



# 中小企業経営の新潮流・中小企業の価値の可視化に

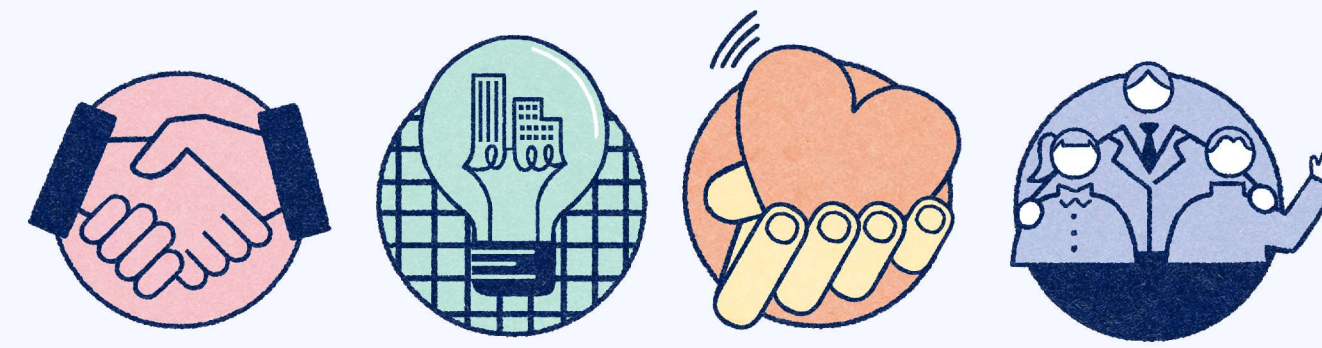
## 関する調査報告書

令和8年 3月30日

# 目次

01. はじめに
02. 中小企業がおかれている状況
03. 次世代の中小企業経営の在り方・価値
04. 次世代の中小企業経営「らせん経営」を実践するための戦術
05. モデル企業の実践例
06. 中小企業に関する意識変革の広げ方
07. 2025年度3月期 討論イベントレポート

## 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、設備投資などの有形資産に加え、技術や信頼といった無形資産を起点に競争力を構築している点です。これらをもとに資本を組み替え、変化に応じて改善を重ねる企業が成長を遂げています。

# 01.はじめに

## 本リサーチレポートについて

本プロジェクトは、日本の中小企業全体を一律に定義・類型化することを目的とするものではなく、多様な中小企業の存在を前提としながら、一定の傾向や兆しを探索的に整理することを意図している。

本調査は、今後どのような中小企業のあり方や成長の方向性に光を当てていくべきかを検討するための基礎的な検討として位置づけられるものである。定量的な網羅性よりも、現場における意思決定や価値観の背景を丁寧に捉えることを重視し、本プロジェクトではデザインリサーチ（定性調査）を主軸として、以下の調査を実施した。

- ・直近5年間で成長基調にあるモデル企業の経営者へのインタビュー（20名）
- ・中小企業分野に精通するエキスパートへのインタビュー（10名）

これらの調査を通じて、現在活躍している中小企業が、どのような思想や判断軸のもとで事業を展開し、結果として新たな動きや兆しを生み出しているのかについてデザインリサーチ（次ページ参照）という手法を用いて整理を行っている。

具体的には、以下の観点を切り口として分析を行った。

- ・中小企業における成長の源泉はどこに見いだされるのか
- ・大企業やスタートアップとは異なる、成長する中小企業に見られる特徴や共通点（経営理念、事業戦略、事業戦術、社内外との関係性構築等）

なお、可能な範囲で兆しの確からしさを補完するため、関連する公開情報や既存データについても併せて参照・整理している。一方で、本調査で整理した傾向や兆しが、政策検討においてマクロ的な視点として位置づけ得るか、また他の企業群にも適用可能なものかについては、今後の定量調査等による検証が必要である。

## 本プロジェクトの目的

### 背景理解

事業環境が大きく変化し、社会的、経済的なショック等の振幅も大きくなるなかで、地域経済の担い手である中小企業及び小規模事業者（以下、中小企業等という。）には、新たな変化への対応やショックへの耐性を高め、新事業展開やイノベーション等による「攻め」の経営を強化することが求められている。

### 課題

中小企業等は人口減少・持続可能性・技術革新といった時代の潮流に対応できるかどうかの転換点にあり、企業成長の好循環に向けた挑戦が恒常的に生み出されるようなエコシステムの創出を通じて、地域経済さらに日本経済の継続的な発展をけん引する成長する企業の創出、さらには企業の成長に向けた機運醸成が課題となっている。

### 目的

本事業では、日本全国で新潮流の攻めの経営や様々な側面から価値を提供している中小企業等を分類し、その価値を可視化することで中小企業等が果たす重要な役割を再定義するとともに、中小企業等の挑戦意欲の向上に資する価値の可視化および発信と社会への浸透について調査、検討、実証、提案を行う。

このプロジェクトで向き合う問い

どうすれば、

中小企業の意義や社会的な位置づけを再解釈し、  
それらを捉える社会的な見方や語られ方を更新することで、  
大企業やスタートアップと伍する第三極としての中小企業等に  
使命感を持った優秀な人材を惹きつけ、  
好循環が生まれるきっかけを作ることができるだろうか？

## このプロジェクトが目指すパラダイムシフト

中小企業を「大企業の補完的存在」から「価値創出の主演」として、規模ではなく質とインパクトで評価し、社会と経済を支える存在へと再定義することを目指す。

	Before（これまでのパラダイム）	After（本プロジェクトが目指すパラダイム）
中小企業の役割	大企業の下請け、地域雇用の受け皿（消極的）	地域および日本経済を安定させ、支えとなる存在
評価される価値	経済的効率性、規模の拡大 (Scale)	社会的インパクト、事業の深さ・質 (Impact)
「国富」の定義	GDP、外貨獲得高	地域のレジリエンス、包摂性、文化的固有性
社会・ステークホルダーのスタンス	支援、保護的な関与	投資、エンパワーメント、誇りの醸成
社会の空気	「大手に行けないから中小へ」	「社会を変えたいから中小へ」

## デザインリサーチについて

本プロジェクトではデザインリサーチという調査手法を採用。有識者や経営者自身にフォーカスをあてる深掘インタビューを行い、潜在的なインサイトを探求。「これからどうあるべきか」という未来の方向性を描き出すことを目指す。

### どれだけ政策の使い手（n=1）に

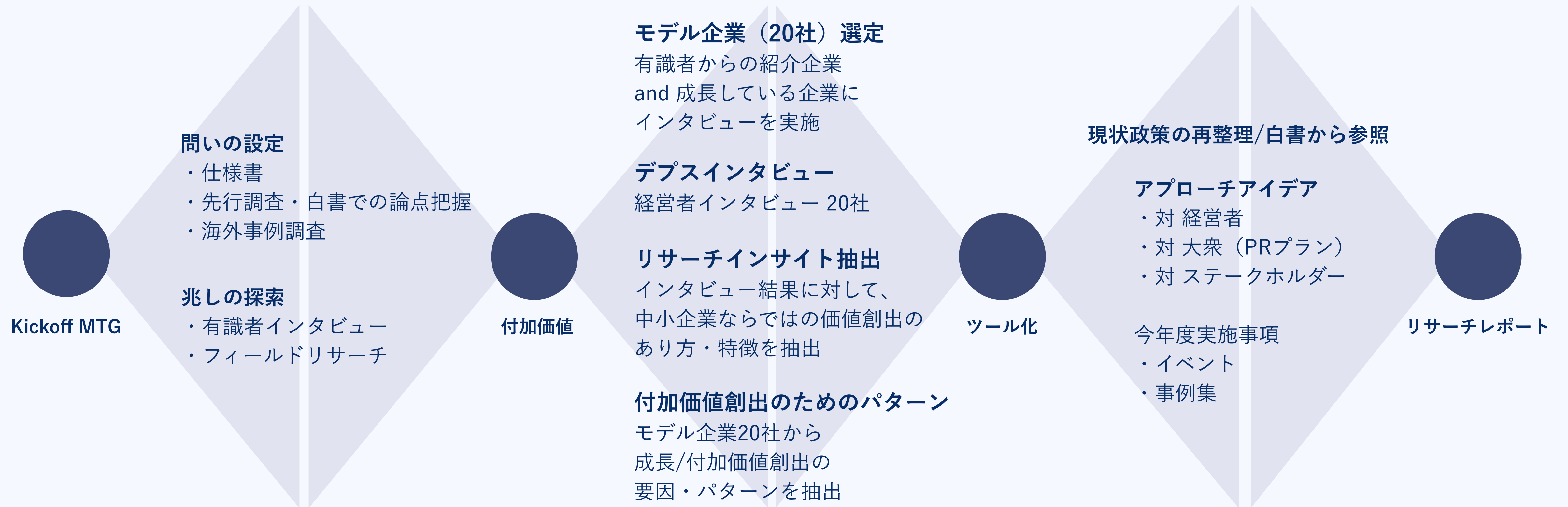
### 共感できているか

顕在化している（ユーザー自身が気づき言語化できている）ニーズやペインに留まらず、まだ潜在的なインサイトについても共感する

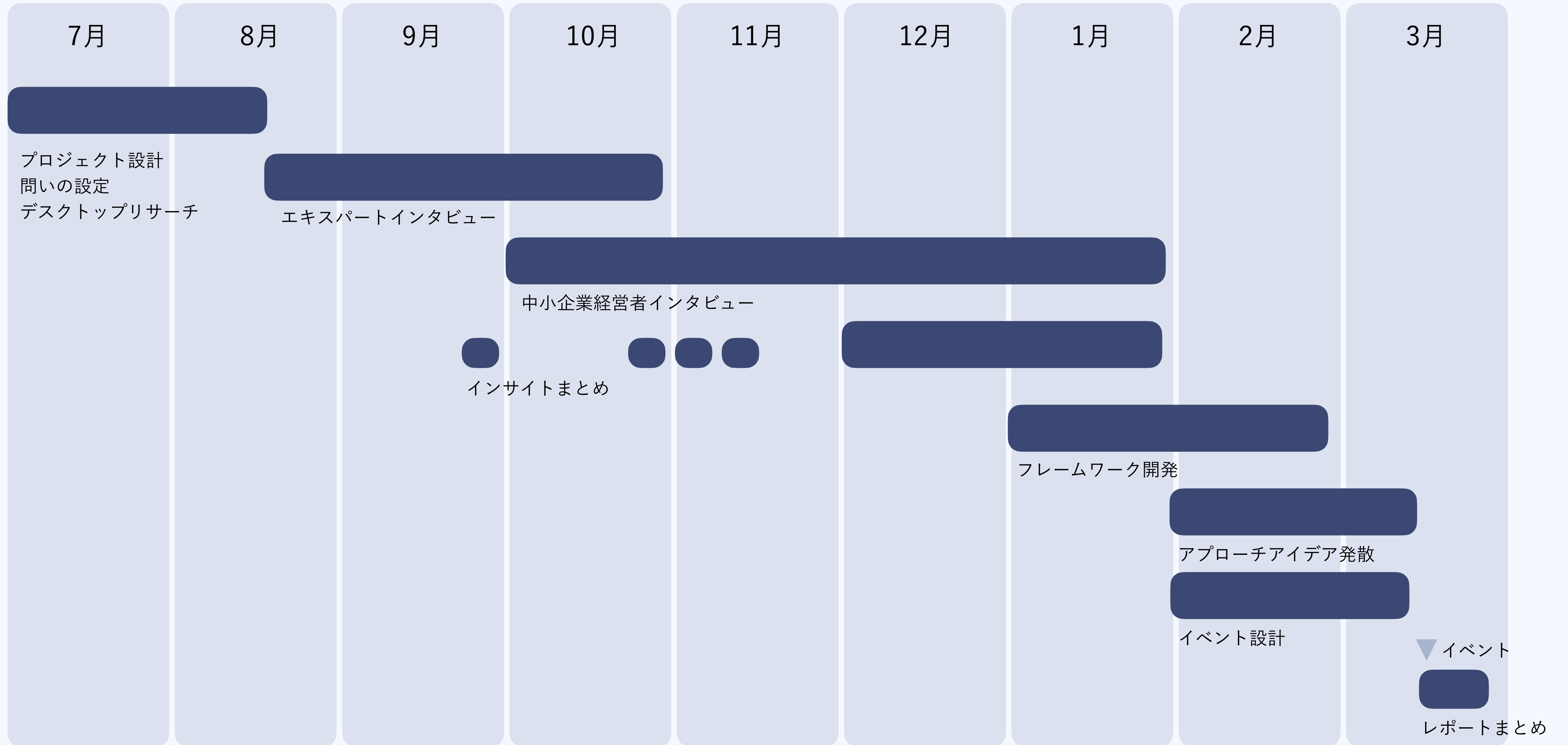
ユーザーを解像度高く設定する

## リサーチプロセス全体像

デザインリサーチという定性調査手法を採用。有識者およびユーザーインタビューを実施する中で「これからどうあるべきか」という未来の方向性の言語化を発散と収束を繰り返しながら探究する。



# プロジェクトスケジュール



## 本リサーチの概要

「次代の日本経済を支える中小企業ならではの価値の生み出し方とは何か？」この問いを出発点に、地域において成長する中小企業経営者20名、外部有識者10名にインタビュー調査を実施。

### ●中小企業経営者

No.	所属	役職	氏名
1	赤坂水産有限会社	取締役	赤坂 竜太郎
2	浅野撚糸株式会社	代表取締役社長	浅野 雅己
3	荒井建設株式会社	取締役社長	荒井 克典
4	荒川技研工業株式会社	代表取締役	荒川 創
5	株式会社石見銀山群言堂グループ	代表取締役社長	松場 忠
6	株式会社ウエダ本社	代表取締役社長	岡村 充泰
7	株式会社カネバン	代表取締役社長	金子 弘行
8	加和太建設株式会社	代表取締役	河田 亮一
9	株式会社クラモト氷業	代表取締役社長	蔵本 和彦
10	コスメディ製薬株式会社	代表取締役社長	権 英淑
11	小平株式会社	代表取締役社長	小平 勘太
12	株式会社相模屋食料	代表取締役社長	鳥越 淳司
13	株式会社諏訪田製作所	代表取締役	小林 知行
14	株式会社ナカダイホールディングス	代表取締役	中台 澄之
15	株式会社能作	代表取締役	能作 千春
16	丸山木材ホールディングス株式会社	代表取締役	丸山 大知
17	三星毛糸株式会社	代表取締役社長	岩田 真吾
18	有限会社裕進運輸	代表取締役社長	渡部 裕之
19	株式会社リングスター	取締役	唐金祐太
20	若潮酒造株式会社	取締役	上村 曜介

### ●外部有識者

No.	所属	役職	氏名
1	株式会社ウエダ本社	代表取締役社長	岡村 充泰
2	株式会社XLOCAL	代表取締役	坂本 大典
3	城南信用金庫	相談役	川本 恭治
4	株式会社Zebras and Company	共同創業者 ／代表取締役	阿座上 陽平
5	同志社大学 商学部	教授	関 智宏
6	一般社団法人100年経営研究機構	事務局次長	加藤 倫之
7	一般社団法人ベンチャー型事業承継	代表理事	山野 千枝
8	株式会社山と本と	代表取締役	山本 雄生
9	リクルートワークス研究所	主任研究員	古屋 星斗
10	流通科学大学 商学部	教授	長坂 泰之

## 02. 中小企業がおかれている状況

## 中小企業にまつわる構造的課題

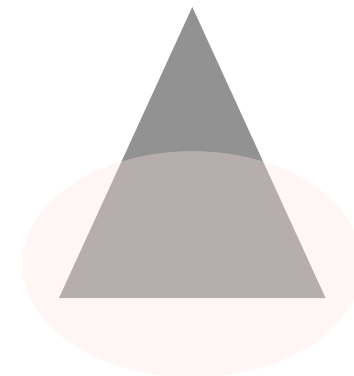
大企業を頂点とする産業ピラミッドは限界を迎え、**人手不足による生産性低迷も深刻化**。中小企業がこの構造的課題に対応するためには、企業価値の定義を捉え直し、自律的かつ持続可能な付加価値づくりに取り組む必要がある。

### 日本型産業ピラミッドの構造転換

大企業を頂点とする垂直統合は脆弱となり、中小企業では様々な課題が顕在化

#### かつての中小企業が果たした役割

大企業を頂点とする産業ピラミッドの裾野で、高品質な部品を安定的に供給する役割を担っていた



グローバルサプライチェーン再編  
国内市場の縮小

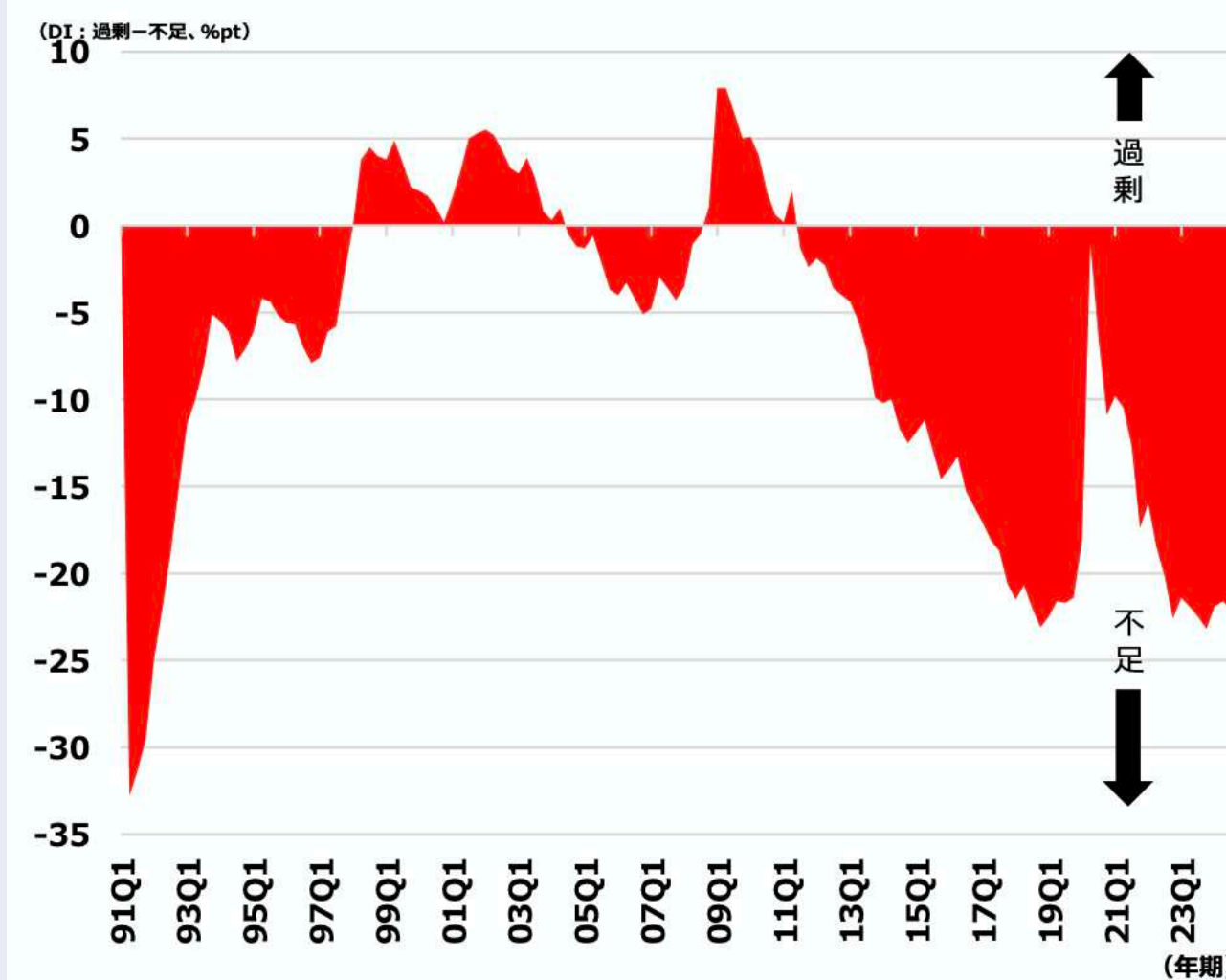
#### 顕在化した課題

- 大企業に依存する「受け身」のビジネス
- 利益率の固定化による経営圧迫
- デジタル経済への乗り遅れ

### 人手不足による生産性低迷

バブル期に匹敵する深刻な人手不足に直面しており、生産性低迷の要因に

#### 従業員数過不足DIの推移



出典：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構  
「中小企業景況調査」

### 企業価値の再定義

グローバルな視点では、企業の成功の定義そのものが変容しつつある

#### 従来の成功モデル

- 指数関数的な急成長
- 競争の勝利による独占・寡占
- 上場・売却を念頭においた利益追求

#### 今後求められる「成功」のあり方

- 自社製品・サービスの付加価値向上
- 長期的視点での持続可能な成長
- 社会課題の解決と経済的利益の両立

## (参考情報) 諸外国における中小企業の位置付けと政策モデル | サマリ

日本の中小企業が直面する課題を相対化し、解決の糸口を探るため、ドイツ、フランス、米国の3カ国における中小企業の位置付け/特徴/支援政策を調査。各国の異なるアプローチで中小企業ならではの「独自の価値」を引き出している。

	日本 (従来型)	ドイツ	フランス	米国
<b>中小企業の主な目標</b>	大企業を中心とする 垂直統合内での生存	特定のニッチ市場における 圧倒的な地位の確立	ブランド力向上による 高付加価値化	生計維持 (スモールビジネス) 急成長とエグジット (スタートアップ)
<b>中小企業の特徴</b>	「部品供給者」 大企業からの要求に応える ため、効率性と低コストを 追求	「ミッテルシュタント」 所有と経営の一致、長期的 視点に立った経営による豊富 なR&D投資	「無形文化財企業 (EPV)」 優れた職人技や産業技術で 「文化遺産」としての地位を 獲得	<ul style="list-style-type: none"> <li>「スモールビジネス」： 安定的・直線的な成長を目指す</li> <li>「スタートアップ」： 初期は赤字を許容して爆発的成長 を目指す</li> </ul>
<b>公的な支援政策</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>セーフティネット融資： 一時的に業況が悪化した 中小企業を支援</li> <li>補助金：国や自治体の政策 目標に合わせて、さまざま な分野で募集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ZIM：協力プロジェクトを 推奨し、外部の知見を取り 入れたイノベーションを促進</li> <li>KfW：公的金融機関が民間銀 行と協調して長期・低利 の融資を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工芸税額控除：EPV認定 企業の法人税を一部控除</li> <li>輸出支援：見本市への出展 支援や海外バイヤーとの マッチング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SBAローン (スモールビジネス)： 国が民間銀行の融資を保証し、 中小企業への融資を促進</li> <li>SBIR (スタートアップ)： 売上のない段階の高度な技術開発 に対して補助金を提供</li> </ul>

## (参考情報) 諸外国における中小企業の位置付けと政策モデル | ドイツ

ドイツにおける中小企業（Mittelstand：ミッテルシュタント）は、主に財政面での公的な支援プログラムを活用し、特定のニッチ市場における独自の製品と技術を持つ、「隠れたチャンピオン」としての地位を確立している。

ドイツ全企業における  
中小企業の割合

**99.6%**

全収益に対して  
中小企業が占める割合

**約35%**

### ミッテルシュタントの精神

- 所有と経営の一致
- 世代を超えた長期的視点
- 地域社会への貢献
- 従業員との深い絆
- 顧客との親密さ

### 公的な支援プログラム

- **ZIM（中小企業のための中央イノベーションプログラム）**  
連邦経済気候保護省の所管。特に企業同士や研究機関との協力プロジェクトを推奨し、外部の知見を取り組んだイノベーションを促す
- **KfW（ドイツ復興金融公庫）**  
公的金融機関であるKfWが、民間銀行と協調して、中小企業の設備投資やイノベーションに対して長期・低利の融資を提供

### 「隠れたチャンピオン」としての地位の確立

#### グローバル・ニッチ戦略

狭い市場で圧倒的な技術を持ち、世界市場を開拓

#### 顧客密着型ビジネス

大企業よりも顧客に近い位置にあり、顧客のニーズを直接R&Dに反映

#### イノベーション戦略

R&Dへの時間と資金の豊富な投資から高い利益率を維持

### 日本との比較

#### ピラミッド型の「下請け」

- 大企業からの要求に応えるため、効率性と低コストを追求
- 大企業の意向に左右されるため、独自のR&Dへの余力が乏しい

## (参考情報) 諸外国における中小企業の位置付けと政策モデル | フランス

フランスでは、「無形文化財企業 (EPV)」ラベルで、優れた職人技や産業技術を持つフランス企業を国が認定する。認定企業には具体的な経済的インセンティブを提供し、国内外でのブランド力向上による高付加価値化を促す。

### EPVの認定基準



出典：Réseau Excellence

- 伝統的な技術と現代的な技術を組み合わせた製品やサービスの提供
- 特定の地域に根ざした技術や文化の継承
- 一般的な教育では習得できない、企業独自の技術や知識の保有

### 公的な支援プログラム

#### • 工芸税額控除 (CIMA)

EPV認定企業は、新製品のデザインやプロトタイプ制作にかかる費用の一部を法人税から控除できる

#### • 輸出支援

公的機関が、見本市への出展支援や海外バイヤーとのマッチングを積極的に行い、フランスの生活美学として世界に売り込む

### フランスの卓越性の象徴として高付加価値化へ

#### 「文化遺産」としての地位

職人技が、ラグジュアリーブランドと同列の「文化遺産」へ

#### ブランド力強化と世界進出

ブランド力向上により、高価格帯での販売や海外展開が容易に

#### デザイン・感性への投資

デザインや試作といった、感性に関わる活動もイノベーションとして認める

### 日本との比較

#### 部品供給者としての位置付け

- ブランドの確立よりも、効率化とコスト削減で取引の安定性を重視
- イノベーションは機能向上や工程改善など、技術面に集中

## (参考情報) 諸外国における中小企業の位置付けと政策モデル | 米国

米国の中小企業政策では、「スモールビジネス (Small Business)」と「スタートアップ (Startup)」がビジネス形態によって明確に区別され、それぞれに異なる支援制度が設けられている。

### スモールビジネスとスタートアップの比較

	スモールビジネス (Small Business)	スタートアップ (Startup)
目的	生計の維持・地域貢献	急成長とエグジット
資金調達	安定的・直線的な成長を目指し、銀行融資や自己資金が中心	初期は赤字を許容し、ベンチャーキャピタルからのエクイティファイナンスに依存
支援制度	<b>SBA (中小企業庁) ローン:</b> 国が民間銀行の融資を保証し、リスクを肩代わりすることで中小企業への融資を促進する	<b>SBIR (中小企業技術革新研究):</b> 売上のない段階の高度な技術開発に対して、返済不要な補助金を提供

### 日本との比較

#### 1 エグジットの不在

米国のようなM&Aの文化はいまだ薄く、後継者不在による黒字廃業が深刻化している

#### 2 失敗時の不名誉

米国では有限責任の原則が強い一方、日本では一度失敗した経営者が再起するための資金調達や信頼回復は極めて困難

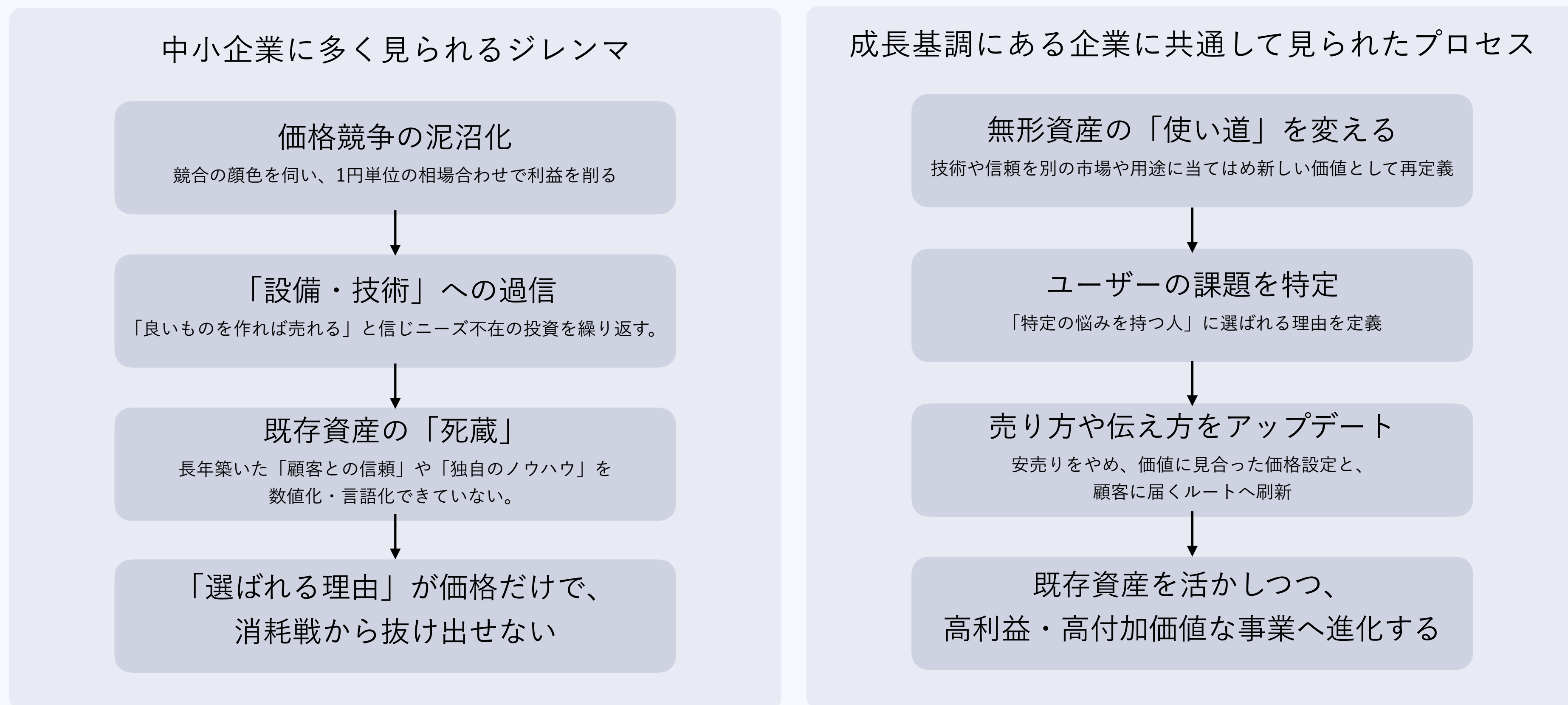
#### 3 意思決定のスピード

日本の中小企業には稟議制度などの複雑な意思決定プロセスが残存しており、意思決定の遅さゆえにチャンスを逃しやすい

## 03. 次世代の中小企業経営の在り方・価値

## 中小企業経営者の経営のアップデートが求められている

本調査では、培ってきた無形資産（技術・知見・信頼）から考えることを起点に、市場ニーズの変化に合わせて組み替え、仮説検証と改善を高速で繰り返す企業が成長基調にある傾向が確認された。



中小企業の真の競争力は、「設備（ハード）」ではなく、社内に蓄積されてきた「無形資産」の活用法にある。

## これからの中小企業ならではの価値

有識者へのインタビューを通じて、一部のモデル企業において顕在化しつつある兆しを捉え、大企業やスタートアップとは異なる「中小企業ならではの価値」を体現する経営手法を「らせん経営」と定義する。

# らせん経営

大企業・スタートアップと異なる  
中小企業ならではの構成要素

地域や事業活動、歴史に蓄積された固有の資本を、

1 独自性の源泉

時代の変化に合わせて磨き直し、

2 変化への適用

顧客から選ばれ続ける『高付加価値』な状態を維持して

3 目指すべき状態

事業成長に繋げていくこと

## 1 独自性の源泉

財務諸表上の金銭的資産だけでなく、長年の事業の中で蓄積されてきた技術や信用、関係性といった「無形資産」が、大企業やスタートアップとは異なる独自の事業を生み出す源泉となる可能性がある。

### エキスパートの発言 (Quotes)



関 智宏 氏  
同志社大学 商学部 教授)

中小企業の経営の本質は、技術や信頼関係といった蓄積を単なるリソースではなく「資本」として捉え直すことにある。京都の西陣織の会社は着物の市場縮小の中で銀メッキ技術に着目し、その価値を再定義することで、新たな需要の創出につなげている。



岡村 充泰氏  
ウエダ本社代表取締役

短期的な利益を優先すると、自然環境や取引関係、信頼といった無形資産が見えない形で損なわれ、長期的には企業価値を消耗しかねない。本物を追求する姿勢は、即効性は少ないが、時間をかけて信頼と評価を蓄積し、結果として持続的な成長と生存につながる。



川本 恭治氏  
城南信用金庫 相談役

今評価される中小企業も、破産寸前や停滞を経験している。それでも残る企業は、短期成果を追わず10年単位で技術を磨き、模倣困難な強みを築いてきた。その結果、価格決定力を獲得している。こうした価値は数字だけでは見えず、現地での対話を通じた関係構築が見極めに不可欠である。

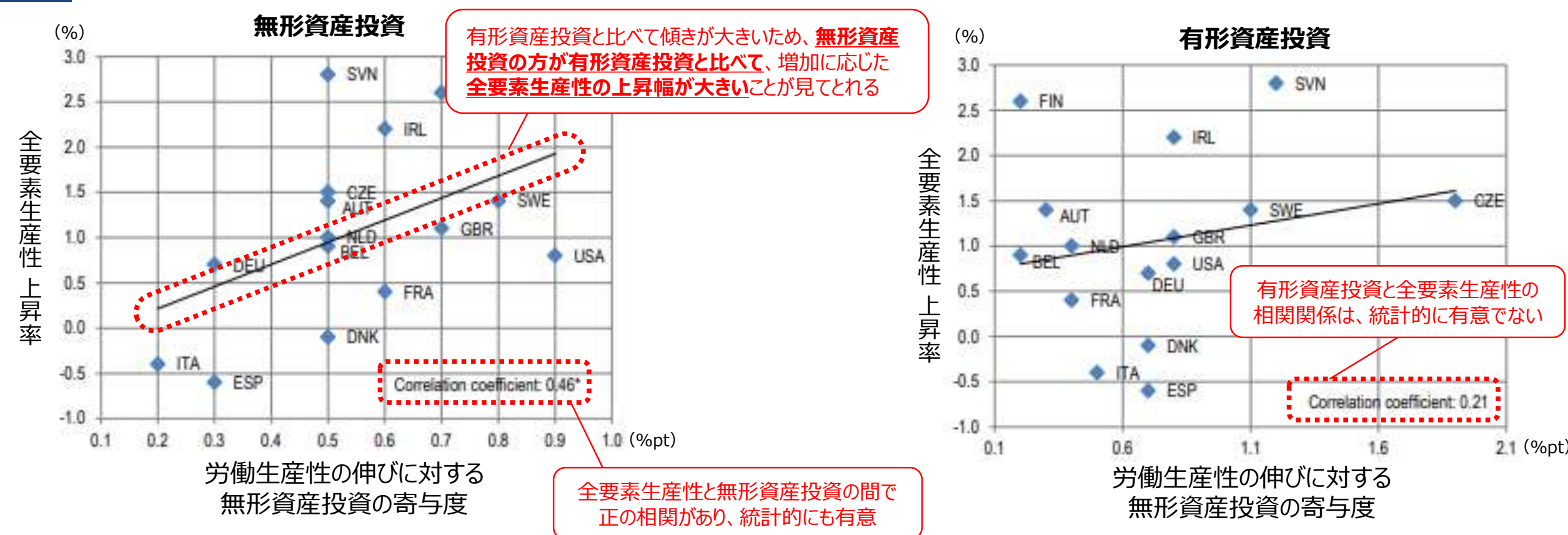
# 1 独自性の源泉 | 「無形資産投資」が企業成長を向上させる

2022年版中小企業白書では、企業成長を促す方法として無形資産投資の増加も成長を促す方法の一つであると言及されている。

## 企業の成長を促す経営力と組織（無形資産投資に着目した背景）

- **企業の成長（付加価値向上）を促す方法**として、労働力の確保や有形資産投資の増加も挙げられるが、人的資本・研究開発・IT資本等への投資をはじめとする**無形資産投資の増加も成長を促す方法の一つ**。
- **無形資産投資は、イノベーションをよりもたらす等の経済的特性**から近年注目を集めている。**無形資産投資の増加が有形資産投資と比べて生産性をより向上させるとの分析**があることも踏まえ、今回着目。

図1 有形・無形資産投資と全要素生産性の関係性



資料：OECD報告書「New Sources of Growth: Knowledge-Based Capital」

(注) グラフは、複数のOECD諸国について、労働生産性の上昇率に対する無形資産投資と有形資産投資の寄与度を算出した上で、それぞれの寄与度と全要素生産性の上昇率の相関を取ったもの。

## 2 変化への適用

有識者からのコメントを通じて、人口減少下の日本における中小企業の持続的な存続には、現状維持にとどまらない適応的な対応が求められることが示唆された。また、既存資産の活用方法を時代に応じて変化させる実践が見られた。

### エキスパートの発言 (Quotes)



山本 雄生氏  
山と本と 代表取締役

地域の価値を高めるための空き地確保などは、短期的には非合理で、社内の疑問を生むこともあるかもしれません。しかし、**人口減少を見据え、地域との信頼という「無形資産」を重視する経営判断があります。こうした資産の捉え方と時間軸の長さこそが、変化に適応する意思決定の鍵となります。**



長坂 泰之氏  
流通科学大学 商学部 教授

震災後の地方都市で、高級ブティックは客単価2,000~3,000円のカフェへ転身。立地は不利でも、1時間以上かけて来店する顧客が存在する。婦人服の販売から女性の心身の健康を支える場へと価値を再定義し、商圈を超えて支持を獲得。**時代の要請に応じて提供価値の意味を組み替えた結果、震災後の地方都市という条件下でも、一定の価格帯で事業が成立している点がポイントである。**



古屋 星斗氏  
リクルートワークス研究所

中小企業の採用は年数人規模であり、広く集めるより精度高くマッチする人との出会いが重要となる。山梨のIT企業では関心や経験を具体化し、適合人材の採用に成功。**賃金面の条件で劣っても、仕事の進め方や人、事業の魅力といった非経済的価値に共鳴する人に絞って深く伝える採用が鍵となる。**

## 2 変化への適用

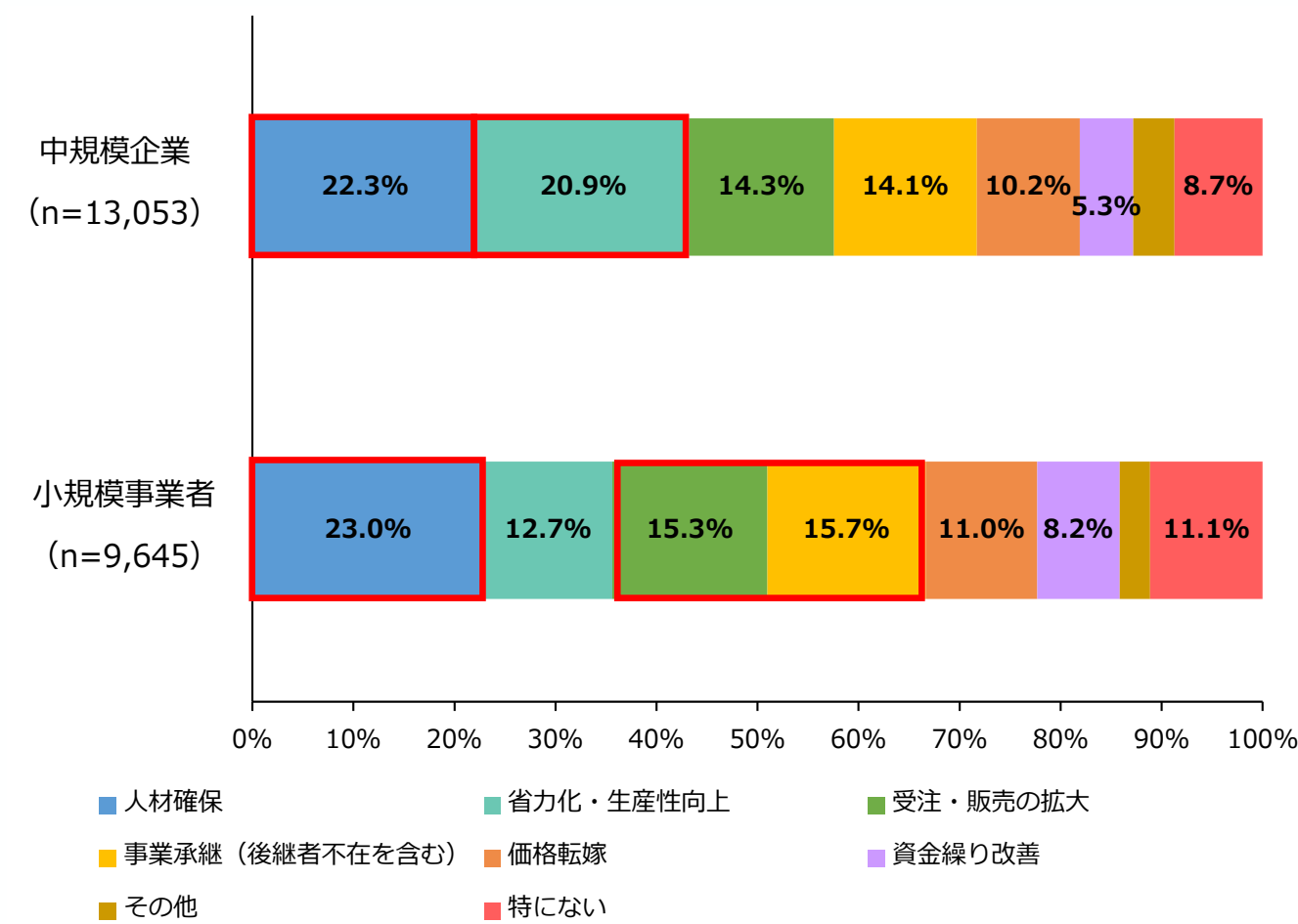
2025年中小企業白書では、外部環境が激変する中でも、足下の課題への対応に加え、長期的な視野で投資や戦略を見直し、実行している企業ほど、付加価値額が大きく増加している傾向が言及されている。

【重要な取組1-①】変化の中で成長・発展を実現するには、これまで以上に経営者の「経営力」が問われる。

経営力の重要性

- ① こうした状況を踏まえれば、従来のやり方では現状維持も困難であり、経営者はこれまで以上に「経営力」が問われる。自社内外の状況を正確に見極め、適切な行動を起こしていくことが重要。中小企業が足下で最も重要と考える経営課題は「人材確保」だが、特に中規模企業では「省力化・生産性向上」、小規模事業者では「受注・販売の拡大」、「事業承継」が比較的高い傾向にあり、これらの課題にしっかりと取り組んでいくことが重要。
- ② 外部環境が激変する中、足下の課題への対応に加え、長期的な視野で投資や人材確保に向けた戦略を検討し、不断に見直ししていくことは重要。実際、長期を見据えた経営計画を策定・実行している企業ほど、付加価値額が大きく増加している傾向。

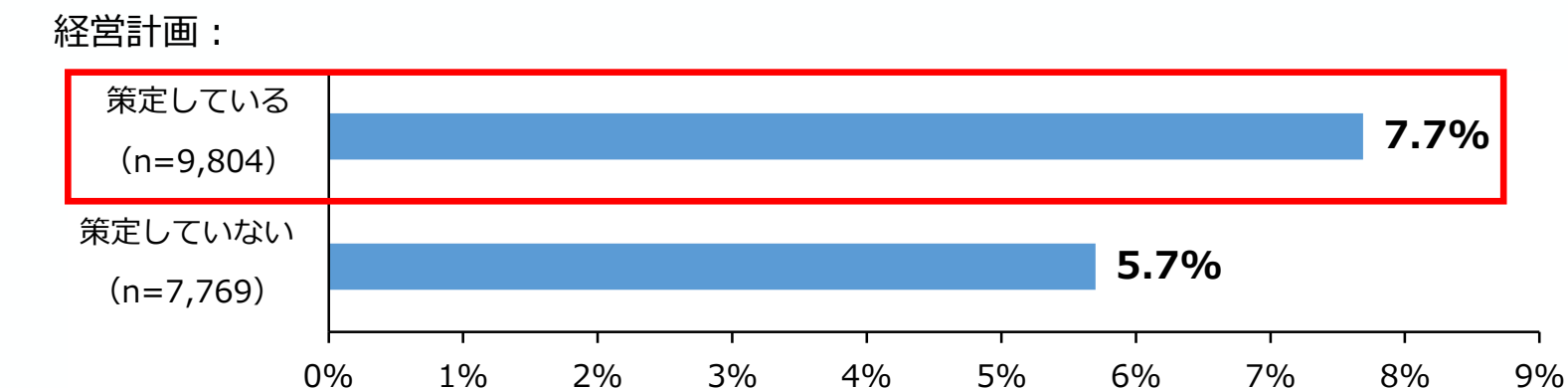
図1 中小企業の経営課題（企業規模別）



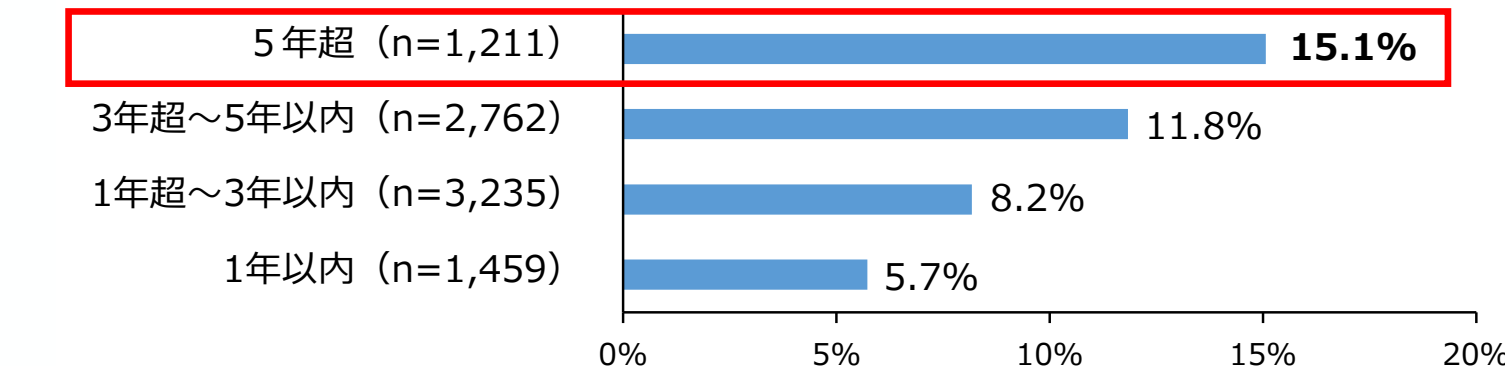
資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11~12月)  
 (注)「直面している経営課題のうち、まだ取り組んでいないが、これから着手する必要があるもの」で最も重要なものについて聞いたもの。

図2 経営計画の策定と業績との関連性

(1) 売上高の増加率（中央値、経営計画の策定有無別）



(2) 付加価値額の増加率（中央値、経営計画で見据えている年数別）



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11~12月)  
 (注) 1.ここでの「経営計画」とは、当面の収支計画、また、それらを達成するためのアクションプランや資金繰り計画などについて策定したものを指す。2.(1)売上高の増加率は2023年と2018年を比較したもの。3.(2)経営計画を「策定している」と回答した事業者に対し、策定している経営計画は「最長で何年先を見据えたものか」を聞いたもの。4.(2)付加価値額の増加率は、2023年と2018年を比較したもの。

### 3 目指すべき状態

有識者からは、顧客にとって代替されにくい存在となることの重要性が言及された。実際に市場を意識した価格設定や、顧客に選ばれる状態を構築する取り組みが見られ、結果として事業成長につながっている様子が見える。

#### エキスパートの発言 (Quotes)



関 智宏 氏  
同志社大学 商学部 教授

大事なものは価格の高低ではなく、価値に対して「それでも払いたい」と思う人がいるかどうかである。中小企業は価格が高くても「この会社だから買う」と支持され、支払意思に基づく価格が成立する。**価格競争に陥らず、本来の価値を理解した顧客に支えられる関係性が重要である。**



長坂 泰之氏  
流通科学大学 商学部 教授

秋保温泉の山あいにある不利な立地のスーパーでも、「そこでしか買えないおはぎ」を磨き込み、平日5,000個、繁忙期2万5,000個を販売。**立地ではなく買う理由が人を動かす好例であり、独自性があれば規模拡大に頼らず高付加価値化と成長が実現できることを示している。**

### 3 目指すべき状態 | 適切な価格設定が高付加価値な経営への好循環につながる

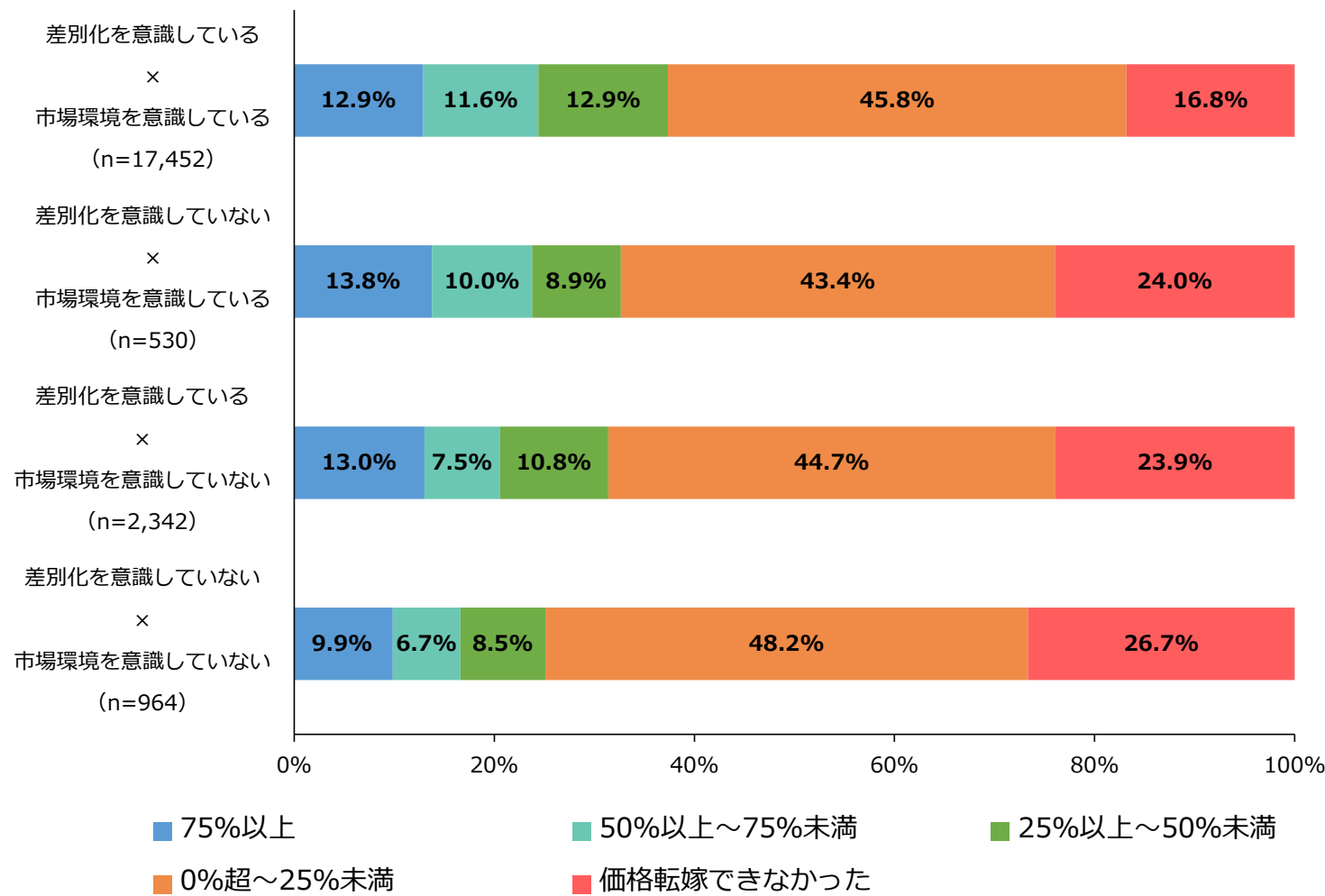
2025年中小企業白書では、市場環境を意識した価格設定を行なっている企業ほど、経常利益・設備投資・賃金水準が高く好循環につながる傾向が高いことが言及されている。

**【重要な取組 1-②】 適切な価格設定は収益向上・設備投資・賃上げの好循環につながる。**

経営力の重要性

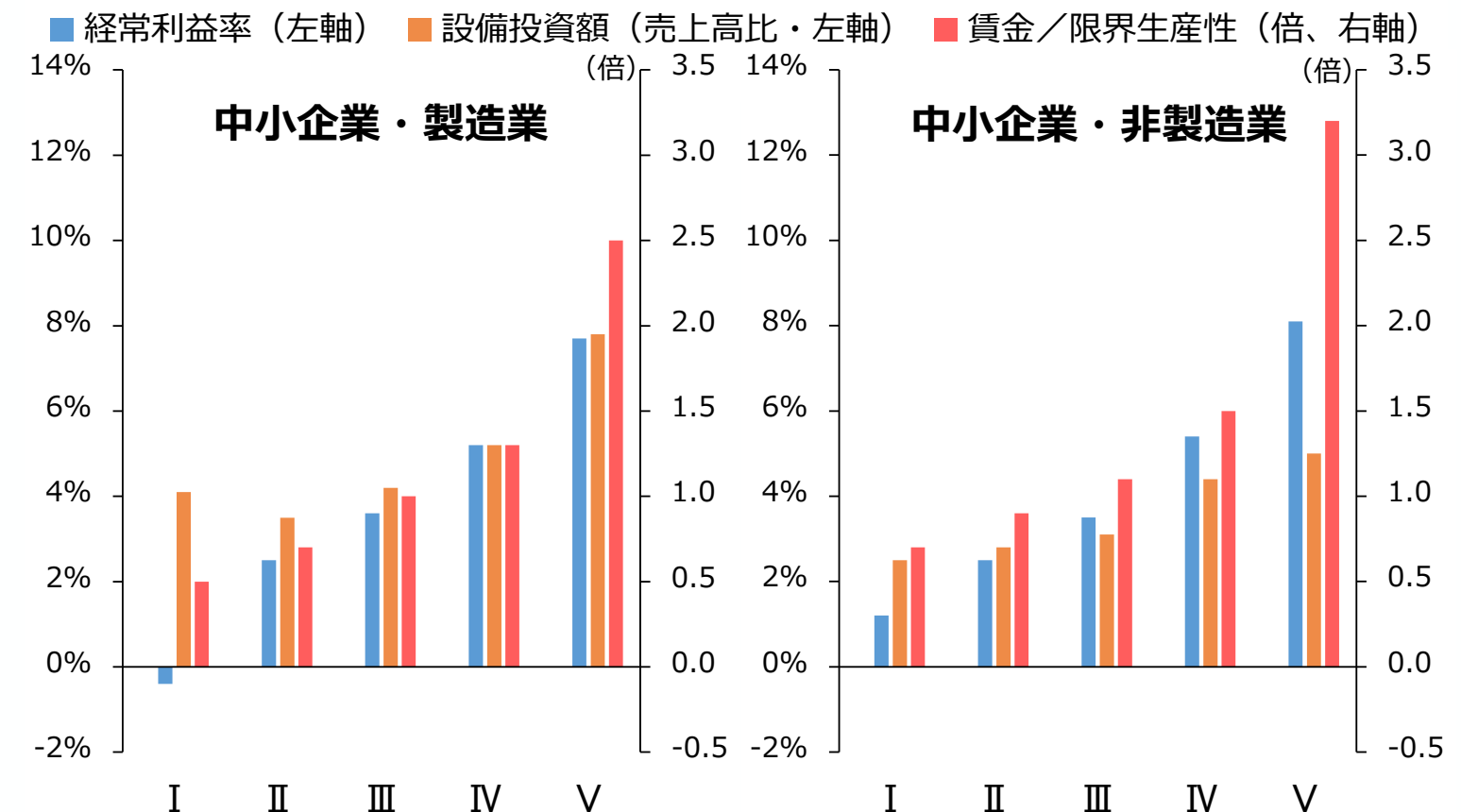
- ① 自社の製品・商品・サービスの差別化や、市場環境を意識した経営を実施している事業者ほど価格転嫁が進んでおり、こうした経営が自社の競争力の強化につながり、価格転嫁の実現度合いに影響している可能性がある。
- ② 差別化や市場環境を意識した価格設定や、生産プロセスの改善による費用低減に取り組む企業（マークアップ率が高い企業）ほど、経常利益率・設備投資額・賃金水準が高い傾向にあり、適切な価格設定による好循環を実現できているといえる。

**図1 販売価格の転嫁状況 (差別化・市場環境への意識状況別)**



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11～12月)  
 (注)ここでの販売価格の転嫁とは、過去1年間における製品・商品・サービスの生産や製造、あるいは提供等にかかる費用全体の変動分について、どの程度販売価格に転嫁できたか聞いたもの。販売価格の転嫁について「転嫁不要」、「分からない」と回答した事業者を除く。

**図2 マークアップ率と経常利益率、設備投資額、賃金水準の関係性 (中小企業、業種別)**

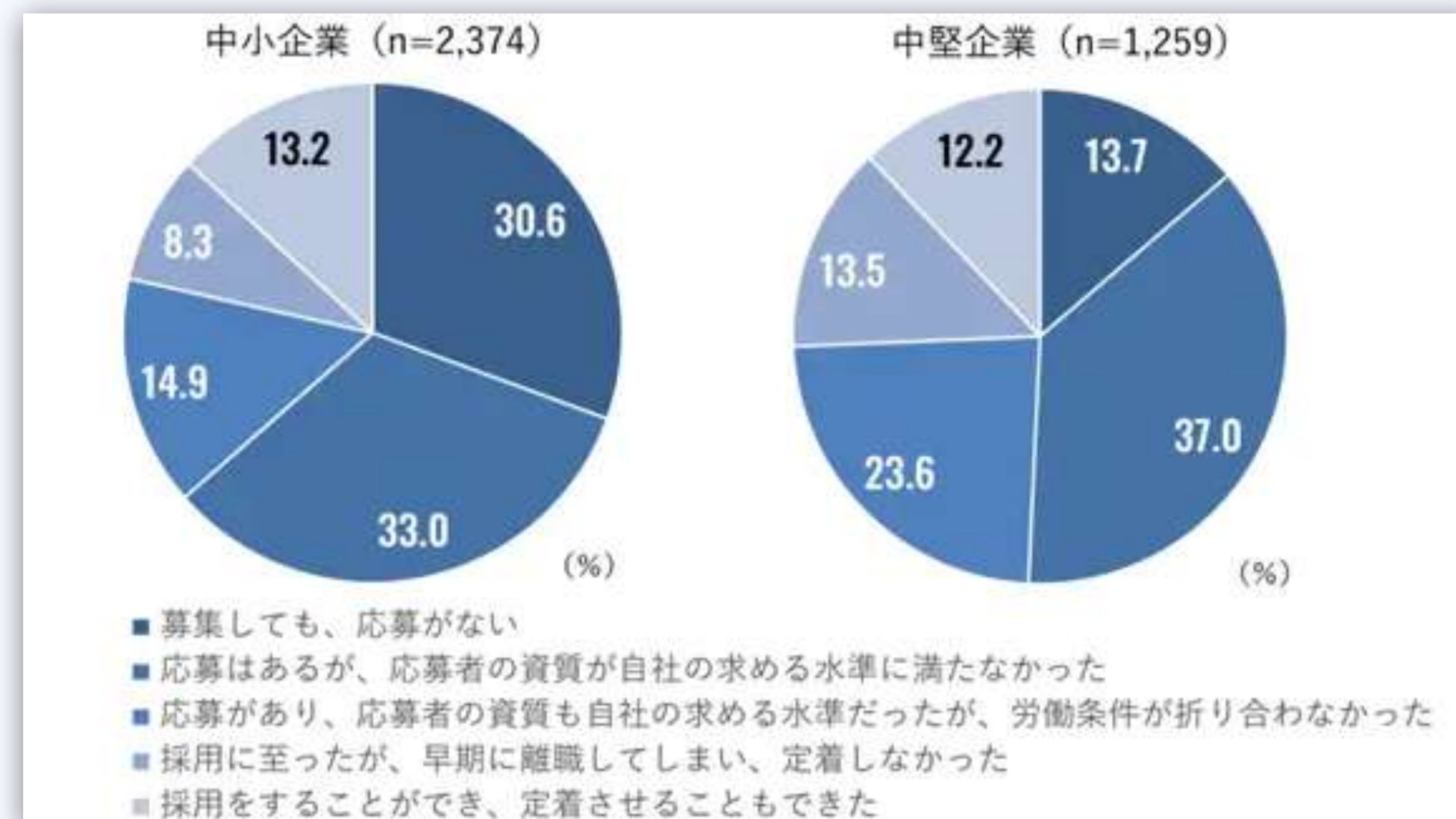


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工、中小企業庁「中小企業実態基本調査」再編加工、財務省「法人企業統計調査年報」再編加工、内閣府「国民経済計算」  
 (注)1. 経済産業省ほかの個票データを用いて、一定の仮定を置いて生産関数を推計し、マークアップ率を算出。  
 2. マークアップ率 = 販売価格 ÷ 名目限界費用。製品1単位の追加生産時の投入コストに対する販売価格の比を表す。  
 3. 経常利益率・設備投資額 (売上高比)・賃金/限界生産性は、いずれも分位階級ごとの売上高加重平均値。  
 4. ここでの賃金水準は、労働力の1単位追加により増加する生産物収入 (限界生産性) に対する、労働力1単位に支払う賃金の比率を指す。この水準が高いほど、企業の収益を従業員へ還元する度合いが高いことを表す。

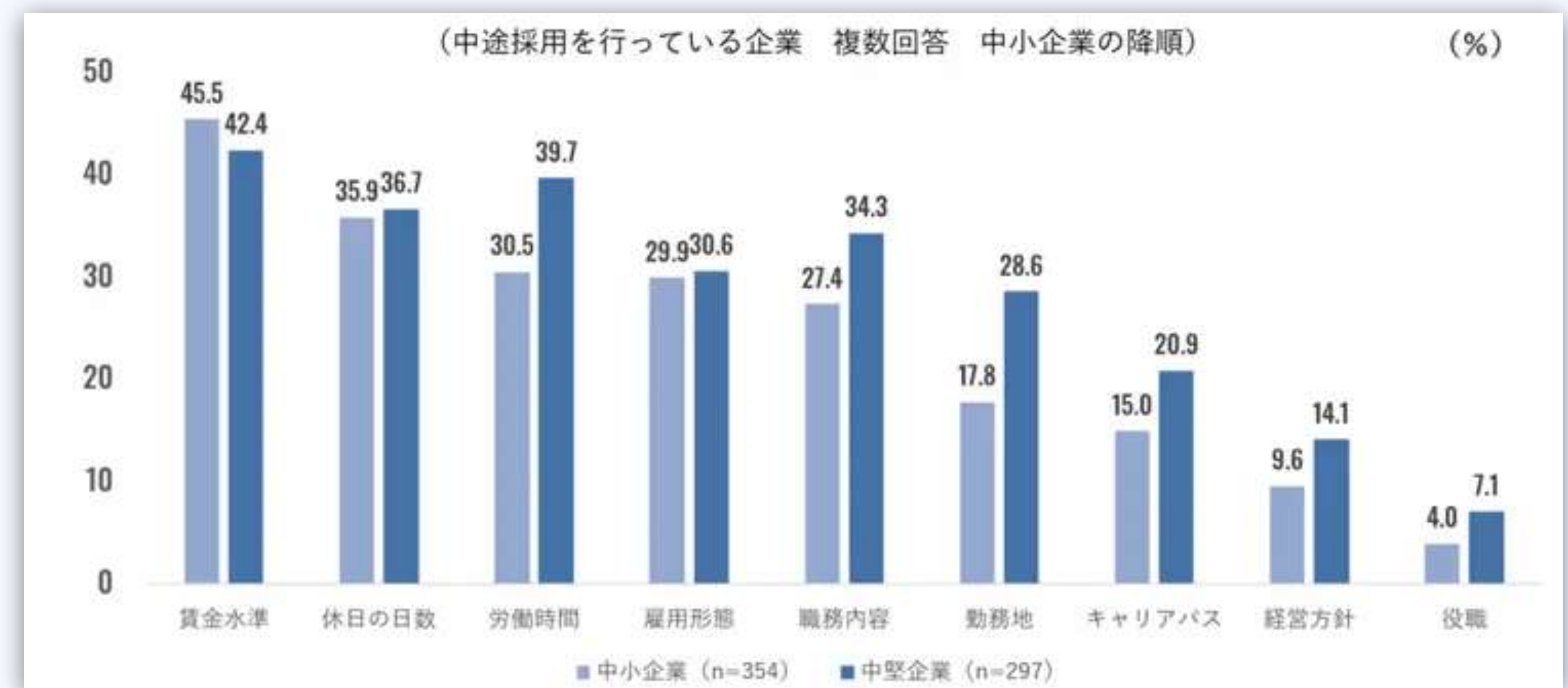
## 中小企業の人材不足 | 賃金水準や労働時間など労働条件が折り合わないことから採用が困難に

中小企業の採用活動における最大の課題は、新卒・中途採用ともに応募が少ないことである。採用活動における母集団形成の難しさや、求める人材像、待遇のミスマッチが浮き彫りになっている。その上で、賃金水準や労働環境の面で企業と応募者の間で折り合っていない状況であり、採用の成否にも影響していることが推察される。

図表：求人募集をした際の状況



図表：企業と応募者で折り合わなかった内容

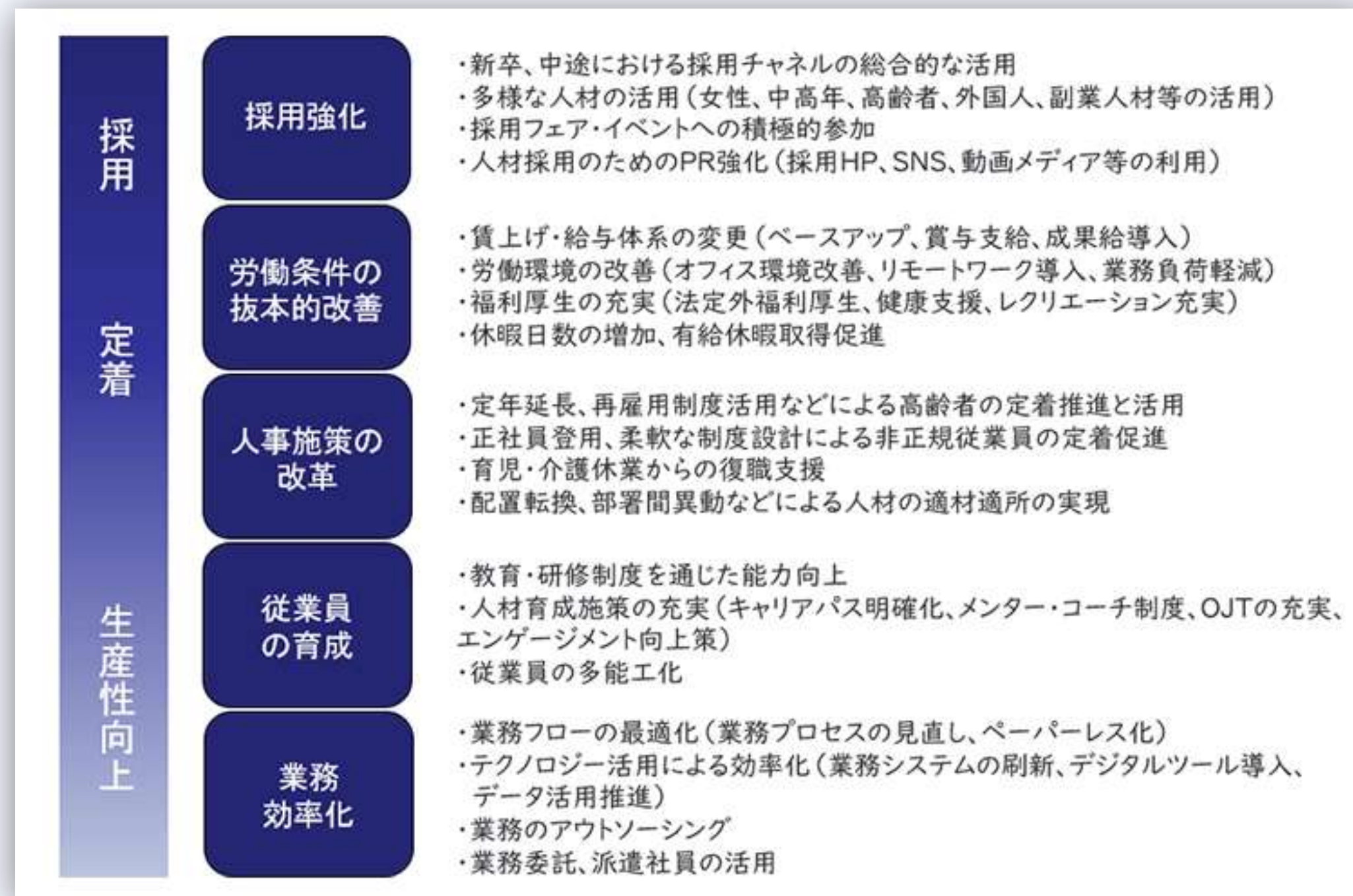


出所：リクルート『中小・中堅企業の事業課題・人材課題に関する調査』

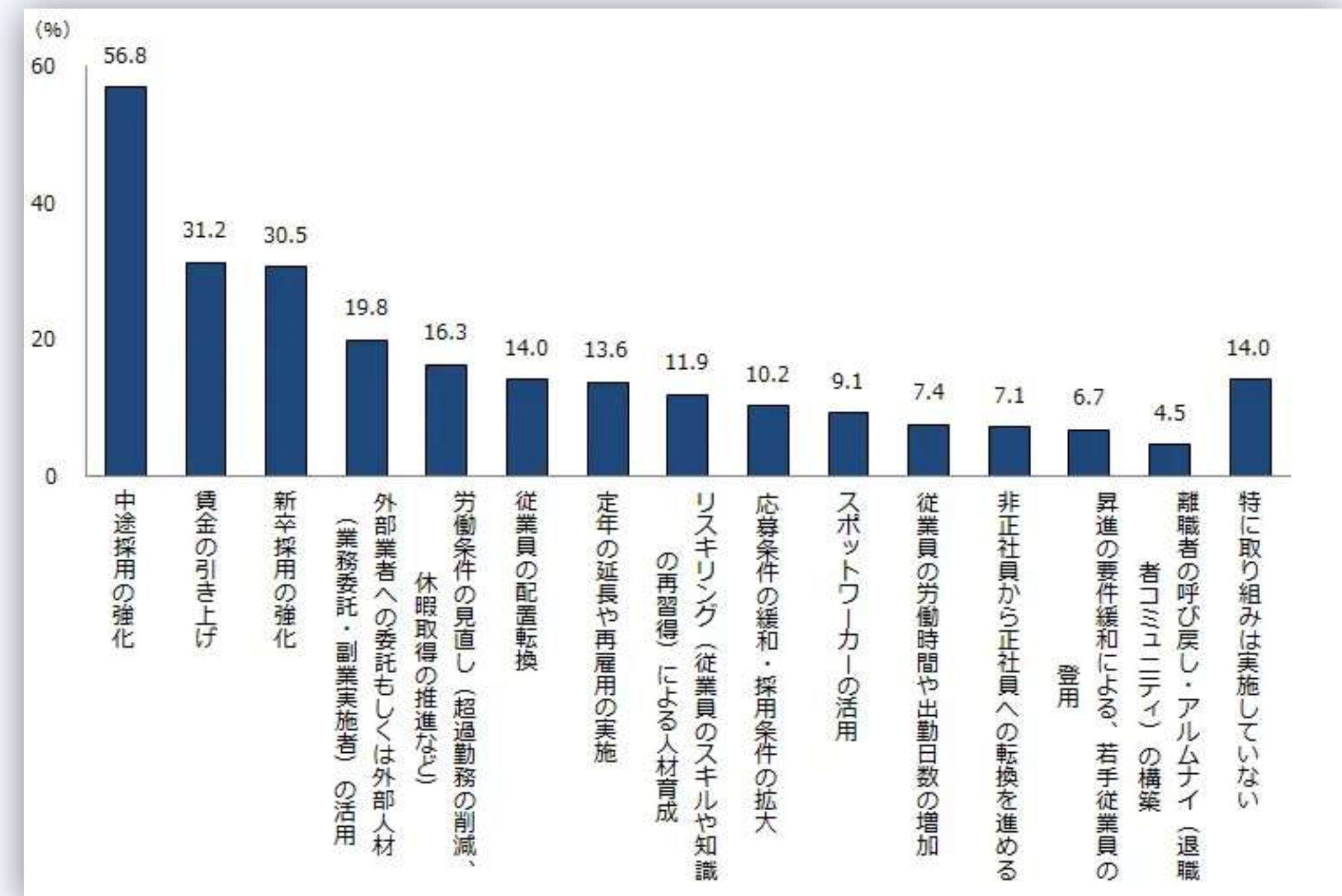
## 中小企業の人手不足への対応策

中小企業は人手不足に対応するために、「採用」「定着」「生産性向上」の視点から多面的な取り組み施策が存在している。一方で、各社の取り組み状況にはばらつきがある状況。

図表：人手不足対策のための施策



図表：中小企業の人手不足への対応（リクルート調査）

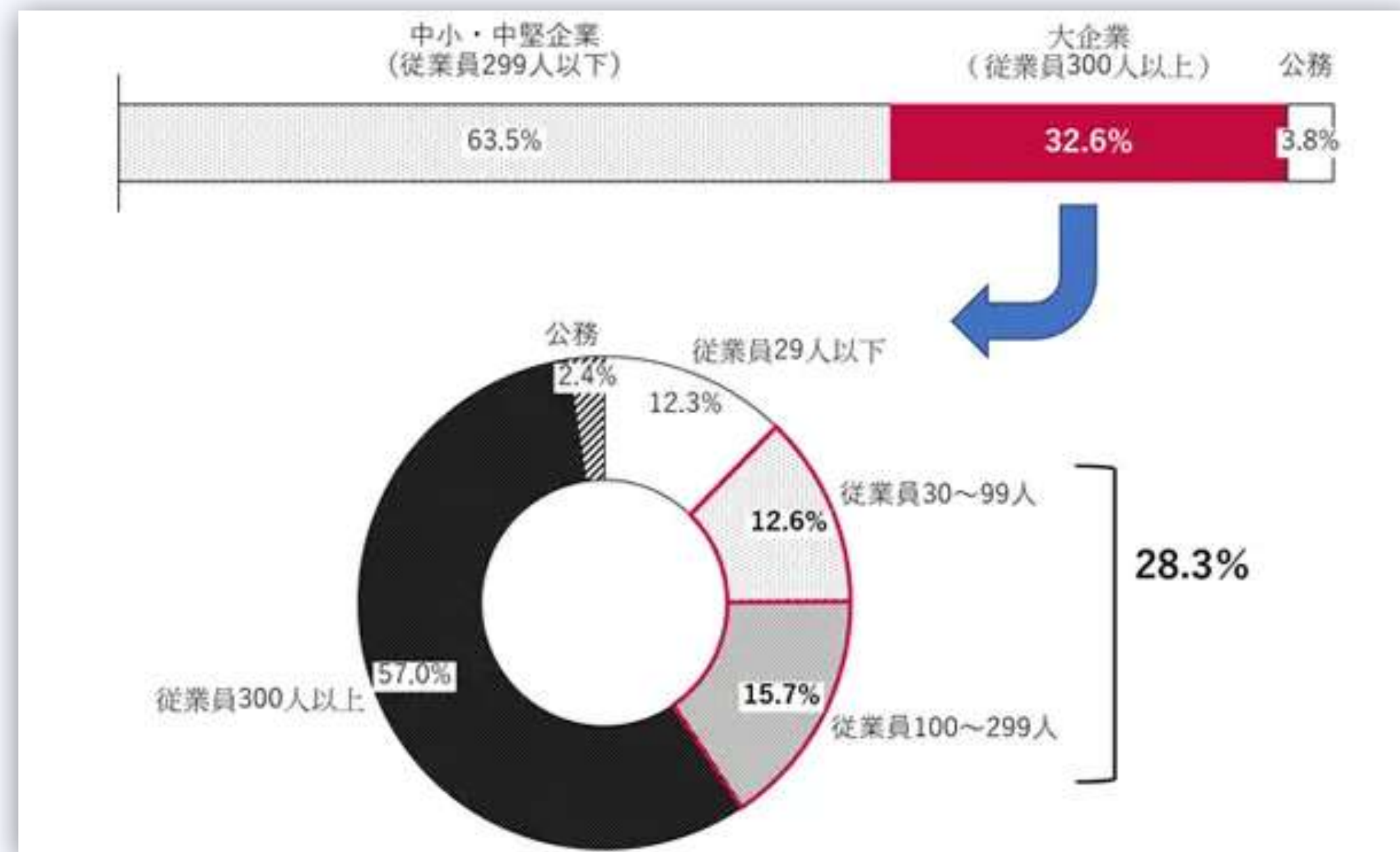


出所：リクルート『中小・中堅企業の事業課題・人材課題に関する調査』（2024年）

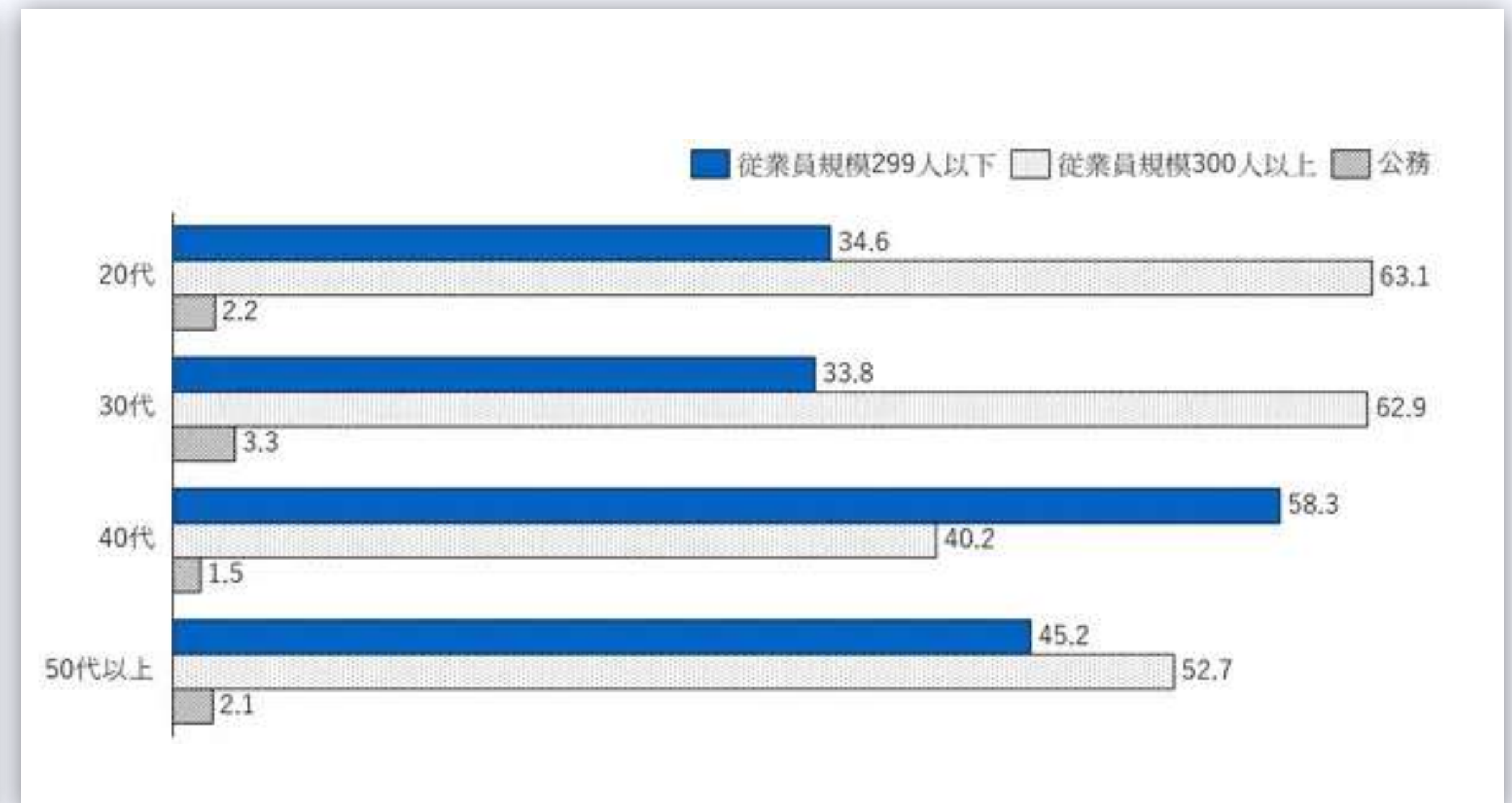
## 中小企業の人材不足 | 前職大企業の転職者の4人に1人が中小・中堅企業へ

中小企業は人手不足に対応するために、「採用」「定着」「生産性向上」の視点から多面的な取り組み施策が存在している。一方で、各社の取り組み状況にはばらつきがある状況。

前職大企業からの正社員間転職者



前職大企業からの正社員間転職者 (年代別)



※四捨五入により、合計が100%にならない場合がある  
出所：リクルートワークス研究所「大企業から中小企業への転職の実態を探る」  
リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2025」（以下JPSED2025）を基に分析

## 大企業から中小企業に転職する理由

リクルートワークス研究所による大企業から中小企業に転職した15名へのインタビューによると、主体性・裁量の大きさや柔軟な働き方、組織の人間関係などの非経済的価値が中小企業選択の重要な決め手になっている。

### 1. 広い裁量や経営層との近さ

- 中小企業では一人ひとりの裁量が大きく、自分の役割や影響力を感じやすい。
- 経営層（社長・役員）との距離が近く、自分の経験や意見を活かせる環境が魅力になっている。

### 2. 柔軟な働き方

- ライフステージや家族の状況に応じて、柔軟な働き方が可能なケースが多い。
- 仕事と生活のバランスを自分で調整できると感じて転職を決断した例もある。

### 3. 人間関係・職場の雰囲気

- 大企業では形式的になりがちな人間関係が、中小企業では密なコミュニケーションによってより良い職場環境を形成する場合がある。
- 密な対話やチーム感が、安心感や心理的な居場所を生んでいる。

### 4. 待遇改善の可能性

- 必ずしも大企業より条件が悪いわけではなく、年収が向上し、労働時間が改善した事例も見られる。

04. 次世代の中小企業経営  
「らせん経営」を  
実践するための戦術

## 次世代の中小企業経営を実践するための戦術 | 4つの再構築アプローチ

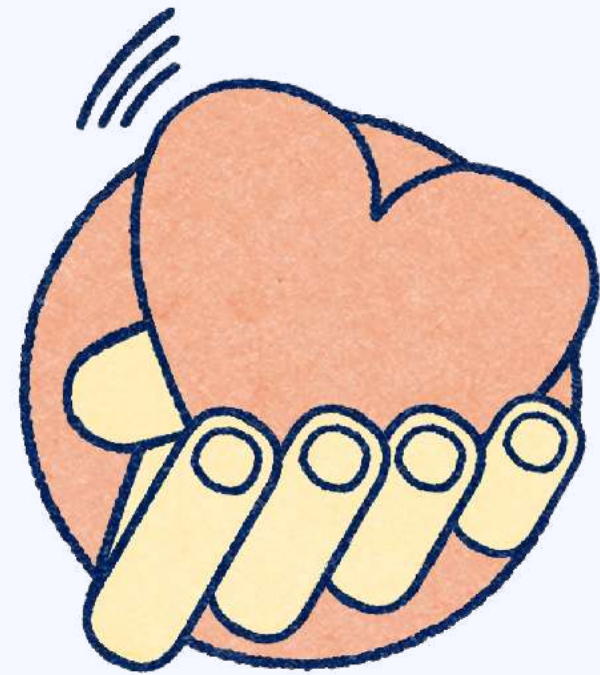
本調査でヒアリングした中小企業の多くにおいて、無形資産を起点に資本の質を再定義し、「意味」「用途」「組織」「関係」を再構築・循環させることで、独自性や成長の源泉を生み出している様子が確認された。



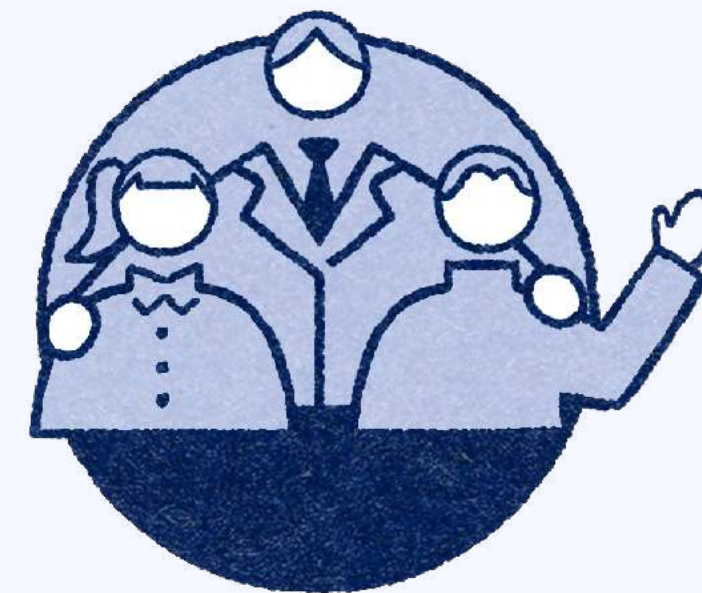
**関係の再構築**  
PARTNERSHIP



**用途の再構築**  
INNOVATION



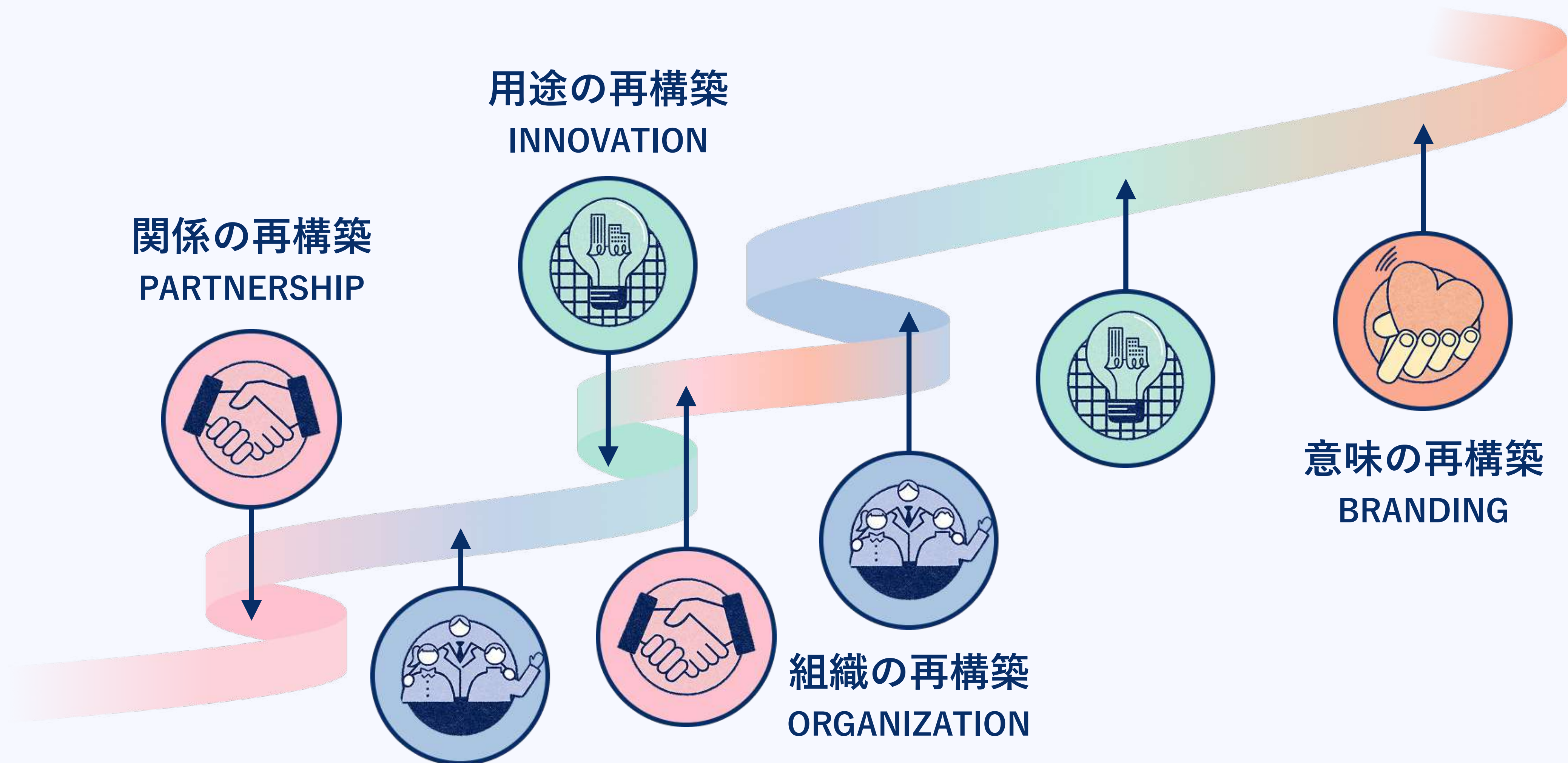
**意味の再構築**  
BRANDING



**組織の再構築**  
ORGANIZATION

## 4つの再構築アプローチの実践と連関による事業成長ストーリー

各企業が蓄積してきた資本やビジネスモデルによって源泉/起点となる資本は異なるが、これらは独立したフェーズではなく、相互に連関し、循環しながら組織をより筋肉質にさせていくことにつながる。



## 4つの再構築アプローチ

中小企業における価値創造は、単一の強みに依拠するのではなく関係・用途・意味・組織といった複数領域を横断的に再構築する構造的実践が見られた。こうした構造が、事業成長を支える要因となっている可能性が示唆される。

4つの再構築	源泉となる資本	経営層への問い	具体的な再構築アクション	事例
<b>関係の再構築 PARTNERSHIP</b>	顧客との関係、業界との関係、地域との関係	<b>受動から主体へ</b>	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	三星毛糸 ひつじサミット尾州やTAKIBI&Co.のコミュニティ活動で、地域の看板を強固に
<b>用途の再構築 INNOVATION</b>	技術資本、既存設備、特許・知財	<b>使い道を発見する</b>	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	コスメディ製薬 注射の代替技術を、美容分野へ転用
<b>意味の再構築 BRANDING</b>	歴史、属人的職人技、地域の中での役割	<b>機能から物語へ</b>	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	能作 自社の存在意義を「仏具製造会社」から「職人技術と地域の魅力を世界に伝える会社」に存在意義を再解釈
<b>組織の再構築 ORGANIZATION</b>	社員との関係、組織戦略、人的資本、業務プロセス	<b>仲間を再定義する</b>	DXによる標準化、リスキリング、外部専門家の登用	小平 組織/人事評価の見直し、社員のエンゲージメントやオーナーシップを取り戻す

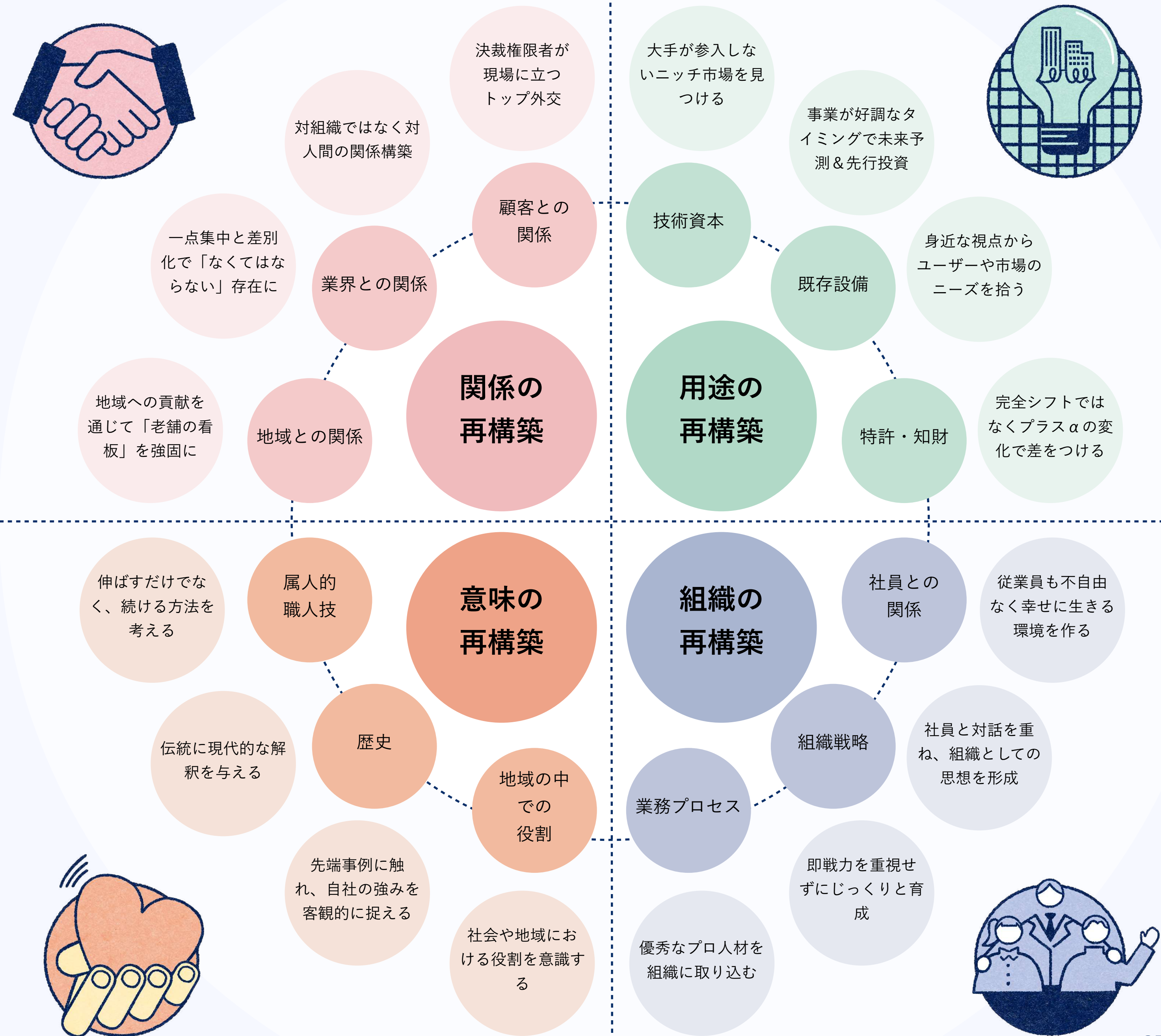
# 次世代の中小企業経営を 実践するための戦術コンパス

本コンパスは、本調査でインタビュー対象となった企業が実践している特徴的な戦術・施策を、中小企業の成長を支える4つの再構築領域——「関係」「用途」「意味」「組織」に俯瞰的に整理したものである。各領域は独立したものではなく、相互に影響し合いながら実践することで企業の独自性と競争力を形成する。

外側に配置された要素は、各領域において実践されている具体的な取り組みや思考の広がりを示している。これにより抽象的な概念にとどまらず、現場でどのように再構築が行われているのかを立体的に捉えることができる。

本コンパスは、自社の無形資産を起点に、どの領域から再構築に着手するか、またそれらをどのように連動させていくかを考えるための思考の指針・きっかけとしてのヒントを提供することを目的としている。

各詳細は次ページ以降を参照。



## 関係の再構築

顔の見える関係性を基盤に、顧客や地域、業界関係者を価値の源泉として捉え直す動きが見られた。距離の近い中小企業においては、利他的な取り組みが比較的短い時間で反響として返ってくる可能性があり、こうした共創や信頼の蓄積が競争優位につながる可能性が示唆される。



### 関係の再構築 PARTNERSHIP

#### 受動から主体へ

「売る側」と「買う側」という二項対立を解消し、「**共通の未来を創る仲間**」としての関係性を築く。単発の売買契約（トランザクション）を目的とするのではなく、継続的な対話やプロセスへの関与を通じて、エンゲージメントを深める。顧客を「消費の出口」ではなく「価値の源泉」と見なし、ファンベースの形成やD2Cモデルのような、感情的な絆に基づく経済圏を構築する。

#### 再構築の源泉となる資本

顧客との関係 / 業界との関係 / 地域との関係

#### 適用しやすい業界・領域

地域インフラ企業（土木建築、運輸）、地場伝統産業など、商圏が地域外に拡張しづらい業種・企業体。

### 地域への貢献を通じて「老舗の看板」を強固に

**地域との関係構築の循環を築く**：「小平さんのお孫さん」というだけで地域での信用が得られる「老舗の看板」を最大限に利用。新規事業や地域活動をスムーズに進めるための最強の武器として認識（小平）

### 一点集中と差別化で「なくてはならない」存在に

**グローバルニッチトップとしてパートナー化**：国内市場の縮小を見据え、早期から海外展開（中国、北米など）を推進。ニッチだが世界で通用する技術を持つことで、商社や現地パートナーと対等な関係を築き、リスクを分散（クラモト氷業）

**難しい市場で局所戦を戦う**：大手が二の足を踏む「手間のかかる社会課題」にあえて挑戦することで、競合のいないニッチなポジションを確立。本業の安定収益を基盤にリスクを取り、トップダウンで即断即決することで、小さな市場でも確実な存在感を発揮する「ランチェスター戦略」を実践（リングスター）

### 対組織ではなく対人間の関係構築

**経営者個人としての覚悟を信頼の土台に**：東京での不動産投資の際、銀行に対して「もし失敗したら一生土木一本で返済のために働く」と宣言。この覚悟が、金融機関や周囲の信頼を勝ちとった（加和太建設）

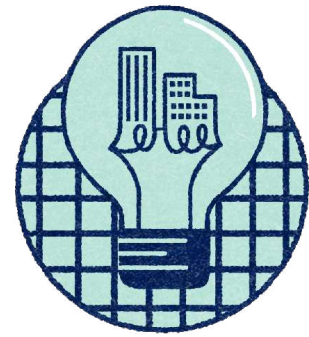
**市場が開けるまでで会い続ける行動量**：資金もコネもない中、車に商品を積んで全国を回る「行商」スタイルで、顧客の声を直接聞き、市場の芽（1個の購入）を見つけ出す執念が、ブルーオーシャン発見に繋がった（諏訪田製作所）

### 決裁権限者が現場に立つトップ外交

**トップが商談に立ち即断即決**：パク・ソジュンとの契約や、異業種（JR東海、ピザ商社など）との連携をトップ自らが動き即決。担当者任せにせず、決裁権者が現場で動くことで、常識外れのコラボレーションを実現（丸山木材）

## 用途の再構築

既存技術を別用途へ展開し、新たな市場を模索する動きが確認された。中小企業は既存設備を活用しながら機動的に検証を行うことで、大きな追加投資を伴わずに新たな収益機会を創出し得る可能性があることが示唆される。



### 用途の再構築 INNOVATION

#### 使い道を発見する

製品の基本性能や技術的スペックをそのままに、「誰が、いつ、どこで使うか」という場面や目的を定義し直すことで、新たな市場を創出する。自社では当たり前だと思っていた特徴が、別の業界やライフスタイルにおいては「解決策（ソリューション）」に化ける現象を狙う。ターゲットの不満や隙間時間を再観察し、プロダクトを新しい生活習慣の中に配置し直すのが特徴。

#### 再構築の源泉となる資本

技術資本 / 既存設備 / 特許・知財

#### 適用しやすい業界・領域

素材メーカー、専門機材、ニッチな日用品など、「高い技術力があるが、既存市場が飽和している」領域

## 大手が参入しないニッチ市場を見つける

**続けることで市場を独占する**：世界中の産地が効率化・自動化へ舵を切る中、あえて「変わらないこと（手仕事）」を選択。結果として、世界でも稀有な「手仕事の量産メーカー」として唯一無二のポジションを獲得（諏訪田製作所）

**地域ならではのインパクトを意識**：東京であれば埋没するような投資や取り組みでも、地方では誰もやっていないため、圧倒的なインパクトと注目を集めることができる「地方で1.5倍の努力をすれば、3~4倍の効果で返ってくる」という勝算に基づいた戦い方。（加和太建設）

## 事業が好調なタイミングで未来予測&先行投資

**社会変化の兆しをいち早く掴み投資**：人口減少や住宅着工数減という「見えにくい危機（現代の黒船）」をいち早く察知し、好調なうちに事業転換。ウイスキー事業のように回収に時間がかかる（熟成が必要な）ロマンある事業に、本業の体力を注ぎ込む「時間差攻撃」を仕掛ける（丸山木材）

## 身近な視点からユーザーや市場のニーズを拾う

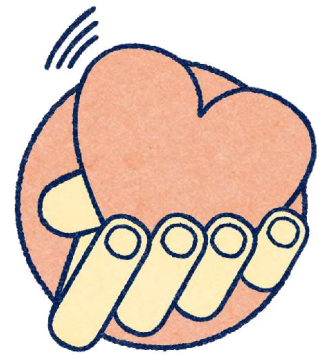
**ユーザーのリアルな声と真摯に向き合う**：海外展開の際は現地のバーテンダーと夜な夜な飲み交わし、信頼関係を築く「ウェットな営業」は、効率重視の大手には真似できない、中小企業ならではの武器に（クラモト氷業）

## 完全シフトではなくプラスαの変化で差をつける

**少しの変化で差をつける**：ゼロから作るのではなく、先代たちが築き上げた「酒質の良さ」や「設備」という土台があるからこそ、そこに「少しの手を加える（香りを足す、ジンを作る）」だけで新しい価値が生まれる（若潮酒造）

## 意味の再構築

機能に加えて意味や文脈を再定義し、独自の物語を付与することで共感を獲得する取り組みが見られた。職人技術や歴史、地域との関係性の蓄積を背景に、スペック競争を超えた情緒的価値へと転換し得る可能性が示唆される。



### 意味の再構築 BRANDING

#### 機能から物語へ

製品や技術そのものは変えず、顧客にとっての意味や定義を「体験・物語・憧れ」へと書き換えることで価値を生み直す。大量生産や価格競争では不利な「古さ」「非効率」「地域性」を、文化資本として再解釈し、共感や参加を伴う消費へと転換する点に特徴がある。

#### 再構築の源泉となる資本

属人的な職人技術 / 歴史 / 地域の中での役割

#### 適用しやすい業界・領域

伝統産業や生活文化に関わるBtoC市場など、「情緒や世界観」で選ばれる余地のある領域

## 伸ばすだけでなく、続ける方法を考える

**ニッチトップとしての地位を確立**：地方発・高価格帯・ライフスタイル提案などのユニークな立ち位置を確立し、「安くて便利」な大手との競争を回避。客単価が上がってもファンが離れない独自の存在に（石見銀山群言堂）

**地域還元が長期的なブランド力に**：創業から地域に支えられてきた歴史を踏まえ、経済合理性だけでは測れない「地域の灯を消さない（料亭再生など）」という判断を実行。この姿勢が企業の信頼性という無形資産に（荒井建設）

## 伝統に現代的な解釈を与える

**コアの価値以外は大胆に変える**：「伝統技術を守る」ことを目的に据えつつ、そのために「変化すること（奥ゆかしさを捨てる）」を許容する柔軟な在り方を確立（能作）

**強固な土台があるからこそ生きる新しさを模索**：強固な土台（基礎技術）があるからこそ、その上に「革新（新しい食感やコンセプト）」を乗せることができる。奇をてらうだけではない、本質的な価値を提供（相模屋食料）

## 先端事例に触れ自社の強みを客観的に捉える

**自社の存在意義の再定義**：「伝統技術を守る」ことを目的に据え、「変化すること」を許容する柔軟な在り方を確立（能作）

**意思決定者は次世代の布石に専念**：「社長が現場で忙しい会社に未来はない」と断じ、トップは未来への布石に専念する在り方を徹底。新しい概念が社会に理解されるまでのタイムラグを、論理と信念で耐え抜く「先行者としての覚悟」を持つ（ナカダイ）

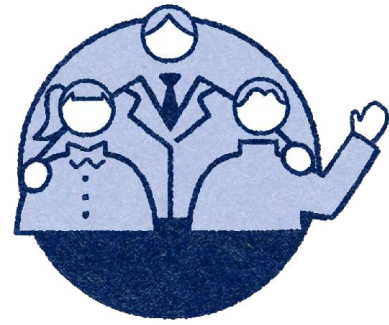
## 社会や地域における役割を意識する

**目の前の切実な課題のために動く**：地域学校が統廃合される現実を目の当たりにし、地域を持続可能にするために、他社との合併や大規模化が必要であるとし、新会社設立に動く（赤坂水産）

**地域社会の公器としての意識を持つ**：「会社は誰のものでもない」とし、親族承継にこだわらず、M&Aや従業員への売却も辞さない構え。私利私欲ではなく「地域や業界が残るか」を判断基準に（丸山木材）

## 組織の再構築

属人的な技術や地域に根差した文脈が、製品・サービスの意味づけに影響を与えている様子が確認された。こうした無形資産の活用により、代替されにくい価値を形成し得る可能性があると考えられる。



### 組織の再構築 ORGANIZATION

#### 仲間を再定義する

ピラミッド型の固定的な「会社」という枠組みを、「目的（パーパス）を達成するための流動的なチーム」へと捉え直す。社内リソースだけで完結させず、外部の専門家、副業人材も「メンバー」として巻き込む。指揮命令による統制から、価値観への共鳴による自律的な駆動へと転換し、変化の激しい時代に適応する機動力と創造性を生み出す。

#### 再構築の源泉となる資本

社員との関係 / 組織戦略 / 業務プロセス・データ

#### 適用しやすい業界・領域

技術などで絶対的な差別化が難しい領域・業界

### 優秀なプロ人材を組織に取り込む

**組織のプロを右腕に：**組織開発のプロ（現社長・池田氏）を右腕として招き入れ、自社にない専門性を補完。オーナー社長のワンマンではなく、チーム経営への移行を成功させた（小平）

### 即戦力を重視せずにじっくりと育成する

**未経験者を積極的に採用し育成：**経験者（即戦力）の採用は難しいと割り切り、未経験者や異業種からの転職者を積極的に採用し、自社でイチから育てる戦略。他社が敬遠する層を戦力化することで、採用難の時代でも人材を確保している（裕進運輸）

### 社員と対話を重ね組織としての意思を形成

**時間をかけた対話で主体性を生む：**トップダウンで即断即決するのではなく、社員が納得するまで時間をかけて対話を重ねる「待ちの経営」。効率は悪いが、一度動き出せば強固な組織力を生む、中小企業ならではの粘り強い戦い方（荒井建設）

**突破口となる2割を見つける：**全員を説得するのではなく、まずは「熱量のある2割」の社員を巻き込み、彼らをインフルエンサーとして組織全体を変えていく「オセロのような変革」を実行（加和太建設）

### 従業員も不自由なく幸せに生きる環境を作る

**社員を第一に考える経営者としての覚悟：**高給より「休日と短い拘束時間」を価値とし定時退社や9連休を導入。属人性を排除し誰が休んでも回る助け合いの体制を構築。これにより、子育て世代の女性社員を中心に「もう辞められない」と実感する、不自由なく幸せな労働環境を実現を目指している（丸山木材）

## 05. モデル企業の実践例

## 持続可能な養殖プロセスを発信し、 米国市場2位のマーケットシェアを獲得

飼料高騰に苦しむ伝統的な養殖業から、統計に基づくコスト削減を経て高付加価値モデルへと転換した。展示会での顧客との直接対話から「新鮮＝美味」という常識を覆し、独自の血抜き技術による「熟成魚」の価値を発見。植物性飼料で育てた『白寿真鯛0』をサステナブルフードとして海外へ展開し大ヒットを生んだ。さらに同業者との協業や都心での飲食店展開を通じ、地方の一次産業を持続可能にする関係性の再構築を目指している

### 企業情報

事業概要：

**魚類養殖業**

創業年：

**1953年**

従業員数：

**11名**

売上高（連結）：

**793百万円**（2024年度）

### 再構築のタイプ



関係



用途



意味



組織

### 経営スタンス

#### コスト削減の凡事徹底

約5年間もの対照実験を経て、飼料改良に成功。30%のコスト削減が、財務基盤の強化や取引形態の改善に寄与し、後のプレイクスルへと繋がった

#### 現場で掴んだ潜在ニーズ

展示会で多くの商談をこなす中で、「熟成した」「柔らかい」魚が海外市場でウケが良いことを知り、「白寿真鯛0」のブランド開発につながる

### アウトカム



#### 地域企業が米国シェア トップ企業へ躍進

養殖のプロセスを重視する海外ニーズを汲み取り、サステナブルフードとして訴求した「白寿真鯛0」がヒット。グローバル企業へ進化を遂げた。



#### 全国から志の高い仲間 が集まる

地域に根ざした養殖企業にはないユニークな取り組みが話題を呼び、全国から志望者が集まる。年間0人だった採用が1~2人/年の採用につながっている。

# らせん経営のヒストリー



## はじめ

初代・赤坂剛男氏が環境変化を察知し、平目・鯛の養殖事業を開始。二代目・赤坂喜太男により活魚運搬車による産地直送ルートを確認。しかし飼料費が原価全体の7割を占めるという原価率の高さに課題があった

三代目赤坂竜太郎氏が合流

2014 -

### 飼料コストの削減と品質向上

経営コストの7割を占める飼料に着目。安価だが成長しにくいとされる「低魚粉飼料」を、5年間の徹底的な定量実験とモニタリングで使いこなし、稚魚の成長性を維持しながら飼料コストを30%削減することに成功

効率化に着手

2019 -

### 展示会での高速PDCA

コロナで冠婚葬祭需要が減り、新たな販路開拓が必要となったため、展示会に多数出展。展示会ではマーケットとの対話を重視。試食を提供し、その反応を即座に製品改良に反映させるサイクルを構築

2020 -

### 新鮮至上主義の否定と海外進出

海外では新鮮な歯応えのある鯛よりも、熟成させた柔らかい鯛が好評であることに気づく。「新鮮=美味しい」という常識を見直し、熟成による旨みを引き出す真鯛を提案開始

2022 -

### 「白寿真鯛0」のサステナブルブランディング

味だけでなく「育て方」を価値化し植物性飼料で育てた真鯛をサステナブルフードとして打ち出しヒット。海外富裕層や国内高級ホテルから高い評価を獲得し、米国シェア2位に

ブランディングと新技術導入で世界進出

### 津本式・熟成技術の導入

独自の血抜き技術を持つ津本氏との出会いをきっかけに、処理技術を向上させ、食感の柔らかい「熟成魚」という新たな市場を開拓



### 産地仲買商の排除と取引条件の改善

産地仲買を介さず、養殖から販売までを自社で担う製販一体・直販体制を構築していた強みを活かし、飼料購入における飼料メーカーとの直接取引に成功



2022 -

### JABURO設立

単体では地域の一次産業は間違いなく衰退する。一次産業者同士が団結して効率化・大規模化することで存続できる。この考え方のもと、地域の養殖業者3者とともにジョイントベンチャーを立上げ



2025 -

### 共感と連携を生み出す地方と都市の共生モデル

「地方の一次産業が廃れば、都市部の食も貧しくなる」という危機感を啓蒙。都市部の消費者が「未来への意志」を持って生産者を選ぶ関係性の構築を目指すため、立川に鯛めし屋の直営店を出店しファンづくりに挑戦

持続的な一次産業に向け社会的地位を再定義

## STRATEGY



### 「おいしさ」の固定観念を崩す

新鮮=価値という概念を顧客との対話を通して覆している



### 現場主義の泥臭さ

魚の価値を熱量高く伝えることのできる代表自らが展示会/東京の店舗に立ち、客と対話する



### ニッチトップの連合体構想

地方の一次産業は「小さくて分散している」からこそ、合併や連携によって効率化・大規模化できる余地(希望)がある。自らが成功モデルとなり、地域事業者を巻き込む旗振り役を担う

## 撚糸技術にこだわり、 自社ブランド化で受託依存から脱却

下請けの危機的状況から、独自の撚糸技術を活かした自社ブランド「エアーかおる」を創設し、問屋を介さず消費者と直接繋がる関係性を構築することに成功。売上規模は2億円から20億円規模までにV字成長を遂げた。この飛躍の裏には、現社長の地道な営業活動と、かつて地域のために奔走した父の「利他の精神」があり、それがメディアの心を動かして大ヒットの商機を生んでいる。現在はオープンファクトリーの展開やアメーバ経営により若手へ権限を大きく委譲し、社員の自律的な成長と地方復興を牽引している

### 企業情報

事業概要：

**撚糸製造・タオル販売**

創業年：

**1967年**

従業員数：

**80名**

売上高（連結）：

**2,360百万円（2025年）**

### 再構築のタイプ



関係



用途



意味



組織

### 経営スタンス

#### 地道な営業活動

開発当初、1日5件、年間1200件以上の飛び込み営業を行い、数千回の試作を繰り返した。こうした泥臭い地道なトライ&エラーが新たなブランドの技術開発に繋がった

#### 業界常識より、 身近な生活者の感覚を信じる

行き詰まった際、妻の「半分に切れば使いやすい」という生活者視点のアドバイスを採用し、大ヒット商品「エアーかおる」が誕生。専門家の常識よりも身近な生活者の感覚を信じる柔軟さが勝機を生み出した

### アウトカム



#### 売上高10倍へ拡大し、 V字回復

自社ブランドの開発により下請けから脱却し、一時は2億円規模まで落ち込んだ売上高を20億円まで回復・成長させた



#### 新卒・中途ともに 採用力を強化

かつては応募すらなかったが、自社商材の展開とオープンファクトリーを通じてブランド力を高め、新卒学生や優秀な専門人材が自ら志望する職場へと変貌

# らせん経営のヒストリー



1967 - 1999

下請け技術の蓄積と  
絶頂期

2000 - 2006

受注激減と下請け構造  
からの脱却・探索期

2007 - 2019

自社ブランド創設と  
BtoC市場への移行期

2020 -

社会貢献とオープンファクトリー  
骨太な組織へ

2002 -

## 飛び込み営業と クラレとの出会い

ストレッチパンツブームの終焉とともに仕事がピタッとなくなり、代表自らが気狂ったように開発と新規開拓の営業に奔走。営業は年間で1,200件程度をこなす。大阪のクラレへ飛び込み営業を行い、「水溶性の糸」を開発



2005

## おぼろタオルとの出会い

金融機関の紹介で「おぼろタオル」と出会う。先方が間違えて糸を使用したことで、タオルの性能が向上する（膨らむ・吸水性が上がる）ことを発見



2003 - 2004

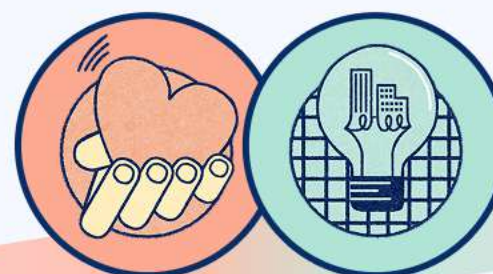
## 更なる組織への逆風

経営難から、30人いた社員のうち20人を解雇するという苦渋の決断。父が取引先の根抵当権を外したことで、金融機関や大手商社との取引が停止となり、売上が2億円まで減少

2007

## 下請けからメーカーへ

タオル製品を開発するも、下請け業社の直接営業は門前払いを食らい、倒産を覚悟。妻の「絶対諦めるな」という言葉に奮起し自社ブランド「エアーカー」を1週間で立ち上げる。妻の「半分にしたら使いやすい」という生活者視点のアドバイスも取り入れた



2007 -

## メディアとの共創

自社ブランドを売り出す際、父親が過去に水害訴訟団の団長を務めた際に関わりのあった新聞記者の協力を得る。「下請けのどん底から這い上がる町工場の逆転劇」という切口でPR展開。ショップチャンネル等でも展開し、直接顧客との接点を持つことに成功

カンプリア宮殿 に出演  
全国的な知名度を獲得



企業の枠を超え  
福島復興や産業再生を牽引



2021 -

## 福島県双葉町に 新工場建設

経済産業省からの申し出で、東日本大震災の被災地・双葉町に工場とカフェをオープン。単なる営利企業ではなく、地域の雇用を支える「復興のシンボル」となることで、国や自治体からの支援、若手人材の共感を獲得

2023 -

## アメーバ経営による 全員参加

社員を小集団に分けて採算管理させる「アメーバ経営」を導入。一人ひとりに経営者意識を持たせ、自律的な組織運営を実現



## はじまり

紡績の下請けとして創業。1987年に現社長が入社し、事業承継。プラザ合意の影響を実感し、海外にできない技術を模索し始める。1995年には複合撚糸の機械を導入し、研究を開始。1990年代末には、ストレッチパンツのブームにより、売上ピーク（7.3億円）を迎える

## STRATEGY



### 自社ブランドを創設し、 下請けから脱却

生殺与奪の権を握られる下請け業社の惨めさを痛感し、問屋を通さずエンドユーザーと繋がるため自社ブランドを創設。メディアや消費者と直接関係を築くことに成功



### 利他の精神が育む、 ビジネス商機

水害訴訟で地域のために奔走した父の利他の精神が新聞記者の心を動かし、強力なメディア支援とブランドの大ヒットを呼び込んだ



### 若手に権限委譲し、 成長を促進

組織を細分化し若手に責任を委ねるアメーバ経営を実施。工場視察のアテンドも若手に一任し、自律的な思考と飛躍的な成長を促す

## 受注増と採用増加を実現した、 老舗ゼネコンの「関係性」のリデザイン

建設業のマイナスイメージや同業他社との差別化に悩む同社は、地域・業界との関係性のリデザインでこの課題を突破した。ボトムアップで経営理念を刷新して「社員の幸福」を再定義し、「かっこいい会社になる」ことをビジョンに掲げた。また、不動産業を営むグループ会社が自らリスクを取り料亭やホテルを再生する「まちづくり事業」へ参入。単なる請負業者から地域の課題解決パートナーへと関係性を変えることで社会の共感を生み、民間建築の受注増や首都圏からの人材獲得を実現している

### 企業情報

事業概要：

**一般土木建築工事業**

創業年：

**1894年**

従業員数：

**206名**

売上高（連結）：

**14,100百万円（2024年度）**

### 再構築のタイプ



関係



用途



意味



組織

### 経営スタンス

#### 半歩先の精神

圧倒的な技術革新ではなく、デザイン経営やIT導入など、同業他社がまだ手をつけていない領域に一步先んじて取り組むことで、地方建設業の中での差別化を図る

#### 地域循環モデル

「地域にないものをつくる」精神や、地域の憩いの場として栄えた料亭の事業承継など、地域に根ざした経営を通して業界内の口コミとして広がり、地域内外での案件創出や人材獲得に繋がっている

### アウトカム



#### 大規模プロジェクトの 相談が舞い込むように

ブランドと品質が社会に認知された結果、受注増へ。数十億円単位の大規模プロジェクトの相談が首都圏からも寄せられるようになる



#### 地域外からの人材採用

従来の地方建設業では考えられない、首都圏からの移住希望者や、北海道に縁のない新卒学生、女性が入社を志望する「選ばれる会社」に変貌

# らせん経営のヒストリー



**2000 -**  
不況時の人材獲得（逆張り）

公共事業費削減に伴う建設不況の厳しい社会情勢の中、破綻した他社から社員16名を一括採用。短期的なコスト増を許容し、将来の受注増に向けた生産体制（技術力）を強化



業界不景気下に  
敢えて人材獲得

**2021**  
3Kイメージの転換

社員の「建設業はカッコわるい」という声を起点に、MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）を策定。自社だけでなく、業界イメージを刷新することで、業界／地域全体の興隆を図る



**2021 -**  
地域文化の継承

旭川市の老舗料亭「花月会館」が経営破綻する中、グループ会社が事業承継。「地域になくてはならない企業」としてのブランドの起点となり、後に地域外からの大型案件の指名増を実現



建設業界イメージを  
変えるためのデザイン経営

**2019 -**  
ボトムアップ型の理念策定

経営陣だけでなく、若手社員を巻き込んだプロジェクトチームで理念を策定。上からの押し付けではなく、「自分たちが決めた」という当事者意識を醸成するプロセスを経ることで、組織の自走力を向上



**2022 -**  
インナーブランディング施策

デザイン経営推進チームを中心に、社員の交流の機会である「AMIカフェ」や「コミュニティルーム」の新設、「電子社内報」を導入。挑戦的でフラットな組織文化醸成のための施策を継続実施



地域との関係強化



**2023 -**  
採用ブランディングの強化

首都圏の若者のライフスタイルに訴求する発信を行い、新卒採用や移住採用に成功。有料紹介サービスに頼らず、自社の魅力で人を惹きつける持続可能な採用モデルを構築



地域内外の案件  
人材獲得

**2023**  
ロゴ／ユニフォームの刷新

ブランドイメージを統一することで、取引先や地域社会から「変わった」という評価を獲得。刷新したMVVと共に発信することで、建設業界の常識を変える企業として口コミが広がり、新規顧客の獲得や、受注増加へ

**はじまり**

初代・荒井初一が創業。富山から一人来道後、物流、酒造、インフラ整備と旭川の「地域にないものをつくる」精神のもと、多角的に事業を展開。世代を重ねるごとに事業は拡大し、ダムやトンネル、鉄道、発電所など地域の生活を支え、まちの発展とともに成長

**STRATEGY**

**従業員が幸せに働ける環境をつくる**

トップダウンで即断即決するのではなく、社員が納得するまで時間をかけて対話を重ねている。一見効率が悪いが、結果として顧客満足度が上がり、業績も向上するという考えを貫く

**地域で信頼を築くことが資産になる**

創業から地域に支えられてきた歴史を踏まえ、経済合理性だけでは測れない「地域の灯を消さない（料亭再生など）」という判断を実行。この姿勢が、巡り巡って企業の信頼性という無形資産に繋がっている

東京都

# 荒川技研工業 株式会社

## 展示会での対話から、 「クリエイターを巻き込む場」の創造へ。 荒川技研が仕掛ける新たな接点

「ないものを作る」という哲学のもと、かつては展示会にひたすら出展し、顧客が「何に困っているか」を個別に拾い上げることで製品を開発してきた。現在そのニーズの捉え方は大きく進化している。自社ギャラリーを拠点に、デザイナーや建築家などのクリエイターを巻き込む様々な展示会を展開。自らが場を作り、多様な才能と素材が絡み合う環境を仕掛けることで、新たなモノづくりの接点を生み出している

### 企業情報

事業概要：

**金物類製造業**

設立年：

**1973年**

従業員数：

**40名**

売上高（連結）：

**621百万円（2024年度）**

### 再構築のタイプ



関係



用途



意味



組織

### 経営スタンス

#### 顧客の潜在ニーズを特定する意識

展示会での顧客との対話やギャラリー運営を通して、常に現場ニーズを取得できる接点や方法を整備

#### 新たな経済モデルの確立

クリエイターコミュニティを運営し、共創プラットフォームとして機能させることで中長期的な独自の経済モデルを確立している

### アウトカム



#### 独自技術を武器に グローバルへ展開

ピクチャーレールが東京都現代美術館に採用されたことを契機に、海外展開を加速。誰でも調整でき、強度を備えた技術が世界で評価された



#### 「ないもの」を生み出す 仕組みを確立

本社ビルにギャラリーを新設し、顧客やクリエイターとのコミュニティを形成。継続的に新製品開発の着想を得られる関係性を築いた

# らせん経営のヒストリー



1980 -

## 展示会による販売ルート開拓

「ないもの」を売り出すためには市場を自力で開拓する必要があり、少数精鋭ながら展示会での営業を積み重ねた



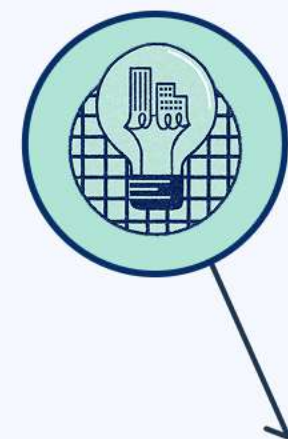
## はじまり

初代・荒川秀夫氏により創業。当初は物理学を背景とした設計コンサルタントとしてスタートし、最初の製品である、電線を引っ張る工具「グリッパー機構」を開発。これを機に金属製品メーカーへ転換

1980

## ピクチャーレールの誕生

ジャパンショップにて展示した独自のグリッパー機構が関係者の目に留まり、縦の移動のニーズと結びついてピクチャーレールが誕生。1993年には東京都現代美術館に採用。

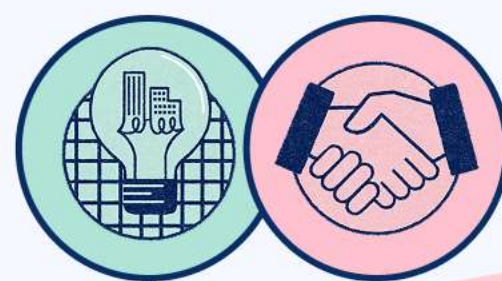


市場ニーズに  
限界を感じる

1983 -

## 照明市場への参入

照明器具メーカーとの連携による、吊り照明器具の高さ調節にグリッパー技術を採用、ヒットへ



新製品開発を模索

2004

## スミソニアン財団と共同開発

アメリカ・スミソニアン財団と超重量級ピクチャーレールを共同開発。ナショナルギャラリー（ワシントン）やメトロポリタン美術館に納入



グローバル展開

2000 -

## 国内市場からグローバル市場へ

アパレル店舗などの棚やハンガーラックを吊るすシステムとして普及。「グリップ機構」は誰が施工しても強度が保て、施工も工具レスで容易である点を訴求。大手チェーン店舗や施工会社での採用決定打へ



2020 -

## 「NEW NORMAL」プロジェクト

コロナ禍を機に、デザイナーとの共創プロジェクトを開始。家業×デザイナーの協業で、単なるモノづくりにとどまらず、既存の価値観を更新し、次世代へつなぐための「新常識」を提案することを目的とし、継続的に「ないもの」を生み出せる環境を構築



2017 -

## 自社ギャラリーでニーズ収集

受動的な問い合わせを待つのではなく、自社ビル内にギャラリーを設け、デザイナーや建築家と新しい空間のあり方を共創するハブとして機能させ、継続的に「ないもの」を生み出せる環境を構築



## STRATEGY



### 「クリエイターとの接点」を意識した仕掛けづくり

社屋の建て替えに伴いギャラリーを設置。外部デザイナーを巻き込む展示会を定期開催し、開発のヒントを社外コミュニティから恒常的に得る仕組みを構築



### 既存技術を別分野に応用し、新市場を開拓

単にモノを固定する金具ではなく、展示会における顧客との対話を通してニーズを拾い「位置を自由に調整できる」「空間を可変にする」という用途を見つけ出すことに成功。グリッパー技術の再解釈を通して、新たな製品開発へつなげた

# 株式会社 石見銀山群言堂グループ

## 「地域が元気でなければブランドは成立しない」 群言堂が創る、 社会のビオトープと独自のエコシステム

島根県・石見銀山を拠点とする。「地域が元気でなければ自社のブランドは成立しない」と存在意義を再定義し、独自のエコシステムを確立。アパレル製造小売業にとどまらず、空き家を活用した宿泊事業や中長期滞在を促す地域経営へと事業を拡張。自社単体の利益だけでなく「地域のPL,BS（損益/資産）」の向上を目指し、多様なプレイヤーが共存する「社会のビオトープ（生態系）」を創り出している

### 企業情報

事業概要：

**製造小売、宿泊業**

創業年：

**1979年**

従業員数（連結）：

**224名（2026年3月）**

売上高（連結）：

**2,630百万円（2025年度）**

### 再構築のタイプ



関係



用途



意味



組織

### 経営スタンス

#### AI時代におけるリアルの価値

どんなに美しい画像もAIで作れる時代だからこそ、石見銀山という場所で実際に営まれている「暮らし（リアル）」の価値が相対的に高まると確信し、自社の強みとして定義

#### 大森町でのエコシステム

先代から地域共同体として、大森町に根ざした経営をしているからこそ、地域を元気にすることが自社の事業の発展に貢献する経済モデルを模索している

### アウトカム



#### 6億円落ち込んだ 売上がV字回復

ブランド価値の明確化により客単価が向上し、コロナ禍で18億円まで落ち込んだ売上は、グループ全体で約27億円まで回復した



#### 共感を軸に 志願者が集まる

移住環境や子育て環境に惹かれた人材から問い合わせが寄せられる組織へと変化



# らせん経営のヒストリー



1979 - 1999

地域資源を活用した  
ものづくり

2000 - 2009

ライフスタイルを  
発信するブランドへ

2010 - 2023

事業多角化と存在意義の  
再定義

2024 -

地域との連携強化へ

## はじまり

創業者、松場大吉氏・登美氏が石見銀山大森町に帰郷。縫製工場から引き取った端材で商品を作り、販売開始。事業が成長すると、自分たちの町に合う／胸を張れるものへ志向転換。「日本の暮らし」をテーマに据え、屋号を「群言堂」へ変更し、アパレルを中心に全国の百貨店等で展開開始

2007 -

生活文化として町を  
守る。誇りを再定義

石見銀山が世界遺産に登録。観光地化の波に対し、生きた生活文化としての町を守る考え方を発信

2008

暮らす宿 他郷阿部家  
オープン

古民家宿や長期滞在プログラムを通じて「暮らし体験」を提供し、製品購入前から共感と理解を育てることで、競合にはないファン化を志向

2010 -

ライフスタイル発信  
を事業として展開

アパレルだけでなく、生活雑貨や飲食事業、梅花酵母を使用したスキンケア事業など、多岐にわたる事業や商品展開が開始

コロナ禍  
売上減

ブランド統合と商品数削減

コロナ禍を機に、分散していた複数ブランドを統合し、商品数を半減させる荒療治を断行。これにより、ブランドメッセージが明確になり、高単価でも納得される品質と世界観を維持

2022 -

存在意義を棚卸し強みを見出す  
地域と共生し相互補完する企業へ

コロナ禍にてリアル店舗の販売が減り、売上が6億円減少。自社の価値を改めて見直す中で、群言堂は石見銀山での「暮らし・生き方」というリアルなイメージを提示できる点を強みとして明確化。ブランド成立には地域の元気が不可欠。地域と相互補完する企業像を志向

2022 -

カリスマ経営からの脱却。仕組みで動く組織へ

創業者の人間力（ヒューマンタッチ）に頼っていた組織から、評価制度や理念浸透など「仕組み」で動く組織への転換を図り、属人性に頼らずブランドの質を担保に向かう

BtoG事業開始

松場忠氏・峰山由紀子氏  
に代替わり

2024

石見銀山地域経営  
研究所の設立

行政と連携した地域課題解決（関係人口創出など）を受託するBtoG事業を立ち上げ。事業活動を通じて、地域の魅力を高め、本業とのシナジーを創出

2024 -

コミュニティの構築で  
次代の移住者や雇用を産む

宿や中長期滞在プログラムでの体験者が、将来の顧客や採用候補者（移住者）になる循環を形成。共感ベースでコミュニティを構築

## STRATEGY



暮らし発信から、地域経営へ

時代や暮らしのニーズが変化の中で、社会や地域における自社の役割を問い続け、ライフスタイル事業や地域の関係人口増加事業等、事業のあり方を変容させてきた



自社PLを超えた  
運命共同体としての覚悟

自社利益だけでなく、地域のPL、BS（地域全体の豊かさ）も重視。地域が廃れればブランドも成立しないという覚悟を持ち、行政/他社と連携、地域全体の価値向上に取り組む



ユニークさで勝ち、  
顧客をファンにする

ユニークな立ち位置(地方発/高価格/ライフスタイル提案)を確立。ユニクロの様な「安くて便利」な大手との競争を回避。客単価を上げてもファンが離れないポジションを築く

## 受け身から、指名されるポジションへ。 京都流議定書やゼブラ支援で実現した、 共感と関係性のスライド

事務機器卸から「働く環境の総合商社」へ事業を転換する中で、社会課題に向き合う「関係の編集」を推進した。「京都流議定書」の開催やゼブラ企業への伴走支援といった独自の取り組みを通じて圧倒的な社会的信用を獲得。これらに共感する企業が集まる生態系を築いた結果、下請け的に仕事を待つ状態から、理念に共感した顧客から直接相談が来るポジションへと自社の市場ポジションをスライドすることに成功

### 企業情報

事業概要：

**事務用機械器具卸売業**

創業年：

**1938年**

社員数：

**29名**

売上高：

**1,200百万円**

### 再構築のタイプ



関係



用途



意味



組織

### 経営スタンス

#### エビデンスがなくとも突破

個性を活かす会社になり、社員の力を引き出せれば戦略上の独自性が生まれる。確証がない中でも、自身の仮説を信じ突破するスタンスが、後の「働く環境の総合商社」への変革の説得材料となった

#### 地域信頼の福利を活用

京都流議定書をはじめ、地域ソーシャル文脈での活動を強化していくことで、金融機関との関係性の強化や、老舗企業からの発注等、事業拡大につながる経済モデルを確立

### アウトカム



#### 下請けからの脱却

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

# らせん経営のヒストリー

1938 - 2001

伝統的事務機卸  
の衰退

2002 - 2007

第二創業と  
構造改革の断行

2008 - 2019

社会価値の追究と  
ポジショニングシフト

2020 -

地域支援と  
社員の幸福の実現

## はじまり

京都の老舗として事務機器・文具の供給を担うも、バブル崩壊後、インターネット通販やオフィス家具量販店の台頭により業績が悪化。「もの売るだけでは生き残れない」という現実に直面。現代表岡村氏は、非常勤役員で1999年、常勤で2000年から関わり始める

2002

### 人の個性を活かす会社へ 変革

明確なエビデンスもない中、働く人の個性を活かすことができれば会社を建て直せると考える。「自分ごと化」したオフィスづくりを通じて社員が主体的に動ける環境の構築を開始

負債整理と構造改革に着手

岡村充泰氏が代表取締役に就任

2008

### 「京都流議定書」の開催

京都にある「数値化されない価値」の重要性を提唱し、全国から各分野のフロントランナーを招いてシンポジウム・イベントを主催。新たな価値の創出とコミュニティ形成に寄与

社会的価値と経済的価値の両立に挑む

無借金経営を達成

-2019

### リソース不足を 外部連携で補う

自社単独で全てを抱え込むのではなく、共感・共鳴する社外のソーシャルビジネスの実践者などと連携し、プロジェクトベースで価値を創出

2013

### 「働く環境の総合商社」 のコンセプトに

事務機器販売だけではなく、企業のオフィスの設計やコーポレートデザイン、さらに地域・社会のデザインへと提供価値の幅を拡大

2022

### ATARIYAの運営

丹後の与謝野町で地域に愛されていた料亭をリノベーションし、他者との交差の中で新たな価値の生まれるハブとして機能。こうした取り組みや、地域からの信用が同社の仕事に発展



地域課題の解決で  
経済圏を構築

2022

### 社員によるオペレーション

社員に中期経営計画や予算を全て作らせるなど、あえて社長がタッチせずに任せ切ることで、社員の主体性の向上や働きがいの感じる組織作りに挑戦



2024

### ローカルスタート アップ協会の運営

第一次産業の資源と地方の中小企業を結びつける活動。地域資源から生み出された価値が東京の企業に消費されるのを防ぎ、地域内で経済が循環する仕組みづくりを開始



### ゼブラ企業の伴走支援強化

持続可能な社会を目指して「子ゼブラ」として挑戦する事業者に対し、地域に根ざして長期的な目線で投資をする「兄ゼブラ」としてチャンスを用意

## STRATEGY



### 自社の存在意義の再定義

「人の個性を活かす」ことを支援することで、世の中の役に立てると捉え直し、自社の再建の経験を活かした支援へと事業内容をスライドさせた



### 社員の幸福を追求

社員のやりたいことを尊重したり、中期経営計画や予算管理等の経営のダイナミズムを感じることでできる業務を任せることで、働きがいを上げている



### 信用でつなぐ顧客の輪

京都流議定書をはじめとした取り組みを通して、代表の価値観や働き方への考え方に共感した企業同士が集まるように。卸や下請け的に仕事を得ていた状態から、直接声がかかる関係へとポジションが変化

## 時代を先読みし町工場の塗装技術を IPグッズ製造へ転用した「逆張り」戦略

12坪のバイク修理工場で培った板金・塗装技術をもとに、世界200兆円規模のIP市場におけるグッズ製造という新用途へ転用した。さらに、金型や成形技術を持つ国内中小企業をM&Aで束ね、独自の国内一貫サプライチェーンを構築している。この技術の応用とM&A戦略により、コンテンツ関連売上を約50倍の20億円へと極大化

### 企業情報

事業概要：

娯楽用具・玩具製造業

設立年：

2005年

従業員数：

51名

売上高（連結）：

1,913百万円（2025年）

### 再構築のタイプ



関係



用途



意味



組織

### 経営スタンス

#### 相手の「魂（マインド）」に 基づいた二極のマネジメント

買収先企業の組織統合において画一的な手法をとらず、相手の根底にあるマインドを見極め、マネジメント手法を使い分ける。買収先が高い志や職人としてのプライドを有する場合は、過去のやり方を最大限に尊重する。一方、怠け癖や旧態依然とした風土が蔓延していると判断した場合は、代表自らが現場に直接介入し、強いリーダーシップで悪しき文化を徹底的に排除し組織を変えていく。「敬意ある放任」と「断固たる介入」の両極的なマネジメントスタイルをとる

### アウトカム



#### 売上規模10倍へ拡大

バイク事業が主軸だった頃の売上は2億円程度だが、現在のグループ売上は約20億円にまでに成長。また、売上のほぼ全てがIPコンテンツ事業を占める



#### 中核人材を適切に 評価する賃上げ

M&A先のほぼ全ての会社において、給与を大幅にベースアップ。年間にすると50万～100万円単位で給与を引き上げる

# らせん経営のヒストリー



2005 - 2010

専門技術の深化と  
基盤構築

2011 - 2019

IP市場への参入

2020 - 2024

垂直統合による供給網の再構築

2025 -

越境ECモデル/IPOへの挑戦

## はじまり

東京都奥多摩にて、12坪のプレハブ小屋で創業し、ベスパ（バイク）の板金塗装・修理に特化。板金・塗装技術の精度を上げ、以後の事業の根幹となる技術を構築

2010 -

## マクロ予測と戦略構築

円高でファブレス化がもてはやされた時代に逆張りをし、10年後には必ず円安・国内製造回帰が来ると予測し、M&A戦略を構想

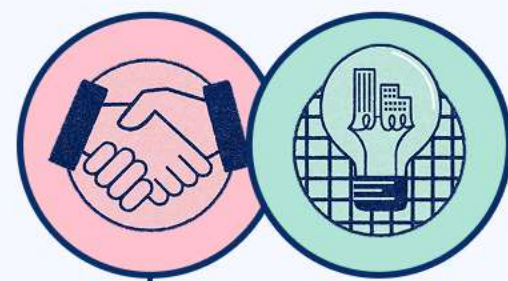


塗装技術をバイクから  
コンテンツへ応用

2011 -

## コンテンツビジネスへの応用

自社のコア技術である板金塗装の技術を、世界的に拡大する「アニメ・ゲーム等のIPキャラクターグッズ」へとシフト。知人の転職を追ってバンダイやスクウェア・エニックスなどの大手へ直接営業し、チャンネル開拓



2020 -

## M&Aの本格化

手付金・中間金無料のM&Aポータルサイト「トランビ」を活用し、経営者との膝詰めの交渉で金型・成形・塗装などの零細企業を買収し、自社内にサプライチェーンを一貫構築を本格化



国内の製造業企業をM&A



## 中国技術の逆輸入

金子代表が自ら中国に渡り、産業機械や材料の技術を学び、日本へ持ち帰り、自社の技術力を向上



2021 -

## プロ野球チーム型組織への転換

「会社は家族ではなくプロ集団」と定義し、成果に応じた大幅な賃上げを実施。低賃金が常識だった製造現場に「稼げるキャリア」を提示。若手や異業種からの優秀な人材を惹きつけ、技術継承と組織の新陳代謝を促進。合理的な経営が地域雇用の維持へ繋がった



世界進出

2025 -

## 100億宣言とIPO

売上高20億円を超える。単なるゴーイングコンサーンを否定し、成長と雇用を守るために、100億宣言IPOを公言。ベースアップを元手に、更なるプロフェッショナル人材の採用強化を志向



2025 -

## 越境ECモデルの強化

地政学的リスク（日中摩擦）やトランプ関税を「追い風」と捉え、自社で実現した「完全国内生産フィギュア」を海外へ輸出する越境ECモデルの強化を構想



## STRATEGY



### 市場の逆を行くニッチトップ戦略

世の中がファブレス化に動いていた時期に、あえて国内回帰・品質重視へ逆張り投資を実施。品質や貿易摩擦等、中国生産のリスクが高まる未来を予測し、国内生産の価値が再評価されるタイミングを捉えた



### 金額ではなく心意気

売り手側である中小企業創業者の思いや痛みを深く理解するために代表自らが現場を行脚し何度も対話を重ね、社員に直接指導を行う姿勢を大切にしている

## 地域ゼネコンを「まちづくり企業」へ。 地域に投資する、循環型イノベーションの 開拓者

加和太建設は、建設請負業から地域の課題を解決する「まちづくり産業」への転換に勝機を見出し、ビジネスモデルを刷新した。東京の不動産事業で得た利益を、自らリスクを負って地元の商業施設開発へ投資し、三島に賑わいの拠点を創出。この覚悟ある行動が地域や経営者からの圧倒的な信頼を生み、頭を下げる下請けから、計画段階でまちづくりを指名される「パートナー」へと商流を劇的に逆転させた。さらに、主体的に人材が集まる状態の実現にも成功

### 企業情報

事業概要：

一般土木建築工事業

設立年：

1946年

従業員数：

244名

売上高（連結）：

18,089百万円（2024年）

### 再構築のタイプ



関係



用途



意味



組織

### 経営スタンス

#### 退路を断つ覚悟と ビジョンによる大胆な意思決定

東京での大型融資を引き出すため、「失敗すれば一生奴隷として働く」との覚悟と「利益で地元へ投資する」ビジョンを金融機関トップに直談判し、異例の挑戦を実現

#### 地域エコシステムを俯瞰した 投資と関係構築

地域へ投資し、関係性を構築することで、自社の案件問い合わせや人材獲得に寄与するなど、地域ならではのエコシステムを把握した上で、投資している

### アウトカム



#### 建設下請け業からの 脱却

「見積もりをさせてほしい」と懇願する営業から、地域や大手企業から「相談に乗ってほしい」と指名される体制の転換を実現



#### 優秀な人材の獲得

地域における象徴的な拠点づくりをおこなうことで、従来の中小建設業では考えられない、大手企業出身の優秀な人材や新卒学生が、入社するようになった。

# らせん経営のヒストリー



## はじまり

兵庫県明石市に創業後、台風復興工事を契機に拠点を三島に移転。宅地分譲、ハウスメーカー、保険業へと多角化。しかしバブル崩壊を機に、収益性の高い公共土木事業以外の全事業を閉鎖。請負型のビジネスモデルに依存していた

現代表取締役 河田亮一氏 入社

2009 -

## 請負業からまちづくり産業へ

業界他社を視察し、自社の伸び代を感じる。建設業を「言われたものを作る請負業」から「地域課題を解決し、まちの価値を高める産業」へ再定義。業界の悪いイメージから脱却し「地域を良くする手段」へと意味づけを転換

2009 -

## ビジョンドリブな組織づくり

社長の顔色伺う恐怖マネジメントから、ビジョンに基づき自律的に動く組織への転換を図る。まずは熱量の高い2割の社員を巻き込み、インフルエンサーとしてプロジェクトに参画させることで、社員の当事者意識を組織全体へ波及

建設業への嫌悪感を抱きつつ合流

2012

## 東京プロジェクト始動による外貨獲得

地元の仕事だけでは限界がある中、リーマンショック後の東京・渋谷の不動産に目を付け、開発を画策。「ここで失敗したら一生奴隷として働く」と覚悟を伝えることで銀行を説得し、融資を牽引

東京進出

東京進出で得た資金を用い地元(三島)の拠点開発

2013

## 「大社の杜 みしま」オープン

東京の開発に成功し、そこで得た利益を原資に地元(三島)でまちづくり拠点を開発。自らが発注者となり、地域に人を呼び込む商流を構築

## 組織づくりにおける外部知見の導入

変革に対する社内の抵抗勢力を説得するために、あえて外部のコンサルタントや専門家を入れ、客観的な視点で改革を推進。これにより、合理的な変革スピードを推進

2019 -

## 地域との共創エコシステム確立

「大社の杜 みしま」は累積200万人来場を達成してクローズ。まちづくり拠点の運営を通じて、地域の経営者や住民を巻き込み、「加和太建設＝地域を良くする会社」というブランドを確立。結果として、営業しなくても相談や依頼が自然と集まる関係性を構築

「地域を良くする会社」として地域の信頼を確立

2024

## 人材定着の好循環へ

案件受注だけでなく、人材採用・定着にも変化が生まれる。ビジョンに共感した候補者からの応募増加や、不具合情報をオープンにして学び合うカルチャーが根付くように。また、社屋を刷新し、オープンで透明性の高い空間にすることで、社内外のコミュニケーションを誘発し、更なる人材候補者の惹きつけ要因として機能

## STRATEGY

### 熱意の高い2割の社員からじわりと変革

全員を説得するのではなく「熱量のある2割」の社員をビジョン経営に巻き込む。彼らをインフルエンサーとして組織全体を変えていく時間をかけた変革を実行

### 外部人材の起用

ビジョンドリブ経営を推進する際に社員から反発があったが、経営陣からでなく第三者の専門家から説明してもらうことで、社員が耳を傾ける環境を整えた

### 地域への投資が商流の変化をもたらす

三島の商業施設建設へ投資することで、地域や経営者からの信頼を獲得し、まちづくり事業を指名で頼られる「パートナー」の立場へと、商流を逆転させた

## バーテンダーの声を形に。 老舗氷業が世界のニッチ市場を切り拓いた 高付加価値戦略

クラモト氷業は、不毛な価格競争から撤退し、世界のハイエンドバーというニッチ市場へターゲットを研ぎ澄ませることで成長を遂げた。同社の最大の強みは、卸売時代から培った顧客との近さである。現場のバーテンダーの声を直に聞き、「グラスに合わせた氷が欲しい」といった解像度の高いニーズを商品開発に生かす独自の製造直販体制を構築。徹底した現場主義で、世界から指名されるブランドへとポジションを確立した

### 企業情報

事業概要：

**製氷業**

創業年：

**1923年**

社員数：

**20人** (従業員数：28人)

売上高：

**370百万円** (2025年度)

### 再構築のタイプ



関係



用途



意味



組織

### 経営スタンス

#### リスクを恐れないアジャイル経営

「業界消滅」の危機感を持ち、失敗しても「撤退すればいい」と割り切る大胆な姿勢が変革の動力に。売上の2倍以上の借り入れでメーカー化。コロナ禍でも海外投資を止めない等と、短期的な痛みよりも長期的な生存を選択

#### 顧客目線の価値創造

卸売時代から直接バーテンダーとコミュニケーションを取っていたため「容器に合わせたい」という具体的な要望を商品開発に落とし込んだ

### アウトカム



**売上2倍、純利益40倍へ**

顧客ニーズを直接商品開発へ活かす独自の製造販売モデルと、ニッチ市場への一点集中の結果、海外市場において大きく躍進



**従業員数約1.5倍へ拡大**

地域における未来のある企業としての認知が拡大し、従業員数が19人から30人へ増加。県外からの志望者も増えている

# らせん経営のヒストリー

1978 - 2011

技術進歩による  
機会損失

2012 - 2018

卸から製造業へ転身

2019 - 2022

付加価値の創出  
海外展開

2023 -

事業基盤の安定化へ

## はじまり

生活必需品としての氷を供給し、地域生活を支えるインフラの役割を果たしていた。しかし電気冷蔵庫の普及により一般家庭向け需要が消失。飲食店向けの小売専業へとシフトチェンジするも、やがてテクノロジーによる代替に直面

2015

## 製氷工場の設置

価格競争に巻き込まれて既存の製氷会社も廃業に向かうと予想し、内製化する決断を下す。卸から製造へ転身し、自社工場を建設して製販一体体制を確立

内製化を進め  
製造メーカーへと転身

製氷会社を取り巻く価格競争を予知

2015

## 顧客のニーズに合わせた商品開発

顧客との接点を重視しニーズを特定。製販一体体制を確立したことで、顧客の声を直接製品に反映できる強みも獲得。容器の形に合わせて提供する発想を取り入れ、キロ売りから使いやすい単位での提供へ

高付加価値戦略にシフト

認知拡大に挑戦

2019-

## カット済み氷のニーズの発見

米国のバーテンダーが、低品質な氷を手作業でカットしていた点に着目。高品質なカット済み氷を提供しバーテンダーの時間を生むツールとして用途を再定義

2019-

## 海外市場へシフト

SNSでの発信から、LA在住の食品商社の方から声がかかり、海外市場の足がかりに。日本国内の価格競争からの戦略的撤退を決め、高級飲食店や海外市場に向けた高付加価値戦略へと展開

## 戦略的アウトソーシングで生産性を最大化

物流・決済などのオペレーションは商社に任せ、自社リソースを「営業・ブランディング」に一点集中させる

2023

## 採用とベースアップ

「世界に挑戦する」というビジョンを掲げ、賃金を年15%ベースで引き上げるなど、従業員への還元を徹底し、採用難の地方でも優秀な人材が集まる組織を構築

2024-

## 地域と接続を強化

能登半島地震の被災地支援として、自社の氷を使った移動式かき氷店を出店。地域社会への貢献を通じて企業の信頼とブランド価値を高め、長期的な事業基盤を強化

## STRATEGY



### 大手が参入できない「隙間」に特化

アメリカ全土で40億円、日本で120億円（推計）という、大資本が参入するには小さいニッチな市場に特化。現地のバーテンダーと夜な夜な飲み交わし、信頼関係を築く営業や、新規格への対応力、迅速な投資判断は、大手には真似できない武器



### 情緒的価値の付与

海外展開において、単なる解けにくい氷という機能的価値ではなく、日本のかち割り氷が持つ「不完全の美」「禅の精神」という文脈を付与。これにより、合理性を重んじる国において、情緒的価値を持つブランドとして認知される

## ユーザーの声をエビデンスと共に形へ。 技術の価値を言語化し、 「人々のQOL向上」を目指す

コスメディ製薬は、単なる技術提供から脱却し、顧客ニーズに直に向き合う研究開発型メーカーへと転換。エンドユーザーからの感謝の声を起点に自社の存在意義を「人々のQOL向上」と再定義。BtoB顧客が抱える製品化の課題に対し、技術だけでなく安全性や効果の「エビデンス」をセットで提供することで、大手企業との取引へ繋げ、以降多くの企業との取引拡大へつなげていった

### 企業情報

事業概要：

**製造業**  
(医薬品・化粧品・医療機器)

設立年：

**2001年**

従業員数：

**193名** (2024年度)

売上高 (連結)：

**2,858百万円** (2024年度)

### 再構築のタイプ



関係



用途



意味



組織

### 経営スタンス

#### 地道な臨床試験

自ら地道に臨床的なデータやエビデンスを収集し、顧客の不安を取り除くという、メーカーとして当たり前だが、非常に手間とコストがかかることから逃げずにやり抜いたことが、顧客の信用につながった

#### 未経験分野への舵切り

経皮吸収治療の医療技術として開発した溶解型マイクロニードルを、化粧品に応用して製品化。全く未経験の事業分野に舵を切るという強い意志と大胆な意思決定が、後のヒット商材を生み出した

### アウトカム



#### 大手企業による採択で 売上が倍増

大手企業との取引を皮切りに、売上高は年々増加。コロナ禍においても成長を見せるなど、安定した事業基盤を確立



#### 4-5%の賃上げを実施

余剰は従業員の給与へ還元することで、熟練技術者を定着

# らせん経営のヒストリー



## はじまり

2001年に京都にて創業し、製薬会社の技術コンサルティングとしてスタート。技術を提供するだけでは、製品化されずに眠ってしまう課題意識に直面。医療現場の「痛くない注射」へのニーズに着目し、高分子ポリマー技術の研究を開始

2008

### 溶解型マイクロニードルの実用化

元々は、注射に代わる痛くない投薬技術（経皮吸収）として研究していたマイクロニードル技術を、医療機器だけでなく化粧品へ転用。ヒアルロン酸などの成分を直接肌内部に届けるという新しい美容体験を創出し、市場をゼロから開拓

2008

### コア技術への集中投資

マイクロニードルという独自技術にリソースを集中投下。他社が真似できないレベルまで技術を高めることで、価格競争に巻き込まれない技術的優位性を確保

2012

### スキンケアブランドクオニス販売開始

当初はOEMや技術提供（BtoB）が中心だったが、自社の価値を直接届けるために自社ブランド（BtoC）を立ち上げ。ユーザーの声をダイレクトに収集→改良に活かすサイクルを確立

2019 -

### 組織改革に挑み100億企業を目指す

### グローバル水準の組織へ改革

2019

### 100億宣言

全社員に対し「売上100億円達成」を経営目標として明示。組織全体の視座を「地方の中小企業」から「グローバルな研究開発企業」へと転換

2020 -

### 利益の従業員還元

余剰は従業員の給与や福利厚生に還元。4-5%の賃上げを実施。離職率を下げ、熟練技術者を定着させることで、長期的な品質安定を実現

2020 -

### 透明性の高い情報開示で採用のミスマッチを防ぐ

採用面接で会社の良い点だけでなく、課題や泥臭い部分も正直に伝えることで、入社後のミスマッチを防止。結果として、モチベーションの高い人材の定着に寄与

独自技術の徹底開発

技術的優位性を確立

医療から美容へスライド

大手企業と信頼を築きつつ技術の応用に挑戦

新分野へ進出

2011

### 大手化粧品会社による採択

単に「良いもの」として売るのはではなく、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。取引先からの信頼を獲得し大手化粧品会社に採択。高付加価値を生み出すパートナーとしての地位を構築

2017 -

### 育毛ブランドファーサ販売開始

マイクロニードルの技術をスキンケアだけでなく、育毛剤や医薬品などへ応用範囲を拡大。競合の追従を許さない体制を構築

## STRATEGY



### シーズではなくニーズで語る

BtoB顧客が抱える製品化の課題に対し、技術だけでなく安全性や効果のエビデンスを提供。顧客の声をベースに自社の技術価値を語ることで、競争優位性を築いた



### エンドユーザーの価値を直接拾う接点をつくる

BtoBで培った確かな技術力とエビデンス構築力を基盤にしながら、自ら市場の主導権を握れるBtoC領域（自社ブランド）やグローバル市場へと事業領域を多角化



### 経営基礎を支援機関から学ぶ

京都薬科大の研究室から始まった同社は、資金や売上が十分でない時期から、中小機構の支援でファイナンスの基礎や資金繰りの解決方法など、経営のイロハをしっかりと学んで足元を固めた

# 人財が競争優位の源泉 ビジョン策定・評価制度設計で 過去最高益を実現

1912年創業の小平株式会社は、属人的なマネジメントの限界や社内対立による危機から脱却するため「第4創業」を掲げた。地方企業において人財の獲得が競争力に直結すると捉え、3期連続赤字を覚悟で組織改革に投資。現場を巻き込んだのミッション／ビジョン／バリュー策定や、DXによる情報可視化、明確な基準に基づく人事評価制度を導入。結果、社員が自律的に動く組織へと進化し、貿易事業の急成長などを経て過去最高益を実現した

## 企業情報

事業概要：

エネルギー卸売・小売業・  
輸出入販売業・IT事業

設立年：

1965年（グループ創業1912年）

従業員数：

75名

売上高（連結）：

3,700百万円（2024年度）

## 再構築のタイプ



関係



用途



意味



組織

## 経営スタンス

### Jカーブを掘る覚悟

組織改革やDX投資により「3期連続赤字」になることを許容し、銀行にも説明した上で先行投資を実行。目先の黒字ではなく、中長期的な飛躍を見据えた胆力のある経営判断

### 社会資本は地域活動の武器

「小平さんのお孫さん」というだけで地域での信用が得られる「老舗の看板」を最大限に利用。新規事業や地域活動をスムーズに進めるための最強の武器として認識

## アウトカム



### 人的資本投資で 過去最高益を更新

理念策定や、理念に基づく人事評価制度を導入。結果、自律型組織の形成が進み、売上は28.8億から38億へ拡大。113年の設立以来最高益となった



### ビジョンに共感した 首都圏人材を獲得

横浜や神戸などの都市部からも、ビジョンに共感した優秀な若手人材が、フルリモート勤務や移住を前提に入社するようになった

冒険者らしい挑戦と成長を

旅路の終わりに

# らせん経営のヒストリー

1912 - 1979

地域インフラ参入

1980 - 2021

多角化  
グローバル展開

2022 - 2023

組織改革施策の断行

2024 -

人事考課の整備と次への飛躍

## はじまり

1912年に鍛冶屋としてグループ創業。1950年代にLPガス事業を開始し、エネルギー販売業者へと業態を転換。地域の家庭・企業へのガス供給網を拡大し、信頼基盤を構築

1980 -

## ITシステム提供開始

父親が帰省し、小平株式会社の前進となる小平液化ガス株式会社の事業を承継。1980年代に本体の太陽ガス社と分離し、独自経営を開始。東京で展開したIT事業をたたみ、鹿児島で開始

IT・貿易へ  
事業拡張

海外市場を開拓

1990 -

## グローバル企業へ転身

貿易事業部を買収し貿易事業を開始。旅行会社やアウトドアショップなど多角的に事業を拡大

組織崩壊の危機

2020

## 属人的マネジメントの限界

現代表小平勘太氏が2021年に病気療養から復帰すると、コロナ禍で「飲み会マネジメント」がなくなり、社員の対立、マクロ環境悪化による逆ざやで組織と業績が崩壊寸前に。東大卒でリンクアンドモチベーション出身の組織専門家・池田氏がCHROに就任し組織改革に着手

2022

## 組織のDXと透明化

紙や口頭での伝言ゲームだった情報流通を、SlackやGoogle Workspace等の導入でデジタル化。議事録の徹底や情報の透明化により、属人化の撤廃と、意思決定のスピードと質を向上

短期間で一気に  
組織改革断行

## 人事考課制度/マネジメント体制の整備

策定した理念をベースに人事評価制度を整備。同時に社内1on1ミーティングも本格的に導入。マネージャーの役割を4つの機能(情報収集/情報提供/判断行動/支援行動)を明示。基準を満たさなければ降格させるなど大胆に組織の入れ替えを推進

## 業績悪化の止血

ウクライナ侵攻や円安による仕入れ原価の高騰で逆ざやが発生。不採算事業からの撤退や赤字契約の解除、強気の価格交渉を行い事業の止血を実施

## 組織サーベイ導入と社内説得

定量/定性データと全員面談を組み合わせ組織課題を可視化し対策を打つサイクルを開始。社内および銀行に対して「ここから3期は赤字になるが4期目には必ずジャンプする」と宣言し組織への先行投資を強行

## ミッション/ビジョン/バリュー策定

役員陣で2日間合宿を行いビジョンを作成。現場の行動規範となる16個のバリューは、社員を巻き込む形で策定。策定プロセスは外部の支援機関の力を借りることで客観的な視点を担保

2024 -

## 過去最高益とエンゲージメント向上

「3期は赤字になる」という宣言通り、組織体質改善が効き始める。最高益レベルの業績を達成。組織崩壊時に離職を考えていた社員が自発的に動きだし、ヒット商品を生み出す活躍を始める

2024 -

## 高度人材の獲得

フレックスタイム制やフルリモートワークを解禁。全国規模の求人媒体を活用した採用を強化。横浜/神戸/京都など県外からの優秀なITエンジニアや海外在住の貿易人材の獲得に寄与

2025 -

## 社会資本を活用し 事業多角化

「代表のやりたいこと」「業績につながる」「地域への貢献性」の3つを基準に、新規事業を画策。「祖父に世話になった」など小平という名前のおかげで新たな挑戦に取り組みやすい環境

## STRATEGY



### 外部プロフェッショナル人材の採用

組織崩壊時やミッション/ビジョン/リユース策定時等、その道のプロを組織に招き入れ専門性を補完。オーナー社長のワンマンでなくチーム経営への移行を成功させた



### 納得感のあるビジョン経営

現場参加のバリュー策定や1on1での全社員との丁寧な対話を重ね、社員が自発的に動ける納得感の高い理念経営を実現



### 再現性あるマネジメント

DXによる業務の透明化と、組織サーベイや明確な管理職基準の導入により、定量的で再現性のある管理を確立

## 豆腐産業を「伝統的な食品」から「革新的な商品」へ再定義し、市場を拡大

豆腐業界のトップシェアを走る相模屋食料は、成熟した豆腐市場において新たな市場への展開を実現した。その起点は、年商を上回る巨額投資による生産能力の拡大であったが、真の変革は、豆腐を「伝統的な食品」から「革新的な商品」へと用途を再構築したことにある。業界の常識を打ち破る商品開発やニッチ市場への進出を断行。さらに、地方豆腐店をM&Aでグループ化し、再建支援メンバーなど相模屋社員を送り込まずに「通い」で再生させる「訪問診療型モデル」を確立。単一商品のヒットに留まらず、業界全体のサプライチェーンとモチベーションを再構築するプラットフォームへと進化を遂げている

### 企業情報

事業概要：

**食品製造業**

設立年：

**1951年**

従業員数：

**485名**

売上高（連結）：

**34,405百万円（2024年度）**

### 再構築のタイプ



関係



用途



意味



組織

### 経営スタンス

#### 伝統を土台にした革新

「強固な伝統（製造技術）」があるからこそ「革新（新しい食感やコンセプト）」を乗せることができるという考え方。奇をてらうだけではない、本質的な価値に寄り添う

#### 現場の目利きで、 勝機と可能性を判断

ロジックやフレームワークに頼るのではなく、代表の現場経験に基づいた目利きでM&A先のポテンシャルや新商品の勝機を判断。スピード感のある意思決定を可能とした

### アウトカム



#### 売上高15倍を実現

数々のヒット商品の発売と、12社の救済M&Aの結果、約20年で売上高30億円から450億円規模へと大躍進を遂げた



#### いちメーカーから業界 プラットフォームへ

M&A先の再建企業が持つ独自技術を活かして事業を再興することで、現場の職人がプライドを取り戻し、業界全体の底上げを図る

# らせん経営のヒストリー



## はじまり

1951年、群馬県にて町の豆腐屋として創業。地域に根ざした企業として安定した経営を行う。2002年に現鳥越代表が入社。  
「伝統食品は変わらないもの」という業界全体の凝り固まった認識を変える当社の挑戦がはじまる

2005

## 巨額投資による生産能力の拡大

「やるからにはとことんやる」という鳥越氏の強い覚悟のもと、年商32億円に対して41億円を投じて日本最大級の製造工場「第三工場」を建設

大胆な設備投資

業界内の常識を破る決意

2006 -

## 伝統食品である豆腐をモダナイズする

豆腐産業は厳しいと捉えられるから参入が少ない。しかし需要自体は大きく現代の食生活やニーズに合わせていないだけである。「誰もやらないからこそ、やれば必ず勝てる」と発案

豆腐の常識を破る

2011

## 業界初！「焼いておいしい絹厚揚げ」発売

業界の常識を破り、澱粉を用いて業界初の「もっちり食感」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」を発売。  
現在では単体で40億円以上を売り上げる主力商品へ成長

ヒット商品の開発

2012 -

## 「ザクとうふ」爆発ヒット

機動戦士ガンダムとコラボレーションし、30-40代の男性にヒット。アイデア起点の商品開発であったが、ターゲットを明確に絞り込む商品開発の有効性を見出した

豆腐製造業界の衰退を食い止める活動の開始

2012 -

## 救済M&Aの開始 業界を盛り上げる

本社から再建支援メンバーなど相模屋社員を派遣しない「訪問診療」方式を採用。代表の経験に基づく目利きで各社の「黄金時代」の商品・技術を掘り起こし、プロパー社員のプライドを復活させる。  
経営難の地方豆腐メーカーなど、現在までで計12社をグループ化

## STRATEGY



### 業界の常識を破るブルーオーシャン戦略

業界内の同調圧力や常識を破ることができるのは、オーナー経営者によるトップダウンの強み。多くの企業が手を出さない領域にあえて踏み込むことで、競争の少ない独自の市場を切り開き、ヒット商品への光脈を見出した



### 再建企業の主体性を引き出すM&A手法

豆腐製造業界の衰退を食い止めるため、救済M&Aを実施し、傘下へ。再建企業のやり方を否定するのではなく、対話して組織の良さを活かしながら再生する「訪問診療」形式をとる

## たかが爪切りを「一生モノ」へ。 職人の手仕事を「魅せる」価値に変えた、 オープンファクトリーの先駆者

諏訪田製作所は、安価な消耗品だった爪切りを、長期間愛用できる資産価値の高い製品へと再定義した。自動化を排し、職人の手仕事を維持することで価格競争から脱却し、またオープンファクトリー化を実現することでブランド認知度と従業員の意欲を向上させた。現在は廃材のアート作品化や、顧客と職人が共用する食堂運営を通じ、製造業の枠を超えた社会活動を展開している

### 企業情報

事業概要：

利器工匠具  
手道具製造業

創業年：

1926年

従業員数：

60名

売上高（連結）：

820百万円（2024年）

### 再構築のタイプ



関係



用途



意味



組織

### 経営スタンス

#### 行商から見出した商機

代表自らが現場に立ち、顧客の声を直接聞きながら販売。高級嗜好品への路線変更は通用するという確証を持ち、大手は参入しない市場への参入を導いた

#### 嫌われても貫く決断力

オープンファクトリー化に際し、職人全員から「仕事の邪魔だ」「恥ずかしい」と猛反対されても、「社長の私が決めたからやる」と押し切る大胆な意思決定が、現在の成功を導いた

### アウトカム



#### 安価な日用品を 100倍の価値に転換

同業他社がロボットによる大量生産を推進する中、あえて「職人の手仕事」であることを打ち出すことで、100円で買える爪切りを1万円で販売できる市場を開拓



#### 若手人材の獲得に成功

オープンファクトリーにより、職人による手仕事を観光地化。「憧れの職場」として魅せることで、若手人材の集まる職場へ

# らせん経営のヒストリー



## はじまり

喰切（ニッパーの前身）の製造で創業し、発展。海外メーカーのOEM等を手掛ける下請けモデルが中心だったが、安価な海外製爪切りの台頭により危機に直面

### 1997 - 日用品から高級嗜好品へ

「爪切り＝安価な日用品」という市場の常識に対し、「機能美を極めた高級道具」という全く新しいカテゴリーを創出。海外で「手作り＝安い」と否定された悔しさをバネに、手仕事の価値を価格に転嫁

### 1997 - 自動化の拒否と高単価戦

世界の競合（独ゾーリンゲン等）がロボット化・大量生産に進む中、あえて手仕事を維持。他社が真似できない高価格帯（ニッチトップ）に特化することで、数を追わずに収益を上げるモデルを確立

### 2012 電話帳片手のドブ板営業

既存の金物ルートに頼らず、電話帳を頼りに日本全国をキャラバンし、扱ってくれそうな店を自力で開拓。歌舞伎役者が購入した実績などをテコに徐々に「選ばれるブランド」へ

### 顧客と情緒的な繋がりを築く



### 見せることによる社員の意識改革

当初は嫌がっていた職人も、多くの来場者に見られ、称賛される環境に置かれることで、作業への誇りとモチベーションが向上。3K職場から「憧れの職場」へとイメージを変え、採用難の時代でも若手職人が集まる環境を構築

### 2011 - 本社工場のオープンファクトリー化

邪魔者扱いされていた見学者を逆手に取り、工場を「誰でも入れる観光地」として全面開放。職人の手仕事を「魅せるコンテンツ」に変え、ブランドの信頼性とファンを醸成

### ブランド哲学を物語る取り組み



### 2020 - 社員食堂の一般開放

新社屋完成に伴い、社員食堂を一般開放。職人と一般客が同じ空間で食事することで、職人と顧客の間の境界線を溶かし、関係性を再構築

### 2018 - 廃材を用いたアート作品の制作

製造過程で出る廃材を用いたアート作品の受注販売を開始。産業廃棄物を、ブランド哲学を物語るアートへ転用

現代表取締役  
小林知行氏が就任

辞任する覚悟で  
戦略変更に着手

社長自ら  
全国キャラバン

### 在庫を持たない受注生産的アプローチ

職人が作りたがらないほどの高品質品を、「作れば即完売」の状態にすることで、在庫リスクを極小化しつつ、希少性を実現

## STRATEGY



### 手仕事を高付加価値の源泉に

職人の手仕事で製造する爪切りを資源と捉え「機能美を極めた高級道具」として展開



### 残存者利益で、唯一無二へ

世界中の産地が効率化・自動化へ舵を切る中、あえて「変わらないこと（手仕事）」を選択。結果として世界でも稀な「手仕事の量産メーカー」として唯一無二のポジションを獲得



### 泥臭い行商

資金もコネもない中、車に商品を積んで全国を回る「行商」スタイルで、市場の芽（1個の購入）を見つけ出す執念が、ブルーオーシャン発見に繋がった

東京都

# 株式会社 ナカダイ（ナカダイグループ）

## ゴミを待つ下請けから、 指名されるパートナーへ。 ニーズを先読みするプロアクティブ戦略

ナカダイ（ナカダイグループ）は、ゴミが出るのを待つ「リアクション型」の下請けから脱却し、顧客との関係性を根本から変革した。社会ニーズを2~3年先読みしてサービスを構築し、新規営業を廃止してインバウンドで指名される立ち位置を確立。さらに、理念に共感し分別に協力する企業とだけ取引を行う姿勢を貫くことで、単なる処理業者からサーキュラーエコノミーを共創する対等なパートナーへと自社を見事にスライドさせている

### 企業情報

事業概要：

**産業廃棄物処分業**

創業年：

**1937年**

従業員数（連結）：

**80名**

売上高（連結）：

**約10億円規模**

### 再構築のタイプ



関係



用途



意味



組織

### 経営スタンス

#### 経営の基本動作の徹底

自社事業に関する潮流の先読み、決算終了後の決算報告書と今後の構想について金融機関への説明行脚、QCワークアウト報告会による社員との対話の機会等、経営者自らが先頭に立って継続的に推進する形が肝となっている

#### 既存事業を削らず、新規事業を展開するリソースマネジメント

新規事業を立ち上げる際、既存の事業（10）を削って「既存8：新規2」にするのではなく、「既存10は維持したまま、新規2を作り、全体のボリュームを12にする」という厳しい方針を徹底

### アウトカム



#### 志ある人材が集まる組織へ進化

社会にインパクトのある事業展開により、地方工場でありながら志の高い人材の獲得を実現。採用と育成の好循環が生まれている



#### 取引ポートフォリオの良質化

新規営業に依存せず問い合わせ起点へ転換。分別協力度の低い顧客を見直し、協力的な大企業中心へと取引構造をシフト



# らせん経営のヒストリー



1937 - 1999

廃棄物処理業の  
ジレンマを抱える

2000 - 2008

ゴミを減らすための  
事業モデルへ

2009 - 2017

ビジネスモデル転換と  
先行投資

2018 -

顧客との関係整理と  
ネットワーク化

## はじまり

鉄スクラップ専門の廃棄物処理業を営む。1999年に現代表取締役・中台澄之氏が入社。ゴミを減らしたい社会とゴミを集めたい自社事業、という構造的ジレンマに対する問題意識を抱えていた

現代表取締役  
中台澄之氏が入社

素材生産事業を  
立ち上げ

MID 2000

## 素材生産業への置き換え

社会は環境負荷低減をうたう中、廃棄物処理から総合リサイクル業への事業の再定義をし始める。産廃処理事業が繁忙の中、社内での強い反発が発生

## 新規事業のための 人材の再配置

既存事業リソースを削って新規に振り替える（10→8+新規2）のではなく、既存10を維持したまま新規2を積み増して全体を12にするという考え方で社内を説得。キーパーソンを3人確保し、既存業務から切り離して1年間その3人で根本に向き合う体制を構築

## 組織の構造変革

2004

## コンサルティング 事業立ち上げ

既存事業と社会の流れのトレンドとの矛盾をきっかけに株式会社ナカダイの一部門として、処理量の増加にこだわらないコンサルティング事業部を創設

MID 2000 -

## 儲かっている時に動く

好況時に仕込み、既存の拡大を維持改善しつつ新規を並走させるのが重要という経営観。キーパーソン3人で根本に向き合う体制を要請

2008 -

## 組織風土改革

社会のニーズを予測した事業戦略を策定。半年1回(現在は四半期に1回)全社員参加の「QCワークアウト報告会」を開始。社長のビジョン共有と部門間の相互理解を促進。現場が自社の価値を語り改善する集団を目指す

2008

## ビジネスモデルの転換

リーマンショックにより素材価格が1/10~1/100に暴落し赤字転落。商社的売却から「メーカーに素材として供給する」安定モデルへシフトを決意

## 社会ニーズを 予測した 事業戦略

2016

## コンサルティング事業を 独立、法人化

リーマンショックやSDGs、パリ協定、海洋プラスチックごみ問題、中国の輸入規制報道などから、これまでの一事業部を切り離して法人化、独立ビジネス化に舵切り

## 高付加価値戦略

2020 -

## 待ち伏せ戦略

政府のカーボンニュートラル宣言を受け、2026年頃の市場爆発を見越した先行投資を加速。新規営業を廃止し、問い合わせ主体のプル型営業を確立

2024 -

## 量ではなく質を サービスの要に

人口減による廃棄物量の減少を見据え、「量」に依存するパラメーターからの完全脱却を推進

## フランチャイズ ネットワーク化

中台氏の引退までの約10年間で、自社のノウハウを同業他社にのれん分け（フランチャイズ的展開）し、全国5箇所に資源循環のネットワーク拠点を構築する計画を推進

## STRATEGY



## 存在意義を問う 矛盾を許容しない

ゴミが増えれば儲かるという産廃業の自己矛盾を許容せず、素材生産・コンサルティングの役割へと自社を再定義した



## 社会ニーズの2-3年先を走る

世の中の企業が規制や課題に追い詰められてから動き出すことを見越し、自社サービスやコンサルティング体制を確立。顧客が検索した際に常に上位に存在する状態を作る。結果、一切の新規営業を行わず、インバウンドのみで顧客を獲得



## 組織風土改革

2018年頃から、全社員を集めて3~4時間の報告会と円卓での懇親会を実施。自社の取り組みの理解の機会、現在では社長の次の一手に対して現場はどう動くべきかを真剣に考える自律的な組織文化の醸成を目指す

# 伝統技術を守ることを目的に据え 「変化すること」を許容する 柔軟な経営を確立

問屋依存の下請け工場だった同社は、「伝統技術や歴史を残す」という目的のもと、時代に合わせて手段を柔軟に変化させることを許容し、劇的な変革を遂げた。仏具技術の錫食器への転用や、16億円を投じた工場の観光地化など、自社資本を大胆に再構築。結果、従業員約260名（連結）、来場者13万人を集める企業へ成長し、技術を守り抜くための市場へのスライドを実現している

## 企業情報

事業概要：

**金属製品製造業**

創業年：

**1916年**

従業員数（連結）：

**約260名**

売上高（連結）：

**2,800百万円**

## 再構築のタイプ



関係



用途



意味



組織

## 経営スタンス

### 規模を追わない

大量生産・大量消費のラットレースに乗るのではなく「価値が最も伝わる場所」へポジショニングをずらすことで、売上10倍超を実現しながらも利益率やブランド価値を維持

### 一点突破と機動力

制約を逆手に取り、大企業にはできないスピード感で実行。稟議に時間をかける間に市場の答えを探索

## アウトカム



### 売上10倍超え規模へ拡大

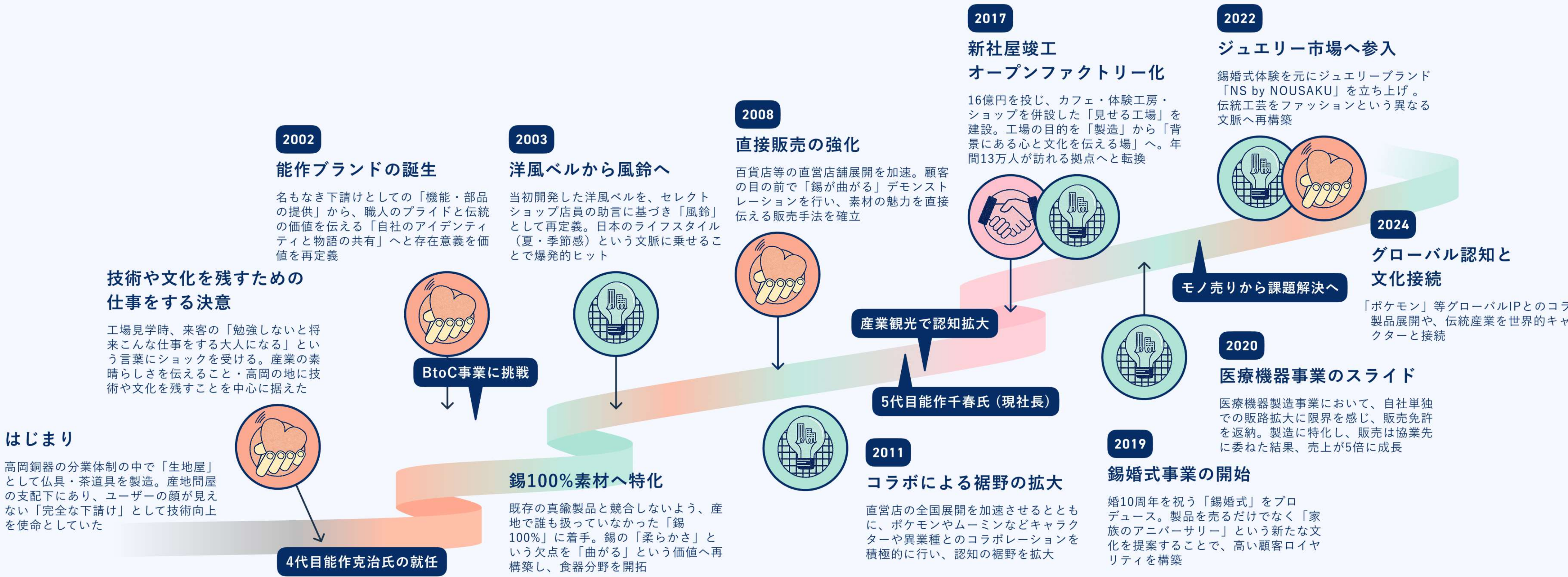
自社ブランド化とBtoC展開により、2017年の新工場建設時には年商13億円にまで拡大。工場の観光地化でブランド力を高め、2025年時点では20億円規模へ



### 自然と従業員が集まる組織へ

伝統産業でありながら、革新的な取り組みが採用候補者を惹きつけ、従業員数は1990年頃の7名から、グループ全体で約260名（連結）へと拡大

# らせん経営のヒストリー



**STRATEGY**

- 自社の存在意義の再定義**  
 「伝統技術を守る」ことを目的に据え、「変化すること」を許容する柔軟な経営の在り方を確立
- 制約を逆手に取る**  
 関心人口の少なさを前提に異業種コラボを選択。伝統に現代的な解釈を掛け合わせ、独自性を獲得
- 関係人口増加へ先行投資**  
 財務的に余力のある時に産業観光へ注力し伝統への関係人口増加を勢いづける。地域での看板を固める

## 「薄利多売の下請け」から 「世界が指名するブランド」へ。 老舗繊維企業の物語と関係性の再構築

創業137年を迎える三星グループは、5代目社長・岩田真吾氏のもと、繊維産業において劇的な変革を遂げた。売上の規模拡大ではなく利益率を重視し、過去15年で顧客を大幅に入れ替え、欧州ラグジュアリーブランドとの直接取引を開拓。製造業の枠を超え、地域イベント「ひつじサミット尾州」やコミュニティ事業「TAKIBI&Co.」へも展開。結果、赤字から黒字への転換、賞与の20%増額、高度人材の採用を実現

### 企業情報

事業概要：

**織物製造・販売**

創業年：

**1887年**

従業員数：

**20名**

売上高（連結）：

**524百万円（2024年度）**

### 再構築のタイプ



関係



用途



意味



組織

### 経営スタンス

#### 高付加価値戦略へ舵切り

100年以上続く尾州ウールの製造技術を経営資源として捉え、物語として伝えることで高付加価値の源泉として機能させた

#### 利他的行動が 経済合理性につながる

一見非合理的に見える競合他社との地域イベントも、消費増加や横のつながり、地域をリードするプレイヤーとしての認知に繋げる

### アウトカム



#### 利益率を改善し、 賞与20%UP

利益率の低い顧客との取引は勇気を持って断るなど、15年かけて顧客を入れ替えることで、利益率が大幅改善。生み出した余剰で前年比20%の賞与増額を実現。



#### 地域外からの人材獲得

「ひつじサミット尾州」や「TAKIBI&Co.」の活動を通してブランド認知が広がり、首都圏の企業から応募が来るなど、人材獲得に寄与

# らせん経営のヒストリー

1887 - 2009 主力事業の停滞

2010 - 2011 事業再建と意識変容

2012 - 2019 正しさから社会性へ

2020 - 地域内外の関係性を強固に

## はじめ

1887年創業、岐阜県尾州に本社を置く老舗繊維メーカー。国内アパレルの過剰在庫・コスト競争の波に巻き込まれ、核となる繊維事業が赤字に。三菱商事、ポストン・コンサルティング・グループを経た岩田真吾氏が入社

2010 KPI管理の導入

2010年より岩田氏が代表へ就任。KPI管理などの仕組みを導入したが、社員のモチベーションダウンを招く

2011 長期視点への意識変容

東日本大震災が発生。経営者としての無力さを感じる中、経営者の先輩から「オーナー経営者は四半期でなく、20~30年の時間軸で戦うべき」と諭され、視座が長期的なものへと変化

短期的な数値改善を目標としない

2012 薄利多売から高付加価値戦略へ

100年続く技術と文化性をナラティブとして伝えながら「良いものを高く売る」市場へのシフトを模索。2015年にはファクトリーブランドを立ち上げ

顧客との関係を見直す

社会貢献性を重視

2012 代表が直接営業 欧州展開を開始

代表自らが海外展示会へ赴き、欧州ハイブランドへの直接営業を開始。高品質な生地を適正価格で売る道筋をつける。10年かけてルイヴィトン・エルメスの取引を開始

2015 地域・社会課題解決への意識を高める

元上司の「企業は社会善であるべき」という言葉より、事業を通じた社会貢献に対する意識を拡張。社会起業家の支援や地域活動を少しずつ開始し、2016年には「社会イノベーター甲子園」に参加

6年かけて不採算事業を整理

地域との関係性強化

2020 ひつじサミット尾州の開催

地域や競合他社を巻き込みながら、工場を「観光資源」へ転換。結果として「採用力の向上」や「新規取引先の開拓」につながる。地域への貢献（利他）が自社の利益（利己）として高速で返ってくることを実感

地域内外の人材獲得

2024 主要顧客との関係強化と従業員への還元

インフレを好機と捉え、品質と納期を担保することを条件に、価格転嫁を断行。価格競争で疲弊する仕事を断り、利益を原資に賞与を20%アップさせるなど、従業員への還元サイクルを構築

2022 TAKIBI&Co.の開催

アトツギ企業とスタートアップの交流の場として展開。異なるもの同士が長期目線でクロッシングすることで、地方から新しい産業を共創するコミュニティの中核機能として確立

## STRATEGY



### 決裁オーナーが営業をおこなう

営業担当者ではなく、自社の歴史を自分の物語として熱量を持って語ることができるオーナーが決定権を持って最前線に立つことで、信頼とブランド価値を最速で構築することができる



### 地域リーダーを束ねた地域共創

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つながる場である「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している

# 丸山木材ホールディングス 株式会社

## 市場の危機を察知した老舗材木屋の逆襲。 建材から癒しへ価値を再定義する、 用途の再構築

人口減少と住宅市場の縮小という「見えない黒船」をいち早く予測し、主力だった住宅向け建材事業から大胆な撤退を決断。生き残りをかけ、自社の資本である木材を活用し、丸太を「建てるもの」から、レターパックで送れる高利益な「化粧品」へと転換したほか、非住宅向けの構造計算、耐火木材製造やホテル事業に参入した。先手必勝の事業転換により、売上100億円を見据える企業へと成長を遂げた

### 企業情報

事業概要：

**木材・製材品卸売業**

創業年：

**1916年**

従業員数：

**60名（グループ全体540名）**

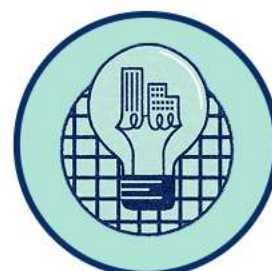
売上高：

**2,675百万円（2024年度）**

### 再構築のタイプ



関係



用途



意味



組織

### 経営スタンス

#### 多角化を支える現場主義

財務管理や業界予測、代表自らが現場へ足を運び考え抜く、地に足のついた経営スタンス

#### トップ外交と即断即決

韓国のトップスターとの契約や、異業種（JR東海など）との連携をトップ自らが動き即決。担当者任せにせず、決裁権者が現場で動くことで、常識外れのコラボレーションを実現

### アウトカム



#### 高付加価値領域へ転換

建設用途の木材は業界縮小により低単価・低収益にとどまっていたが、精油や化粧品への加工により製品の小型化と高付加価値化を実現



#### 脱属人化と働きやすい環境の整備

労働時間短縮（定時16時）と休暇制度の充実を進め、取得しやすい環境を整備。脱属人化と働きやすさを両立し、リファラル採用にもつなげている



# らせん経営のヒストリー



1916 - 2006

輸入材の台頭に  
伝統的林業の限界

2007 - 2018

危機の察知と  
ブランド創出

2019 - 2023

負債の切捨と構造改革

2024 -

組織変革と新市場へ飛躍

## はじめ

1916年に創業し、資材供給事業を開始。戦後の住宅ブームに合わせ、製材・建材卸・サッシ販売へと多角化。しかし輸入材の台頭により国産材の価格は下落傾向にあり、素材販売の限界に直面

2014

危機の察知と  
新規事業の模索

輸入材の台頭と人口減少の影響を受け、既存の伝統的林業には限界が訪れることを察知。新規事業の模索を開始し、その一環として独立も経験

2018

自社ブランド  
meet tree 設立

木材は「重くて送料が高い」という制約を逆手に取り、木材精油を用いたウェルネス商品へ転換。レターパックで送れる高付加価値商材を創出

2019 -

撤退によるリソース  
集中

サッシ販売、水回り機器販売、地元での一般建築など、価格競争が激しく未来が見えない既存事業を廃止。空いたリソースで化粧品や非住宅分野の木造建築など、高付加価値領域へ進出

2020 -

木造建築の商業利用

住宅に限らず、ホテルや店舗、大阪万博パビリオンなど非住宅分野での木造化を推進

2024 -

時短勤務と多能工化

定時を午後4時にし、さらに「9連休」を強制的に取らせることで属人化していた業務を可視化。誰かが休んでも回る「多能工化」と「生産性向上」を同時に実現

2024 -

働きやすさによる人材確保

4時退社や子供の看護休暇など、女性や子育て世代が働きやすい環境を整備。人口減少が進む地方都市において、優秀な人材が定着する組織を構築

2026 -

グローバル×アンバサダー

韓国のトップスターをアンバサダーに起用し、日韓および世界市場へアプローチ。地方の材木屋がグローバルD2Cブランドのような商流を構築

丸山大知氏  
社長就任

2019 -

環境再生の  
ストーリー

「戦後植えられた木が伐り時を迎えているのに使われない」という日本の森林課題を背景に、国産材を使うことが環境保全につながる「エシカル消費」の意味を付与

2020 -

業界再編（M&A）と  
共助の精神

廃業寸前の同業他社（製材所など）をM&Aや事業継承で救済し、サプライチェーンを維持。また、自社の最新設備で他社の加工を請け負うなど、競合と潰し合うのではなく「活かし合う」エコシステムを構築

業界の危機を察知

現代表取締役  
丸山大知氏が入社

## STRATEGY



### 未来予測と先行投資

人口減少や住宅着工数減という危機をいち早く察知し、好調なうちに事業転換。回収に時間がかかる事業に本業の体力を注ぎ込む「時間差攻撃」を仕掛ける



### 共同体として活かし合う

競合と潰し合うのではなく「活かし合う」エコシステムを構築。経営難の同業他社をM&Aし、地域の顔として成立させる



### 従業員の幸せを守る 働き方改革

人材獲得・維持の厳しい地方中小企業として、社員が暮らし/働きやすい福利厚生を積極的に整えることで、優秀な人材の定着・採用を図る

三重県

# 有限会社 裕進運輸

## 人材投資と情報透明化が導く、 地域運輸業の組織再構築の軌跡

裕進運輸は、外部講師を招いた継続的な社員教育や若手向けコーチングなど人材開発へ積極投資し、ボトムアップ型の組織再構築を実現した。さらに、経営計画発表会の開催やWEBでの発信を通じ、社内外に対する情報の透明化を推進している。この人材投資と情報の透明性の担保により社員の質や社会的信用が向上し、採用応募の増加や口コミによる新規案件獲得が進み、売上は10年で2倍に成長

### 企業情報

事業概要：

一般貨物自動車運送業

設立年：

1965年

従業員数：

70名

売上高（連結）：

795百万円（2024年度）

### 再構築のタイプ



関係



用途



意味



組織

### 経営スタンス

#### 社員に問いかけ、 当事者意識を育む

経営者が一方的に答えを示すのではなく、「自分たちはどうしたいか？」と社員に問いかけ、その実現を支える経営に徹する。また、全社員でボランティア活動に取り組み、地域の人から直接あいさつや感謝の言葉を受け取る機会をつくる。こうした実践により、仕事が「やらされるもの」ではなく、「自分たちの会社をつくる営み」へと変わり、当事者意識が育まれている

### アウトカム



#### 売上が10年で2倍に

「人に好かれるドライバー」の育成により、地域顧客からの「裕進の運転手はいい人が多い」「頼みやすい」という高い評判につながり、新規案件を獲得



#### コロナ禍でも 毎年14-15人採用

組織内の情報を透明化することで地域からの信用を獲得し、安定した人材採用につなげる



# らせん経営のヒストリー

1965 - 2008

存続の危機から  
再建へ

2009 - 2015

組織改革による  
企業再生

2016 - 2023

経営の透明化と社外発信の強化

2024 -

地域内外の関係性を  
強固に

## はじまり

倒産危機と法的紛争を乗り越え、1992年に現代表取締役・渡部裕之氏が就任。会議が一切なく喧嘩が日常茶飯事の組織状況で、細々と事業を継続。古参の事務員から「こんなままでいいんですか？」と問われ一念発起。荷主のお偉い様（先生と慕う）から勧められて本を読むようになり、中村文昭氏の著書をきっかけに猛勉強を開始

2009

## ボトムアップの組織改革

先生からの勧めで、経営者が一方的に決めるのではなく「10年後の理想」を社員全員に書いてもらい、約370項目の要望が集まる。そこからトイレ改修やパーベキュースペース設置など、できることから実現。自分たちの意見が会社を変えるというプロセスを共有

社員や外部の知見を取り入れ  
オープンな組織に

2015 -

## 人材開発への積極投資

自身が学びはじめたことをきっかけに、会社に学べる環境がないと周囲と差が開いていくと考え、社員の人間力や安全意識を高める目的で、学びの機会を提供。月に1回の社内勉強会や、外部講師（自動車学校の教官、スポーツ関係者など）を招いた教育投資を継続的に実施

2016 -

## 経営計画発表会の実施

取引先の銀行などを招いた「経営計画発表会」を毎年開催するようになる。また、社員にも参加させ、将来のビジョンを発表することで情報の透明化を推進

透明性の高い情報発信で  
外部の信頼を得る

## 新卒(未経験者)の積極採用

人材の質を上げるための土台づくりとして新卒の入社を受け入れる。即戦力ではなく、長期視点でじっくり育てる方針とすることで、人材確保へ

2021 -

## 離職率低下の取り組み

人材への投資を通じて社員の質が向上し、その変化が地域での評判につながり、採用応募も生まれ始めた。入社3年未満の社員にはコーチングを実施したり若手の定着や育成の仕組みを導入。社員の声を第三者を通じて丁寧に吸い上げ、手当設計など可能な範囲で制度に反映する取り組みを開始

## 社内の取り組みを対外的に発信

WEBサイトの刷新、YouTubeチャンネルを開設し、人材投資や安全意識強化の取り組みを発信。ちゃんとした会社として選ばれるための情報整備/信用形成へ

2024 -

## 事業成長と定着率の課題

顧客からの「裕進の運転手はいい人が多い」「頼みやすい」という高い評判と口コミによる新規案件の獲得に繋がり、売上は10年で2倍に。採用応募も増えているが、採用したうちの半数が退職してしまうなど定着率が課題に

物流を基盤とした  
新たな価値創造

2024 -

## 選別受注

社員が疲弊するような過度な負担がかかる仕事や、法令遵守が難しい仕事は、売上が減っても断る方針を徹底。社員の離職を防ぎ、長期的な生産性を維持

2025 -

## キャリアパスの多様化

「ずっとドライバーでなくてもいい」とし、社員の独立支援や異業種（飲食など）への挑戦も応援。多様なキャリアの選択肢を用意することで、入社ハードルを下げつつ、人材の定着を目指す

## STRATEGY



### 未経験者の採用・育成

経験者（即戦力）の採用は難しいとし、未経験者や異業種からの転職者を積極的に採用し、時間をかけてイチから育てる戦略。他社が敬遠する層を戦力化することで、採用難の時代でも人材を確保する



### ボトムアップ型経営

経営者がトップダウンで意思決定するのではなく、社員の声に耳を傾け、現場の理想や本音を継続的に汲み上げ、設備投資や業務選別などの重要な事業判断に直接反映させる。従業員の働きやすさを起点とした組織づくりを推進する経営スタイル

## 歴史ある工具箱製造技術を応用し、 指名される高付加価値メーカーへ

リングスターは、20年使える工具箱の製造技術を再定義し、市場の枠を超える変革を遂げた。圧倒的な積載性と耐久性をアウトドア市場へ転用し、キャンパーの課題を解決。さらにその構造技術を応用し、大手が躊躇する対馬の海洋ゴミ配合製品の開発にも成功した。自社のコア技術の用途を職人向けからアウトドア、そして社会課題の解決へとスライドさせ、教育事業を通じた次世代への啓発と自社の成長を両立

### 企業情報

事業概要：

**プラスチック製  
道具箱製造**

創業年：

**1887年**

従業員数：

**42名**

売上高：

**非公開**

### 再構築のタイプ



関係



用途



意味



組織

### 経営スタンス

#### 「20年持つ製造技術」の強みと 異領域への柔軟な応用

現場で20年使える工具箱の製造技術を自社の強みと再認識し、その耐久性と積載性をアウトドア市場へ転用。また、強度が落ちやすい海洋ゴミを10%配合する高難度の製品開発も、この技術の蓄積により実現している

#### 大企業が躊躇する社会課題に 使命感とスピードで挑む

対馬の海洋ゴミはリサイクルコストが高く、大企業は経済合理性や稟議の壁から目を背けてきた。しかし同社は利益を度外視し「企業が取り組むべき課題」という使命感で挑戦し、わずか3ヶ月で製品化する機動力を発揮

### アウトカム



#### 高付加価値メーカー への転身

「圧倒的な耐荷重」「優れた積載効率」という強みを活かした商品を開発。自社の価値を正しく顧客へ伝えられる店舗に取引を絞ることで、高付加価値化を実現



#### 若者・学生から 応募の集まる企業へ

教育活動など大義ある取り組みが共感を呼び、地元生駒市をはじめ、若者からの応募が多数集まっている

# らせん経営のヒストリー



1961 - 2016

プラスチック工具箱  
の市場確立

2017 - 2019

アウトドア市場へ  
直販体制の構築

2019 - 2022

脱プラの逆風と社会課題  
の直面

2022 -

次世代への未来へ繋ぐ  
社会課題解決

2019 - 2020

適正価格での販売を実現

3回のクラウドファンディング&コロナ禍によるアウトドア需要が追い風。2億円規模まで成長。ホームセンター主体の商流から、アウトドア専門店や百貨店等、品質が伝わる商流へシフト

2019

脱プラスチックの  
潮流で苦戦

グローバルメーカーとのコラボ商品がヒットするも、世界的な脱プラの潮流により長く使えるだけではサステナブルと認められないと取引が打ち切りに

視察から3ヶ月で  
製品開発

未来のための  
社会課題解決

専門性の高い販路に  
絞り込む

ホームセンターのアウトドアコーナーではなく、アウトドア専門店に販路を絞る。より高付加価値な販売チャンネルに絞ることで、収益性の高いビジネスモデルへの転換へ

2017

アウトドア向け  
ブランドの構想

ホームセンター市場の激しい価格競争（単価下落）を背景に、新たな商品開発に着手。自身のキャンプ体験での発見から、頑丈さや積載性という既存の強みを活かしたアウトドア向け道具箱の開発に着手

はじまり

大阪にて創業。木製・鉄製の工具箱を製造。約40年前に米国からプラスチック工具箱を輸入・代理店販売開始。しかし、日本の現場では割れて使い物にならず、約35年前に生駒に工場を購入し、2年の歳月をかけ「20年使える割れない自社製プラスチック工具箱」を開発。2009年に現取締役の唐金祐太氏が入社

組織の  
構造変革

2017 -

既存事業と新規事業の両立

高単価戦略に対して社内の反発もあったが、既存も新規も100%やり切る（既存を疎かさない）という考えで、2年かけて社員と対話しながら納得感を高めていった

2022 -

対馬の海洋プラスチック  
ゴミ視察で現実を知る

知人の紹介でアウトドアメーカーのマネージャーらと共に長崎県対馬市を視察。多額の税金が投下されながらも大量の海ゴミが埋め立てられている惨状を目の当たりにし、経済合理性から目を背けられている課題に対し、社会的使命を抱く

環境汚染の惨状を  
目の当たりにし  
意識が変わる

2022 - 2023

海洋ゴミ10%配合  
の製品を開発

視察からわずか3ヶ月で海洋ゴミ10%配合の製品を開発。大手が二の足を踏む「手間のかかる社会課題」にあえて挑戦。意思決定からわずか3ヶ月で製品化するという中小企業ならではのスピード感で、話題に

2023 -

教育事業と  
エコシステムの構築

製品売上から100gにつき100円（1538kg、158万3000円）を対馬市へ寄付する取り組みや、全国の小中高大生（延べ約2500人）に向け、「プラスチックを悪とするのではなく、どう向き合うか」を考えさせる教育プログラムを実施し、地域社会との関係性を強固に。結果として、同社に入社を希望する若者が徐々に増加

既存ビジネスモデルの限界に直面

STRATEGY



身近なニーズから事業化

取締役自らのキャンプ体験から、車への積載課題や椅子代わりにする箱へのニーズを実感。自社工具箱の圧倒的な強度と積載効率がキャンパーの悩みを解決できると気づき、事業化した



リスクを取りニッチ市場開拓

価格競争が激化する巨大な市場に危機感を抱き、市場規模は小さくとも専門性の高いアウトドア市場の「ピラミッドの頂点」を狙う戦略で、新たな事業の柱を確立した



価値の伝わる商流へのシフト

既存取引先からの要望を断り、製品の圧倒的な耐久性や海洋課題解決の理念といった「真の価値」を正しく顧客へ伝えてくれる専門性の高い店舗へと販路を厳選し直した

## 伝統に「香り」と「遊び心」をたす。 5つの蔵の魂が醸す、焼酎のニューウェーブ

焼酎を嗜好性の高い飲料へと再定義した若潮酒造は、柔軟な発想に基づく多角的な製品展開を推進した。地元の需要に応える卸売モデルから、合議制を導入した多品種開発を経て、「香り」を特徴とする独自ブランドを確立。現在は副業人材の採用や部門別目標の設定を通じて組織力の強化に着手し、製造技術を転用した新事業にも挑戦。歴史ある土台を活かしつつ、組織体制と市場価値を絶えず更新し続けている

### 企業情報

事業概要：

**蒸留酒・混成酒製造業**

設立年：

**1968年**

従業員数：

**33名**

売上高（連結）：

**540百万円**（2024年度）

### 再構築のタイプ



関係



用途



意味



組織

### 経営スタンス

#### 歴史という土台を活かす

ゼロから作るのではなく、先代が築き上げた「酒質の良さ」や「設備」という土台を活かす。少しの手を加えるだけで新しい価値が生まれる

#### スピード勝負

圧倒的な数(5年で30種類)の試行を行いヒット商品産む土台を形成

#### お茶目さ人間味を大切に

伝統的な企業だからこそ人間味やお茶目さを出し親近感や共感を得る。大手には真似できない「顔の見える経営」を実践

### アウトカム



#### グローバル市場の開拓

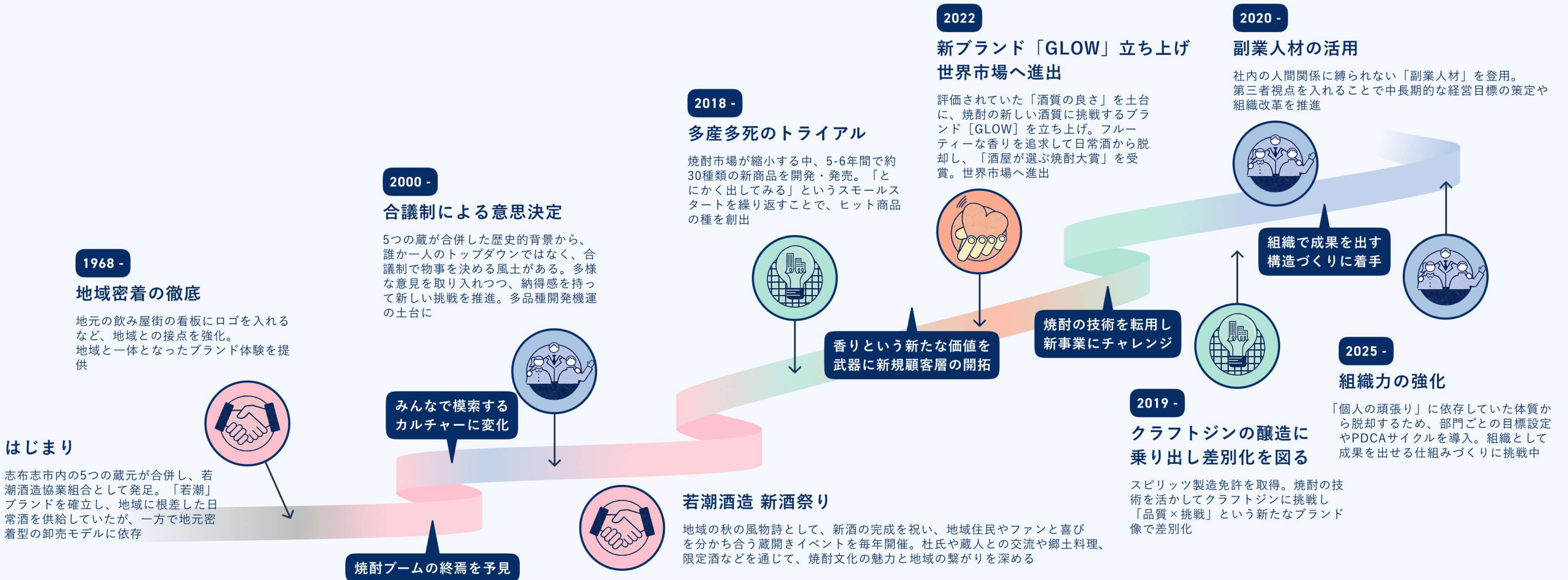
伝統的な焼酎にはない「香り」を付加価値とした新たな焼酎ジャンルをき切り拓き、世界市場への進出へ繋げた



#### 高付加価値商品を継続的に開発できる組織力

焼酎ブームの終息により売上が50%減少するなかでも、「できることをやる」という姿勢のもと、5年間で約30種類の新商品を開発。付加価値の高い商品を継続的に生み出せる組織へと成長

# らせん経営のヒストリー



## はじまり

志布志市内の5つの蔵元が合併し、若潮酒造協業組合として発足。「若潮」ブランドを確立し、地域に根差した日常酒を供給していたが、一方で地元密着型の卸売モデルに依存

## STRATEGY



**「香り」を価値に新市場へ**  
 伝統的に評価されてきた酒質の良さを土台としながら、それまでの焼酎には見られなかった「香り」という新たな付加価値を加えることで、独自性を打ち出す



**「あるもの」の価値再発見**  
 社内に眠っていた木樽蒸留機を活用し、香りや自由な発想を掛け合わせることで、多様な焼酎銘柄や、クラフトジンへ挑戦



**副業人材の積極採用**  
 地域での採用だけでなく、都市部の人材ノウハウを取り入れることで、筋肉質な組織運営を目指す

## 06. 中小企業に関する意識変革の広げ方

## 中小企業ならではの“らせん経営”を世の中に定着させていくために

本レポートでは、「用途」「組織」「意味」「関係」という四つの再構築領域における戦術について、より多くの中小企業が実践するための支援施策を提案する。

### 信頼のネットワークと外交力の強化

関係の再構築とは取引先や地域社会、競合他社との境界線を溶かし、人間同士の信頼に基づく「なくてはならない関係」を築くことにある。トップ外交による直接的な繋がりの構築が、その要諦となりうる。

### ニッチ市場の開拓と先行投資の加速

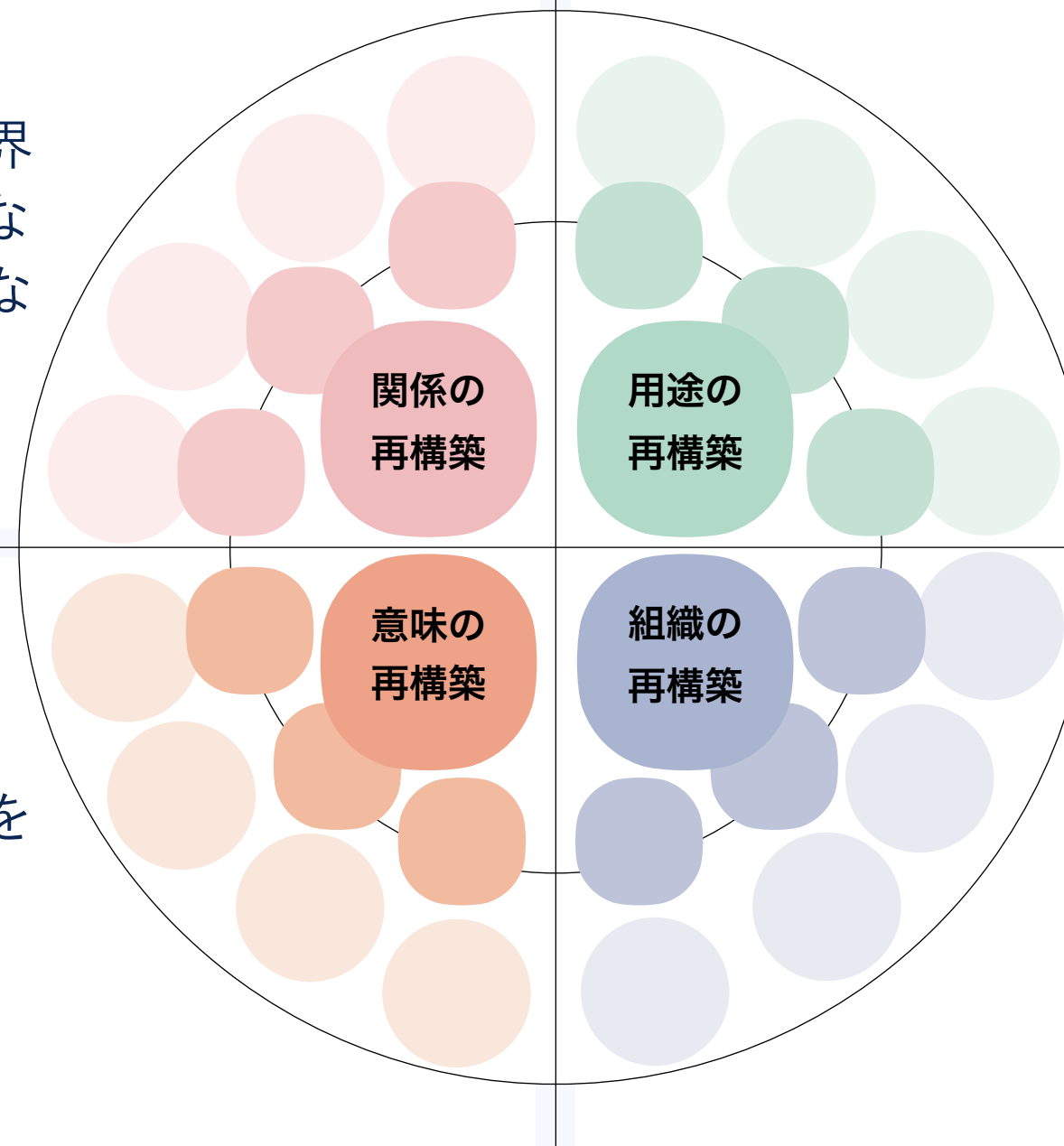
用途の再構築とは、自社のコア・コンピタンスを新たな市場や用途へと接続し直す行為。成長企業は、大手が関心を示さない微細なニーズに光を当て、業績が好調な時期にこそ、次の成長の種をまく先行投資を行う必要がある。

### アイデンティティの再定義と持続性の追求

意味の再構築とは、自社の歴史や技術に現代的な価値を見出し、顧客や社会にとっての「存在理由」をアップデートする行為。デザイン経営の根幹をなす思考であり、価格競争を無力化する手段となり得る。

### 社員中心のカルチャー&制度の構築

組織の再構築は、人事制度にとどまらず、従業員の幸福と組織の目的を一致させる「思想の形成」のプロセスを指す。成長企業は労働力を「消費」するのではなく、プロ人材の知見を血肉化し、時間をかけて人材を「育成・定着」する道づくりが必要。



### 施策の普及・定着に向けたエコシステムの刷新

- マルチステークホルダー参加の中小企業支援会議
- 無形資産価値の評価指標開発
- 支援者間の連携プラットフォームの構築
- 転職市場サービスとの連携（ローカル採用、性格診断マッチング）
- メディアと連携した中小企業の変化の兆し特集

# 07.2025年度3月期 討論イベントレポート

産官政討論会 ～中小企業の独自価値を最大化し、  
持続的成長を支える次世代政策とは～

## 座談会イベント 実施報告

本プロジェクトの調査結果を踏まえ、ヒアリング企業経営者、支援機関担当者、有識者等を招き、より強く質の高い価値を生み出す中小企業を育てていくための政策や取り組みについて議論する座談会を実施。

### 『政産官学討論会 ～中小企業の独自価値を最大化し、持続的成長を支える次世代政策とは～』

2026年3/23（月） 13:30-16:30 @ 官民共創HUB



テーマ

## 中小企業の独自価値を最大化し、持続的成長を支える次世代政策とは？

SHARE Session

意味の  
再構築

- 経営者における事例共有
  - ・ 株式会社能作  
能作 千春氏
  - ・ 株式会社若潮酒造  
上村 曜介氏
- 有識者によるコメント
  - ・ KESIKI INC. 石川 俊祐 氏
  - ・ 一般社団法人  
100年経営研究機構  
加藤 倫之 氏

用途の  
再構築

- 経営者における事例共有
  - ・ 株式会社クラモト氷業  
蔵本 和彦 氏
  - ・ 株式会社能作  
能作 千春氏
- 有識者によるコメント
  - ・ 城南信用金庫  
川本 恭治 氏

組織の  
再構築

- 経営者における事例共有
  - ・ 有限会社裕進運輸  
渡部 裕之氏
  - ・ 株式会社ウエダ本社  
岡村 充泰 氏
- 有識者によるコメント
  - ・ リクルートワークス研究所  
古屋 星斗 氏
  - ・ KESIKI INC. 内倉 潤 氏

関係の  
再構築

- 経営者における事例共有
  - ・ 株式会社ウエダ本社  
岡村 充泰 氏
  - ・ 三星毛糸株式会社  
岩田 真吾 氏
- 有識者によるコメント
  - ・ 一般社団法人  
ベンチャー型事業承継  
山野 千枝 氏

DIALOGUE Session

政策  
作戦会議

- ご挨拶
  - ・ 自由民主党 福田 達夫 氏
  - ・ 中小企業庁 佐伯 徳彦 氏
- 討論：  
中小企業の独自価値を最大化し、  
持続的成長を支える次世代政策とは？
  - ・ 同志社大学 関 智宏 氏

# 中小企業の成長を阻む構造的課題とそれを克服するための価値創出モデルの必要性

議論の中で「様々な要素が絡み合う構造的課題」が明らかになった。新たな成長モデル実現のためには企業努力を推奨するだけでなく構造的課題を克服する価値創造モデルと支援体制の充実が重要であることが議論された。

## より強く質の高い価値を生み出す企業を育てていくために

参加者から提言された  
課題意識

### 産業構造の課題 価値が“発揮できない”構造

- 下請け構造による意思決定の外部依存
- 相見積もり文化による価格競争の固定化

### 価値評価の課題 何が良い会社かの定義の変化

- 売上規模や短期利益（PL）に偏った評価
- 無形資産が可視化・評価されていない
- 金融機関も非財務価値を評価しきれない

### 支援体制の課題 価値が“育たない”構造

- 短期的な融資判断・評価スパン
- 関係性や熱量といった要素が制度に乗らない

参加者から提言された  
中小企業支援の機会領域

3 再現可能性がある  
売上1~10億円規模企業の  
成長モデルの定義  
および支援の成功実績

4 地域金融を核とした  
共助的コミュニティの構築

1

無形資産や社会的価値を  
評価する指標・制度の整備

2

中長期視点での融資制度（複数年  
評価・事業承継評価等）の導入

発行日／令和8年 3月30日

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