

中小企業の「稼ぐ力」④

－地域密着による「稼ぐ力」への挑戦－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

馬場 亮太

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) 中小企業、稼ぐ力、地域密着、経営者の熱い想い、地元愛

(視 点)

中小企業庁が公表した『2016年版 中小企業白書』では、中小企業の「稼ぐ力」についての一貫性をもった分析が行われている。また、「第169回全国中小企業景気動向調査 特別調査」の結果では、地域活動に前向きな中小企業が多く、とりわけ各種地域活動に積極的に参加している中小企業にとって、その活動が企業経営にプラスの影響を与えている傾向がみられた。

そこで、本稿では、『中小企業の「稼ぐ力」』シリーズの最終回として、「地域密着」によって「稼ぐ力」を獲得しようと挑戦する中小企業の事例を取り上げ、その「稼ぐ力」の源泉は何かを探りたい。

(要 旨)

- 信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得て取りまとめている「第169回全国中小企業景気動向調査」に附帯する特別調査「中小企業経営と地域との関わりについて」によると、地域活動団体等に加入することで、中小企業の経営に一定の成果が出ているようであり、地域活動への参加が自社の業績に成果をもたらしている実感を得る中小企業があるようである。
- 「地域密着」によって「稼ぐ力」を獲得するためには、強い“地元愛”を前提としたうえで、経営者の行動力もしくは組織の機動力、加えて自社独自の高い技術力を活かして、長期的な視野に立って地道に地域密着の活動に取り組んでいることが挙げられる。信用金庫としては、“地域とともに”あるいは“地域のために”を謳う地域金融機関として、こうした地域密着の活動に前向きに取り組む事業者を“後押し”する“潤滑油”のような役割が求められるのではないだろうか。
- 4回にわたる『中小企業の「稼ぐ力」』シリーズで取り上げた事例企業の共通点として、企業理念ともいえる経営者の“熱い想い”が大前提としてあり、その「熱い想い」から独自色が生み出される。その独自色の上に、経営者が、「技術力」、「行動力」、「広い視野」、「人脈」、「地元愛」などのさまざまな要素をバランスよくミックスすることにより、その企業独特の「強み」を生むのだろう。その「強み」が、時系列に“深み”を徐々に増していくことにより「稼ぐ力」が決定づけられるのではないだろうか。

はじめに 「地域密着×稼ぐ力」

本年度は、年度間を通じたシリーズとして、『中小企業の「稼ぐ力」』をテーマとして、取り上げている。本シリーズでは、「IT活用」、「海外事業展開」、「新事業展開（異業種参入）」、「地域密着」という4つを切り口とし、持続的に収益を稼いでいる中小企業・小規模事業者の取組みをクローズアップすることで、中小企業が「稼ぐ力」を確保するためのポイントを整理し、今後の中小企業経営のあり方を探ろうと試みる。

『2014年版 中小企業白書』の第3部第5章第3節では、CRSV^(注1) (Creating and Realizing Shared Value) という概念を紹介し、本節の締めくくりにおいて、「…(中略)…中小企業・小規模事業者が地域課題の解決に自らの事業として取り組むことは、課題解決による地域活性化と、それによる企業利益の増大という好循環を生み出すことが分かった。…(中略)…課題解決による地域活性化と時代とともに変容していくニーズの変化への対応を着実に行っていけば、中小企業・小規模事業者は、「顔の見える信頼関係」という強みを活かして、大企業に負けずに、当該ニーズに基づく事業を続けていくことができる。」ことを指摘している。また、『2015年版 中小企業白書』の第3部第1章第2節のなかで、「地域課題を解決する多様な担い手が、その取組を持続させていくためには、その取組に事業性を持たせ

る、すなわち地域課題解決への取組に対して相応の対価を得ることが重要であると考えられる。」と論じ、中小企業における持続的な地域密着の取組みと企業利益との関係性について触れられている。

これらを踏まえ、本稿では、『中小企業の「稼ぐ力」』シリーズの最終回として、『「地域密着」で「稼ぐ力」』を取り上げる。

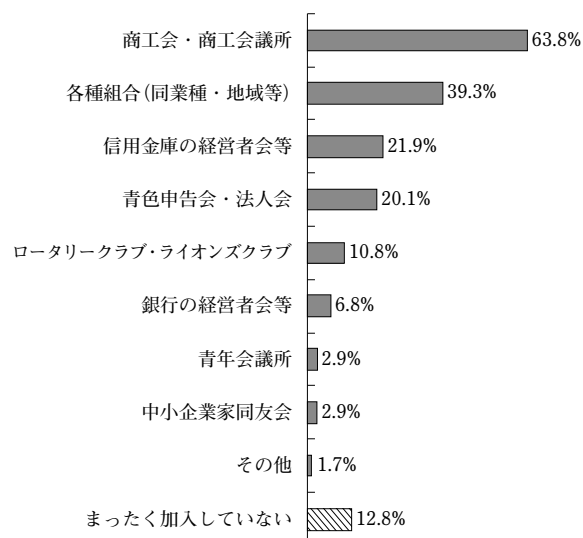
1. 中小企業における地域社会への関わりと経営への影響

信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得て取りまとめている「第169回全国中小企業景気動向調査」(2017年7-9月期)に附帯する特別調査「中小企業経営と地域との関わりについて」において、信用金庫取引先を対象にアンケート調査を行った。

その結果をみると、地域活動団体等への加入状況については、「商工会・商工会議所(63.8%)」が最も多く、以下、「各種組合(同業種・地域等)(39.3%)」、「信用金庫の経営者会等(21.9%)」と続く。一方、「まったく加入していない」企業は、全体の12.8%にとどまった(図表1)。この地域活動団体等への加入状況と業況との関連をみると、地域活動団体等に加入している中小企業は、加入していない場合と比較して業況が良い傾向にあった(図表2)。すなわち、地域活動団体等に加入することで、中小企業の経営に一定の成果が

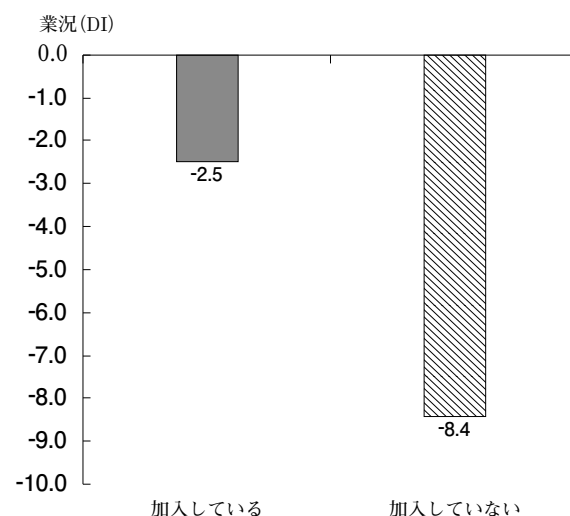
(注)1. 地域に根ざした事業活動を行う中小企業・小規模事業者が、事業を通じて地域課題を解決することにより、その地域が元気になり、その恩恵を地域課題を解決する事業を行う中小企業・小規模事業者が享受するという考え方

図表1 地域活動団体等への加入状況



(備考) 1. 最大3つまでの複数回答
2. 第169回全国中小企業景気動向調査をもとに
信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 地域活動団体等への加入の有無と業況判断D.I.



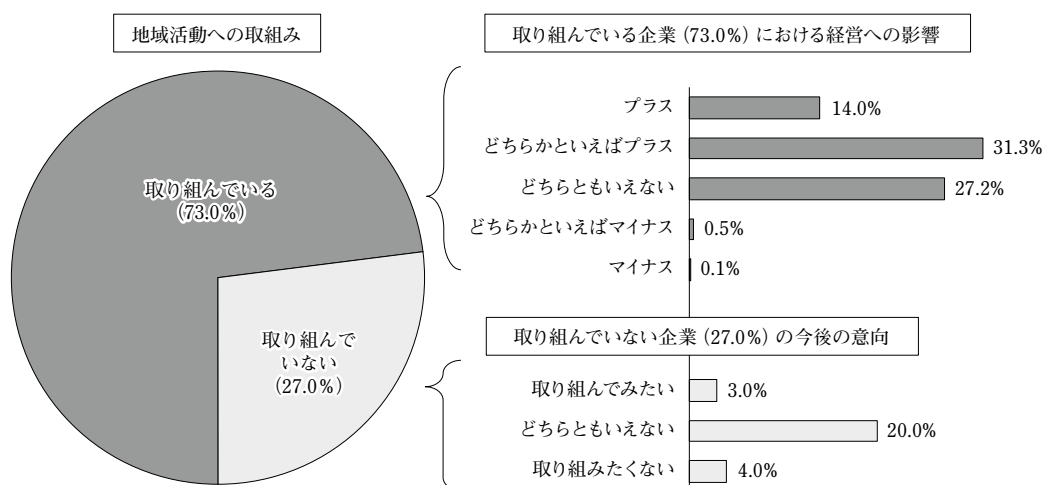
(備考) 第169回全国中小企業景気動向調査をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

出ているようである。一部の中小企業では、地域とのつながりを自社の今後の営業活動に役立てたいとの意識が高いことがうかがえる。

また、地域活動への取組みについて、「取り組んでいる企業(73.0%)」が、「取り組んでいない企業(27.0%)」を大きく上回り、中小企業においては、総じて地域活動への参加

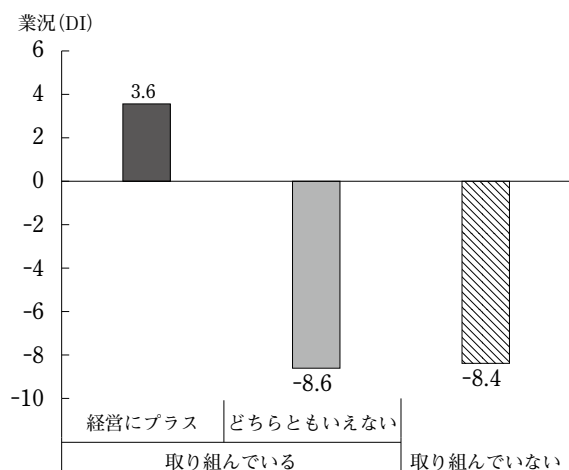
に積極的な姿勢で臨んでいることがうかがえる。こうした地域活動に取り組んでいる中小企業の半数近くが、地域活動に取り組むことを「経営にプラス(どちらかといえばプラスを含む)になる」と回答しており、「経営にマイナスになる」と回答した企業はほとんどない(図表3)。さらに、地域活動への参加と

図表3 地域活動への取組みと経営への影響



(備考) 第169回全国中小企業景気動向調査をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 地域活動への参加と業況判断D.I.



- (備考) 1. 「経営にプラス」は「どちらかといえばプラス」を含む。
 2. 「経営にマイナス」は全体の約0.5%と極めて少ないため捨象した。
 3. 第169回全国中小企業景気動向調査をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

業況との関連をみると、「経営にプラス（どちらかといえばプラスを含む）」と回答した中小企業の業況には良い傾向がみられた。すなわち、地域活動への参加が自社の業績に成果をもたらしている実感を得る中小企業があるようである（図表4）。こうしたなか、以下では、地域活動に前向きに参加したり地域経済に積極的に関わることを通じて自社の事業の幅を広げようと挑戦する中小企業の事例を紹介する。

2. 「地域密着×稼ぐ力」に挑戦する中小企業

(1) 株式会社アクアサウンド（神戸市中央区、製造業）

イ. 会社の概要

同社は、2012年に、兵庫県内にある船舶用電子機器メーカー出身の技術者を中心に、

図表5 同社の概要



同社の概要	
法人名	株式会社 アクアサウンド
代表	笹倉 豊喜（会長） 遠藤 保彦（社長）
本部所在地	兵庫県神戸市
設立	2012年3月
従業員数	8名
事業内容	水中音響調査機器の設計・製造・販売、水中音響データの解析作業・解析ソフトウェアの制作、水中音響調査のコンサルティング・計測・解析

- (備考) 1. 写真は取材に応じていただいた遠藤保彦代表取締役社長
 2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表6 作業場の風景



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

社員4名で創業した（図表5、6）。現在は社員8名で、うち7名は技術者であり、“高度な技術者集団”といえる。2016年3月には、京都市ベンチャー企業目利き委員会^(注2)から、同社の「魚類の行動把握のための加速度センサを搭載した超小型超音波発信器の開発」にかかる事業プランでAランクの認

(注)2. <http://www.venture-mekiki.jp/>参照

定を受けている。

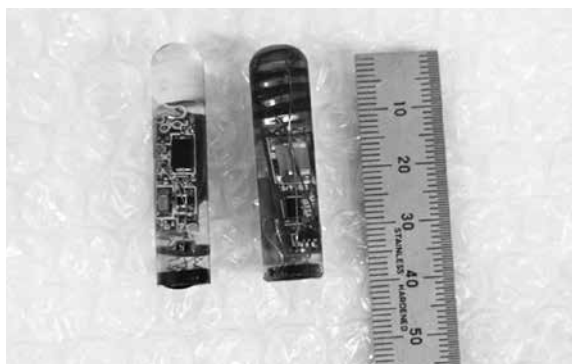
社名の「アクアサウンド」は、「水中の音」という造語である。ここには、「海洋研究全般を同社の水中音響技術が支えるとの自覚を持ち、わが国をトップクラスの海洋国家にすることに貢献したい^(注3)」という同社の熱い想いが込められている^(注4)。

創業者の一人は、東京海洋大学で客員教授を勤める等、東京大学、京都大学、北海道大学等での海洋研究者とのネットワークが広く、彼らから、「小さな魚にも装着できる小型発信機を使いたい」、「目視調査の難しいクジラやイルカの鳴き声を調査するのに適した機材が見つからない」等の声が寄せられていた。こうした多くのわが国の海洋研究者のニーズを満たす目的で、創業に踏み切った。創業当初は、ある創業者の伝手で京都府京都市に拠点を構えたものの、諸事情により、現在の兵庫県神戸市に拠点を移し、これをきっかけに淡路信用金庫（兵庫県洲本市）とのリレーションを深めている。

口. 事業の概要 ー近畿圏を中心とした漁業・海洋研究の後押しー

同社は、わが国で初めて、魚類の行動を調査・研究するための世界最小クラスの超音

図表7 わが国初の超小型ピンガー



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

波発信機(ピンガー)を開発した^(注5)(図表7)。取材に応じていただいた遠藤社長は、「わが社は、ピンガーを売り出すために創業したといっても過言ではない」とおっしゃるほど、ピンガーの開発には熱意を持って取り組んでいる。わが国の海洋研究者の間では、海外製品で高価なうえに研究ニーズに合わないとの声があり、高い国産品ニーズのなかでの製品開発、提供となった。この製品の特長は、世界最小クラスの小型化を実現したこと、水深500mほどの遠距離に対応できること、最長1年の電池寿命の長期化を実現したこと、複数のピンガーを同時認識できる高い識別能力を持つこと等が挙げられる。ピンガー1本あたりの価格は、海外製品の6割以下に抑えることで、研究予算の限られたわが国の海洋研究者には歓迎され、徐々に普及しはじめている。ピン

(注)3. 同社によると、海洋研究・調査に使用する機材のほとんどは欧米製の輸入品であり、高価な機材を購入せざるをえない現状にある。また、海洋研究・調査も欧米に劣後しており、四方八方を海に囲まれていながら、漁業生産量は世界第6位、海洋鉱物資源産出量は世界第5位以下である。

4. 同社の方針は、1. 顧客のニーズにいかにしたら実現出来るかを常に考え、YESと言える姿勢で臨む、2. 常に創業の精神を忘れず、なにごとにもチャレンジ精神で臨む、3. 海洋に関する音響技術はすべて我が社で実現可能との自信を持ち、研鑽に励む、4. 海洋研究全般を我が社の水中音響技術が支えるとの自覚を持ち、社会に貢献する、5. 水中音響技術の維持・発展のため、社内外を問わず、人材の育成に努める、6. 会社の余剰利益は、国内外を問わず、人材の育成のためにこれを使う、7. 会社人員は少数精鋭をもって旨とし、いたずらに拡大を望まず、である。

5. 携帯電話やGPSに使用されているCDMA技術を採用している。

図表8 自動水中録音システム「AUSOMS」シリーズ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ガーのほか、録音装置として自動水中音録音システムAUSOMSシリーズ(図表8)も提供している。これは、目視調査が難しいイルカやクジラなどの海洋生物の鳴音から位置や存在を求める装置である。機能がコンパクトにまとまっているため^(注6)、大型の海洋生物に直接装着したり、魚介類の巣穴に設置する等で単独で使用されている。

2017年には、東京海洋大学との共同開発により、ピンガーを応用した画期的な網深度計(発信器・受波器・受信機)を開発した。漁具の深度情報を超音波で伝送することで、漁業者がリアルタイムに正確な深度情報を確認できる。海外製品と比べてピンガーの重量を10分の1ほどに抑えるとともに、価格も3分の1ほどに抑えることに成功した。現在、富山湾(富山県射水市)の白エビ漁で、3隻ほどの漁船に設置して実証実験を行っており、一定の成果を上げている。

ハ. 今後の展望

富山湾等での実証実験で一定の成果を上げていることから、直近、2018年2月から3月にかけて行われる地元のいかなご漁^(注7)において、淡路信用金庫からの紹介等を受けながら、地元の漁業協同組合(漁協)と協業し、その関係を深めていきたいという。遠藤社長は、まずは同社の拠点エリアである大阪湾、播磨灘で取引基盤を確実に築きたいという。また、同社製品の販売先も、大学や研究機関等だけではなく、漁業関係者にも広げていきたい方針である。

また、こうした地元および近畿圏での漁協との協業が大きな成果を上げていけば、今後、同社製品を、創業者の出身母体の販売網を活用しながら、全国の漁協、ひいては海外に向けて販売先を拡大していきたいと意気込む。

(2) 有限会社朝日スポーツセンター・イシケン スポーツ瀬谷店(神奈川県横浜市、小売業) イ. 会社の概要

同店は、久保忠昭代表取締役の父により、1964年10月10日に開催された東京五輪の開会式に合わせて開業した(図表9)。取材に応じていただいた久保社長は、3代目社長であり、2013年に先代から事業を引き継いだ。相鉄線・瀬谷駅から徒歩3分の立地に店舗を構えており、現在、社員は7名である。主に野球、ランニング/ウォー

(注)6. 内部に録音装置と電源を内蔵し、外部にマイクが設置されている。

7. 明石沖・神戸沖・淡路東浦沖・淡路西浦沖・姫路沖で行われる。

図表9 同社の概要



同社の概要	
法人名	有限会社 朝日スポーツセンター イシケンスポーツ瀬谷店
代表	久保 忠昭
本部所在地	神奈川県横浜市瀬谷区
設立	1964年10月
社員数	7名
事業内容	スポーツ用品販売

(備考) 1. 写真左は、取材に応じていただいた久保忠昭代表取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

キングシューズ、ラケットスポーツ等のスポーツ用品の販売に加え、横浜市指定業者として、横浜市内の多くの小・中・高校から体育器具、部活動用品の注文や修理を受け付けている。なお、社名の「イシケンスポーツ」は、1960年に(有)イシケンスポーツ本店^(注8)を創業した石川謙吉氏が、アマチュアのみドル級チャンピオンに輝くほどのボクサーであったときのニックネーム“イシケン”に由来している。開業のきっかけは、当時、横浜市内にスポーツ専門店が少なかったこと、瀬谷区周辺の人口が増加傾向にあったこと、東京五輪をきっかけにスポーツが国民生活の中に浸透するだろうという期待感であった。当初、久保社長の父母2名のみで事業を開始した。しか

し、1975年頃から、ゴルフ用品やスキー用品等を中心に競合店が増えて価格競争が厳しくなったため、「価格以外でのきめ細やかなサービスで勝ち残っていこう」という姿勢で営業活動に取り組んだ結果、取引先からの高い信頼を得られるようになった。こうした業容の拡大に合わせ、社員を徐々に増やして地道な外商活動にも取り組むようになった。その結果、現在、横浜市内にある小・中・高校との取引を実現するに至っている。

ロ. 事業の概要 ー地元のスポーツと健康維持を盛り立てるー

先代から大切にしてきた「価格以外でのきめ細やかなサービス」に徹する姿勢は、久保社長の代にも受け継がれている。店頭販売のほか、多くの小・中学校との取引では、スポーツ用具等のメンテナンス、修理、あるいは部活動の顧問からの相談や要望、グラウンドの整備やプール洗浄にかかる相談など、仕事の範囲は多岐にわたる。そのため、社員には幅広い知識と経験が求められることから、久保社長は、同店を定年退職したベテラン社員に、若手社員の育成を手伝ってもらっている。“一人前”といわれるベテランになるまでには10年以上かかることから、まずは小・中学校への同行訪問をはじめ、ベテラン社員から若手社員へのノウハウの継承に力を注いでいる。このように、“取引の中身(質)”をさらに

(注)8. イシケンスポーツは、「本店」と「瀬谷店」と名乗っているものの、それぞれ別法人となる。

図表10 シューフィッター認定証



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

高めることに努めている。

また、久保社長は、20年ほど前から、来店客のなかにシューズでの足の不調を訴えるケースが少なくないことに気づいたことをきっかけに、シューフィッター^(注9)やフットケアトレーナー^(注10)の勉強をして資格取得をしている(図表10)。これら資格取得には時間と労力がかかったものの、“すべてはお客様のため”、そして“靴を売った後も責任を持つ”という久保社長の熱い使命感が原動力になったようである。社長職を引き継いだ現在、久保社長は、店頭販売において、足型をしっかりと測定したうえで靴を販売するやり方に強くこだわっている(図表11)。特に、スポーツシューズは、短時間で利用者にフィットするかどうかははっきりするため、こうした手間をかけた親身な靴の販売が口コミで評判となり、わ

図表11 足型測定サービス



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ざわざ遠方から来店する客もいるという。

さらに、地元・瀬谷区は、アマチュア野球チームの登録件数が多い等スポーツの盛んなエリアであり、同社は、民間企業としては珍しく、瀬谷区野球協会、瀬谷区ソフトボール協会、瀬谷区陸上競技協会の事務局をボランティアで担っている。こうした活動を通じて、地元のスポーツ関係者との接点を深めており、地元のスポーツ指導者等との取引にもつながっている。

そのほか、最近、久保社長は、地元の中学生向けに職業講話をしたり職場体験の受入に協力する等、「子どもたちに靴の大切さを知ってもらいたい」という熱い想いで、

(注)9. (一社)足と靴と健康協議会が認定する資格で、お客様の健康管理の一翼を担うとの自覚に立って、足に関する基礎知識と靴合わせの技能を習得し、足の疾病予防の観点から正しく合った靴を販売する専門家のこと。

10. NPOオーソティックスソサエティーが認定する資格であり、足と靴が原因で起こるトラブルを医学的根拠に基づき歩くバランスから分析して、インソールの作成・調整によって、それを解決する知識と技術を持った専門家のこと。

積極的に地元の中学校からの要望に応じている。

ハ. 今後の展望

最近、若手女子社員から「キャラクターを使ってSNS等を通じた情報発信に力を入れたほうがよいのでは」という提案を受けて、「もぐ太ろう」(図表12) というキャラクターを創作した。キャラクター名を公募したところ、地元の子どもたちから350以上の応募がある等、大きな反響があったという。今後、この「もぐ太ろう」を活用したPRに力を入れたいという。

また、上述したさまざまな地域活動を通じて、地域の行政や公的機関が主催する健康イベントに協力するケースが増えてきたという。これら活動はボランティアではあるものの、久保社長は、「競技だけではなく、お客様の健康維持の手伝いもしていければ」と熱く語る。

個人スポーツ店は大手スポーツ店の進出

図表12 同社キャラクター「もぐ太ろう」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

やネット通販サービスの台頭の影響を受けやすいなか、久保社長は、試行錯誤を繰り返しながらも、「物販+α」、すなわち「新しいことに常に挑戦して、スポーツや健康に関わることを地元へ提案していくことで、地域のお役に立てる会社」にしていきたいと意気込む。

(3) アマテラス (兵庫県南あわじ市、宿泊・飲食業)

イ. 会社の概要

アマテラスの出田代表は、2016年11月から、兵庫県南あわじ市で、主にサイクリスト^(注11)向けにレストラン兼ペンション「アマテラス^(注12)」を運営している。(図表13)。出田代表にとって、出田鐵工(株)の経営と

図表13 同社の概要



事業の概要	
屋号	アマテラス
代表	出田 裕重
本部所在地	兵庫県南あわじ市
設立	2016年11月
従業員数	3名
事業内容	宿泊・飲食業

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた代表の出田裕重氏
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注) 11. スポーツ自転車に乗る自転車愛好家のこと。

12. 「古事記」「日本書紀」の淡路島の国生み伝説に由来する。

合わせて第二創業となる。

取材に応じていただいた出田代表の実家は、1928年から3代続く鉄工所である。大学卒業後、同業者の下で職務経験を積み、25歳のとき、高齢の父親から出田鐵工(株)の4代目社長となる。出田代表の両親は、鉄工所の経営の傍らで地域活動に積極的に参加し地元での評判がよかったことから、出田代表も、地元の商工会青年部で精力的に活動する等、地域活動に積極的に取り組んできた。30歳になったとき、南あわじ市議会議員に当選し2期務めた。この市議会議員の経験は、出田代表にとって、現在、兵庫県をはじめ行政を巻き込んで地域活動に積極的に取り組むことのできる原動力となっている。出田代表は、地域活動の成否は、“やるかやらないか”という行動力に尽きると言い切る。出田代表自身もサイクリストであり、近所を通過するサイクリストが宿泊施設や休憩所を探す姿を幾度も目にしてきた。周辺には、食事や休憩する場所がなかったことから、こうしたサイクリストのため、レストラン兼ペンション「アマテラス」の開業に踏み切った。

ロ. 事業の概要 —ロードバイクで淡路島を盛り上げる—

兵庫県・淡路島は、海岸伝いに一周すると約150kmであり、このコースは「アワイチ」と呼ばれ、サイクリストの間では人気を集めつつある(図表14)。しかし、「サイクリストの聖地」といわれる「瀬戸内し

図表14 淡路島サイクリングマップ



(備考) 兵庫県ホームページより引用

まなみ海道」(愛媛県・広島県)や「びわ湖一周 ビワイチ」(滋賀県)と比較すると、サイクリストへの対応の遅れは否めなかった。

「アマテラス」の場所は、「アワイチ」のスタート地点を明石海峡大橋側(図表14右上)とすると、ちょうど淡路島一周150kmの中間地点の位置にある(図表14左下)。出田代表は、カフェ・チルコロ(淡路市)やカフェ「ジロ・デ・アワジ」(南あわじ市)とも連携し、サイクリストが気持ちよく淡路島を周遊できるよう努めている。

「アマテラス」の建設にあたっては、自社の資材置き場として利用していた土地350坪を活用した。ペンションは5室で、計14名が宿泊できる(図表15、16)。休憩所としてカフェ兼レストランも併設し、サ

図表15 ペンション外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表16 ペンション室内



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表17 併設するカフェ・レストラン



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

イクリストの“オアシス”となっている(図表17)。

出田代表は、自らもサイクリストであることから、サイクリストと同じ目線で施設を設計しており、「アマテラス」の前面スペースには、駐輪用の専用ラックを完備したり、洗車・給水、簡易修理サービスまで無料で提供している。また、サイクリスト

が宿泊する場合には、ロードバイクが高価であることを勘案し、宿泊部屋に自転車を保管できる工夫をしておき、サイクリストには人気となっている。現在、「アマテラス」の年間宿泊客数は800人を超えている。当初、サイクリストの宿泊を想定していたが、宿泊客のうちサイクリストは3割である。周辺に宿泊施設が少ないことから、家族連れに人気を博している。カフェ兼レストランの利用も、ブーケ教室やハンドメイド教室等のイベントのため、地元住民の“憩いの場”として開放していることから、地元住民を中心に利用が増えている。

出田代表は、「アマテラス」の運営とともに、サイクリストにとってのロードサービスの向上を図るため、「淡路島自転車推進協議会」の設立にも中心的な役割で関わった。同協議会では、「アワイチ」のコース情報の提供や年4回のイベントツアーの企画、SNS等での情報発信(サイクリング情報をネット配信する「あわじロードバイクサポーターズ」)をしており、サイクリストの関心を誘っている。例えば、地元の農家や淡路島十三仏霊場会等と連携して、地元名産の淡路島たまねぎ等を収穫する「農作物収穫体験ツアー」や、島内の寺を巡る「淡路島十三仏霊場御朱印ツアー^(注13)」などを企画している。また、こうした情報発信にあたって、地元の淡路信用金庫(兵庫県洲本市)も、出田代表に対して、PRツールとしてSNSの活用方法等のセミナーを

(注)13. 「淡路島十三仏霊場」マップを作成している。

案内する等、資金面以外での支援を行っている。

ハ. 今後の展望

自らもサイクリストである出田代表は、淡路島を、「瀬戸内しまなみ海道」のような「サイクリングの聖地」にするため、市議会議員時代の経験も活かしながら、官民連携にも力を注いでいる。2018年3月に開催される報知新聞社主催で兵庫県南あわじ市、徳島県鳴門市も協力する「鳴門・南あわじ渦潮ファンライド」の取組みにも裏方で奔走している。

出田代表は、地元への愛着心に溢れており、「自分が動くことがきっかけとなって、特に若い人たちを中心に地元の人と人がつながっていくのを見たい」と語る。出田代表としては、自転車以外の取組みでも、常に“地元のために何ができるか”を考えており、今後も、“地元の盛り上げ役”として邁進していきたいと意気込む。

(4) 株式会社日本海コンサルタント（石川県金沢市、建設コンサルタント）

イ. 会社の概要

同社は1976年に、現・代表取締役会長である黒木輝久氏が石川県金沢市を本社に設立した。なお、黒木会長は2013年4月に旭日双光章を受賞している。現在、地元・北陸を中心に関東、近畿、中部など幅広く

図表18 同社の概要



同社の概要	
法人名	株式会社 日本海コンサルタント
代表	黒木 輝久（会長） 黒木 康生（社長）
本部所在地	石川県金沢市
設立	1976年6月
従業員数	203名
事業内容	建設コンサルタント

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた黒木康生代表取締役社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

事業展開する建設総合コンサルタントである（図表18）。同社では、「情熱、技術、そして挑戦」をテーマに、“自然と都市と人間が調和し、共存する環境の創造がわが社の使命”であるとし、地域との共生に果敢に挑戦している。

創業以来、自治体の道路・公園や上下水道などのインフラ整備の調査・計画・設計で右肩上がりの成長を続けてきたものの、1990年代後半から、主力事業であった公共事業の減少に見舞われた。これをきっかけに、「従来のように受注をこなすだけでは駄目だ。企画提案力をさらに強め、地域にとって有益な事業を展開しなければならない」^(注14)と、外部環境の変化にすばやく対応して体制整備を急いだ^(注15)。

(注) 14. 当時、陣頭指揮をとったのは創業者の一人である高木健三副社長であった。
15. 技術力向上委員会を設置するなど、組織横断的に受注業務に対応できる体制を整えた。

こうした体制整備の下で業容は拡大したものの、課題となったのは人材育成であった。「コンサルタントは技術力が最高のセールスポイントになる」との信念の下^(注16)、「資格取得援助制度」や「社内技術士会^(注17)」を通じて資格取得を推奨し、高いノウハウを持つ技術者の育成に取り組んだ(図表19)。現在、技術士の資格保有者が85名(延べ人数)以上に上る等、社員の間では“資格取得は当たり前”という風土が醸成されている^(注18)。そのため、地元では、「(日本海コンサルタントに)入社すると国家資格が必ず取れる」と認知されるようになり、一般的に人材確保が難しいといわれる建設コンサルタントにおいて、同社には、理系の大学生を含めて入社希望者が募集を上回るほどであるという。

図表19 同社のロビーには技術に関する表彰状が並ぶ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

このように、外部環境の変化に迅速に対応し、地域との共生を大切にしてきた姿勢が、創業時5名であった同社を、社員数200名を超える企業に成長させたのだろう。

ロ. 事業の概要 —地域の交通整備から地域振興を図る—

同社の“地域との共生”への挑戦の一つが、地元・金沢市から受注した公共レンタサイクル事業「まちなり^(注19)」の運営である。

金沢市では、2010年に、北陸新幹線の開通に伴う観光客の急増を見据えて公共レンタサイクルの社会実験が行われ、その効果検証を踏まえた公募型プロポーザルで、同社が公共交通事業者として実施主体である金沢市から委託を受け、2012年から、地元企業3社と共同で、本事業の運営・管理を請け負っている。同社としては、公共交通は新しい分野への挑戦であり、受託してから事業開始までの期間が限られていたことから、共同で運営・管理する3社を含む多くの地元関係者の協力を得ながら、事務局の開設準備^(注20)、関連機器類の整備^(注21)、利用料金の検討^(注22)、事業管理運営体制の整備^(注23)等に急ピッチで取り組んだ。なお、金沢市との具体的な役割分担は、事業開始

(注) 16. 当時、陣頭指揮をとったのは総務部門を統括する北本徹雄専務取締役であった。

17. 同社独自の仕組みであり、社内の技術者が資格取得希望者の模擬面接等のフォローを行っている。模擬面接は本番の面接以上の難易度である為、多くの技術者を輩出している。

18. 国家資格試験の受験者に対しては、社内で、高い知見を有する社員が試験官代わりとなり、実際の試験より高度なレベルの模擬試験等を実施している。

19. 「まちなり=街の利」とし、金沢の人や街のためになることを実践することをコンセプトにしている。

20. 事務所の選定、スタッフ募集、スタッフに対する各種教育・研修・安全教育、各種パンフレット作成、各種マニュアル作成等

21. サイクルポートのデザイン・設置、自転車の選定・デザイン、安全衛生管理マニュアルの作成等

22. 安全・安心サービスと事業運営の採算性とのバランスを勘案して検討

23. 運営・管理を担う同社を含む4社で共同企業体を構築、まちなり応援者(ボランティア団体)募集、自転車ドレスガード協賛企業広告募集、法人利用募集等。なお、自転車ドレスガード協賛企業として、**金沢信用金庫(石川県金沢市)**も協賛している。

後、その都度、協議しながら対応していくことにした。バス等の市内の公共交通の料金やルートを基準に、サービスの基本料金は1日200円／30分^(注24)と設定し、自転車を貸出・返却する拠点「サイクルポート^(注25)」を市内21か所に設置した(図表20、21)。自転車の利用にあたっての路上端末機での登録手続は1分程度で簡単に完了できるため、初めて金沢を訪れる観光客にも利用しやすい。観光客に金沢を満喫してもらうため、それぞれの季節に応じたお勧めルート

マップ(図表22)を配布する等の工夫もしている。利用者が増えてきたため^(注26)、2017年中に、三段ギアの一般自転車や電動アシスト自転車も導入したり、手荷物預かりサービスを開始した。また、2013年4月からは、公共レンタベビーカー「ベビのり」の運営も開始した。

2018年1月現在、地元市民を含めた利用状況は、2012年のサービス開始から6年間で、延べ利用回数は約90万回となり、巡回バス以外の二次交通手段^(注27)の一つとして徐々に浸透してきている。さらに、本事業を浸透させていくため、例えば協賛する飲食店や土産店で割引等の特典を受けられる「まちなりクーポン」を発行したり、オリジナルグッズの商品開発・販売にも取り

図表20 「まちなり」で貸し出している自転車



(備考) 同社提供

図表21 利用登録・貸出・返却を無人で完結する端末機



(備考) 同社提供

図表22 お勧めルートマップ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)24. 1日のうちの1回の利用時間が30分を超えると加算料金がかかるが、サイクルポート間を30分以内で何度も乗り継ぐ場合は基本料金(200円)のみとなる。

25. 利用状況をスマートフォンで確認しながら、自転車の台数がサイクルポートごとに偏らないよう、サイクルポート間で自転車を軽トラック輸送している。なお、軽トラックのドライバーとして、高齢者人材を採用している。

26. 自転車を乗り継ぐニーズより、1台の自転車を自由に乗り回したいニーズもある。

27. 拠点となる空港や鉄道の駅から観光地までの交通のこと。

組んでいる。また、本事業にかかる各種問い合わせ^(注28)にも真摯に対応することで、リピーターを増やして利用を普及することに努めている。

同社は、このように本事業の運営・管理に積極的に関わってきた結果、“自転車に強い会社”として知名度が高まりつつあり、金沢市外から自転車関連業務の相談を受けたり、公共交通分野で実績を上げたことで、中心市街地関連の業務受注を請け負うようになった。本事業への深い関わりを通じて、取引先を含む関係者からは、「新しい分野にもチャレンジする建設コンサルタント会社」として高い評判を得ている。

ハ. 今後の展望

金沢市では、2018年4月から、自転車の安全な利用の促進に関する改正条例が施行されるため、同社では、市民を主な対象に、自転車利用のマナーやルールにかかる指導や啓発活動に取り組んでいきたいという。

また、同社としては、「まちなか」事業を、“地域との共生”“まちなかの賑わい創出”という理念に合わせて、さらに面的な広がりを創るため、地元の関係者とのコラボレーションを深めながら、市内ツアーの企画等、お土産の開発やクーポン提供以外のさまざまな仕掛けづくりにチャレンジしていきたいと意気込む。

3. 中小企業が地域密着で「稼ぐ力」を得るために

本稿で取り上げた4つの事例から、「地域密着で稼ぐ力」を得るためのポイントを整理すると図表23のとおりとなる。取材させていただいた4社すべての共通点として、強い“地元愛”が経営理念の底流にあることが挙げられる。それを前提としたうえで、経営者の行動力もしくは組織の機動力、加えて自社独自の高い技術力を活かして、長期的な視野に立って地道に地域密着の活動に取り組んでいることが挙げられる。

例えば、(株)日本海コンサルタントは、会長・社長の“地域との共生”という強い使命感の下、「技術力」を活かした企画提案力で、地元・金沢市が取り組む公共レンタサイクル「まちなか」の運営・管理を請け負っている。自社にとって新たな分野に果敢にチャレンジしていく経営姿勢は、自社の新たな“強み”の創造につながっている。また、アマテラスは、“生まれ育った淡路島を活気ある島にしたい”、“自分が動かなければ”という熱い想いの下、市議会議員等の経験で培った人脈や行動力を活かし、主に来島するサイクリストのためのレストラン兼ペンションを開業する等、ロードバイクで淡路島を盛り上げようと努めている。(有)朝日スポーツセンター・イシケンスポーツ瀬谷店は、価格以外でのきめ細やかなサービスに徹しながら、“スポーツや健康を通じて地域のお役に立ちたい”とい

(注)28. 午前9時から午後6時まで。1日あたり30件以上の問合せに対応している。

図表23 「稼ぐ力」の“源”と成果・効果

社名	業種	稼ぐ力の“源”	成果・効果
(株)アクアサウンド	製造業 (水中音響機器)	(理念) ・海洋音響にかかる仕事はすべて解決するという強い想い。 (技術力) ・社員7名が水中音響技術のスペシャリストである。 (その他) ・顧客(海洋研究者)のために、日本初の超音波発信機(ピンガー)を開発した。	高度な水中音響技術力を活かして、海洋研究者のために開発した「ピンガー」を応用し、漁協関係者の悩みを解決する「網深度計」を開発した。地元漁業の生産性向上に貢献し、自社の収益にも寄与する好循環を生もうとしている。
(有)朝日スポーツセンター・イシケンススポーツ瀬谷店	小売業 (スポーツ用品販売)	(理念) ・地域の競技スポーツ、健康スポーツを支える。 (行動力) ・シューフィッターやフットケアトレーナーの資格を取得し、親身な接客販売を行っている。 (その他) ・地元・瀬谷区のスポーツイベントの事務局をボランティアで行い、スポーツ振興を図っている。	価格以外でのきめ細かなサービスを武器に学校関連の取引を拡大している。店頭では親身な接客対応で固定客を増やしている。一方で長年、瀬谷区内のスポーツイベントに積極的に事務局として関わることで、スポーツ関係者との接点が深まり、本業との相乗効果を生んでいる。
アマテラス	サービス業 (宿泊・飲食業)	(理念) ・淡路島を盛り上げたいという強い想い。地元の商工会青年部での積極的な活動や市議の経験。 (行動力) ・「やるかやらないか」という行動力で、ペンション「アマテラス」を開業し、「淡路島自転車推進協議会」も設立。 (その他) ・サイクリスト目線のサービス。	サイクリスト向けのペンション施設「アマテラス」を開業した。さまざまなイベント・ツアーを企画し、サイクリストの間で知られる存在になりつつある。それ以外にも地元一般客のカフェ・レストランの利用も増加しているほか、ハンドメイド教室等を開催するなど地元住民の憩いの場ともなっており、地元密着の活動が着実に収益に結びついている。
(株)日本海コンサルタント	建設コンサルタント業 (建設コンサルタント)	(理念) ・建設コンサルタントとして地域との共生に挑戦している。 (技術力) ・「資格取得援助制度」や「社内技術士会」による人材育成の充実。 (その他) ・市、地元企業、市民との協力関係構築。	レンタサイクル事業「まちのり」は新しい分野の挑戦であったが、持ち前の技術力と地元へ貢献する熱意で事業を軌道に乗せた。その結果、「新しいことにチャレンジする会社」、「自転車に強い会社」として認知され、本業と相乗効果により収益にも繋がっている。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

う熱い想いの下、ボランティアで地元のスポーツイベントの事務局として関わることのほか、今後は地域のお客様の健康維持の手伝いにも力を入れながら、本業との相乗効果を生もうとしている。(株)アクアサウンドは、独自の高い技術力を基に、“わが国をトップクラスの海洋国家にする”という壮大な想いの下、海洋研究者や漁業関係者のニーズを満たす製品を開発し、今後は、地元の漁協との協業をきっかけに飛躍しようとしている。

信用金庫としては、“地域とともに”あるいは“地域のために”を謳う地域金融機関として、こうした地域密着の活動に前向きに取り

組む事業者を“後押し”する“潤滑油”のよ様な役割が求められるのではなからうか。

むすびにかえて

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2017年度を通じた調査テーマとして「稼ぐ力」を掲げ、「IT活用」、「海外展開」、「新規事業」、「地域密着」というそれぞれの切り口から、当研究所で四半期ごとにとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」の調査結果等も手がかりに、全国各地の信用金庫の協力を得ながら訪問取材を重ねながら、シリーズ化してきた。

『2016年版 中小企業白書』では、第2部第6章（中小企業の稼ぐ力を決定づける経営力）の結びにおいて、「…経営者が、現場の声にしっかりと耳を傾けつつ、経営理念を明示し、金融機関等の外部の専門家と連携しながら組織的な経営を行い、IT投資や海外展開投資等の成長投資を積極的に行い、生産性向上や新陳代謝に取り組み、自らの稼ぐ力を向上させていくことを期待して…」とコメントし、冒頭の概略で、「金融機関等との良好な関係を構築しつつ、稼ぐ力に向けた投資を実行していくためには、経営者の経営力が極めて重要となる。」と要約している。

4回にわたった本シリーズで取り上げた事例をみても、中小企業あるいは小規模事業者では、社員全員の顔が見えるがゆえに、経営

者の姿勢が色濃く出やすいといえる。一連の取材を通じて、中小企業が「稼ぐ力」を得るための“解”にまで至ることは難しかったものの、いくつかの“鍵”は浮かび上がったように思う。すべての事例企業の共通点として、企業理念ともいえる経営者の“熱い想い”が大前提としてあり、その「熱い想い」から独自色が生み出される。その独自色の上に、経営者が、「技術力」、「行動力」、「広い視野」、「人脈」、「地元愛」などのさまざまな要素をバランスよくミックスすることにより、その企業独特の「強み」を生むのだろう。その「強み」が、時系列に“深み”を徐々に増していくことにより「稼ぐ力」が決定づけられるのではないだろうか（図表24）。

図表24 「稼ぐ力」とは



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

〈参考文献〉

- ・信金中央金庫 地域中小企業研究所 ニュース&トピックス (2017.10.18)『中小企業の地域活動への参加と経営への影響ー地域活動に積極参加する中小企業ほど業況が良い傾向ー』
- ・中小企業庁編 (2014年、2015年)『2014年版／2015年版 中小企業白書』