＜事例Ⅰ＞

A 社は首都圏を拠点とする、資本金 2,000 万円、従業員 15 名の印刷・広告制作会 社である。1960 年に家族経営の印刷会社として創業し、1990 年より長男が 2 代目と して引き継ぎ、30 年にわたって経営を担ってきたが、2020 年より 3 代目が事業を承 継している。 創業時は事務用品の分野において、事務用品メーカーの印刷下請と特殊なビジネス フォームの印刷加工を主な業務としていた。当初は印刷工場を稼働しており、職人が 手作業で活字を並べて文章にした版を作って塗料を塗る活版印刷が主流で、製版から 印刷、加工までの各工程は、専門的な技能・技術によって支えられ、社内、社外の職 人の分業によって行われてきた。 しかしながら 1970 年代からオフセット印刷機が普及し始めると、専門化された複 数の工程を社内、社外で分業する体制が崩れ始め、それまで印刷職人の手作業によっ て行われてきた工程が大幅に省略され、大量・安価に印刷が仕上げられるようになっ た。 さらに 2000 年頃より情報通信技術の進化によって印刷のデジタル化が加速し、版 の作成を必要としないオンデマンド機が普及することによって、オフィスや広告需要 の多くが、より安価な小ロット印刷のサービスに置き換わっていった。とりわけ一般 的な事務用印刷の分野においては、技術革新によって高度な専門的技術や知識が不要 となったため、印刷業ではない他分野からの新規参入が容易になり、さらに印刷の単 価が下がっていった。 こうした一連の技術革新に伴う経営環境の変化に直面する中で、多くの印刷会社が 新しい印刷機へと設備を刷新してきたのに対して、A 社では、 2 代目が社長に就任 すると、保有していた印刷機、印刷工場を順次売却し、印刷機を持たない事業へと転 換した。制作物のデザイン、製版、印刷、製本までの工程を一括受注し、製版や印刷 工程を、凸版、凹版、平版などの版式の違いに応じて専門特化された協力企業に依頼 することで、外部にサプライチェーンのネットワークを構築し、顧客の細かいニーズ に対応できるような分業体制を整えることに注力した。A 社では、割り付けやデザ インと紙やインク、印圧などの仕様を決定して、印刷、製本、加飾などの各工程にお いて協力企業を手配して指示することが主な業務となっていった。当時、新しい技術 に置き換わりつつあった事務用印刷などの事業を大幅に縮小し、多工程にわたり高品 2 質、高精度な印刷を必要とする美術印刷の分野にのみ需要を絞ることで、高度で手間 のかかる小ロットの印刷、出版における事業を幅広く展開できるようになった。その 結果、イベントや展示に用いられる紙媒体の印刷物、見本や写真、図録、画集、アル バムなどの高精度な仕上がりが求められる分野において需要を獲得していった。 1990 年代から行われた事業の転換は、長期にわたって組織内部のあり方も大きく 変えていった。印刷機を社内で保有していた時は、製版を専門とする職人を抱えてい たが、定年を迎えるごとに版下制作工程、印刷工程を縮小し、それらの工程は協力企 業に依頼することとなった。そして、図案の作成と顧客との接点となるコンサルティ ングの工程のみを社内に残し、顧客と版下職人、印刷工場を仲介し、印刷の段取りを 決定して協力企業に対して指示を出し、各工程間の調整を専門に行うディレクション 業務へと特化していった。 他方で 2000 年代に入ると、同社はデザインと印刷コンテンツのデジタル化に経営 資源を投入し、とりわけ高精細画像のデータ化においてプログラミングの専門知識を 持つ人材を採用し始めた。社内では、複数の事業案件に対してそれぞれプロジェクト チームを編成し、対応することとなった。具体的には、アートディレクターがプロ ジェクトを統括して事業の進捗を管理し、外部の協力企業を束ねる形で、制作工程を 調整しディレクションする体制となった。 また、広告代理店に勤務していた 3 代目が加わると、 2 代目は図案制作の工程を版 下制作から独立させて、新たにデザイン部門を社内に発足させ、 3 代目に部門の統括 を任せた。 3 代目は、前職においてデザイナー、アーティストとの共同プロジェクト に参画していた人脈を生かし、ウェブデザイナーを 2 名採用した。こうした社内の人 材の変化を受けて、紙媒体に依存しない分野にも事業を広げ、ウェブ制作、コンテン ツ制作を通じて、地域内の中小企業が大半を占める既存の顧客に向けた広告制作へと 業務を拡大した。しかしながら、新たな事業の案件を獲得していくことは難しかっ た。とりわけ、こうした新たな事業を既存の顧客に訴求するためには、新規の需要を 創造していくことが求められた。また、中小企業向け広告制作の分野においては、既 に数多くの競合他社が存在しているため、非常に厳しい競争環境であった。さらに新 規の市場を開拓するための営業に資源を投入することも難しいために、印刷物を伴わ ない受注を増やしていくのに大いに苦労している。 3 新規のデザイン部門と既存の印刷部門はともに、サプライチェーンの管理を担当 し、デザインの一部と、製版、印刷、加工に至る全ての工程におけるオペレーション は外部に依存している。必要に応じて外部のフォトグラファーやイラストレーター、 コピーライター、製版業者、印刷職人との協力関係を構築することで、事業案件に合 わせてプロジェクトチームが社内に形成されるようになった。 2 代目経営者の事業変革によって、印刷部門 5 名とデザイン部門 10 名の 2 部門体 制で事業を行うようになり、正社員は 15 名を保っている。 3 代目は特に営業活動を 行わず、主に初代、 2 代目の経営者が開拓した地場的な市場を引き継ぎ、既存顧客か らの紹介や口コミを通じて新たな顧客を取り込んできたが、売り上げにおいて目立っ た回復のないまま現在に至っている。

＜事例Ⅱ＞

B 社は資本金 300 万円、社長を含む従業者数 15 名の豆腐の製造販売業者である。 B 社は清流が流れる地方都市 X 市に所在する。この清流を水源とする地下水は良質 な軟水で、滑らかな豆腐づくりに向く。 1953 年（昭和 28 年）、現社長の祖父が X 市の商店街に B 社を創業した。地元産大 豆、水にこだわった豆腐は評判となり、品評会でも度々表彰された。なお、X 市は室 町時代に戦火を避けて京都から移り住んだ人々の影響で、小京都の面影を残してい る。そのため、京文化への親近感が強く、同地の職人には京都の老舗で修行した者が 多い。同地の繁盛店は、B 社歴代社長、新しい素材を使った菓子で人気を博す和菓子 店の店主、予約が取りにくいと評判の割かっ 烹 ぽう の板前など京都で修行した職人が支えてい る。 1981 年（昭和 56 年）、創業者の病をきっかけに、経営は息子の 2 代目に引き継がれ た。その頃、X 市でもスーパーマーケットなど量販店の出店が増加し、卸販売も行う ようになった。従来の商店街の工場兼店舗が手狭になったため、良質な地下水を採取 できる農村部の土地に工場を新設した。パートの雇用も増やし、生産量を拡大した。 2000 年（平成 12 年）、創業者の孫にあたる現社長が、京都での修行を終えて B 社を 継承した。その頃、地場資本のスーパーマーケットからプライベート・ブランド（PB） の製造呼びかけがあった。国産大豆を使いながらも、価格を抑え、集客の目玉とする PB であった。地元産大豆にこだわった祖父と父のポリシーに反するが、事業拡大の 好機と捉え、コンペ（企画競争型の業者選定会）に参加し、受注に成功した。そして PB 製造のための材料用倉庫と建屋も新築し、パートも増やした。その後、数度のコ ンペで受注契約を繰り返し、最盛期は B 社売上比率の約半分が PB で占められた。し かし、2015 年（平成 27 年）のコンペで大手メーカーに敗れ、契約終了となった。 PB の失注のタイミングで、X 市の大手米穀店 Y 社からアプローチがあり、協議の 結果、農村部の工場の余剰設備を Y 社へ売却し、整理人員も Y 社が雇用した。X 市 は豊富な水を活かした米の生産も盛んで、Y 社は同地の米の全国向け EC サイトに注 力している。Y 社社長は以前より在庫用倉庫と炊飯に向く良質な軟水を大量に採取で きる井戸を探していた。Y 社は建屋を改修し、B 社の地下水を購入する形で、Y 社サ イトのお得意さまに限定販売するペットボトル入り水の製造を開始した。また Y 社 は「X 市の魅力を全国に」との思いから X 市企業の佃煮、干物なども Y 社サイトでコ 2 ラボ企画と称して販売している。近年、グルメ雑誌で Y 社サイトの新米、佃煮が紹 介されたのをきっかけに、全国の食通を顧客として獲得し、サイトでの売上が拡大し ている。 B 社社長は PB 関連施設の整理のめどが立った頃、B 社の将来について、残った従 業員と会議を重ねた。その結果、各地で成功例のある冷蔵販売車を使った豆腐の移動 販売の開始を決意した。売上の早期回復のために移動販売はフランチャイズ方式を採 用した。先行事例を参考に、フランチャイジーは加盟時に登録料と冷蔵販売車を用意 し、以降は B 社から商品を仕入れるのみで、その他のフィーは不要とする方式とし た。また、フランチャイジーは担当地域での販売に専念し、B 社はその他のマーケ ティング活動、支援活動を担当する。結果、元商店経営者や B 社の元社員などがフ ランチャイジーとして加盟した。 移動販売の開始と同時に原材料を全て地元産大豆に戻し、品揃えも大幅に見直し た。手頃な価格の絹ごし豆腐、木綿豆腐の他、柚ゆ 子 ず 豆腐、銀杏豆腐などの季節の変わ り豆腐も月替わりの商品として加えた。新商品のグラム当たり単価はいずれもスー パーマーケットの高価格帯商品よりも高く設定した。 移動販売は戸別訪問の他に、豆腐の製造販売店がない商店街、遊戯施設、病院など の駐車場でも許可を得て販売している。駐車場での販売は高齢者が知り合いを電話で 呼び、井戸端会議のきっかけとなることも多い。移動販売の開始後、顧客数は拡大し たものの客単価は伸び悩んでいたが、フランチャイジーの 1 人がデモンストレーショ ン販売をヒントに始めた販売方法が客単価を引き上げた。自身が抱える在庫をどうせ 廃棄するならば、と小分けにし、使い捨て容器に盛り付け、豆腐に合った調味料をか けて試食を勧めながら、商品説明を積極的に行った結果、次第に高単価商品が売れ始 めた。フランチャイジーと高齢者顧客とのやり取りは来店前の電話での通話が主体で ある。インスタント・メッセンジャー（IM）の利用を勧めた時もあったが敬遠された ため、電話がメインになっている。ただし若年層には IM によるテキストでのやり取 りの方が好まれ、自社の受注用サイトを作る計画もあったが、ノウハウもなく、投資 に見合った利益が見込めないとの判断により、IM で十分という結論に達した。 移動販売の開始以降、毎年秋には農村部の工場に顧客リストの中から買い上げ額上 位のお得意さまの家族を招いて、日頃のご愛顧への感謝を伝える収穫祭と称するイベ 3 ントを実施してきた。これは昔ながらの方法で大豆の収穫を体験するイベントであ る。収穫の喜びを顧客と共有すると共に、B 社の顧客は高齢者が多いため、一緒に昔 を懐かしむ目的で始めた。しかし、食べ物が多くの人の努力を経て食卓に届くことを 孫に教えたいという声が増え、年を追うごとに子連れの参加者が多くなった。収穫体 験の後には食事会を開き、B 社商品を使った肉豆腐や湯豆腐を振る舞う。ここで参加 者が毎年楽しみにしているのは炊きたての新米に、出来たての温かい豆腐を乗せ、鰹 節としょうゆ、薬味の葱ねぎ 少々をかけた豆腐丼であった。豆腐丼は祖父の時代から B 社 でまかないとして食べてきたものである。「豆腐に旅をさせるな」といわれるように出 来たての豆腐の風味が最も良く、豆腐と同じ水で炊き上げた新米との相性も合って毎 年好評を得ていた。同市の年齢分布を踏まえると主婦層の顧客が少ないという課題を 抱えつつ、移動販売は高齢層への販売を伸ばし続けていた。 しかしながら、新型コロナウイルス感染症のまん延に伴い、以降、試食を自粛し た。また、人的接触を避けるために、駐車場での販売から戸別販売への変更を希望し たり、戸別訪問を断ったりする顧客が増えてきた。収穫祭では収穫体験のみを実施 し、室内での食事会を中止した。その際に、豆腐丼を惜しむ声が複数顧客より寄せら れた。B 社社長が全国に多数展開される豆腐 EC サイトを調べたところ、多くのサイ トで豆乳とにがりをセットにした商品が販売されていることを知り「手作り豆腐セッ ト」を開発し、移動販売を開始した。顧客が豆乳とにがりを混ぜ、蒸し器で仕上げる 手間のかかる商品であるが、出来たての豆腐を味わえる。リモートワークの浸透を受 け、自宅での食事にこだわりを持つ家庭が増え、お得意さま以外の主婦層にも人気を 博している。この商品のヒットもあり、何とかもちこたえてきたものの、移動販売の 売上は 3 割落ち込んだままである。そこで、人的接触を控えたい、自宅を不在にする 日にも届けてほしいという高齢層や主婦層の声を踏まえ、生協を参考に冷蔵ボックス を使った置き配の開始も検討している。そして、危機こそ好機と捉え、豆腐やおから を材料とする菓子類による主婦層の獲得や、地元産大豆の魅力を伝える全国向けネッ ト販売といった夢をこの機にかなえたいと考えている。しかし、具体的な打ち手に悩 んだ B 社社長は 2021 年（令和 3 年）8 月末に中小企業診断士に相談することとした。

＜事例Ⅲ＞

【C 社の概要】 C 社は、革製のメンズおよびレディースバッグを製造、販売する中小企業である。 資本金は 2,500 万円、従業員は総務・経理部門 5 名、製品デザイン部門 5 名、製造部 門 40 名の合計 50 名である。 バッグを製造する他の中小企業同様、C 社はバッグメーカー X 社の縫製加工の一 部を請け負う下請企業として創業した。そして徐々に加工工程の拡大と加工技術の向 上を進め、X 社が企画・デザインした製品の完成品までの一貫受託生産ができるよ うになり、X 社の商品アイテム数の拡大も加わって生産量も増大した。しかしその 後、X 社がコストの削減策として東南アジアの企業に生産を委託したことから生産 量が減少し、その対策として他のバッグメーカーとの取引を拡大することで生産量を 確保してきた。現在バッグメーカー 4 社から計 10 アイテムの生産委託を受けてお り、受注量は多いものの低価格品が主となっている。 C 社では、バッグメーカーとの取引を拡大するとともに、製品デザイン部門を新設 し、自社ブランド製品の企画・開発、販売を進めてきた。その自社ブランド製品が旅 行雑誌で特集されて、手作り感のある高級仕様が注目された。高価格品であったが生 産能力を上回る注文を受けた経験があり、自社ブランド化を推進する契機となった。 さらに、その旅行雑誌を見たバッグ小売店数社から C 社ブランド製品の引き合いが あり、販売数量は少ないものの小売店との取引も始められた。一方で C 社独自の ウェブサイトを立ち上げ、インターネットによるオンライン販売も開始し、今では自 社ブランド製品販売の中心となっている。現在自社ブランド製品は 25 アイテム、C 社売上高の 20 ％程度ではあるが、収益に貢献している。

【自社ブランド製品と今後の事業戦略】

C 社の自社ブランド製品は、天然素材のなめし革を材料にして、熟練職人が縫製、 仕上げ加工する高級品である。その企画・開発コンセプトは、「永く愛着を持って使 えるバッグ」であり、そのため自社ブランド製品の修理も行っている。新製品は、イ ンターネットのオンライン販売情報などを活用して企画している。 C 社社長は今後、大都市の百貨店や商業ビルに直営店を開設して、自社ブランド製 品の販売を拡大しようと検討している。ただ、製品デザイン部門には新製品の企画・ 2 開発経験が少ないことに不安がある。また、製造部門の対応にも懸念を抱いている。

【生産の現状】

生産管理担当者は、バッグメーカーの他、小売店およびインターネットからの注文 受付や自社ブランド製品の修理受付の窓口でもあり、それらの製造および修理の生産 計画の立案、包装・出荷担当への出荷指示なども行っている。生産計画は月 1 回作成 し、月末の生産会議で各工程のリーダーに伝達されるが、計画立案後の受注内容の変 動や特急品の割込みによって月内でもその都度変更される。 生産は、バッグメーカーから受託する受注生産が主であり、 1 回の受注量は年々小 ロット化している。生産管理担当者は、繰り返し受注を見越して、受注量よりも多い ロットサイズで生産を計画し、納品量以外は在庫保有している。 バッグ小売店やインターネットで販売する自社ブランド製品は、生産管理担当者が 受注予測を立てて生産計画を作成し、見込生産している。注文ごとに在庫から引き当 てるものの、欠品や過剰在庫が生じることがある。 受注後の製造工程は、裁断、縫製、仕上げ、検品、包装・出荷の 5 工程である。 裁断工程では、材料の革をパーツごとに型で抜き取る作業を行っており、C 社内の 製造工程では一番機械化されている。その他に、材料や付属部品などの資材発注と在 庫管理も裁断工程のリーダーが担当する。生産計画に基づき発注業務を行うが、発注 から納品までの期間が 1 カ月を超える資材もあり、資材欠品が生じた場合、生産計画 の変更が必要となる。 C 社製造工程では一番多くの熟練職人 6 名が配置されている縫製工程は、裁断され た革を組み立てて成形する作業を行う。通常はバッグメーカーからの受託生産品の縫 製作業が中心で、裁断済みパーツの部分縫製とそれを組み合わせて製品形状にする全 体縫製との作業に大きく分かれ、全体縫製では部分縫製よりも熟練を要する。自社ブ ランド製品の生産が計画されると、熟練職人は受託生産品の作業から自社ブランド製 品の作業へ移る。自社ブランド製品は、部分縫製から立体的形状を要求される全体縫 製のすべてを一人で製品ごとに熟練職人が担当し、そのほとんどの作業は丁寧な手縫 い作業（手作業）で行われる。自社ブランド製品の縫製工程を担当した熟練職人は、引 き続き仕上げ工程についても作業を行い、製品完成まで担当している。各作業者の作 3 業割り当ては、縫製工程のリーダーが各作業者の熟練度を考慮して決めている。縫製 工程は、自社ブランド製品の修理作業も担当しており、C 社製造工程中最も負荷が大 きく時間を要する工程となっている。 仕上げ工程は、縫製されたバッグメーカーからの受託生産品の裁断断面の処理、付 属金物の取り付けなどを行う製造の最終工程を担当し、縫製工程同様手作業が多く、 熟練を要する。 縫製、仕上げ両工程では、熟練職人の高齢化が進み、今後退職が予定されているた め、若手職人の養成を行っている。その方法として、細分化した作業分担制で担当作 業の習熟を図ろうとしているが、バッグを一人で製品化するために必要な製造全体の 技術習熟が進んでいない。 検品工程では製品の最終検査を行っているが、製品の出来栄えのばらつきが発生し た場合、手直し作業も担当する。 包装・出荷工程は、完成した製品の包装、在庫管理、出荷業務を担当する。

＜事例Ⅳ＞

D 社は地方都市に本社を置き、食品スーパーマーケット事業を中核として展開す る企業である。D 社の資本金は 4,500 万円、従業員数 1,200 名（パート、アルバイト 含む）で、本社のある地方都市を中心に 15 店舗のチェーン展開を行っている。D 社 は創業 90 年以上の歴史の中で、常に地元産の商品にこだわり、地元密着をセールス ポイントとして経営を行ってきた。またこうした経営スタイルによって、D 社は本 社を置く地方都市の住民を中心に一定数の固定客を取り込み、経営状況も安定してい た。ところが 2000 年代に入ってからは地元住民の高齢化や人口減少に加え、コンビ ニエンスストアの増加、郊外型ショッピングセンターの進出のほか、大手資本と提携 した同業他社による低価格・大量販売の影響によって顧客獲得競争に苦戦を強いら れ、徐々に収益性も圧迫されてきている。 こうした中で D 社は、レジ待ち時間の解消による顧客サービスの向上と業務効率 化による人件費削減のため、さらには昨今の新型コロナウイルス感染症の影響による 非接触型レジに対する要望の高まりから、代金支払いのみを顧客が行うセミセルフレ ジについて、2022 年度期首にフルセルフレジへ更新することを検討している。しか し、セミセルフレジの耐用年数が残っていることもあり、更新のタイミングについて 慎重に判断したいと考えている。なお、D 社は現在、全店舗合計で 150 台のレジを 保有しており、その内訳は有人レジが 30 台、セミセルフレジが 100 台、フルセルフ レジが 20 台である。 さらに D 社は、地元への地域貢献と自社ブランドによる商品開発を兼ねた新事業 に着手している。この事業は D 社が本社を置く自治体との共同事業として、廃校と なった旧小学校の校舎をリノベーションして魚種 X の陸上養殖を行うものである。 D 社では、この新規事業の収益性について検討を重ねている。 また、D 社は現在、主な事業であるスーパーマーケット事業のほか、外食事業、 ネット通販事業、移動販売事業という 3 つの事業を行っている。これらの事業は、主 な事業との親和性やシナジー効果などを勘案して展開されてきたものであるが、移動 販売事業は期待された成果が出せず現状として不採算事業となっている。当該事業 は、D 社が事業活動を行っている地方都市において高齢化が進行していることか ら、自身で買い物に出かけることができない高齢者に対する小型トラックによる移動 販売を行うものである。販売される商品は日常生活に必要な食品および日用品で、ト 2 ラックのキャパシティから品目を絞っており、また販売用のトラックはすべて D 社 が保有する車両である。さらに、移動販売事業は高齢化が進んでいるエリアを担当す る店舗の従業員が運転および販売業務を担っている。こうした状況から、D 社では 当該事業への対処も重要な経営課題となっている。 D 社と同業他社の 2020 年度の財務諸表は以下のとおりである。