

「現状をどうにか打破したい」
「次なるステージへ前進したい」
果敢に挑戦する
すべての事業者のための一冊

「売上拡大・経営改善」

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

成果事例集



課題解決は“ヒント”を見つけることから始まる

「よろず支援拠点」は、平成26年に国が全国に設置した無料経営相談所です。奈良県よろず支援拠点では売上拡大や経営改善を中心に、創業やものづくりなど様々なサポートを提供し、相談件数・課題解決数とも年々増加してきました。

奈良県よろず支援拠点では全国に先駆けて『よろずジャーナル』を発刊してきましたが、「売上拡大・経営改善」に特化した本冊子では、奈良県よろず支援拠点がサポートし、経営者が社内改革を成功させた13件の事例を取り上げています。

この冊子は、「現状をどうにか打破したい」「次なるステージへ前進したい」など、果敢に挑戦しようとする事業者の皆さまにお届けするものです。また、現在のところ特に困ってはいないけれども、いずれ顕在化するであろう課題を予め整理したいという方にも最適な一冊となるものです。

事例ごとの業態、業種、会社規模、状況などは千差万別ですが、課題解決の“ヒント”を読み取ることができるのではないのでしょうか。本冊子で紹介している事例と完全一致する状況は少ないかもしれませんが、しかし、異なる事例にも参考となるヒントがたくさん詰まっていますので、じっくりと目を通してみてください。

もちろん、一読するだけで課題のすべてが解決することは難しいでしょう。浮上している課題の根源が、予想もしていないところにある場合も少なくありません。

本冊子との出会いをきっかけに、ぜひ、私たち奈良県よろず支援拠点にご相談ください。課題解決のプロフェッショナル集団である奈良県よろず支援拠点は、あなたとあなたの事業を全面的にサポートしてまいります。

グローバル化や情報化、人工知能技術の飛躍的な向上など、日本の企業や事業者を取り巻く環境は著しく変化しています。これからの時代に対応していくためには、想定しうるあらゆる方策を立て、臨む必要があります。

事業者としての強みを生かし、永続する事業を私たちとともに育てていきましょう。皆さまのお越しを、スタッフ一同よりお待ちしております。

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 スタッフ一同

成果事例 CONTENTS

売上拡大

マルト醤油	P.5
あぐりーと「野菜とくらし」	P.7
モリソン万年筆&カフェ	P.8
株式会社創喜	P.9
ヒーリングフォレストスクール	P.10
POWER OF FOOD	P.11
株式会社くるみーる	P.12
浦辻石材	P.13
ネオ・ドリーム	P.14

経営改善

株式会社南都衛材製作所	P.15
株式会社八百丑	P.17
やまと産業株式会社	P.19
クツワ工業株式会社	P.21

「売上拡大」「経営改善」は経営の要

企業の存続のためには、利益を追求することが不可欠です。利益追求の方法は、大きく2つに分けると「売上拡大」(売上を上げること)と「経営改善」(経営効率を上げること)を行うことであるといえます。

「売上拡大」「経営改善」はあらゆる経営の基本ですが、とりわけ「経営改善」は、様々な角度から経営の質を根幹から変革することになります。

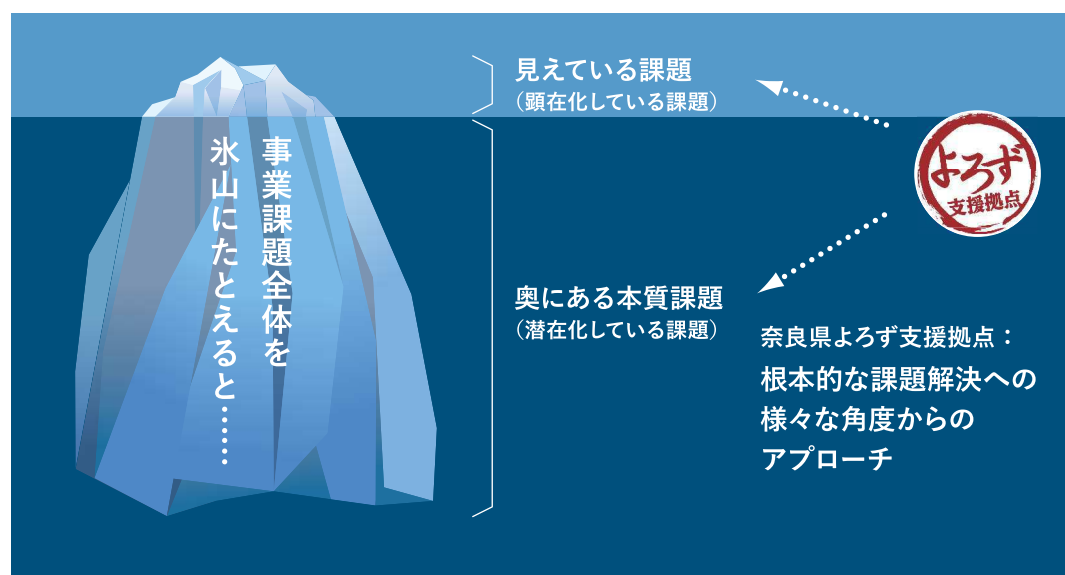
課題の解決に寄り添う奈良県よろず支援拠点

奈良県よろず支援拠点が、多岐に亘る課題に対して適材適所のサポートができるのには、理由があります。

1. 多種多様なプロフェッショナルからなる支援集団

奈良県よろず支援拠点のコーディネーターは全員、さまざまな分野の専門家です。たとえば、元工場長・社労士・金融機関出身者・IT活用の専門家などの多種多様なプロフェッショナルが在籍しています。私たちは、互いに情報を共有し合い、個々の課題に最も適したチームを組み、あなたの事業の課題解決をサポートします。

それゆえに、目に見えている課題(顕在化している課題)だけでなく、その奥にある本質課題(潜在化している課題)に対してもしっかりとアプローチし、根本的な課題解決に取り組んでいます。



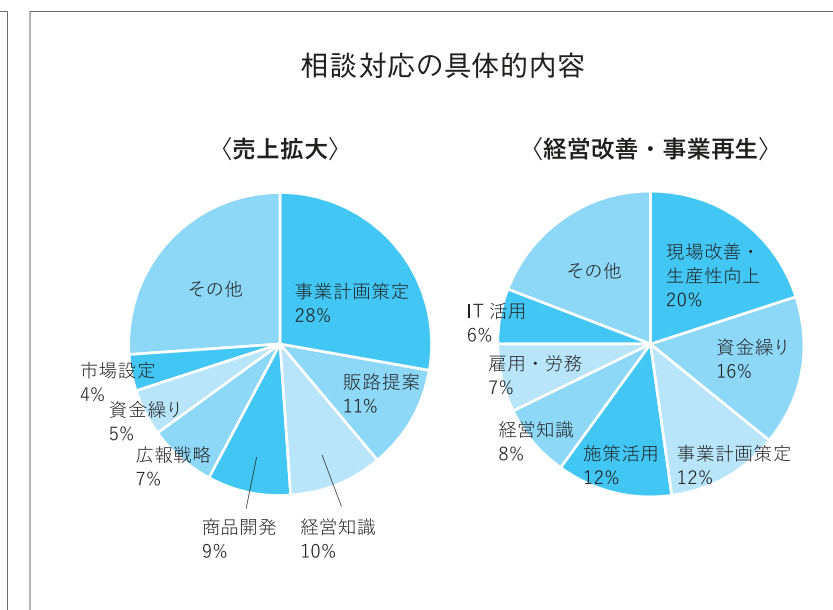
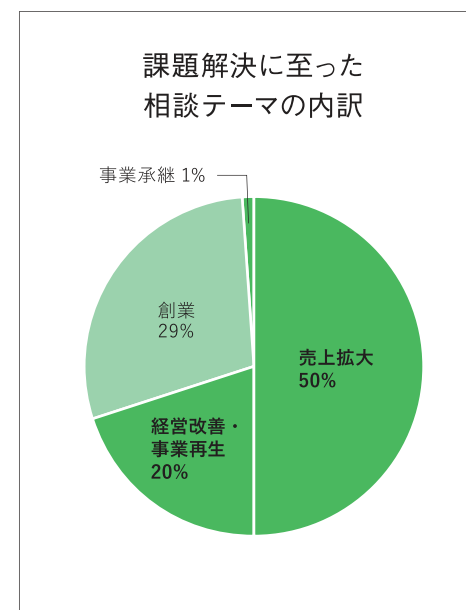
奈良県よろず支援拠点は、「氷山の一角」として見えている課題から、その奥にある本質課題を見つけ、根本的な課題解決を図ります。

2. 他の支援機関と連携した、伴走型支援

奈良県よろず支援拠点には、県内の支援機関との有機的なネットワークがあります。それゆえに、各事業者のそれぞれの課題や状況に応じて、適切な支援機関と連携して専門的に解決していくことが可能です。

実際に、奈良県よろず支援拠点からのサポートを受けて大きな成果を上げている企業や事業者は、年々増加しています。

また、日々の経営のなかで起きる様々な局面だけでなく、ゆくゆくは事業承継の課題もしっかりとサポート。あなたの事業に寄り添いながら、奈良県よろず支援拠点はサポートし続けます。



相談はすべて無料。

売上や経営の課題について独りで悩まず、まずはお気軽にご連絡ください。

ぜひ成功事例からヒントを見つけてください ▶▶▶

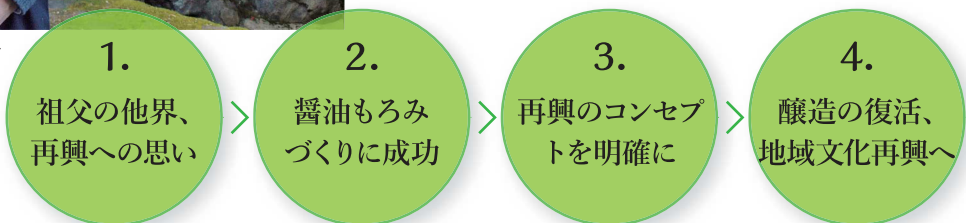


奈良の醸造文化を現代に伝える18代目当主 木村浩幸さん

——「本物」を蘇らせ、次代へつなぐ

マルト醤油 (株式会社マルト)

〒636-0243 奈良県磯城郡田原本町伊与戸 170
TEL: 0744-32-2064



奈良県最古の醤油蔵元の復活にむけて

奈良県最古の醤油蔵元が平成31年春、約70年ぶりに復活する。弥生時代より食の一大拠点であった奈良盆地中央に位置する田原本町で、元禄2年（1689年）に創業した「マルト醤油」だ。大戦後の食糧難により原材料となる大豆や小麦などが調達できず、約70年前にやむなく閉業した老舗の醤油蔵元。閉業するまでの約260年間、地元原材料にこだわった天然醸造醤油をつくり続け、皇室御用達蔵元でもあった。最盛期には、広く県外にも出荷していた。

そんな由緒ある醤油蔵元を復活させるのは、18代目当主となる木村浩幸さん。木村さんは大学卒業後、アパレル関係の会社に入社。大阪の百貨店で販売員として働き始めた。社会人2年目のころ、同社の閉業を決めた17代目当主だった祖父が亡くなる。「祖父は醤油蔵元をしていた時の話を家族や親戚にほとんどしなかった。祖父が亡くなってしまったことで、醤油の製法はおろか、創業年すら分からなくなっていました」。それまでは醤油蔵元だった頃のことには全く関心がなかったという木村さんが、「分からなくなりましたことで、逆に知りたいという思いが出てきました。祖父が亡くなったことをきっかけに、自分自身は何をしていくべきかということを考えるようになった」と話す。



保存状態の良かった道具類

幸いなことに、醤油蔵元の建物や江戸時代から引き継いできた道具類などは閉業当時のままほとんど手付かずで遺されていた。木村さんは会社員として働く傍ら、「何か手がかりが

見つかるかもしれない」と期待しながら、建物内の整理を始めた。ある時、蔵の中から古文書が発見された。早速、文書の解読を始め、最初に分かったことは、「マルト醤油」の創業が今から300年以上も前だったということ。「そこには、創業年のほか、醸造のヒントも書かれていました。少しずつ当時のことが分かってきたことで、マルト醤油を復活させたいという思いが強くなっていきました」と当時を振り返る。

和食調理の研鑽で得たヒント

こうした発見を経て、平成23年、木村さんは本格的に「マルト醤油」復活に向け動き出した。ただ、復活させると決めたものの、「どのような醤油をつくるべきか」という点で決定打を得られなかった木村さんは、斑鳩町で観光ビジネス講座を3年間受講する。そこで、奈良市内のホテル関係者と知り合い、祖父が無念にも閉業させた醤油蔵元を復活させたいことや、そのために和食の基本である醤油について勉強したいと思っているという旨を相談した。それがきっかけとなり、同ホテルの料飲・物販部を運営する会社の和食部門で働くことになった。「醤油を使う料理のつくり手の気持ちを知らなかったのです」とその時の思いを語る。

ホテルの和食部門で働きながら、「自分がつくるべき醤油」のあり方を模索していた木村さん。ある時、日頃から相談していた料理長から「自分にしかできない究極の醤油を目指すべきだ」と声をかけられた。「自分にとって究極の醤油とは何か。それは、先代まで代々守り継いできた蔵に棲みつく菌と地元原材料でつくる丹精込めた天然醸造醤油。料理長からのその一言が、自分が目指すべき方向性が決まった瞬間です」。

かつて醸造蔵だった建物の天井には、300年以上を経て



当時の屋号や電話番号が入った前掛け



醤油醸造に携わった人々の顔ぶれに、歴史の重みを感じる

もなお、菌は棲みついている。その菌を使って醤油の試験醸造を開始。試行錯誤を繰り返しながら、醤油もろみづくりに成功する。こうして、「マルト醤油」復活の土台が整った。

ビジネスコンテストで部門賞

木村さんは、斑鳩町の観光ビジネス講座で講師を務めていた中小機構の関係者を通して奈良県よろず支援拠点を知った。「事業化にあたって、どのような手順で動いたらいいか、一度専門の方に相談してみたらいいのでは」との提案だった。実際、「事業計画の策定」と「自己資金の不足」が課題としてあったため、その助言を受け、奈良県よろず支援拠点に連絡をとった。平成28年秋、相談を開始した。

相談の中で、担当コーディネーターから「今度、地域資源を生かしたまちづくりをしている方のセミナーがありますよ。何かヒントが得られるかもしれないので、行ってみては」と紹介されたのは、一般社団法人ノオトの代表理事・金野幸雄さんが主催する「古民家等を活かした店づくり、まちづくり」というセミナーだった。「そのセミナーに参加することで、何を明確にしたらいいかが見えてきました。大和の醸造・食文化に特化したコンセプトづくりにとても役立った」と話す。

また、コーディネーターからは、別の機会についての案内も受けた。「町おこしの視点からも市町村や金融機関との連携が必要。どういう思いで醤油蔵元を復活させたいのかを多くの人に知ってもらうためにも応募してみても」と勧められ、急遽応募した県主催のビジネスコンテストでは、応募総数254件の中から、創業部門である「まほろば部門」で見事部門賞を獲得した。「担当のコーディネーターの方の勧めがなければコンテストに応募していなかった。奈良県の皆さまに自分の思いを知ってもらう場を紹介していただき、とても感謝しています。背中を押してもらいました」と喜びを語る。

現在は、金野さんのアドバイスをもとに事業スキームについて検討を重ねている。

木村さんは「一人で考えていると、いろんな迷いや不安が出てきます。担当のコーディネーターの一つひとつじっくり話を聞いていただいたお蔭で、自分のやりたいことが明確になりました。奈良県よろず支援拠点には、金野さんをはじめ、たく

さんの人のご縁を結んでいただきました。相談して良かったです」と感慨深げだ。

文化をまるごと現代に再興させる

「300年にわたる伝統の味を復活させ、次の世代へと引き継いでいく。古と今、人と人をつなぐ場所にしていきたい」と語る木村さんにとって、「マルト醤油」の復活は醸造所の再興だけではない。「地元田原本町の人々が代々守り継いできた歴史や文化、大和の醸造文化をまるごと感じていただく場にする」ために、大和の伝統食料理店と宿泊施設も併設する計画だ。

料理店では、できたての新鮮な醤油や酒、味噌、大和牛など奈良県産の食材を使って、一流の料理人による伝統料理を提供し、大和の食文化の魅力が再発見できる料理店にする。

宿泊施設では、原材料を保管していた蔵や職人が寝泊まりしていた部屋をリノベーションし、当時の醸造蔵元の雰囲気や、大和の深い歴史が体感できるようにする。

追究するのは、どこまでも「本物の味、本物の体験」だ。「発酵文化という形を通して奈良の魅力を伝えていきたい。祖父の代で途絶えてしまっていた醤油蔵元を復活させることができるのはうれしい反面、責任も大きいです。魂を込めてやっていきます」と、木村さんの表情には決意が漲る。約70年を経て復活する「マルト醤油」。奈良の伝統文化、歴史の奥深さを体感できる田原本町の新スポットとして、人気を集めそうだ。



今も残る当時の面影

支援の3つのポイント

1. 適切な情報収集と提供
2. いかに外部を巻き込むか
3. ビジョンに向けての大きく広い視点



「作り手の思いを伝えたい」と語る、店長の西里奈保子さん

—— 安心できる野菜だけを届ける直売所

あぐりーと「野菜とくらし」

〒631-0827 奈良県奈良市西大寺小坊町 9-2 ヨシダビル1階

TEL: 080-3790-0609

営業時間：月・火・木・金曜（祝日の場合は休み）、10時～13時・14時～18時

HP: <http://agreat-kuromame.com/> 「あぐりーと」で検索

1. 付加価値ある店舗を計画
2. 事業計画書のブラッシュアップ
3. 融資取り付け、新店舗整備
4. 客層変化と売上増加

体と心においしい野菜直売所

近鉄大和西大寺駅南出口から西へ約300メートルのところに、「作り手の思いも栄養のうち」が理念の野菜直売所がある。西里奈保子さんが店長を務める「あぐりーと『野菜とくらし』」だ。平成25年春にオープンし、今年で6年目を迎える。

同店は、西里さんのご主人が公務員を早期退職して平成24年春に立ち上げた「あぐりーと農園」（宇陀市）の野菜直売所としてスタート。同園は、農薬・化学肥料を一切使わず、陽・水・風・土といった自然の力だけを利用して、季節ごとにさまざまな作物を育てている。

店内には、同園で栽培された小松菜やほうれんそう、黒豆をはじめ、県内の複数の農家から委託された収穫したばかりの野菜が数多く並ぶ。西里さんは「農園で採れた野菜、農家さんからお預かりした野菜のおいしさを伝えていきたい」と話す。

店舗のリニューアルを決意

オープンから3年が経った平成28年4月に、店舗をリニューアルオープン。背景には、「他では得られない魅力を持った直売所を実現したい」という西里さんの思いがあった。「もともと、旬の野菜を漬物にするのが好きで、自分がつくったものをお客さんに提供したいという思いがずっとあった。それによって売れ残りを防ぐこともでき、調理設備などがある店舗へのリニューアルを決意した」という。

店舗のリニューアルを決意した西里さんは、以前から相談していた奈良県よろず支援拠点のコーディネーターに改めて連絡を取った。リニューアル予定の約半年前となる平成27年秋ごろのことだ。

店舗のリニューアルにあたっては、その費用を調達する必要があった。西里さんは、金融機関から融資を受けるため、担当コーディネーターに事業計画書のブラッシュアップを依頼。「これまでの実績も参考にして実現可能性の高い数値計画の作成を支援していただいた。他にも、事業を運営する上で必要になる知識・ノウハウなども教えていただいた」と振り返る。「目先の利益ではなく、『何がやりたいのか』を一番に考えることが大切だとアドバイスいただいた。私にとって、それが一番重

要だったので、相談して良かった」と喜びを語る。

リニューアル後、売上拡大を実現

奈良県よろず支援拠点との二人三脚での事業計画書づくりの成果が実り、金融機関から無事、融資を取り付けることができた。こうして、念願の調理設備などのある店舗へのリニューアルが実現。「個々の農業者のファンができ、農業者にとっても消費者と接する貴重な機会が得られるようになった。他では得られない野菜の知識が得られる直売所となった」と話す。

リニューアルオープン後は、売上高が事業計画で設定した数値計画を上回る水準で順調に推移。対前年比で倍増を超える状況が続いた。「売り場が広がったおかげで、並べられる野菜の数が増えたことに加え、店の雰囲気が変わったことで、若いお客さんが来てくれるようになった」とその要因を語る。

平成29年2月からは、毎月第2土曜に「自分薬局 西大寺」（株式会社ショーワ薬局）と共同して農家と消費者が直接交流する「SAIDAIJI MARCHE（さいだいじマルシェ）」を主催している。

農業の新しいあり方を模索している西里さんの挑戦は、今後も続きそうだ。



店頭に並ぶ旬の食材が、季節を教えてくれる



土用干し。6月ごろ塩漬にした梅を、梅雨明けの晴天で三日三晩干す

支援の3つのポイント

1. 相談者の思いを最優先
2. 無理のない数値計画を策定
3. 持続可能な仕組みを考案



「自分だけでは実現は難しかった」と語る、代表の谷川岳彦さん

—— かつての自社製品で町おこし

モリソン万年筆&カフェ

〒639-2215 奈良県御所市西町 1069 番地

TEL: 0745-63-1881

営業時間：月曜定休、ランチ・カフェ 11:30～16:00 / バー 19:00～22:00

HP: <http://www.morisonfactory.co.jp/> 「モリソン万年筆」で検索

1. 万年筆カフェへの思い
2. 事業計画書の策定支援
3. 資金調達と運営支援
4. 念願の開店、町おこしへ

由緒ある老舗を甦らせたい

江戸時代の町並みが残る御所まちの一角にある和モダンの薫りっぱいのカフェ・バー「モリソン万年筆&カフェ」。昼はカフェ、夜にはバーとなるカウンターに立つのは、伝統あるモリソン万年筆とともに歩んできた谷川岳彦さんだ。

祖父にあたる谷川寅次郎氏が万年筆メーカー「モリソン万年筆」を興したのは、大正7年。もともと置き薬の行商人だったが、仕事に筆記具が必要だったのと、顧客からの「筆記具なども調達してほしい」という依頼に応えるうちに創業に至った。品質・デザインともに高い評価を誇り、昭和中期には関西の万年筆の代表的ブランドだったが、戦後ボールペンの普及と流通の変化により万年筆の需要が減少、昭和45年に製造を停止した。現在、有限会社モリソン・ファクトリーとして他社製の万年筆やボールペンを扱っているが、製造停止から半世紀近く経つ今でも愛用者からは販売の依頼が絶えない。かつての本店があった町家をリノベーションした「モリソン万年筆&カフェ」は、根強いファンの気持ちに応える新たな名所となった。

谷川さんは以前から「いつかカフェを開いてみたい」という思いがあり、昨今の古民家・町家カフェのブームの流れに乗って、地域活性につながる開業ができないかと考えていた。



ショーケースには昭和初期の製品が並ぶ

そこで、毎年恒例の町おこしイベント「霜月祭（そうげつさい）」の平成27年11月の開催時に、主催者の提案により万年筆の展示や自家製シフォンケーキを試しに販売したところ、半日で完売という盛況。後日も開店のリクエストが寄せられたのを機に、カフェを開業する決意がたった。

思いの丈を企画書に

店舗のコンセプトや損益分岐点を考えていた頃、たまたま奈良県よろず支援拠点のリーフレットを見かけたのが相談のきっかけ。「いま考えていることを企画書にまとめて、まずは問い合わせてみよう」と思い立ち、奈良県よろず支援拠点のコーディネーターを訪ねた。

具体的な企画書を作成したことで担当コーディネーターとの意思疎通は早く、県の融資制度による資金調達なども順調に進んだ。「ほぼ思い描いていたとおりに開業ができました。やはり、自力だけでは実現は難しかっただろうと思います。奈良県よろず支援拠点ならではのノウハウや強みがありました」

企画書に当初から盛り込んでいたクラウドファンディングも実施。投資の返礼として蔵出しの高級モリソン万年筆を提供することを条件にしたところ多数の支援者が集まり、町おこしを担う存在意義も再確認できた。「平成27年の仮出店からちょうど1年後の霜月祭の日に、再びお客様に支えられながら、皆さんに楽しんでいただける場ができました」と感慨深げだ。

往年のファン垂涎「万年筆&カフェ」開店

店内では、希少な万年筆を鑑賞しながら、谷川夫妻による手作りパスタやカレー、シフォンケーキをゆったりと味わえる。自宅で採れるサクランボで作ったジャムを練りこんだシフォンケーキなど、四季折々の風情を楽しめる工夫も。また、店舗スペース以外の部屋や縁側なども一部見学ができるようにし、今では珍しい和洋折衷の日本家屋の魅力を伝えている。

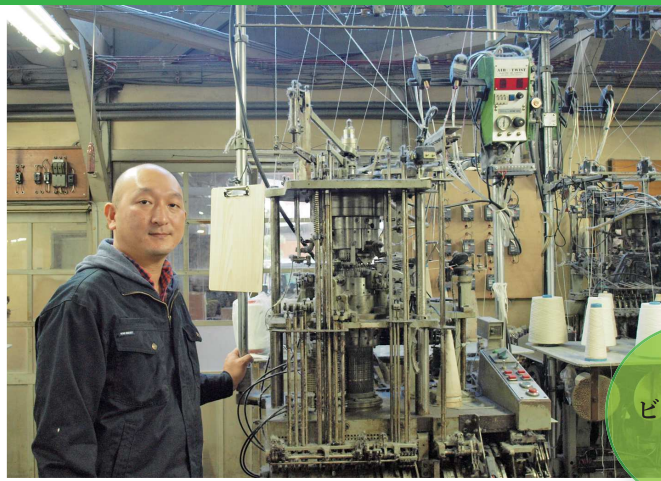


やわらかな陽光に包まれる書斎スペース

谷川さんはカフェを通して、万年筆ファンや町家ファンに御所まちの魅力を伝えたいと考えている。「古地図がそのまま使えるような歴史ある御所まちの新しいランドマークにしたい。また、檜原や飛鳥といった近隣の観光地とのタイアップも視野に入れて、奈良の魅力を多くの人に知ってもらえれば」と、万年筆の輝きとともに、谷川さんの夢は尽きない。

支援の3つのポイント

1. 「モリソン万年筆」というブランドの活用
2. 古い街並みと古民家（地域資源）の活用
3. カフェという新事業展開の支援

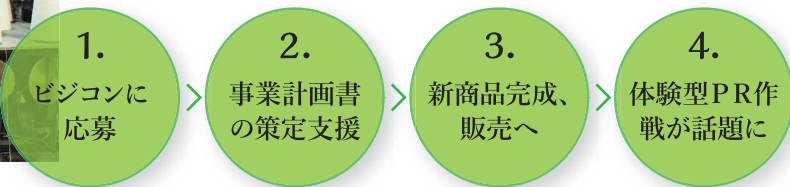


創業90年の伝統を現代に活かす、5代目社長・出張耕平さん

—— 靴下のまち「広陵町」の魅力再発信

株式会社創喜

〒635-0824 奈良県北葛城郡広陵町疋相 6-5
Tel: 0745-55-1501
HP: <http://www.souki-knit.jp/>



時代に合わせ進化

靴下の一大生産地、広陵町。しかし、価格の安い輸入品の増加によって、最盛期には400軒近くあった靴下業者の数も、今ではその十分の一の40軒程度にまで減少してしまっている。そんな厳しい状況の中、創業90年を誇るのが「株式会社 創喜」だ。現在、5代目の出張耕平さんが社長を務める。

創喜の前身は、「出張靴下工場」。もともとは出張社長の曾祖父が副業として始めた家業の2代目を引き継いだ祖父が、靴下づくりを専業とする製造業として立ち上げた。その後、出張社長の父と母がそれぞれ、3代目、4代目として会社を牽引。大手メーカーの下請けとして、主に子どもと婦人向けの靴下を製造する。4代目のとき、「創っていて喜べる靴下を追求したい」という思いから、会社名を「創喜」に変更した。

出張さんが家業を手伝い始めたのは、今から8年前。それまでは約10年間、会社員として営業職をしていた。「手伝うようになって、すごくいいものを作っていることがわかった。ただ、売り方やブランディングの仕方に課題があった」と当時を振り返る。そこで、職人として靴下製造に携わる一方、営業職時代の経験を生かし、販路開拓など営業にも力を入れたという。

4年前に5代目社長に就任すると同時に、初のファクトリーブランド「Re Loop (リ・ループ)」を開発。創業当時から受け継がれる編み機を使いながらも、時代に合わせ常に進化を続けている。



約100年前の編み機

新商品開発を機に、将来像が明確化

2年前には、葛のしほりかすでつくった糸を藍染めした素材で編んだ靴下やアームカバーの商品化を考案。そこで、入賞すれば事業化支援などが受けられる「ナントサクセスロード」(ビジネスプランコンテスト)に応募することにした。主催の南都銀行の紹介で奈良県よろず支援拠点を知り、コンテストに応募するための申請書(事業計画書)のブラッシュアップ支援を依頼した。

担当のコーディネーターからは、プロモーションなどマーケティング戦略の策定や、売上見込みなど収支計画の作成など課題整理・分析をした上で、「応募のスケジュールに合わせて優先順位をつけて日程に落とし込み、一つひとつクリアしていくなど、適切なアドバイスがあった」と出張社長。残念ながら入賞はできなかったものの、「自社の課題や進むべき方向性が明確になった。やろうとしていたことにも自信が付き、従業員のモチベーションもアップした」「経営や事業、将来像を見つめ直すことができたことが一番の成果」と笑顔で語る。新商品は無事完成し、「aiamu (アイアム)」の名称で、平成30年2月から販売を開始した。



自社ブランドの靴下

体験型イベントにも注力

「Re Loop」の売れ行きも順調で、「他の靴下と全然履き心地がちがう」など評判も上々だという。メーカーからの受注量が年々減少している中、「今後はより一層、自社ブランドの開発に力を入れていく。最終的には、全国から広陵町へ製作体験や見学など靴下を求めて来て頂けるような環境を作りたい」と抱負を語る。

一方で、「今はモノからコトの時代」として、体験型のイベントにも力を入れる。自転車を漕ぐと編み機が稼動して靴下を編み上げる自前の機械「チャリックス」を開発。各地のイベントで体験コーナーを設け、話題を集めている。「実際に体験したことはなかなか忘れない。それをきっかけに広陵町の靴下の素晴らしさを知ってもらえれば」と話す。

出張社長のもと、創喜の発展はまだまだ続く。

支援の3つのポイント

1. ビジネスプランコンテストへの応募をきっかけに
2. 経営計画や将来像を明確にすること
3. 自社の強みを再認識すること

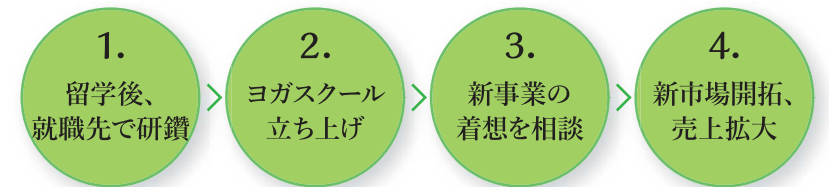


新たな市場を開拓した、オーナーの金澤ゆりえさん

—— ヨガで社会貢献

ヒーリングフォレストスクール

新大宮スタジオ・JR 郡山スタジオ・学園前スタジオ (梨風庵)
〒630-8115 奈良県奈良市大宮 3-1-24-911 TEL: 0742-35-7041 (代)
<http://h-forest.net/> 「ヒーリングフォレストスクール」で検索
開講状況については上記ホームページにて随時更新



長い勉強の末、独立

ヨガで社会貢献したい——。そう語るのは、県内で3つのヨガスクールを展開する「ヒーリングフォレストスクール」のオーナー、金澤ゆりえさんだ。同スクールは、今から15年前の平成15年にスタート。現在、生徒数は100人を超え、女性を中心に大盛況となっている。その名の通り、毎日忙しく時間に追われ、心も体も疲れきっている現代人の「癒やしの森」となっている。

10代後半に東洋医学やヨガなど「心と体を一体に捉える考え方」に関心を持ったという金澤さん。短大卒業後、保育士として働いていたが、30歳のとき、「カウンセリングの勉強がしたい」とアメリカ留学。そこで偶然、「クリパルヨガ」と出会う。クリパルヨガとは、「ポーズを簡単につくるためのスキルだけではなく、自分と向き合うツールとして、自らを耕していきたい人のためのヨガスタイル」。ボストン近郊にあったクリパルセンターに長期滞在、クリパルヨガとボディワークの教師資格を取得。約3年半の留学を終え、帰国した。

帰国後は、すぐにヨガのインストラクターになることも考えたが、資金面などの問題もあり、「東洋医学治療院」にいったん就職。14年間勤務し、目に見えないものの力や、大自然・宇宙と人間とのつながりなどを学ぶ。その後、「そろそろ独立しないと、残りの人生がなくなってしまう」と思い、同スクールを立ち上げた。

新事業の着想をブラッシュアップ

そんな行動力溢れる金澤さんだが、スクールを始めて10年近く経ったところ、「ビジネスとしてやっていくには何か足りない」



学園前スタジオでの「アンチエイジングヨガ」

と思うようになる。今から約2年前のことだ。それまでは「アンチエイジング」を目的としたヨガがメインだったが、「高齢化の時代だから、『人との関わりを楽しめる出張ヨガ』をやったらニーズがあるかもしれない

い」と思いついた。しかし、そうしたアイデアはあっても新規に事業化できるほど具体化できず困っていたという。そこで、以前から知っていた奈良県よろず支援拠点に相談を持ちかけてみた。担当コーディネーターと何度かやりとりするうちに、「徐々にアイデアがクリアになっていった」という金澤さん。

「当初はA4判で3枚ほどしか書けなかった事業計画書が、最終的には18枚になるほど具体的になった」と話す。チラシづくりでも、わかりやすく伝える工夫や盛り込むべき情報など、さまざまなアドバイスをもらったという。締め切りが過ぎて諦めていた補助金も、追加募集が出ていることを知らせてもらい、無事採択に至ったと喜ぶ。「奈良県よろず支援拠点に相談したおかげで、スムーズに新事業を始めることができた」と笑顔。出張ヨガという新サービスの導入で新市場を開拓し、売上拡大をめざしている。

社会のニーズに応じていく

スクールは、生徒の約半数が5年以上続けているという人気ぶり。中には10年以上通っている人もいる。生徒からは「肩こり、腰痛が治った」や「治療院に行かなくても済むようになった」などの声が上がっているという。

「高齢化が進んで健康意識が高まっているが、一方では『教室に通うのが大変だ』という声もある。そういうニーズに対応して、出張ヨガにも力を入れていきたい」と意気込み



母子のための「ママヨガ」も

を話す。「ヨガで社会貢献」という金澤さんの取り組みはまだまだ続く。

支援の3つのポイント

1. コンセプト策定とキャッチコピー化
2. ターゲットの選定とニーズの把握
3. 提供サービスの具体化



薬膳を通して多くの人を元気にしている、オーナーの吉田奈麻さん

心と体のための薬膳カフェ

奈良市法蓮町の薬膳カフェ「POWER OF FOOD (パワー・オブ・フード)」。オーナーの吉田奈麻 (なお) さんが平成27年3月にオープンさせた今注目のスポットだ。健康志向が高まる中、同店では「明日のあなたをつくるもの」をコンセプトに、お客様の体調に合わせたこだわりの薬膳メニューを数多く提供する。

正面扉の「P.O.F.」が目印。店内には、薬膳素材や加工品などが並ぶ

結婚を機にいったんは専業主婦になった吉田さんだったが、8年前に突然、最愛の夫に先立たれる。生活習慣病が引き金だった。「専業主婦だった私のつくった料理が、夫の体をむしばんだ原因の一つだったのではないかと後悔。息子が父親と体質が似ていることもあり、「同じことにならないように」と、料理と健康に関心を持ち始めた。

インターネットや本で調べていくうちに、「その人に合った料理を提供する」薬膳と出会い、「これなら続けられる」と一念発起。大阪の東洋医学系の学校で1年かけて薬膳の基礎を学び、「そのおらかな考え方にひかれた」という。

卒業後、「国際中医薬膳管理師」の資格を取得。当初カフェの立ち上げは考えていなかったが、次第に薬膳の魅力を多くの人に伝えたいと思うようになり、起業を決意したという。その背景には、大切な人を亡くした悲しみと「私のような思いをする人をなくしたい」という強い決意があった。

「体だけでなく心も健康になれるカフェ」を目指し、新規オープン。カフェでは、東洋医学の「気・血・水」の考えにもとづいて、数多くの薬膳メニューを提供する。料理からドリンク、スイーツまで、それぞれに「気を補うメニュー」「血を補うメニュー」「水を補うメニュー」を用意し、お客様はその日の体調に合わせて選ぶことができる。他にも、薬膳セミナーをはじめ、心と体のセルフケアについて学べる様々なプログラムを企画している。

提供メニューをリニューアル

オープンから1年半少しが経過した頃、「もっと安心・安全な

—— 医食同源に根ざした気軽な薬膳カフェ

POWER OF FOOD

〒630-8113 奈良県奈良市法蓮町 421-4
TEL: 0742-33-1239
営業時間：日・月曜定休、11:00～17:00
HP: <http://poweroffood.jp/> 「パワーオブフード」で検索

1. 提供メニュー改革を決意
2. 補助金申請のブラッシュアップ
3. 経営計画と将来像の明確化
4. メニュー刷新、ムダの削減

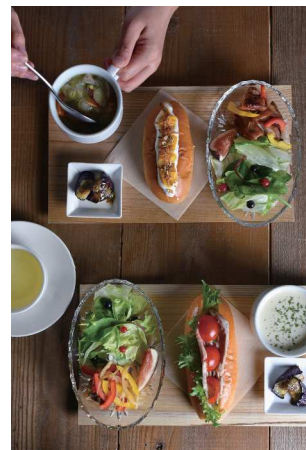
素材を追求したい」「薬膳をもっとスマートに伝えられるのではないか」と思うようになり、メニューの大幅なリニューアルを決意。そのために必要な資金について補助金を活用できないかと思い、以前から知っていた奈良県よろず支援拠点に相談を持ち込んだ。

担当コーディネーターのアドバイスを参考に、現状の経営分析と今後の方向性を整理し、経営計画と事業計画の策定を進めていった。「今後のビジョンと中長期的な経営計画に一貫性を持たせることなど、申請書類をつくる上で有益な助言をしていただいた」と振り返る。

計画の明確化で得た成果

残念ながら補助金は不採択となったが、「経営計画と事業計画が明確になったことで、適切な人材の配置や、お客様のニーズにあったメニューの改定、廃棄ロスの減少による費用の削減などができた」という。また、現在の経営状況を客観的に見直し、今後の方向性や具体的な事業計画を書面化し明瞭になったことも含めて、当初考えていた以上に大きな成果を得ることとなった。

「薬膳を通して、安心・安全の上に元気になるということ伝えていきたい。健康になるご縁をつなげていければ」と吉田さん。「健康について困っていることがあれば、気軽に来て相談してほしい」。吉田さんの薬膳に対する思いは、どこまでも熱い。



その時々には足りないものを補うのが、食事の本来の役割

支援の3つのポイント

1. 経営計画をつくるのが目的
2. 補助金はその手段の一つ
3. 将来像や夢の明確化 (文書化)



移動スーパーを始めた、代表の多賀実生さん

—— 買い物難民解消に向けて

株式会社くるみーる

〒636-0152 奈良県生駒郡斑鳩町龍田 1-6-4
TEL: 0745-27-6755
営業時間：月～土曜 9:00～17:00 / 日・祝定休
HP: <https://www.kurumeal.com/> 「くるみーる」で検索

1. 潜在的ニーズからの着想
2. 新事業展開の支援依頼
3. 社名や会社組織を整理
4. 地域をつなぐ要に

移動スーパー事業の着想

高齢化の進展や商店街・個人商店の衰退などとともに社会問題化している「買い物難民」。2025年には、全国で約600万人、近畿地方でも約90万人が買い物難民化するとされている。

そんな時代にあって、斑鳩町、平群町、三郷町を中心に週1回定刻に住宅地を移動販売車で訪問し、食料品や日用品を販売する「移動スーパー事業」を展開しているのが、「株式会社くるみーる」の多賀実生さんだ。

同社の前身は、同地で約130年続く老舗「多賀米穀店」。多賀さんの曾祖父が創業し、100年近く「米一筋」でやってきた。24年前に多賀さんが4代目に就任。その頃から、果物や全国の特産品など米以外の商品も扱うようになった。多賀さんは「品数を増やし、お得意さんのニーズを満たしたいという思いがあった」と話す。

そんな多賀さんが移動スーパー事業を始めようと思ったのは、今から約2年前のこと。背景には、顧客の高齢化があった。「高齢化で買い物に行けなくなったお得意さんが徐々に増えてきて、米と一緒に生鮮品や日用品なども持ってきてほしいという声が多くなった」という。そこで、冷蔵・冷凍設備のある車両で移動スーパーをやれば、移動手段の乏しい高齢者の買い物の不便さ・不自由さを解消できるのではと思い立ち、新事業スタートに向け動きだした。

新事業支援を受け具現化

「アイデアはあっても何から始めていいかわからず、まずは新事業展開を支援してくれる団体から探し始めた」という多賀さん。インターネットで奈良県よろず支援拠点の存在を知り、すぐに連絡を取った。担当コーディネーターに新事業のビジネスプランを説明、仕入れ方法や補助金申請などでアドバイスを受けた。「奈良県よろず支援拠点にはその道のプロがそろっている。様々な他の支援機関とのネットワークも豊富で、とてもありがたい存在だった」と振り返る。

そのほか、他県の同業者にお願いして販売体験をさせてもらうなど、自らの足でノウハウをつかんだ。

平成28年7月には、社名を「多賀米穀店」から「株式会社くるみーる」に変更。この社名には3つの意味をこめている。①食事がやって来ることから「来る MEAL (=食事)」。②毎週来て皆元気に顔を合わせ互いの孤立を防止を呼び掛ける「来るから顔を見せてね」。③商品が来るのでゆっくり見て買い物を楽しんでくださいという「来る便利、見る楽しみ」である。

約1年間の準備期間を経て、同年10月、新事業を無事スタートさせた。

地域活性のモデルとして

多賀さんの親しみやすい人柄も手伝って、高齢者を中心に好評を博している「くるみーる」。移動販売車には、生鮮品や惣菜、洗剤・紙類・線香などの日用品など約300品目が並ぶ。利用者からは「足が悪くて買い物に行けないため、大変助かる」「自分で見て買えるのがありがたい」「近所の人と話すきっかけになってうれしい」などの声が上がっているという。



たくさんの商品が並ぶ移動販売車



買い物する利用者

今後は、「地域活性化の役割も担っていきたい」と多賀さん。「地域の中で孤立してしまっている高齢者がたくさんいる。そういう人たちをつなげていく役割も担えたら」と熱い思いを語る。

「4人に1人以上が高齢者」といわれる現代日本。そんな超高齢化社会を幸せに暮らせるモデル事業を目指す「くるみーる」の存在意義は、今後ますます大きくなっていくに違いない。

支援の3つのポイント

1. 準備や対応すべき取り組みの明確化
2. 必要となる情報やノウハウの提供
3. 相談者の強みを活かした計画づくり



実直な人となりが見え、代表の浦辻岩三さん

定年退職後、石材店を開業

斑鳩町の国道25号「法隆寺東」交差点のすぐ南側に、創業4年目の新しい石材店がある。各種石碑・石材・石工事一式、リフォーム・追加彫刻が専門の「浦辻石材」だ。代表は「石屋稼業一筋約40年」の浦辻岩三さん。業界の環境が厳しくなっている中でも、顧客からの信用を得て成長を遂げている。



浦辻さんの長年の技術が光る

浦辻さんのこだわりは、墓石には国産の石材を使用すること。「長く使ってもらうために、日本の風土に合った国産の石材を使うようにしている」と話す。また、顧客からの信用を第一に考えて、「石材山地証明書」がある墓石だけを販売するといった徹底ぶり。品質、技術ともに、信頼できる石材店だ。

浦辻さんは、27歳の時に同町の石材店に入社し、石屋としてのキャリアをスタート。43歳まで16年間勤めた後、大阪の石材店に転職。61歳で定年退職するまで18年間、現場に立った。

会社員の時から、定年後に自分の店を開くと決めていた浦辻さんは古巣の斑鳩町で、定年退職と同年の平成27年5月、念願だった自身の石材店を開業させた。墓石の販売とリフォームを中心に、地域に根差した石材店を目指した。

知名度向上につながる営業活動を

こうして自身の石材店をスタートさせた浦辻さんだったが、「最初の数カ月は知名度不足のため、お客さんが一人も来なかった」という。そんな時、ある金融機関の紹介で奈良県よろず支援拠点の存在を知る。「すぐに電話をかけ、どうやったらお客さんが来てくれるか相談した」という。

担当コーディネーターからは、「営業活動にもっと力を入れなければならない。それには営業ツールを改良すべきです」と指摘された浦辻さん。早速、営業用のチラシを一新しようと決意。高級石材や同店の価値が伝わるようなチラシ作りに

—— 品質、技術ともに信頼できる石材店

浦辻石材

〒636-0113 奈良県生駒郡斑鳩町法隆寺南 2-1-54
TEL: 0743-75-2469

1. 開業するも知名度不足
2. 客足の伸び悩みを相談
3. 営業チラシを一新
4. 地道な営業活動、売上が拡大

取りかかった。「どのような人にどのような商品を販売したいのかを明確にすること、その商品を選ぶメリットを取りまとめること」などのアドバイスを参考にし、時にコーディネーターとともに文言等を検討しながら、浦辻さんの人柄がしっかりと伝わるように内容や構成を吟味していった。そして、カラー写真をふんだんに取り入れたチラシが完成、すぐに営業活動を始めた。

的を射た営業ツールが奏功

地道な営業活動を続けた結果、徐々に仕事の依頼が増えていった。「売上のほとんどは、新しいチラシを見て仕事を依頼してくれたお客様によるもの。営業活動の大切さがよくわかった。奈良県よろず支援拠点に相談して本当に良かった」と喜びを語る。創業3年目の売上は前年同期比ではほぼ倍増と、大幅に増加。「創業前に目標としていた水準に達することができた」と笑顔を見せる。



浦辻石材の店舗外観

「でも、今はまだ同店の存在を知ってもらっている段階。今後は固定客をつくって経営を安定させていきたい。そのためには、お客様からの信用が欠かせない。きちんとした仕事を積み重ねて、安心して任せてもらえる石材店を目指します」と決意を語る。

60歳を過ぎて、念願だった自身の石材店を開業した浦辻さん。40年近いキャリアを持つベテラン中のベテランだが、浦辻さんの「石人生」の第2章はこれから始まる。

支援の3つのポイント

1. セールスポイントの明確化
2. 強みを最大限に活かすアイデアの提示
3. 理解者となり、精神的支えとなること



自ら創業した卸売業を母体に小売店を展開している、代表の佐々木健夫さん

—— 独自の流通で、良い商品をお手頃価格で提供

ネオ・ドリーム

直営店舗「FROU FROU」 〒590-0115 大阪府堺市南区茶山台 1-3-1 Panjo 3階
TEL: 072-294-3266

1. 服飾雑貨卸売業を創業
2. 小売店出店を決意
3. アドバイスを受けながら出店準備
4. 相乗効果で売上拡大

現業をベースに小売店展開へ

堺市茶山台の泉北ニュータウンにあるショッピングセンター「Panjo」に平成29年7月、服飾雑貨の直営店舗「FROU FROU（フルフル）」をオープンした服飾雑貨卸売業「ネオ・ドリーム」代表の佐々木健夫さん。平成27年に起業した「ネオ・ドリーム」の卸売業が軌道に乗り、次なる展開として小売業への前方多角化事業による業績拡大を目指している。

佐々木さんは服飾雑貨の卸売企業に14年間在籍、大阪で営業所の支店長を務め、卸売業のノウハウを身につけた。その間、独立や起業を考えたことは何度かあったもののタイミングが合わなかったという。同社を平成26年9月に退職。起業について思案していた折、橿原市役所に置かれていたチラシで奈良県よろず支援拠点の存在を知った。起業の相談を持ち込み、事業計画策定や資金調達などの支援を受け、「ネオ・ドリーム」を創業した。

今回の小売店出店への挑戦は、出店を取り扱う業者から引き合いがあったことがきっかけだった。「ネオ・ドリーム」創業時の同拠点担当コーディネーターに新たな案件として相談に赴いた。課題として浮上したのは、現在の卸売業に負担を掛けない体制を整えることや、資金面で負担とならないよう在庫投資対策を行うこと、出店の立地や商品にあった店舗コンセプトの打ち出し、競合店との差別化を図った品揃え、といった点。卸売業とはノウハウの異なる小売業への進出のために、佐々木さんは一から準備を始めた。

小売店としての新たなコンセプトづくり

出店地については、何カ所か候補を挙げていた。最終的には、高級百貨店が隣接し、ターゲット層が豊富な地域性であり、経費面でも好条件である現在のショッピングセンター内のテナントに決定した。

店舗コンセプトは「手ごろな価格でおしゃれな雑貨を選ぶことができる雑貨屋」に設定。同じ階には大手服飾店が複数あるため、店頭商品をファッション雑貨に絞込み、できるだけ現業との仕入れを共有し、共有できない場合は委託の形で仕入れを行うことで在庫対策を実施。また、現業への影響を最小

にするため、新規パート従業員を雇用することも決めた。担当コーディネーターのアドバイスを受けながら準備を進め、念願の小売店「FROU FROU」をオープンした。

目の肥えたお客様にも満足いただくために

帽子や靴下など服飾系の雑貨を主に扱い、同年の冬季には毛糸の帽子の売れ行きが好調だった。卸売業「ネオ・ドリーム」と小売店「FROU FROU」を合わせた売上は、月商ベースで約40%向上。



メイン商品が並ぶ帽子コーナー

「他店と比べても質の高い商品がお手頃な価格ですね、と話すお客様もいらっしゃいました。それを聞いて、今後も供給する事に全力を尽くし、更にプレゼントとして購入しやすいような工夫もしました」と佐々木さん。



価格は手頃だが、品質はいずれも確かだ

同ショッピングセンターの客層は、高級志向の50代前後の主婦層がメイン。「目の肥えたお客様がいらっしゃるの、確かな商品を揃える必要があります」と高品質なラインナップにこだわり続ける。海外製であっても、日本の厳しいチェックを合格したものばかり。また、奈良県の地場産業である靴下も取り扱いを開始し、奈良県の魅力発信の一役を担っている。

佐々木さんは「奈良県よろず支援拠点には、『ネオ・ドリーム』創業以来、ずっとお世話になっています」と笑顔で話す。卸売業と連動した小売店としての強みを活かし、佐々木さんはこれからも新たな挑戦を続けていく。

支援の3つのポイント

1. 卸売業とのシナジー効果を図ること
2. 在庫リスクを最小限に抑えたオペレーション
3. ターゲットにマッチした品揃え対策

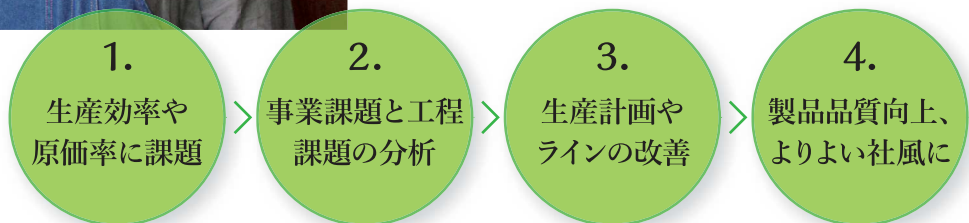


常務取締役 植田浩和さんと、工場長 平塚由佳さん

社員の自主性が生まれ、生産品質が向上

株式会社南都衛材製作所

〒634-0812 奈良県橿原市今井町 3-4-26
TEL: 0744-22-5555 電話受付 9:00 ~ 17:00
HP: <http://www.nanto-eizai.co.jp/> 「南都衛材」で検索



戦後日本の生活を支えた全国的企業

「『困っている人の手助けをする』という先代の思いは、脈々と社内に息づいています」と語るのは、株式会社南都衛材製作所・常務取締役の植田浩和さんだ。

奈良有数の商人の町として古くから栄えていた今井町も大戦後には物資は乏しく、闇市が立っていた。そのような中、先代の大橋徳太郎氏は、とりあえず入手したボロ布を黒一色に染め、これを材料にして何か生活に役立つものが作れないかと考えた。周囲で女性が衛生面で困っていることに気付き、昭和21年に販売したのが「生理帯」、現主力商品の一つ「サニタリーショーツ」の原形だ。脱脂綿さえ貴重だった生活環境のなかでは重宝され、昭和35年には現在の会社が設立された。

次第に商品の認知度も上がり、また学校教育の場で使用が奨励されていたこともあって、当時シェアの大半を担っていた奈良には奈良県衛生帯工業協同組合が置かれ、全国から買い付けがあるほどだったという。

昭和50年代後半には、「尿漏れに困っている人がいる」という話が寄せられたことから、「失禁ショーツ」も開発、同社の主力商品に加わった。

その他、介護関連やマタニティ関連に特化した下着も生産。現在は様々な商品の通信販売や訪問販売の会社への卸売りがメインとなっている。



海外研修生の育成にも力を入れている

縫製を中心とした事業であり、女性用下着が主力であることから、社員の大半は女性だ。海外研修生も受け入れ、日本式のキメ細やかな縫製技術の教育

にも力を入れている。

時代の変化と社内の課題

隠れた需要を掘り起こし、ロングセラー商品を作り続けてきた会社だったが、いくつかの課題が解消されないままだった。まず、多品種を小ロット生産するため効率が上がりにくいこと。また、当初からはほぼ同じ商品を作っているが、材料費や人件費が上がってきたにもかかわらず販価が同じだったこと。たびたび工夫を重ねてきたが採算が合わない状況を早く打破する必要があった。

奈良県よろず支援拠点への相談のきっかけは、現状相談のために訪問した銀行の担当者からの紹介だった。工場ラインに強いコーディネーターと出会い、平成28年夏、生産ラインの検証が始まった。

工程管理の改革を開始

担当コーディネーターは、大きく2つの課題を提示した。

1つは、決算書から事業体質を分析し、事業課題の明確にすることだった。外注費や内部人件費がかさんでいたために、販売価格に対する製造原価が占める割合が高くなっていった。しかし、数値管理する体制づくりが整っていなかった。

もう1つは、ものづくりにおいて、生産の指示体系が弱いという点。工場内の動線が複雑であり、日々の5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)が不十分であることも、小さなロスを生み、結果として納期遅れにつながっていたのである。

こういった課題に対し、解決策の鍵となったのは、縫製に携わる社員の日報だった。それまで社内では中・長期的な目標は掲げてはいたが、日報が日々の原動力や達成根拠として機能していないことに担当コーディネーターは着目し



同社には様々な商品ラインナップがある

た。そこで、すべての日報をくまなく分析し、過去3か月間の工程実績も課題分析の材料として加味しながら、社員それぞれに対して毎日の生産目標値と工程スケジュールを細かく策定することにした。

ロスを生む一因であった工場内のレイアウトも変更することで、よどみない直線的な生産ラインを目指した。また、限定数生産品の受注に対しては、専用のラインも確保した。



大きな裁断機(写真)や各種ミシンなどが多数ある社内では、人やモノの動線改善も重要な課題であった

このように、生産管理の視点から全行程の出来高と稼働状況を細部にわたるまで分析し、標準工数や時間あたりの出来高を担当ごとに設定、それぞれの社員の裁量に合わせたタイムテーブルにまで落とし込んだ結果、工程在庫が削減でき、ボトルネックが解消していった。

取り組みを開始してから約2か月後、工数は減り、一方で時間あたりの生産出来高は約140%増となった。

植田さんだけでなく、現場責任者である工場長の平塚由佳さんも、全生産量の明らかな差に納得した。

互いに思いやる社風が品質向上に波及

一連の取り組みにより、生産性に対する各社員の意識の向上にもつながった。

「毎日社員が自己評価できるようになり、『もう少しできるかもしれない』というモチベーションと自主性につながり、結果として生産能力が上がりました。今は当初の設定値を超えてきている人が大半となっています。チームワークも以前より親密になってきたので、研修生への引



互いに向き合う位置にある縫製部門と検品部門



社員は丁寧な仕事を心掛けながら、日々の目標を達成している

き継ぎや、時折家庭の急な事情が生じて、他の社員で割り振れるような良好な人間関係ができています」

また、生産数に対する新たな目標設定は、製品品質の向上という副次的効果も生んだ。すなわち、手作業の多い工程のなか生産数を上げて品質を保つことができたことで、社員一人ひとりが自己の縫製能力に自信をもち、その認識が社内でも共有できるようになった。

改革の少し前に縫製部門と検品部門を隣り合わせにし「見える化」を図ったことで、より良い仕事をしようという互いの暗黙の意思疎通が起きたことも、少なからず奏功した。

現場にあたる個人を尊重する改革により、強制的なノルマ管理からは生まれ、柔軟な社員管理と生産体制が築かれたのである。

経営理念を表現する新たな形

同社の経営理念は創業当初から「愛」。製品にはつくった人の心が表れるものであり、製品を手にとって使用した人に自分たちの思いを感じてもらえるようにつくること、また、売るものは「自分が惚れ込んだもの」でなければならないという姿勢が、連続と受けつがれている。

今回の社内改革をとおして、社員同士が自発的に互いを思いやって行動できるようになり、名実ともに会社の理念が更に浸透するようになったという。

現在、「ウェディングドレスのオリジナルブランドをつくる」ことが社内の次なる目標だ。使用時に人目につくことの少ない商品だけでなく、目に見えるわかりやすい「愛」の表現も手掛けていきたいとの思いからだ。

2020年に創立60周年を迎える同社。柔軟なチームワークを強みに、新たな挑戦に取り組んでいる。

支援の3つのポイント

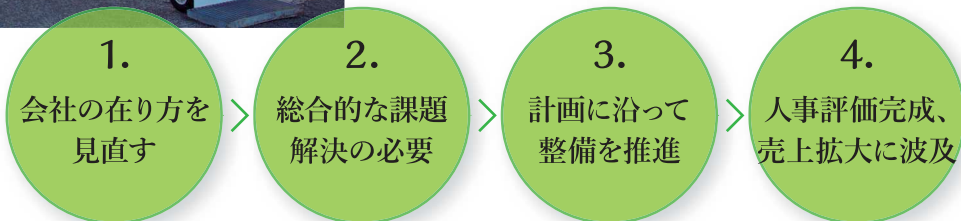
1. 経営体質面からの正しい課題形成
2. 現場・現物・現実重視の推進
3. 現場責任者の立場、目線からの提案



株式会社八百丑の店舗外観

人財評価の確立が売上拡大の導因に 株式会社八百丑

〒636-0123 奈良県生駒郡斑鳩町興留5丁目11-21
TEL: 0745-74-5558
営業時間: 10:00~17:00、日曜・祝日定休
HP: <http://www.yaoushi.co.jp/> 「八百丑」で検索



創業132年の老舗八百屋

大型スーパーマーケットやコンビニエンスストアの台頭によって、全国的に年々減少の一途をたどっている八百屋業界。そのなかで、明治20年（1887年）創業、斑鳩町の「株式会社 八百丑（やおうし）」は好調だ。平成30年で創業132年目を迎え、堤弘次さんが5代目社長を務める。

同社は、堤さんの曾祖父が法隆寺村（現・斑鳩町）で開業。青果物に加え、日用品なども販売する「よろずや」としてスタートした。そのあとを引き継いだ祖父の時代に卸部門を新設。店舗販売の傍ら、産地問屋として日本全国や海外へ出荷するようになる。

法人化に伴い、昭和29年に「八百丑」は「八百丑商店」と名称を変更し、その翌年には卸部門と小売部門を分離した。卸部門は、堤さんの伯父にあたる祖父の長男が承継し、地方卸売市場としてスタートさせた。一方の小売部門は、祖父の次男で堤さんの父が引き継ぎ、昭和62年、組織の充実を図るため現在の「株式会社 八百丑」として改組、現在の会社形態が整った。その後、堤さんが現5代目社長となったのは平成14年のことだ。

地産地消をモットーに、同店で扱う野菜の中心は「大和野菜」。野菜ソムリエの資格をもつ堤さん本人や社員が、商品すべての品質と味を保証する。安心・安全をお客様一人ひとりに丁寧に届けるという信念に基づいて、プレゼント用の発送も受け付けている。

八百屋としての「幹」と「枝」

堤さんが家業を手伝うようになったのは、大学卒業直後。同社が外食産業への材料納入を開始した昭和50年代のころで、「外食産業全盛の時代。会社が一番忙しかった時期

で、大学卒業後すぐに手伝い始めるのは当然の成り行きだった」と堤さん。「小学4年生の時から、冬休みになると仕入れや配達を手伝っていた。中学生の時には、将来家業を継ぐと決めていた」と話す。

現社長に就任した堤さんは、一般家庭への宅配業務を開始した。「夫婦共働きの世帯が多くなり、そういうサービスがあれば便利だろうなという思いから始めた」という。最近では、買い物に行けない高齢者が多く利用しており、買い物難民対策としても機能している。

平成16年には、通信販売を開始。「開始直後はそれほどでもなかったが、東日本大震災後には、関東地方からの注文が増えている」とのこと。近年では、大丸梅田店「フレッシュワン」や東京・日本橋にある奈良県のアンテナショップ「奈良まほろば館」に特設コーナーを設け、全国に向けた県産野菜の販売に力を入れている。

堤さんは「会社の“幹”の部分は創業以来変わらず、八百屋。“枝”の部分を時代に合わせて常に充実させていっている」と話す。

人財育成のための適正な評価づくり

平成28年、創業130年という節目を迎えた堤さんは、「経営理念をはじめ、一度会社のあり方を根本から見直してみよう」と決めた。その思いを持ちながら、ふと新聞の目にした書籍の広告欄。そこに掲載されていた、『小さい会社は人事評価制度で人を育てなさい!』（山元浩二著、平成26年、KADOKAWA）という本が堤さんを動かした。同書にすぐに共感し、東京で開催された山元氏のセミナーにも参加した。

山元氏の話に触発され「わが社でも人事評価制度をつ



代表的な奈良県産果物である柿には多くの品種がある



多くの県内産野菜や果物が並ぶ店内。食材の特徴を記したポップやレシピも充実していて、目にも美味しい工夫が満載

ろう」と決意した。「人手不足を背景に、働き方が見直されている時代。働きやすい職場をつくり、長く勤めてもらえるよう、社員の働きをきちんと評価するための仕組みづくりをしたいと思った」。

そこで、以前から付き合いのあった奈良中央信用金庫の支店長に「わが社でも人事評価制度をつくりたいが、専門のコンサルタントに頼むとかなりの費用がかかる。何か良い方法はないか」と相談。「それならば」と紹介されたのが、奈良県よろず支援拠点だった。すぐに連絡を取り、担当コーディネーターとの連携のもと、同社の新たな人事評価制度づくりが始まった。

まず着手したのは、課題の整理と分析だった。最終的な目標は、社員への公正な評価を行うための仕組みづくりであった。しかし、相談を通して浮き彫りとなった最大かつ先行すべき課題は、今後事業をどのように発展させていくかという会社全体の方針の決定だった。

担当コーディネーターとともに取り組むべき課題を整理した堤さんは「経営計画策定」「評価基準作成」「評価制度作成」の3つのステップを設定。この3ステップを1年計画で推進することに決めた。

具体的には、

ステップ1「経営計画策定」……5年先を見据えた事業計画の策定や、経営理念・基本方針・行動理念・人事理念の再構築、経営戦略の具体化など。

ステップ2「評価基準作成」……7段階のグレードレベルの設定、部署別の細かな評価基準の作成。

ステップ3「評価制度作成」……運用マニュアルをつくるとともに、評価基準と連動した賃金制度を設計。

その後、ほぼ計画通り準備を進め、作業開始から約1年3カ月をかけて、念願の人事評価制度が完成した。

堤さんは「関連書籍を参考にしながら作業を進めていったものの、具体的にはどうしたら良いのか、自分一人ではわからない部分も多くありました。その都度、担当コーディネーターからは有益なアドバイスをいただきました。今後突き当たるであろう問題を先回りして指摘してもらえたおかげで、順調

に作業が進みました」と笑顔で話す。

社員のやる気アップが売上に好影響

働きやすい職場づくりを目指して始めた人事評価制度づくり。現在、徐々にその成果を実感してきているという。「売上高では前年比120%を達成。経営面や組織運営の点



全員参加による社内説明会

で、社員一人ひとりの自己成長意識が強くなりました」と堤さん。「どんぶり勘定の中小企業では、どうしても人事評価が曖昧になりがち。それでは社員に不満がたまってしまいます。人事評価の根拠を客観的に示すことで、そうした不満を解消することができ、やればやった分だけきちんと評価されるようになり、社員のやる気アップにもつながっています」。

次なるステージへ

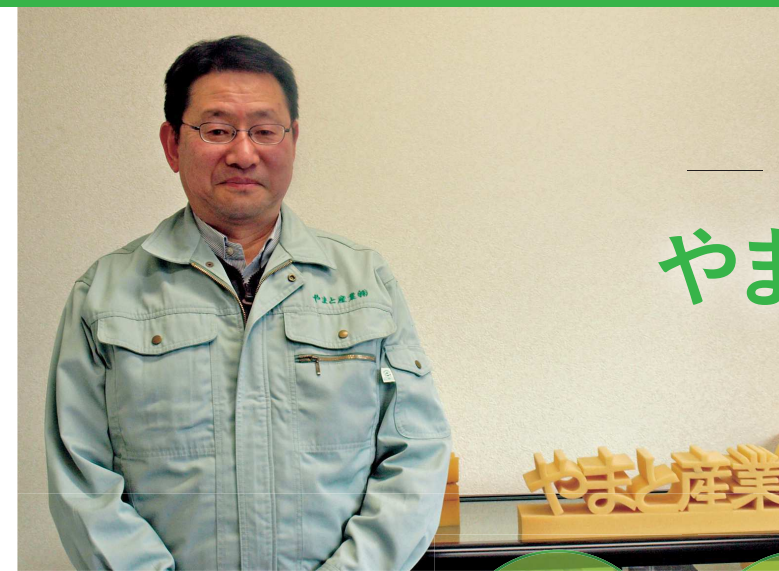
現在、得意先は県内外の大手外食店や販売店、学校、病院など含め400社以上にのぼり、地域になくてはならない存在になっている。

平成30年3月末には、同町龍田3丁目に店舗を移し、リニューアルオープンする予定だ。移転すれば、新たなお客様との出会いが生まれる。一方で、店が遠くになってしまうお客様には、宅配サービスでの対応を考えている。また、従来の小売に加え、卸販売にも再び力を入れ始めた。

時代の流れに合わせてながら様々な進化を続けてきた、全国でも有数の老舗八百屋「八百丑」。これからも地域とともに発展し、次なる歴史を刻んでいくことだろう。

支援の3つのポイント

1. 基本構想を忠実に守る体系構築
2. キメ細やかな推進計画と実行管理
3. 経営者と従業員双方の視点重視

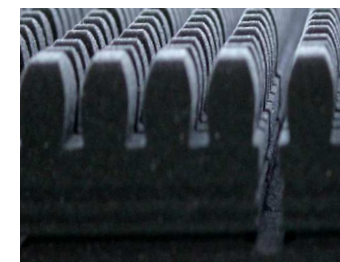


「人財育成が最も大切」と語る、管理本部長 塩谷浩司さん

—— 社内の自発的な対話が、会社成長の鍵

やまと産業株式会社

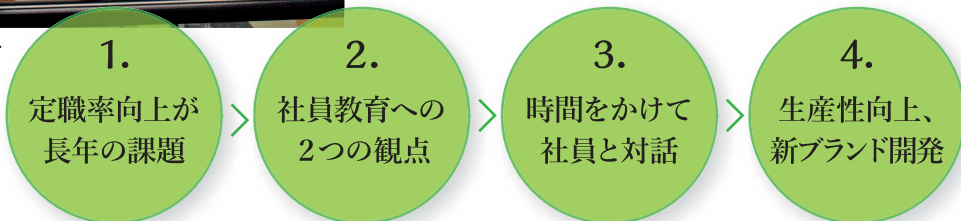
〒630-2223 奈良県山辺郡山添村三ヶ谷 1127
TEL: 0743-87-0066
営業時間：月～金曜、9:00～17:00
HP: <http://www.yamatosangyo.com> 「やまと産業」で検索



マットレスの中材として成形されたウレタン



素材が異なるため高い精度が求められる「2次元加工」



老舗ブランドを支えるOEM

山添村三ヶ谷にある寝装品の製造とウレタンフォーム加工専門の「やまと産業株式会社」。昭和38年創業で、50年以上の信頼と実績がある「快適な生活空間と健康を創造する企業へ」がコンセプトの老舗メーカーだ。同社はもともと、ウレタンフォーム加工の製造業として個人事業でスタート。現在の代表取締役社長である塩谷浩司さんの父が創業した。

35年ほど前から寝具業界最大手の老舗ブランドメーカーと取引を開始。同社のOEMメーカーとして、敷き布団やマットレスを中心に寝装品の製造を始めた。その10年後には、事業拡大に伴い現在の場所に会社を移転。現在、創業当時の事業であるウレタン加工を続けながら、老舗ブランドメーカーの敷き布団やマットレスなどの国内生産を一手に引き受け、健康で快適な生活空間をつくるオンリーワン企業を目指している。

日本有数の多様な機械設備と人財

同社の技術の強みは、社内設備にある。中綿を製造する「製綿カード機」をはじめ、マットレスの中材となるウレタンブロックを体圧分散に有効なように特殊なキューブ状にカットすることができるドイツ製の「二次元コンターカッター」や、



あらゆる工程を自社で一貫して行える

同じく中材に使用する固綿を製造する「固綿製造機」など、日本有数の機械設備を多数備える。こうして、中綿の製造から中材として使用するウレタンや固綿の製造および側縫製まで、敷き布団やマットレスの生

産を自社で一貫生産できることが、同社の大きな強みだ。

管理本部長の塩谷浩司さんは「二次元コンターカッターと固綿製造機を両方持っている会社は、日本では当社ぐらい」と話す。これにより、キューブ状にカットしたウレタンと固綿を貼り合わせたハイブリッド構造で体圧分散により適した高機能中材の製造が可能になった。

塩谷本部長は「設備だけでなく、それを使いこなせる人財も当社にはそろっている。既製品はもちろん、セミオーダーやフルオーダーにも対応できる」と同社の強みを語る。

こうした他社にはない強みを生かし、同社は年々順調に売り上げを伸ばしている。

残業時間改善にむけて

そんな順調に成長を続けるやまと産業株式会社だが、長年の懸案事項があった。「時期によって残業時間に大きなばらつきがあった」ことだ。以前は、年に2回程度、残業時間が80時間を超える月があり、40時間を超える月も4回程度あった。とくに平成26年には、消費税増税前のかけこみ需要と寝装品のフルモデルチェンジの時期が重なり、残業時間が極端に増えてしまった。

残業時間のばらつきのためか、当時は離職率が高かったという。塩谷本部長は、今の時代に合った社内制度へと改善していく必要を感じていた。とりわけ、各社員の能力や業績を重視した新しい評価制度への移行については、会社の将来を担う若年層の育成に直結する重要課題だった。

そこで、以前から知っていた奈良県よろず支援拠点に助けを求めることにした。「従業員の定職率を向上させるには、どのようにマネジメントすればよいか」と相談を持ち込んだ。

担当コーディネーターからは「2つのヒント」をもらったという。

「1つは、会社が先頭を切って会社ぐるみで社員教育をすること。もう1つは、社員教育にかかるお金は経費ではなく、将来への投資だということ。この2つのヒントで、目が覚めました」。

社員教育は、社内環境づくりから

コーディネーターからのアドバイスで気づいたことをもとに、早速社員教育に向け動き出した。最初に取り組んだのは、社員のモチベーション向上を目的とした月替わりの「マンスリー教育ポスター」の活用だった。「自己啓発が狙いで始めました。また、毎月のポスターのテーマごとに自分の考えを書いてもらい、それに対して私がコメントをつけるという形で継続してきました」。その結果、「従業員が自分で考えたことを自発的にやるようになった」という。

もう1つの取り組みが、平成28年に始めた「社内セミナー」だ。2カ月に一度、外部の講師を会社に招いてさまざまな講習を実施。ここ最近では、コミュニケーション能力向上がテーマの講習を開催している。今後は、コーチングやアンガーマネジメント、ロジカルシンキングなどの講習も実施していく予定だという。塩谷本部長は「コミュニケーション能力が上がったことで、社内の雰囲気は良くなり、従業員の仕事への意欲が上がった」と成果を語る。

さらに平成29年からは、毎月1度、専門の相談員による「カウンセリング」を取り入れている。30分間、仕事のことだけでなく、プライベートなことまで何でも自由に悩みを相談できる時間を設けている。

「担当コーディネーターの方のアドバイスを取り入れて社員教育に取り組んだ結果、従業員の定職率が大幅にアップしました。従業員あつての会社であり、人財を育てるのが会社。社員教育には費用がかかりますが、いいパフォーマンスを出してもらうための投資だと考えています。それが結局は会社の成長にもつながるのです」と、塩谷本部長は振り返る。

当初、従業員の定職率を上げるという課題が発端となって始まった取り組みは、仕事の効率を上げるというだけでなく、社員一人ひとりのやりがいまでしっかりと目を配るという社風改善にまでつながっていったのだ。

心をあわせ、念願の自社ブランド開発へ

「社員教育に力を入れるようになってから製品の不良が少なくなった」ことも一連の取り組みから得られた成果の一つだ。「何が重要かを考えて自発的に実現・実行する『考働力』が養われたためだろう」と塩谷本部長は分析する。数年間にわたる社員教育の成果は、様々な形となって実を結んできている。

「奈良県よろず支援拠点の担当コーディネーターには、相談したことに対し、いつもの確かなアドバイスをいただきました。フォローもしっかりしてくれて、『その後はどうなったか』など、常に目をかけていただいています。自分ひとりでは、ここまでできなかったはず。奈良県よろず支援拠点に相談して良かったです」と喜びを語る。



役割をこえて互いの意見を交わせる社内環境

現在、同社の強みを生かして、初めての自社ブランド製品となる「介護用マットレス」を開発中だ。今後10年以内に約700万人が要支援・要介護者になると予測されている超高齢化社会を前に、少しでも役立ちたいという同社の熱い思いが、新ブランド開発の背景にある。「介護される側にとってはやさしく、介護する側にとっては扱いやすい、高品質のマットレス」を、手頃な価格で平成30年の4月から販売を開始する予定だ。ここでもマーケティングなどの支援を同拠点から受けているところである。

従業員を大切にしながら、従業員とともに成長を続けるやまと産業株式会社。念願だった自社ブランド製品も間もなく完成し、その勢いは今後ますます活気づいていくに違いない。

支援の3つのポイント

1. 労務課題の整理
2. “人が育つ” 職場に向けた課題整理
3. 期待される人財像の明確化

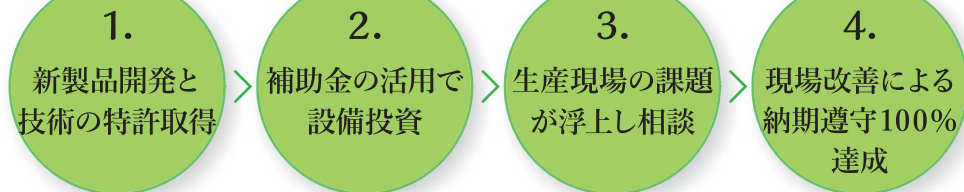


クツワ工業株式会社の社屋外観

生産現場改善を実現した老舗製造業

クツワ工業株式会社

〒630-0142 奈良県生駒市北田原町 1738-7
TEL: 0743-79-3987 本社 HP: <http://www.kutsuwa.co.jp/>
「クツワ工業」で検索



ロングセラーを担い続けるメーカー

明治43年に創業、平成30年に109年目を迎える生活文具メーカー「クツワ株式会社」(大阪市長田中、西村一郎社長)は、学童・学生をターゲットにした文房具・生活雑貨を展開する文具業界を代表する老舗メーカーだ。

その関連会社である「クツワ工業株式会社」(同社長)では、本社(クツワ株式会社)の数あるロングセラー商品のうち、「クラリーノ」筆入れをはじめマグネット式筆入れの企画・開発・製造をしている。以前は兵庫県宝塚で営業していたが、阪神淡路大震災を機に、現在の場所に移転した。

高周波ウェルダや縫製の特性を生かして、マグネット式筆入れの加工から包装まで一貫した作業を行う。ものづくりを



高周波ウェルダを使った作業風景

機械にすべて頼るのではなく、人の目と手を通して一点一点丁寧に作り上げているのが、クツワ工業株式会社の特徴だ。学童用の筆入れを自社工場で一貫して作っているのは、国内でも本社だけだという。

時代に合わせ、バリエーションを豊富に

たとえ「クツワ」という会社名を知らなくても、小学生のところに愛用していたという人は多いだろう。かつては黒と赤の2種類だけだった「クラリーノ」筆入れだが、ランドセルのカラーバリエーションが豊富になっていくのに合わせて、ランドセルの色とお揃いになるようにと、同じようにカラーバリエーションを増やしていった。現在では、「クラリーノ」筆入れだけで数十種類ものカラーバリエーションが用意されている。

平成25年には、ハートや星の形をあしらった「エンボス柄」の筆入れを開発。販売を始めたところ、かなりの人気を博し、翌年には生産数が10倍に増加したという。工場長である大野誠さんは「それまでは新入学の時期に生産が集中していたが、エンボス柄の筆入れを販売するようになってからは、年間を通じて生産するようになった」と話す。

品質の高さと新工法が高評価を得て、受注増が続いているエンボス柄の筆入れ。もともとは「新製品を開発・提案してほしい」という本社からの依頼を受け、同社が逆提案して生まれた商品だ。

本社から商品化の許可が下りたあと、すぐにエンボス加工技術の開発に着手。技術が完成すると、特許の取得に向け動き出した。「特許を取るため、経済産業省の『ものづくり補助金』に申請した」と大野さん。このときは独力で補助金を申請し、採択。その補助金を使って、特許を取得した。

かつてはアニメのキャラクターなどをあしらった筆入れが中心だったときもあったが、「子どもたちがキャラクターに気をとられて授業に集中できないこともあり、控えめなデザインが望ましい」といった学校側の方針も増えたため、現在は無地系筆入れに注力。そういう背景もあり、同社が開発したエンボス柄の筆入れは人気を博すことになった。

高精細技術の開発や設備投資を推進

エンボス柄の筆入れを製造する場合、無地の筆入れとは違って、柄やロゴの位置決めなど正確性が求められる。柄の位置がずれると不良品となるからだ。そこで翌年には、筆入れの角を仕上げる「菊寄せ」をするための機械の開発に取り掛かる。

さらに翌年の平成27年には、より高精度なエンボス加工技



細かなエンボス柄が施された「クラリーノ」1ドアはねカル筆入れ(ピンク)

術の開発を決意。それまではエンボス加工技術の特許を取得していたが、エンボス柄のもとになる型を作る技術は持っておらず、外部委託していた。そこで、自社で高精度なエンボス柄の型を作れる機械を導入することにした。

今度も機械の研究・開発をするため、「ものづくり補助金」に申請。このとき、奈良県よろず支援拠点に申請書類のブラッシュアップを依頼した。「自社で型を製造・開発することで、前回より難易度の高い目標を掲げた。そのため、より新規性と高付加価値のある事業計画を策定する必要があった。担当のコーディネーターの方には、より説得力のあるストーリーづくりに協力していただいた」と大野さん。その甲斐もあって、このときも補助金は採択され、機械の導入が実現した。大野さんは「この機械の導入により高精細リアルエンボス加工ができるようになった。これは他社がまねできない技術だ」と喜びを語る。

同じ頃、「ものづくり補助金」で導入した機械を更に効果的に稼働させるため、新しい設備導入を検討し、県の「チャレンジ応援資金」に応募。プレゼンの仕方や資料作成などでも担当コーディネーターからアドバイスを受けた。

次なる課題、生産現場改善を相談

こうして、平成25年から3年間にわたって技術開発や設備投資を行ってきたが、社長から新たに2つの取組みを行うよう指示が出た。1つは、製造会社の域を超えてクツワ工業株式会社自体が新製品を開発し、生産・販売を行うこと。もう1つは、導入した設備の効果を最大限発揮させるために生産性向上について専門的指導を受けることだった。

そこで、平成28年、奈良県よろず支援拠点に生産現場の改善を依頼。担当コーディネーターの課題整理と分析によって、新製品開発については「市場動向を踏まえて売れる製品の仕様を考えることと、少人数の製造メンバーでも対応できるよう独自工法を更に進化させること」、生産現場改善については「稼働率および作業能率面での改善」「動線および生産方式面での改善」「標準時間管理の有効活用」「5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)・3T(定位・定品・定量)管理と品質意識の強化」などが指摘された。



改善に取り組んだ生産現場の縫製作業の様子

こうしたアドバイスをもとに、課題に取り組んだ。独自デザインを立案するため専門家の意見も取り入れながら自社企画の製品を開発し、見る角度によって絵柄が変化する高精度のエンボス加工を施した新商品が実現、ビジネスマッチングイベントへの出展やビジネスコンテストへの公募に参加した。

また、作業ロスの最小限化方式として、「直線生産方式」や「3工程同期生産方式」などを導入。時間生産高にもとづく標準日生産量の決定や、工程移動数量の明確化、工程移動のための通箱の活用など、細かな改善を重ねた。

「どういう手順で作業すれば最も効率が上がるかを一緒に考えてもらった」と大野さん。その成果は見える形で上がり、それまでは納期遵守率100%をずっと達成できずにいたが、生産現場を改善したことで同年から翌年にかけて、100%を達成できたという。「納期遵守率100%が達成できて一番良かったのは、取引先の信用が回復したこと。信用はビジネスをするうえで最も重要。生産現場を改善したメリットはとて大きい」と話す。

ターゲットを拡げ、進化は続く

このように、同社と奈良県よろず支援拠点との関係は数年にわたる。課長である前田晴美さんは「技術開発や設備投資をこまですることができたのは奈良県よろず支援拠点のお蔭です。的確なアドバイスをいただいたことで、生産現場の改善も目に見える数値で実現できた。相談して良かった。とても感謝している」と笑顔だ。

今後は、エンボス柄の筆入れの製造・販売とともに、中学生以上をターゲットにした布製のファスナー式筆入れなどの開発に力を入れていくという。老舗文具メーカーの進化はまだまだ続きそうだ。

支援の3つのポイント

1. 独自の技法を活かした、強い製品開発
2. 生産体制の見える化と、継続的な改善
3. 開・生・販の連動と施策の最大活用

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

<http://www.nara-sangyoshinko.or.jp>

E-mail: n-yorozu@nara-sangyoshinko.or.jp



奈良県よろず支援拠点

検索



柏木本部

TEL: 0742-81-3840 / FAX: 0742-36-4010

〒630-8031 奈良県奈良市柏木町129-1 奈良県産業振興総合センター内
【営業曜日・時間】月～金曜（定休日：土・日曜・祝日）8:30～17:15

近鉄奈良駅前 サテライトオフィス

TEL: 0742-81-3546 / FAX: 0742-81-3548

〒630-8241 奈良県奈良市高天町38-3 近鉄高天ビル2階 〈※近鉄奈良駅7番出口直通〉
【営業曜日・時間】月・火・木・金・土曜（定休日：水・日曜・祝日）10:00～18:45

中南和相談所

※ご連絡は柏木本部へ【事前予約のみ】

〒635-0015 奈良県大和高田市幸町2番33号 奈良県産業会館2階
【相談対応日時】水曜（※但し、祝日は除く）10:00～16:00

※祝日・年末年始はいずれも休み



「合同相談会」

主催：奈良県よろず支援拠点、専門の各支援機関
定期的に行っています。詳しくは奈良県よろず支援拠点まで。

- **資金繰り**や**融資相談**、総合的な経営相談に！
日本政策金融公庫との合同相談会／（原則）毎月第2木曜日
- **信用補完制度**や、県や地方自治体の**制度融資**などのご相談に！
奈良県信用保証協会との合同相談会／（原則）毎月第3火曜日
- 特許や商標などの**知的財産**を経営に生かすためのご相談に！
一般社団法人奈良県発明協会／（原則）毎月第4月曜日

その他、各種合同相談会も随時開催しています。