



「資本の再構築」で読み解く
中小企業の成長ケーススタディ

公益財団法人 全国中小企業振興機関協会

Contents

- 03 資本の再構築で立ち上がる
中小企業それぞれの成長のかたち
- 04 資本を成長に変えるための
4つの再構築アプローチ
- 05 関係の再構築
受動から主体へ
- 13 用途の再構築
使い道を発見する
- 20 意味の再構築
機能から物語へ
- 26 組織の再構築
仲間を再定義する
- 29 コラム
正当な対価が払うファン作りと
社員の幸福が成長の鍵

資本の再構築で立ち上がる 中小企業それぞれの 成長のかたち

予測不可能で不確実な時代において、人口減少や技術革新、持続可能性への関心の高まりなどにより、従来の成長の常識は通用しづらくなっています。外部環境の変動も重なり、事業の未来を見通すことは一層困難です。とりわけ中小企業にとっては、その変化が経営の現場に直接的な重圧としてのしかかっています。多様な経営論が提示される一方で、それらを自社の文脈に引き寄せ実践する難しさも顕在化しています。

本リサーチは、こうした状況下でも未来を切り拓く企業の実践に着目し、その思考と意思決定のあり方を探るものです。見えてきたのは、競争力の源泉が設備ではなく、技術や信頼といった無形資産にあるという点です。これらを起点に資本を組み替え、変化に応じて改善を重ねる企業が成長を遂げています。本リサーチでは、「4つの再構築」という視点から、その具体像を明らかにしていきます。



資本を成長に変えるための 4つの再構築アプローチ

機能の差はすぐに埋まり、効率化だけでは限界が訪れる現代。地方の中小企業が持続可能な成長を実行するためには、資本の「量」を追うのではなく、その「質」を定義し直す「再構築アプローチ」にあります。私たちは、既存のマーケティングセオリーを解体し、変容の鍵となる対象となる4つの領域を提案します。「意味」を変えて情緒を宿し、「用途」を広げて市場を創り、「組織」を編み直して熱量を高め、「関係」を深めて共創を生む。これら4つの再構築を循環させることで、眠っていた無形資産は、時代を動かす強力なエンジンへと姿を変えます。単なる改善 (Improvement) に留まらない、企業のあり方そのものを書き換える本質的な変容 (Transformation) への指針。その具体的な手掛かりを紹介します。



01: Partnership

関係の再構築



02: Innovation

用途の再構築



03: Branding

意味の再構築



04: Organization

組織の再構築

01: Partnership



関係の再構築 受動から主体へ

「提供者」と「顧客」という固定された二項対立を壊すのが「関係の再構築」です。完成された価値を一方向的に提供する受動的な関係から脱却し、顧客を「消費の出口」ではなく「価値の源泉」と見なし、共に未来を創る仲間へと変えていく。単発の売買契約に留まらず、プロセスへの関与を通じて感情的な絆に基づく経済圏を構築する。この転換の核心は、地域に根を張る中小企業だからこそ築ける「関係資本の経済化」にあります。株主利益を最優先するドライな合理性では不可能な、顔の見える長期的関係を、模倣不可能な競争優位へと転換する。利他意識を「収益の源泉」として設計し、顧客を主体的な当事者へと迎え入れる。この深い信頼関係こそが、流行に左右されないロイヤリティと、持続可能な共創関係を築きます。

このタイプ
の傾向は？

源泉となる資本

- ・顧客との関係
- ・業界との関係
- ・地域との関係

具体的な編集アクション

- ・D2C（直販）化
- ・下請け脱却
- ・異業種、地域共創ネットワークの再構築

Case 1

ナカダイグループ

産業廃棄物処分業 東京都

Case 2

三星毛糸

織物製造・販売 岐阜県

Case 3

荒井建設

一般土木建築工事業 北海道

Case 4

加和太建設

一般土木建築工事業 静岡県

Case 5

浅野撚糸

撚糸製造・タオル販売 岐阜県

Case 6

荒川技研工業

金物類製造業 東京都

Case 7

ウエダ本社

事務用機械器具卸売業 京都府

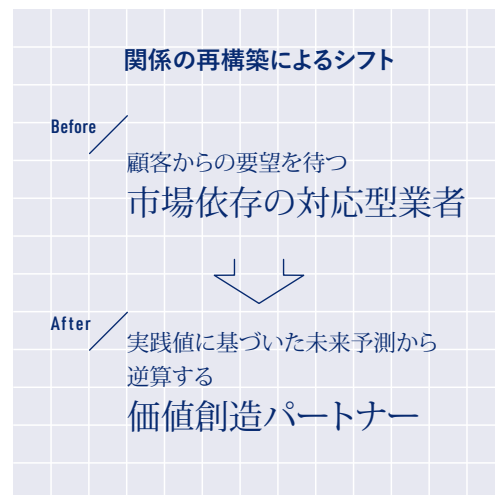
01: Partnership Case 1

現場の観察と社会情勢からニーズを先読み

サーキュラーエコノミーの
「実装証明装置」へ

ナカダイグループ

産業廃棄物処分量 東京都



創業 1937年

社員数 80名

社会的流れと自社利潤の相反に、
収益構造の再構築を決意

2000年頃、祖父・父と続く家業の鉄スクラップ・産廃処理業に入社した中台澄之氏は、証券会社で培った経験を踏まえ、「環境負荷削減が叫ばれる今後、総合リサイクルはビジネスになる」という展望を持って参画。「自社の成長（ゴミの増加）」と「社会の要請（ゴミの削減）」が相反するという矛盾に直面しながら、不定量の廃棄物から安定定量の素材を生産し売却益を得るスキームを確立し、顧客からの廃棄物を待つ「対応型」を覆えた。しかし2008年のリーマンショック時には素材価格が最大100分の1にまで暴落。市況依存型モデルの収益リスクが浮き彫りとなったことで、廃棄物を商社的に海外へ販売するのではなく、国内で回収から素材生成、還元までを一気通貫で引き受けるモデルへと転換する意志を固める。新規事業への人員配置は、徹底的な工程管理で既存業務の生産性を向上させることで捻出。人材の配置転換で、既存事業と新規事業を並走させた。2004年にコンサルティング事業部を創設し、業界で先駆けて方針転換して情報発信に着手。見込み顧客から検索されやすい状態をつくることで2013年頃には新規営業を原則停止し、来た案件は“逃さない”戦略へ完全シフト。大企業側から指名されるインバウンド型の受注体制を確立した。2016年にはコンサルティング事業部を独立させ、法人化し、新ビジネスモデルへ脱皮した。

「ニーズの2～3年前」から逆算。
好調な時こそ信頼を味方に投資へ

ナカダイの変革の要諦は、既存の「産廃処理施設」という物理的な資本を、サーキュラーエコノミーの「実装証明装置」へ読み替えた点にある。多素材を「収集・分別・加工」を経て価値に変える工程知と運用経験を、その「知」を販売すると再構築したことで、ゴミを待つ下請け業者から大企業から指名されるパートナーへ顧客との関係性を入れ替えることに成功した。「現場を見ていれば予兆を捉えることはできる」と中台氏。同氏は、中国の廃棄物輸入規制や脱炭素の潮流を、現場の観察と規制等の社会情勢から先読みする。「ニーズが顕在化する2～3年前にローンチする」を基準値としてあるべき像を描き、逆算して準備を進めてきた。金融機関からの融資が受けやすい既存事業の好調期に、新規事業への投資を並走。地球にとって価値ある仕事であることの発信も欠かさず、安定経営で地銀や自治体からの信頼も獲得し、地域でもビジネスでも「選ばれる企業」に。資源の”好循環”を生む立役者へと大躍進をとげた。





01: Partnership Case 2

名だたるラグジュアリーブランドと直取引を開拓

ブランドからの指名で 賞与20%増の利益率

三星毛糸

織物製造・販売 岐阜県

関係の再構築によるシフト

Before

「量」を追い続ける規模の
経済に基づく
薄利多売の下請け取引



After

「利益率」を重視する質の経済に基づく
世界的ブランドとの
直取引

創業 1887年

社員数 20名

既存事業にメスを入れ、
利益率大幅改善で賞与20%アップ

岐阜県尾州の老舗繊維メーカー、1887年創業の三星毛糸の代表に岩田真吾氏が就任した当時、同社の主力事業は赤字や業績低迷に苦しんでいた。岩田代表は「量」を追う規模の経済から、利益率を重視する「質」の経済への転換を決断。不採算事業の撤退、不要不急の支出カットを断行し、「安くて疲弊する仕事」は勇気を持って断った。代表自らが海外展示会へ赴き、エルメスやルイ・ヴィトンといった世界的ラグジュアリーブランドとの直接取引を開拓。約15年を

かけて取引先の過半数を入れ替えた。薄利多売の下請け構造から、価値を認める顧客に指名される企業へと体質改善を図った。

跡継ぎの「物語」を活かし、
地域リーダーを束ねて地域共創

変革の要諦は、自社の歴史や技術を「物語（ナラティブ）」として再編集し、個社完結ではなく地域全体を巻き込む共創のエコシステムを構築した点にある。同社は産業観光イベント「ひつじサミット尾州」を開催し、競



合他社も巻き込んで工場を観光資源化。さらに地域にリーダーが多数存在し連携する状態を理想として、「リーダーシップ・オブ・メニー」を提唱。老舗企業とスタートアップが繋がる交流の場として、共創基地「TAKIBI&Co.」を立ち上げ。自社をそのハブとして機能させることで地域全体のリソースを活用しながら、地域の活力を底上げすることを目指している。結果として、利益率が大幅に改善し、実質無借金経営を達成。生み出した利益で前年比20%の賞与増額などを実現し、社員の幸せと企業の成長を両立させている。



01: Partnership Case 3

「恩返し」で、地域になくてはならない存在に

地元の信頼を生かし地域内外の大型案件を受注

荒井建設

一般土木建築工事業 北海道

関係の再構築によるシフト

Before

景気や価格競争の影響が大きい
地域インフラの提供者



After

長期的に価値を醸成し続ける
文化や「らしさ」を作る
地域の顔

創業 1894年

社員数 206名

不況期の“逆張り”採用と、 ボトムアップでのデザイン経営の始動

1894年創業の荒井建設株式会社は、北海道旭川市でインフラ整備を担い成長してきた。しかし2000年代初頭、公共事業費削減に伴い建設不況に。そうした厳しい社会情勢のなか、同社は破綻した同業他社から16名の一括採用を敢行。短期的なコスト増を許容し、将来の施工体制を確保したことが後の成長基盤となる。さらに2019年からはデザイン経営を導入し、トップダウンではなく若手社員を巻き込んだプロジェクトチームを発足。

「建設業はカッコわるい」という現場の悲哀を直視し、働き手自身の幸せと誇りを追求するミッション・ビジョン・バリューを策定した。ロゴやユニフォームの刷新といった変化を先行させ、社外からの好評価が社員に直接届く環境を作ったことで、組織の自走力を高めた。

料亭の事業承継など「まちづくり」への 拡張が引き寄せる指名受注

変革の要諦は、創業から130年、地域に育てられてきた背景から、経済的合理性とは異なる「恩返し」としての経営判断を行ってきた姿勢にある。旭

川市民のステータスであった老舗料亭「花月会館」が経営破綻した際、そののれんを守るためグループ会社であるアライ地所が事業承継を引き受けたほか、中心市街地の古い建物を取得し簡易宿所として再生させた。「地域の灯を消さない」という責任感が、地域でのブランド力や企業の信頼性に寄与。結果として、地域外からの大型案件の指名受注にも繋がった。また、旭川で得られるライフスタイルの魅力を訴求する発信で、首都圏からの移住者や新卒の採用に成功。有料紹介サービスに頼らず自社の魅力によって人を呼べる採用モデルを構築し、新たな人材層の獲得を実現している。





01: Partnership Case 4

覚悟の借り入れと投資でブランド確立

先行投資で実績をつくり 地域や大手から指名買い

加和太建設

一般土木建築工事業 静岡県

関係の再構築によるシフト

Before

受発注の関係で頭を下げ続ける
請負型の関係



After

地域課題の解決者として頼られる
指名される関係

設立 1946年

社員数 244名

組織改革と営業改革による信頼回復

1946年創業の加和太建設は、現代表の河田亮一氏が入社した2007年当時、事業整理を経て公共土木に一本化していた。河田氏は成長している地方建設会社を10社ほど訪問・研究。業界の現状と自社の伸びしろを認知した。一方、社内は経営者の顔色を伺う体質であり、過去の施工不良による技術的信頼の低迷という負の遺産も抱えていた。代表は「現場監督の採用・育成こそが競争優位の源泉」と位置づけ、自律的な組織づくりに着手。外部専門家を招聘してミッション／ビジョン／バリューを策定し、評価制度を整備した。同時に、不具合案件を全社でオープンにし、会社費用で全件修繕する営業改革を断行。「絶対に誰も責めない」を前提に、原因と再発防止の知見として蓄積することで、顧客の信頼回復と組織の心理的安全性構築を両立させた。

請負業から「まちづくり企業」への転換

変革の要諦は、建設業を単なる「建物の請負業」から「まちづくりの課題解決産業」へと再定義した点にある。リーマンショックを好機と捉え、都内の一等地で不動産開発に挑戦し、実績と資金を獲得。そのキャッシュフローを元手に、地元・三島で商業施設「大社の杜みしま」を自社で開発・運営した。この「自社拠点の開発・運営」という地域への先行投資が実績の証明となり、「見積もりさせてほしい」というお願い営業から、地域や大手企業

から「相談に乗ってほしい」と指名される体制への転換を実現。公共土木依存から事業が多角化し、ビジョンに共感した優秀な人材が集まる好循環を生み出している。





01: Partnership Case 5

高度な自社技術を独自ブランドで訴求

特許技術を自社商品化し 倒産危機からのV字回復

浅野撚糸

撚糸製造・タオル販売 岐阜県

関係の再構築によるシフト

Before

技術力より価格競争力が優位になりやすい

「問屋依存」のtoBビジネス



After

独自の技術力を付加価値に転換しやすい

自社ブランドでのtoCビジネス

創業 1967年

社員数 80名

外的要因に翻弄される下請け構造の限界、
そこからの脱却

1967年創業の浅野撚糸は大手紡績の下請けとして事業を拡大したが、プラザ合意後の急激な円高により業界全体が衰退していく。さらに協力工場と共に多額の借金をして最新設備を導入した直後に仕事が激減し、倒産危機に陥った。下請け構造のままでは生き残れないと限界を感じた現代表は、自社製品の開発を決断。何千回という飛び込み営業や試行錯誤を繰り返す中で「お湯に溶ける糸」と出会い、約5年の年月をかけて繊維の間に空気の間隙を作る独自の撚糸技術を確立した。2007年、この技術を用いた自社ブランドタオル「エアーかおる」を発売。メディア等を通じて消費者に直接価値を伝えることで、大ヒットを生み出した。

圧倒的技術の研鑽重ね商品開発、
直接市場へ届ける構造へ

変革の要諦は、他社には真似できない「高度な撚糸技術」と、苦境を共にした「協力工場の製造基盤」という資本を、商社向けではなく消費者向けの自社ブランドへと再構築した点にある。下請けに留まらず自社技術をプロダクト化することで、エンドユーザーへと顧客層を拡大。「倒産寸前の町工場の挑戦」という物語を発信して社会の共感呼んだ。近年は岐阜本社や福島県双葉町にオープンファクトリーを建設し、製造現場を観光拠点化。



体験価値の提供により、採用困難だった新卒や多様な人材が集まる企業へと変貌した。2007年に約2億円だった売上は2026年度には30億円達成見込み。一時は多額の負債を抱え倒産寸前の危機に瀕するも、劇的なV字回復と成長を遂げている。



01: Partnership Case 6

場づくりと協業で顧客のニーズを拾い上げる

「ないもの」を生み続ける 中長期の関係性

荒川技研工業

金物類製造業 東京都

関係の再構築によるシフト

Before

売り込み先に飛び込みながら
営業を行う

自社のみによる営業開拓



After

クリエイターや顧客を繋ぐことによる
新たなニーズや
アイデアのハブ

設立 1973年

社員数 40名

展示会での対話から「ないもの」を 創り出し、グローバル市場へ

1973年、物理学を背景とした設計コンサルタントとして創業した荒川技研工業は、電線を引っ張る「グリッパー機構」の開発を機に金属製品メーカーへ転身。展示会への出品を通して美術や照明、建築など様々な業界からの引き合いを開拓し、革新的な商品の誕生に寄与してきた。1980年代、改良したワイヤーグリッパーの展示会出品をきっかけに、同社の機構を採用した縦移動が可能なピクチャーレールが誕生。いまや世界中の美術館で導入されるシステムの礎を築く。また、照明器具メーカーのヤマギワが吊り照明器具の高さ調節器具としてグリッパーを採用、同社のヒット商品に。2000年代には大手アパレルをはじめ店舗ディスプレイへの採用が進む。さらに、アメリカ・スミソニアン財団と重量級ピクチャーレールを共同開発、ワシントンナショナルギャラリーやメトロポリタン美術館に納入されるなど、国内からグローバルへと販路を拡大。「ないものを創る」という哲学のもと顧客の要望に応え続け、生まれた商品は500点以上。様々な空間における「風景」のスタンダードを更新し続けている。

自社ギャラリーを共創のハブに。 開発のヒントが生まれ続けるサイクルを実現

変革の要諦は、顧客の潜在的ニーズを把握し商品を生

むための機会を見直し、顧客との関係性そのものを再構築した点にある。2015年に就任した荒川創代表は、自社ビル内にギャラリーを設置。受動的に問い合わせを待つのではなく、常にクリエイターが出入りする環境を用意し、開発のヒントを恒常的に得る仕組みをつくりあげた。外部デザイナーとともに立ち上げたデザインプロジェクト「NEW NORMAL」ではクリエイターコミュニティの運営も担うなど、継続的に「ないもの」を生み出せる中長期的な経済モデルを確立している。



01: Partnership Case 7

受け身から「指名される」ポジションへ

ビジネスコミュニティへの 貢献で育てる共感と関係性

ウエダ本社

事務用機械器具卸売業 京都府

関係の再構築によるシフト

Before
ビジネス上の利害関係に終始した
「モノ」を売る
下請けベンダー



After
理念への賛同で指名が舞い込む
共感を呼ぶ
エコシステムの担い手

創業 1938年

社員数 29名

モノ売りからの脱却と、 「働く環境の総合商社」への転換

1938年に京都で創業した株式会社ウエダ本社は、文具や事務機器の卸業を営んできたが、バブル崩壊後のネット通販や量販店の台頭により業績が悪化。1999年、現代表・岡村充泰氏（2002年より現職）が入社し、負債の整理と構造改革に着手する。「働く人の個性を活かし社員の力を引き出せれば、会社を再建できる」という同代表のキャリア経験に基づく仮説の元、「人の個性を活かす会社」への変革を決断。オフィスづくりを通じて、社員が主体的に動く環境の構築を始める。2013年には「働く環境の総合商社」としてリブランディング。事務機器販売に加え、企業のオフィス設計やコーポレートデザイン、地域・社会のデザインまで提供価値の幅を拡張した。2015年からは京都工芸繊維大学 仲隆介教授との共同研究で自社オフィスをリノベーションし、エビデンスに基づいたワークショップ型のオフィスづくりを完成させた。

「数値化されない価値」を発信し、共感の生態系を構築

変革の要諦は、社会課題に向き合う企業同士が共感でつながる強固な生態系（エコシステム）を構築した点に



ある。同社は2008年より全国よりフロントランナーを招聘する「京都流議定書」を主催し、京都にある「数値化されない価値」の重要性を提唱。さらにゼブラ企業の伴走支援や、ローカルスタートアップ協会の運営、丹後・与謝野町での元料亭をリノベーションした交流拠点「ATARIYA」の立ち上げ・運営など、地域・ソーシャル文脈での活動を積極的に展開し、圧倒的な社会的信用を獲得。「事務機器」から「働き方やソーシャル」へのイメージチェンジに成功し、仕事を待つ状態から、理念に共感した顧客から直接指名で相談が舞い込むポジションへと転換を実現している。

02: Innovation



用途の再構築 使い道を発見する

優れた技術を一つの用途に固執させることは、資本の可能性を自ら狭めてしまいます。「用途の再構築」とは、対象を客観的に観察し、全く別の文脈や業界へ展開すること。例えば、職人向け工具箱の技術をアウトドアへ転用しコモディティ化を回避する、あるいは量販店向けからプロ向けプロダクトへシフトし高付加価値化を実現する。視点をずらすだけで、既存資産は新しい市場の扉を開きます。中小企業にとっての強みは「既存技術を使った高速PoC」を可能にする点です。市場が未確定な段階でも、自社の技術で即座に形にできるため、ロジカルな合意形成を要する大企業や、資金調達を前提とするスタートアップには真似できない機動力があります。新たな収益の柱を築くイノベーションのあり方です。

このタイプ
の傾向は？

源泉となる資本

- ・ 技術資本
- ・ 既存設備
- ・ 特許、知財

具体的な編集アクション

- ・ 技術の抽象化による他分野転用
- ・ 既存資産を活かした
新市場（マーケット）へのスライド

Case 1

コスメディ製薬

製造業（医薬品・化粧品・医療機器） 京都府

Case 2

リングスター

プラスチック製道具箱製造 大阪府

Case 3

カネバン

娯楽用具・玩具製造業 東京都

Case 4

相模屋食料

食品製造業 群馬県

Case 5

クラモト氷業

製氷業 石川県

Case 6

丸山木材ホールディングス

木材・製材品卸売業 岐阜県



02: Innovation Case 1

コア技術への集中投資でニッチトップの地位確立

市場ゼロ分野への転用で 世界初のプロダクト化

コスメディ製薬

製造業（医薬品・化粧品・医療機器） 京都府

用途の再構築によるシフト

Before / 制約が多く技術の製品化に
時間がかかる

医療領域における
技術提供やODM



After / スピード感のある製品化が可能な
美容領域における
BtoB・BtoCビジネス

「痛くない注射」から、世界初の マイクロニードル化粧品へ

2001年に製薬会社の技術コンサルティングとして創業したコスメディ製薬は、優れた技術が製品化されずに眠ってしまう課題に直面していた。そこで医療現場の「痛くない注射」のニーズに着目し、自らメーカーとして高分子ポリマー技術の研究を開始。2008年、ヒアルロン酸などを直接肌内部に届ける「溶解型マイクロニードル」の実用化に成功し、承認プロセス

に時間を要する医薬品や医療機器より先に化粧品へと転用して、新たな市場をゼロから創出した。この独自技術に対し、リソースを集中投下して他社追従を許さず価格競争を回避。さらに、単に「良いもの」として売るのではなく、安全性や効果に関する膨大な科学的根拠をセットで提供する姿勢が評価され、2011年には大手化粧品会社のODMに採択された。

医療技術を「化粧品」へ用途転換し、 新たな美容体験を創出

変革の要諦は、本来は注射に代わる医療用の経皮吸収技術として研究していた「溶解型マイクロニードル」と



いう知的資本を、医薬品や医療機器としてだけでなく「化粧品」へと用途転用した点にある。また、BtoBの技術提供から脱却してエンドユーザーの声をダイレクトに開発に反映する自社ブランド（BtoC）を展開。2012年にスキンケアブランド「クオニス」、2017年に育毛ブランド「ファーサ」を立ち上げ、BtoBで培った技術力とエビデンス構築力を元に事業領域を多角化。さらに、自社の存在意義を「人々のQOL向上」へと再定義。全社員に「売上100億円達成」を宣言して視座を引き上げるとともに、利益を継続的な賃上げ（4～5%）で還元するなど、高度な技術を支える熟練技術者が定着する組織づくりも推進している。

設立 2001年

社員数 193名（2024年度末時点）



02: Innovation Case 2

成長するアウトドア領域で脱・量販依存

強みが生きる新領域で コモディティ化を回避

リングスター

プラスチック製造具箱製造 大阪府

用途の再構築によるシフト



創業 1887年

社員数 42名

職人が認めた“強度”をキャンプ領域へ。
価格競争からの離脱達成

1887年大阪で工具箱メーカーとして創業した株式会社リングスターは、素材を木製から鉄製へ、1990年代には自社でのプラスチック工具箱開発への挑戦と、時代に合わせて変革を続けてきた。しかし、売上の6割を占めるホームセンター市場では、低価格競争やプライベートブランド化が進み、商品の高付加価値化が求められるようになった。この構造的課題に対し、2009年に入社した唐金祐太取締役は、自社の強みである「過酷な現場で長年耐えうる強度」と「積載効率の高さ」を再定義。2019年、キャンプでの体験からその技術をアウトドア市場に転用したキャンプ向け収納ボックスの新ブランドを立案。約2年間かけてアウトドア専門店を回り、成功ブランドの学習や販路設計を準備。安売りを避け、販路をアウトドア専門店に絞り、クラウドファンディングを起点に新たな顧客層を開拓。キャンプ事業は4年で約2億円規模まで成長し、取扱いは約200店舗まで拡大した。

海洋ごみから製品化。プラ問題へ当事者としての新提言

変革の要諦は、工具箱生産の現場で鍛えた強度・積載効率設計の技術を、専門店流通と社会課題に接続し、安さではなくストーリーと品質で選ばれる収納メーカーへ転換した点にある。2022年には、脱プラスチック・サステナブル観点の高まりという社会の潮流に呼応し、わ



ずか3ヶ月で海洋ごみを10%配合した長期使用に絶えうるプロダクトを製品化。「ゴミを長く使える道具に変える」という社会課題への提案を行い、売上の一部を寄付する仕組みや子どもたちへの教育事業も構築した。



02: Innovation Case 3

メイドインジャパンの需要予測で飛躍

脱海外依存を先導し 製造業のM&Aで指名殺到

カネバン

娯楽用具・玩具製造業 東京都

用途の再構築によるシフト

Before

縮小する需要にさらされる
技術特化型専門業者



After

多様で安定した展開が見込める
知財産業のインフラ

設立 2005年

社員数 51名 (2026年1月時点)

バイク塗装技術を武器に、 200兆円のIP「フィジカルサイド」市場へ

1997年、東京都奥多摩のプレハブ小屋でバイク修理・塗装業としてスタートした株式会社カネバン。2011年以降、200兆円規模とされる日本のキャラクターコンテンツビジネス（IP）市場へ参入。日本は世界有数のIP大国でありながら、グッズ等の製造（フィジカルサイド）は長年海外に依存していた。金子弘行代表は、将来的な円安や地政学リスクを予見し「日本でもものづくりをする時代が必ず来る」と判断。祖業であるバイク事業で培った「細かな彩色・加飾に対応できる板金塗装技術」と人脈を活用し、大手玩具メーカーからの受注を獲得した。この実績を足がかりに他社へも展開し、事業の主軸をIPコンテンツ製造へと大きく転換させたのである。

国内製造業をM&Aで束ね、 一気通貫のサプライチェーンを構築

変革の要諦は、ファブレス化の潮流に逆行し、失われゆく国内の製造業企業をM&Aで束ね、自社内に一気通貫の「製造コングロマリット」を構築した点にある。金型、成形、塗装、組み立てといった工程を内製化したことで、海外生産のリスクを回避したい大企業からの指名受注が急増。さらに社員を「プロ集団」と位置づけ、大幅なベースアップで成果に報いる実力主義を徹底して生産性を高めた。結果として、約2億円だった売上は、グループ

全体で約20億円へと急拡大。バイクからコンテンツへと主力事業は完全にシフト。自社の技術の用途転換と、衰退する国内製造業の大同団結が、新たな成長市場を切り拓く武器になることを証明している。





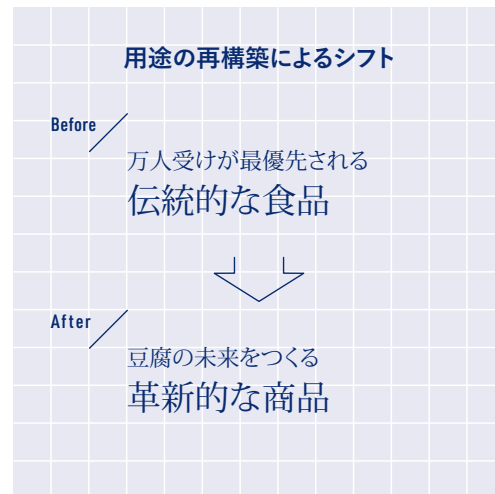
02: Innovation Case 4

常識破りの開発でファンが殺到

革新的企画力で
売り上げ450億の企業へ

相模屋食料

食品製造業 群馬県



設立 1951年

社員数 485名

「豆腐」を存続させるため、
業界の“非常識”へ挑戦し続ける

1951年創業の相模屋食料は、「やるからにはとことんやる」という鳥越淳司代表（当時は取締役）の覚悟のもと、「おいしさ」の追求と事業規模拡大をねらい、年商32億円の時代に41億円を投じて日本最大級の第三工場を建設した。その後は「豆腐の未来をつくる」ことを命題に、伝統食品としての豆腐を深掘りして新提案を加えた商品を続々リリース。業界の常識を破り、澱粉を用いて業界初の「もちり食感」を実現し、「焼く」食べ方を提案した「焼いておいしい絹厚揚げ」は、単体で40億円以上を売り上げる主力商品に。また、アイデア起点の商品開発で機動戦士ガンダムとコラボレーションした「ザクとうふ」を発売し、30～40代男性に爆発的ヒットを生む。「誰もやらないからこそ、やれば必ず勝てる」という発想で、「伝統的な食品」を「革新的な商品」へと再定義し、売上450億円規模の企業へと飛躍を遂げた。

伝統を土台にした革新と、誇りを取り戻す「救済M&A」

変革の要諦は、1,000年続く伝統技術を「壊す」のではなく、その強固な土台の上に「新しい食感やコンセプト



ト」という革新を乗せた点にある。社長自らが職人としての技術を持ち、「こうすればできる」という確信の元にアイデアを提起。トップダウンで限界を突破する力が成功の連鎖を生んだ。同社は国内の豆腐製造所の廃業が相次ぐ中、地方豆腐メーカーの救済M&Aも展開。本社からの再建支援メンバーなど相模屋社員を常駐させない「訪問診療」方式で現場の主体性を引き出し、再建企業が持つ「黄金時代」の商品や独自の技術を復活させている。伝統技術への深いリスペクトと、現場のプロパー社員のプライドを取り戻すアプローチが、業界全体を再興する強靱な求心力となっている。



02: Innovation Case 5

売り上げ2倍、純利益40倍を達成

内製化&高付加価値化で 海外比率4割の構造転換

クラモト氷業

製氷業 石川県

用途の再構築によるシフト

Before

一円単位の値下げ交渉が常態化した
国内小売特化の卸業



After

高付加価値市場へのシフトが可能な
国外ハイエンドも対象の
自社製造

創業 1923年

社員数 20名（従業員数：28名）

小売として掴んだ市場ニーズを元に製造へ転身

1923年創業の株式会社クラモト氷業は、氷を仕入れて加工・販売する卸業を営んできた。市場の変化に合わせて飲食店小売に特化するなど経営方針の変更を続けてきたが、30年ほど前から1円単位の値下げ交渉が常態化し、価格競争が激化。この構造を打破するため、2015年に当時の約2.5億円を投じて自社工場を建設し、製氷の内製化に踏み切る。2019年には脱・低価格競争を決断、「透明・硬い・溶けにくい」製氷技術を武器に、付加価値を求める顧客層へ振り切る。同年、高時給のバーテンダーが自ら氷を削る米国市場の課題に着目し、海外進出を開始。日本から直接輸出しつつ、現地からの配送・決済を現地商社へ委託するなど独自の供給・営業体制を構築。売上2倍、純利益40倍を達成し、2025年には海外比率41%と売上構造の転換に成功した。

国内外の違いを的確に捉え、 自社の氷の価値を翻訳し分けて営業

変革の要諦は、卸業時代に培った顧客接点の近さを活かし、氷を「冷やすための物体」ではなく、体験を提供する「コンテンツ」へと再構築した点にある。国内の価格競争から脱却し、氷に「情緒的価値」や「機能的贅沢」を見出す層へ舵を切るため、グラスやドリンクに合わせた形状の氷を開発し、従来のキロ売りから個数売りへのパッケージ化を行うなど、顧客となる外食・バーに対す

る提供価値を徹底して製品に落とし込んだ。海外進出においては、現地の商社とともに市場視察、貿易費用・リスクも織り込んで体制を具体化。SNSやブログでの継続的な発信が転機や人材、コネクションを呼び込む土壌ともなった。





02: Innovation Case 6

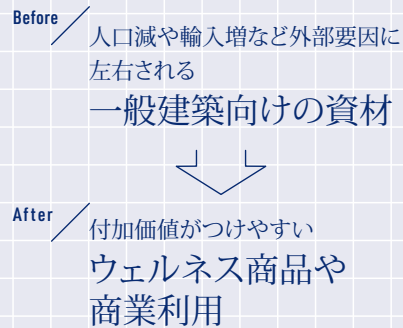
既存事業から撤退し、リソースを集中投下

建築材を活かした 新領域進出と用途拡大

丸山木材ホールディングス

木材・製材品卸売業 岐阜県

用途の再構築によるシフト



創業	1916年
社員数	60名(グループ全体540名)

“見えない黒船”を察知し、既存事業からの撤退とリソース集中を断行

1916年創業の丸山木材は、岐阜県中津川市で製材や建材卸を中心に事業を拡大してきた。しかし、現代表の丸山大知氏は入社した2007年頃、人口減少や住宅着工数の激減、安価な輸入材の台頭という「見えない黒船」の到来をいち早く察知する。危機感を抱いた同氏は、主力であったサッシや水回り機器の販売、地元での一般建築や対業者の木材卸といった価格競争の激しい既存事業からの撤退を断行。そこで浮いた経営資源を、非住宅分野の木造建築や、新領域である化粧品などの高付加価値事業へと転換する構造改革を進めた。

重い木材を「レターパックで送れる」化粧品へ。 資産をフル活用し世界へ挑む

変革の要諦は、先人が残した「豊かな森林資源と信用」という資本を、「建築材」としてではなく、香りを抽出した「癒やし（ウェルネス商材）」へと再定義した点にある。「木材は重くて送料が高い」という制約を逆手に取り、木材精油を用いたコスメブランド「meet tree」を立ち上げ、レターパックで送れる高付加価値商材を生み出した。さらに、親族承継にこだわらず同業他社を救済するM&Aの展開や、韓国のトップスターをアンバサダーに起用するグローバルPRも推し進めている。「先祖が残した資産があるからこそ、莫大な投資が必要な新規事業が



できる」と割り切り、リスクをとって「地域や業界を繁栄させる」ことを優先。同社の姿勢は、斜陽産業における新たな生存戦略を示している。

03: Branding



意味の再構築 機能から物語へ

モノが溢れる時代、スペックによる優位性は短命です。「何ができるか」という機能的価値はやがて価格競争に飲み込まれます。ここで必要なのが、プロダクトやサービスの存在が「なぜ必要なのか」を問い直す「意味の再構築」です。例えば、自社を単なる「部品の提供者」から「職人のプライドと伝統を伝えるストーリーの語り手」へと自らを定義し直す。国内の常識を手放し、世界で通じる新しい価値観と物語を付与することで、独自のマーケットを切り拓く。機能を背景や文脈を含む物語（ストーリー）へと変換することで、顧客は単なる「利用者」から、ビジョンへの「共感者」へと変わります。スペック競争から脱却し、代えのきかない情緒的価値を付与すること。それが資本に命を吹き込み、ブランドのファンをつくる第一歩となります。

このタイプ
の傾向は？

源泉となる資本

- ・ 歴史
- ・ 属人的職人技
- ・ 地域の中での役割

具体的な編集アクション

- ・ パーパスの再定義
- ・ ブランドストーリーの再構築
- ・ 機能から意味への価値転換

Case 1

能作

金属製品製造業 富山県

Case 2

石見銀山 群言堂グループ

製造小売・宿泊業 島根県

Case 3

赤坂水産

魚類養殖業 愛媛県

Case 4

諏訪田製作所

利器工匠具・手道具製造業 新潟県

Case 5

若潮酒造

蒸留酒・混成酒製造業 鹿児島県



03: Branding Case 1

工場のコンテンツ化と間口拡大で売上10倍越え

アウトプットを変えて 伝統技術を守りぬく

能作

金属製品製造業 富山県

意味の再構築によるシフト

Before

技術向上のみを使命とした
機能と部品の提供者

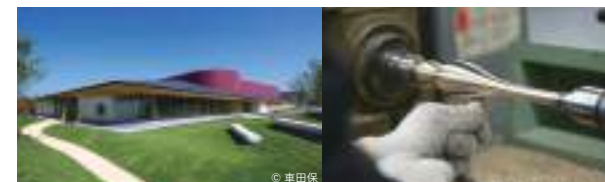
After

職人のプライドと伝統の価値を伝える
ストーリーの語り手

下請け構造からの脱却と市場適合

江戸時代より銅器産業が盛んな富山県高岡市で、1916年創業の能作は仏具や茶道具の「生地（本体）」を製造する下請け業者として、長年黒子に徹してきた。現会長である能作克治氏は、2002年社長に就任すると真っ先にお客様の顔を見たいと直接販売の「能作ブランド」を作ることに着手した。当初自身がデザインした真鍮製の洋風ベルは日本の生活に合わず不振だったが、店員の助言で「風鈴」に用途変更したことでヒット。この経験から「市場の声」を重視した商品開発を強く意識することに。続けて、一年中販売できる商品として食器に着目。これまで扱ってこなかった「錫」をあえて選び、「錫100%」で製品化。「手で曲げられる」という逆説的な機能性は、高岡銅器の技術を現代のライフスタイルへ適合させ、大きな成長ドライバーとなった。また、1990年代初頭に工場見学へ訪れた親子の会話を通じて、職人の世界が社会的に低く見られている現実と直面。この経験から、産業の素晴らしさを伝えるため、工場見学などを通じて産業の中身を開いていく取組みを行う。結果、年間1万人超が工場見学に訪れるように。

さらなる転換点は2017年。現社長の能作千春氏が主導し、年商約13億円の時期に約16億円を投じて新社屋・工場を建設する投資を実行。産業観光を掲げ、製造現場を「見せるコンテンツ」へと再定義した。カフェや体験工房を併設し工場見学を無料で行うことで人口減少が続



く地方にある工場に年間13万人もの来訪者が訪れる拠点へと成長。県外からも若者が志願する企業へと変貌し、売上はブランド始動時から10倍超の規模へと拡大した。

ものづくりを「観光・体験資本」へ

能作の変革の要諦は、伝統技術という資本を、「体験」という資本へと再構築した点にある。かつては「問屋の仕様通りに作る」ことが正解だったが、同社は既存チャンネル（問屋）を介さず直に展示会でユーザー接点を持つことで自社の価値を伝える“体験”を開発。「会社を成長させる理由は、世界中に知ってもらいたいから」と能作千春氏は、高岡に400年以上続く鑄造技術の歴史は守りつつ、アウトプットは観光、ブライダル事業（錫婚式）、ジュエリーと、柔軟に増加させてきた。

特筆すべきは、この多角化が単なる売上作りではなく、ファンづくりと人材獲得のエンジンとして機能している点だ。工場を開き、職人の技を五感で伝えることで、来訪者・ファン・採用候補まで含めた関係人口となる。アイデアを即座に市場へ出し、顧客の反応を踏まえ修正を重ねるスピード経営が業界の先端を開拓しつつ、地方の一企業を世界が目にするブランドへと押し上げている。

創業 1916年

社員数 約260名（連結）



03: Branding Case 2

人口400人の過疎の町から27億を売り上げる

土地に根ざすリアルが オンリーワンの存在に

石見銀山 群言堂グループ

製造小売・宿泊業 島根県

意味の再構築によるシフト

Before
商品やブランドの展開数を増やす
製造小売としての
規模の追求



After
高単価でもファンがつく
背景ストーリー価値の
最大化

創業	1979年
社員数	224名（2026年3月現在）

コロナを機にあるべきブランド像を再考、
「やらないこと」を決断

1979年、島根県大田市大森町（石見銀山）で創業。縫製工場で廃棄される布の活用から始まり、「日本の暮らし」をテーマに据えたアパレル業で全国展開を果たしたが、商品数増加などに基づく惰性の成長となっていた。転機はコロナ禍。店舗休業で売上が約6億円消失する危機の中、事業を継承した松場忠氏はブランドのあるべき姿を再考。多くのアパレルブランドが「バーチャルなイメージ」を売るのに対し、自社の強みは石見銀山で地に足を付けて営む「暮らしの実態（リアル）」にあると定義。複数あったブランドを統合し、商品数を半減させることで、メッセージを研ぎ澄ます道を選んだ。結果、客単価をコロナ前比で約+6000円まで上げ、売上はグループ全体で約27億円まで回復した。

地域そのものを「体験するブランド」へ

変革の要諦は、アパレル製造小売という概念から脱却し、ものづくりの根底にある“実態”こそが価値であり商材であると再構築した点にある。石見銀山での場所・暮らし・人間関係の実態そのものを資本として捉えたことで、ブ

ランドの世界観が鮮やかになり顧客の心をつかんだ。加えて、地域に根差しながら地域を超えた事業展開も可能に。アパレルと宿泊事業に加え、二地域居住や中長期滞在を促す「遊ぶ広報」といった行政との連携事業（BtoG）を開始し、石見銀山の関係人口を増やす取り組みを開始。2週間滞在で市場をつくる自治体受託事業「遊ぶ広報」は、繊維・アパレル・宿泊業などの地域に根ざした事業を展開してきたことで培われた企画力を武器に、全国6自治体で受託。「幸せな場所を作れば、おのずと人が集まってくる」。地域と事業の持続可能性を両立させた稀有なモデルである。

写真：藤井保





03: Branding Case 3

美味しさの再定義で米国市場2位のシェア獲得

国内の常識を手放し 世界で通じる価値を創出

赤坂水産

魚類養殖業 愛媛県

意味の再構築によるシフト

Before

高コストで制約に縛られた
業界常識に閉じた価値



After

市場との対話から見出される
グローバルで
通用する価値

創業 1953年

社員数 11名

コスト構造の改革と 市場との対話による価値転換

1953年創業の赤坂水産は、愛媛県で真鯛やヒラメの養殖から直販までを一貫して行う。2013年当時、養殖原価の7割を占める飼料（魚粉）価格の高騰が経営を圧迫していた。この課題に対し、約5年をかけた厳格な実証実験を経て、低魚粉飼料でも生育する条件を見出す。同時に、飼料メーカーとの直接契約で製造コストを大幅に抑えることに成功。さらに、国内需要が頭打ちとなる中、国内外の展示会へ積極的に出展。海外市場では「新鮮な歯ごたえ」よりも「熟成した柔らかい旨味」や「環境に配慮して育てられたか（サステナビリティ）」が評価されるというニーズを掴む。展示会で出会った血抜きの方法と熟成技術を取り入れ、米国市場でシェア2位を獲得するに至った。

「育てるプロセス」を世界基準の価値へ

変革の要諦は、自社の養殖プロセスそのものを、世界に通じるサステナブルな付加価値へと再構築した点にある。「新鮮さこそ正義」という産地の常識を手放し、流通制



約も前提に市場の嗜好に合わせて「熟成前提で美味しさが完成する魚」へ品質を再定義した。また、地方の一次産業が抱える持続可能性の危機を直視し、自社の利益追求にとどまらず、産地直送で中間業者を挟まない独自流通による飲食店を東京に出店するなど、産業全体の意識変革にも挑戦。市場との対話から自らの常識を疑う姿勢が、地方の養殖業者をグローバルに選ばれる存在へと押し上げている。



03: Branding Case 4

オープンファクトリーで工場を観光地に

職人の手仕事を コンテンツ化しファン獲得

諏訪田製作所

利器工匠具・手道具製造業 新潟県

意味の再構築によるシフト

Before

大量生産に置き換えられる
再現可能な機能的価値



After

簡単には真似ることができない
唯一無二の情緒的価値

創業 1926年

社員数 60名

自動化の波に逆行し、 1万円の高級爪切りで新市場を創出

1926年創業の諏訪田製作所は、新潟県三条市で刃物などの道具作りを手掛けてきた。世界の同業他社がロボット化による大量生産や低価格競争へシフトする中、同社はあえて「手仕事」を維持する道を選択する。しかし、海外等で「手作り＝安い」と評価される現実に直面し、既存の市場で戦うことの限界を悟った小林知行代表は、安価な日用品である爪切りを「機能美を極めた高級道具」へと再定義。1本1万円という常識外れの高単価戦略に打って出た同社は、資金もコネもない中、車に商品を積んで全国を回る泥臭い飛び込み営業を重ね、「100円で買えるものを100倍の価格で売る」という全く新しいニッチ市場（ブルーオーシャン）を自ら創出した。

完全手作りの日用品を高級嗜好品に、 そして「魅せるコンテンツ」へ

変革の要諦は、爪切りという「日用品」を「高級嗜好品」へと再構築したところにある。「切れる」という機能＝本質的価値で比較せず、「全工程手作りである」という「付加価値」を加えて市場に提示し続けた。業界の潮流に乗らな

かったことで唯一無二のポジション（残存者利益）を獲得。以前から半開放だった本社工場に地元小学生や業界関係者など見学者が増加したことを機に、職人から「仕事の邪魔」と猛反対を受けながらも、2011年にトップダウンの意思決定で「オープンファクトリー化」を断行。結果、ブランドの信頼性やファンを獲得しただけでなく、来場者から直接称賛される環境が生まれて職人のモチベーションが向上した。近年は製造工程で出る廃材を用いたアート作品の制作や、社員食堂の一般開放も実施。ものづくりの哲学を体感させる空間投資が、生産と経営の理想的な循環へ結実した。





03: Branding Case 5

ブーム終焉による余力をクラフトに投資

伝統に感性的付加価値 で世界のブランドに

若潮酒造

蒸留酒・混成酒製造業 鹿児島県

意味の再構築によるシフト

Before

個性で勝負することが難しい
大量生産の日常嗜好品



After

他にはない個性を尖らせられる
少量多品種の
クラフト嗜好品

設立 1968年

社員数 33名

焼酎ブーム終焉の危機感と、 スモールスタートによる市場探索

1968年、鹿児島県志布志市の5つの蔵元が合併して誕生した若潮酒造は、地域に根差した日常酒メーカーとして歩んできた。しかし、2010年頃から焼酎ブームが終焉し、売上の減少が続く構造的な危機に直面する。この状況下で同社は、「とにかく出してみる、できることをやってみよう」とスモールスタートでの商品開発を推進。ブームを過ぎたことで生まれた生産余力を注ぎ込み、5-6年間で約30種類の新商品を開発・発売。その過程で2018年、フルーティーな香りを際立たせた新ブランド「GLOW」が誕生する。同商品が「酒屋が選ぶ焼酎大賞」を受賞したことは、大量生産の時代から少量多品種に変化する流れへの確信をもたらす大きな成功体験となった。これを機に世界市場への進出へも踏み出した。

確かな「酒質」を土台に「遊び心」を加え、 新たなファンを獲得

変革の要諦は、鑑評会で長年連続入賞するほど培ってきた「高品質な酒質」という強固な資本と設備を土台に、「香りを足す」など「少しの手間」を加えることで新しい価値を創出した点にある。既存の木樽蒸留機を活用してクラフトジン市場へも挑戦し、自由な発想でブランド像を拡張。その開発スピードや精度を支えるのは、合併の歴史から根付く「合議制」の風土であり、「失敗しちゃ

いました」と言えるお茶目さやワクワク感を重視する社風にある。閉鎖性を打破すべく、副業人材を積極的に登用するなど、組織改革も推進。大手には真似できない「顔の見える経営」を実践し、伝統企業だからこそ厳格な高品質追求にとどまらず人間味をプラスすることで、親近感や共感を獲得している。



04: Organization



組織の再構築 仲間を再定義する

固定的な組織図が、社員の可能性を縛っているかもしれません。「組織の再構築」とは、単なる人事異動ではなく、目的のために集う「仲間の定義」を変えることです。ピラミッド型の「会社」という枠組みを、会社の目的を達成するための「流動的なチーム」へと捉え直す。社内のリソースに固執せず、外部の専門家や副業人材も同じビジョンを共有するパートナーとして巻き込む。個人のスキルを役割に閉じ込めるのではなく、情熱や背景を資本として編み直すのです。会社を、価値観への共鳴による自律的なモチベーションで駆動する組織へと転換することで一人ひとりが「主役」として機能する関係性をデザインすることができます。組織の創造性は爆発的に向上し、社員からも地域からも愛され続ける、しなやかで強い集団へと進化するのです。

このタイプ
の傾向は？

源泉となる資本

- ・社員との関係
- ・組織戦略
- ・業務プロセス

具体的な編集アクション

- ・DXによる標準化
- ・リスクリング
- ・補完型人材（外部専門家）の登用

Case 1

裕進運輸

一般貨物自動車運送業 三重県

Case 2

小平

エネルギー卸売・小売業、
輸出入販売業・IT事業 鹿児島県



04: Organization Case 1

人材投資で運輸品質向上

好かれる組織が 指名受注と人材獲得へ

裕進運輸

一般貨物自動車運送業 三重県

組織の再構築によるシフト

Before / 慢性的な人手不足と構造課題から
逃れられない

即戦力前提の
労働者の確保



After / 社会インフラの提供者としての
ポテンシャルを秘めた

育成前提の人材確保

設立 1965年

社員数 70名

社長自ら学習習慣を通して気づきを獲得、
社員の声を起点に組織改革へ

裕進運輸は、1965年に創業した三重県の運送会社。3代目となる現代表・渡部裕之氏が事業を引き継いだ当時の社内は、諍いは日常茶飯事、会議体も存在しない状態であった。初代時代には倒産の危機もあった経営状態を「赤字にはならない」状態まで改善。

渡部氏が50歳を迎える頃、転機が訪れる。古参の事務員からの「こんな状態でいいんですか」という言葉を発端に、採算以外の側面まで踏み込んだ経営を問い直すフェーズに突入。渡部氏は社員に「10年後の理想」を書かせ、集まった約370項目もの要望の中から男女別トイレの設置や事務所の新築、カフェスペースの併設など、実現可能なものから順に実行。さらに、「新卒が入るような会社になりたい」という社員の声を受けて、月1回の勉強会や外部講師を呼ぶ仕組みをつくった。

「モノを運ぶ労働」から「関係性」へ。
人への投資が生む好循環

裕進運輸の変革の要諦は、運送を単なる「モノを運ぶ労働」から『この会社でないと困る』と言われる関係性へと再定義した点にある。同社はドライバーを即戦力ではなく「育成前提の人材」と位置づけ、未経験者が2t車から4t、大型へと段階的にステップアップできる車両構成を維持。業界では珍しく女性ドライバーも活躍してい



る。また、月に1回の勉強会や外部講師を招いた研修、入社3年未満へのコーチングなどを導入し、人間力の向上に努め、「裕進の運転手はいい人が多い」「頼みやすい」という口コミが広がった。継続している地域の清掃ボランティアは、採用にも寄与する好循環を生んでいる。WEBサイトやSNSで安全対策や働き方を発信し、業界外からの応募も獲得。年に1度の経営計画発表会には金融機関を招待してビジョンを共有することで、強固な信頼を築いた。

「人に好かれるドライバーになればお客様は増える。だから社員みんなに『人に好かれてください』と話している」。約10年で売上を2倍へと成長させた同社の「人」への徹底したコミットは、運送業における新たな生存戦略を示している。



04: Organization Case 2

理念経営で経常利益が3倍に

人事と組織に徹底投資し 競争優位性を確立

小平

エネルギー卸売・小売業、
輸出入販売業・IT事業 鹿児島県

組織の再構築によるシフト

Before / ウェットな人間関係のみに依拠した
ガバナンスが
効かない組織



After / 協業依頼が舞い込む
理念に基づく
自律的組織

設立 1965年（グループの創業は1912年）

社員数 75名

ガバナンス不全からの脱却と組織改革

1912年創業の小平は、鹿児島でエネルギーを中心に事業を多角展開。しかしコロナ禍で「飲み会」依存の社内関係が絶たれると、組織のガバナンス欠如が露呈し、ベテランの離職と若手の離職希望が相次ぐ。さらにLPガス仕入価格の高騰が直撃し、収益構造も悪化した。この危機に際し、小平代表は赤字契約を見直し、赤字事業の止血を断行。情報流通をデジタル化（DX）し、情報の透明性を担保した。同時に、組織改革にも着手。当初3年間は赤字を許容する覚悟で、外部専門家を招聘してミッション・ビジョン・バリューを策定、組織サーベイを導入し全員面談を実施するなど、組織風土の根本改革に乗り出した。

地域投資をフックに 首都圏人材を獲得

変革の要諦は、人材採用が難しい地方において「人的資本こそが競争優位」と再定義し、先行投資した点にある。理論的な人事制度を導入して理念に基づく自律的組織へアップデートした。さらに、事業全体を理念に

ベースにしてその価値を再定義。ブランドの変更や事業の見直しを聖域なく行った。100年以上の地域に根差した事業活動で培った信頼という社会資本を土台に、シェアカフェ運営など地域を豊かにする活動を展開。経済性と社会性を両立する姿勢が共感を呼び、従来は採用困難だった首都圏の優秀な人材が入社するようになった。結果、国際貿易事業が急成長。売上は28.8億円から37億円へ拡大し、赤字が大きな黒字につながり、113年の設立以来最高益になった。組織への投資が事業成長を牽引することを証明した。



Column

正当な対価を払うファン作りと社員の幸福が成長の鍵

関 智宏 同志社大学商学部教授・中小企業マネジメント研究センター長

中小企業の経営課題のひとつに、収益性の低さが挙げられます。中小企業が事業を継続させるだけでなく、収益性を改善するためには何が必要か。それは、売上や事業規模の拡大だけを目的とするのではなく、価格競争に巻き込まれずに、選ばれる存在であり続けることです。

提供する商品の価格が高いか安いかわではなく、その価値に対して正当な対価を払いたいと思う人がどれだけいるかが重要です。中小企業の商品は、大手の商品と比べると価格が高くなることもあります。「この会社の商品だから買う」というファンやサポーターが存在します。

いわば、いくらまでなら払ってもよいという支払意思に基づき、本来の価値を理解した人が継続的に買い支えてくれる関係性が築かれることが望ましいと感じています。このような関係性が成立していれば、結果として高付加価値化の実現に繋がります。

また、収益を確保し、成長基調にある中小

企業には共通点があると考えられます。それは、大企業が得意とするゼロイチのイノベーションではなく、自社がすでに持っている資本を「再編集」することで活路を見出しているという点です。これまで蓄積してきた技術や知見、信頼などの無形資産を用いて、顧客の悩みを解決する方法を提示するとき、売り方をアップデートするとき、それぞれのプロセスを行き来しながら事業を推進することが、独自の事業を生み出す源泉となります。

そして何より、社員のモチベーションやエンゲージメントが上がること、ひいては、社員の幸福度を高めることが、収益性の改善に繋がります。

例えば伝統と革新を融合させた経営で注目を集める、老舗石鹸メーカー「木村石鹸」の木村祥一郎氏は「社長がマネジメントするから、組織はダメになる」という考えをおもちですが、私もこの考え方には賛成です。社長がすべきことは、従業員の立場に立ち、いかに理想的な働き方を実現できるか考え、社員

が自発的に何かチャレンジしたいと言えるような組織を作っていくことではないでしょうか。

このような事例は、日本各地にみられます。例えば和歌山県田辺市には、社員が1日6時間以内の労働でも収入を担保できる案件のみ受注するという林業を営む企業があります。収入をあげたい社員は副業ができる仕組みもあるそうです。

また、社員から「カフェをやりたい」という声があがり、実際にカフェの運営をスタートしたという、岩手県一関市の染め物店例も知っています。カフェにはお客さんとして人が集まり、新しい事業を推進する中で社員同士の交流も深まり、今後、事業の売上げ規模的にも大きくなっていくと思います。

社員が働き続けたいという環境を作ることに加え、社員の力を信じて、伸ばすことも社員の幸福度の向上にもつながります。

ある創業130年ほどの神戸市の機械金属企業は、地元の高校を卒業した方や商業高校の

女子学生を定期的に採用してきました。社長は、そのような従業員は結婚や出産を機にすぐに辞めるだろうと考えていたようでしたが、社長と血縁関係のない工場長が「この人は絶対に伸びる」とある女性社員を評価していたのです。その女性は、同社は久しぶりのリーダーという役職についたと聞きました。その社員の方としても、頑張って評価されたことは嬉しいし、会社のために頑張ろうと思えますよね。

社員には、それぞれの背後に家族の事情があります。健全で当たり前のことではあるけれど、社長が社員一人ひとりの顔を思い浮かべながら仕事を任せることができているかどうか。

事業を成り立たせるには、人の存在が不可欠です。これまで抽象的に語られることの多かったテーマですが、今いる社員へどのように還元し、社員の幸福度をどのように高めていくのかという視点が、改めて経営者に求められているように感じています。

リサーチ概要

有識者インタビューや企業調査を経てピックアップした
中小企業20社に対してオンライン／訪問によるインタビ
ュー形式のヒアリングを実施

インタビュー企業リスト(五十音順)

赤坂水産有限会社

浅野燃糸株式会社

荒井建設株式会社

荒川技研工業株式会社

株式会社石見銀山群言堂グループ

株式会社ウエダ本社

株式会社カネバン

加和太建設株式会社

株式会社クラモト氷業

コスメディ製薬株式会社

小平株式会社

相模屋食料株式会社

株式会社諏訪田製作所

株式会社ナカダイ（ナカダイグループ）

株式会社能作

三星毛糸株式会社

丸山木材ホールディングス株式会社

有限会社有進運輸

株式会社リングスター

若潮酒造株式会社

発行者／公益財団法人 全国中小企業振興機関協会

委託先／株式会社 KESIKI

編集・制作／株式会社 KESIKI

問い合わせ先／公益財団法人 全国中小企業振興機関協会