

# なら

2017.3 vol.7

# 産業 ジャーナル

Industry Journal  
of Nara



## 「丁寧につくり、丁寧に売る」 創業700年の原点は 三光丸への愛情と誇り

株式会社三光丸 代表取締役社長 米田 豊高 氏

INDEX

2

寄稿

「知財」活用がもたらす企業の成長

一般社団法人奈良県発明協会 会長 津山 初雄 氏

4

巻頭特集

「丁寧につくり、丁寧に売る」

創業700年の原点は三光丸への愛情と誇り

株式会社三光丸 代表取締役社長 米田 豊高 氏

8

この企業に、技あり!

自社が独自に育てた技術が  
ロングセラー商品の誕生へ

株式会社ニシベケミカル 代表取締役社長 西辺 豊彦 氏

10

企業訪問記(ブランドづくり)

日本一の靴下産地・奈良で  
競争力を発揮するモノづくりを

株式会社キタイ 代表取締役社長 喜多 輝昌 氏

12

INFORMATION

ITの活用による俊敏な経営

「中堅・中小企業経営者育成セミナー」を  
開催しました。

奈良県事業引継ぎ支援センター

新設備貸与制度



週1回は、スポーツジムで汗を流すという喜多社長。そこで顧客思考の観点から靴下を試すこともある。

訪問余録

「プロダクトアウト」と「マーケットイン」

スポーツやアウトドアの分野に特化した靴下の製造を行っている株式会社キタイ。最新のコンピュータ制御の編機を駆使して高機能な製品を次々と生み出すなかで、「世の中には“良いものを作れば売れる”という作り手の論理を優先した『プロダクトアウト』の考えがありますが、私は個々の企業が持っているノウハウを具体化するプロセスで、マーケットとかけ離れたモノづくりをしてはいけないと思っています。市場を見ないでモノを作るのは、“思い入れ”ではなく“思い込み”ですからね」と喜多輝昌社長。ユーザーのニーズを見極めたうえで、原料の糸から編み方までをこだわるキタイの“思い入れ”は、市場で新しい魅力を発揮する『マーケットイン』の製品づくりにつながっているようです。



一般社団法人奈良県発明協会 会長  
1959年に大阪市立大学工学部を卒業。1986年にイーグル・クランプ株式会社の代表取締役社長に、2004年に代表取締役会長に就任。一方、発明協会奈良支部においては1994年に理事、2006年に副支部長に就任し、2011年6月より現職。

一般社団法人奈良県発明協会 会長  
(イーグル・クランプ株式会社 会長)

津山 初雄 氏

当社は創業55周年を迎えましたが、新しいものが好きな創業者はアメリカから溶接棒を輸入する事から始め、私が仕事を手伝う頃は、当時日本にはなかった「吊りクランプ」を扱っておりました。ところが、輸入業者の倒産により商品が入手できなくなり、当社が国内で製作する事にしました。しかし、暫くして、米国企業から特許侵害で訴えられることとなり、この事件を契機に知的財産の重要性に気付きました。以来、自社の独占排他的な権利を守り、差別化を図るために知的財産の取得に務め、400件以上の吊具に関する特許、実用新案、意匠、商標を国内・欧州に出願し、現在合わせて146件の権利を保有しています。吊クランプは当時の日本には市場が無く、まったくの新しい分野に属するものであったため、出願書類や中間処理の意見書作成には困難を極めました。知財専門家である弁理士を活用することにより、ほとんど登録できました。

中小企業が知財担当を置いて事業活動を支える事は重要なことですが、大変難しく、経営者自らが製品の開発から生産、販売、知財管理までを主導しているのが現状ではないでしょうか。当社に於いても、事業がある程度軌道に乗り、知財管理を社内に取り組みようになった時点で、技術部の知財に詳しい者に知的財産管理技能士の資格を取得してもらい、専任の知財管理者に任命しました。知財管理者は、知財管理とともに、「職務発明規定」立案、「報奨金制度」運用など、社内の知財活用の活性化

と知財開発者の発掘と育成に貢献しています。

知的財産を事業活動に生かすためには、企業の事業戦略の中に知的財産を組み込むことが重要です。一方、有効な知的財産だけで製品が売れるとは限らず、お客様に受け入れられるためには、特許権等の知財以外に、営業部員の努力、製品のPR、品質、サービス等が必要です。また、知的財産権には有効期限があり、期限が切れた瞬間に同等品が出現し、それまでの優位性が消滅する危険性があります。新製品を生み出すためのヒントや情報は、お客様サイドにあります。社員全員が社外に目を向け、未来に繋がる知財の発掘活動を推進する事が必要です。

特許庁の方針には、知的財産の創出・活用の活性化を通じ、「世界一イノベティブな国」の実現として、地域創生・中小企業支援の強化が謳われています。我が国の経済・産業の発展を担う大きな牽引力の一つが中小企業であり、その事業展開をより活性化する一助として知的財産の活用が期待されています。

私が会長を務めています当協会には「知財支援アドバイザー」が常駐し、会員だけでなく県内企業を対象に、知的財産の取得から事業活動に活かすお手伝いをさせて頂いています。企業内に埋もれた知的財産の発掘と新しい発明の権利化によって、適正価格の維持、他社製品との差別化を推進し、安定した企業経営にお役立ちできればと思います。

「知財」活用がもたらす  
企業の成長

# 「丁寧につくり、丁寧に売る」

株式会社三光丸  
代表取締役社長  
米田豊高氏

## 創業700年の原点は 三光丸への愛情と誇り

興福寺から伝えられたともいわれる処方を変え、今日までつくり続けられている健胃薬「三光丸」。経営者にとって何より興味深いのは、営々と700年間、企業の歴史を積み重ねてこられたことでしょう。企業の継続的成長には何が大切なのか、米田豊高社長にお話を伺いました。

越智一族の秘伝薬だった「三光丸」名付け親は後醍醐天皇

和田 元応年間(1319~21)の創業で700年という奈良でも有数の老舗企業ですが、まずその歩みからお聞かせください。

米田社長 米田家というのは、この高市郡一体を支配していた越智氏の家系で、大和源氏の流れを引くものです。興福寺や春日大社の荘園を管理していた縁から、三光丸の製法も、興福寺の僧たちから学んだ可能性があると考

えています。もともとは一族のための秘伝薬で、「紫微垣丸(しびえんがん)」と呼んでいましたが、南北朝時代に南朝方についた越智氏が後醍醐天皇に献上し、その効能に驚いた後醍醐天皇から「三光丸」という名を賜ったと伝えられています。中世史の研究家の方が、当時、後醍醐天皇は日(太陽)、月、星(金星)を天皇の権威の象徴とする「三光思想」を持っていらしたかったので、この「伝説」は本当ではないかとおっしゃっていました。

天正年間(1573~93)に、越智氏が筒井順慶に滅ぼされた後、米田家は家伝薬の製造を生業としていったようです。

その後、江戸時代に入り、各家庭に薬を預けて使用した分の代金を回収する「置き薬」の販売網を全国に展開。明治時代には、三光丸の販売業者が競合しないようテリトリー制を導入したほか、新規開拓専任の部隊を編成して全国を回っていました。同じ頃にアメリカに販路を広げる構想もあったようです。

和田 その長い歴史の中で、大きな困難や転換期もあったと思いますが。

米田社長 幕末に富山の置き薬との競争が激化し、値引き・中傷合戦がエスカレートしたことがあり、このままでは共倒れになると、当時の米田家当主が富山側の代表者を招いて協議を行ったこともあったようで、その時の議定書が当家に残されています。

また、明治時代には政府の売薬業界への締め付けが厳しくなり、売価の1割の売薬印紙税が課せられましたが、売れ残る商品にも印紙を貼っているのが、実質3割ともいわれる重税に苦しめられたようです。

昭和に入って、私の祖父に当たる桂三は若いうちから新薬を開発するなど、経営手腕を振ったようですが、硫黄島で戦死。父がまだ幼かったため、曾祖母が代わって看板を守ったそうです。男社会の中で随分苦労したようで、父が継いだ時にはかなり厳しい経営状況にあったと聞いています。

### 700年間変わらない原料と製法 4つの生薬だけでつくられる 和漢薬

和田 三光丸の原材料や製法は、昔からあまり変わらないそうですね。

米田社長 そうです。三光丸はよく漢方薬と誤解されますが、主原料のセンブリが日本の固有種なので、正確には和漢薬です。4つの生薬(センブリ、オウバク、ケイヒ、カンゾウ)だけでつくられており、化学合成品は一切使用していません。薬というより食品に近いもので、お子さんから高齢者まで世代を問わず、安心して服用いただける健胃薬です。うちでは父も私も毎日飲んでいました。

今では法的に言えなくなりましたが、オウバクに抗菌、殺菌効果があるため、昭和初期まではコレラにも効用があると表示されていたようです。面白い話では、昔、農耕用の牛

株式会社三光丸では、自社内に「三光丸クスリ資料館」を設置。原材料の薬草や製造方法の歴史、秘伝書、鑑札、販促品など貴重な史料を展示している。日本考古学協会会員でもある浅見潤館長のわかりやすく丁寧な解説が好評。



#### 聞き手



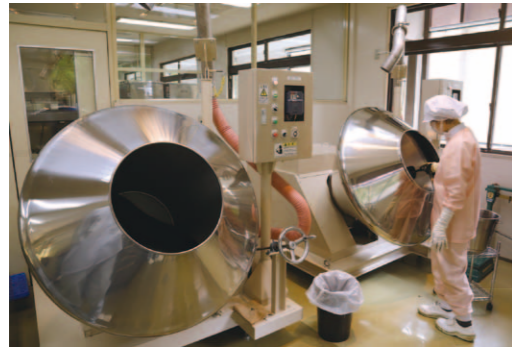
奈良県産業振興総合センター  
創業・経営支援部 経営支援課  
主任主査 和田 敦代氏



三光丸のキャラクターさんこう丸

各家庭に薬を預け、使用分だけの代金を受け取り補充する配置販売は江戸時代から今日まで続いている。

大正3年に実用新案特許を取得した五角形の薬包紙は、薬事法に従った使用上の注意書きが表記しきれなくなり、平成18年に前のイメージを残しながら新パッケージに一新された。



GMPに従って建設された近代的な工場では、原材料の保存管理から製造、包装までの一貫生産を行っている。

### 株式会社三光丸



700年前から伝わる秘伝薬「三光丸」の製造・販売を行う。江戸時代に始めた配置販売方式（置き薬）を今日まで守っている。

代表取締役社長／米田豊高  
本社／御所市今住700-1  
TEL／0745-67-0003  
設立／1947年  
資本金／4,800万円  
従業員数／119名  
URL／http://www.sankogan.co.jp/

続いて1978年には、当時の厚生省が新しく定めた「医薬品の製造及び品質管理の基準（GMP）」に適合する新工場を建設しています。原料倉庫や原料加工棟も新設したことで、毎年収穫量が不安定なセンブリなどの原料の備蓄ができるようになり、品質やコストの安定につながりました。あわせて、既存の販売業者の販売意欲を高めるため報償制度を設けたり、本社から新規開拓部隊を全国に送

るなどの販売拡大策も展開しています。ピークは昭和50年代でしょうか、法人個人含めて三百数十の販売業者を擁していましたが、今はおよそ半分になりました。  
**和 田** そうしたなかで、米田社長は現在、新たな販路開拓ということで、海外に目を向けられていますね。  
**米田社長** そうです。まずは日本人と体質が近く、生薬を使った薬に馴染みがある東南アジア圏への進出を考えています。製品が薬だけに規制も厳しく、今は現地の薬事行政

や市場の調査段階です。サプリメントとしてなら参入しやすいですが、当社はあくまでも医薬品として販路を拓きたいと考えており、ハードルが高い分、成功すれば強い競争力を持つと思っています。  
国内では、既存の販売業者と競合しない首都圏や大都市の個人薬局での販売を試験的に始めました。大手チェーンドラッグストアは三光丸のブランドイメージを大切にしてくれるところならと考えています。買手の利便性も重視しなければいけません。ネット販売も無視できませんが、これまで三光丸を大事に売ってきた販売業者と共存共栄できる形で検討したいと思います。当社の「丁寧につくって、丁寧に売る」、この方針だけはこれからも変わることはありません。

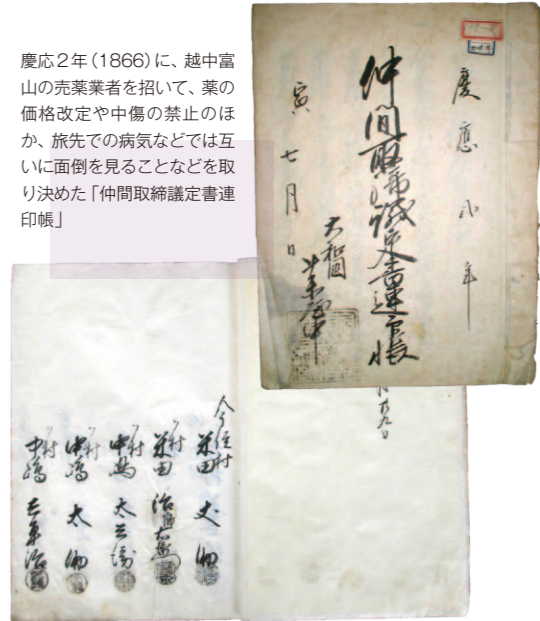
馬にも飲ませていたようで、牛馬は7袋と書かれてありました。今も東北地方で、三光丸への信用が大きいのは、当時の名残りだと思いますね。  
今日まで700年間飲み継がれていることが何よりも、三光丸の効能の確かさを実証しているものと自負しています。  
**和 田** 御社の中で守り続けてこられた「家訓」のようなものがありますか。  
**米田社長** 家訓はありませんが、代々信心深かったようで、あちらこちらの寺社に寄進をしたことがわかる史料が残されています。目の損得に左右されず、「誠実に売る」ことは守り伝えられてきました。

戸時代から今日まで継続されていますね。  
**米田社長** 江戸時代中期、徳川吉宗による享保の改革で全国の流通網が発達し、大和の置き薬もこの波に乗って全国に広がったと考えられます。当社が本社を置く御所市今住は、大和売薬の発祥地と言われており、米田家は複数あった業者を束ねていたようです。  
当社では明治時代にテリトリー制を敷いて、販売業者の利益の保護に努めるなど、置き薬という販売形態をずっと守り続け、この時代にあってもインターネット販売を行っていませんが、最近では昔からの販売業者の高齢化が進み、さらにはその先にいらっしゃるお客様も高齢化しています。今後は「置き薬」という販売形態を残しながら、一方で新たな



米田現社長は34代目。本業をしっかり守る代々の方針はそのままに、時代に応じた経営に向けて舵をとり始めている

製品は三光丸一本で守り、販路は東南アジア圏へ攻め、  
**和 田** 昔ながらの製品づくりを守りながら、企業の成長のために変えていこうという思いがあり、先代社長の頃からさまざまな新しい取り組みをされてこられたようですが。  
**米田社長** 先代社長が20代で会社を継いだ時は大口の借入金が残っており、いくつかの経営改革に着手しています。まず、三光丸以外にも風邪薬や目薬などを製造していたのを、三光丸の製造だけに絞ったことです。今日の多品種・小ロットの流れに逆行するかもしれませんが、設備が少なく済み、製造コストが低く抑えられたほか、三光丸に特化して販売に注力できました。



慶応2年(1866)に、越中富山の売薬業者を招いて、薬の価格改定や中傷の禁止のほか、旅先での病気などでは互いに面倒を見ることなどを取り決めた「仲間取締議定書連印帳」



純日本庭園を望む三光丸クスリ資料館（こころの館）

# 自社が独自に育てた技術が ロングセラー商品の誕生へ

株式会社ニシベケミカル  
代表取締役社長 西辺豊彦 氏

ニシベケミカルオリジナルの射出成型サンダルは、製造開始から50年余りの年月を経て、今も愛され続けるロングセラー商品です。その背景には、エンドユーザーの使い勝手を最優先に考えるモノづくりがありました。

## 射出成型技術が生んだ ロングセラーサンダル

誰もがどこかで見かけたことのあるニシベケミカル製のサンダル。半世紀を超える定番商品への親しみを込めて「ベンサン」(便所サンダルの略)と呼ぶコレクターもいるほど。若い人に人気のロックグループ「マキシマム ザホルモン」のマキシマムザ亮君さんや「ゴールデンボンバー」の鬼龍院翔さんも愛用者で、「マキシマム ザホルモン」のオリジナルサンダルも作られているそうです。

ニシベケミカルの創業は昭和33年。創業者である西辺豊彦社長が、終戦後間もなく、奈良県で第1号となる大型特殊免許を取得して稼いだ資金を元手に何か事業を興したいと考えていたところ、あ

る日、目についたのは、目薬の入っている透明の袋に高周波ウエルダーで印字された鮮明な文字でした。「これは普通の印刷と違う。御所市の地場産業であるサンダルにこの技術が使えないか」と考えた西辺社長は、さっそく東京で開かれていたドイツ製の高周波ウエルダーの展示会へ。メーカーがドイツへ送り返すと高い送料がかかるからと、破格の代金で奈良まで納品してもらったといいます。

サンダルのベルトの上に花柄をプリント加工したところ、寝る間もないほど注文が殺到しました。やがて加工だけでは物足りなくなり、何かモノづくりをしたいと塩ビ素材を発泡成型する機械を購入。羽のように軽いついという意味で「フェザーソール」と名付けられた靴底を開発しました。それがまた大ヒットし、「世の中に必要とされ



ロングセラーの抗菌衛生サンダル(中央)のほか、ウエットスーツの素材を使ったもの(右)や、タレントのピコ太郎さんのヒョウ柄の衣装に似た“ピコ柄”シューズが最近の人気商品

## 喜ばれる製品こそが 最高の営業マン

るものを作ることに喜びを感じた」という西辺社長は、靴底というパーツではなく最終製品を作るメーカーへと転機を図り、誕生したのが一体型の射出成型サンダルです。

ニシベケミカルのモノづくりは、原材料の配合から溶解、射出成型、乾燥、塗装までを全て自社工場で行う一貫生産。樹脂を流し込むための金型も一部外注しているもののほとんど社内内で内製しています。一つは同社のオリジナルリテイルを守るためであり、さらにはエンドユーザーに対する製造責任を重視するからだと言います。例えば、軽量化を図るために、開発当初、靴の裏に「ぬすみ※」



「一発屋のようなヒット商品は必要ないんです。5年以上愛され続ける製品づくりをめざしています」と西辺社長

と呼ばれる穴を開けていたが、そこに石が入って滑りやすくなるため、かかと部分のサイドに変更したといいます。また、抗菌衛生加工を施したサンダルはテレビドラマの小物で使われるほど40年以上医療現場で



インナーの布と塩化ビニール樹脂を熱で一体的に成型

レインシューズ



高く評価されています。

「問屋さんなどのお取引がほとんどですが、大切に考えているのはエンドユーザーが喜んで買ってくださいるモノづくり。消費者に求められるものを作れば、自ずと問屋さんにも売れます。ですから、当社は営業マンを一人も置いていません」と西辺社長は語っています。

## 大胆かつ慎重に 身の丈に合った経営を

ロングセラー商品を持ちながらも、「過去は振り返らない、常に前を見ています」と西辺社長が語るように、次々と新製品を送り出すニシベケミカル。製品のアイデアも、街ゆく一般の女性たちからヒントを得ることが多いといいます。「海外に出かけても、どのようなものが流行っているのかと女性の足元ばかりが気になります」と西辺社長。

洋服を選ぶ感覚で靴の柄も楽しめるよう、服地をインナー(靴下)にして透明樹脂で一体成型したレインシューズが人気を集めているほか、外反母趾の悩みが女性に多いと聞けば、ウエットスーツの素材を使った伸縮性のあるシューズを開発しました。フィット感や軽さ、さらには靴の後ろのタグの角度一つにしても、ユーザーの視点で改良を重ねていくのだとか。そして、こうした新製品開発のために高額のCAD/CAMを導入したかと思えば、格安の中古機械を

探し社内で改造することもあります。大ヒット商品が出てもしっかり油断せず、長く愛用される確かなモノづくりが、西辺社長の身上です。

一体型の射出成型サンダルをはじめ、服地を使ったレインシューズや、ウエットスーツの素材を活用したシューズなどで人気を誇るケミカルシューズメーカー。

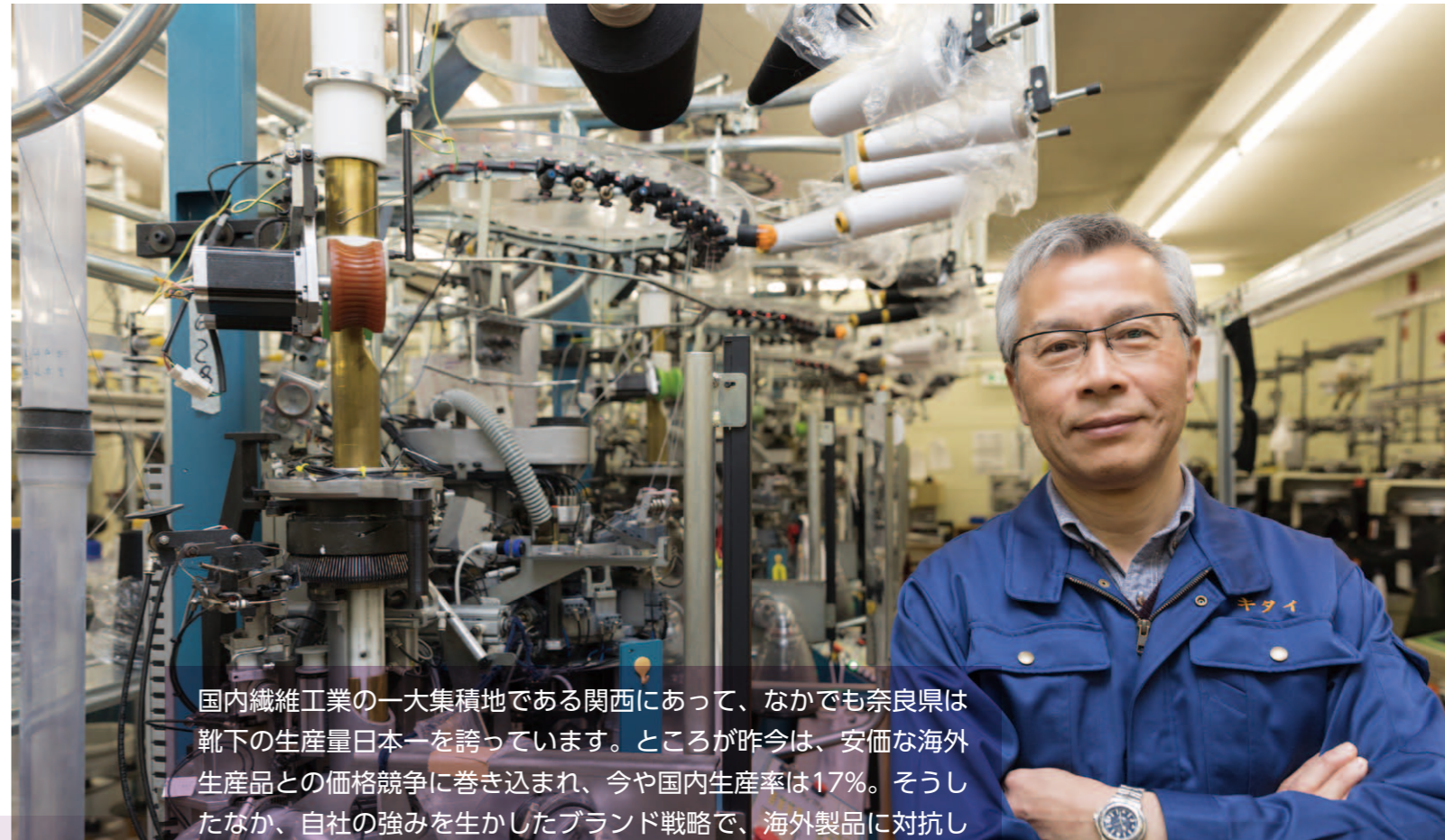
代表取締役社長/西辺豊彦  
本社/御所市元町375番地  
TEL/0745-62-2696  
設立/1982年  
資本金/2,000万円  
従業員数/53名

### 株式会社ニシベケミカル



# 株式会社キタイ

代表取締役社長 喜多 輝昌 氏



国内繊維工業の一大集積地である関西にあって、なかでも奈良県は靴下の生産量日本一を誇っています。ところが昨今は、安価な海外生産品との価格競争に巻き込まれ、今や国内生産率は17%。そうしたなか、自社の強みを生かしたブランド戦略で、海外製品に対抗しているのが株式会社キタイです。マーケットを見据えたモノづくり企業の経営戦略について、喜多輝昌社長にお話を伺いました。

「まだまだ、国内でやるべきものづくりがある」と喜多社長は語る



「バンビシャス奈良」や「奈良クラブ」のオリジナル靴下のほか、登山用ソックス「GABOX」(左3点)を自社ブランドとして製造・販売

トドアに特化した製品展開をしています。そのきっかけは、大学卒業時に、相談した方から「人々のライフスタイルが変化し、これからはモノではなく余暇にお金をかけるようになる」とアドバイスされて入社したスポーツ用品メーカーに8年間勤めた経験にありました。自社へ戻り自分が得意とする道を歩こうとスポーツソックスに着目すると、自然と人脈も広がり、2001年の社長就任時には、スポーツ用品メーカーとの取引が中心となっていました。

ある糸を仕入れ、最新鋭の編機で最終製品まで一貫生産できることを強みとして、製品の開発から携わってきました。製品への思い入れを直接、マーケットでアピールできることが大切だと考えています。弊社が早くからコンピュータ制御の編機を導入してきたのも、マーケットへの訴求力が高い製品づくりには不可欠だからです。生産効率を考えると編機が持つ能力の30〜40%で生産をすれば、低価格帯の汎用品は多く製造できますが、弊社は、ロスが多く出たり、時間が掛かっても70〜80%までの能力を活かすことで競争力ある高品質な製品づくりを大切にしています。

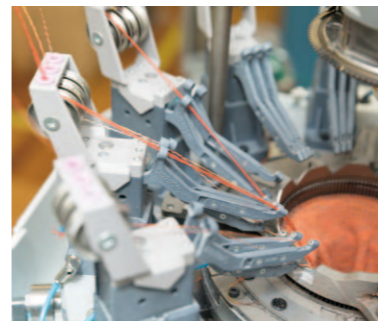
## 自社ブランドに続き、産地ブランドにも注力

弊社では、ブランド名に左右されないアウトドア用品に着目し、1995年に自社のオリジナルブランドとして登山用ソックス「GABOX」を発売しました。また、昨年には、私が理事長を務める奈良県靴下工業協同組合から共通ブランド「The Pair」を発表しています。奈良が

# 日本一の靴下産地・奈良で競争力を発揮するモノづくりを

## 国内生産にこだわった高付加価値製品で勝負

昭和26年に現会長が創業して以来、弊社は一貫して靴下の製造販売を主事業としています。大量生産を良しとする高度経済成長期の後、80年代頃から人々の価値観が多様化し、少量多品種、短納期のニーズが高まりました。弊社は業界の中でも先駆けて、コンピュータ制御の編機を導入し、こうした市場のニーズに添えてきたのです。バブル経済が崩壊した90年代から低価格帯の商品が登場し、競争が激化しました。コスト削減も限界に達して、多くの靴下メーカーが生産拠点を海外に移すという難しい局面のなかで、弊社もずいぶ



少量多品種のニーズにスピーディに 대응するコンピュータ制御の編機

んと悩みましたが、「ヒト・モノ・カネ」という大切な経営資源を海外には持ち出さないと決断しました。国内に生産の基軸を置いて、高付加価値な製品づくりを目指すこととしたのです。国内に留まった理由には、人材や資金を分散させる余裕がないということもありましたが、何よりも企業には雇用した責任があると考えました。海外に出れば日本での雇用は守れなくなりますが、海外でも人件費が高騰したからと中国からより人件費の安い国へと移れば、現地のワーカーを解雇することになり、争議になっている例もあります。

何よりもしっかりとしたものづくりを目指すためには、その価値観を共有し、志や考え、行動を共にできる従業員の存在が重要です。言葉もわからず、経営者の思い入れを正確に伝えることができない海外のワーカーとの共有は困難でしょう。

## 市場でアピールできるスポーツソックスに特化

弊社では現在、スポーツやアウ

靴下の一大産地であり、1910年からの古い歴史があることを全国でほとんど知られていないことが残念であり、今後は今治タオルのような産地ブランドとして育てていくつもりです。その時に大切なのが、高機能、高品質、履き心地など私たちのこだわりを消費者に伝えることです。東京で開催した「The Pair」求評会で実感したことですが、きちんと機能を説明すれば、高価格でも求める消費者の方々がいるのに、私たちはそれを流通チャネルに委ねておろそかにしてきたという事です。そこで共通ブランドの展開にあわせて、今年、靴下ソ

ムリエ制度<sup>\*</sup>を発足させます。



20〜30ブランドの製品8万足をバーコードで一括管理する加工配送センター(KDC)

## 株式会社キタイ



原料の糸の仕入れから商品設計、そして長年に培った高い編み立て技術で最終製品までの一貫生産を行う靴下メーカー。「バンビシャス奈良」や「奈良クラブ」のオリジナル靴下も製造するなど、スポーツソックスに強みを発揮している。

代表取締役社長／喜多輝昌  
本 社／香芝市高32番地  
加工配送センター(KDC)／香芝市高88番地1  
TEL／0745-76-2666  
設 立／1966年  
資 本 金／1,000万円  
従業員数／104名  
U R L／http://www.kitai21.com/

<sup>\*</sup>靴下の知識を身に付けて情報発信するために、業界関係者のみならず一般の人を対象とした資格制度

# ITの活用による俊敏な経営

## 1 中小企業の労働生産性とIT

主要先進7カ国で最下位と言われる日本の労働生産性<sup>※1</sup>ですが、日本国内において、労働力の7割近く

を占める中小企業の労働生産性は、大企業と比較するとさらに低くなっています。人口減少社会に入ってから産年齢人口も減少し、人材の確保がさらに難しくなるという見通しの中で、事業を持続させていくためには、

少ない労働力でより高い成果を創出する労働生産性の向上が必要になってきます。労働生産性を高めるための効果的な方策のひとつに、ITの活用が挙げられます。IT投資を行っている中小企業の売上高は、行っていない中小企業の売上高よりも全ての業種において高く、売上高経常利益率を見ても同様の傾向にあります。また、IT投資を行っていない中小企業の

図1

### クラウドコンピューティングのイメージ①

サーバーやソフトウェアを自社で運用することなく、ネットワークを通じてどこからでもサービスとして利用することができる。

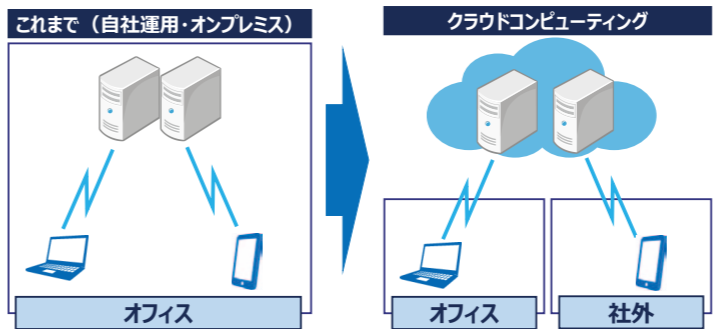
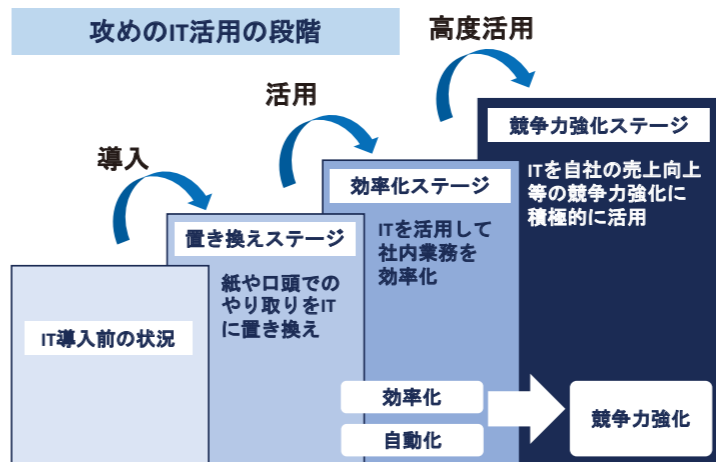


図2

### クラウドコンピューティングのイメージ②

	分譲マンション	賃貸マンション
住宅なら	購入・登記して、自分のものとなる。 (所有権あり。)	必要な時に、必要な場所で、必要な期間、借りて住む。
自動車なら	マイカー所有 買って所有する。 税金や車庫の確保等も必要。	レンタカー、カーシェアリング 必要な時、必要な場所で、必要な期間、必要なスペックの車を借りる。
ITなら	所有（オンプレミス） ソフトやハードを購入し、自社で運用管理する。導入に長い期間かかることもある。	クラウドコンピューティング 必要な時に、必要な期間、必要なITをサービスとして利用する。

図3



【出所】経済産業省「攻めのIT活用指針」  
http://www.meti.go.jp/policy/it\_policy/investment/dounyu\_guidelines/をもとに筆者が加筆、作成



渡辺 淳氏

クラウド活用による中小企業のIT経営を支援する、株式会社ブルーオーキッドコンサルティング代表取締役。中小企業のIT導入支援や、IT活用に関するコンサルティングを行うとともに、研修、講演等も行う。前職では、NTT及びNTT西日本の法人営業部門で16年間、営業及びSEの立場から中堅・中小企業のIT活用コンサルティングを行い、実績を多数保有。同社在職中に日本IBMや大阪府に出向、eビジネスの推進やITベンチャー等の成長産業支援にも携わる。一般社団法人奈良県中小企業診断士会副会長、中小企業診断士、ITコーディネータ、情報処理技術者（システムアナリスト）、商業施設士。

## 3 労働生産性を高めるIT導入の視点

中小企業が、労働生産性を高めるためにIT導入において重要な視点は、効率化・自動化と、競争力強化の視点です。まず、労働生産性を向上させるためには、ITの導入を活用すれば、低コストかつ俊敏に業務システム等を導入できるようになり、これまで情報システムの開発や運用に必要であった費用の削減や、導入期間の大幅な短縮も可能です。また、サーバー等で構成された複雑なシステムを自社で管理する必要もなく、専門的な人材がいらないという問題も克服できます。さらに、ネットワークやモバイルデバイスの進化もあいまって、クラウドを活用すれば時間と空間を超えて業務を行うことが可能になり、テレワーク<sup>※4</sup>等の働き方改革にもつながります。テクノロジーの進化によって、ITの導入と活用における中小企業の財務面や人材面の課題を克服し、労働生産性を向上させることができる時代が到来しています。

中小企業が、労働生産性を高めるためにIT導入において重要な視点は、効率化・自動化と、競争力強化の視点です。まず、労働生産性を向上させるためには、ITの導入

入と活用により、今行っている業務をより速く行うこと（効率化）、今行っている業務を人間が行わなくてもいいようにすること（自動化）が必要です。複数のクラウドを連携させたマルチクラウド<sup>※5</sup>を構築すれば、例えばウェブサイトからの問い合わせ情報の自動的な顧客管理システムへの取り込みや、請求書の自動発行と入金消込業務の自動化など、重複入力業務の削減や業務の自動化を実現できます。将来的には、機械学習<sup>※6</sup>等の進化によって、オフィスでの事務作業の代替の他、さらなる自動化が進むことが期待されています。次に、競争力強化の視点です。ウェブサイトやネットショップを構築すること、顧客情報の蓄積と詳細な分析に基づいたマーケティング戦略を展開すること、ITを活用した新たなビジネスモデルを確立することなど、ITを活かして新規顧客の開拓、販路の拡大、新商品の開発、新サービスの開発を行い、売上や利益の

## IT導入に絶好のチャンス！ IT導入補助金

平成28年度補正サービス等生産性向上IT導入支援事業（IT導入補助金）の二次公募が開始されています。中小企業であれば、認定されているソフトウェア等の導入について、導入費用の3分の2、最大で100万円の補助を受けることができますので、ぜひこの機会に補助金を活用したIT導入について考えてみてはいかがでしょうか。（詳細はIT導入補助金のホームページを参照。  
<https://www.it-hojo.jp/>）

## 4 ITを活用した俊敏な経営を

拡大を狙う競争力強化の視点が求められます。

これからの時代、労働生産性を高めるためには、効率化や自動化だけではなく、収益の拡大を目指す、競争力強化を図る。攻めのIT活用<sup>※7</sup>。伝統は革新の積み重ねと言われるように、競争力や競争優位性は安定的に存在するものではありません。事業環境の変化に素早く柔軟に対応することによって生み出される、一

売上高経常利益率は横ばいから微増で推移しているのに対して、過去にIT投資を行っていなかった中小企業が、新たにIT投資を行ったことにより売上高経常利益率を大きく伸ばしているというデータもあります。<sup>※2</sup>

## 2 中小企業のIT投資における課題

労働生産性の向上にITの導入と活用が有効でも、中小企業にはIT導入のための多額の費用負担が難しいという財務面の課題や、社内にITに詳しい専門的な人材がいらないという人材面の課題があり、大企業に比べて、これまでITの導入が思ったより進んでいませんでした。一方で、ITのツールやサービスは飛躍的に進歩し、クラウドコンピューティング<sup>※3</sup>（以下、クラウド。図1、図2を参照。）やスマートフォンの進化等により、生活のあらゆる面にITが浸透してきており、中小企業においてもITの導入と活用が進めやすくなってきています。クラウド

### 【脚注及び参考文献】

- ※1) 公益財団法人日本生産性本部総合研究センター「労働生産性の国際比較2016年版」
- ※2) 中小企業庁「2016年版中小企業白書」
- ※3) クラウドコンピューティングとは、ソフトやハードを自社で所有、管理するのではなく、ソフトウェアの機能やハードウェアの資源を、インターネット等のネットワークを通じて提供されるサービスとして利用する形態。
- ※4) ITを活用すること等により、時間や場所の制約を受けずに、自宅などの事業所から離れた場所で働くことができる柔軟な労働の形態。
- ※5) 複数の異なるクラウドコンピューティングのサービスを、業務ごとに使い分けたり、組み合わせで連携させたりして利用する形態。
- ※6) コンピューター（プログラム）がデータから反復的に学習し、データに潜む何らかのパターンや洞察を得られるようにする技術のこと。
- ※7) 経済産業省「攻めのIT活用指針」  
[http://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/investment/dounyu\\_guidelines/](http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dounyu_guidelines/)
- ※8) リタ・マグレイス著、「競争優位の終焉」、鬼澤忍訳、日本経済新聞社（2014年）

# 人口5000万人時代を勝ち抜く！ 「中堅・中小企業経営者育成セミナー」を開催しました。

当財団では、勝ち組企業を目指す中堅・中小企業の経営者、後継者を対象に「中堅・中小企業経営者育成セミナー」を開催しました。

このセミナーは、平成25年10月24日に奈良県、三井住友海上火災保険株式会社及び当財団で締結した「経営支援連携に関する協定」に基づくもので、三井住友海上火災保険株式会社からのご紹介により、毎回魅力的な講師をお迎えし、全5回開催しました。

受講申込者は55名、延べ147名もの中堅・若手後継者の皆様にご参加をいただきました。

前期第1回(5/25開催)は、三井住友海上経営サポートセンター 経営リスクアドバイザー 富永剛生氏より「売上拡大のための戦略づくり」について、前期第2回(7/13開催)は、有限会社山田英司事務所 営業設計コンサルタント 山田英司氏より「販路拡大のための営業手法」について講義をいただきました。

また、後期第1回(第3回(9/14・11/16・1/26開催)は三井住友海上経営サポートセンター 経営リスクアドバイザー 山田晃司氏より「人材育成や雇用に関するリスク」について講義をいただきました。いずれの回も実践的な内容だと受講者か

ら好評をいただきながら無事終了いたしました。今回のセミナーが奈良県内の経営者や後継者の皆様の企業永続、事業承継の円滑化に少しでもお役に立てたのであれば主催者として嬉しく思います。

来年度につきましても県内の中堅・若手経営者、後継者の方々に広くご参加いただけるようなセミナーを現在企画中です。ご参加お待ちしております。



売上拡大のための戦略づくりについて講義する富永剛生氏と会場の様子



販路拡大のための手法について講義する山田英司氏と会場の様子



人材育成や雇用に関するリスクについて講義する山田晃司氏と会場の様子

## 事業承継による若返りで投資・売上が拡大

経営者年齢が上がるほど、投資意欲の低下やリスク回避傾向が高まる傾向にあるようです。実際、経営者が交代した企業や若年の経営者の方が利益率や売上高を向上させており、計画的な事業承継は成長の観点からも重要というデータが出ています。

図1のグラフをご覧いただければ49歳以下の若い経営者グループほど売上高拡大、投資、成長への意欲が

高いということがお分かりいただけると思います。

加えて図2のグラフからは設備・IT・人材など、あらゆる経営資源に対する投資に対して49歳以下の若い経営者グループほど意欲的であることがわかります。

また、経営者の若返りは、意欲の面だけでなく経営の成績にも良い影響を与えているようです。

図3では経営者を交代した企業

は、そうでない企業に比べ、経常利益率とその伸びが大きいことが示されており、図4からは30歳以上40歳未満の若い世代の経営者グループが、高齢の経営者グループより直近3年間で最も売上高を伸ばしているということがわかります。

このことを踏まえ、今現在、後継者の問題を抱えている企業においては、事業承継を自社の成長・発展の良い機会と捉えていただき、積極的に事業引継ぎ支援センター等の各支援機関にご相談をいただければと思います。

図1 経営者の年代別に見た成長への意識

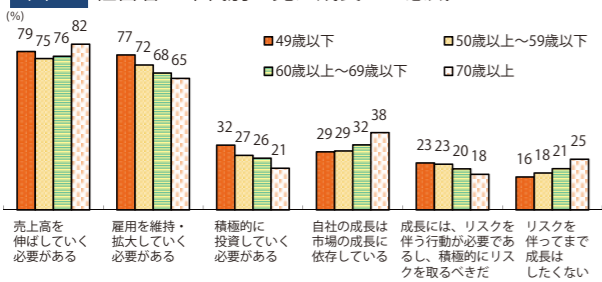


図2 今後3年間の投資意欲

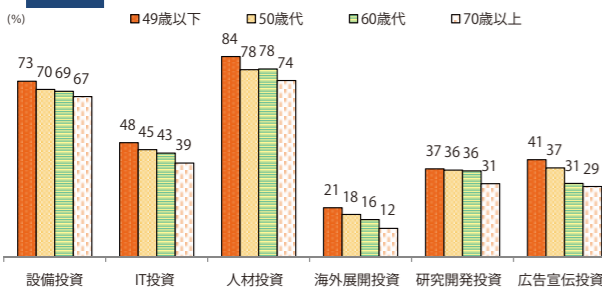


図3 経営者交代による経常利益率の違い

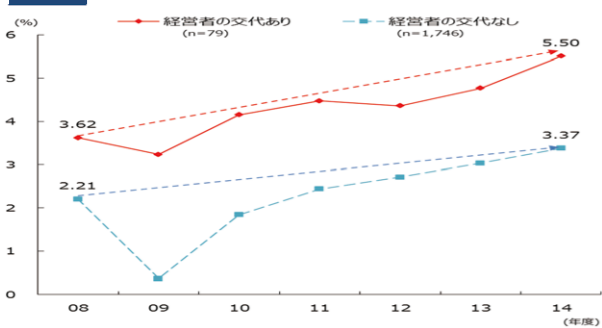
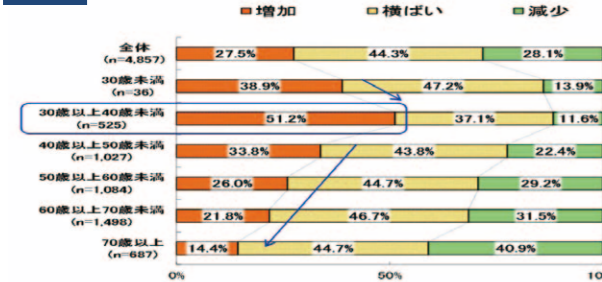


図4 直近3年間の売上高の傾向(年齢世代別)



(出典)  
図1,2: 中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月、(株)帝国データバンク)  
図3: (株)帝国データバンク「COSMOS1企業単独財務ファイル」,「COSMOS2企業概要ファイル」再編加工(注)2007年度時点で55歳~64歳の経営者について、2007年度から2008年度にかけて経営者の交代の有無により、経常利益率を比較。  
図4: 中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」(2016年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)



経済産業省 近畿経済産業局受託事業

# 奈良県事業引継ぎ支援センター（奈良商工会議所内）

## 奈良県事業引継ぎ支援センターとは

産業競争力強化法に基づき、奈良商工会議所が国から受託した「事業引継ぎ支援事業」の実施機関です。奈良県全域の中小企業・小規模事業者を対象に、事業承継に関するあらゆる相談に無料かつ極秘（国の事業なので安心）で対応致します。



奈良県事業引継ぎ支援センター 専門相談員 本田 秀継 氏  
大学卒業後、中小ニット製品製造業勤務～某専門学校中小企業診断士講師を経て中小企業診断士として独立。平成27年から奈良県事業引継ぎ支援センターの専門相談員を担当。現在は、中小企業の後継者探索から後継者育成、事業承継を機とした経営革新・第2創業、さらにはM&Aに至るまで、事業承継を総合的に支援中。

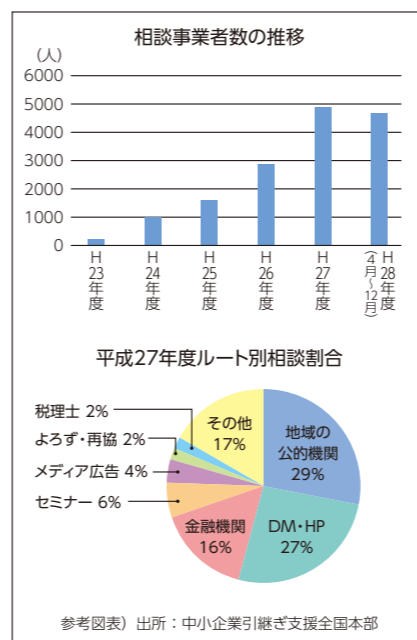
事業承継は全ての事業者が直面する不可避の課題ですが、その取り組みはどうしても後回しになりがちです。後継者決定後でも、その後継者の育成や顧客・取引先・金融機関などの理解を得ること、さらに資産の承継等を完了させるためには、5～10年の長期に亘る取り組みが必要です。また、後継者が存在しない場合には、さらに早期の取り組みが不可欠となります。次の項目に一つでも☑が付いた方は、お早めにご相談ください。

## 背景

- 経営者の年齢が55歳以上である
- 後継者がいない（後継者候補不在）
- 後継者とは限りません
- 後継者はいるが、具体的な事業承継計画を立てていない
- 効率的に事業の拡大を図りたい
- 起業を検討中で、後継者不在企業の引継ぎも視野に入りたい

中小企業経営者（特に小規模事業者）の高齢化が進展しています。その原因のひとつとして、親族内で後継者が見つからず、経営のバトンタッチが円滑に進まないことが挙げられます。後継者不在が原因となり、経済活力の源泉である中小企業の廃業が増えると、蓄積された事業ノウハウや商取引、雇用

者が見つからず、原因のひとつとして、親族内で後継者が見つからず、経営のバトンタッチが円滑に進まないことが挙げられます。後継者不在が原因となり、経済活力の源泉である中小企業の廃業が増えると、蓄積された事業ノウハウや商取引、雇用



## 実績と今後の取組み

全国47センターにおける平成28年度の喪失等を通じて地域経済、延いては日本経済の衰退へと繋がりがありません。そこで、国は中小企業の経営バトンタッチを全国的に支援するため、平成23年度から段階的に各都道府県に事業引継ぎ支援センターを設置してきました。奈良県には、平成27年度に奈良商工会議所内に設置しています。

の喪失等を通じて地域経済、延いては日本経済の衰退へと繋がりがありません。

度（4～12月）の相談事業者総数は4682件に上りますが、奈良県内では20事業者（全体の約0.4%）と低い水準に止まっています。その原因のひとつとして、設置されて間もない当センターの認知度が未だに低く、県内事業者が事業承継に対する準備の必要性が十分に認識されていないことが考えられます。

そこで当センターの認知度を向上させるとともに、事業者が準備の必要性を認識して頂くため、平成29年度からは当センター内だけでなく、株式会社日本政策金融公庫や大和商工高田商工会議所、生駒商工会議所、橿原商工会議所など県内各地に相談窓口を広げる予定です。

また、奈良県産業振興総合センターや公益財団法人奈良県地域産業振興センター、奈良県よろず支援拠点をはじめ、県下の各金融機関とも連携を図りながら、さらなる事業の拡充並びに周知に努めてまいります。

◎問い合わせ先  
奈良県事業引継ぎ支援センター（奈良商工会議所内）  
TEL 0742-2616222  
（担当：細田、本田）  
<https://www.nara-cior.jp/hikitsugi/>

## 新設備貸与制度

創業や奈良県内の企業の方【従業員20人以下（商業・サービス業5人以下）】が経営革新に取り組むための設備投資を資金面で支援します。

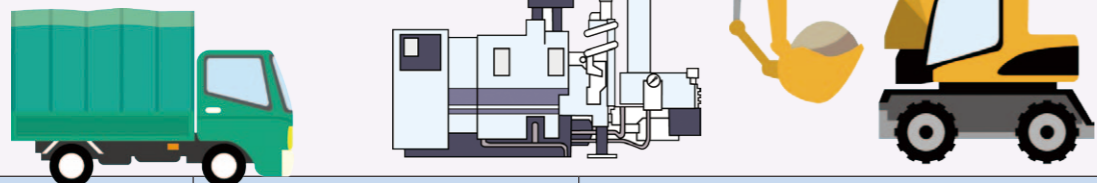
設備貸与制度を利用して必要な設備を導入してみませんか？

（※従業員数21人以上50人以下の中小企業者でも一定の要件に該当する場合は対象となります。）

### ◎問い合わせ先

（公財）奈良県地域産業振興センター

TEL.0742-36-8311



	割賦	リース
利用限度額	100万円以上 1億円以下（消費税込み）	
償還期間	10年以内（半年据置）	3・4・5・6・7・8・9・10年（設備の法定耐用年数による）
割賦損料率・リース料率	（平成28年度） 年利率 1.5%（固定）	（平成28年度） 2.933%（3年） 1.539%（6年） 1.071%（9年） 2.238%（4年） 1.339%（7年） 0.978%（10年） 1.815%（5年） 1.186%（8年）
	（平成29年度） 利率等については調整中	
返済方法	原則として半年賦	毎月均等払い
保証金	貸与設備額の10%（貸与契約時）	必要なし
連帯保証人・不動産担保	原則として不要 ※審査等により必要となる場合があり、又法人の場合は、代表者を連帯保証人とします。	

## わたしたちにできること それは、快適な生活を提供すること

Certified by Mitsui Sumitomo Insurance Co., Ltd.

保険のことなら私たちにご相談ください

立ちどまらない保険。

MS&AD MS&ADインシュアランスグループ

## MS奈良株式会社

奈良市大宮町3-4-29 大宮西田ビル6F

TEL: 0742-35-6090

<https://shop.smktg.jp/public/seminar/view/126>

平成**29**年度**上期**

中小企業・小規模事業者の皆さまへ

# 総合相談窓口のご案内

✓ 平日昼間の相談は、事前申込なしで随時開催しています！

✓ 便利な**休日・夜間**の開催もございます！

※休日・夜間の相談会は、**事前申込制**とさせていただきます。  
当協会ホームページに掲載している、「休日・夜間相談申込書」をFAXでご提出ください。

✓ ご相談は、**無料**です！

奈良県内で、  
✓ 創業をお考え中  
✓ 新事業展開を相談したい  
✓ 経営改善に取り組んでいる  
など、経営に関する事なら  
何でも相談に乗ります。

詳細 ▼

	開催日		開催場所	相談内容
	休日	夜間		
開催時間	9:00 ~ 17:00 ※休日相談窓口は、原則第3日曜日	17:00 ~ 19:00 ※夜間相談窓口は、原則第2、第4木曜日	本店 奈良市法蓮町163-2 高田支店 大和高田市幸町2-33 (奈良県産業会館内)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創業に関する相談 (創業計画の作成方法)</li> <li>・経営課題に関する相談</li> <li>・金融相談 など</li> </ul>
29年4月	16日(日)	13日(木) 27日(木)		
29年5月	21日(日)	11日(木) 25日(木)		
29年6月	18日(日)	8日(木) 22日(木)		
29年7月	16日(日)	13日(木) 27日(木)		
29年8月	20日(日)	10日(木) 24日(木)		
29年9月	17日(日)	14日(木) 28日(木)		

◎ 平日昼間の相談窓口は、8:30~16:30となります。

※休日・夜間の相談に限り事前申込のない方につきましては、当日お越しになられても対応できませんので、予めご了承ください。

【お問合せ先】



- ◆ ホームページ
- ◆ 企画部 企画情報課

http://www.nara-cgc.or.jp  
TEL : 0742-33-0548  
FAX : 0742-33-6606



奈良県信用保証協会  
マスコットキャラクター  
「ほしよまる」



私たちは、地元中小企業のみなさまと一緒に成長したい。

事業資金等のご相談は

**ならしん**へ

奈良信用金庫

本店：大和郡山市南郡山町529番地の6  
TEL : 0743-54-3111  
URL : http://www.narashin.co.jp

地域のお客様を最優先とし、地元から愛される  
地元密着型のスタイルを押し進めてまいります！

事業資金等のご相談は「やましん」へ  
**大和信用金庫**

本店 奈良県桜井市桜井 281-11  
TEL 0744-42-9001 (代表)  
http://www.yamato-shinkin.co.jp/



地元中小企業のみなさまの  
いちばんのサポーターでありたい

事業資金、各種助成金制度等のご相談は、ぜひ「ちゅうしん」へ

奈良中央信用金庫

〒636-0398 磯城郡田原本町132-10  
TEL : 0744-33-3311(代) FAX : 0744-33-3081  
URL : http://www.narachuo-shinkinbank.co.jp



## <ナント>DC企業型プランのご案内

### ～退職金制度を見直してみませんか?～

- 少子高齢化の進展、雇用の流動化、公的年金の見直し等に伴い、退職金・企業年金の取り巻く環境は大きく変化しています。また、運用環境の低迷により企業年金の積立不足が発生し、退職金制度を見直す企業様が増えてきています。
- 企業型確定拠出年金(企業型DC)を導入されることにより、企業様が抱えておられる問題解決に繋がり、また従業員様ご自身は、計画的な老後資金の準備を行っていただけます。
- 南都銀行では、企業様が抱えておられる課題の把握から課題解決に向けた最適なプランの提案等、退職金制度改定に向けたお手伝いをさせていただきます。

南都銀行では無料の退職金・年金コンサルティングサービスを実施しております。貴社ならびに従業員の皆様にとってより良い制度構築に向けて、是非、南都銀行の退職金コンサルティングサービスをご利用ください。

#### コンサルティング

#### 内 容 の 一 例

- 退職金制度の現状分析
- 企業型DC導入後の新退職金制度シミュレーション
- 企業型DC導入後の財務効果検証 等

※お預かりする資料やデータの内容、貴社でご採用の会計制度等により、ご提示できない内容もございます。

#### <お問い合わせ先>

株式会社南都銀行 法人営業部

〒630-8677 奈良市橋本町16 TEL0742-27-1558 FAX0742-27-8815

ご相談は地域産業振興センターへ

#### 公益財団法人 奈良県地域産業振興センター

〒630-8031 奈良県奈良市柏木町129-1  
 TEL 0742-36-8312 FAX 0742-36-4010  
<http://www.nara-sangyoshinko.or.jp/>

#### 交通・アクセスご案内

- 電車 近鉄橿原線「西の京駅」下車、東へ徒歩20分。
- バス 「近鉄奈良駅」より「恋の窪町行」乗車20分、「柏木町南」バス停下車、西へ徒歩5分。
- 自動車 国道24号柏木町交差点を西折、1つ目の信号を右折。

