

地域を拓く未来企業に関する研究

2022年3月5日（土）地域連携フォーラム

四日市大学 総合政策学部 岡良浩

本日の内容

- 1.研究の趣旨・ねらい
- 2.中小企業政策の変遷
- 3.類似する選定基準と対象企業
- 4.ヒアリング結果
- 5.今後の研究の方向

1. 研究の趣旨

- コロナ渦 → 経営環境の激変
- SDG's、ソサエティ5.0 → 新しい産業像の始動
- 繊維産業 → コンビナート → 半導体産業・自動車産業 → ?
- 多様な産業集積がみられつつある（地場産業、まちなか産業、6次産業）
- 四日市を中心とする産業集積については、網羅的な出版物がない。
- 四日市地域に着目し、意欲ある企業を「未来企業」と称して調査・発掘し、なんらかのかたちで公表することを目指したい。

共同研究グループ

岡 良浩 (総合政策学部 准教授)

岩崎祐子 (総合政策学部 特任教授)

西浦尚夫 (じばさん三重 課付主幹)

中小企業政策の変遷

1968年 中小企業基本法の制定

産業の二重構造の解消

→低生産性と低賃金の中小企業の近代化

弱者である中小企業の保護・育成

という視点からの政策の実施

70年代～

自助努力によって積極的に新技術開発・新分野進出

80年代～ ベンチャー企業の登場

1999年 新中小企業基本法の制定

中小企業は「活力ある多数派」である

という中小企業観の醸成

自助努力の支援、やる気のある企業への集中的配分

2010年 中小企業憲章

	旧・中小企業基本法	新・中小企業基本法
基本理念	企業間における生産性等の「諸格差の是正」	独立した中小企業の多様で活力ある成長発展 〈中小企業に期待される役割〉 ○新たな産業の創出 ○就業機会の増大 ○市場競争の促進
	中小企業構造の高度化（生産性の向上） ○設備の近代化 ○技術の向上 ○経営管理の合理化 ○企業規模の適正化 ○商業及びサービス業 ○商業の転換 ○労働に関する施策	経営の革新・創業の促進（自らががんばる企業の支援） ○経営革新の促進（技術、設備、ソフト面の支援等） ○創業の促進（情報提供・研修、資金供給円滑化等） ○創造的事業活動（ベンチャー）の促進（研究開発、支援人材、株式・社債等による資金調達等）
政策体系	事業活動の不利の補正（取引条件の向上） ○過度の競争の防止 ○下請取引の適正化 ○事業活動の機会確保 ○国等受注機会確保 ○輸出振興 ○輸出品との関係調整	経営基盤の強化（経営資源の充実） ○経営資源確保 ・設備 ・技術（中小企業技術革新制度（SBIR）、産学官連携等） ・人材・情報 ・中核支援拠点等の整備 ○連携・共同化の推進 ○産業集積・商業集積の活性化 ○労働に関する施策 ○取引適正化 ○国等受注機会確保
		経済的社会的環境変化への適応の円滑化（セイフティネットの整備） ○経営安定、事業の転換等の円滑化

資料：経済産業省・中小企業庁／中小企業総合事業団「新中小企業時代の中小企業政策」（2000年1月）より作成。

出典 伊藤正昭（2011）『新地域産業論』学文社

中小企業憲章 2010

前文

中小企業は、**経済を牽引する力**であり、**社会の主役**である。常に時代の先駆けとして積極果敢に**挑戦**を続け、多くの難局に遭っても、これを乗り越えてきた。戦後復興期には、生活必需品への旺盛な内需を捉えるとともに、輸出で新市場を開拓した。オイルショック時には、省エネを進め、国全体の石油依存度低下にも寄与した。急激な円高に翻弄されも、産地で連携して新分野に挑み、バブル崩壊後もインターネットの活用などで活路を見出した。我が国は、現在、世界的な不況、環境・エネルギー制約、少子高齢化などによる停滞に直面している。中小企業がその力と才能を発揮することが、疲弊する**地方経済を活気づ**け、同時に **アジアなどの新興国の成長をも取り込み**日本の新しい未来を切り拓く上で不可欠である。政府が中核となり、国の総力を挙げて、中小企業の持つ個性や可能性を存分に伸ばし、自立する中小企業を**励まし**、困っている中小企業を**支え**、そして、どんな問題も中小企業の立場で考えていく。これにより、中小企業が**光り輝き**、もって、安定的で活力ある経済と豊かな国民生活が実現されるよう、ここに中小企業憲章を定める。

中小企業憲章 2010

基本理念

中小企業は、**経済や暮らしを支え、牽引**する。**創意工夫**を凝らし、**技術**を磨き、**雇用**の大部分を支え、暮らしに**潤い**を与える。意思決定の**素早さ**や**行動力**、個性豊かな**得意分野**や**多種多様な可能性**を持つ。経営者は、**企業家精神**に溢れ、自らの才覚で事業を営みながら、**家族のみならず従業員を守る責任**を果たす。中小企業は、経営者と従業員が**一体感**を発揮し、一人ひとりの努力が目に見える形で成果に結びつき易い場である。中小企業は、社会の主役として**地域社会と住民生活に貢献**し、**伝統技能や文化の継承に重要な機能**を果たす。小規模企業の多くは**家族経営形態**を採り、地域社会の安定をもたらす。このように中小企業は、**国家の財産**ともいべき存在である。一方で、中小企業の多くは、**資金や人材などに制約**があるため、外からの変化に弱く、**不公平な取引を強いられる**など数多くの困難に晒されてきた。この中で、大企業に重きを置く風潮や価値観が形成されてきた。しかし、金融分野に端を発する国際的な市場経済の混乱は、却って**大企業の弱さを露わ**にし、世界的にもこれまで以上に中小企業への期待が高まっている。国内では、少子高齢化、経済社会の停滞などにより、将来への不安が増している。不安解消の鍵となる**医療、福祉、情報通信技術、地球温暖化問題**を始めとする**環境・エネルギー**などは、市場の成長が期待できる分野でもある。中小企業の力がこれらの分野で発揮され、豊かな経済、安心できる社会、そして人々の活力をもたらし、**日本が世界に先駆けて未来を切り拓くモデル**を示す。難局の克服への展開が求められるこのような時代にこそ、これまで以上に意欲を持って努力と創意工夫を重ねることに高い価値を置かなければならない。中小企業は、その大いなる**担い手**である。

おもてなし経営企業選

- ・ 少子高齢化、価格競争の激化、グローバル化への対応等、多くのサービス事業者は**厳しい競争**にさらされている。
- ・ 各地域には、価格競争に陥ることなく、顧客のニーズに合致したサービスを継続的に提供し、「顧客」のみならず「社員」「地域・社会」から**愛される経営**を実現している企業が存在。

- ①社員の意欲と能力を最大限に引き出し、
- ②地域・社会との関わりを大切にしながら
- ③顧客に対して高付加価値・差別化サービスを提供する

経済産業省では上記の企業を「おもてなし経営」として表彰している。

(全国では2012年度から100社程度が選定されている)

三重県では2014年度から表彰をはじめている。

四日市市内から選出された企業は、

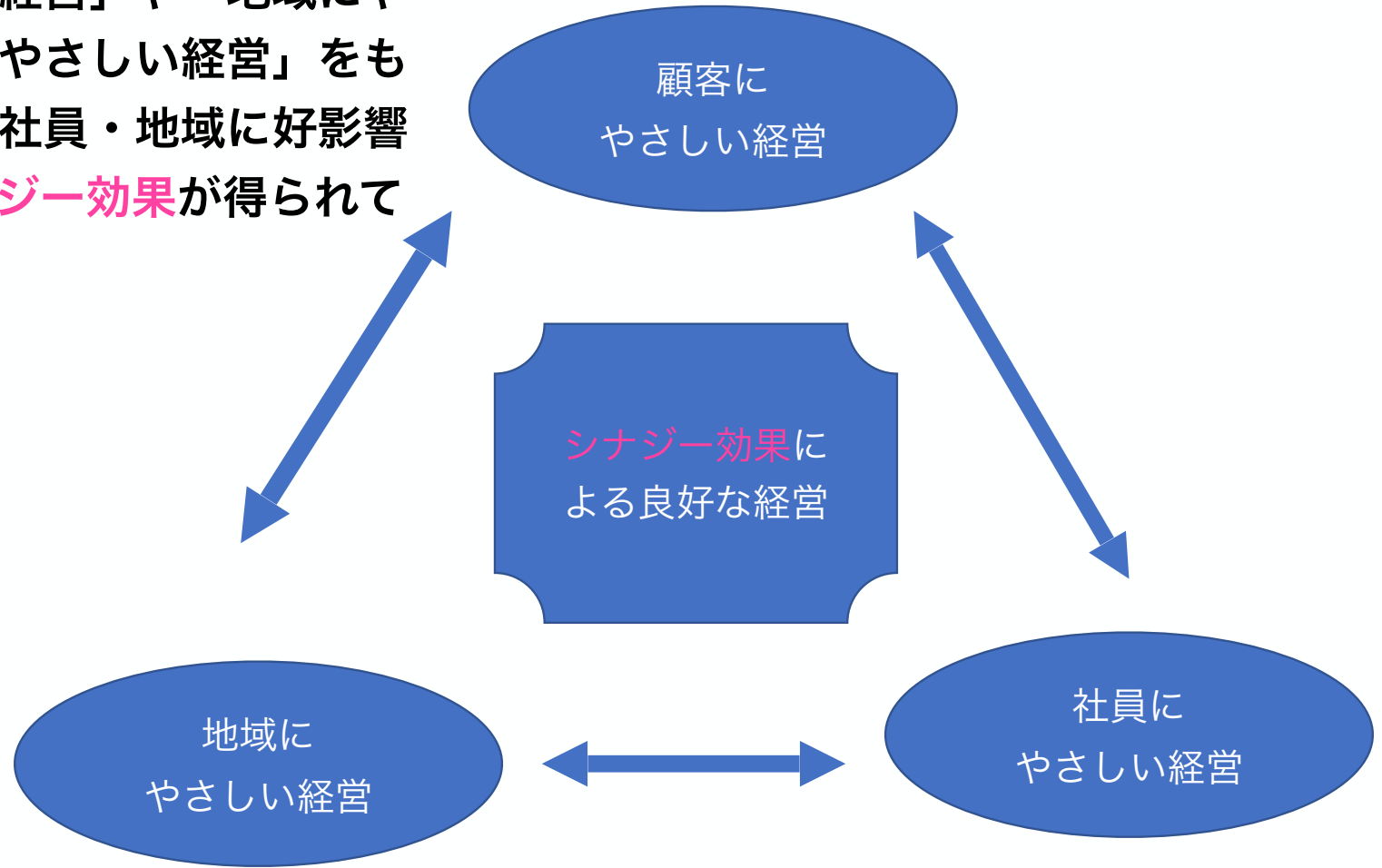
株式会社東産業、株式会社ファーストステップ、株式会社四日市事務機センター、
三昌物産株式会社、株式会社PlanB



「三重のおもてなし経営企業選」受賞企業 フォロワー 調査(2019) のまとめ

- 経営指標（売上高総利益率／売上高営業利益率／ROA／自己資本比率）はいずれも中小企業の平均より良好
- 離職率も同業・同規模と比較して低い
- 明文化された経営理念があり、何らかの方法で共有
- 障害者雇用・育児・介護制度などに工夫
- 社員の意欲・満足度高めるための工夫（面談／表彰／資格取得／交流会／調査）
- 地域・社会との関わりを大切にする事業や活動（採用／体験／企業連携／地域貢献）
- オンリーワン商品／顧客との密接なコミュニケーション／小回りの効く対応による付加価値の創出

たとえば「社員に優しい経営」や「地域にやさしい経営」が「顧客にやさしい経営」をもたらし、そのことがより社員・地域に好影響をもたらすといったシナジー効果が得られているのではないか？



地域未来牽引企業

- 経済産業大臣により選定された、地域経済の中心的な担い手となりうる者
(2017年より選定 現在4,743社) →三重県87社→四日市17社
- 選定基準
企業データベースから候補選定 (営業利益・従業員数・域外販売額、域内仕入額)
企業への意向確認
地方自治体等の推薦&有識者の評価
- 四日市市内企業17社
五十鈴電業株式会社 / 株式会社伊藤製作所 / 伊藤製油株式会社 / 株式会社大津屋 / 釜屋株式会社 / 九鬼産業株式会社 / 株式会社グリーング / 五光山彦株式会社 / 株式会社スエヒロEPM / 株式会社扇港産業 / 株式会社中央鐵骨 / ティエムティ株式会社 / 株式会社中村製作所 / ニュートリー株式会社 / 藤井撚糸株式会社 / 三重機械鉄工株式会社 / 三鈴工機株式会社

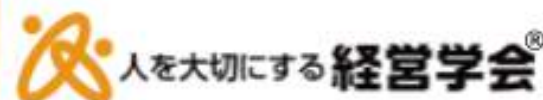
坂本光司 「日本でいちばん大切にしたい会社」

私には大切にしたい会社があります…

「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞

日本の経済に、日本のすべての働く人に、本当の活力を生み出すために。

「正しいことを、正しく行っている企業」を表彰します。



■応募資格（第12回）

過去5年以上にわたって、以下の6つの条件に全て該当していること

1. 希望退職者の募集や人員整理（リストラ）をしていない
2. 重大（死亡や重傷）な労働災害を発生させていない
3. 一方的なコストダウン等理不尽な取引を強要していない
4. 障がい者の雇用率は法定雇用率以上である
 - 常勤雇用43.5人以下の企業で障がい者を雇用していない場合は、障がい者就労施設等からの物品やサービス購入等、雇用に準ずる取り組みがあること
 - 本人の希望等で、障がい者手帳の発行を受けていない場合は実質で判断する
5. 営業黒字で納税責任を果たしている（除く新型コロナウイルスの感染拡大の影響による激変）
6. 下請代金支払遅延防止法等の法令違反がない

坂本光司氏(2015)「日本でいちばん大切にしたい会社」がわかる100の指標

いい会社の100の経営指標 合計欄

1	社員に関する指標	点
2	社外社員(仕入先・協力企業等)に関する指標	点
3	現在顧客と未来顧客に関する指標	点
4	高齢者・女性・障がい者に関する指標	点
5	経営者に関する指標	点
6	社員の確保・育成・評価に関する指標	点
7	福利厚生等に関する指標	点
8	社会貢献活動に関する指標	点
9	中長期経営計画・経営理念等に関する指標	点
10	経営全般に関する指標	点
合計(100点満点)		点

1. 社員に関する指標

01	過去5年以上、社員数が維持・増加している	
02	過去5年以上、人員整理等(リストラ)は一切していない	
03	過去5年間平均の、正社員の転職的離職率は3%以下である	
04	過去5年以上、重大な労働災害は発生していない	
05	定期的に労働条件や就業環境等に関する社員満足度調査を外部に依頼し、その満足度は常に70%以上である	
06	毎年、経営者または部門の最高責任者が、社員一人一人の要望・意見を聞くための個別面談を勤務中に実施している	
07	過去5年以上サービス残業は一切させていない	
08	社員が自社株を保有できる制度があり、血縁のない社員出身の取締役がいる	
09	財務内容等主要な経営情報は全社員に毎月公開し、理解を深めている	
10	社員一人当たりの月間平均所定外労働時間は10時間以下である	
		×1点

2. 社外社員(仕入先・協力企業等)に関する指標

11	過去5年以上、仕入先や協力企業等に対し、一方的なコストダウンをしていない	
12	発注単価は仕入先や協力企業等の経営も十分考えた適正単価で発注している	
13	取引依存度が70%以上ある仕入先や協力企業等の業績は大半が黒字である	
14	仕入先や協力企業等への支払いは手形ではなく全て現金決済である	
15	代金の締め後の支払日は20日以内である	
16	仕入先や協力企業等に対して十分な研修機会や情報共有機会を提供している	
17	既存の仕入先や協力企業等に知らせず、既に流れている商品の競争見積もり等はない	
18	過去5年間、自社の生産量不足を理由に、仕入先や協力企業等に依頼していた仕事を一方的に内作化していない	
19	仕入先や協力企業等に対し、季節商品といえども可能な限り安定発注を心がけている	
20	仕入先や協力企業等に対し接待や商品の購入等は一切させない	
		×1点

3. 現在顧客と未来顧客に関する指標

21	過去3年間のリピート客の比率は90%以上である	
22	顧客の80%以上は口コミ客・紹介客である	
23	組織図は顧客や社員が最上位の逆ピラミッド図である	
24	過去3年間、商品やサービスの納期順守率は99%以上である	
25	トイレの使用や休憩を求める未来顧客にも親切丁寧に対応している	
26	顧客からの苦情を吸い上げる仕組みがあるとともに、顧客を感動させる制度が3つ以上ある	
27	顧客情報は全社員が共有化しているとともに、顧客からの感謝の手紙等が同業他社と比較し多い	
28	過去3年間、商品に対するクレーム率は1%以下である	
29	ここ5年間新規顧客数が増加傾向にある	
30	顧客からのクレーム情報は、即座にトップまたは部門長にまで上がり、対処する仕組みが機能している	
		×1点

4. 高齢者・女性・障がい者に関する指標

31	定年(雇用確保措置)年齢は66歳以上、または定年がない	
32	65歳以上の求職者にも就業の機会がある	
33	高齢者の給与・労働条件等は定期的に本人と十分相談し決めている	
34	女性管理職が全管理職の20%以上である	
35	過去3年以内に障がい者の業務を創出し、障がい者を新たに雇い入れている	
36	障がい者雇用率は過去3年間法定雇用率(現在2.0%)を上回っている	
37	障がいのある社員の雇用は、正社員雇用を基本としつつ、個人の希望や就業力に応じた多様な雇用形態を用意している	
38	障がい者の賃金は、ほぼ全員が最低賃金を上回っている	
39	障がい者の定着率は過去3年間おおむね90%以上である	
40	障がい者就労施設等の活動を日常的に支援している	
		×1点

5. 経営者に関する指標

41	経営者は常に経営理念の体現者としての言動をしている	
42	経営者は社内のだれよりも勉強家・努力家である	
43	不況時には経営者が社内のだれよりも率先して大幅に役員報酬を削減する	
44	経営者は自らの引退時期を定めている	
45	経営者は意思疎通を図るため、全社員とのコミュニケーション(食事会等)に積極的に参加している	
46	事業承継のためにおおむね10年計画で準備をする	
47	経営者は常に耳の痛い苦情や情報を聞いたり、入手する場や仕組みを持っている	
48	後継者の選定に関し、社内外に的確な意見を言ってくれる相談者がいる	
49	経営者または部門の責任者は、全社員の名前はもとより、その家族構成や生活状況をおおむね知っている	
50	公認会計士(税理士)・経営コンサルタント・社会保険労務士・弁護士等の経営専門家との固有なネットワークがある	
		×1点

6. 社員の確保・育成・評価に関する指標

51	社員一人当たりの人財育成経費は年間10万円以上、または総実労働時間に占める研修時間は5%以上である	
52	社員一人一人のキャリアパスプランが確立し、それに基づく教育訓練が行われている	
53	社員の資格取得奨励制度や自己啓発支援制度がある	
54	定期的(含む数年に1回)に新規学卒者を採用している	
55	ほぼ全社員が人財の確保に直接・間接に関わっている	
56	採用で重視するのは才や出身大学等ではなく理念に共感するか、利他(他人の幸せ)の心が強いかなどである	
57	性や出身、さらには国籍等を一切問わない採用が基本である	
58	社長の評価配分点は20%程度以下である	
59	管理職の評価は部下を育成したか否かが重要である	
60	昇給評価・昇格評価・賞与評価のそれぞれの基準がありオープンになっている	
		×1点

7. 福利厚生等に関する指標

61	就業規則や退職金制度、さらには社員にとって必要な諸規定は全て書式化・整備されている	
62	企業主催の親睦会行事が年5回以上開催され、社員の自主的な参加率は平均70%以上である	
63	企業内に社員が食事や休息・リフレッシュできる快適空間がある	
64	出産や子育て、さらには入院等の支援のための独自の制度が3つ以上ある	
65	社員や家族のためのメモリアル休暇制度や、5日以上連続して取得できるリフレッシュ休暇制度がある	
66	時間単位の有給休暇制度があり、かつその利用実績がある	
67	育児を支援する独自の支援制度があり、復帰希望者の育児休暇後の復帰率は、過去3年間平均し90%以上である	
68	全社員の過去3年間の年次有給休暇平均取得率は70%以上である	
69	社員が病気や事故で就業不能でも、1年以上の現金支給や、社員死亡後、その子供が大学卒業するまで、補助金支給等、手厚い福利厚生制度がある	
70	社員や社員の家族等のメモリアルデーには、会社としてメッセージやプレゼント等をしている	
		×1点

8. 社会貢献活動に関する指標

71	地域文化向上や慈善活動のため、毎年おおむね経常利益の1%以上の金額(含む人的貢献)を、地域団体や地域社会、国内外に実質寄付している	
72	地域社会に対する会社としてのボランティア活動を、定期的・定期的に実施している(除く清掃)	
73	社内だけでなく会社周辺の清掃活動を定期的に行っている	
74	教育機関からのインターンシップを積極的に受け入れている(受け入れる用意がある)	
75	会社の施設を地域住民や地域団体に対し、無償あるいは実費で貸し出している	
76	地域内外の大災害に対しては、現地に出向き支援したり、会社の施設を提供する等積極的な物心両面での支援制度がある	
77	地域住民や教育機関等の企業見学の要望を積極的に受け入れている	
78	地域貢献等のための会社主催のイベント等を定期的に行っている	
79	社会貢献活動を、会社経営における重要な活動と戦略的に位置づけている	
80	ボランティア休暇制度があり、過去3年間で複数の社員が取得している	
		×1点

9. 中長期経営計画・経営理念等に関する指標

81	全社員が参画し策定した中長期経営ビジョンがあり、その内容は全社員が知っている	
82	中長期経営ビジョンは計画倒れにならないように、定期的なチェックシステムがあり、それが機能している	
83	中長期経営ビジョンは全体計画・部門計画だけでなく、個人の計画等にまでおとされている	
84	中長期経営ビジョンの成長計画は意識的に前年比20%以上にはあえてしない	
85	過去5年間の計画に対する平均達成率は90%以上である	
86	明文化された経営理念等がある	
87	朝礼等は勤務時間内に行われ、1週間に1回以上は、その時間が30分以上に及ぶ	
88	経営理念には社員等5人(社員とその家族、外注先・下請企業の社員、顧客、地域社会、株主)の幸せが匂う	
89	経営理念に基づき経営計画等が策定されている	
90	経営理念に共感・共鳴し入社する社員が多い	
		×1点

10. 経営全般に関する指標

91	業績軸(株主満足度)ではなく、幸せ軸(社員・顧客・地域社会の満足や幸せ)を基本とする経営が行われている	
92	自社独自の情報システムが構築され機能している	
93	社内の業務遂行に必要な情報等のコミュニケーションは、口頭(直接)を主に、メール等を従として関係者に伝えている	
94	研究開発・新業態開発・新市場開発、そして新サービス開発等を日常的に行っている社員が全社員数の10%以上いる	
95	総資本対自己資本比率は50%以上である	
96	過去5年間の売上高対経常利益はほぼ5%以上である	
97	内部留保金が年間人件費総額を上回っている	
98	本社社員(総務、人事、経理等)比率は全社員数の5%程度以下である	
99	社員の多くが、子供や後輩に自社への入社をすすめたいと思っている	
100	自社の生産・販売活動に伴う地球環境への配慮を年々高めている	
		×1点

今回の調査対象の検討（岡・岩崎・西浦）

1. 既に一定の市場を獲得していると考えられる企業

- ①伊藤製作所 ②スエヒロEPM(株)
- ③竹屋 ④小林機械製作所
- ⑤河村産業

2. 新しいビジネスモデルを模索していると考えられる企業

- ⑥(株)中村製作所 ⑦マルシゲ清水製茶
- ⑧萩村製茶（海外市場） ⑨まるゑい（海外市場）
- ⑩藤総製陶所 ⑪ミヤオカンパニーリミテド（異業種連携：海外市場）
- ⑫ミナミ産業株式会社（海外市場：新規） ⑬(株)フローラ

3. 新しい働き方・地域・社会との関わりを模索している企業

- ⑭四日市事務機センター ⑮東産業 ⑯宮崎本店

事例研究：①(株)伊藤製作所（四日市市広永町101）
代表取締役 伊藤澄夫氏（2代目）

事例研究②(株)スエヒロEPM (四日市市末広町2-4)
代表取締役会長 佐久間裕之氏 (2代目)

考察

(1) 事業転換点

伊藤製作所 市場の成熟化に伴うコスト競争による利益減少の懸念

スエヒロEPM 下請け仕事による利益減少の懸念

(2) 経営判断・手法の基準

伊藤製作所・スエヒロEPM

自社の技術を最大限に活かすための市場を模索し、もっとも収益性の高い手法を選択する。

(3) 人材育成

伊藤製作所・スエヒロEPM

創業時から社員を大切にせる企業風土があった。

常にどうすれば社員が仕事を楽しくできるか、

いかにすれば社員が最大限の能力を発揮できるようになるか
うまく誘導するような心がけ・手法を取り入れている。

今後の研究の方向

1. 未来企業についての論理的整理
未来企業像の明確化
経営・地域産業・雇用（働き方）などの観点整理
2. 個別企業の事例の積み重ね
3. 全体像の把握（アンケート調査？）