

SUPPORT CASES  
OF BUSINESSES  
COMPILATION

ともに歩んだ  
8つの支援の  
ストーリー

令和6年度

京都信用保証協会の  
経営支援事例集

8 Stories of Support We Walked Together

## はじめに

新型コロナウイルス感染症の影響は収束しつつあるものの、ウクライナやパレスチナ紛争などの国際情勢、物価高騰、人手不足など、外部環境は大きく変化しており、中小企業を取り巻く環境はいまだに厳しい状況にあります。こういった中であっては、とりわけ経営者自らが経営課題を見極め、柔軟に対応する「自己変革力」が必要となります。ただ、経営資源の限られた中小企業者が単独で、自らを客観的に見直し、潜在的な課題解決に向け、適切に課題を設定して取り組むことは容易ではありません。

このため、当協会では事業者にとって信頼できる伴走者として、中小企業者の皆さんに寄り添い、新たな企業展開による成長を図り、地域経済の発展に貢献したいと考えています。本書は令和5年12月に続く第3刊として、当協会職員が「対話と傾聴」をモットーに事業者の皆さんとともに考え、歩んだ経営支援事例の一部を紹介しています。経営者の「想いや熱意」に応え、営業戦略立案や販路開拓の機会を提供し、後継者の新事業創出を後押しし、あるいはIT化支援や経営改善計画策定支援などを通じて、事業者の皆さんが、力強く「自走」を始める事例などを掲載したものです。広く事業者の皆さんの新たな展開による経営をお考えいただく際の一助となれば幸いです。

当協会としては、今後とも皆さんに寄り添い、希望の持てる事業展開とともに努力してまいりますので、よろしくお願い申し上げます。

令和6年12月  
京都信用保証協会

## CONTENTS

### 02 京都信用保証協会の経営支援

#### 経営基盤強化

- 05 ● 酒造りの工程を洗い出し複雑化する原価計算を支援 次世代への承継の道を開く  
竹野酒造株式会社 [ 製造業 | 日本酒製造 ]
- 07 ● 利益率の高い自社ブランドを軸に EC強化と業務効率化、ブランディングで業績改善  
株式会社ティーヘッド [ 製造業 | アパレル製造小売 ]
- 09 ● 昔ながらの味を次の時代へ 顧客ターゲットを明確化し新たなサービス構築を支援  
三笑亭 [ 飲食業 | 料理屋(割烹) ]
- 11 ● アーティストの個性を生かし商品化と販促・情報発信を支援 工房への来訪者増を実現  
JAHAPON LAND [ 窯業 | ステンドグラス製造 ]
- 13 ● 経理の基礎固めを支援し総合的な分析で課題を抽出 企業成長の土台を築く  
株式会社松造 [ 建設業 | 造園工事 ]
- 15 ● 新たな販路開拓と資金調達の円滑化 金融と経営の両輪で伴走支援  
株式会社中村屋 [ 製造業 | 和菓子製造小売 ]
- 17 ● プレスリリースや認定取得で伝統産業が生んだ新事業を軌道に乗せる  
山川製陶所 [ 窯業 | 清水焼 ]

#### 事業承継

- 19 ● EC強化で売上拡大に成功 新事業立ち上げや人材育成支援で後継者の成長を後押し  
株式会社鳴海餅本店 [ 製造業 | 和菓子製造小売 ]

### 21 金融・経営一体型支援体制強化事業のご案内

### 22 アクセスマップ

# 京都信用保証協会の 経営支援

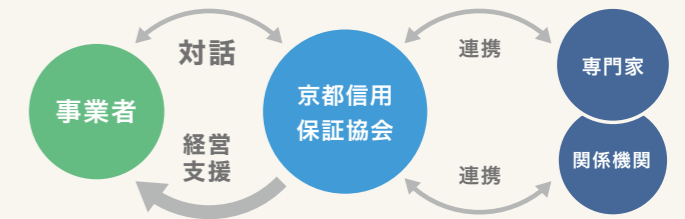
あなたの想いに  
伴走します



## 専門家や関係機関とも連携、「対話と傾聴」で気づきを促します

自社の潜在的な問題や成長の妨げになっている要因、また改善に向けて着手すべき事柄などを、経営者ご自身で見つけて取り組むことはなかなか難しいものです。

当協会は信頼できる公的な伴走者として、「対話と傾聴」を通じ企業の本質的な課題へアプローチし、事業の強みに磨きをかけ、企業の成長・発展に貢献したいと考えています。中小企業診断士・税理士・公認会計士・弁護士などの士業、ITやブランド構築、産業技術にかかる幅広い専門家や各公的支援機関とも連携しておりますので、ぜひお気軽にご活用ください。



## 支援実績十分、 継続的なサポートを無料で

キラリと光る事業の強み、克服すべき弱みや悩みなどは、事業者によって様々です。当協会は、平成24年度より独自で外部専門家派遣事業「京都バリューアップサポート」を開始し、令和5年度末時点で延べ2,400社を超える事業者の皆さんに対し、経営面でのご支援に関わらせていただきました。

事業者の皆さんには、専門家への報酬などの費用をご負担いただく必要はありません※。継続的なサポートで「気づき」を促し、その主体的な取り組みに寄り添い「潜在力の発揮」と「自走化」に向けてともに歩みます。

※ 設備投資を含む経営力向上計画策定支援については、一部ご負担いただきます。

# 京都信用保証協会の経営支援メニュー 一覧

自ら変革を続けられる確かな力を地域の事業者へ。京都信用保証協会は、各種専門家や関係機関と連携しながら、企業のライフステージに応じた経営支援に取り組んでいます。

夢を形に

## 事業を始める 創業

事業開始前、事業開始直後の方向けのサポートです。理念やビジョンの明確化、数値計画やマーケティング計画の具体化など、創業計画の策定支援から創業後のフォローアップまで継続的なサポートを行います。

変革 自走化

## 潜在力を発揮する 経営基盤強化

経営課題の設定・解決策の検討・実行・検証という一連のプロセスに伴走することで、自走化と自己変革力の向上に向けたサポートを行います。

想いを 未来へ

## バトンを託す 事業承継

「後継者が育たない」「借入まで引き継がせたくない」「株式の引き継ぎ方が分からない」「そもそも後継者がいない」など、事業承継にかかる様々な課題の解決に向けた総合的なサポートを行います。

専門家派遣事業

派遣回数

1~12回

(総合診断は最大16回)

中小企業診断士

税理士・公認会計士

弁護士

技術支援にかかる研究員

ITコーディネータ

など

専門家の派遣を行います。

派遣費用

**無料**

※ 設備投資を含む経営力向上計画策定支援については、一部ご負担いただきます。

## ■ 京都バリューアップサポート

客観的な視点で企業の現状や課題を整理し、本質的課題の解決から、自走化に向けた取り組みをサポートします。

### 課題解決支援

各分野に対応できる専門家採算や資金繰り管理に焦点  
新たな形での支援アプローチ

をコーディネート。近年は、SNS・プレスリリース・クラウドファンディングなどを活用した「プロモーション支援」、を当てた「財務マネジメント支援」、後継者・後継予定者のイノベーション創出を支える「アツギ支援」など、にも積極的に取り組んでいます。

事業戦略 / 売上拡大 /

新商品・市場開拓 / 採算・収益管理 / 工程改善・運営管理 / 人材・組織 / 広報・販促 など

個別課題に特化した支援メニュー

#### ビジネスモデル再構築支援

新たなビジネスモデルの確立を目指す

#### 財務マネジメント強化支援

財務面の課題を「深掘」「巡回チェック」

#### 産業技術支援

「ものづくり」の技術的課題にアプローチ

#### IT・デジタル化支援

Web・SNS・IT を活用した業務基盤の構築

#### 事業継続・発展支援

「経営」「後継者」「資産・負債の引継ぎ」などの課題を整理

### 総合診断

専門家や当協会と連携して「真因への気づき」のフェーズ

いる各機関で「伴走支援チーム」を組成し、を経た上で、課題解決、「自走化」に向けたサポートを行います。

## ■ 計画策定支援

### 創業支援「チャレンジ」

創業計画の具体化、資金調達、フォローアップまで

### 京都プロアップ

「ローカルベンチマーク」を活用し

### サポート

「経営力向上計画(※)」を策定

### 京都ランクアップサポート

現状からの脱却を目指し、「経営改善計画」を策定

### 京都バトンタッチサポート

円滑な事業承継を目指し、「事業承継計画」を策定

### 公的支援機関等との連携

地方自治体、地域の公的・民間支援機関などと連携しながら、課題解決や経営基盤の強化に向けた取り組みのサポートを行います。

### 創業サポートデスク

☎ 075-354-1020

創業準備中、創業直後の方の相談窓口

### 女性経営支援チーム

☎ 075-354

女性(女性職員+女性士業チーム) 女性の方の

### 「ことそら」

-1020

に相談したい相談窓口

### 海外展開サポートデスク

☎ 075-354-1019

海外で販売したい、海外から調達したい、海外に拠点を設けたい方の相談窓口

### 事業承継サポートデスク

☎ 075-354-1018

事業承継について検討中、検討予定の方の相談窓口

経営支援全般にかかるお問い合わせはこちら

企業支援部 経営支援課

☎ 075-354-1015

CASE  
01

採算・  
収益管理

## 竹野酒造有限公司

製造業 | 日本酒製造

# 酒造りの工程を洗い出し 複雑化する原価計算を支援 次世代への承継の道を開く



### 支援のポイント

個性的な日本酒を次々と生み出す竹野酒造。銘柄が増える中、商品ごとの原価計算が長年の課題でした。商品別に作業工程の洗い出しや作業時間の可視化を支援。原価算出の基盤を整えました。

（上）同社の「蔵舞」シリーズは数々のアワードで受賞歴を持つ。（下）のどかな田園が囲む社屋が見える、地域を大切にしたい経営を続けている。

### 伝統を守りながら新たな試みも 銘柄が増え原価計算が複雑化

美しい海と山に囲まれ、四季折々の山海の幸が豊富な京丹後。竹野酒造は江戸時代にこの地で生まれた造り酒屋をルーツとする酒蔵だ。戦時中に一度は休業したものの、現代表である行待佳平さんの先々代が呼びかけ、戦後に地域の4つの蔵が技術と道具を持ち寄り法人化。以来、京丹後を代表する蔵として品質の高い酒造りにまい進してきた。

当初はレギュラー酒（普通酒）と呼ばれるものが主力だったが、約20年前から飲み応えのある純米酒の製造に着手。代表銘柄である「弥栄鶴」や、地元・京丹後の米農

家と連携して米の品種や精米歩合にまでこだわった「蔵舞」シリーズなど、京都の米どころである地域特性を生かした酒造りが行われている。

現在、杜氏を務めるのは佳平さんの長男・佳樹さん。後に次男と三男も現場に加わり、兄弟3人による新たな試みも次々と実現している。独自の製法で超長期間発酵させ、深い味わいを生み出す銘柄や、精米歩合を30%まで落とした上で手間暇のかかる山廃仕込みで造った高級酒などの商品は、国内だけでなく海外からも高い評価を受けた。蔵の敷地内にバーを設け、そこで専用グラスを用いた特別な試飲体験ができるツアーも好評だ。

しかし、国内外に熱烈なファンを持ち、

勢いづく酒蔵にも長年の悩みがあった。それは原価計算の複雑化だ。竹野酒造が製造する銘柄は今や約100種に及ぶ。多くの蔵人が関わり、製造工程も異なるがゆえに、正確な原価を計算することが困難になっていた。佳平さんは「レギュラー酒メインで種類が少ない頃は、おおよその数字が把握できれば十分でした。ですが、人件費や光熱費を反映させた正確な原価計算ができなければ、利益率が把握できません。価格設定も現状のままでもいいのか、知る手立てがありませんでした」と語る。金融機関や地元商工会の支援を仰ぐこともあったが、日本酒という独特の世界にふさわしい方法が見つからない。模索が続いていたある時、金融機関から保証協会の経営支援制度の紹介を受けた。

### 銘柄ごとに製造工程を洗い出し 地道な記録で作業時間を見える化

当協会は金融機関担当者の同行の下でヒアリングを実施。原価計算という明確な課題と「酒造りの道を選んだ息子3人のため、蔵の未来に希望が持てる環境を整えたい」という佳平さんの切なる想いを確認した。協会担当者は、税理士と会計士の資格を持つ専門家を派遣。地元商工会とも連携し、支援チームを結成した。最初に行ったのが、商品およびその製造工程の洗い出しだ。銘柄の種類と、それらがどのような作業を経て完成するのかを一つずつ分類していった。

誰が、どの作業に、何時間関わっているのか。原価を知る上で、商品ごとに人件費を割り付けていくことは欠かせない。そこで、



敷地内のバー「bar362+3」に立つ佳平さん。バーでは、土壌・気候など酒造りを取り巻く丹後の豊かな自然環境とともに利き酒を堪能でき、海外から訪問客が絶えないという



専門家は分類した内容を基に商品ごとの工程と時間を入力するフォームを作成。蔵人たちに作業内容ごとの所要時間を記録してもらうよう助言した。「酒造りは米の収穫が終わる9月から翌年6月まで続きます。特定の季節だけ集まってもらう蔵人にも協力してもらい、作業時間を毎日入力してもらいました」と佳平さんは説明する。1シーズンの記録を取り終え、現在は記録された情報を集約している状況だ。

やるべきことは一見シンプルだが、実行は容易ではない。例えば、もろみの温度を計測するなど、銘柄をまたぐ作業が発生した場合にどのような振り分けを行うのか。作業員に入力のルールを周知できているか。佳平さんが集約した情報を基に数値の妥当性を検証し、データをまとめる作業は今も続いている。

### 数値管理の基盤を整え次世代へ 日本酒文化の承継に備える

「計算の基礎となる情報を集めることが第一歩。これからはその情報を使って銘柄ごとの月次、年次データを作成していきます。具体的な数値が見えれば、米の値段を基準にしていた各銘柄の価格設定を見直すことができますし、今後注力すべき銘柄や商品開発の方向性も決めやすくなります」と佳平さんは期待を寄せる。京丹後には酒蔵が多数ある。長年の課題だった原価計算方法を確立できれば、当蔵だけでなく同規模の酒蔵にとっても大きな成果となるはずだ。「次世代に安心して引き継いでもらう環境をつくりたい」という佳平さんの想いに応える伴走を、今後も続けるつもりだ。

The Story of Problem Solving

課題解決  
までの  
ストーリー

#### STEP 1 支援のきっかけ

銘柄数の増加による原価計算の複雑化に悩む中、金融機関から当協会のサポートを紹介。金融機関と当協会が共同で支援を開始。

#### STEP 2 支援課題の設定

銘柄ごとの利益率が把握しづらい状況を共有。人件費を反映した正確な原価を算出することを支援課題に設定。

#### STEP 3 解決に向けた支援内容

銘柄の種類を洗い出すとともに、製造工程の棚卸しを実施。作業時間を記録する専用フォームを作成し、現場に協力を仰ぎながらデータ収集を行う。

#### STEP 4 効果

原価計算の基盤となる銘柄ごとの作業時間を集約。今後の価格設定や商品展開の指針として活用を目指す。



事業者さんから  
ひとこと

地道な作業の連続ですが、保証協会、地元金融機関、商工会の皆さんに私たちの酒造りの様子を詳しく知ってもらう機会となり、有意義な時間を過ごせていると感じます。引き続きのご支援をよろしく申し上げます。

#### Profile

#### 竹野酒造有限公司

1847(弘化4)年に創業した行待酒造が前身。能登杜氏の農口尚彦氏の下で修行を積んだ杜氏・行待佳樹さんを筆頭に、3兄弟の高い醸造技術を駆使した自由な発想の日本酒を提案する

京都府京丹后市弥栄町溝谷3622-1  
https://yasakaturu.co.jp/



CASE  
**02** 業務効率化  
ブランディング

株式会社ティーヘッド

製造業 | アパレル製造小売

利益率の高い自社ブランドを軸に  
EC強化と業務効率化  
ブランディングで業績改善



支援のポイント

独自のフロッキー加工に定評がある同社。利益率の高い自社ブランドを伸ばすため、EC販売とSNS発信を強化。IT活用による業務効率化とブランディング支援も行い、業績が大きく改善しました。

行動制限がアパレル業界を直撃  
自社ブランドに業績回復を託す

ティーヘッドは、国内はもちろん、世界でも有数の電着フロッキー加工を手がけるアパレル会社だ。フロッキーとは、生地に繊維を垂直に植毛するプリント加工のことで、まるで小動物をなでるときのような独特の手触りと立体感が魅力だ。代表の吉田貴志さんは、細く長い繊維でも垂直に植え付ける独自の技術を編み出し、緻密かつ大胆なデザインで唯一無二の製品を作り出してきた。業界の評価は高く、有名アパレルブランドのOEMのほか、自社ブランド「beanxious（ビーアンキシヤス）」を立ち上げ、デザインから製造、販売までを行っている。

コロナ禍が世の中を席卷したのは、自社ブランドの販売を強化すべく、実店舗兼自宅の建設を進めていた頃だった。外出が制限され、服の需要は激減。吉田さんは「OEMの受注がなくなり、百貨店の催事販売もできない状況。まさにどん底でした」と当時を語る。その頃、保証協会はコロナ禍の影響を受けた事業者を巡回。同社の危機的状況を受け、支援を決定した。協会担当者は、専門家を交えて売上状況を確認。利益率の高い自社ブランドを主軸に、経営の立て直しを図る戦略を共有したのだ。

EC強化とSNS発信で業績回復  
ITの有効活用で機会ロスを防ぐ



フロッキー加工では、特殊加工したのりを下地に塗布した後、静電気を使って繊維を垂直に植え付ける。写真はのりをシルクスクリーンで刷り付けたところ

最初に取り組んだのは、自社ブランドのEC販売強化だ。ECやSNS集客に強い専門家の助言を受け、手数料がかかる大手通販サイトから自社サイトシステムへと移行。公式Instagramの発信方法も見直した。写真の撮り方や文章の量、ハッシュタグの付け方などのレクチャーを受け、学んだことを即実践。すると閲覧数が上昇した。インフルエンサーが同店の服を着用し、吉田さんの投稿と同じハッシュタグで発信するなど、情報拡散の効果もあった。テレビの情報番組で同ブランドが取り上げられたことも追い風となり、ECの売上は飛躍した。

しかし、新たな課題も浮上した。業務を担っていた従業員が退職し、せっかくの注文をさばききれない状態に陥ったのだ。人材不足を補うべく、協会担当者はIT活用による業務効率化を提案。ITコーディネーターを派遣し、業務を見直した。それまでECサイト・催事販売・店舗販売のそれぞれで異なる売上・在庫管理をしていた運用を改め、一元管理が可能な新システムを導入。宛名作成と送料がネックとなっていた発送業務は「クリックポスト」を採用し、時間短縮とコスト削減につなげた。さらに専門家は、ECサイトに掲載する商品紹介文を生成AIで作成することを提言。1商品に1時間以上かかることもあった文章作成が劇的にス



静電気で繊維を垂直に植え付ける工程。1点ずつ手作業のため時間を要するが、繊細で多彩な表現が可能

ピードアップした。これらの取り組みにより、事務業務は、実店舗販売も兼任する吉田さんの妻・実里さんが一人で担当できるまでになったのだ。



ブランディング支援を実施  
コンセプトを確立しさらなる飛躍を

ECが順調な伸びを見せ、実店舗を訪れる顧客も増加。自社ブランド拡大の道筋が見え、吉田さんはブランディング強化の必要性を感じ始めた。「職人として面白いと思うものを自由で作ってきましたが、デザインやコンセプトに筋を一本通したいと以前から考えていました」。そこで、協会担当者はプロ人材派遣を推進していた(公財)京都産業21と連携し、ブランディングの専門家に協力を依頼する。

どんな人に愛され、何を大切にブランドになりたいか。専門家と何度もディスカッションを重ねた。最終的に生まれたブランドコンセプトは「HUGBACK キズナを着る」。フロッキーの独特の触感を通じて、「お客さま同士が思わず「触っていいですか?」と言いながらお互いの服を触り、自然と知り合っていく。吉田さんが最も喜びとする、ビーアンキシヤスにしかできないこの「人と人とのつながりを生む」という価値を、まさに象徴する言葉の誕生だった。吉田さんは「自分たちが何のために服を作るのか、お客さまにも従業員にも自信を持って語れるようになりました」と話す。

また、協会担当者はフランス・パリで開催される当協会主催のテストマーケティングを案内。用意したグッズは大きな反響を呼び、今後は海外展開も視野に入れている。「これからも自分たちにしかできない技術を武器に、ブランド力を伸ばしていくつもりです」と吉田さんは明るい表情で語った。

The Story of Problem Solving

課題解決  
までの  
ストーリー

STEP 1 支援のきっかけ

コロナ禍でアパレル業界全体が打撃を受ける中、協会担当者が訪問し、支援を開始。

STEP 2 支援課題の設定

売上を分析し、自社ブランドを軸とした戦略を共有。EC強化支援が進む中、業務効率化やブランディングも課題に。

STEP 3 解決に向けた支援内容

中小企業診断士を派遣し自社ECサイトの構築・SNSの見直しから着手。ITコーディネーターによる業務効率化支援や、(公財)京都産業21と連携し「京都府プロフェッショナル人材戦略拠点」を活用したプロ人材によるブランディング支援を実施。

STEP 4 効果

自社ブランドの売上拡大で業績が飛躍的に改善。発送と在庫管理の大幅な効率化・コスト削減も実現。ブランドコンセプトの完成により、理念浸透など組織力の向上にも寄与。



事業者さんから  
ひとこと

ご支援がなければ事業が続けられていなかった可能性もあり、まさに分岐点でした。コロナ禍以前はOEMが中心でしたが、今は自社ブランドが売上の半分を占めるまでになっています。親身な対応に感謝しています。

(上)独自の植毛技術が生み出す「もふもふ」した触感と斬新なデザインに、年代問わず熱心なファンが多い。(下)苔寺・鈴虫寺などの名所近くにある直営店



Profile

株式会社ティーヘッド

フロッキー加工と呼ばれる直植毛の技術を手がけ、大手ブランドのOEMで高い評価を受ける。2007年に立ち上げたオリジナルブランド「beanxious」は、幅広い世代のファンから支持されている

京都市西京区山田北ノ町22-7  
https://beanxious.com/



CASE  
03

売上拡大  
営業戦略

## 三笑亭

飲食業 | 料理屋(割烹)

# 昔ながらの味を次の時代へ 顧客ターゲットを明確化し 新たなサービス構築を支援



## 支援のポイント

大山崎町で名物の天ぶらを提供する三笑亭。時代の変化に対応するため、ターゲット顧客を明確にした新たな営業戦略立案を支援。メニューの改定や補助金を活用した店舗改修、キャッシュレス決済にも対応しました。

## 事業承継を前にコロナ禍に直面 遠のいた客足の回復を模索

豊かな自然に恵まれ、古くから交通の要衝として栄えてきた大山崎。この地で明治時代から続く三笑亭は、天ぶらを名物に掲げる割烹料理屋だ。油の神様を祭る離宮八幡宮の隣に位置し、神社の御神油を使った揚げたての天ぶらを提供。地元の人や参拝客のごちそうとして親しまれてきた。

5代目の酒井亮さんは20代の頃から料理の道に入り、父である4代目店主とともに店を支えてきた。4代目が高齢となり代替わりを考えていた矢先にコロナ禍に突入。テイクアウトに対応し、亮さんが新たに考案した「天むすふりかけ」がヒットするなど、アイデア

を絞って窮状を乗り切るも、収益は低迷。原材料の高騰も利益を圧迫していた。

「父の頃のような大人数の宴会需要が減り、近隣の美術館や工場見学が目当ての観光客も夕方にはなくなる土地柄。夜営業の集客が伸び悩んでいました。値上げにも踏み切れない中、コロナ禍で始めたテイクアウトやSNSを通じ新規のご来店もあったため、新しいことをする必要性を感じつつも、従来のやり方を変えられない状態でした」と亮さん。そんな時、金融機関に保証協会のバリューアップサポートを紹介された。無料であることや「気軽に相談だけでも」という金融機関のひとことが後押しとなり、支援がスタートした。

## ターゲットを観光客に絞り メニューの見直しや改装に着手

協会担当者は金融機関とともに亮さんと面談を実施。店の老朽化やキャッシュレス決済未対応、SNS対策の遅れなど、時代の変化に応じたサービスの必要性を確認する一方、近隣に観光拠点があることや老舗の強みを生かした展開ができるのではないかと直感。観光業界に造詣の深い中小企業診断士に支援を依頼するとともに、地域の特性に通じた商工会にも連携を呼びかけ、金融機関も交えた支援チームが発足した。

議論は毎回2時間以上に及んだ。当初はSNSでの認知度アップに焦点を絞っていた亮さんだったが、診断士が提示する環境分析・顧客分析の資料を基に、俯瞰的な視点から営業戦略を考察する必要性を認識。方向性を見出す糸口となったのは、専門家の「目指すターゲット顧客は誰か」という問いだった。従来通り年齢層が高い地元客を軸にするなら、新たなサービスは必要ない。亮さんは近年増加している外国人や若い世代の観光客の獲得に尽力する決意を固めた。

支援チームとの意見交換を重ね、亮さんは1年を通して変化がなかったメニューの改訂に着手。地元の名産であるたけのこを使ったものや、夏の天ざるそばといった季節限定の料理をそそえ、天ぶらに小鉢やデザートを付けた御膳とコース料理を昼メニューに加えた。一方、夜は特別感のある会席膳やコースを用意。観光客の満足度を高め、客単価を底上げするラインナップとなった。

観光客にアプローチするにあたって、店の視認性向上や雰囲気づくりも課題に挙げられた。そこで「金融・経営一体型支援体制強化事業(→P.21)」の枠組みを活用した補助



今回の支援のメニュー改訂で加わった「筍御膳」。天ぶらはもちろん、筍の刺身や筍の炊き合わせ、筍ご飯など、地元・乙訓で採れた新鮮な朝搾りたけのこの柔らかい食感と春の香りを堪能できる

金申請を支援。申請は無事に採択され、補助金を活用した改修に着手。店頭で「天麩羅」の文字を入れた日よけ幕を設置することで観光客にもわかりやすい店構えを実現したほか、店内の壁紙や畳を入れ替えるなどの補修を行い、古さの中にも清潔感のあるたたずまいに。改装後は国内外の観光客が来店する機会が増え、新メニューの評判も上々だという。



天ぶらはカウンター席の目の前で揚げられる。「京の四季をおいしく楽しんでいただけるようなお店を目指したい」と酒井さんは話す

## キャッシュレス導入や SNS活用で新規顧客をつかむ

観光客というターゲットが明確になり、必須となったのがキャッシュレス決済への対応だ。従来の顧客は現金での会計が主流だったことから、手数料がかかるキャッシュレス決済の導入は見送られていた。解決策として、金融機関が自行で提供するクレジット決済サービスを提案。これにより、安価な手数料で最新機種を使えることとなった。

さらに、亮さんのかねてからの懸案だったSNSの発信を強化するため、商工会が主催するセミナーの受講を提案。参加した亮さんは、ハッシュタグの付け方や適切な文章の長さといった、日頃の疑問を講師に相談。「いいね」の数にとらわれず発信を継続する大切さを学び、SNS運用への大きな自信となった。

「当初は不安もありましたが、皆さんが親身になって当店の課題に向き合ってくださいのおかげで『自分も変わらなければ』と奮い立つことができました。お客さま目線で率直な意見をいただいたのもありがたかったです」と亮さん。今後は協会の支援を受けながら季節ごとの顧客の反応を分析し、さらなる売上拡大を目指したいと笑顔で語った。

The Story of Problem Solving

## 課題解決 までの ストーリー

### STEP 1 支援のきっかけ

コロナ禍をきっかけに夜営業の集客に苦戦し、値上げの対応も遅れたことから収益が悪化。金融機関がバリューアップサポートを紹介。

### STEP 2 支援課題の設定

売上拡大に向け、強みを生かした営業戦略の立案と、時代に合った販促・サービス構築を支援課題に。

### STEP 3 解決に向けた支援内容

専門家がターゲット顧客の明確化を提案。地元客から観光客へターゲットをシフトし、メニュー改定を支援。補助金申請を提案し、店舗改修やキャッシュレス導入をサポート。SNS活用の支援も実施。

### STEP 4 効果

店頭に設置した日よけ幕やSNSを見た観光客の来店が増加し、新メニューも好評。カード決済に対応したことで海外顧客の獲得にもつながった。



## 事業者さんから ひとこと

支援を受ける前はSNSの活用が集客のカギだと思っていましたが、支援チームの皆さんと真剣に議論を交わす中で本当に解決すべき課題に向き合うことができました。親身で熱のこもったご支援に感謝しています。



(上)名物の「離宮八幡」天ぶらと京風味のつゆとの相性が抜群。(下)一時期は旅人も営んでいた同店「天婦羅」と書かれた紫の幕は支援を機に設置されたもの



## Profile

### 三笑亭

石清水八幡宮の元宮、油発祥の地とされる離宮八幡宮に隣接し、離宮八幡宮の「御神油」を使った天ぶら料理が名物。明治より150年余り続く老舗

京都府乙訓郡大山崎町宇大山崎小字西谷1  
https://sansyotei.com



CASE  
04

新商品・  
市場開拓

## JAHPON LAND

窯業 | ステンドグラス製造

# アーティストの個性を生かし 商品化と販促・情報発信を支援 工房への来訪者増を実現



### 支援のポイント

ステンドグラス作家の夫婦が営む JAHPON LAND。コロナ禍の売上減をカバーするべく、量産商品の開発・販促活動を支援し、販売実績を獲得。Web発信の見直しもサポートし、工房への来訪者増につなげました。

### カラフルな3Dステンドグラス工房 コロナ禍を機に来訪者が激減

のどかな里山が広がる京丹波で、異彩を放つ空間がある。昔ながらの日本家屋に足を踏み入れると、カラフルでポップなステンドグラスが所狭しと並ぶ。JAHPON LAND (ジャーポンランド)は、ステンドグラス作家のPUCCIさんと妻のSIPPOさんが営む工房だ。PUCCIさんは東京の美大を卒業後、家業であるステンドグラスの製造・輸入販売業に携わりながら、アーティストとして活動の場を広げていった。いくつものパーツで立体的な造形を生み出す作品で、数々の賞を受賞。複数のメディアで取材を受けるなど、注目を集めていた。大型でインパクトの強い作品群

を展示する場所を求め、2008年に京丹波へ移住。家業の工房で働いていたSIPPOさんと後に結婚し、JAHPON LANDを本格的に始動した。夫妻は店舗や住宅向けにオーダーメイドのステンドグラスを製造するほか、体験教室を開催。「ステンドグラス遊園地」というコンセプトを掲げ、敷地内の改造を進めながら創作活動を行っていた。しかし、コロナ禍により来訪者が激減。「体験教室が開催できず、作品を見てもらう機会も減ったことで受注も厳しい状況。このままではいけないと悩んでいました」とSIPPOさんは振り返る。そこへ、コロナ禍の影響を調べていた協会担当者が訪問。地元商工会とも連携し、支援がスタートすることとなった。

### 作家性と利益確保が両立する 商品開発と販促活動を支援

協会担当者は商工会や専門家とともに支援チームを結成し、夫妻との面談を実施。ヒアリングを進める中で、PUCCIさんが新たなランプシェードの制作に取り組んでいることを知る。「オーダーメイドの大型作品はやりがいがありますが、膨大な時間と手間がかかります。自分らしさを出しながら、量産できる商品の開発を試みていましたが、その方向性が正しいか確信が持てずにいました」(PUCCIさん)。ビールジョッキをモチーフにしたランプシェードは、すでに飲食店での販売実績もあった。従来の主力であるパネルや看板が新築向けになることが多いのに対し、照明器具は既存設備との交換が可能で、需要が見込めるメリットもある。担当者は、量産型のランプシェードの充実と販売促進を支援の第一歩とした。支援チームは夫妻とディスカッションを重ね、実績のある飲食店向けを軸に商品ラインナップを検討。PUCCIさんはすぐさま制作に着手し、新たなデザインのランプシェードが次々に完成した。



飲食店向けにラインナップ化したランプシェード。ビールやハンバーガーのモチーフは看板の役割も担える

新商品を周知するため、PUCCIさんは飲食店の組合である地元料飲組合にパンフレットを配布したほか、京都市内で開催された商談会にも参加し、新たな販路開拓に取り組んだ。「商談は成立しませんでした。市場の生の声を聞く貴重な機会になりました。専門家の方からの『すぐに結果が出ないのが当たり前。強い心を持って挑戦してほしい』というアドバイスが印象に残っています」(PUCCIさん)。その後、PUCCIさんは自ら他地域の飲食店での委託販売のルートを確認。ランプシェードの販売実績は着実に伸びている。



(左)ギャラリー内でひときわ目を引くPUCCIさんの作品「熊の子太郎」。2000ピースものガラスで作られている。(下)オーダーメイドの表札や、きのこ、アイスなどのミニフィギュアも



### 工房の環境整備とWeb発信強化で 認知度向上と来訪者増加をサポート

新作の商品化と並行して、作品の魅力に直接触れられる工房自体の魅力発信も課題となった。来訪者の目に留まりやすく、かつ過ごしやすい環境を整えるため、PUCCIさん、SIPPOさん夫妻はエントランスや通路などの外構を整備。加えて、効果的な情報発信につなげるため、支援チームはSNSに精通した専門家を派遣し、Webでの発信方法の見直しも行った。「Googleマップのビジネス活用についてもご助言いただき、実践すると、来訪者が増えました。周辺地域の観光がてら立ち寄ってくださる方もいらっしゃいます」(PUCCIさん)。SNSの公式アカウントを効果的に使う方法も学び、SNSを通じた問い合わせも増加しているという。コロナ禍の影響で休止していた体験教室も再スタートし「今後は工房内で体験できるアトラクションやプログラムをさらに充実させたい」とPUCCIさんは目を輝かせる。協会担当者も『『京丹波といえばJAHPON LAND』と想起される存在になるよう、今後も全力でバックアップしていきたい』と、継続的な支援をお約束している。



カット済みのガラスを自由に組み合わせて作品を作る体験コースは、子どもでも楽しめる

The Story of Problem Solving

## 課題解決 までの ストーリー

### STEP 1 支援のきっかけ

工房への来訪者が激減する中、コロナ禍の影響を調査していた協会担当者が訪問。商工会と連携し、支援をスタート。

### STEP 2 支援課題の設定

アーティストとしての個性を生かしながら収益を確保できる商品の開発と販促活動を課題に設定。加えて工房の集客力アップも課題に。

### STEP 3 解決に向けた支援内容

量産化を模索していたランプシェードの商品化と販促ツールの制作を支援。併せて工房の環境整備を行い、WebやSNSでの効果的な情報発信方法をアドバイス。

### STEP 4 効果

ランプシェードの作品数が増え、販売実績が向上。WebやSNSを通じた問い合わせが増え、工房への来訪者数も回復した。

### 事業者さんから ひとこと

支援チームの皆さんが、私たちの作品や活動を心から面白がって、どんな話も真剣に聞いてくださったことがありがたかったです。これからも引き続きのご支援をよろしく願います。



(上)古い日本家屋をリノベしたギャラリーにポップなステンドグラスが並ぶ。(下)遊園地を目指す敷地内にはスケートボード場など遊べるフィールドも



#### Profile

#### JAHPON LAND

京丹波でステンドグラス作品を製造・販売。誰もが気軽に楽しめるテーマパークを目指す工房は、スケートボード場をはじめ遊び心あふれる仕掛けが満載

京都府船井郡京丹波町橋爪松山89  
http://www.jahpon.com/



CASE  
**05** 採算・収益管理  
人材・組織

株式会社松造

建設業 | 造園工事

経理の基礎固めを支援し  
総合的な分析で課題を抽出  
企業成長の土台を築く



支援のポイント

法人成りしたものの、組織として暗中模索の状態が続いていた松造。経理体制の確立と、現状分析による課題整理を支援した結果、業績は改善。若手の育成にも結果が表れ、成長の礎を築きました。

事業拡大を目指して法人化  
受注は好調も利益は低迷

社長の松村令央さんは、10代の頃から造園工事と土木工業に従事するスペシャリストだ。ゴルフ場工事を専門とする会社で技術を磨き、29歳で独立。以来、個人事業主として様々な庭造りや外構工事を手がけてきた。

2020年、農業高校で造園を学んだ松村さんの長男とその幼なじみがスタッフに加わることを機に「松造」の屋号で法人化。協業関係にあった職人らとともに組織としての歩みをスタートした。個人宅・寺院などでの庭仕事から、病院や工場などでの重機を使った大型工事まで、幅広い仕事に対応す

る同社は高く評価された。しかし、受注が絶えないにもかかわらず収益は伸び悩んだ。「休みなく働いているのに、なぜか利益が出ない。早く事業を軌道に乗せたいと気持ちばかりが先走っていました」と松村さん。打開策を求めていたところ、当協会にバリューアップサポートを薦められた。

経理業務の分業体制を確立  
コスト削減の道筋を見出す

協会担当者はヒアリングを通じて、収益低迷の現状や、若手に経営方針が伝わらず、技術やマインドの伝承に悩んでいるといった相談を受ける。それゆえに松村さんに業務が集中し、経営判断に必要な数値管

理もおろそかになっていることを憂慮した担当者は、まずは計数管理体制の整備を提案。松村さん自身もその必要性を感じていたため、数値管理を支援の第一歩とした。

担当者は税理士を派遣し、松村さんの妻・真奈美さんにも同席を依頼。全員で業務の見直しに取り組んだ。それまでは、法人化したものの個人と法人の分離が不完全で、支出項目も松村さん自身にしかわからない状況が続いていた。それらを紐解きながら、松村さんを介さずとも、真奈美さんと顧問税理士だけで月次試算表が作成できるよう、一連の流れを整備。松村さん夫妻も、毎回、必要な会計知識を習得しようと熱心に質問を繰り返した。「個人事業主の時代はいわゆる井勘定の状態。勘定科目など疑問だらけだったので、些細なことも質問できて本当に助かりました」と真奈美さん。これらの取り組みが実を結び、月次のスムーズな予実管理が実現。「リアルタイムに数字を追えるようになり、抑えるべきコストや今後の方針を練りやすくなりました」と松村さんも手応えを語る。

今後を見据えた課題分析で  
解決すべき真因を整理

経理業務体制が整い、松村さんはこれまで経理作業に取られていた時間を経営の舵取りに活用できるようになった。協会担当者は次なる一手として、経営を総点検する「経営課題設定型総合診断」\*を提案。「これから会社を大きくするためには、この段階で現状を分析して経営課題を洗い出し、今後の方向性を定める必要があると感じたのです」(協会担当者)。

診断には中小企業診断士が派遣され、松村さんへのヒアリングを実施。市場動向や顧客の状況、競合他社の現状、現在の組織体制など全てを洗い出し、会社の強み・弱みを分析した。その結果、理念浸透や現場リーダーとなる人材の育成など、松村さん自身が薄く感じていた課題が浮き彫りになったのだ。

改めてその重要性を理解した松村さんは、従業員への接し方を模索。診断士の助言を基に、それまでの一方的な指示や指導から、従業員の声に耳を傾け「どうすればで



経理業務を担う真奈美さん。「専門家の方々に熱心にご指導いただき、やっとスムーズに業務が進むようになりました」と話す

きるか]をともに考えることを心がけた。さらに、対話を通じて一人ひとりの目標を設定し、資格取得のため月2日の専門学校への通学を認めるなど、スキルアップを支援。その結果、若手従業員が20歳の若さで1級造園施工管理技士の資格取得を果たすなど、成果が表れ始めたのだ。「従業員から『おかげさまで合格できました』とお礼を言われた時は、関係の変化を実感しました」と松村さん。

また、診断士からの「毎月の売上を『勝ち負け』で考えてみてほしい」という助言は松村さんにとって新鮮だった。「数字に苦手意識を持っていましたが『なぜ負けたか』と考えればモチベーションアップにつながり、数字で経営を考えるようになりました」。

これらの取り組みにより収益は大きく改善、従業員と一丸となって事業を拡大する体制が整いつつある。「今後は労務環境を整備し、大口の公共工事の受注や新規事業への参入を目指したい」と松村さん。組織としての自走を始めた今、その夢が実現する日もそう遠くないに違いない。

\*自社の根本的な問題である「真因」への気づきを導き、自社で課題解決に取り組めるようサポートする制度。環境分析や財務分析を通して表面化している問題点を整理し、課題解決に向けた改善策の提案を行う



従業員と穏やかに談笑する松村さん。「叱るのではなく『聴く』と態度を変えたことで、従業員も心を開いてくれるようになったと感じます」と語る

The Story of Problem Solving

課題解決  
までの  
ストーリー

STEP 1 支援のきっかけ

売上はあるが利益が低く、借入金が増加。協会担当者が同社を訪問、バリューアップサポートを薦める。

STEP 2 支援課題の設定

経理業務の遅延解消を喫緊の支援課題に設定。企業として今後成長していくために、総合的な分析の必要性も確認。

STEP 3 解決に向けた支援内容

経理業務のルールを整備し、分業体制を確立。経営課題設定型総合診断を実施し、結果を基に従業員との接し方、人材育成の方針を見直したほか、月ごとの売上を分析する新たな視点を提供。

STEP 4 効果

経理業務が円滑化し、数値の把握や利益改善につながった。また、従業員とのコミュニケーションを見直し、若手社員が資格を取得するなど育成強化も実現。

事業者さんから  
ひとこと

会社の内情や経営の悩みを丁寧に聞いていただき、わかりやすい言葉で課題解決のヒントを伝えてくださったことに感謝しています。これからもご支援よろしくお願ひします。

(上)「切手を抜かず、こだわった仕事をする」が同社の経営理念。整理整頓が行き届いた倉庫はその表れだ。(下)自ら希望し造園の道に進んだ松村さんの長男



Profile

株式会社松造

京都・宇治を拠点に造園工業を展開。住宅や寺院の庭の植栽から、病院や工場・公共施設などの大規模な工事まで幅広く手がける。2020年に個人事業から法人化

京都府宇治市神明石塚54-1  
https://www.big-advance.site/s/161/2917





CASE  
06

販路開拓  
計画策定

## 株式会社中村屋

製造業 | 和菓子製造小売

# 新たな販路開拓と 資金調達の円滑化 金融と経営の両輪で伴走支援



丹波黒甘納豆のほか、大粒の栗を使った栗納豆も人気が高い

つかみ、百貨店や大手通販会社などの販路が生まれた。疑問が尽きなかったECサイトの見せ方も、積極的に専門家の助言を仰ぎながらブラッシュアップを重ね、アクセス数を伸ばした。

同時に、中村さんは金融機関から紹介された公認会計士と顧問契約を結び、かねてからの懸案だった数値管理にも取り組んだ。製造工程の棚卸・原価管理を行い、売り先ごとの数値を算出。「細かい数字が明らかになると、なぜ収益が上がらないかが一目瞭然でした」と振り返る。販売先・商品ごとの正確な収益額が把握できるようになり、販売戦略も明確になった。好調な商品や販売先を優先することで、売上拡大につながった。また、内容量を調整し、簡易包装を行うなどのコスト削減も実施。地道な取り組みの数々が徐々に成果を上げ、業績は改善の道を歩み始めた。



支援を受けて制作した、漫画の会社紹介

## 実績を武器に経営計画を作成 新たな資金調達に成功

協会担当者は、専門家による支援が終了した後も同社を度々訪問。中村さんの努力で、コロナ禍で観光拠点での売上は一時的に下がっても、廃業した同業他社の顧客をつかみOEM受注が増えているほか、大手通販やECサイトでの売上の伸びも確認。この流れを加速させるべく、協会担当者が提案したのが、経営改善計画の作成だった。「それまでは新たな資金調達が難しい状況

だったのですが、改革が功を奏し、業績が回復している。このタイミングでコロナ後の現実的な経営改善計画を策定することで、将来的な資金調達がスムーズになると感じたのです。

中村さんは、コンサルや金融機関とともに今後10年を見据えた計画を練り上げた。さらに協会担当者は、複数の取引金融機関に呼びかけ、金融支援スキームの調整を行う「経営サポート会議」\*を実施。結果、これまでの改善実績と計画の実現性が認められ、難しかった新たな融資が決定したのだ。

中村さんは今春、融資を活用し、袋詰めの際に用いる最新式の計量器を導入、生産効率の劇的な改善にも成功している。「それまでの古い機械では正確に計量できず、ほんのわずかな誤差でも、積み重なると大きなロスが生まれていました。新しい機械は簡単な操作で正確に計量でき、原価削減と生産性向上の決め手となりました」。これまで扱わなかった豆を使った甘納豆の開発や、黒豆石鹸などの新ジャンルにも挑戦中だ。保証協会や金融機関が推薦するビジネスフェアに出展し、食品関係以外の顧客開拓も積極的に取り組むという。

「ご支援のおかげで資金繰りが大幅に改善し、今後の計画が立てやすくなりました。これからも品質にこだわった商品の開発を続けるつもりです」と中村さん。協会担当者も「ミーティングの場で好評だった甘納豆をはじめ、素晴らしい商品の数々を世の中に知ってもらおうお手伝いをしたい」と引き続きの支援に意欲を燃やしている。

\*当協会が調整役となり、取引金融機関など関係機関を集め、経営改善に向けた意見交換・情報共有、経営改善計画に向けた関係者間の調整を行う会議



融資活用で導入した最新の計量器。大小様々な菓を瞬時に分別し、設定した内容量に正確に袋詰めできる。手作業だった誤差修正の必要がなくなったほか、同じ原材料投入量あたりの生産数もアップした

The Story of Problem Solving

## 課題解決 までの ストーリー

### STEP 1 支援のきっかけ

収益率が低かったことから新たな販路開拓を模索。金融機関から当協会のバリューアップサポートを紹介される。

### STEP 2 支援課題の設定

「商談に苦戦している」と相談を受け、ECサイト運営にも不安があったことから、営業力強化とネット集客を支援課題に設定。また、資金繰り改善の課題も確認。

### STEP 3 解決に向けた支援内容

販促ツール作成やECサイト活用といった個別課題支援のほか、円滑な資金調達に向けた経営改善計画策定を提案。複数の金融機関を調整し「経営サポート会議」を実施。

### STEP 4 効果

営業ツールを活用した新規顧客の開拓に成功し、ECサイトの売上も拡大。新たな資金調達が実現し、生産性向上と収益改善につながった。



## 支援のポイント

ふっくらと炊き上げた甘納豆に定評がある中村屋。収益改善に向け、販路開拓を課題に掲げて営業強化を支援したほか、複数の金融機関と調整して経営改善計画を策定。円滑な資金調達を実現しました。

(上)主力製品の丹波黒甘納豆。博文さんの父・中村保さんが、まだ丹波黒大豆を使った和菓子がない時代に研究を重ね商品化した。(下)釜や圧力鍋が並ぶ同社工場

## 特産品を使った甘納豆を製造 安価な卸値が経営を圧迫

1970年創業の中村屋は、圧力釜でふっくらと炊き上げる甘納豆の専門店。ロングセラーとなっているのが、京丹波の名産である黒豆やあずき、大粒の栗を使った甘納豆だ。地元のスーパーマーケットや土産売場などを中心に商品を卸し、受注は安定。しかし、初期の卸値を低く設定していたことがネックとなり、長らく収益が伸び悩んでいた。

創業者の長男で、専務取締役として製造と経営全般を担う中村博文さんは「問屋任せの取引では売れても利益が残らず、新たな販路を開拓しようにも営業経験がない。ECサイトを始めてみたものの、素人ばかり

で手探りの状態が続いていました」と当時の状況を語る。金融機関の紹介で保証協会のバリューアップサポートを知った中村さんは、販路開拓の支援を求めた。

## 営業力強化と数値管理で 収益アップの糸口をつかむ

訪問した協会担当者は、営業力強化とネット集客の必要性を確認。専門家のアドバイスを受け、中村さんは営業ツールの制作に着手した。会社紹介を漫画にしたリーフレットを用意し、商談会で配ることになった。「それまでは自社の紹介がうまくできなかったのですが、リーフレットが会話の糸口になりました」と中村さん。商談のコツを



## Profile

### 株式会社中村屋

丹波黒総本舗・中村屋として、丹波産の黒豆や栗を使った甘納豆を製造販売。近年はおたふく豆の甘納豆や、黒豆ゼリー・羊羹など様々な商品も考案、販売する

京都府福知山市長田2876-10

https://www.rakuten.co.jp/tanba-nakamura/



## 事業者さんから ひとこと

営業の経験がなく困っていた頃から親身に相談に乗っていただき、資金繰り改善にも力を尽くしていただきました。現在も引き続き販路拡大にご協力いただき、感謝しています。

CASE  
07

広報・販促

山川製陶所

窯業 | 清水焼

# プレスリリースや認定取得で 伝統産業が生んだ新事業を 軌道に乗せる



## 支援のポイント

清水焼の窯元が、ペットの遺骨を石珠にして手元供養できる新事業に着手。プレスリリースやWebでの発信支援、公的な認定取得支援で信頼性を構築し、受注の絶えない事業へと大きく成長させました。

（上）窯元の技術から生まれた「想久の石珠」。遺骨灰を様々な形に成形し、1200℃以上で焼き上げ石化する。（下）絵付けや石珠を入れる陶器も製造できる。

## 京焼・清水焼の技法を応用 手元供養の新たな形を提案

京都を代表する伝統工芸品である京焼・清水焼。山川製陶所は茶道陶器をメインに、様々な陶器を製造する京焼・清水焼の窯元だ。窯元4代目の山川敦司さんは、10年以上前、手元供養のための骨壺の依頼を受けたことを機に、製陶の技術を応用してペットの遺骨を陶器のように固める方法を探り始めた。

「ペットが亡くなると人間と同じお墓に入ることは難しく、供養の方法に悩む方が少なくないです。私自身もペットとの死別を経験し、悲しみを癒やすのに何かいい方法はないかと思ったのです」。陶芸はもともと

灰をうわぐすりとして使うため、応用すれば遺骨灰も固められるのではないかと。約10年の開発の末、遺骨の純度が9割以上、不純物がほぼ混ざらず石化する唯一無二の方法を生み出し特許を取得。「想久の石珠」と名付けた。

しかし、これまでにないものを世に広めることは容易ではない。「支援機関に相談しホームページを作成したのですが、反響はなかなか得られませんでした」と山川さん。金融機関が主催するビジネスフェアに出展したところ、会場に足を運んでいた協会担当者の目に留まったのが支援のきっかけだった。

## メディア露出で信頼性を構築

協会担当者は「想久の石珠」を高く評価する一方、受注の実績がないことを確認。遺骨というデリケートなものを扱う特性から、事業者としての信用度を高めることが最重要課題だった。

そこでまず提案したのが、プレスリリースの配信だった。Webや広告といった事業者側からの情報発信ではなく、メディアという第三者からの報道を通して事業者の信頼性を高めることを目指したのだ。「特許を取得した独自性の高いサービスで、清水焼窯元が始めたという話題性もある。メディアの報道は十分に狙えると思いました」（協会担当者）。

山川さんもその提案に同意し、妻・智子さんとともに専門家の助言を仰ぎながらプレスリリースを作成。配信方法も記者クラブのほか、メディアへの直接送付や配信サービスの活用など、複数の手法に取り組んだ。結果、狙いは見事に的中。地元紙を皮切りに全国紙やWebメディアで取り上げられたのだ。「掲載をきっかけに全国から問い合わせが寄せられるようになり、初めての受注にもつながりました」と山川さん。

この追い風を受けて次に着手したのはWebサイトの改修だ。それまでのサイトは取り急ぎで作ったもの。更新も都度、業者に依頼する必要があった。ペットを亡くした方に寄り添いたいという山川さんの想いをきちんと表現し、かつ「お客さまの声」を掲載し、ユーザーの共感を得られるサイトを目指すため、担当者はデジタル面の整備に活用できる補助金を案内。京都府よろず支援拠点と連携して申請支援をした結果、無事採択された。完成したサイトは、山川さんの思いやお客さまの声だけでなく、申し込みから完成品発送までの流れなどをきちんと説明。信頼感あるサイトに仕上がった。



「想久の石珠」公式サイト。「お客さまの声」のページには、遺骨をどう供養すればよいか悩んでいた方からの喜びの声がたくさん掲載されている

並行して、協会担当者が提案したのが公的な認定・表彰制度だった。認定取得や受賞は、さらなる信頼性向上につながるからだ。京都市が主催する「京都市輝く地域企業表彰」および、社会課題の解決に尽力する企業を対象にした「これからの1000年を紡ぐ企業認定」への応募をサポートし、両方とも採択された。

「おかげさまで、現在はお申し込みから3カ月ほどお待ちいただいている状況です。実績も知識もゼロの状態から大きく変わることができました」と山川さんは手応えを語る。



## 京焼・清水焼の原点を忘れず 伝統産業に新たな風を

一方で、山川さんは本業である京焼・清水焼の新たな可能性も追求する。フランス・パリで開催された、当協会主催のテストマーケティングに出展。英語のホームページや公式SNSアカウントも用意し、マーケティングの結果をふまえた海外販路の開拓を続けていくつもりだ。

「想久の石珠が受け入れられたのは、京都の伝統工芸での実績に安心感を持ってもらえたからです。陶器という原点はこれからも大切にしていきたい。伝統産業を取り巻く環境は厳しいですが、新しいものを生み出し進化しながら、息子たちをはじめ、次の世代へと受け継ぎたいと思っています」。山川さんのたゆまぬ挑戦を、協会はこれからもサポートしていく。



窯元を継いで40年の山川さん。慣れた手付きで瞬時に成形する様は見事だ。後を継ぐ長男・泰司さんのためにも伝統工芸を残したいと語る

The Story of Problem Solving

## 課題解決 までの ストーリー

### STEP 1 支援のきっかけ

金融機関主催のビジネスフェアに足を運んだ協会職員が、同社の新サービス「想久の石珠」を知り、支援を申し出た。

### STEP 2 支援課題の設定

当初は受注実績がなかったことから、認知度を高めるための情報発信を支援課題に設定。遺骨を扱う特殊性から、信頼性とブランド力向上も課題となった。

### STEP 3 解決に向けた支援内容

メディア向けのプレスリリース配信を伴走支援。補助金を活用してWebサイトの改修を行い、継続的な情報発信を可能にした。また、認定取得や受賞で信頼性向上につなげたほか、本業である茶器の海外マーケティングもサポート。

### STEP 4 効果

各種メディアで紹介され、問い合わせが増加。受注獲得につながった。また、Webサイトを自社で更新できるようになったことで、事例紹介や利用者の声を発信できるようになった。

## 事業者さんから ひとこと

右も左もわからない状態から伴走していただいたおかげで、ここまで走り続けることができました。想いを真摯に聞いていただけたことがありがたかったです。これからも引き続きのご支援をよろしく願います。

Profile

山川製陶所

ルーツは明治時代に創業した窯元。京焼・清水焼の伝統工芸士として茶道具や食器を製造する一方、2022年から「想久の石珠（そうくのだま）」を本格始動し、注目を集める

京都府東山区泉涌寺五葉ノ辻町7  
https://soukunotama.com/



CASE 08 アツギ支援

株式会社鳴海餅本店

製造業 | 和菓子製造小売

EC強化で売上拡大に成功  
新事業立ち上げや人材育成支援で  
後継者の成長を後押し



支援のポイント

餅や和菓子の老舗、鳴海餅本店。コロナ禍の後継者に寄り添い、EC強化・新事業開発支援のほか、人材育成に定評のある現役経営者との面談を設けるなど、業績改善と経営者としての成長を支えました。

(上)「ナルミの栗赤飯」は1924年に3代目が考案。今年でちょうど100周年を迎える。(下)堀川通りにある本店。ショーケースには和菓子も並び

コロナ禍で需要が激変  
業績悪化に歯止めを

つやつやの赤飯に大粒の丹波栗がごろんと乗った「栗赤飯」。京の人々が秋の訪れとともに楽しみにしている風物詩のひとつだ。鳴海餅本店は京都で初めて栗赤飯を売り出したことで知られ、祭礼・行事が多い京都で、寺社やホテルの御用達として歳時記に沿った餅や和菓子を作り続けてきた。

6代目となる鳴海力哉さんは大学卒業後、ブライダル業界を経て、2018年に同社へ。後継者として仕事を覚えながら、新たな取り組みにも意欲を燃やしていた矢先にコロナ禍に。「祭事が軒並みなくなり、いつ復活するかもわからない。赤飯も餅も和菓子

も、人の交流があるからこそこの商品。店舗を構える百貨店も取引が伸びない中、新たな時代にどう立ち向かうか悩んでいました」と力哉さんは話す。そんな時、金融機関から当協会の支援を薦められたのだ。



店奥の工房では蒸し上がったばかりの赤飯から甘い香りが広がる



本店には、当代・力之輔さんが作業場の一部を改修して設けたイトインスペースも。挑戦する精神は同社の伝統でもある

原点の「餅」で第二の柱を

協会担当者との初回面談では、百貨店の売上げが見込めない中、ECサイトを強化することで認識が一致した。また、力哉さんは新たな売上の柱として構想中だった新事業を担当者に相談。それは餅に特化したOEMだった。「餅は正月をはじめ祝いに欠かせないもの。しかし年々、人のつながりの希薄化とともに餅を取り巻く文化も失われつつあります。餅は弊社の創業の原点。餅に立ち戻り、餅で新たな柱をつくりたいという想いがありました」(力哉さん)。すでに取引先のホテルレストランから依頼を受け開発した「トリュフ餅」などの実績があった。これまでは要望があれば対応する範囲にとどまっていたが、海外では和食への関心が高まり、餅の認知度も上がっている。こうした市場の変化を受け、餅のOEMを新事業としてきちんと打ち出したいと感じていたのだ。協会担当者は、しっかりした数値計画と、今後を見据え後継者として新たな挑戦をしようとする力哉さんの志に共感し、全力の支援を約束した。

注力すべきはECと新事業のOEM。協会担当者はEC集客に強い専門家を派遣し、力哉さんは助言を受けながらサイトを改修。専門家によるユーザー分析を基に、公式サイトやSNSからECサイトへの導線を整理し、リピーター獲得のためのメールマガジンの強化にも着手した。

OEMに関しては、まずはサービス周知のための専用サイト制作を支援。協会担当者は京都府の補助金活用を提案・申請支援したほか、専門家を派遣し、企画・情報設計から立ち上げを伴走支援した。

老舗のブランド力を生かした公式サイトでの展開はすぐに効果を表し、ECの売上は

前年比の約3倍に。OEMサイトは立ち上がったばかりだが「事業者に説明ができるようになり、反応も上々だ」と力哉さんは言う。

アツギ甲子園エントリーや  
現役経営者による人材育成支援

さらに担当者は、新事業のアイデアと力哉さんの後継者としての志を広く伝えるべく、中小企業庁が主催するピッチイベント「アツギ甲子園」への出場を勧めた。

エントリー書類作成には、創業後の歩みから後継者としての自分の想い、新規事業の独自性など、あらゆる角度で事業を見つめ直し、言語化する過程が必要だ。惜しくも地区大会出場はならなかったが、力哉さんは「事業の土台となる理念を地固めし、アイデアを言語化し、たくさんの人と共有するまたとない機会でした」と振り返る。その後、当協会主催の「京都アツギゼミ2023」にも参加し、そこで出会った若手後継者との取引やコラボ企画も生まれているという。

加えて担当者は「ルーティン作業に陥りがちな製造現場でも、若い職人が希望を持って働ける人事評価制度を作りたい」という力哉さんの想いに応え、人材育成面でも支援を追加。同じ製造業で人材育成に定評のある京都府北部地域の現役経営者に協力を要請し、同社の人材評価制度を直接学ぶ時間を設けたのだ。力哉さんは現在、面談で得た知見を基に、自社に合う人事評価制度を作成中だという。

「支援で生まれたサービスや人のつながりを、さらに強く大きく育てたい」と力哉さん。餅や赤飯、和菓子を、人の輪の中にある文化として、しっかりと次の世代へつないでいく。そのためのさらなる挑戦を、協会は今後も支えていきたい。



現社長で5代目の鳴海力之輔さん(左)と6代目・力哉さん。力之輔さんは「変えないところは変えない。でもおもしろいと思うことはやればよい」と力哉さんの挑戦を見守る

The Story of Problem Solving

課題解決  
までの  
ストーリー

STEP 1 支援のきっかけ

コロナ禍の需要の低下から業績が悪化。金融機関から当協会の経営支援を紹介される。

STEP 2 支援課題の設定

売上拡大策として、EC強化と新事業の立ち上げを支援課題に。支援が進む中、次世代育成に向けた人事評価制度の策定も浮上。

STEP 3 解決に向けた支援内容

専門家を派遣しECサイトへの導線を整備したほか、OEMサイト立ち上げを伴走。「アツギ甲子園」「京都アツギゼミ」への参加を提言。人材育成を見据えた現役経営者による支援も実現した。

STEP 4 効果

ECサイトの売上が前年比3倍に増加。OEMサイト「O-mochi-lab」を打ち出したほか、後継者同士の交流からコラボ商品も実現。次世代育成に向けた動きも加速中。

「O-mochi-lab」はこちらから!



事業者さんから  
ひとこと

ずっと温めていたアイデアの種が、定期的なご支援のおかげで芽吹きの時を迎えることができました。自分の頭で考えるだけでは限界があり、支援に感謝しています。

Profile

株式会社鳴海餅本店

明治8(1875)年創業の餅・和菓子・赤飯の老舗。「伝統を守り、新しい食文化を創造する」を掲げ、近年はアニメ作品とのコラボ和菓子など新たな試みも盛ん

京都市上京区下立売堀川西入西橋詰町283  
https://www.narumi-mochi.jp/



# 金融・経営一体型支援体制強化事業のご案内



京都府が実施する「金融・経営一体型支援体制強化事業」(以下、「一体型支援」)とは、中小企業の経営改善やビジネスモデルの転換について、地域の金融機関や商工会、商工会議所、中央会、保証協会など関係機関が支援ネットワークを構築し、それぞれの強みを生かした連携支援で、事業者の個別の経営課題解決をサポートする事業です。京都府下9つのビジネスサポートセンター(丹後、舞鶴・綾部、福知山、南丹、京都、乙訓、宇城久、山城、相楽)ごとに実施しています。

## <支援事例紹介>座談会 「一体型支援、どうだった？」

一体型支援の枠組みで経営支援を受けられた三笑亭(→P.9)にて、三笑亭5代目・酒井亮さんと、各支援機関の担当者による座談会を開催。「一体型支援、どうだった？」をテーマに、支援の魅力を語りました。

支援のきっかけは、前田さんが当協会のバリューアップサポートを酒井さんに薦められたことでした。理由を教えてください。

**前田さん**：当行では事業者さまの課題解決に役立つサービスを強化していますが、やはり金融支援がメイン。酒井さんから常日頃お悩みをお聞きする中で「融資以外に何かほかのアプローチで支援できることはないか」と考えていた時、協会主催の金融機関向けの勉強会でバリューアップサポートを知り、ピンと来たのです。

そこから、協会独自の専門家派遣ではなく、一体型支援の枠組みで支援をスタートしたのはなぜでしょうか？

**三輪さん**：前田さんから相談を受け、初めて三笑亭さまを訪問した際、近隣に観光拠点があるという立地や老舗の強みを感じられました。一方で、老舗ゆえに店の老朽化やキャッシュレス決済の未対応といった問題も見受けられたため、改善には多少の経費も必要になると感じたのです。ならば、この地域のことに詳しく、補助金の選択肢が一番多く持つ

商工会に協力いただいたほうが、よい解決策が見つかるのではないかと思います。私から商工会にお声がけしました。

実際に支援をされて、一体型支援の魅力は何だと思えますか？

**中村さん**：日常業務でお忙しい経営者は、自社内の潜在的な問題やボトルネックになっている真因に気づいていない、気づいていても簡単に手法を変えられないこともあります。会員事業者さまとの関係が、経営相談だけでなく様々な取り組みを通じて親しい関係になるほど真因をお伝えしづらかったり、伴走しながら真因に気づいていくといった時間をかけた支援が難しいところもあります。その点、今回の一体型支援では、中小企業診断士の先生に議論をリードしていただきながら、前田さん、三輪さんと率直に意見交換でき、皆で三笑亭さまの真因に向き合うことができました。

**三輪さん**：地元の観光の実情、補助金の情報など、商工会がお持ちのノウハウを生かすことができましたしね。

**中村さん**：そうでした。うまく引き出していただき感謝しています。それに、キャッシュレス決済については、前田さんから、

京都銀行グループ会社が行うカード決済の情報をご提供いただき、安価での導入が可能になりました。

**前田さん**：本当に、今回はそれぞれの支援機関が独自の強み、情報を持ち寄り、複数の視点で本音の意見交換ができたことが大きな魅力だと思います。こうした連携支援が今後ますます求められると実感しました。

一体型支援を受けられた感想を教えてください。

**酒井さん**：正直、最初は「時間的に難しいけれど途中でお断りしてもいいか」と思っていたんです(笑)。ですが、支援のプロの皆さんが一堂に会していただき、毎回白熱の議論をしてくださるので「これは真剣に取り組まないとイケない」とやる気に火が付けられました。普段は個別に相談しなければいけませんが、チームとして取り組んでいただいたことで各機関の情報も持ち寄っていただき、時間的にも助かりましたし、何より私自身が本気の改革につながったと感じています。

**三輪さん**：今後も業況をうかがいながら、必要があれば支援をさせていただきたいと思います。ありがとうございました。



京都銀行 山崎支店  
前田美乃里さん

三笑亭 五代目  
酒井 亮さん

京都信用保証協会  
企業支援部 経営支援課 推進役  
三輪浩司さん

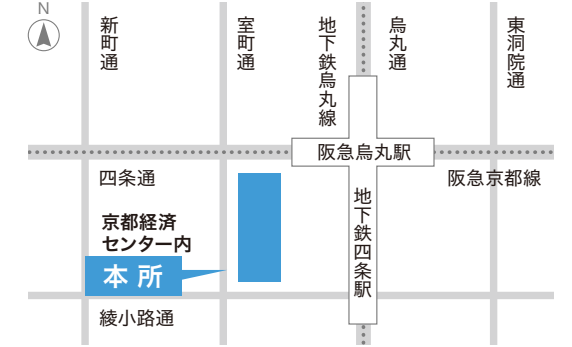
大山崎町商工会  
経営支援員  
中村 哲さん

## アクセスマップ

### 本所

〒600-8009  
京都市下京区四条通室町東入函谷鉾町78番地  
京都経済センター5階  
TEL 075-354-1011 FAX 075-354-1061

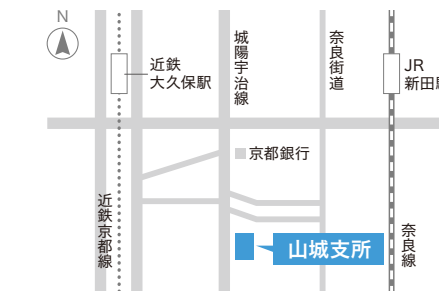
業務区域 京都市、向日市、長岡京市、乙訓郡



### 山城支所

〒611-0033 宇治市大久保町上ノ山37番地の3  
TEL 0774-43-8822 FAX 0774-43-8899

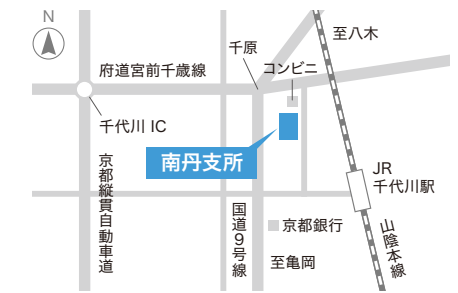
業務区域 宇治市、城陽市、八幡市、京田辺市、木津川市、相楽郡、綴喜郡、久世郡



### 南丹支所

〒621-0052  
亀岡市千代川町千原2丁目6番11号  
TEL 0771-22-1041 FAX 0771-22-6737

業務区域 亀岡市、南丹市、船井郡



### 中丹支所

〒620-0804  
福知山市石原2丁目24番地  
TEL 0773-27-6156 FAX 0773-27-6158

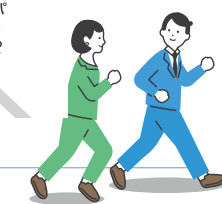
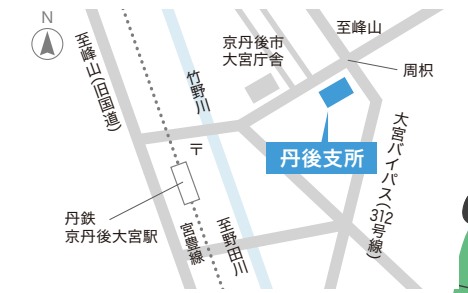
業務区域 福知山市、綾部市、舞鶴市



### 丹後支所

〒629-2503 京丹後市大宮町周枳2226番地3  
TEL 0772-68-0601 FAX 0772-68-0613  
※令和7年春頃、次の住所地に移転予定  
〒629-2503 京丹後市大宮町周枳小字古屋敷1925番の1  
(TEL・FAX番号に変更はありません)

業務区域 宮津市、京丹後市、与謝郡



## SDGs宣言

京都信用保証協会は、「中小企業の振興と地域経済の活力ある発展に貢献する」という基本理念の下、世界共通の目標である「SDGs」(持続可能な開発目標)の趣旨に賛同し、関係機関と連携を図り、中小企業者など地域社会の皆様とともに、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



