「販路」 企業へのアプローチ工夫しフォローアップ強化

（独）中小企業基盤整備機構中国本部長 村松清孝氏

（独）中小企業基盤整備機構は、中小企業政策全般にわたる国の総合的な実施機関。景気回復の兆しが見え始める中、日本経済を支える中小企業の成長へ、多彩な支援メニューを持つ同機構の役割はますます大きくなっている。中国本部（広島市）の村松清孝本部長に、岡山県内企業への支援状況や重点ポイントを聞いた。

—中小機構の支援メニューの特徴。

「創業や経営課題に関する相談、共済まで幅広くカバーしている。機構の専門家派遣は1年間から2年間というように、長期に渡って企業にしっかり入り込んで上のステージに引き上げるようにしている。社長だけでなく従業員にも納得してもらうため、事前に何回も足を運んで意思疎通を図るのも特徴の1つだ」

—機構の支援のあり方、課題をどう考えるか。

「『あの会社にできるならうちもやっ

てみよう』と思ってもらえるベストプラクティスとなる事例をつくり、それを広げていきたいと考えている。自ら行動する企業だけでなく、支援に興味のない企業にいかに関わり向いてもらうかが課題。せつかくの制度も知ってもらわなければ意味がなく、PR方法も伝わりやすく見直し、日本の活力である中小企業の減少を食い止めた」

—支援実績について。

「専門家継続派遣事業の実績は2004～15年度末までで204件で、そのうち岡山県下は20%弱だが、このところ岡山県産業振興財団との連携を強化していることもあり、15年度に限れば20件のうち8件が岡山だ。ただ、中国エリアに中小企業が約23万社あることを考えると、支援を必要とする企業をカバーできているとは言えず、財団や商工会議所、商工会、中小企業団体中央会なども連携し、磨けば光る企業を見出していきたい」

—重点ポイントは。

「大きな柱は海外展開、事業承継、販

路開拓（eコマースを含む）。高田坦史理事長からも、『人口減で国内市場が縮小する状況下で中小企業は海外に目を向ける必要があり、それを支援するのが重要なミッションだ』と言われており、岡山では今年度、タイの自動車部品メーカーなどを招いての商談会や海外展開を目指す中小企業と支援する業者をマッチングする相談会を開催した。

また、事業承継は親族内承継が難しくなっており、拒否反応も強いが第三者へのM&Aをどうやって増やすかが課題となっている。

売り上げが伸び悩む企業のフォローアップも重要で、新商品の販促戦略をブラッシュアップする商品力向上会議などを通じ販路開拓を支援したい」

—岡山の中小企業へのメッセージ。

「多くの支援機関がいろいろな支援メニューを提供しており、自社の現状、ニーズに合う支援策を使ってステップアップを目指してもらえれば。機構の敷居は決して高くないので、海外展開や新事業の創出などに関心のある方は遠慮なく相談にきてほしい」



事例紹介 ■ 専門家継続派遣事業

「古い町工場」から脱却 改善結果を数字で“見える化”

倉敷ボーリング機工株

父親の急逝を受け、2010年に経営を引き継いだ倉敷ボーリング機工株（倉敷市）の佐古さや香社長。当時はリーマンショック直後で経営環境は厳しい時代。溶射加工や機械加工の技術は高いものの、「納期遅れを問題視する雰囲気はなく、工場現場では利益が出ているのかさえないから」「古い町工場」のイメージで、旧知の間柄の中小機構チーフアドバイザーの訪問を機に改善に乗り出した。

まず悩んだのは、工場現場を改善してから生産管理を見直すべきか、または生産管理から手を付けるか、という

MEMO

住所	倉敷市松江2-4-20
代表者	佐古さや香
資本金	3000万円
従業員	78人
売上高	13億5700万円(2016・11期)

こと。結局明確な結論には至らず、生産管理システム整備（戦略的CIO育成支援）を手始めに工場管理基盤整備（専門家継続派遣）、生産性向上（経営実務支援）、工場収益力向上（専門家継続派遣）、生産性向上（フォローアップ）と、ほぼシームレスに支援を受け体質改善に努めた。

アドバイザーの広島弁での力強い指導に圧倒され当初はついていくのがやっとだったが、3カ月が経過し成果が見え始めると従業員の意識も急激に変化。2期目の専門家派遣ではプロジェクトメンバーを若手に一新し、改善がどう結果につながり工場の利益目標に貢献しているかを「見える化」し、100件を超える改善提案はすべて定量的に



岡本勲プロジェクトリーダー



アドバイザーも参加し熱のこもった会議成果を表すことができるようになった。

佐古社長は「改善の取り組みを通じ従業員のモチベーションがアップし、隣の人の作業にも気を配れるような一体感にもつながった」と手応えを深めており、活動の成果を利益につなげるため現場力に一層磨きをかける方針。

支援アドバイザーの一言

中小機構中国本部
経営支援チーフアドバイザー

佐々木孝之氏

「モノづくりの前に人づくり、結果は後からついてくる」という佐古社長の経営ポリシーの下、若い社員を中心とした改善活動メンバーは機構のアドバイザーと共に、現場実践で汗を流した。苦しみ悩みながら、目標達成のためにトコトン考える・燃える集団へと変身した。

事例紹介 ■ 経営実務支援事業

意識改革促すアプローチ 全社に波及効果

オーニット株

小型オゾン発生装置で国内トップレベルのシェアを持つオーニット株（赤磐市）。2013年4月、フジテレビ系列の「ほこ×たて」で最強脱臭機として同社製品が取り上げられ、技術レベルの高さを全国に知らしめたが、一方で急増する注文に供給が追い付かず現場の混乱を招いたことが、製造部門の体制にメスを入れるきっかけになった。

経営実務支援事業は大手企業等のOB人材を短期集中派遣し、特定の経営課題・テーマの解決に必要なアドバイス



職場の見直しで生産効率が劇的に改善した

を行うもの。同社のテーマは「小ロット多品種生産に対応できる生産体制の確立と生産性向上」で、1人で150台ロットの小型オゾン装置組み立て部署に絞り支援（5カ月で計10回）が始まった。

指導は「あるべき姿の共有、現状分析、要因分析など徹底した議論→浮かび上がった課題の改善案を次回までに検討→発表」というサイクルの繰り返し。特に印象的だったのは、信頼関係構築に向けたアドバイザーのアプローチで、昼休みや休憩時間、時には就業時間後にも従業員と議論し、意識改革を促した。必要性を納得し主体的に改善策を考え、行動することで製品1台当たりの組立時間が11分17秒から5分24秒と



仁戸田昌典社長

MEMO

住所	赤磐市桜が丘東3-3-765
代表者	仁戸田昌典
資本金	5000万円
従業員	41人
売上高	5億4800万円(2016・5期)

なるなど短期間で画期的な生産性向上を実現した。

仁戸田昌典社長は「丁寧に実情をヒアリングし、課題に合った専門家の指導を受けることで思った以上の成果が上がった」と評価。生産方式とともに期待していた中堅社員の育成面でも大きな成果があり、改善マインドは全社的に浸透しつつある。

支援アドバイザーの一言

中小機構中国本部
経営実務支援アドバイザー

仲田文猛氏

一過性の生産性向上に留まることなく、工場全体のあるべき姿を議論しながら、改善をやらされ感ではなく、自分のこととして捉え、行動できる人財の育成を念頭に置いて支援を進めた。結果として、現場の姿は大きく変わり、自律的に改善ができる基盤を構築できた。

中小企業基盤整備機構の支援メニュー

● 経営相談 ●

経営相談	中小企業支援に豊富な経験を有するアドバイザーが、経営・技術に関するご相談への応答や情報提供を行います
専門家継続派遣	中小企業の経営課題の解決、新事業の目標の実現のため専門家を長期・継続して派遣し、ハンズオン支援を行います 【25】5分に事例紹介掲載
経営実務支援	大手企業等のOB人材を短期・集中型で派遣し、中小企業が直面する経営課題の解決に必要なアドバイスを行います 【25】5分に事例紹介掲載
戦略的CIO育成	中小企業の経営戦略に基づくIT化計画の策定や実施に向けてアドバイスをし、中小企業のIT人材の育成を行います

■ 販路開拓 ■

販路開拓コーディネーター	優れた新商品を持ちながら、自社では販路開拓が困難な場合、関東・近畿圏で独自のネットワークを持つ販路開拓コーディネーターが、市場へのアプローチを支援します
J-GoodTech	優れた技術・製品を有する中小企業を大手企業や海外企業につながるマッチングサイト。商談会の開催や専門家による紹介サポートも実施します
F/S支援	海外での生産拠点の設立や販売先開拓等のための海外での事業化の可能性調査を支援します 【25】6分に事例紹介掲載
海外展開セミナー	海外でのビジネスに必要な実践的な情報提供セミナーや個別相談会を開催します
海外ビジネス定例会	中国・東南アジアを中心に国際取引に関する経験が豊富な専門家がアドバイスします
展示会への出展支援	国内外で開催する国際展示会への出展を事前準備から出展後のフォローアップまで一貫支援します

◆ 新事業創出支援 ◆

新連携	事業分野を異にする中小企業が連携し、互いの経営資源を有効に活用して、新たな事業分野の開拓を支援します
地域資源活用	中小企業が地域産業資源を使い商品・サービスを開発・生産・販売し、新たな需要の開拓を支援します 【25】6分に事例紹介掲載
農工商連携	農林漁業者と商工業者が互いの強みを生かし、売れる商品・サービスを開発・生産・販売し、新たな需要を開拓することを支援します
岡山大イノベーション	地域の大学・研究機関等が保有する技術シーズや地域企業が持つ技術力を活用し、新しいビジネスの創出・成長・発展を支援します 【25】7分に事例紹介掲載

▼ 人材育成 ▼

中小企業大学校 広島校	中小企業の経営課題の解決や経営者から現場管理者まで幅広い層のスキル習得・向上を通じて、中小企業の人材育成をサポートします 【25】7分に事例紹介掲載
----------------	---

△ 地域支援機関等との連携 △

地域支援機関サポート 事業承継円滑化支援	中小企業支援を最前線で行っている地域の支援機関担当者、専門家が関連する情報の提供や事業承継に関する支援能力の向上などをサポートします
-------------------------	--

★ 共済制度 ★

小規模企業共済	小規模企業の個人事業主や会社の役員の方の退職金の共済制度。全国で125万人が加入しています
経営セーフティ共済	取引先が倒産し、売掛債権が回収困難となった場合に、中小企業を応援する共済制度。全国で38万社が加入しています

事例紹介 ■ 海外展開 F/S支援事業

豪州へ芯入りチゼル広める F/S調査通じ優位性を確信

オサカダツール(株)

国内有数のチゼル(衝撃工具)メーカー、オサカダツール(株)(美作市)はこのほど、海外展開の可能性を探る中小機構のF/S支援事業を活用し、豪州での需要調査、販売代理店開拓に挑んだ。



牧明奈取締役



採石場などで威力を発揮する芯入りチゼル

チゼルとは、採石場などで硬い岩盤を破碎するために使う油圧ブレーカーの先端部分の工具。美作地方は古くから製鉄が盛んなこともあり国内のチゼルメーカー4社すべての発祥の地だが、建設業界の低迷とともに国内の市場規模(約20億円)は頭打ちとなっている。

2015年夏、カナダの代理店からの問い合わせが海外展開を考えるきっかけになった。日本のオリジナルで、先端部分に超合金素材の芯が入ったチゼル

の寿命は芯なしの約3倍。価格は1.5~2倍だが、大きなもので長さ1500mm、重さ200kg以上というチゼルのメンテナンス作業の効率化などを考えるとアドバンテージは大きいことを再認識し、資源大国・豪州への展開を決断した。

昨年11月に実施した調査で、豪州では平型のチゼルが普及し芯入りは全く認知されておらず、耐衝撃性、耐久性での優位性を確信。現地の販売代理店、日系商社などに足を運びプレゼンを行

い、意見交換できたことは今後に向け貴重な経験になった。

海外事業担当の牧明奈取締役は、中小機構のサポートについて「社内だけでなく途中で投げ出したかもしれないが、常に一緒に取り組んでくれて助かった。ちゅうちょしてはもったいない」とメリットを強調。3年後に大型チゼル500本の取引を目指すという。

MEMO

住所	美作市榎原下135-1
代表者	小阪田泰彦
資本金	1000万円
従業員	30人
売上高	5億5000万円(2016・4期)

支援アドバイザーの一言

中小機構中国本部
国際化支援アドバイザー

和田直子氏

今回のF/S支援事業ではオサカダツールの意欲と実行力の成果だと思う。今後、現地で認知され持続的に業績を伸ばしていくかが重要になる。今後も身近なアドバイザーとしてサポートしていきたい。

事例紹介 ■ 地域産業資源活用事業

採石場は“石のアート” 着地型観光で地場産業守る

鶴田石材(株)ほか3社

笠岡・北木島の地域産業資源「北木石」。全国の歴史的建造物に使われ銘石として名高いが、安価な輸入石材に押され、昭和30年代には127社に上った採石業者は現在わずか2社となるなど衰退してきている。



鶴田康範社長

創業125年の鶴田石材(株)(笠岡市)の4代目・鶴田康範社長は、海面下70mに及ぶ採石場の景観を「観光資源にできないか」と考え北木石のリブランド

に努めてきた。5年前にはネットショップも開設。採石場見学者は年間100~200人に上っており、地域の事業者3社と行政、支援機関を巻き込み「北木島採石場見学ツアー及び北木石を使用した土産品の開発・販売」計画が昨年10月、経済産業省に認定された。

事業計画作成から認定後のフォローアップまで中小機構の専門家がサポート。「特に助かった」と鶴田社長が振り返るのが現地スクリーニング。プログラムを実演し、思いが先走りちなプランをプロの視点で助言。「中高年ターゲットと思っていたが、『パワースポットとして打ち出せば若い女性にも支持される』というアドバイスなど、とても参考になった」と言う。

認定後、政府系金融機関による低利融資を活用し採石場の展望スポットを整備。本格化する見学ツアーでは島で暮らす元石工によるガイドも検討して

いる。鶴田社長は「地方創生、日本遺産、瀬戸内海」と注目されるキーワードすべてに当てはまるプロジェクト。採石場自体が“石の作品”の一つだと思ってお



インパクト抜群の採石場

り、エリアの芸術イベントとも連携し、着地型観光で地域を活性化し地場産業を守りたい」と話している。

支援アドバイザーの一言

中小機構中国本部
連携推進課チーフアドバイザー

松浦由浩氏

消費者志向が「モノ」から「コト」へシフトしているといわれているが、本事業はまさに「コト」事業への取り組みであり、地域の活性化が期待されている。展望台が完成し、本格的に事業がスタートするが今後もアドバイザーとして支援していく。

事例紹介 ■ インキュベーション事業

実証プラントを設置 大学構内での産学連携

旭テクノプラント(株)

旭テクノプラント(株)(倉敷市)は、岡山大インキュベータ内の実証プラントで「植物工場」の研究開発を行い、昨年には倉敷市内の自社ビルに商業プラントを建設。葉物野菜の出荷を開始した。

電力固定価格買取制度を追い風に同社はここ数年、太陽光発電システム建設で業績を伸ばしたが、受注がひと段落したことから新たな柱として「農業」に着目。検討を進める過程で、農家と同じ土俵で勝負するより電気工事や水質検査のノウハウを生かせる分野として植物工場に狙いを定めた。

MEMO

住所	倉敷市新田2403-1
代表者	藤森健
資本金	3000万円
従業員	93人
売上高	36億円(2016・10期)

異業種に挑戦する上で同社が考えた戦略は農学部学生の採用。岡山大学農学部で農業ロボットを研究していた三野裕紀氏=現アグリ事業部研究リーダー=を雇用し、大学院で学ばせながら研究を進めることにし、大学構内で利便性の高い同インキュベータに2014年3月入居した。

プラントの設計から施工まで、電気工事などで培った技術を存分に生かし、現在は4種のレタスを1日80~100kg生産。「倉敷小町」のブランド名で岡山、倉敷のスーパーで販売しているほか、食品加工会社との取引も開始している。

インキュベータに拠点を置いたことについて、三野リーダーは「自社で実証プラントを整備するリスクを考える



三野裕紀リーダー



自社ビル内に設けた植物工場

とメリットは大きかった」と指摘。大学やLEDメーカーとの連携、販路開拓での支援も事業を軌道に乗せる後押しになった。今後は生産量の平準化や生産サイクルの短縮を目指すほか、将来はプラントの販売も視野に入れる。

支援アドバイザーの一言

岡山大インキュベータ
チーフ・インキュベーションマネージャー

鈴木幸次氏

大学との共同研究において単に必要なとする知見を得るだけでなく、関連分野における社内人材の育成も念頭に置いて事業を推進している。今後、大学との連携をもとに新分野進出を図る企業にとって、長期的な視点での取り組みは注目に値する。

事例紹介 ■ 中小企業大学校広島校

ゼネラリストを育成 人材が企業価値高める

一光化学(株)

化粧品、健康食品製造販売の一光化学(株)(浅口郡里庄町)。中国の「爆買い」などもあり業績は順調だが、将来を見据えた人材育成は大きな課題だ。



原田卓社長

大学卒業後、東京のテレビ局勤務を経て家業を継いだ原田卓社長。採用、人材育成について検討する中で「それまでの研修はいわゆる“根性論”中心。会社からの押し付けでなく、社員のやる気を引き出し、実務をより研ぎ澄まさないければ生き残ることはできない」と、中小企業大学校広島校(広島市)の活用を決めた。

広島校の研修は、座学による講義に加えケース・スタディ演習、グループディスカッションなどを織り交ぜたカ



優しい使い心地のひょうたん馬油シリーズリキュラムで、職場での実践力を高める。採用に当たり同社は「皆が一緒に働きたいと思う人柄重視。足りないところは研修で補う」スタンスをとっており、各階層に用意される多彩なメニューは魅力的で、従業員自らが必要な研修を考えることで「より効果を実感できるようになっている」という。

一方で、いくら勉強したいテーマでも「経営者が“3日しぼり”の研修に参加するのは難しい」など運用面での要望も。短時間勤務の導入など社内の

MEMO

住所	浅口郡里庄町浜中93-59
代表者	原田卓
資本金	1000万円
従業員	30人
売上高	5億3000万円(2016・3期)

「働き方改革」にも積極的で、来期はゴールデンウィーク9連休、年末年始10連休も予定している。

原田社長は「小さな企業が求める人材はゼネラリストで、教育には投資せざるを得ない。人材としての魅力が高まれば他社から引き抜かれるかもしれないが、それも含めて企業価値が高まると割り切っている」と強調する。

支援アドバイザーの一言

中小企業大学校広島校
研修課長

渡辺修二氏

従業員が増え、組織が大きくなり、機能が分化されてくると重要なのが管理者の育成。管理者になるのは業績を上げる力のある人だが、意外と対人関係能力が不足していることが多いもの。コミュニケーション、部下育成といった研修によって育成すると良いと思う。