

COMPILATION OF BUSINESSES SUPPORT CASES

ともに歩んだ
8つの支援の
ストーリー

令和7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

インバウンド需要の増加などにより観光分野を中心に地域経済に回復の兆しが見られる一方、中東地域を巡る国際情勢や米国関税措置の影響を受け、原材料等の物価高騰や慢性的な人手不足など、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。こういった中にあるのは、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、新たな事業展開による成長を回り、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6年12月に続く第4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、生産性向上や利益率改善につながるきっかけをつくり、計画策定支援等を通じて事業再生に導くなど、事業者の皆さんが力強く「自走」を始める事例を掲載したものです。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7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 ● 提供価値を明確化し効果的なWeb集客を支援 新規顧客獲得で売上増を実現
株式会社京額 [小売業 | 額縁販売]
- 07 ● 保津川ラフティングの魅力を発信 ターゲットを絞った販売戦略で国内外の新規開拓に成功
株式会社ホヅグリッターズ [サービス業 | ラフティング事業]
- 09 ● 工程管理と原価管理の見直しで収益向上の基盤を整備
公栄精密株式会社 [製造業 | 精密機械部品製造]
- 11 ● 経営指標の深掘りで生産性・収益向上に成功 計画策定で資金調達も実現
株式会社KT [洗濯業 | クリーニング業]
- 13 ● 高品質の強みを生かし収益率の高い商品を展開 前向きな自己変革を後押し
長十水産 [製造業 | 水産加工(煮干し製造など)]
- 15 ● 利益の見える化で価格転嫁に成功 新事業の販路開拓で世界市場を見据えた成長路線へ
株式会社KYOTO HOTSUNA [製造業 | 製缶加工・抹茶石臼機製造販売]
- 17 ● 伝統の技を新分野へ展開 若手職人を交えたチームで販路開拓と社内活性化へ
有限会社村山刺繍店 [繊維工業 | 刺繍加工・染業]

事業承継

- 19 ● コロナによる収支悪化からの脱却 金融と経営の両輪の支援で後継者による再生の道を開く
株式会社野田屋 [卸売業 | 料亭・ホテル向け食材卸]

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、事業者によってさまざまです。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6年度末時点で延べ2,700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に。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(創業支援・経営改善支援・事業承継支援・事業再生支援)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、事業承継にかかるさまざま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

経営戦略 / 人材・組織

をコーディネートし、個別経営課題の解決に向けて能動的に取り組んでいただけるようサポートします。

/ 新商品・市場開拓 / 営業・販売力強化 / 採算・収益管理 / 工程改善・運営管理 / 企業法務 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

自社の経営を「総点検」する
自己変革を社内に浸透させ、

ことによって、根本的な問題である「真因」への気づきへと導き、企業の自
自社で課題解決に取り組める「自走化」をサポートします。

■ 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

営業戦略
広報・販促

株式会社京額

小売業 | 額縁販売

提供価値を明確化し
効果的なWeb集客を支援
新規顧客獲得で売上増を実現



支援のポイント

オーダーメイドの額装に定評がある京額。来店顧客が減少する中、強みを振り返り、自社・競合・顧客分析の基で提供価値を整理。Webでの効果的な情報発信を実現し、新規顧客獲得につなげました。

3代続く額縁専門店
コロナ禍で来店客が減少

植物園やコンサートホールなどが点在する北山エリアに店舗を構える京額は、3代続く額縁の専門店だ。掛け軸や屏風などの和額製造に始まり、時代に先駆けて洋額も扱うように、3代目の岩滝給美子さんが継いでからは、海外の額装の情報を取り入れながら技術を磨いてきた。現在取り扱う額縁は2,000種以上。毎年清水寺で公開される「今年の漢字」など大小さまざまな平面額装のほか、茶道具、彫刻といった立体額装、他社では難しい大型額装も手がける。「アーティストの作品はもちろん、思い出の品、着物や帯、自宅に飾る絵画まで、飾りたいと望まれるものは多種多様。その想いを丁寧にヒアリングしながら、額縁という形でご提案するの

が私たちの仕事です」と岩滝さんは語る。そんな同社では長年対面での接客を重視してきた。常に依頼者の側に立ち、想いや背景を聴き、その作品が最も生きる額装に仕立てるのが同社の強み。単に物を販売しているわけではないからだ。しかし、コロナ禍を機に消費行動のデジタル化は進み、Webでの発信が弱い同社の新規客は気づけば激減。岩滝さんはそれに対し「在庫品やサイズ違いで作ってしまった額縁をアウトレットとしてEC販売できないか」と考え、金融機関の紹介で当協会に支援を申し込んだのだ。

強み・提供価値を体系化し
Web発信の基盤を構築

初回訪問した協会担当者は、岩滝さん・金融機関担当者とともに支援の方向性を



扱う額縁の種類は2,000種以上。多様なコーナーサンプルから作品に合うものを選んでいく。

検討。懸念は「アウトレット品のECサイトだけで効果はあるのか」ということだった。そもそも同社の公式サイトは古く「電話帳代わりで最低限の情報しか載せておらず、自社で更新もできなかった(岩滝さん)というもの。ECを始めるなら自社サイトも含めたWeb全体の戦略と改修が必要だ。協会担当者は戦略立案とWeb集客に強い中小企業診断士を派遣し、支援がスタートした。

まずは会社理念と営業戦略の整理から着手。「どのような想いで、どのような強みを持ち、どのような顧客に事業を行っているのか」。そこを深掘りし、顧客に伝わるサイト構成にしていく必要があるからだ。専門家は、自社・競合・顧客分析を基に、同社の高い技術力や、顧客の想いを額装という形に仕立てる提案力・ヒアリング力などの強みを言語化するよう助言。また「誰に」「何を訴求するか」を深掘りしていき、「思い出の品やお気に入りや飾りたい個人向け(BtoC)」「オフィスや店舗などのウォールインテリアを企画提案するBtoB」「作品の個性や自身の感性を生かしたい作家向け」という3つの顧客区分ごとにページを分けた構成にサイトを改修することが決まった。

岩滝さんは支援を受けながら、理念・強みと、顧客区分ごとの提供価値を言語化。「長年やってきたこと、これからやりたいこ



作品を額に収めるためのマットもオーダーに合わせて作成。唐紙や布などあらゆるものを使い、作品に込める想いをプロデュースするのが同社の額装。

とを整理し、きちんとまとめて発信する素晴らしい機会となりました」と岩滝さん。発信する情報の核ができたことで、次は自社サイト構築に取り組んだ。支援を受けながら従業員とともに一からサイトを作り直し、問い合わせフォームの開設や公式LINEアカウントとの紐づけ、注文後の流れなど、ユーザー導線を構築していったのだ。

事例掲載とSEO対策で
新規顧客開拓をサポート

サイトが立ち上がった後、岩滝さんは京額でできることをわかりやすく伝えようと、事例掲載を強化。和洋の絵画や写真、ファブリック、書画、さらには楽器や模型などの立体まで、これまで手がけた多様な額装事例を写真で紹介。専門家からの助言を受け、検索でヒットしやすい文章作成も行った。また、協会担当者が補助金申請をサポートし電子版と紙版のパンフレットを作成、Webにも掲載した。

こうした取り組みが実を結び「京都 額装」のキーワードで検索結果1位を獲得。新規の来店客が増加し、売上も大きく伸長。これまで外注してきたサイト更新を自社で行えるようになったことも大きな成果だった。

岩滝さんはさらなる販路拡大を目指し、大阪・関西万博や、当協会が主催するパリのテストマーケティングにも出展。売上が回復基調に乗ったことで、現在は顧客管理システムを導入し、紙ベースだった顧客管理のデジタル化を進めるなど、次世代に向けて事業基盤を整備している。「時代の変化に合う事業へと変化しながら、今後は技術とノウハウを次世代へつないでいきたい」と岩滝さん。その想いに応えるべく、当協会はさらなる伴走支援を続けるつもりだ。

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

コロナ禍をきっかけに来店客が減少し、売上が低迷。アウトレット品をWebで販売できないかと、金融機関に相談。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

アウトレット品のECだけでなく、自社サイトリニューアルも含めた戦略立案・Web全体の見直しを支援課題に設定。

STEP 3 解決に向けた支援内容

自社・競合・顧客分析で強みや顧客区分、提供価値を明確化。SEO対策や、問い合わせにつながる導線整備を含め、公式サイトリニューアルを伴走支援。併せて補助金活用による写真撮影・パンフレット制作や、パリのテストマーケティングも支援。

STEP 4 効果

Webサイトを通じた新規の問い合わせが増加。売上回復につながった。また、サイトを自社で更新できるようになったことで、タイムリーな情報発信と内容強化が可能に。

事業者さんから
ひとこと

頼れる方々と出会えたおかげで、これまでの事業を振り返り、これからの事業のあり方を見つめ直すきっかけになりました。今後も引き続きご支援よろしく申し上げます。



(上)京都北山本店「ギャラリー」を兼ねた壁面には同社の額装アートを展示。(下)茶道用具や陶器、時計、アクセサリー、楽器など、多様な立体額装ができるのが強み。

Profile

株式会社京額

1919年創業の額縁専門店。絵画やファブリック、立体物など作品に合わせたオーダーメイドの額装のほか、和のテイストを生かした新しい形の掛け軸風タペストリーや屏風、衝立なども制作。

京都市北区上賀茂岩ヶ垣内町90
フォレスト北山 1F
https://kyoto-kyogaku.com/



CASE
02

販売戦略

株式会社ホヅグリッターズ

サービス業 | ラフティング事業

保津川ラフティングの魅力を発信 ターゲットを絞った販売戦略で 国内外の新規開拓に成功



支援のポイント

京都・保津川での転覆事故の余波を受け、同社のラフティング事業にも
大打撃。強みと弱みの分析で販売戦略を明確化し、インバウンドと団体
顧客にターゲットを絞った施策を提案。集客の回復を伴走支援しました。

保津川での転覆事故の余波に 立ち向かう、同社の挑戦

自然の鼓動を感じながら専用のゴムボートで川を下るラフティング。京都・亀岡を流れる保津川は、和歌山県・北山川、奈良県・吉野川などと並ぶ、関西有数のラフティングスポットだ。代表の細川要祐さんは、大学卒業後の2004年から保津川でラフティングガイドとして活動。ニュージーランドなど難易度の高い海外の激流でも経験を積んできた。2008年、前身となる会社を先輩と創業し、2021年に事業を承継。コロナ禍にもかかわらず、感染のリスクが低いアウトドアであることが幸いし、売上は安定していたという。

業況急変のきっかけは、2023年3月の保津川下り船舶転覆事故だ。ショッキングなニュー

スでイメージが悪化し「ゴールデンウィークの予約はほぼ全てキャンセル。集客は前年の半分以上に落ち込みました」と細川さん。翌年も思うように回復せず、不安が募った。

元々、ラフティング事業だけでは閑散期の冬の売上が伸びない。さらにコロナが落ち着くと、国内のアウトドア需要はむしろ縮小。細川さんはマーケットの不安定さから「ラフティング利用客からお土産として好評のアパレル事業を拡大できないか」と事業の多角化を模索し、取引のある金融機関を通じ、当協会のバリューアップサポートを申し込んだのだ。

現状分析で強み・弱みを把握 DM郵送で団体客を獲得

協会担当者は、アパレル事業への多角化



子ども向け教室をターゲットとした背景には、体験教育市場の伸びに加え、ラフティングの本場ニュージーランドの最高レベルの国家資格(NZRA4/5)保持や、保津川での20年のガイド経験といった安心・安全の強みを生かせることにあった。子どもとアットホームな関係を築ける同社ツアーはリピート顧客も多い。

とラフティング事業の売上回復、両面での支援を検討。ヒアリングをする中で直感したのは「ラフティング事業の回復は見込める」ということだった。「営業所のあるエリアは嵯峨野トロッコ列車の駅が近く、インバウンド客は増加傾向。同社は英語でラフティングガイドができるという強みもありました」(協会担当者)。細川さんも、インバウンド需要の取り込み策は課題と感じていたため、本業回復を目指すことから支援がスタートした。

協会担当者は、旅行業界に精通した中小企業診断士を派遣。診断士は、同社の強みと弱みを分析し、小学1年生から参加できるツアー、安心・安全の長年の実績や英語対応のスタッフ在籍を評価した。一方、販促の弱さを指摘。平日の団体利用客と、増加するアジア圏からの外国人観光客にターゲットを絞った販促強化を課題に掲げた。

診断士は、議論する中で、過去にスイミングスクールなどの子ども向け教室が、遠足企画として同社のツアーを利用し、年間行事に組み込まれ、リピート化しているという実績に着目。そこで関西圏の子ども向け教室へのDM(ダイレクトメール)の郵送を提案したのだ。「正直、ネット集客に疑問を持ったことがなく、DMは意外でした」と細川さん。しかし、ターゲットを絞ったDMには理があった。細川さんは配布先のリスト化とDM作成に着手。診断士は、強み・弱みの分析で得た差別化ポイントの明記や、ターゲットの目に留まりやすいレイアウト、写真の選び方を助言するなど、熱心に伴走支援した。

郵送すると、予想以上に団体利用の問い合わせが増加、申し込みも複数あったという。「DM郵送は少ない費用で大きな効果



外国人や子ども向けなど、多様なサイズの安全装備品をサイズごとに色分けし、業務効率化につなげるため、備品導入資金に充てる補助金活用も提案、申請支援を実施した。

が得られるとわかりました」と細川さん。ユーザー目線でチラシを作るポイントもわかり「大変勉強になった」と振り返る。

インバウンド対策を本格化 Wi-Fi導入でネット環境も強化

もう一つの課題、インバウンド対策に対しても、診断士は外国人向けのWeb集客の具体策を提示。英語版サイトも、トップページに口コミを掲載し、利用客の生の声で保津川の魅力やラフティングの楽しさを伝えられる構成に改修。協会担当者はそのための補助金申請を伴走支援した。さらに、ラフティングを終えた利用客がその場で口コミを投稿しやすい環境を整備しようと、協会担当者が営業所内でのフリーWi-Fi導入を提案。「環境が整ったことで、ラフティング中にガイドが撮った写真データの販売がスムーズになり『写真をその場で購入、ダウンロードして、口コミを書く』という流れをつくることができました」と細川さん。これらの取り組みにより、海外客からの集客が大きく増加したという。「今後もインバウンド向けの多言語展開をさらに強化しつつ、閑散期をカバーする新規事業にも改めて取り組んでいきたい」と力強く語った。



JR馬堀駅から徒歩1分に位置するラフティングベース。全室冷暖房完備。フリーWi-Fiを導入したことで、ツアー中に撮影した写真の購入、SNSや口コミ投稿の増加が期待できる。

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

保津川下りで発生した転覆事故の影響で集客が激減。金融機関からの紹介で、当協会の経営支援を開始。

STEP 2 支援課題の設定

新規事業拡大の相談からスタートしたが、需要の回復見込みがあるラフティング事業の売上回復・販売促進を支援課題に。

STEP 3 解決に向けた支援内容

専門家による現状分析を実施し、団体客向けにDM郵送、インバウンド対策として、外国人をターゲットとしたネット集客、英語版サイト改善とWi-Fi導入を支援。

STEP 4 効果

DM営業により団体客の問い合わせが増加し、新規顧客を獲得。インバウンド対策により海外客からの問い合わせも増え、売上が増加。

事業者さんから ひとこと

優先課題を整理し、客観的な視点でアドバイスいただけたことに感謝しています。自分たちでは思いつかないことばかりでした。観光客に保津川ラフティングを認知してもらえるよう、今後も取り組んでいきます。

(上)保津川ラフティングは、アクセスがスムーズ。嵐山観光と同日に楽しめる手軽さでも人気が高い。(中)同社ではオリジナルアパレルグッズも製作・販売している。



Profile

株式会社ホヅグリッターズ

京都・保津川でラフティング事業を展開。20年以上にわたり保津川でラフティングガイドとして活動してきた代表が2021年に事業を承継し、現在に至る。近年はタンDEM自転車のレンタルやアパレル事業にも挑戦。

京都府亀岡市篠町馬堀北垣内69-4 新谷ビル
https://ki-la.com/



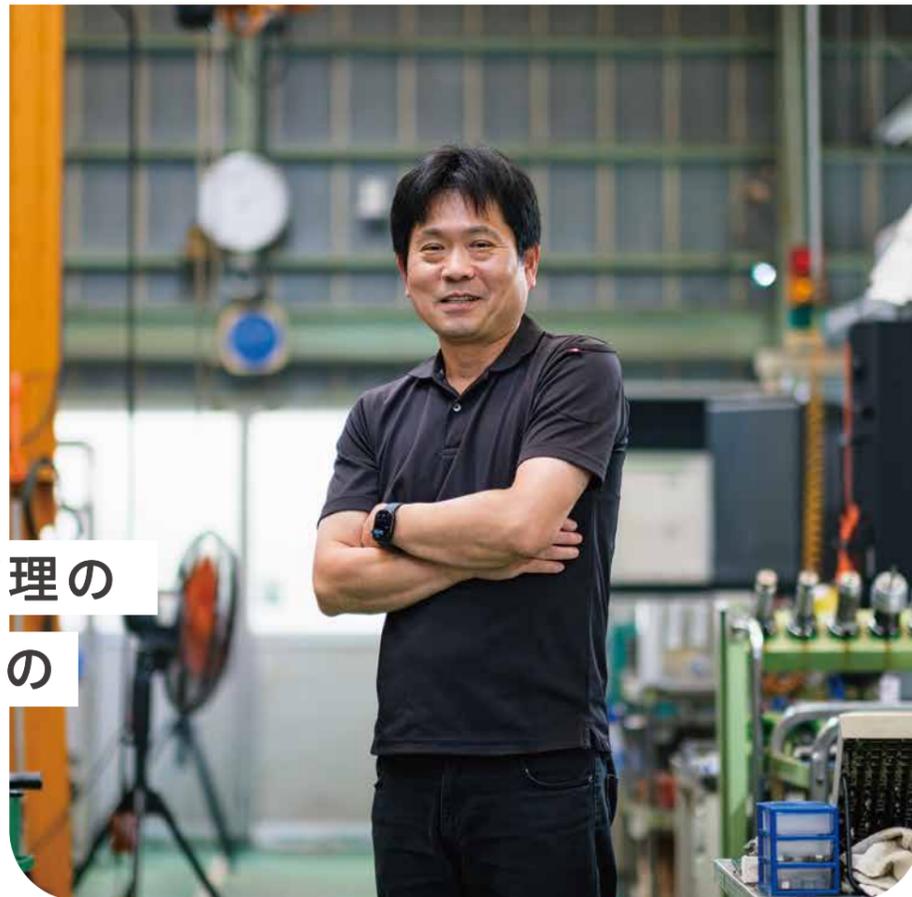
CASE
03

工程改善
採算・収益管理

公栄精密株式会社

製造業 | 精密機械部品製造

工程管理と原価管理の
見直しで収益向上の
基盤を整備



支援のポイント

精密機械部品の製造、組立加工などを手がける公栄精密。工程改善を支援して生産性向上につなげたほか、受注部品ごとの数値管理を伴走支援し、損益を可視化。収益向上の基盤が整いました。

より良い会社づくりのため
工程・数値管理の改善を模索

京都府綾部市に拠点を置く公栄精密は、金属・非鉄金属の素材から多種多様な精密機械部品を製造、その部品一つひとつを組み立て、小型ユニット品から中型・大型の各種産業機械を製作している。大手企業をはじめ安定した納入先を持ち、自動車関連や食品業界、医療関連など、同社製品が活躍する分野は幅広い。

2代目社長・野口裕介さんは、承継前より、経営理念・行動指針の策定や事業領域の拡大など、より良い会社づくりに注力してきた経営者だ。2021年からは「健康経営優良法人」に4年連続で認定、「SDGs宣言」も行うなど、社会の変化に合わせた経営を心がけ

ている。そんな野口さんが近年課題に感じていたのが、生産効率や収益性の改善だった。「アルミをはじめ原材料が高騰する中、父の代から価格改定できていない取引があり、交渉をしようにも部品ごとの製造工数がいまいで、根拠とすべき数値管理が十分できていない。また、生産工程にも、稼働していない手待ち時間があるなど、ムダが多いのではないかと感じていたのです」。相談を受けた金融機関の担当者が当協会のバリューアップサポートを紹介。野口さんは「専門家による支援」にひかれ、支援を申し込んだ。

作業日報の導入を
効率アップの足がかりに

協会担当者は、野口さんの課題意識を確

認した上で、製造業の効率化に造詣の深い専門家を派遣。「課題はあっても何からどのように着手すべきかがわからない。そこを指導してほしいと相談しました」と野口さん。ヒアリングを重ねる中、まずやるべきこととして浮上したのが、作業日報の導入だった。工作機械での作業は、一度プログラムをセットすれば作業の手が空く時間が生じる。野口さんがそこに改善の可能性を感じていたことを受け、日報という形で、従業員に段取りや加工の時間、手待ち時間を入力させ、稼働時間を正確に把握することにしたのだ。野口さんは「時間短縮の必要性はうすうす感じていたのですが、従業員にどう働きかければよいか戸惑っていました。作業日報で稼働時間を可視化すれば、生産工程の改善だけでなく、部品ごとの原価計算にも活用できる。外部の専門家から助言を受けることで、従業員もやる気になってくれました」と語る。

導入後の変化は目に見えるものだった。手待ち時間のムダがわかり、その時間に他の作業を割り振ることで人時生産量が向上。従業員の意識も少しずつ変わり、「プログラムの組み方を工夫し、より効率的に機械を動かす提案をしてくれる人も現れました」と野口さん。機械の稼働率が上がったことで生産量はこれまでの約1.5倍になり、納期短縮にもつながったという。



支援により、プログラムの設定を工夫して稼働時間を最大化するなど、生産工程の効率化につながった。

原価管理の精度向上で
価格交渉の成功に寄与

支援課題のもう一つの柱は、原価計算の仕組みづくりだ。専門家は、受注部品のリスト化と計算式を組み込んだフォーマットを提案。材料費や加工費などを入力すると、部品ごとの原価と利益率が算出できるようになった。手入力によるデータ移行は負担も大



部品製造で創業した同社。組立加工は野口裕介さんの代になって注力してきた。

きかったが、取引先別・製品別の採算性が可視化されたことで、利益率の低い案件を特定。「売上が高い取引も、実は利益が低かったことが改めて実感できました」と野口さん。取引先との交渉にあたり、野口さんは算出したデータを根拠に具体的な数字を示しながら、材料費高騰の影響も丁寧に説明。長年据え置きだったリピート品の約半数で単価引き上げに成功した。「ご支援をいただきながら取り組んできた効果が着実に表れています。これからも粘り強く交渉を続けられたら」と手応えを語る。

支援終了後も、専門家からの提案項目の一つだった「技能マップ」を、自社の実状に合わせた様式にブラッシュアップ中だ。「専門家の先生より、生産効率をさらに向上していくために『従業員の多能工化が必要』とご指導いただきました。それに向けて『技能マップ』で従業員一人ひとりのスキルを可視化し、適切な評価と成長支援につなげていきたいと考えています」。数値管理や今後の業務の自動化にAI活用を検討するなど、さらなる効率化にも意欲を燃やす。「外部の方に意見をいただくことで、新しい視点があったのがありがたかったです。今後も継続的に改善を重ね、従業員が働きやすく、社会に貢献できる会社にしていきたい」と、野口さんは決意を新たにしている。



主力のマシニングセンター5台のほか、汎用フライス盤など複数の機械を保有。従業員の誰もが動かせるような多能工化が課題だ。

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

製造現場の生産効率アップと原価管理の見直しを模索。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

生産工程の効率化と、原価管理の精緻化に向け、部品ごとの製造工数の把握、原価計算法の見直しを支援課題に。

STEP 3 解決に向けた支援内容

作業日報の導入により段取り・加工・手待ち時間を可視化。また、受注部品ごとの原価計算フォーマットを提案し、数値の精緻化を伴走支援。

STEP 4 効果

効率的な作業配分により機械の稼働率がアップし、生産量が約1.5倍に向上。取引先別・製品別の採算性が明確化され、価格適正化に寄与。収益向上の基盤を構築。

事業者さんから
ひとこと

ご支援のおかげで、自分だけでは気づけない視点や改善のヒントを得ることができました。迷っている経営者の方は、ぜひ支援を受けられることをお勧めしたいです。



（上）綾部安国寺1Cすぐ、交通至便な地にある同社（下）製造部品は精密な加工を要する。小ロット・受注生産が主であることも原価管理を難しくしていた。

Profile

公栄精密株式会社

綾部市で精密機械部品の製造・組立業を展開。工作機械（マシニングセンター）を使用し、小型ユニット品から中型・大型の産業機械などの製作を請け負い、自動車や医療、食品など幅広い分野に製品を供給している。

京都府綾部市岡安町大日蓮4
https://koeiseimitsu.co.jp/



CASE
04

生産性向上
計画策定

株式会社KT

洗濯業 | クリーニング業

経営指標の深掘りで 生産性・収益向上に成功 計画策定で資金調達も実現



支援のポイント

法人向けクリーニングを手がけるKT。経営指標の見方を助言し、現場の生産性向上をサポートしたほか、第二工場新設に向けた事業計画をブラッシュアップし、資金調達につなげました。

事業拡大を見据え 経営基盤の強化を追求

KTは、法人を対象にユニフォームやリネン類などのクリーニング事業を手がける会社だ。大手リネンサプライ会社をはじめ複数の取引先経由で仕事を受注し、エンドユーザーはホテルやレストラン、福祉施設など、業種問わず数社に及ぶ。大型の洗濯機や乾燥機を備えた工場を構えるほか、別法人で就労継続支援A型事業所を併設、障がい者の地域雇用にも寄与している。初代の榎並基一郎さんは、ホームクリーニングが最盛期の中、法人向けクリーニングに目を向け懸命に働き、今のKTの礎を築いた。

2代目となる榎並啓太さんは、福祉器具の法人営業を経験した後、家業に入社。ポケットのチェック作業から洗濯、アイロンがけ、

畳んで梱包までの一連の工程を経験しながら、承継後の事業に夢を描いてきた。「この仕事は、エンドユーザーである企業さまのたとえ1社からでもクレームがあれば、中継ぎするサプライヤーからの取引が全て途絶えます。仕事が進められるのは従業員のがんばりがあってこそ。だからこそもっと従業員に還元し、KTで働くことを楽しんでほしいのです」と榎並さん。その目標実現には、より大きな粗利の確保が欠かせない。会社の将来ビジョンを掲げ、独自でマネジメント計画を作成するなど事業拡大を模索していた折、金融機関を通じてバリューアップサポートを知った。

数値管理の基礎を固め 生産性向上と収益率改善へ



シャツを梱包の様子。仕分け、ポケットチェック、畳む、検品、梱包など、同社の事業は人の手によるところが大きい。

榎並さんは初回訪問した協会担当者に、独自で作成したマネジメント計画の改善点について相談した。「粗利確保のために、生産性向上につながる工程改善や原価管理の方法を自分なりに試行錯誤していましたが、やり方が合っているのか確信が持てず、ご指導をお願いします」と榎並さん。

協会は中小企業診断士を派遣し、重要経営指標の把握と分析から支援を開始。診断士は経営指標の見方を指導するとともに、光熱費や資材費などのランニングコストや固定費を一覧化し、月ごとの変動を追えるフォーマットを整備した。榎並さんは疑問点を一つひとつ確認しながら積極的に質問を重ね、詳細な分析を進めた。その結果「季節による変動の大きさが見えるようになったほか、ランニングコストが想定以上に高騰していることも明確になり、取引先との交渉で値上げ幅を見極める重要な判断材料になりました」と榎並さん。

さらに診断士は、仕分け・洗濯・畳む・検品・梱包といった作業工程ごとに工数を記録する仕組みを助言。「以前はざっくりとした指標しかありませんでしたが、現場マネジメントに生かすためのデータの取り方をご指導いただいたおかげで、どこに時間がかかっているのかが明確になり、単価設定の根拠もつかみやすくなりました」と話す。

これらの取り組みにより、取引先との価格交渉や採算が合わない案件の整理が進み、収益率が改善。売上も順調に増加していった。また、現場の工程見直しにより、作業時間の大幅な短縮にもつながった。

念願の資金調達に成功し 新工場建設でさらなる飛躍へ

数値管理の基盤が整い、業績改善の道



ユニフォーム類、手袋、帽子、シーツなどあらゆるものが届く工場。手狭で作業効率が悪く、榎並さんは家業に戻った直後から「働く環境を良くしたい」と感じていたという。念願の第二工場はもうじき建設予定だ。

筋が見えたことで、榎並さんは以前から温めていた計画の再始動を決意した。経営支援を開始する以前、榎並さんは第二工場の新設を計画して土地を取得していた。しかし、コロナ禍により売上が低迷し、事業計画は一度延期せざるを得なかったのだ。

榎並さんは、設備融資のための事業計画書の見直し支援を、引き続き当協会に依頼。中小企業診断士の助言を受けながら計画を再構築した。数値の根拠が明確になったブラッシュアップ版は、金融機関から実現性を高く評価され、無事に融資が決定。2025年夏には代表取締役にも就任した。

「ご支援を通してさまざまな相談に乗っていただき、頭の中を整理できたおかげで、自信を持って経営判断ができるようになりました」と榎並さん。

新工場では空調設備を整え、洗濯エリアと仕上げエリアを分離。さらに休憩室を充実させるなど、生産性の向上と従業員が働きやすい環境づくりに力を注ぐ方針だ。

「従業員には、KTで働くことで人生を豊かにしてほしいと、いつも思っています」と、柔らかな笑みを浮かべながら語る。「これからは事業を拡大し、現場の皆さんにいち早くその成果を還元したい」。その言葉には、少し照れをにじませながらも、仲間への感謝と経営者としての確かな決意が込められていた。



工場長の荒木孝平さん(左)と榎並さん。同社の従業員は若手が多く、工場全体に活気があるのも魅力だ。

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

事業承継を目前に、数値管理や生産管理の適切な方法を模索。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

「自己流のため正解がわからない」と相談を受けたことから、数値管理の体制強化と経営指標の明確化を支援課題に設定。また、支援を進める中で、資金調達のための事業計画練り直しも課題に。

STEP 3 解決に向けた支援内容

ランニングコストの管理フォーマットを整備したほか、作業工程を細分化し所要時間と人員配置の見える化を支援。経営指標の見方を指導し、事業計画のブラッシュアップを実施。

STEP 4 効果

経営指標となる数値が整備されたことから、値上げ交渉が円滑化。収益が改善したほか、作業工程の見直しで生産性が向上した。また、事業計画が認められ資金調達に成功。事業拡大に向けた新工場建設につながった。

事業者さんから ひとこと

これまで自己流でやってきたことを専門家に相談できる機会をいただけたことに感謝しています。従業員がやりがいをもち働ける会社を目指して、事業拡大を続けるつもりです。

(上)本社工場 取引先は京都や大阪、奈良、滋賀と広く、案件により配達も行う。
(下)大型洗濯機やプレス機など最新の設備を用いたクリーニング事業を展開。

Profile

株式会社KT

京都府向日市を拠点に法人向けクリーニング業を展開。ユニフォームやタオル、リネン類など多岐にわたる商品に対応し、質の高い仕上がりで取引を拡大している。

○ 京都府向日市鶏冠井町西金村4-3
○ <http://kt-corporation.com/>



ながじゅうすいさん
長十水産

製造業 | 水産加工(煮干し製造など)

高品質の強みを生かし 収益率の高い商品を展開 前向きな自己変革を後押し



支援のポイント

昔ながらの製法で、煮干しをはじめとする水産加工物を製造する長十水産。漁獲量が減る中、支援チームが丸となり、利益率の高い販売方法を模索。パッケージの刷新や多様な魚種の商品展開で収益改善を図りました。

(上)長十水産では、宮津湾で水揚げされた鮮度のいいイワシを材料に昔ながらの製法にこだわった生産を続けている。(下)国道沿いの店舗。



Profile

長十水産

約100年前から地元産の魚を使った加工品を製造・販売。現在は主力商品の煮干しのほか、夏はトリガイ、冬はナマコなどの季節の魚介類の加工も行い、地元の道の駅や土産物店に卸販売している。

京都府宮津市江尻945

<https://www.amanohashidate.info/nagai.html>



海の幸を煮干しに加工 仕入れ値高騰で収益が低下

丹後半島の東南部、美しい海と日本三景の一つである天橋立で知られる京都府宮津市。数々の水産物に恵まれ、特に出汁の材料となる煮干しや、おせち料理の定番であるごまめ(田作り)は、高級料亭でも重宝されてきた。長十水産はこの地で約100年前から続く水産加工の老舗だ。雑魚を原料とする農業用肥料の製造に始まり、現在は、代表・長井重忠さんの次男・正樹さんと三男の弘樹さんが、高品質の煮干しをメインに季節の魚の加工を手がける。新鮮な魚を使い、昔ながらの製法で仕上げる煮干しは、地元の道の駅などに卸され安定した売上を維持していた。

しかし、数年前から気候変動による環境

変化で、近海の漁獲量が大幅に低下。「これまでにない、ただならぬ減り方でした」と正樹さんは振り返る。魚の仕入れ価格が高騰し、利益を圧迫。金融機関に融資を申し込んだところ、保証の相談を受けた協会担当者が経営支援の必要性を直感、金融機関を通じてバリューアップサポートを紹介したという。「数字の悪化の要因をきちんと探り、改善の道筋を立てなければと思ったのです」(協会担当者)。

漁獲量減少の中、利益確保に向け高付加価値化を目指す

協会担当者は金融機関とともに長井さん一家と面談を実施した。原料不足が業況悪化の要因であることを確認する一方、地域

の特産品を使った煮干しの品質の高さに着目。戦略次第で販路開拓できると見込んだのだ。食品加工業に詳しい専門家に支援を依頼し、商工会議所、取引のある金融機関にも連携を呼びかけ、京都府の「金融・経営一体型支援体制強化事業」(→p.21)の枠組みで支援を開始した。

初回ミーティングを終え、チームの皆が確認したのは「漁獲量が減少する中で、どのように利益を確保していくかが成長戦略のポイント」ということだった。2回目以降は、専門家を中心に利益率の高い販売方法を模索。健康志向や宮津エリアのインバウンドの増加など、追い風となる時勢が到来していることから、高付加価値な商品開発、高単価で販売できる取引先の開拓、原材料高騰を踏まえた適正価格化が課題となった。

契機となったのが3回目のミーティングだ。専門家は他地域の高級煮干しを取り寄せ、チーム内で試食会を実施。食感や味が地域によって全く違うことを改めて確認するとともに、メンバー全員が、長十水産の煮干しが他地域の高級煮干しと比べ遜色ないことを確認。価格変更にも前向きになったのだ。

さらに専門家は、適正価格を算出するため、利益率の試算を行った。正樹さんは「魚は季節ごとに仕入れ量や価格が異なり、乾燥させることによって重さも変わります。製品の特性上、正確な原価を算出することが難しいのです」と半信半疑だったが、専門家は、正樹さんたちからのヒアリングを基に、季節ごとの仕入れ値を考慮しながらグラム単価別の利益シミュレーションを提示。この細かな分析で、値付けの重要性は一目瞭然となった。

パッケージ刷新や新商品開発で売上が4~5倍に大きく伸長

こうしたチームの熱心な支援が、長井さん兄弟の背中を後押しした。まず着手したのがパッケージの刷新だ。観光客向け商品を、従来の簡素な袋から、インバウンド客が好む高級感のあるパッケージに変更。内容量も減らして特別感を演出した。さらに専門家の提案を受け、販売スペースに設置する



新パッケージにした商品。シンプルな透明の袋から光沢のある袋にし、内容量も変更したことで、売上・利益がともに向上。

POPも変更。「春夏はすっきりした味わい、秋は旨味が凝縮するなど、味の違いを記載して料理の使い方や食べ方を提案するようにしたのです」。

加えて、長井さん兄弟は、これまで少量生産にとどまっていた太刀魚の干物を、デザイン性に優れた小分けパッケージに改め、季節限定であることを強調して販売。すると、なんと補充が追いつかないほどの売れ行きとなったのだ。「思いもよらないことでした。パッケージの見せ方やサイズを変えるだけで、個人顧客向け売上が4~5倍に跳ね上がったのです」。

効果があったのは数字面だけではない。長井さん兄弟は「考え方が柔軟になった」と語る。「支援を受ける前は従来通りのやり方を続けているだけ。漁獲量の減少を『仕方がない』と思っているだけでした。でも『できることがあるんだ』と気づけたのが大きな変化」と正樹さん。弘樹さんも「季節ごとに水揚げされる魚は違うので、今後はブリの幼魚など、珍しくておいしい魚を加工販売していきたい」と意欲的だ。正樹さん・弘樹さんの豊富な経験とアイデアで、さらなるヒット商品が生まれる日も遠くないに違いない。



取材当日、天日干しされていた太刀魚。脂の乗った太刀魚は太陽の光を浴びることで身に旨味が凝縮される。酒の肴にぴったりだ。

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

漁獲量減少により原料の魚の仕入れ値が高騰し、業績が悪化。融資を金融機関に申し入れたところ、当協会の経営支援を紹介される。

STEP 2 支援課題の設定

漁獲量が減少する中、主力製品の煮干しの高付加価値化と、幅広い魚種の商品開発、販売方法の検討を支援課題に。

STEP 3 解決に向けた支援内容

他地域の商品との味比べを行い、強みの発見をサポート。利益シミュレーションの提示により、パッケージの刷新と価格変更に踏み切るとともに、主力以外の魚種の商品展開を伴走支援。

STEP 4 効果

売上が大幅に増加。人気商品が生まれ、少量生産でも利益を確保する仕組みづくりを実現。経営者の意識も変化し、積極的な商品開発に取り組む姿勢が生まれた。

事業者さんから ひとこと

今後ご助言を生かし、「漁獲量が少ない中でいかに利益を上げるか」という視点で、商品バリエーションの増加、新しい販路開拓・顧客開拓に挑戦していきます。

CASE
06

採算・収益管理
販路開拓

株式会社 KYOTO HOTSUNA

製造業 | 製缶加工・抹茶石臼機製造販売

利益の見える化で価格転嫁に成功 新事業の販路開拓で 世界市場を見据えた成長路線へ



支援のポイント

コロナ禍や材料費高騰で厳しい経営が続いていたKYOTO HOTSUNA。営業強化と価格転嫁で利益率を改善したほか、新事業である自動抹茶製造石臼機の製造販売を軌道に乗せ、長年の停滞から見事に脱却を果たしました。

コロナ禍による受注減と 資材高騰で経営が逼迫

社長の中森寛明さんは、金属加工のスペシャリストだ。数社を経験して腕を磨いた後、前職の同僚とともに起業。薄い金属を加工する板金から、より厚い金属を用いて、筐体^{きょうたい}、タンクなど大型の構造物を手がける製缶へと裾野を広げてきた。大手メーカーの精密機器用の筐体から、酒蔵や食品工場など地場産業の工業機械まで幅広く手がけ、新製品の製作はもちろん、設計図が残っていない古い機器でも再現できるのは、長年の経験と高い技術力があってこそだ。

だが、コロナ禍を境に受注は激減。さらに材料費や人件費の高騰が利益を圧迫した。

「受注時には数社での競合となり、低価格競争がまん延。値上げを言い出せる雰囲気ではとてもありませんでした」と中森さん。コロナ融資の返済が迫る中、金融機関からの紹介でバリューアップサポートの存在を知り、事態の打開に望みをかけた。

訪問した協会担当者は、資材と人件費の高騰に伴う利益率の低さが喫緊の課題であることを確認し、製造業に強い専門家を派遣。専門家は収益改善の方法を指導し、取引先ごとの粗利益率と目指すべき売上額が一目でわかるよう営業利益率のシミュレーションを作成した。中森さんの片腕として経理全般を担う服部泰子さんは「はっきりと数値で示していただいたことで値上げ交渉への意識が変わりました」と振り返る。

中森さんと服部さんは、専門家の助言を受けながら、価格転嫁に向けた説明資料や見積書を作成。相場に合わせた金額を一式で記載する従来の様式から、材料費と加工代、運搬費といった明細ごとの費用で根拠を提示・請求する方法に改め、値上げ交渉と新規受注に向けた営業活動に着手する。「さまざまなアドバイスで背中を押していただき、粘り強く交渉することができました」と中森さん。努力は功を奏し、上場大手食品会社などから新規受注を獲得。受注単価もアップし、収益は改善に向かった。

抹茶石臼機の販路を拡大 認知度向上で転機を迎える

製缶加工の適正利益確保を支援する一方で、協会担当者らが着目したのが、同社で製作する自動抹茶製造石臼機「宇治碾転（Uji Tenten）」だった。抹茶の製造工程では、碾茶（抹茶の原料となる茶葉）を石臼で挽いて粉末状にする。「宇治碾転」はレストランやカフェへの設置を想定したもので、挽きたての抹茶が気軽に味わえるのが利点だ。茶器を扱う貿易商社から製作依頼を受け、すでに東京やマレーシアのカフェへの販売実績があった。「競合がほとんどなく利益率も高い。海外市場は日本茶ブームであることから、注力すべきと感じました」（協会担当者）。折しも発注元の商社が高齢化による廃業を決定。協会担当者は自動抹茶製造石臼機販売事業の承継を勧め、専門家とともに商社との交渉を支援。「交渉当日の朝に練習相手までしていただき、本当に心強かった」と服部さん。交渉は成立し、見

事直販体制が確立したのだ。

協会担当者は専門家とともに、Instagramでの発信や展示会への出展、Webサイトの開設といった「宇治碾転」の販路拡大策を提案。服部さんは支援を受けながら、営業ツールの整備、展示会出展や商工会議所交流会への参加などに奔走した。

反響は予想を上回るものだった。情報発信力の強い海外のカフェとの取引を契機に、世界各国からの問い合わせが寄せられたのだ。「台湾、マレーシア、シンガポール、ポーランド、アメリカなど、世界中のお客さまと日々メールで商談しています。以前なら考えられないですね」と服部さんは驚きを隠さない。さらに、海外に積極展開する地元の手製茶企業との商談も成立し、今後の展開に期待がかかる。



石臼の土台部分を加工する中森さん。

見事なV字回復を果たし 成長を続けさらなる飛躍を

製缶加工事業の適正利益確保と、新事業である自動抹茶製造石臼機の販路開拓。その両輪の支援で、同社は長期の停滞から見事な脱却を果たした。「皆さんに期待していただくので、がんばることができました」と中森さん。服部さんも「資金繰りの不安で眠れなかった日々が嘘のようです」と笑顔を見せる。「今後は日本茶に関する製品をさらに増やして、宇治のお茶業界の発展に貢献したい」と中森さん。事業拡大に向け、現在は2カ国語対応のWebサイトの作成を急ぐほか、孫請けにならない新事業の構想も進んでいる。技術力を武器に世界市場へ羽ばたく同社をこれからも見守っていきたい。

※機器類の外観部を構成する箱体のこと。



マレーシアの人気カフェに導入済みの「宇治碾転」。同社の自動抹茶製造石臼機は任意の場所に設置でき、色や大きさ、形もオーダーメイド可能。

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

コロナ禍による受注減と資材高騰で収益が悪化。融資返済も迫る中、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

製缶加工事業の適正価格化と営業強化による収益改善、および利益率の高い自動抹茶製造石臼機事業の販路拡大を支援課題に。

STEP 3 解決に向けた支援内容

取引先ごとの粗利益率を算出し、価格転嫁を支援。自動抹茶製造石臼機事業に関しては直販体制確立に向けた交渉の助言や販促ツールの制作、展示会出展を提案。

STEP 4 効果

財務状況が大きく改善。自動抹茶製造石臼機事業は海外からの注文が相次ぎ、国内大手企業との連携も進展。事業拡大の道筋が整った。

事業者さんから ひとこと

自動抹茶製造石臼機に商機を見出さずにはいられず、自分たちだけでは気づかない点がたくさんありました。親身にご支援いただき、感謝しています。



（上）製缶加工とは板厚の厚い金属材料を用い、切断・曲げ・溶接などで立体的な製品に作り上げる金属加工をいう。（下）手作業の要素が多く、高度な技術力を要する。



Profile

株式会社KYOTO HOTSUNA

宇治市を拠点に、製缶加工をはじめとする各種金属製品の設計・製造を幅広く手がける。近年は自動抹茶製造石臼機「宇治碾転」を製造・販売し、国内外で注目を集めている。

〒京都府宇治市横島町十一の40

https://www.instagram.com/kyoto_hotsuna/



CASE
07

販路開拓
人材・組織

有限会社村山刺繍店

繊維工業 | 刺繍加工・染業

伝統の技を新分野へ展開
若手職人を交えたチームで
販路開拓と社内活性化へ



支援のポイント

高級着物の刺繍と染めを手がける村山刺繍店。業界低迷の中、事業を総点検して今後の戦略を描いた後、若手職人を交えたチームでSNS発信を強化。販路開拓と社内活性化につなげました。

(上)絹糸、金銀糸などを用いた刺繍は、繊細で華やかな表現に欠かせない伝統技法だ。(下)同社ではデザインから染め、刺繍までほとんどの工程を内製化している。

和装文化を支える手仕事の技
行動制限で着物需要が激減

村山刺繍店は明治の創業以来、京都の和装業界を支えてきた会社だ。絹糸や金糸、銀糸を駆使した手仕事による刺繍や、白生地から仕入れてデザイン・染めも行える工房を持ち、高級着物の製作を行っている。4代目の村山裕俊さんは、25あるといわれる工程を取り仕切る「染匠」として職人を束ね、数々の着物を世に送り出してきた。「かつては30人以上の職人を抱え、呉服店からの注文に応じて着物を製作してきました」と村山さん。需要縮小の中でも顧客を開拓し、若い職人を雇って次世代の育成を進めるなど、低迷の波にあらがう施策に取り組んでいた。

そんな中で追い打ちをかけたのが、コロナによる行動制限だ。結婚式や成人式がなくなり、得意とする豪華な礼装の需要は大きく落ち込んだ。「コロナに伴う補助金でなんとかしのいだものの、情勢が落ち着いてからも人々の行動様式が変わってしまいました」と村山さん。その頃、当協会はコロナの影響を受けた事業者を巡回、金融機関と連携の上、支援をスタートした。

強みの確認で希望を見出し
刺繍を次世代につなぐ

協会担当者は金融機関とともに面談を実施した。「希望がないと思っていた」と話す村山さんに対し、協会担当者は、個別課

題の支援ではなく時間をかけて議論し、強みを見つけて戦略を立てる必要性を感じ、「経営課題設定型総合診断[※]」を提案。3代目の父・昭治さんも交え、中小企業診断士、金融機関、協会担当者とともに、半年間にわたる事業の総点検を開始したのだ。

詳細なヒアリングの結果、浮かび上がってきたのは、同業他社が廃業する中でも生き抜いてきた同社ならではの強みだった。独自の色合いを出すために糸の染めから手がけられること。分業体制が確立されている着物業界において、染めや刺繍、複数工程の技術を身に付ける多能工化を進めてきたこと。未経験者を雇用し、じっくりと育てるノウハウがあること。「業界全体は高齢化が進み、80代の現役職人が当たり前の世界。その中で30～50代の職人が在籍しているのは、大きな強みだと感じました」（協会担当者）。話題は刺繍の今後の可能性にも及んだ。学校や文化施設に設置されている^{どんちよう}緞帳や祭礼用の衣裳など、着物以外にも刺繍が施されているものは多い。同社はそれらの修繕の実績を持っていたのだ。支援チームは皆で「それは強みですよ」「それはもっと展開していけるはず」と前向きに議論。次の展望を描こうとする熱心な姿勢に、村山さんは「希望の光が見えました」と振り返る。議論の末、完成した経営改善策には「刺繍の技術を生かせる新分野の開拓」「修繕事業の拡大」「インバウンド向けの刺繍体験事業化」などが盛り込まれた。どれも「刺繍の技を次世代に受け継ぎたい」と願う村山さんにとって、納得感のあるものばかりだった。

若手チームでSNS発信強化
新たなニーズ発掘で顧客を開拓

後半は、こうした経営改善策を実行する個別課題支援に移行。協会担当者のサポートを受け、補助金を活用してWebサイトを改修した後、若手職人を交えてプロジェクトチームを発足。専門家の下で施策を着実に実行していった。

新分野開拓につなげるためのSNS発信強化では、Instagramの機能について専門家から指導を受け、若手職人が中心となり修繕実績や刺繍作業の動画を投稿。専門家



プロジェクトチームの若手職人の皆さん。手にしているのは、外国人向け刺繍体験プログラムで製作できる刺繍見本。図案を考案したり、説明用の英語プリントを作ったりと、積極的に参加した。

は、支援終了後も同社で自走できる体制を構築するため、ターゲットや訴求事項、目標や更新頻度などを具体的に示した手順書を作成した。繊細な手仕事の動画は共感を呼び、フォロワー数は1500人を突破、学校関連など刺繍の修繕を必要とするさまざまなものが持ち込まれるようになったという。高齢化で同業他社の撤退が進む中、新たな担い手を探す傾向が顕著になっていることも業績回復の追い風になった。

さらに、プロジェクトチームはインバウンド向けの体験事業にも挑戦する。専門家の助言を受けながら、刺繍体験のプログラムを考案し、外国人観光客を招いてのテストランを実施。現在は他事業者とパートナーを組んでの事業化を検討中だ。

村山さんは「支援のおかげで、私も含めた会社全体に『やってみよう』という気持ちが生まれたことが何よりです」と話す。当初は消極的だったというメンバーも、新しい取り組みに意欲的だ。「時代の変化の中で、手仕事だからその価値が見直されているのも事実。今後も新規事業の模索を続けたい」と晴れやかに語った。

※ 自社の根本的な問題である「真因」への気づきを導き、自社での課題解決をサポートする制度。環境分析や財務分析を通して真因に気づく第1フェーズ、課題解決に向けた改善策を支援する第2フェーズの2段階で最大16回の支援が可能。



刺繍の修繕の様子。SNSでの発信で、傷んだ着物の刺繍の修繕依頼が増えているという。

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

コロナ禍による着物需要激減で売上が大幅に低下する中、金融機関と連携の上、協会担当者が訪問し、支援を開始。

STEP 2 支援課題の設定

売上拡大に向け、事業を総点検し、強みを生かした戦略立案から実行支援までを支援課題に。

STEP 3 解決に向けた支援内容

「経営課題設定型総合診断」により事業を総点検。強みを洗い出して事業戦略を描く。Instagramの効果的な発信を指導し、投稿を伴走支援。さらにインバウンド向け体験事業のプラン作成をサポート。

STEP 4 効果

Instagramの投稿を社内に浸透させたことで、フォロワー数が増加し、修繕事業の拡大につながった。外国人観光客を対象とする体験教室のテストランを実施し、新規事業の検討に寄与。また、若手を交えたプロジェクトチーム発足で、社内全体に経営改善に前向きな姿勢が生まれた。



事業者さんから
ひとこと

丁寧なヒアリングで強みを引き出してもらえたことに感謝しています。他業種の成功事例を教えていただき、視野を広げることもできました。これからも引き続きのご支援をよろしくお願いいたします。

Profile

有限会社村山刺繍店

1892年創業。伝統技法を用いた糊置き、友禅、金彩、刺繍などを一貫して手がけ、大手着物メーカーに着物を卸すほか、刺繍の修繕にも力を入れる。

京都市北区紫野東御所町5-1
https://www.murayama-sisyu.jp/



株式会社野田屋

卸売業 | 料亭・ホテル向け食材卸

コロナによる収支悪化からの脱却
金融と経営の両輪の支援で
後継者による再生の道を開く



支援のポイント

コロナ禍で経営が逼迫^{ひっばく}する中、販路開拓や設備投資などの実行支援と、後継者による事業計画策定を支援。複数の金融機関を取りまとめ、計画に基づく保証制度を活用した資金繰り安定化を実現しました。

コロナ禍で業績にダメージ
後継者による回復を目指す

1964年創業の野田屋は、宿泊施設や飲食業界を支える食品卸会社だ。高級珍味や加工総菜をはじめ、扱う商品は年間約4,000種類。全国の高級料亭・宿泊施設と安定した取引を行っていたが、コロナ禍で業況は一変。卸先の休業が相次ぐ一方、卸売業に対する補助金などの支援は手薄で、厳しい状況が続いていた。当協会はコロナ融資による資金繰り支援を契機に、2021年より経営支援を開始。BtoCを実現すべく、ECサイト構築やパソコン導入、ふるさと納税返礼品への参入など、各種の施策を伴走支援した。

3代目の野田昌伸さんが野田屋に入社し

たのは、その支援が一段落する頃だった。エネルギー関連企業やコンサル会社で経験を積んだ野田さんは「家業の現状は知っていた」と覚悟の上で入社を決意。過去の会計データを見て固定費削減の必要性を感じていたが、長年の経営手法にテコ入れるのは容易ではなかった。協会担当者は野田さんのそんな真剣な姿勢に触発され、2022年からは、3代目を主体に事業再生に導く経営支援がスタートした。

倉庫改革で効率化と経費削減
アツギゼミで後継者育成へ

最初に取り組んだのは、経営者に必須の財務知識の習得だ。会計の専門家を派遣し、決算書類の基本的な分析手法を一か

ら指導。「どの数字をどう見ればいいのか、自社の状況を俯瞰的に捉えられるようになったのは大きな収穫でした」と野田さんは語る。

財務状況の確認が進むにつれ、野田さんの当初からの課題意識であった固定費削減は急務と判明。注目したのは倉庫改革だ。売上が少なく、電気代高騰で利益を毀損している1階店舗の冷凍・冷蔵庫を撤去し、空いたスペースに、それまで2階奥にあった常温商品をストック。在庫状況が一目でわかるレイアウトに一新すれば、電気代削減・在庫の適正管理・ピッキング効率向上につながる考えたのだ。協会担当者は「金融・経営一体型支援体制強化事業」(→p.21)の枠組みの下、設備資金に充てる補助金申請を伴走支援。無事採択され、改装後は大幅な固定費削減・効率向上を実現した。「経験が浅いスタッフでも在庫が把握できるようになり『働きやすい』と社員からも好評です」と野田さんは話す。

そして翌2023年、協会担当者は、協会主催「京都アツギゼミ」^{※1}への参加のほか、「経営課題設定型総合診断」^{※2}を活用した事業再生計画策定支援を提案。「コロナも落ち着き始め、経営は上向き傾向。このタイミングで、事業承継支援をしながら金融機関との調整に向けた事業計画を作成し、将来的な資金繰り円滑化につなげることが狙いでした」(協会担当者)。

真因の気づきから課題設定
計画策定、金融機関との調整へ

野田さんは専門家とともに、真因に向き合い、翌2024年にかけて具体的なアクションプランを含んだ事業計画を練り上げていく。並行し、自身でもさまざまな経営改革を実行。配送日・配送ルートを見直して配送業務を効率化。新たな大口取引確保に向け



以前は店舗販売用冷蔵庫だった1階奥は常温倉庫に。電気代削減、在庫の適正管理、ピッキング効率向上につながった。



同社では顧客の注文を確認後、コースごとにピッキングリストを作成、冷凍・冷蔵・常温商品を各倉庫からピッキングし、顧客ごとに箱詰め後、京都・滋賀への配達、全国への発送を行っている。

た営業で、老舗ホテルや大型旅館との新規契約に成功。当協会でも展示会出展費用に充てる補助金申請を伴走支援した。改革が順調に進む中、2024年に野田さんは代表取締役社長に就任した。

この流れを加速すべく、協会担当者は、2年かけて策定してきた事業計画をもって、複数の取引金融機関と金融スキームの調整を行う「経営サポート会議」^{※3}を開催。取引のある全ての金融機関にこれまでの改善実績と計画の実現性が認められ、計画に基づく保証制度を活用した資金繰りの安定化が実現したのだ。

「債務返済の不安がつきまとう中、財務指導や計画策定支援のおかげで、数字の見方、目標の立て方、やるべき施策がクリアになり、やっと安心して眠れるようになりました。複数の金融機関を取りまとめたいただいたことも本当にありがたかったです」と野田さん。「今後は計画に基づいた成長を継続し、いずれは新事業にも挑戦したい」と次を見据えている。

※1 中小企業の後継者・後継者候補が集まり、家業を発展させる新規事業をつくる研修プログラム。
※2 自社の根本的な問題である「真因」への気づきを導き、自社での課題解決をサポートする制度。環境分析や財務分析を通して真因に気づく第1フェーズ、課題解決に向けた改善策を支援する第2フェーズの2段階で最大16回の支援が可能。
※3 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、経営改善計画の合意に向けた関係者間の調整を行う会議。



1階奥の一部は、改装後、事務スペースに。納品書管理や受発注業務など事務作業も効率化。

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

コロナ禍で卸先の飲食・宿泊業界が相次いで休業。コロナ融資による資金繰り支援を機に経営支援を開始。当分の売上を確保すべく、BtoC実現に奔走する。

STEP 2 支援課題の設定

後継者が入社。金融機関との合意形成をゴールに、事業承継支援を含めた計画策定支援に移行。倉庫改装、販路開拓といった個別課題での業績改善も目指す。

STEP 3 解決に向けた支援内容

「金融・経営一体型支援体制強化事業」を活用した倉庫改装・販路開拓支援のほか、「経営課題設定型総合診断」により事業計画策定支援を実施。その後、複数の金融機関を調整し「経営サポート会議」を開催。金融スキームの合意形成を行う。

STEP 4 効果

コスト削減と戦略的な顧客開拓に成功し、業績が回復。計画に基づく保証制度の活用により、資金繰りの安定化が実現。



ご支援のおかげで経営者としての視点を身に付けることができ、今後の道筋に自信が持てるようになりました。4年間にわたり伴走支援していただいたことに、心から感謝しています。

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。

当事者たちによる座談会

事業者と地域を ともに支える

p.13に掲載した長十水産さんの支援は、一体型支援の枠組みで実施したものです。長十水産の長井正樹さん、弘樹さん、各支援機関の皆さんが参加し、当事業の感想や魅力を語り合いました。



左から京都信用保証協会 土居勇治さん、京都北都信用金庫 野田川支店 堀見洋さん、長十水産 長井正樹さん、長井弘樹さん、京都銀行 宮津グループ 櫻井靖浩さん、宮津商工会議所 平岡直樹さん。

今回、保証協会単独ではなく、一体型支援で実施された理由を教えてください。

(協会)土居さん：京都北都信用金庫さんからの申し込みをきっかけに当協会での支援が決まった直後に、私から京都銀行さん、商工会議所さんにお声がけしました。お取引のある金融機関と、地元のことをよくご存知の商工会議所を交えてご支援したほうが、事業者に対する共通認識を持って、多面的な支援ができるのではと感じたんです。それに、この地域は各支援機関と一緒に支援する風土がもともとあるように思います。

(京銀)櫻井さん：そうですね。京都府北部地域は金融機関が限られている分、競合というより協調の風土が根付いていると思います。地域経済を支えるという意味で、一体型支援はとても有効ですよ。

実際にご支援してみて感じた、一体型支援の魅力とは何でしょうか？

櫻井さん：単独の金融機関による支援で

は資金面に偏りがちです。しかし一体型では、各機関が事業者さまの課題や情報を共有し、目線合わせができるため、資金需要が生じた際にもスムーズな対応が可能になるのではないかと感じました。

(北都信金)堀さん：そうですね。今回の長十水産さんの支援でも、深い対話から見えなかった課題が浮かび上がったのではないのでしょうか。当庫単独では、長十水産さんとは販路拡大支援などでお付き合いがありましたが、商品の差別化ポイントを探る議論は初めてでした。皆で煮干しの試食会をし、意見を言い合ったことがとても印象に残っていますね。

(商工会議所)平岡さん：商工会議所の立場としては、今回の支援で、事業者さまの財務的な課題を把握できたことは収穫でした。商工会議所では、補助金申請や物産展のご案内といったスポット的な支援が多いのですが、今回のように財務的観点から商品価格の適正化の議論ができたのは、事業者さんにとっても良かったのではないのでしょうか。

(長十水産)正樹さん：そうですね。スポット的な支援じゃなく回を重ねて議論

するから、自分の中にはない発想が確実に増えました。他産地の煮干しの食べ比べをして、皆さんに「長十水産さんの煮干しは負けていない」と言ってもらい、強みを再認識できて、「自分たちでもできることはいろいろあるな」という気にさせてもらったのが一番ありがたかったです。

(長十水産)弘樹さん：専門家の先生が上手に議論を引き出して、宿題を出され、その結果にフィードバックをもらえるから、やるしかないというか(笑)。おかげで手応えも感じられました。

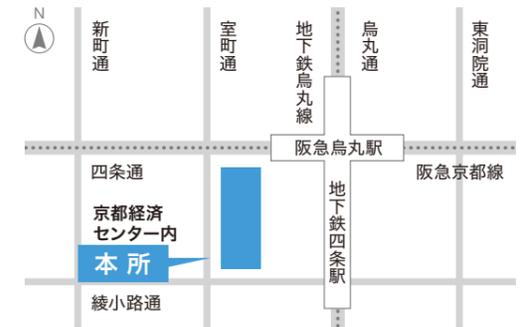
土居さん：お声がけをした身としては、長十水産さんはじめ、皆さんにそのように仰っていただき、大変うれしいです。長十水産さんが毎回の宿題をきちんと実践していただいたからこそ、成果が得られたのだと思います。こうして皆さんのお話を伺っていると、一体型支援は、事業者の個別の経営課題解決をサポートすると同時に、関係機関が協調することで、事業者と地域をともに成長させる仕組みなのだと思いました。次につなげていきたいと思っています。ありがとうございます。

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
TEL075-354-1011 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



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



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



丹後支所

〒629-2503
京丹後市大宮町周枳小字古屋敷1925番地1
TEL 0772-68-0601 FAX 0772-68-0613

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。



