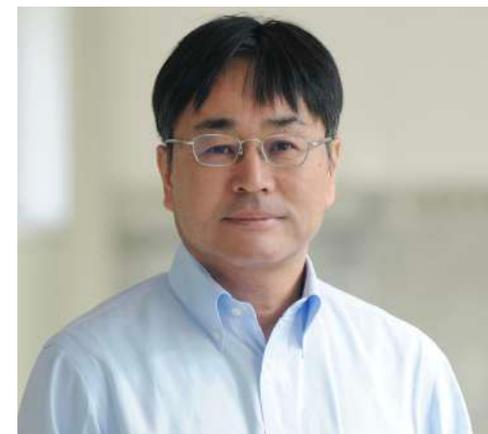


地域を拓く未来企業に関する研究

2022年度 地域連携フォーラム
2023年3月4日（土）

四日市大学 総合政策学部 岡良浩



1. 研究の趣旨

- コロナ禍 → 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、未来を担う企業を「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)

川崎綾子 (総合政策学部 特任准教授)

西浦尚夫 (じばさん 主幹)

2. 昨年度の研究レビュー

2. 1 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

経済を牽引する社会の主役

創意工夫・雇用・多種多様な可能性・家族経営形態

地域社会への貢献・伝統技能た文化の継承

医療・福祉・情報通信技術・地球温暖化問題

日本が世界に先駆けて未来を切り拓くモデル

図表 3-4 新旧中小企業基本法の理念と体系の比較

	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 ○輸入品との関係調整	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。

2. 昨年度の研究レビュー

2.2 三重県おもてなし経営選

- ① **社員**の意欲と能力を最大限に引き出し、
社員とのコミュニケーション／面談／表彰／研修／交流会／
経営理念／共有
- ② **地域**・社会との関わりを大切にしながら
地元雇用／職場見学・体験／地元企業連携／地域貢献
- ③ **顧客**に対して高付加価値・差別化サービスを提供する
オンリーワン商品 or 顧客とのコミュニケーション

※各項目の具体的な内容は、フォローアップ調査（受託研究）より抜粋

四日市市内から選出された企業

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

2. 昨年度の研究レビュー

2.3 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
- 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 / 株式会社グリーンス / 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
- 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

⇒マクロな量的指標が主な判断基準

2. 昨年度のヒアリングの考察

昨年度のヒアリングの概要

- ・ 既に確固たる市場を獲得し、現在の地域を担っている中小企業として
 - ・ 伊藤澄夫氏（伊藤製作所）
 - ・ スエヒロEPMの社長へのインタビュー
- ・ 結果的に
 - ①製造業
 - ②父親が創業した企業を継承する二代目経営者へのヒアリング

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）



- ・ 会社概要

創 業 昭和20年12月

資本金 5,000万円

従業員 120名

売上高 39億1,000万円（令和2年度）

事業内容 順送り金型設計製作、
プレス部品加工、部品組立



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)



会社概要

設立 1953年(昭和28年)10月9日

代表者 清水啓一

資本金 4,000万円

従業員数 49名(2020年8月現在)

年間売上額 15億円(令和2年度)

特筆事項 スクリュープレス搾油機の国内シェア99%

事業内容 食用油脂・食品加工装置の設計・製造及び据付

主要品目 スクリュープレス式搾油機、搾汁機、脱水機、
食品・飼料用2軸エクストルーダー等

経営革新のエッセンス

- ・伊藤製作所の場合

創業者：父親・漁網機械の部品工場として整備

→父親から「金型をやれ」→金型製造へ試行錯誤しながら挑む

→金型は高価だが、それだけでは受注不安定

→金型製造だけでなく、金型を使った部品製造までを一貫して行うビジネスモデルへの転換

(順送り金型による精密プレス加工のリーディングカンパニー)

- ・スエヒロEPM佐久間裕之氏の場合

父親は職業軍人、復員後、熊沢製油の工務部→解雇を経て、創業を決意

日々の修理業務の下請けの町工場→ここからの脱却を模索

海外製の食用搾油機の修理をしているうちに、「自社で搾油機ができる」「試しに無償で使ってもらおう」などを経て、搾油機の国産化（自社ブランド化）を図る→エクストルーダー（多機能食品加工機械）へと展開→国内では類をみないオンリーワン企業となる

2社に共通する経営革新

- ・ 徹底した技術重視
伊藤製作所：金型→順送り金型→部品製造
スエヒロERM：搾油機の自社生産→国内初のエクストルーダーメーカーに
- ・ 時代のニーズの的確な把握と実現に向けての確固たる意思
伊藤製作所：漁網の衰退→金型が技術の中心
スエヒロEPM：搾油機に国内メーカーは不在→活路&圧倒的なシェア
- ・ 事業に対する独自の視点と意思決定
伊藤製作所：金型→部品製造、海外進出
スエヒロEPM：搾油機への集中戦略
- ・ 組織を動かす指導力
対外的な人望・従業員とともに歩む姿勢

今年度のヒアリング

- ・ キャリア教育「経営者のキャリア講演会」に登壇いただいた4名の経営者を再録

株式会社 PLAN B 浜中俊哉 氏(在宅介護・看護および訪問介護事業)

株式会社 メディサポジャパン他 小串拓由氏 (医療向け情報発信業)

株式会社 GMC 田村崇史 氏 (保険・経営コンサルティング業)

株式会社 ATIS 岩瀧太郎 (デザイン業)

- ・ 三重県中小企業家同友会の推薦による
当方からは「若手の代表的な経営者」を依頼

株式会社 PLAN B 浜中俊哉 氏

- ・ 2002年大学卒業後金融業に従事
(2005年退職、アメリカ旅行)
- ・ 2006年 家業のプラスチック成形業を継ぐ
2008年 専務取締役 2010年ベトナム工場設立準備
2012年 親族でのトラブル 2014年 退任を決意
- ・ サラリーマンを決意中に、義理の母が要介護
この経験を機に2014年にPLAN Bを起業
介護経験を元に、訪問看護・在宅介護のビジネスに
2015年 訪問看護ステーション
2016年 訪問介護ステーション
2017年 居宅介護支援事業所、2018年 ナーシングホーム
2020年 新社屋建設



株式会社 メディアサポートジャパン他 小串拓由 氏

- 大阪生まれ→大学卒業後に大手販売店に勤務
→ハードな勤務内容&転勤で身体を壊す（病院探しに苦労する）
- 結婚を機に退職→松阪市の広告代理店に転職
- 28歳で自宅で起業（パソコン1台・車1台）
株式会社生活サポート（もともと経営者になりたかった）
広告代理店の経験から医療向け診察券の受注を事業化
- 36歳で事業売却
メディアサポート事業を万協製薬さんに売却
ネット通販事業（診察券のネット販売）・不動産事業を継続
医療・介護事業のコンサルタントとしての活動がメイン



株式会社 GMC 田村崇史 氏

- ・ 保険に関するリスクコンサルティング
- ・ 1974年 父が保険業として25歳で創業
『明日の暮らしを安心に』
- ・ ちょっとした縁で、紹介を意識した感動経営
(飛び込み営業なしで300軒の顧客を獲得)
- ・ 1989年法人化と事務所開設→1996年コンサルティング業へ業態変化
- ・ 本人は苦労知らずの高校時代→一度父の後を継ぐと親の会社に就職→退職して東京で親元
離れて生活→調理師学校→フリーター
- ・ 26歳で再度、父の会社に再就職 (社長になると強い決意)
- ・ 父の感動経営を継承し、従業員とともに顧客のためになる業務へと



株式会社 ATIS 岩瀧太郎 氏

- ・ 東京生まれ、10歳で四日市へ。19歳でバンド活動開始
- ・ 1997年 個人事業主→21歳アパレルショップ・アパレルブランド→25歳で恵比寿に事務所設立、SEIZEブランドで原宿展示会・全国35店舗卸販売スタート。2003年バンドとして2ndアルバム→2005年バンド解散、2006年ブランドの閉店解散→建設業でバイト生活へ転落
- ・ 2007年 29歳 個人にてデザイン業を開始→株式会社ATIS設立
- ・ 2008年→アパレル・飲食店のチラシ・ポスター制作・JOINFO WEB MAGAZINE、紙媒体
- ・ 2011年 JOINFO主催イベント開催→2012年 Ms Universe Japanの共催
- ・ 2014年 事務所を移転・カフェを併設、JOINFO MAG 南勢版を創刊するも閉刊
- ・ 2018年カフェをプラトンホテルへ移転
- ・ 2019年コロナ拡大とともに、会社コンセプト（カラー・HP）リニューアル
- ・ 2022年 15th PR Year（自社ブランディング再構築）



若手経営者のレビューまとめ

- ・ さまざまな経緯での起業

浜中氏：もともと経営には関心があった。家のゴタゴタを契機に起業へ

小串氏：もともと経営者願望はあったが、就職の苦い経験を機に起業へ

田村氏：もともと実家を継承する気はなかったが、ある時期に決断

岩瀧氏：バンド&アパレルがうまくいった（才能）

- ・ 事業構築のきっかけは、偶然？

浜中氏：家族の実体験を事業に

小串氏：転職した広告代理店の経験から事業化

田村氏：父の実直な保険代理店経営を継承（第二創業）多角化

岩瀧氏：アパレルブランドの経験からデザイン会社へ

- ・ 組織づくり

浜中氏：家族的な雰囲気を経営に

田村氏：お困りごとを解決するための親身な相談

岩瀧氏：友達感覚の雰囲気を大切に

→事業立案能力・行動力・人脈といった人間力が経営者としてのキャリアを支えている

四日市市の未来企業の発掘

- ・ アンケート調査によって未来を担う企業を発掘したり、その像を明らかにできないか？

三重県会社要覧「百五経済研究所」に掲載の四日市市内事業所

三重県中小企業家同友会に加盟の四日市市内事業所

四日市商工会議所 会員企業

→約500社規模のアンケート調査を実施

→四日市市内事業所の全体像を明らかにする

VS ヒアリングを継続することにより、質的な内容を確認

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しない	
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名前レベルでの人的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材育成経費は年間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	ほぼ全社員が人材の確保に直接・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	社内の業務遂行上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

アンケート項目候補

1. 企業概要
事業内容
従業員数 →ここ数年の増減
売上規模
2. 経営者像
経営理念・明文化・社員への浸透方法・社員との関係構築
3. 従業員像
社員の確保
社員教育（研修・資格取得・奨励）
福利厚生・休暇制度
働きがいの確認（雇用満足度調査・個別面談制度）
子育て・介護などへの工夫
関連企業に関する調査項目
4. 社会貢献活動に関する調査項目
5. 顧客に関する調査項目
6. コロナ禍での経営環境の変化について