

成長型経済の実現に向けた地域企業の取組 (特別調査)

令和6年11月7日

財務省

- ・当資料は、令和6年11月7日開催の全国財務局長会議において、各財務局が特別調査について報告した内容を取りまとめたものです。
- ・各財務局による報告内容は、以下のリンク先の「各財務局の経済調査・統計ページへのリンク」をご参照ください。
https://www.mof.go.jp/about_mof/zaimu/kannai/index.htm

特別調査の概要等

1. 調査の概要

成長型経済の実現に向けた地域企業の取組について把握するため、各財務局等が管内の企業等に調査（ヒアリング）を行ったもの。

- (1) 調査期間：2024年9月上旬～10月上旬
- (2) 調査対象：各財務局が管内経済情勢報告を取りまとめる際に従来から継続的にヒアリングを実施している企業等。全国計1,097社。
- (3) 調査方法：各財務局においてヒアリング調査を行い、回答を分類。
- (4) 調査内容：質問項目において、地域企業が直面する課題と稼ぐ力（収益力）を強化するための取組を調査。

2. 規模別回答企業数

| 企業規模 | 回答企業数 |
|------------------------|--------|
| 大企業（資本金 10億円以上） | 458社 |
| 中堅企業（資本金 1億円以上 10億円未満） | 299社 |
| 中小企業（資本金 1億円未満） | 339社 |
| その他（資本金について未回答） | 1社 |
| 合計 | 1,097社 |

3. 地域別回答企業数

| 担当財務局 | 都道府県 | 回答企業数 |
|---------|--|--------|
| 北海道財務局 | 北海道 | 99社 |
| 東北財務局 | 宮城県、青森県、岩手県、秋田県、山形県、福島県 | 103社 |
| 関東財務局 | 埼玉県、茨城県、栃木県、群馬県、千葉県、東京都、神奈川県、新潟県、山梨県、長野県 | 169社 |
| 北陸財務局 | 石川県、富山県、福井県 | 102社 |
| 東海財務局 | 愛知県、岐阜県、静岡県、三重県 | 76社 |
| 近畿財務局 | 大阪府、滋賀県、京都府、兵庫県、奈良県、和歌山県 | 118社 |
| 中国財務局 | 広島県、鳥取県、島根県、岡山県、山口県 | 83社 |
| 四国財務局 | 香川県、徳島県、愛媛県、高知県 | 107社 |
| 九州財務局 | 熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県 | 105社 |
| 福岡財務支局 | 福岡県、佐賀県、長崎県 | 96社 |
| 沖縄総合事務局 | 沖縄県 | 39社 |
| 合計 | | 1,097社 |

4. 業種別回答企業数

| | 業種 | 回答企業数 |
|----------------|------------------------|-------|
| 製造業 | 18 食料品製造業 | 57社 |
| | 20 繊維工業 | 16社 |
| | 22 木材・木製品製造業 | 6社 |
| | 24 パルプ・紙・紙加工品製造業 | 14社 |
| | 25 印刷・同関連業 | 2社 |
| | 26 化学工業 | 49社 |
| | 27 石油製品・石炭製品製造業 | 3社 |
| | 30 窯業・土石製品製造業 | 20社 |
| | 31 鉄鋼業 | 25社 |
| | 32 非鉄金属製造業 | 8社 |
| | 33 金属製品製造業 | 26社 |
| | 51 はん用機械器具製造業 | 17社 |
| | 34 生産用機械器具製造業 | 59社 |
| | 37 業務用機械器具製造業 | 11社 |
| | 35 電気機械器具製造業 | 31社 |
| | 29 情報通信機械器具製造業 | 49社 |
| | 36 自動車・同附属品製造業 | 44社 |
| | 38 その他の輸送用機械器具製造業 | 21社 |
| | 39 その他の製造業 | 18社 |
| 小計 | 476社 | |
| 非製造業 | 01 農業、林業 | 5社 |
| | 08 漁業 | 0社 |
| | 10 鉱業、採石業、砂利採取業 | 0社 |
| | 15 建設業 | 63社 |
| | 70 電気業 | 3社 |
| | 71 ガス・熱供給・水道業 | 1社 |
| | 60 情報通信業 | 10社 |
| | 61 陸運業 | 26社 |
| | 64 水運業 | 2社 |
| | 69 その他の運輸業 | 9社 |
| | 40 卸売業 | 21社 |
| | 49 小売業 | 313社 |
| | 59 不動産業 | 24社 |
| | 77 リース業 | 4社 |
| | 73 その他の物品賃貸業 | 3社 |
| | 75 宿泊業 | 54社 |
| | 50 飲食サービス業 | 23社 |
| | 76 生活関連サービス業 | 14社 |
| | 79 娯楽業 | 11社 |
| | 74 広告業 | 2社 |
| | 82 純粋持株会社 | 5社 |
| | 83 その他の学術研究、専門・技術サービス業 | 0社 |
| | 80 医療、福祉業 | 0社 |
| 85 教育、学習支援業 | 1社 | |
| 86 職業紹介・労働者派遣業 | 4社 | |
| 89 その他のサービス業 | 10社 | |
| 91 銀行業 | 13社 | |
| 92 貸金業等 | 0社 | |
| 93 金融商品取引業 | 0社 | |
| 94 その他の金商 | 0社 | |
| 95 生命保険業 | 0社 | |
| 96 損害保険業 | 0社 | |
| 97 その他の保険業 | 0社 | |
| 小計 | 621社 | |
| 合計 | 1,097社 | |

※ 結果数値（％）は小数点第2位を四捨五入しているため、合計が100.0%にならない場合がある。

※ 本調査では、「不明・無回答」を除いて各項目の割合等を集計している。

今回調査の主なポイント

- 企業を取り巻く経済環境が変化する中、「販売価格の引上げ」と「販売数量の拡大」が、足下の企業の収益改善に大きく寄与している。
- 足下のアウトプット重視の割合はコロナ禍前と同水準に高くなっている。
- 製造業では、一部に価格決定力が弱い業種がみられる中、非製造業よりも収益改善とアウトプット重視の割合が低くなっているものの、「取引価格の適正化」や「高付加価値商品の開発」に取り組む動きもみられる。

※「アウトプット増加のための取組」とは、費用の削減ではなく、売上げ(トップライン)を高めるための取組を指す。

目次

1. 調査の結果

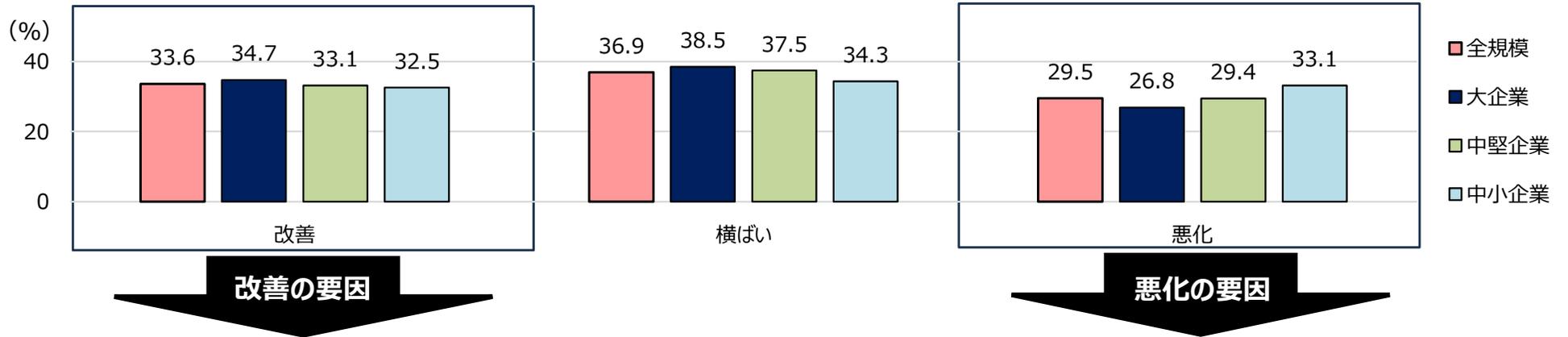
(1) 地域企業が直面する課題

(2) 稼ぐ力を強化するための取組

2. 企業等における特徴的な取組（事例集）

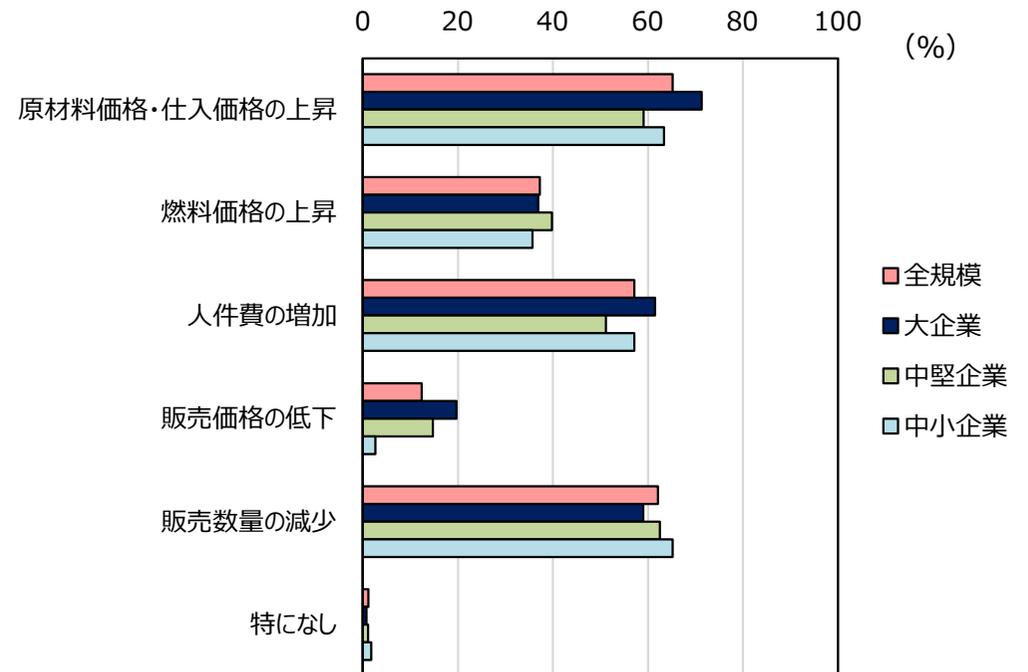
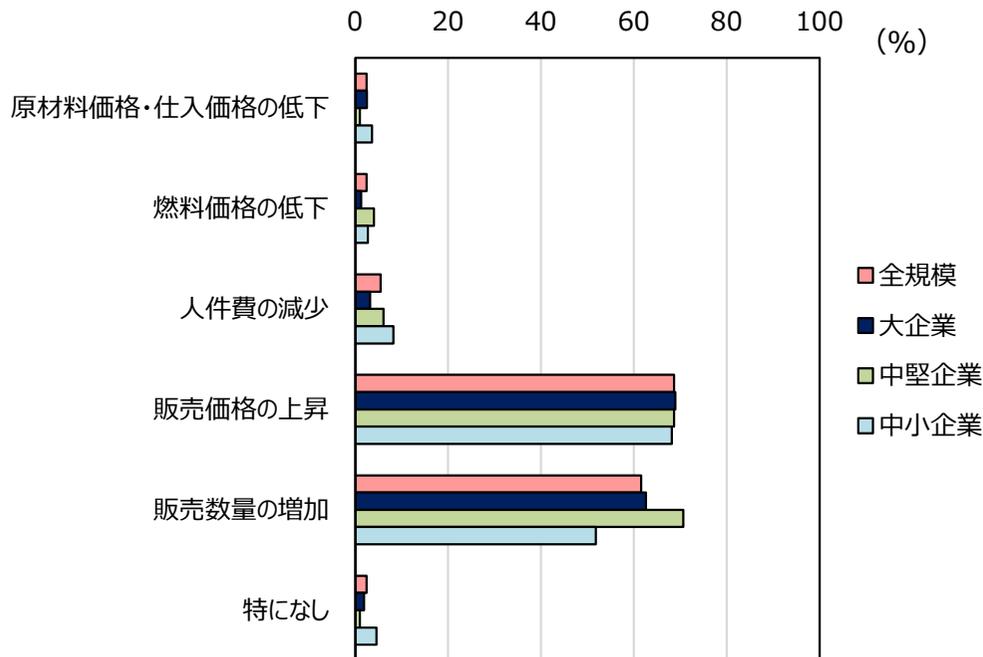
足下の収益環境と要因

- 足下の収益環境は、「横ばい」(36.9%)が最も多く、次いで「改善」(33.6%)、「悪化」(29.5%)となっている。
- 規模別にみると、大企業、中堅企業は「改善」が「悪化」を上回り、中小企業は、「悪化」が「改善」を上回っている。
- 改善要因には「販売価格の上昇」、「販売数量の増加」が多い一方、悪化要因にも「販売数量の減少」が多くみられる。
- 「原材料価格・仕入価格の上昇」をはじめとするコスト増加を悪化要因として挙げる企業が多い。



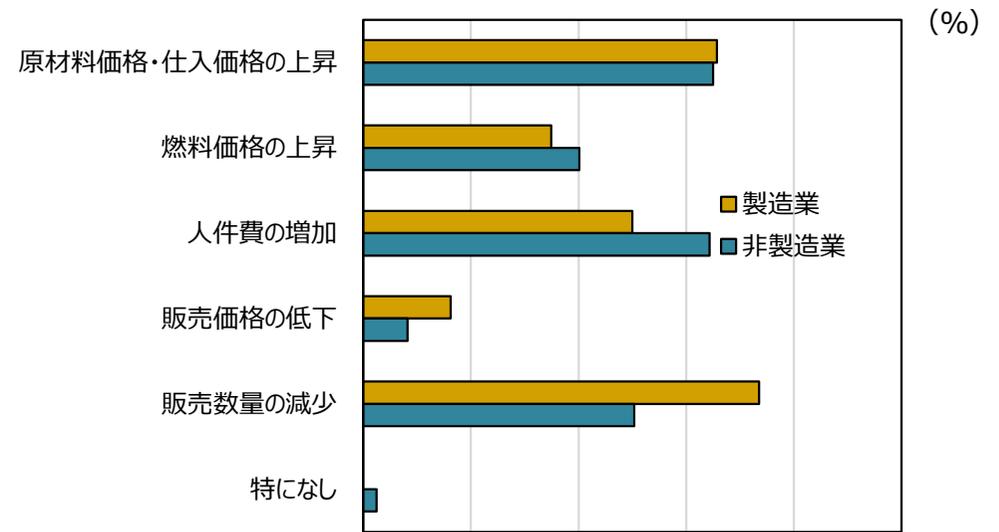
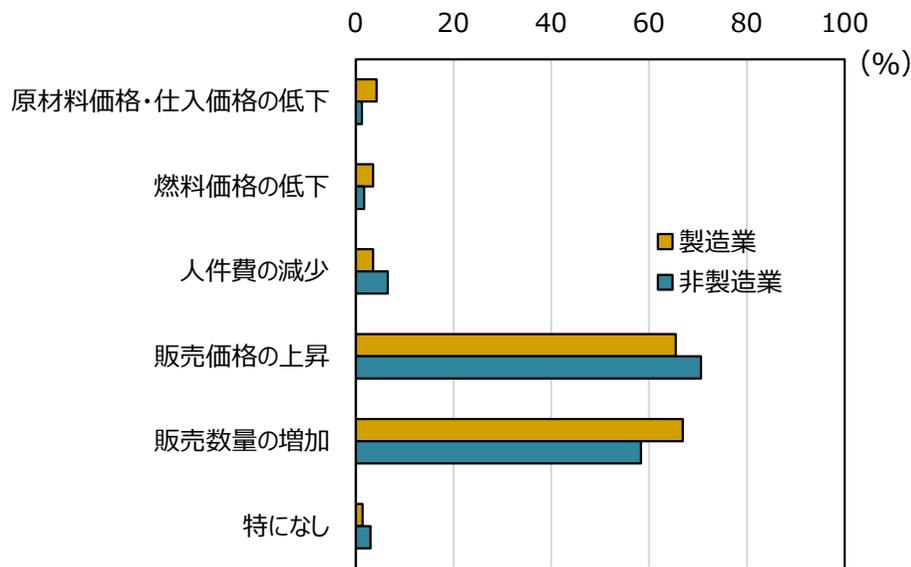
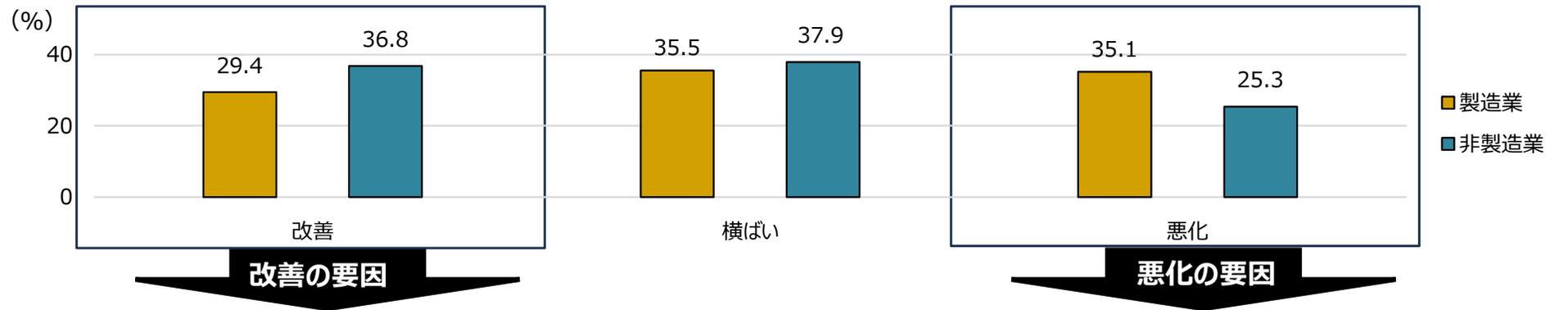
改善の要因

悪化の要因



【業種別】足下の収益環境と要因

- 足下の収益環境を業種別にみると、非製造業は「改善」が多く、製造業は「悪化」が多い。
- 改善要因は、いずれの業種も、「販売価格の上昇」「販売数量の増加」が多い。なお、非製造業の方が「販売価格の上昇」の割合がわずかに高い。
- 悪化要因は、いずれの業種も「原材料価格・仕入価格の上昇」が多い。なお、製造業は「販売数量の減少」が、非製造業は「人件費の増加」の割合がわずかに高い。



- 半導体製造装置の需要の高まりを受けて販売数量が伸びている。【生産用機械器具】
- 原材料価格や人件費増加の影響を受けて価格転嫁により対応している。また、観光需要増から売上げが増加し、収益を確保できている。【宿泊】

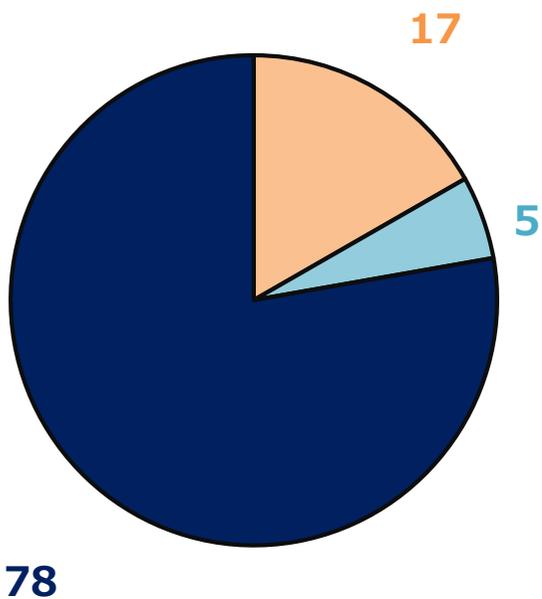
- 原材料価格や燃料費、人件費が増加するとともに、物価高騰の影響から、消費者が衣服に使える余剰金が減少し販売数量も減少している。【繊維】
- 人件費、水道光熱費の上昇により経費が増加するとともに、物価高による買い控えも収益悪化の要因となっている。【小売】

国内の設備投資計画の見直し

- 国内の設備投資計画の見直しについて、「見直す予定はない」が78%、「拡大する方向で見直し」が17%であった。足下の環境・見通しは設備投資スタンスに負の影響を与えていないことが示唆される。
- 規模別・業種別にみても、「計画を見直す予定はない」が最も多く、「計画を縮小する方向で見直し」は最も少ない。

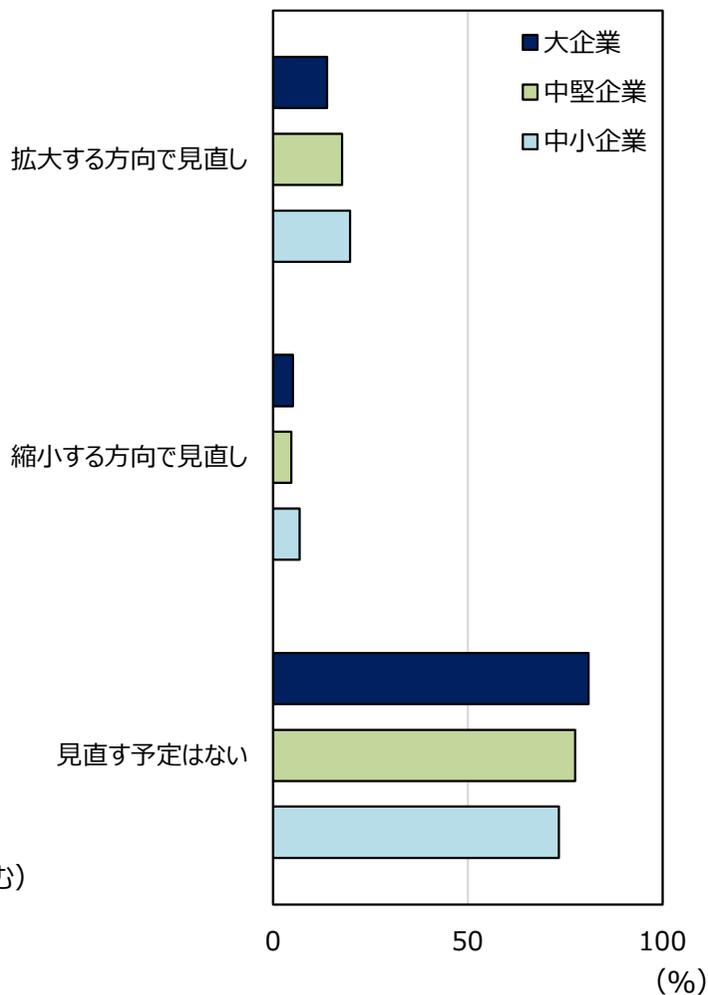
全規模・全産業

(%)

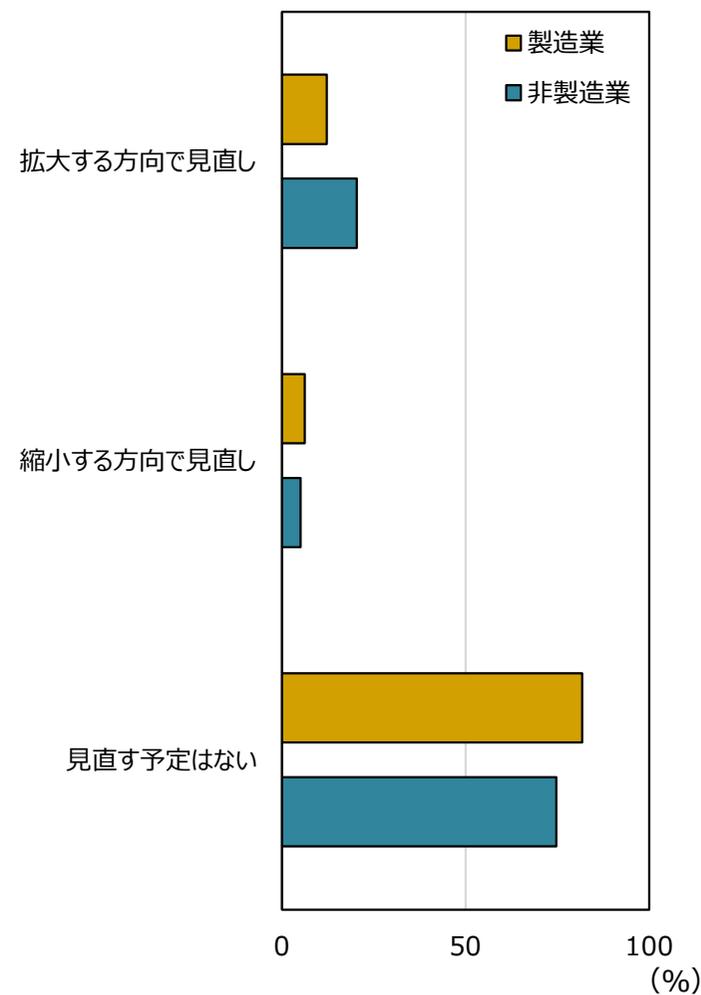


- 設備投資を拡大する方向で見直し（決定を含む）
- 設備投資を縮小する方向で見直し（決定を含む）
- 設備投資計画を見直す予定はない（「未定」、「不明」を含む）

規模別

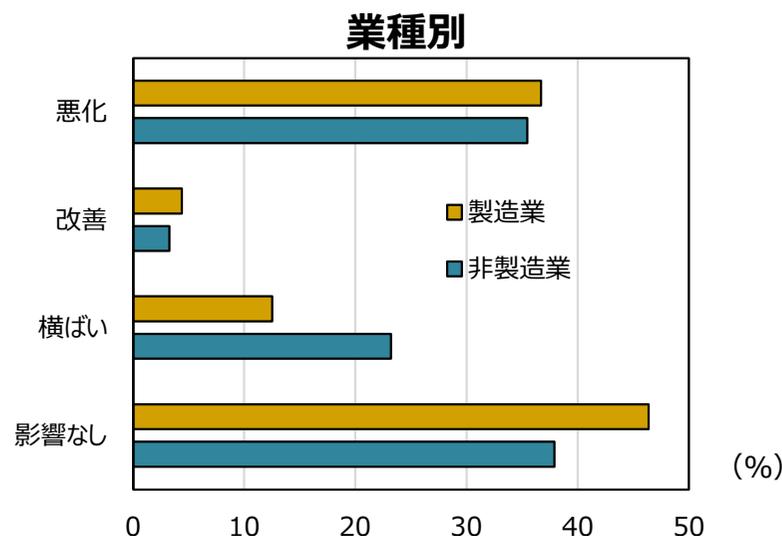
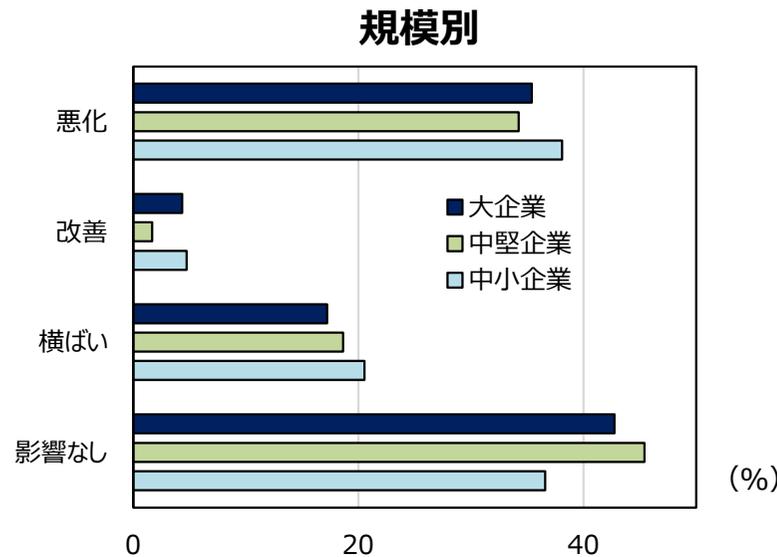
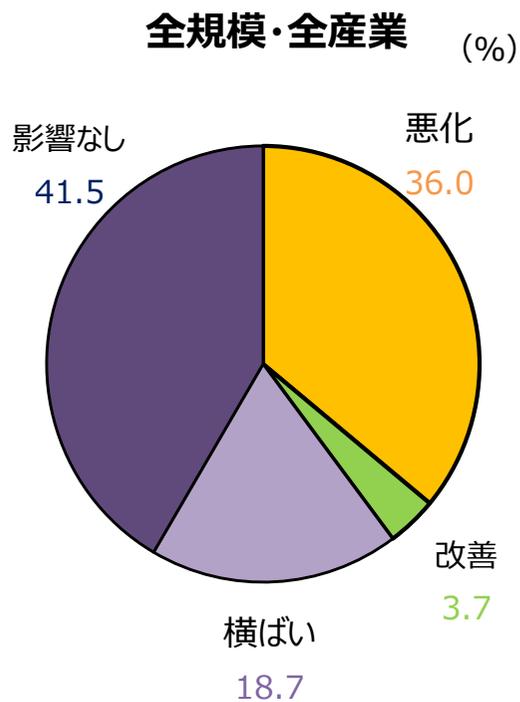


業種別



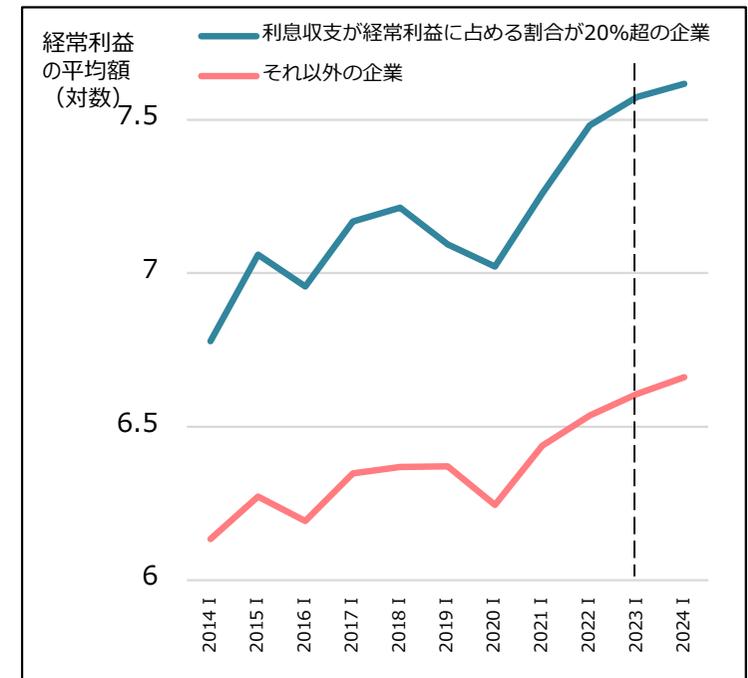
金利上昇の利息収支への影響に関する見込み

- 金利の上昇が利息収支（受取利息－支払利息）に与える影響に関する見込みについて、「悪化」が36.0%、「改善」が3.7%、「横ばい」が18.7%、「受取利息・支払利息は僅少であるため、影響はない」が41.5%であった。
- 規模別にみると、大企業・中堅企業は「影響なし」が最も多く、中小企業は「悪化」と「影響なし」が同水準だった。
- 業種別にみると、製造業は「影響なし」が最も多く、非製造業は「悪化」と「影響なし」が同水準であった。



<参考> 金利の変化が経常利益に与える影響

法人企業統計調査四半期別結果を用いて、2024年の金融政策の変更が「利息収支が経常利益に占める割合が高い企業」の経常利益に与える影響を「差の差の分析」(※)により分析したところ、負の影響は観察されなかった。
 *平均処置効果は0.2078 (p=0.000)
 *平行トレンド仮定は棄却されなかった (p=0.000)

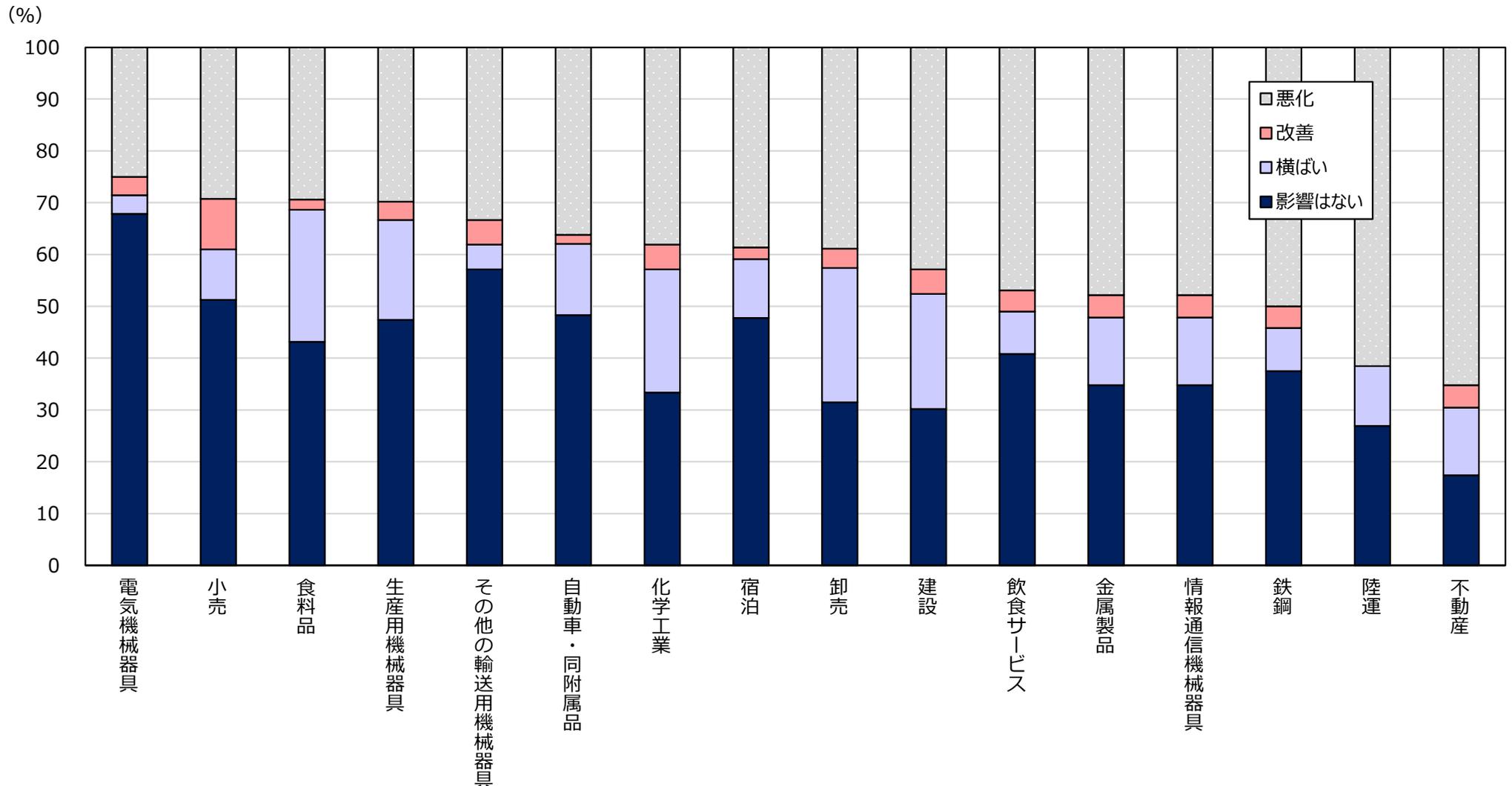


※差の差の分析とは、政策処置を受けた群の処置前後の差分から、処置を受けていない群の処置前後の差分を引くことで、処置の効果を推定する手法
 *観測値16,929、処置群:441社、非処置群:1,326社
 *各年、第1四半期の個票データを用いた。

※ 本調査の設問では、特定の種類の金利（貸出金利等）に限定せず、「金利の上昇が利息収支（受取利息－支払利息）に与える影響に関する見込みとして、最も該当するものを1つ願います」として、回答を求めたものである。

【業種別】金利上昇の利息収支への影響に関する見込み

- 金利上昇が利息収支に与える影響に関する見込みについて業種別にみると、業種によってばらつきがみられる。
- 「電気機械器具」、「小売」、「食料品」等の業種で「影響なし」や「横ばい」の割合が高くなっている一方、「陸運」や「不動産」では「悪化」の割合が高くなっている。



※ 本調査の設問では、特定の種類の金利（貸出金利等）に限定せず、「金利の上昇が利息収支（受取利息－支払利息）に与える影響に関する見込みとして、最も該当するものを1つ願います」として、回答を求めたものである。

目次

1. 調査の結果

(1) 地域企業が直面する課題

(2) 稼ぐ力を強化するための取組

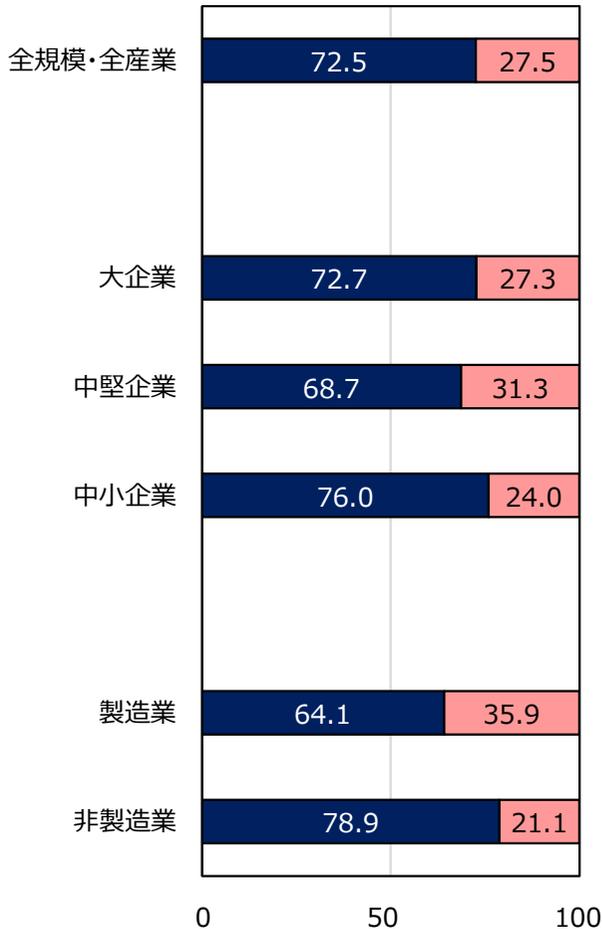
2. 企業等における特徴的な取組（事例集）

利益創出のためにアウトプット増加／コストカットのどちらを重視しているか

- 収益力強化のために重視する取組として、コロナ禍（2020年～2023年5月）は「コストカット重視」の割合が高くなったものの、足下は「アウトプット増加の重視」の割合が高くなっている。
- 足下のアウトプット増加重視の割合は、コロナ禍前（2018年頃）と比較し、同水準となっている。

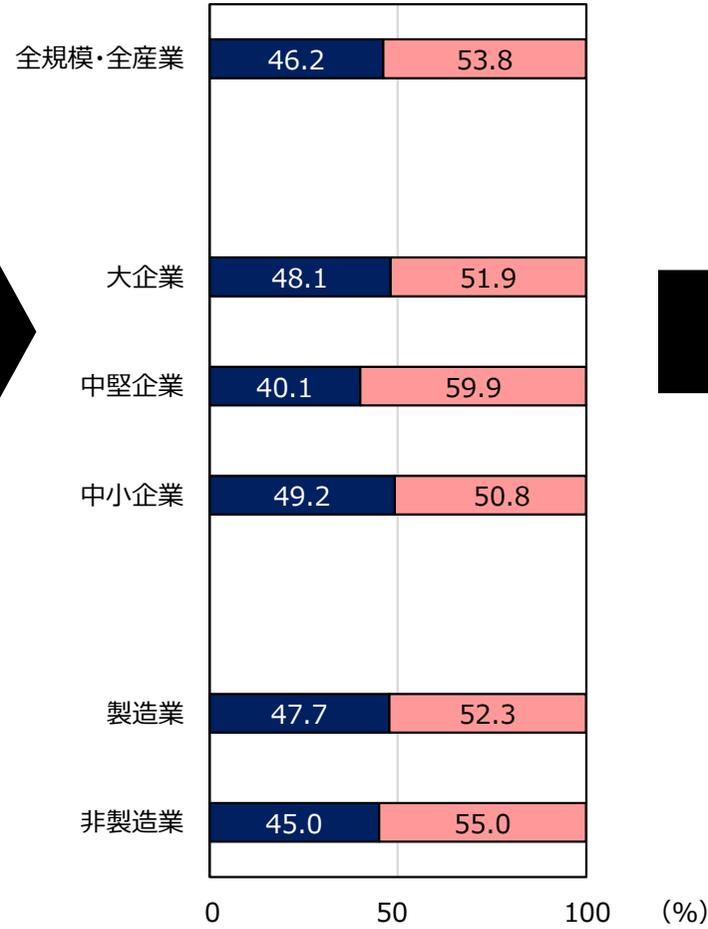
2018年頃

■アウトプット ■コストカット



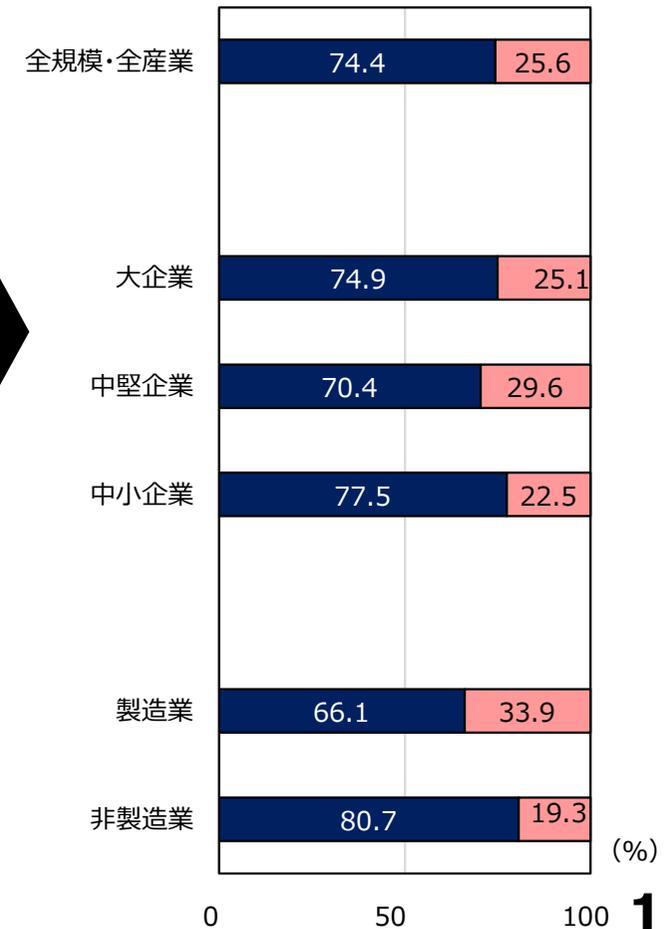
コロナ禍 (2020年～2023年5月)

■アウトプット ■コストカット



足下

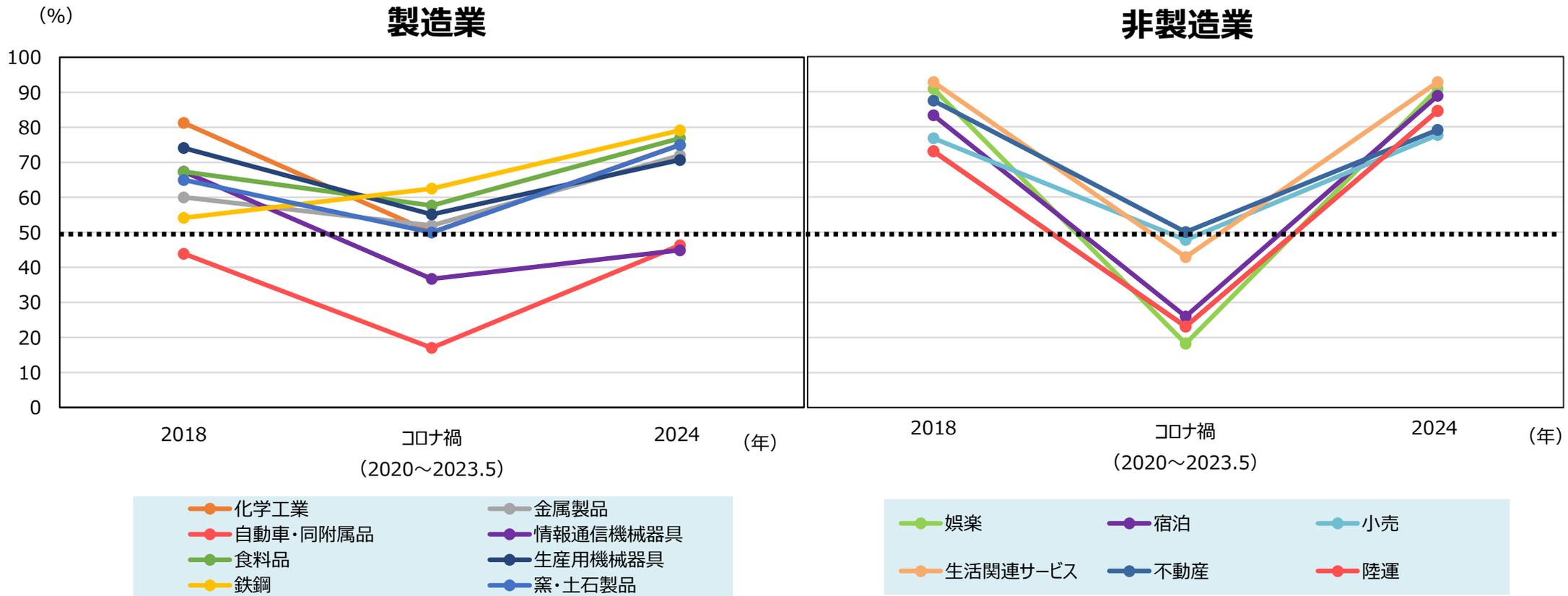
■アウトプット ■コストカット



(%)

【業種別】アウトプット増加を重視する割合

- アウトプット増加を重視する割合を業種別にみると、製造業・非製造業ともに、多くの業種がコロナ禍でコストカット重視に傾いたものの、足下では2018年とほぼ同水準となっている。足下、非製造業の方が総じてアウトプット重視の割合が高い。
- 「情報通信機械器具」、「自動車・同附属品」は、部品メーカーは価格決定力が弱いことが指摘されている中、コストカット重視の割合が高くなっている。



【コストカットをより重視する理由】

- 当社製品が採用された自動車の販売数については当社の努力ではどうにもできないため、コスト削減による利益確保に注力している【情報通信機械器具】
- 一部自動車メーカーの認証不正等の影響で、売上の上昇が見込めないなか、コストダウンにより凌いでいる状況。【情報通信機械器具】
- 売上は、市場動向の影響が大きく、完成車メーカーに左右され、自助努力では改善が難しいため、コスト削減を推し進め、収益を上げる必要がある【自動車・同附属品】

【地域別】アウトプット増加を重視する割合

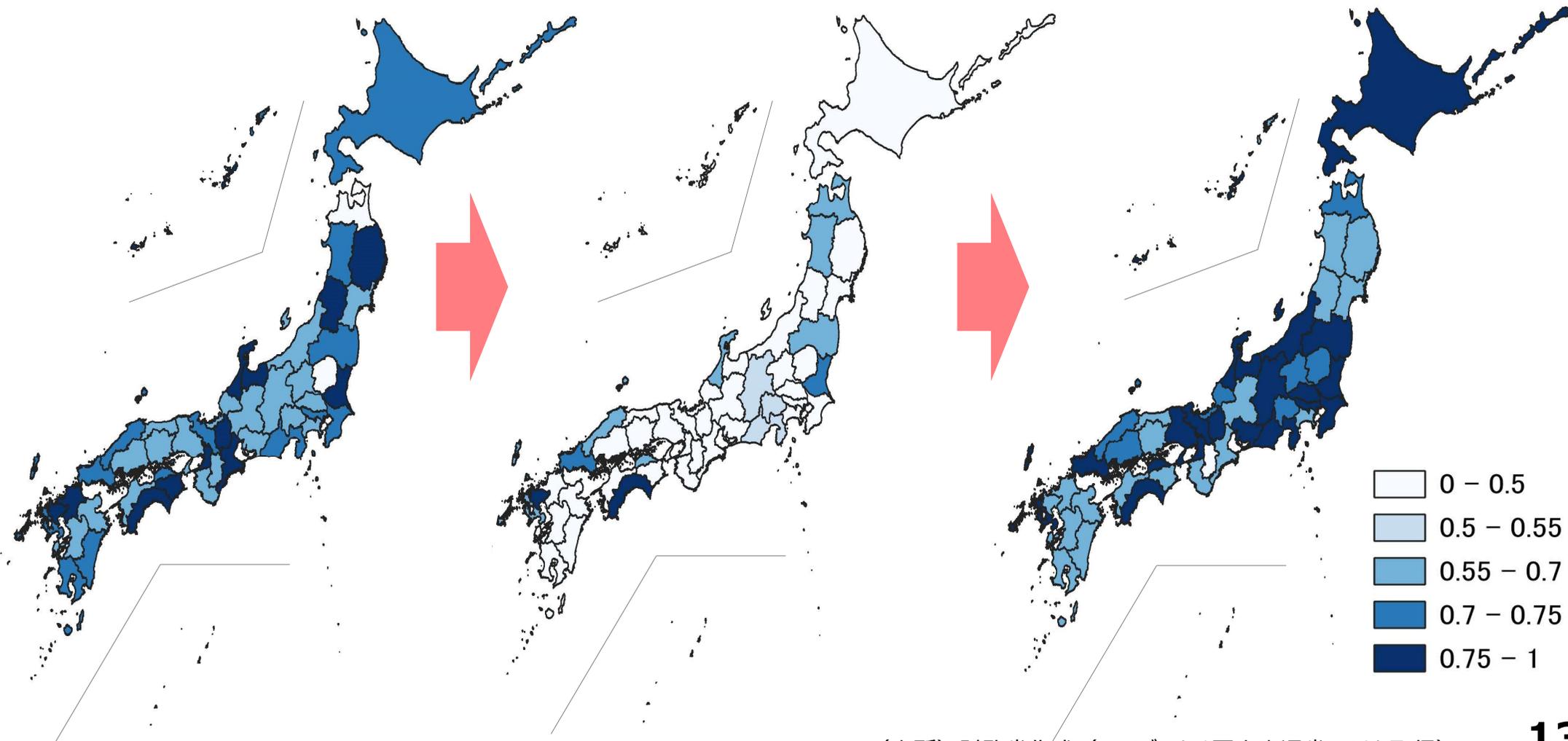
- 「アウトプット増加を重視」の割合を地域別にみると、足下では、コロナ禍前と比べて、東日本を中心にアウトプット重視の割合が高くなった一方、一部では、アウトプット重視の割合が低くなった県もみられる。

「アウトプット増加の取組を重視」を選んだ割合（地域別・全規模全産業） ※濃い色ほど割合が高いことを意味する。

2018年頃

コロナ禍
(2020年～2023年5月)

足下

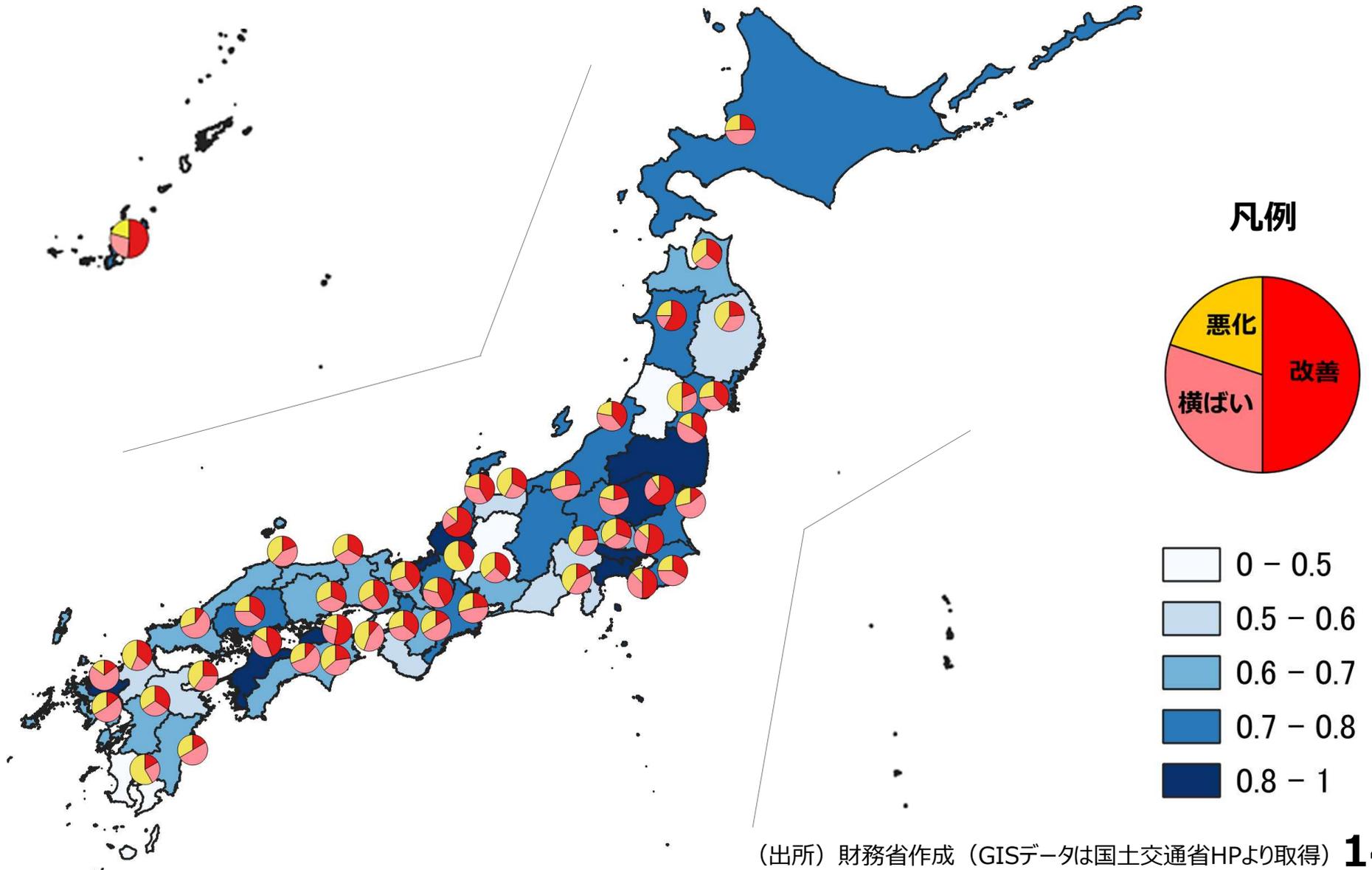


(出所) 財務省作成 (GISデータは国土交通省HPより取得)

【地域別】企業の収益環境マッピング

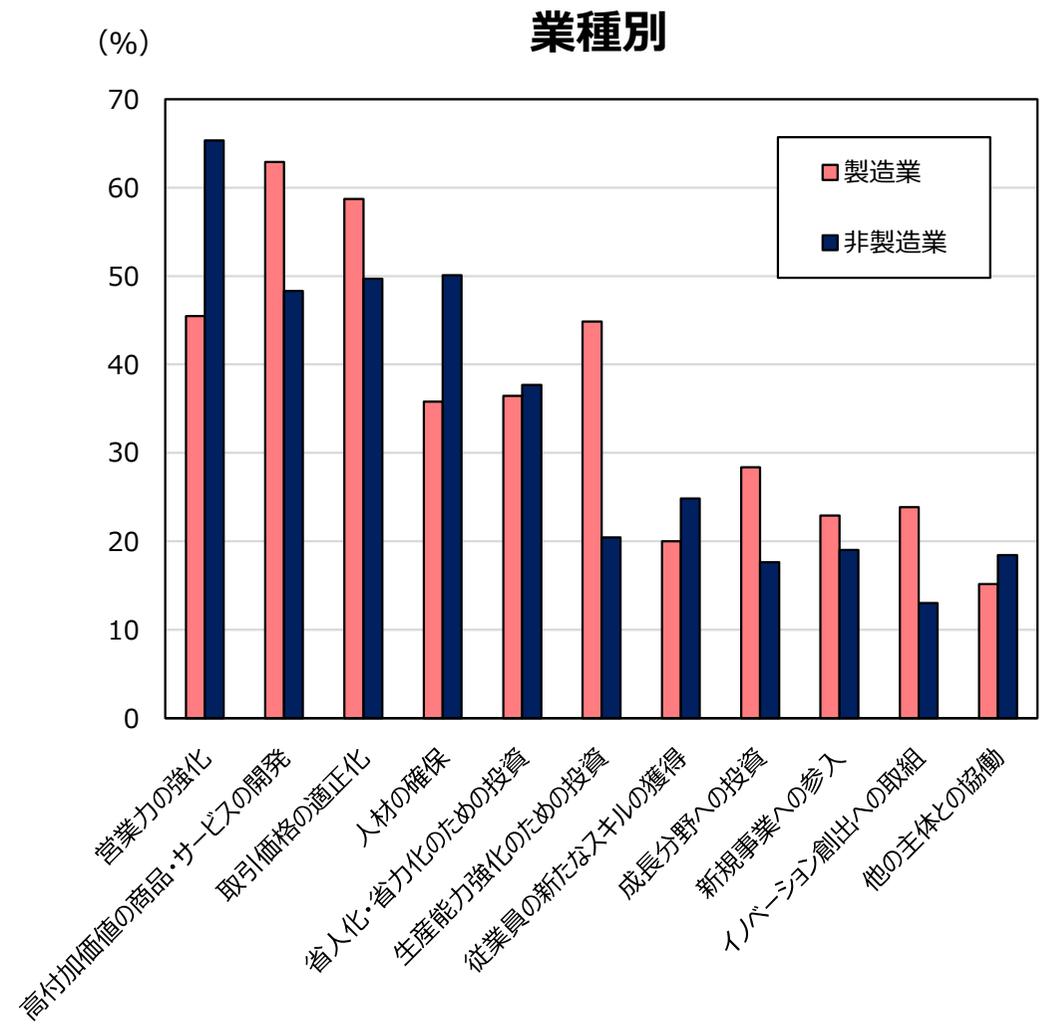
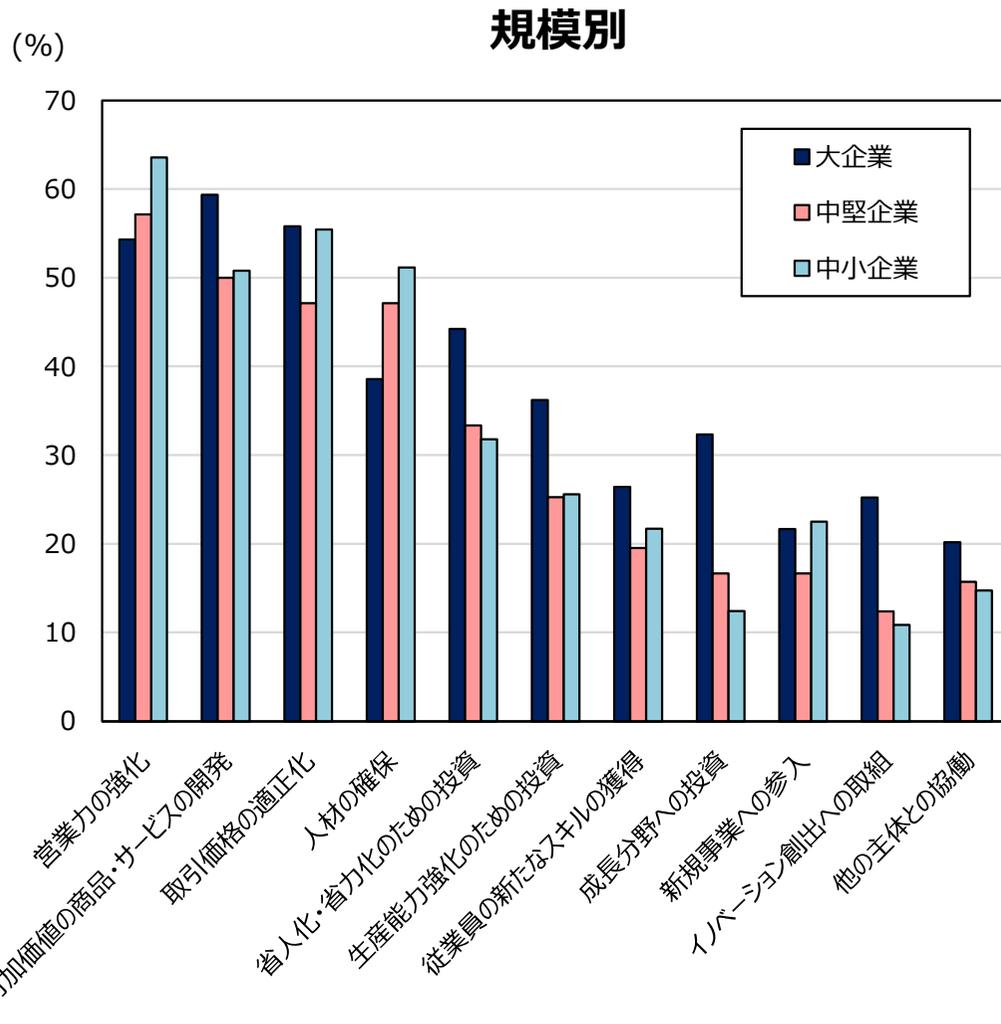
- 地域別に「改善 + 横ばい」の割合をみると、関東地方では割合が高くなっている一方、九州地方では低くなっている。

【図】地域企業の収益環境（※濃い青は「改善 + 横ばい」の割合が高いことを示している）



【業種別】稼ぐ力（収益力）を強化するための取組

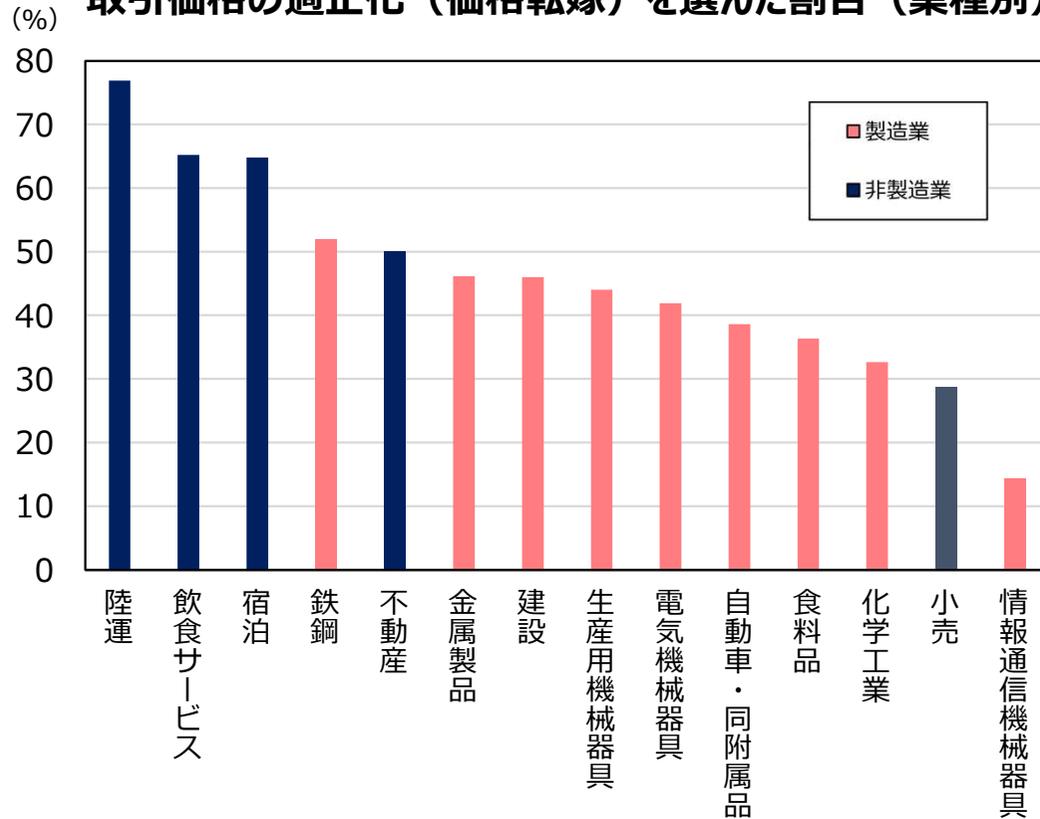
- 稼ぐ力（収益力）を強化するための具体的な取組（「取り組もうとしている」を含む）について、「営業力の強化」、「取引価格の適正化（価格転嫁）」、「高付加価値の商品・サービスの開発」、「人材の確保」が高くなっている。
- 中小企業は「営業力の強化」、「人材の確保」の割合がより高く、大企業は「高付加価値商品・サービスの開発」がより高い。
- 製造業の方がより「高付加価値商品・サービスの開発」、「取引価格の適正化」の割合が高い。



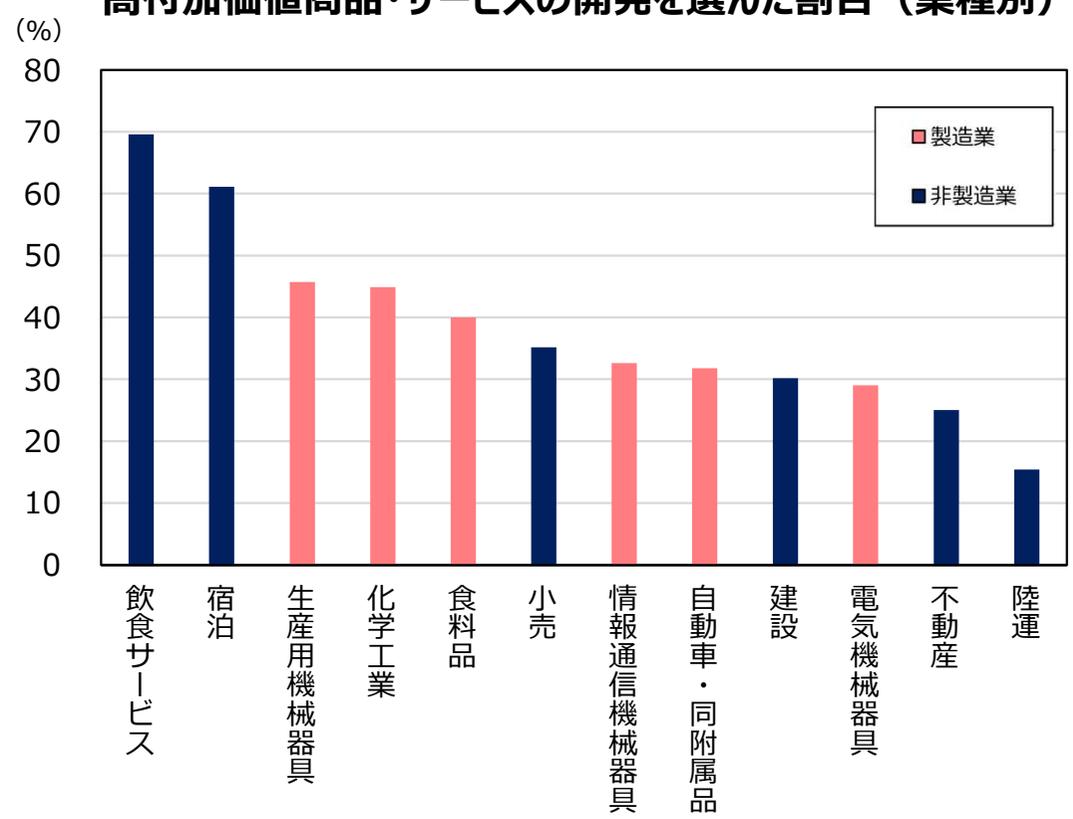
【業種別】稼ぐ力（収益力）を強化するための取組

- 収益力強化のための取組（「取り組もうとしている」も含む）のうち、「高付加価値商品・サービスの開発」、「取引価格の適正化（価格転嫁）」の割合を業種別にみると、「宿泊」、「飲食サービス」をはじめとする非製造業のほか、製造業の多くの業種において、取組を行っている、あるいは取り組もうとしている様子がみられる。

取引価格の適正化（価格転嫁）を選んだ割合（業種別）



高付加価値商品・サービスの開発を選んだ割合（業種別）



【取引価格の適正化に関する声】

- ドライバーによるさらなる営業強化、サービスラインナップの拡充、価格の適正化交渉に注力するとともに、配送オペレーションの見直しなど、業務改善に向けた取組をしている。【陸運】
- 仕入価格高騰を受け春先に値上げを実施したほか、引き続き新商品の開発等に取り組んでいる。【飲食サービス】
- 原材料・電力費・運送費などの費用増加を受けて価格転嫁を行うとともに、高付加価値商品の開発を行っている。【鉄鋼】
- 製造コストは、顧客への転嫁スキームが確立されつつあるが、労務費の価格転嫁も業界の改革のためにも実現させていきたい。【自動車・同附属品】

【高付加価値商品・サービスの開発に関する声】

- 原材料の上昇があるなか、料理のアイテム数を絞りつつ、付加価値の高い商品を導入し、売上増加を目指す。【飲食サービス】
- 高価格帯の客室をリニューアルオープンしたことによる新規顧客・インバウンドの取り込みや宿泊単価の値上げを実施している。【宿泊】
- 原材料などの高騰に伴う価格転嫁にあたり、単なる値上げに留まらず、高価格でも消費者に手に取ってもらえるような付加価値（味、見た目、パッケージなど）のある商品に改良するように取り組んでいる。【食料品】

目次

1. 調査の結果

(1) 地域企業が直面する課題

(2) 稼ぐ力を強化するための取組

2. 企業等における特徴的な取組（事例集）

事例① (成長型経済の実現に向けた地域企業の取組 (収益力強化に取り組む地域企業の事例))

建機レンタルビジネスで建設産業のDX推進に貢献



(本 社) 北海道札幌市
(資本金) 178億29百万円
(従業員数) 3,910名 (2023年10月末)
(業 種) その他の物品賃貸業

- ◆ 建設機械レンタルの大手企業。北海道を地盤に、全国に555拠点、海外23拠点を展開
- ◆ 重機・仮設資材・ハウスから各種ハンドツールまでワンストップでレンタル。特に北海道・東北・九州の大規模プロジェクト（半導体、風力発電等）において、圧倒的物量を提供



1. 背景

- 建設業界では、労働力不足の解消、現場での生産性・安全性の向上、コスト削減等の実現が喫緊の課題となっている。
- DXによるこれらの課題解決への期待は大きく、建設業界では、「建設RXコンソーシアム」を立ち上げ（2021年）、各社が持つ既存技術の相互利用等に向けて取り組んでいるが、障壁も多い。RX: ロボティクス・トランスフォーメーション
- 建設会社では、経営効率化やESG※の観点から、建機等を自ら持たず、レンタル機器を活用する動きが更に広がっている。 ※ シェアリングエコノミーの推進

2. 収益力を強化するための取組

アウトプット増加を重視

建設DXに注力。遠隔操縦機器や、AIによる無人化・自動化施工の技術開発・導入を積極的に推進し、自社のレンタル資産の独自性を強化

- レンタル用資産として、各建機メーカーの最新のICT建機の導入を積極的に推進するとともに、
- 後付アタッチメント方式の遠隔制御装置などを、各ゼネコン等との協業で自社開発し、商業化（単品レンタル、自社レンタル資産への組付）。

自社開発 遠隔操縦システム

建設会社が保有している様々な建機に搭載でき、「リモートコントロール対応機」に進化

自社開発 AI映像解析による接触防止システム

センサー範囲内に「人」を検知すると、建機の操作を強制停止



<本頁内の写真> (株)カナモトHPより

3. 取組の効果

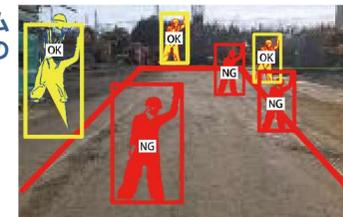
企業収益の向上

建設業界のニーズ※、ICT建機等への需要に合致し、レンタル資産の稼働率の向上、レンタル単価の適正価格への調整を通じて収益性が向上。

➡ 2024年10月期は2桁増益を目指す

※建設業界のニーズ： 省力・効率化、イメージ向上による就労者確保、経験の少ないオペレータの技術補完、工物品質、安全の確保

接触防止システム「ナクシデント」の処理イメージ



3D情報を取得するカメラ、AIによりアクシデントの未然防止

建設業界の成長への寄与

大手建機レンタル会社であるカナモトがDX推進に主体的に動くことで、全国の建設会社が、規模の大小を問わず広く早期に最新のICT技術を活用できる環境を提供。

特に、人手不足対策、安全性向上面で現場への導入効果は高く、全国各地の地元建設会社の受注機会確保にも大きく貢献。

ICT施工の実施状況 (全国)

※公告件数に占めるICT施工の割合

| | |
|------|-----|
| 2018 | 57% |
| 2019 | 79% |
| 2020 | 81% |
| 2021 | 84% |
| 2022 | 87% |

<出所> 国土交通省

4. 今後の展開

- 遠隔操作建機から各種ツールまで、ICTを活用した機器に対する需要が伸びている。
- 特に自然災害の復旧現場では、安全性の観点からの強いニーズがある。
- ICT建機等の導入推進をはじめ、顧客対応力を高めて収益性の向上を図るとともに、レンタル会社の立場を活かしてDXを円滑に浸透させることにより、建設産業の成長につながっていくことを期待している。

事例② (成長型経済の実現に向けた地域企業の取組 (収益力強化に取り組む地域企業の事例))

AI・IoT・自動化技術と酪農生産の融合で、高生産性を実現する製品・サービスを開発。直営牧場で実証し、販売促進に繋ぐ

株式会社 ファームノート

Farmnote

本社 ▶北海道帯広市
 資本金 ▶9,000万円
 従業員数 ▶83名
 業種 ▶情報通信業

- ◆酪農、畜産向けのDXソリューションを提供する企業
- ◆「牛を見守り、人を支える。毎日働く人工知能」、「牧場を手のひらに。管理・分析をもっとラクに」といった視点で製品・サービスを提供



1. 背景

- 北海道の生乳生産量は、全国の6割弱を占める (R5年:56.8%)
- 道内でも酪農生産者の離農が増加 (過去10年で25.1%減)
- 長時間労働、生産性、設備投資の重さが課題

【出所】畜産統計調査 (R6.2速報)、牛乳乳製品統計調査結果 (R5確報) (農水省)

2. 主要製品・サービス

① AIを活用した牛向けウェアラブルデバイス

- AIを活用して、牛の発情・分娩兆候、活動低下等をリアルタイムに収集・解析し、通知
- 飼養管理データから自動的に妊娠率などを計算し、グラフ表示

⇒ 牧場の繁殖課題が一目瞭然となり、作業時間削減



② クラウド牛群管理システム

- 牛への処置履歴を簡単に記録・閲覧
獣医師、授精師ともデータ共有
- 個体リスト機能で繁殖予定がある牛や留意すべき牛を簡単にリストアップ

⇒ 繁殖業務等の効率化

Farmnote Cloud



3. 特徴的な取組

アウトプット増加を重視

- 子会社直営の「ファームノート牧場」を立ち上げ、自社製品を全面的に導入

⇒ 牛舎設計から搾乳等の自動化技術、疾病予防技術、繁殖改善など、酪農生産技術を高次元でパッケージング。

オールインワン牛舎による作業導線の効率化。

⇒ 高収益性と持続可能性の両立を実証

- DXソリューションの顧客への見学実施

⇒ 「従業員の作業負担を減らし、収益を上げ、維持する仕組み」を、顧客に肌で感じてもらう。



北海道中標津町に開設



全国での導入牧場数は約1,950戸。(道内は15%の牛がファームノートに登録)
 ファームノート牧場開設前 (2019年:450戸) と比較すると 4倍以上増加。

4. 今後の展開

Farmnote Dairy Platform

- 北海道を支える基幹産業である酪農・畜産のDX化を推進し、産業としての安定的な持続、更なる省力化・生産性改善へ取り組む。
- 当社は、DX化の推進により、経験を問わず誰でも酪農・畜産経営が可能になる「フルオートメーションファーム」を目指しており、今後の健闘が期待される。

事例③ (成長型経済の実現に向けた地域企業の取組 (収益力強化に取り組む地域企業の事例))



オカムラ食品工業

◆青森県青森市

◇創業 : 1971年 ◇資本金 : 1,093百万円

◇売上高 : 326億円 ◇従業員数 : 852人

～ 海の恵みを絶やすことなく世界中の人々に届け続ける ～

●青森市で食品(魚卵・成魚)の水産加工品製造業として創業。

●2017年から国内初の生食用サーモンの大規模養殖事業を青森で開始。(日本サーモンファーム(株)設立)

➢ 垂直統合型ビジネスモデルによりサーモンのサプライチェーンの担い手に成長。

➢ 2023年9月青森県内の企業として16年ぶりに東証に上場。



◇事業の課題 ～厳しさを増す国内水産業～

◆国内の水産業は原料供給の不安定さと魚離れによる市場縮小という課題に直面。一方、世界では健康志向の高まりなどから魚食需要が増加し、海外では養殖をベースにした水産業は成長産業。

◇課題解決のカギはサーモンの養殖と海外展開

◆国内外、特にアジア市場での需要が旺盛なサーモンを大規模に養殖。食品加工業の強みを活かし、海外で加工して付加価値を付けて販売することで成長産業化が可能。

◇養殖から加工、販売までを一気通貫で手掛ける垂直統合型ビジネスモデルを確立、グローバルに事業展開

◎垂直統合型ビジネスモデルの強み

◆養殖による原材料の安定確保、創業以来培った加工技術、日本品質の卸拠点の保有などにより、ニーズに細やかに応えることで、顧客をつなぎ止めることが可能。

顧客ニーズ

- ・商品企画提案
- ・カスタマイズ対応
- ・正確な物流

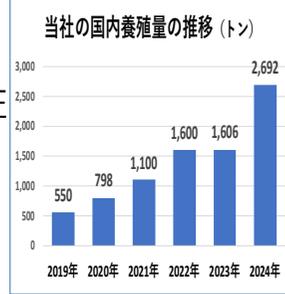
●養殖事業 (16%) ()は売上占める割合

～青森の海は冷水魚であるサーモンの養殖に最適～

◆デンマークの子会社から養殖の先進技術を導入し、卵化から成魚まで一気通貫の生産体制を構築。

◆青森県内に中間養殖場と海面養殖場を3ヶ所ずつ整備。サケ養殖業に対する国際的な認証(ASC)※を国内で初めて取得。

◆国内で初めてバージ船を用いた遠隔自動給餌システムを導入し、生産性向上とコスト低減。



※環境に負担をかけず、地域社会に配慮し操業している養殖業に対する認証制度

●海外加工事業 (34%)

◆主に生食用サーモン寿司ネタを製造。

◆ミャンマーとベトナムに加工拠点を整備。ミャンマー子会社は、品質・衛生管理を徹底した同国初の生食用の食品工場。

●国内加工事業 (23%)

◆青森サーモンの加工・魚卵製品の製造。

●海外卸売事業 (27%)

◆アジアの旺盛なサーモン需要に対応。
◆超低温コンテナ倉庫の自社保有等により日本品質を提供。



◇垂直統合型ビジネスモデルによる成長の好循環を持続させるために

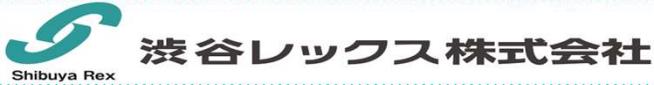
《積極的な設備投資》

- 養殖能力増強のための養殖場の拡張、災害リスク軽減の観点からの拠点の分散化など、更なる投資。
- 海外でも日本国内と同水準の物流システムを構築するための設備投資。
- 株式上場により資金調達能力が強化。

《地域との共生と持続性》

- 事業の継続と拡大には地域と共生し、地域資源を持続させることが不可欠。
- 地元漁協の組合員として地元のサポートを受けながら養殖事業を拡大、雇用を創出し、水産業を通じた地域活性化に貢献する。
- DXを活用し、社員の安全に配慮した働き方改革で多様な人材を呼び込む。
- 株式上場により会社の知名度が向上し、人材確保の面で大きなメリット。

事例④ (成長型経済の実現に向けた地域企業の取組 (収益力強化に取り組む地域企業の事例))



◆福島県福島市
 ◇創業 : 1951年 ◇資本金 : 20百万円
 ◇売上高 : 52.7億円 ◇従業員数 : 61人

- 福島市で70年以上菓子食品卸売業を営む老舗企業。
- 卸売業を基盤に、海外への販路拡大、商品企画、ECなどの新規事業に常にチャレンジ。

▶ 地方の卸売から「菓子の総合商社」へとビジネスモデルを改革、「福島から日本」「日本から世界」と挑戦するステージを拡大している。



◇事業の課題 ~低迷する卸売業~
 ◆地方の食品卸売業は、人口減少が進む中、地場企業同士でのパイの奪い合い、大手資本の参入もあり、し烈な価格競争。

◇卸売業を基盤としたビジネスモデルへの改革
 ◆経済環境が変化する中、生き残るために、「卸売業だからこそできる新しいチャレンジ」、「自分たちだけの市場を開拓していくためのチャレンジ」をし続けるビジネスモデルへの転換。
 ◆チャレンジし続けるビジネスモデルの根幹は「人」。「人」が前向きに仕事ができる環境を作るために投資や工夫をしていくことで収益を生む好循環が生まれる。

◇チャレンジし続けることによる事業拡大 ~基幹事業である「卸売」の知見とネットワークを活かしたチャレンジ~

●卸売業 (県内 20%、県外 50%)
 ◆菓子だけではなく、取引先の売上増加につながる菓子売場という空間を提案し、継続的な納品先の維持・獲得。
 ◆これまでの流通先とは異なる業態 (アパレル・雑貨小売等) などの新たな販路開拓。
 ◆地元でのノウハウを活かし、福島県内に物流拠点を持たない他社からの納品代行による顧客獲得。



●海外事業 (25%)
 ◆アジア圏を中心に、市場のニーズに合わせた、安心安全な日本品質の商品の企画・輸出。

●小売・EC事業 (5%)
 ◆ただ商品を売るのではなく、消費者の「あったら良いな」に応える付加価値を付けたサービスの展開により利益率向上。



★今後は、食品の企画・開発から流通までを手掛ける総合プロモーション事業、在日外国人向けの食品製造などの新たな市場にチャレンジ!

◇全員がチャレンジし続けるための環境づくり

全社員の総合職化
 ▶ 営業職と事務職の垣根をなくし、全社員が基幹事業である「卸売」部門と、海外事業等の新規事業のプロジェクトを兼務。
 ▶ 全員が新しい利益・価値を生み出せる組織となり収益力UP。

オフィス改革
 ▶ 全社員参加のワークショップを開催し、常にチャレンジが起きる雰囲気を作るためにどのようなオフィスにしたいかを議論。
 ▶ 新規事業を効率的に進めるにあたっての「フリーアドレス化」を始め、全社員の円滑なコミュニケーションとチャレンジを生む「自分たちのオフィス」が完成。



DX化
 ▶ 新規事業の立上げ、全社員の総合職化により繁忙感が強まったため、DXにより従来業務を圧縮。新規事業に注力できる環境を創出。
 ▶ 新しい事、ワクワクする事をしている会社というブランディングにもつながり、採用競争力UP。

成長支援制度
 ▶ 明確化された成長項目と全部門の上司による公正な評価にて全社員の成長を後押しする制度を導入。
 ▶ 各人の成長度と社の業績に応じて惜しみなく賃金として還元することでモチベーションが向上し新たなチャレンジ・収益が生まれる好循環。

事例⑤ (地域企業が収益力強化のために行っている取組)

i-Construction技術を内製化 ⇒ 大幅な省力化、安全性・効率性・品質の向上による持続的な成長へ

金杉建設 (株)

(本 社) 埼玉県春日部市
 (資本金) 98百万円
 (年 商) 56億円 (2023年6月期)
 (従業員数) 66名
 (業 種) 土木事業

(企業概要)

昭和25年設立、埼玉県東部及び近隣都県において主に公共土木工事を手掛け、2016年頃から土木工事へのICT活用に積極的に取り組んでいる。

- 平成29年度 i-Construction大賞優秀賞受賞
- 令和4年度 インフラDX大賞国交大臣賞受賞 など

生産性向上へのアプローチ

【ICT施工内製化に取り組んだきっかけ】

- 国の「i-Construction対応工事」を受注、ICT施工を外部委託して工事自体は成功したものの、ICT施工のノウハウがブラックボックス
 ⇒ 自分たちがやった仕事の中身がわからないことに技術屋として釈然としない思い
 ⇒ **ノウハウを自社のものとするために内製化を決意**

【ICT施工内製化に向けたアプローチ】

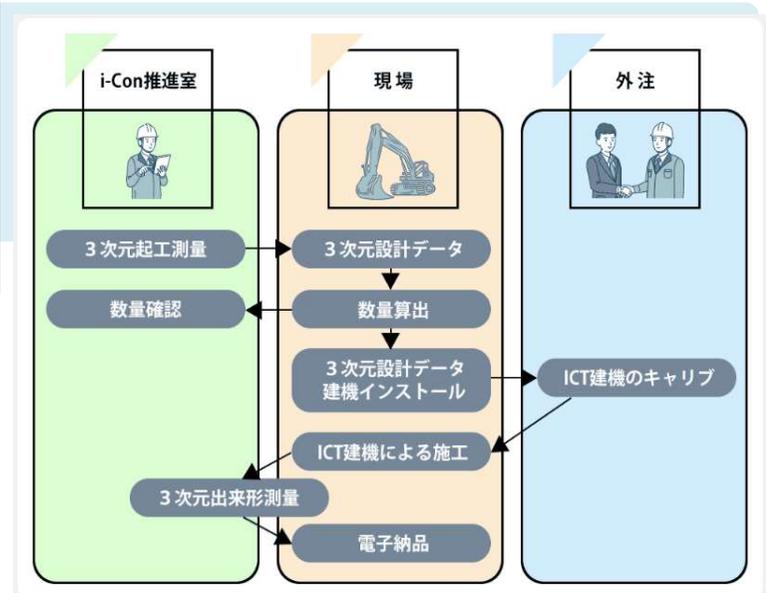
- まずは、**専担者を任命し**、各種メーカーから指導を受けさせて、**現場での3次元測量業務や3次元設計データ作成業務を習熟させた後、他の社員にも水平展開する**段階を踏んだ。
- 無理に全社員に使わせるのではなく、現場監督クラスにはICTで何が出来るかを理解した上で、現場作業に落とし込む際の助言を行ってもらうなど、**若手とベテランが相互に補完**する体制。
- たまたま専担者が現場監督経験者で、**現場とのコミュニケーション**がとりやすかったことも成功の要因。

3Dレーザースキャナやドローンを活用して3次元測量、3次元設計データを入れて建機を制御



取り組みの成果

- **大幅な省力化のほか、作業の安全性・効率性向上、完成品の品質向上**
- 新しい技術が評価され、評価されたことが次の受注につながり、また新しい投資に進むことができる**好循環 ⇒ 更なる生産性向上のための投資**
- ICT施工に興味をもった学生が全国から求人応募 ⇒ **毎年順調に新規採用**



事例⑥ (地域企業が収益力強化のために行っている取組)

農業DXで生産性向上 ⇒ 更に収益性の高い農業への進化、次代の米作りの担い手の姿

(株) ヤマザキライス

(本 社) 埼玉県杉戸町
(資本金) 6百万円
(年 商) 120百万円 (2023年)
(従業員数) 5名
(業 種) 農業生産法人

(企業概要)

平成24年設立、埼玉県東部で110haの大規模稲作を手掛ける。DXを駆使した効率的な経営に取り組んでおり、今後、高齢者の離農に伴い、2～3倍まで規模拡大する事を想定。

代表の山崎氏は、2020年まで農林水産省の政策評価第三者委員を務めた。

生産性向上へのアプローチ

【当社の生産性向上に向けた取り組みについて】

- 従来の「農家」ではなく、データの蓄積・見える化や合理的な経営により、銀行が相手にしてくれる普通の「企業」になろうと考えたのがスタート。やみくもにDXということではなく、どういう効果、どの程度の数字を目指して、そのために何を取り入れていくかを常に意識して進めている。

【現在の主な取り組み】

- 蓄積してきたデータに加え、独企業の栽培管理プラットフォームが提供している圃場毎の地力、生育状況の過去15年間の**衛星データを活用し、エリアの状況に合わせたきめ細かい管理、施肥実施等**により、**単位面積あたりの収量アップ・品質も向上。**

取り組みの成果

- 大幅な作業工数・作業時間の縮減 ⇒ **少人数で大規模営農が可能、収益性アップ**
※ 一般的な農業法人の米生産原価がキロ当たり180円前後のところ、当社は同99円 (2021年)
- データに基づくきめ細かい生産により安定した収量・品質を確保、ロット単位で生産・保管・精米まで一貫したデータ管理により信頼性の高いトレーサビリティを保證 ⇒ **取引先の信頼、安定的な販路**
※ 製造業ではあたりまえのことだが、農業界では未だ一般的ではない

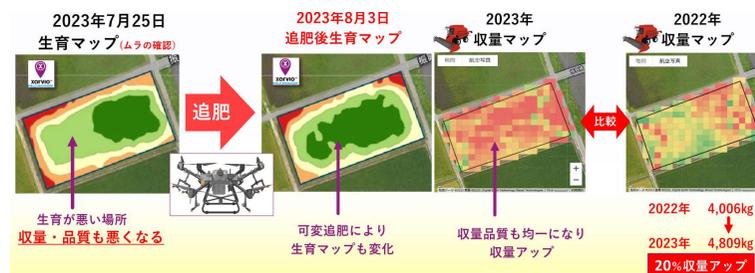
今後の展開

- 農業は繁閑があるため安易に増員することはできないが、農業DXを更に進めて専門知識を有しない者でも作業が可能になれば、**スポットワークの活用**も可能となる。また、栽培管理プラットフォームのデータ蓄積により、将来的に農薬散布作業等を丸ごと**アウトソーシング**することも視野。
- バイオスティミュラント資材を併用した節水型乾田直播の試験栽培を開始、**投入労働力量70%カット、生産コストは40%減の75円/kgを実現。**
- 従来の田植えをする稲作に比べ、節水型乾田直播で**メタンガス発生量87%削減。温室効果ガス削減**に取り組む顧客企業に**新たな付加価値**としてアピール。(課題であった埼玉県産米のブランド化にもつながる可能性)



ドローンの可変追肥で収量アップを実現

追肥の可変施肥で、収量が20%アップ



事例⑦ (成長型経済の実現に向けた地域企業の取組)

「衣料」から「医療」へ ～繊維業の新たなる挑戦～

福井経編興業 (株)

(本 社) 福井県福井市
 (資本金) 80百万円
 (従業員数) 90名
 (業 種) 繊維工業/経編生地製造販売

昭和19年創業。経編業者としてアウター、インナー、スポーツ衣料、車両用資材などの製造を手掛ける。
 メディカル分野への参入は小説「**下町ロケット2**」の**モデル企業**として描かれた。



【画像】福井経編興業(株)HP

I. 北陸・繊維工業の課題

- 国内人口の減少
- 大手からの下請け依存
- 海外メーカーの成長、価格競争

【高度成長期 (ガチャマン時代)】

生地に穴が多少開いていても「作れば売れる」

【2000年代】

中国など安価なアジアの織物・編物メーカーの台頭、少子高齢化等による国内需要の減少



II. 試行錯誤の時代

- 日本産ブランドとして高くても質で勝負するため、「繊維の高品質化」に取り組む
 ⇒ すぐに中国などが同様の製品を作り出し、市場のシェアを奪い返される
- 日本産をアピールするため、化学繊維と比べ糸が切れやすく編むのが難しい天然繊維 (シルク) に着目し、量産化に挑戦
 ⇒ **シルクを、機械で編み込む独自技術の開発に成功**
- この技術を持って、海外販路を開拓すべく、パリの展示会に継続的に出展
 天然繊維の編込み技術が、欧州ハイブランドに認められ、ジャケット生地に採用
 ⇒ 高単価製品誕生も、ボリュームに劣る (もっと天然繊維製品の拡大を・・・)

III. 医療分野への進出 (人工血管)

2008 東京農工大・朝倉教授

- **人工血管を小さく！ポリエステルでは血栓が詰まりやすく、サイズは6ミリが限界。シルクで作れないか？**

⇒ 即決で「可能」と回答

2012 **天然繊維100%・口径1ミリの人工血管の開発に成功！！**

実験過程で、マウスの細胞が生地に入り込む現象を体感し、「繊維の可能性」と、当社の技術が「世界の医療に貢献できる」ことを確信。

IV. 医療分野への進出 (心臓パッチ)

2012 大阪医薬大・根本教授

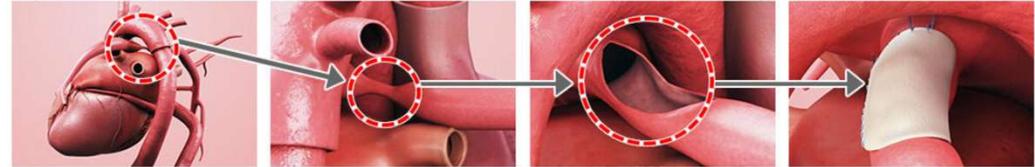
- 医療機器は海外製ばかり。
- 既存の小児用心臓パッチは合成樹脂等によるもので、伸張せず、素材も劣化し、再手術が必要。子供や家族にとって身体的・精神的な負担大。

子どもの成長とともに伸張する心臓パッチを作れないか？

⇒ 「国産技術で、子どもの命を守りたい」と意気投合

<心臓パッチ>

先天性心疾患 (生まれつき心臓や血管の構造が正常とは異なることにより血液の循環に支障) の手術で使用



【画像】帝人(株)HP:手術の一例 (イメージ)

V. 心臓パッチの開発・販売 (2012~2024)

- 「もっと強く」「もっと軽く」…………… 人工血管開発で得たノウハウ・知見、技術力の活用
- プロジェクトメンバーの選定…………… 課題を見つけて取り組める若手中心
- 大学、他企業 (帝人) との連携 …… 技術、製品化・事業化サポート、事故リスクの軽減
- 医工連携事業化推進事業の採択… 資金支援 (2014、2017)
- 2019年より臨床試験を30件以上実施

医療現場のニーズ、当社の編込技術、帝人との連携により、世界で初めて、子どもの成長とともに伸張する「心臓パッチ」の開発に成功！

生体吸収性ポリマー系 (PLLA系・ピンク) と非吸収性ポリマー系 (水色) で生地を編み込み (→当社技術)、生体吸収素材の膜・ゼラチンと合わせることで、**子どもの成長とともに膜自体も伸張し、生体吸収性ポリマー系はやがて子どもの自己組織に置き換わっていく。** 【画像】帝人メディカルテクノロジー(株)HP

2024.6 販売開始

設計開発 | 臨床試験 | 生産体制構築 | 製造販売承認申請

事例⑧ (企業の収益力強化の取組事例 (IoTを活用した現場主体のDXとそのサービス化))

旭鉄工株式会社

(企業概要) 自動車部品メーカーで、エンジン部品やトランスミッション部品などを製造。
エンジン部品のバルブガイドは国内で高いシェアを占める。

ASAHI
旭鉄工株式会社

本社：愛知県碧南市
創業：1941年
資本金：27百万円
売上高：169億円
従業員数：432名

先行きへの危機感

- ・緩やかな人口減少に伴う国内自動車市場の縮小
- ・EV化の進展に伴うエンジン部品等の需要減少



DXの推進

まずは経営者自身がDX人材に

《持つべき視点》

- ・付加価値ファースト「人には付加価値の高い仕事を」
- ・困難を突破する覚悟を持つ (変革への強い意志)
- ・「とにかくやってみる」という意識

▼ DXによる収益確保の取組

◇IoTシステム「iXacs (アイザックス)」の開発

サイクルタイム・可動率測定を自動化し、設備稼働状況の「見える化」を実現
⇒全200ラインの稼働状況を遠隔かつリアルタイムで把握可能に



▶ 生産性の向上

- ・稼働データを分析し、問題点を改善
- ・改善の結果が即座にデータに表れるため、楽しく取り組める
- ・改善事例を蓄積し、社内で横展開を図る

改善の結果を社長自ら確認し、直接会って褒めることで、従業員のモチベーションもアップ

→改善のPDCAサイクルが高速化
⇒生産性30%向上、収益10億円拡大 (2016-2023年度比較)

活用幅の拡大

▶ 電力消費量の削減

- ・設備ごとの稼働データと消費電力データを突き合わせ、生産に必要な電力を「見える化」
- ・生産性向上の取組を通じて無駄な電力を削減

⇒電力消費量42%削減

(2013-2023年度比較)

▶ 価格交渉力の向上

- ・取引先に稼働状況の詳細なデータを提供でき、価格転嫁交渉が有利に

▼ DXの取組の他社展開

◇「iXacs」の強み

- ・既存設備に後付けするだけのため、低コストかつ導入ハードルが低い



ISTC i Smart Technologies

◇「iXacs」と旭鉄工の改善ノウハウを他社にも展開していくため、**i Smart Technologies株式会社**を設立 (2016年9月)

- ・「iXacs」導入やデータ活用の伴走支援
- ・IoTデータを活用できる人材の育成支援



▼ DXの取組の更なる展開

▶ 脱炭素コンサルティング

- ・サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルへの対応が求められる中、CO2排出量の可視化とその削減ニーズは高い
 - ・「iXacs」で得られた電力消費量に、発電時のCO2排出量を掛け合わせることで、会社全体のCO2排出量を「見える化」
- ⇒旭鉄工の改善ノウハウの活用範囲を広げる

▶ 生成AIの活用

- ・「iXacs」のデータを見ても改善方法がわからない企業も多い
 - ・生成AIに「iXacs」のデータを与えることで、稼働状況の問題点やその要因、改善方法などのアドバイスを受けられる機能を「iXacs」に搭載
- ⇒旭鉄工の改善ノウハウ活用に関する利便性が向上

事例⑨ (企業の収益力強化の取組事例 (リ・スキリングやM&Aによる事業領域の拡大))

西川コミュニケーションズ株式会社

(企業概要) 印刷のほか、マーケティングやプロモーション、デザインなども手掛ける総合印刷会社



本社：愛知県名古屋市中区
創業：1906年
資本金：80百万円
従業員数：386名
(2024年8月1日時点)

印刷業界全体が縮小傾向にある状況を踏まえ、雇用を維持しつつ事業転換を図る必要性を感じ、社員のリ・スキリングやM&Aを実施

- ✓ 社長自身が範を示すため、AI関連の資格「G検定」を取得
- ✓ 外部研修(外部講師、eラーニング)の導入、希望者には専門学校への通学を許可
- ✓ 3DCGのコンテンツ開発能力底上げのため、M&Aによる外部ノウハウ・人材の取り込み
- ✓ トップダウンでAI分野参画を宣言し企業変革を断行
- ✓ 業務時間の2割をリ・スキリングに充てることを許可し、費用も負担

変革までの経緯

ペーパレス化・デジタル化の進展
コロナ禍がデジタル化に拍車を掛ける

印刷産業は斜陽化傾向
雇用を維持しつつ事業転換を図る必要性

リ・スキリングやM&Aを実施
既存事業の知見を応用可能な
AIや3DCGへと事業領域を拡大

AI分野における潜在能力

- ✓ スーパーやコンビニの販促チラシのデザイン(紙面上の商品配置)を検討する際に、POSレジデータを分析していた
- ✓ 印刷の自動出力プログラムを構築するなど、プログラミングに明るい社員が存在

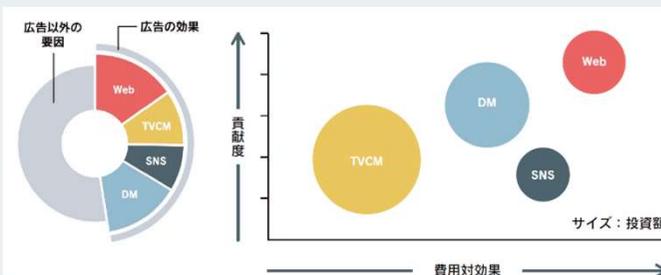
3DCG分野における潜在需要

- ✓ 自動車の紙カタログの発注が取り止められたことを受け、新たな販促媒体としてウェブカタログ向けの3DCG制作に着手
- ✓ CADデータをもらい制作を進める中で、マーケティング部門ではなく生産開発部門に3DCG需要があることが判明

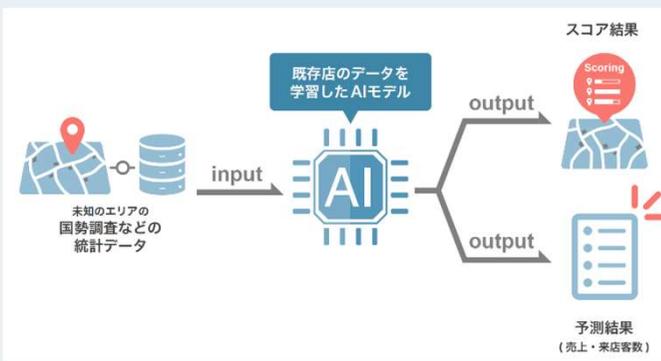
❖ AIを用いた経営戦略・業務効率化支援 ❖

- ✓ リ・スキリングによりAI分野に参入
- ✓ AIを用いて、既存の取引先との繋がりのなかで蓄えてきたマーケティングなどの知見を活かしつつ、経営戦略・業務効率化支援を行う

具体例①：広告の予算配分の最適化アルゴリズム



具体例②：エリアスコアリングで出店計画をサポート



❖ 3DCG技術による自動車開発の効率化 ❖

- ✓ 印刷のデザイン部門が中心となり3DCG制作に着手
- ✓ 2023年に3DCGのコンテンツ開発会社をグループ会社化
- ✓ 3DCG技術により、CADのデータから精緻な車体構造をメタバース内に自動生成することが可能となり、効率的な自動車開発に貢献



今後の展望

- ✓ リ・スキリングの投資コストは毎年1~2億円程度であり、AI分野の収益黒字化により回収していく
- ✓ 3DCGのみならずAI分野でもM&Aを行うことで、ノウハウの更なる深化や社員のマインドのアップデートを行っていく
- ✓ 経済団体や大学と連携し、地域の製造業向けメタバース人材の育成に貢献していく



エイチ・ツー・オー リテイリング 株式会社

〔本 社〕大阪府大阪市 〔設 立〕1947年 〔資本金〕177億円
 〔売上高〕6,574億円(連結) 〔従業員数〕8,196名
 〔事 業〕関西エリアを中心に、百貨店(阪急百貨店、阪神百貨店)、食品スーパー(イズミヤ、阪急オアシス、関西スーパーなど)を事業の柱に小売業を展開。大阪・梅田にある阪急百貨店本店は2023年において店舗別の免税売上高が全国百貨店1位

1. 環境変化と問題意識

- 資産効果による「アップマーケットが拡大」する一方で、人口減少に伴うマーケット縮小の懸念
 - 『重点顧客のLTVの最大化』と『顧客接点の拡大』
 ※LTV (Life Time Value) : 顧客への生涯提供価値
- 「円安基調」と「観光大国ニッポンの定着化」によるインバウンド消費の急拡大
 - 拡大の見込まれる海外顧客需要を一つの成長マーケットと捉え、『海外顧客ビジネス』を注力・強化



2. 重点顧客のLTVの最大化と顧客接点の拡大

- 『国内富裕層顧客等の拡大』と『コミュニケーション強化』
 - 「ラグジュアリーブランドの更なる拡充」や300坪の「体験型VIPサロン」を設けるなど、阪急本店をリモデルし、集客・サービスを強化
 - 購買・行動データなどから、心理情報と合わせて顧客理解を深め、「一人ひとりに寄り添ったパーソナルな提案」を実施するなど、重点顧客のLTVを最大化

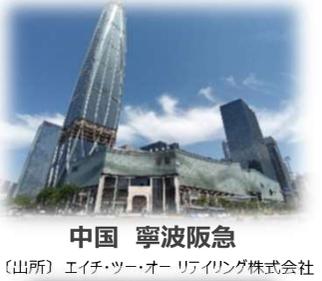


- 『新規事業による顧客接点の拡大』
 - シニアマンション住居者や病院関係者など、時間や距離の制約により百貨店に行きたくても行けない顧客に向けて、「デパ地下スイーツを移動販売車で提供」するなど、顧客との接点を拡大



3. 「海外顧客ビジネス」への注力・強化

- 『新たな海外顧客の開拓』
 - 金融機関など富裕層顧客基盤を持つ「優良アライアンス先の開拓」に加え、「既存海外VIP顧客からの紹介」、「グループ内店舗の寧波阪急と連携し海外VIP顧客の囲い込み」などにより顧客を開拓
- 『パーソナルコミュニケーション』
 - 海外VIP顧客の限られた時間の中で、顧客の要望に応じたきめ細やかなプランを作成し、提案等を行う「海外VIP顧客アテンドスタッフ」を大幅増強



- 『日本や地域の魅力が詰まったコンテンツ開発』
 - 「ブランドの特別商品」や「魅力ある地域商品」、「ジャパンIPを活用したオリジナル商品」により、ジャパンプレミアムの高付加価値を提供



事例① (社会課題に応える子育て支援事業の拡大)

BABY JOB株式会社



〔本社〕 大阪府大阪市 〔設立〕 2018年 〔資本金〕 100百万円 〔社員数〕 約80名

〔理念〕 「すべての人が子育てを楽しめる社会」の実現 (ビジョン)

〔事業〕 子育て支援事業 (紙おむつサブスク及びその他 (えんさがそっ♪・誰でも決済))

〔受賞〕 「日本サブスクリプションビジネス大賞2020」のグランプリ など

1. 起業背景

- 『お母さんたちが社会で活躍できる場を!』と考え、2012年「お母さん専門の派遣事業」をビジネス案として検討し、「(株)S・S・M (スーパーストロングマザー)」を設立。しかし、当時は待機児童問題が大きな社会課題であり、『保育施設がないと働けない!』との声から、**保育施設を開園し、全国で45園運営** (保育施設運営事業は23年1月事業譲渡)

- 保育施設運営事業だけでは働く保護者への価値提供は不十分と考え、『子育ての“負担軽減”』に挑戦



2. 紙おむつとおしりふきのサブスク事業の拡大

- 2018年事業開始当初、事業展開のスピードアップのため資金調達を実施
- 2020年事業理念に共感したVCの出資から始まり、近年では金融機関からの事業理解と信用を得て、経済環境の変化に順応しつつ、高成長を実現
- サービス開始後約5年 (2024年10月時点) には、**保育施設6,600以上**で導入
- 2020年7月、『手ぶら登園』を公立保育施設で全国初導入 (奈良県三宅町) し、現時点では**117自治体**の導入まで実現



今後の展望

- 現状、まだ保育施設全体の16%程度でしか導入されていないため、更にスピード感をもって導入率を上げていく。海外市場にも着目
- 競合の中、BABY JOBの強みである「保育施設運営での知識を生かしたサービス設計やサポート」、「築き上げた保育施設やメーカーとの関係性」などを活かす
- 紙おむつとおしりふきサブスク以外にも食事用紙エプロンと手口ふきサブスクやお昼寝用コットカバーのサブスクなど、登園準備の負担を減らすサービスを拡充

保育施設の“おむつ持ち帰り”の廃止へ

- 2022年、約40%の自治体で持ち帰り
- 2022年9月、厚労省に対して使用済みおむつの持ち帰り廃止を求める署名を提出
- 2023年1月、厚労省から全国自治体宛に事務連絡発出 (保育所等で使用済みおむつの処分を推奨)
- 2024年、持ち帰る自治体は7.9%に

事例⑫ (人とことん信じる経営)

株式会社 宮田運輸

MIYATA TRAFFIC

〔本社〕 大阪府高槻市 〔設立〕 1958年 〔資本金〕 80百万円
 〔理念〕 全従業員と幸せを分かち合い 社会に『夢』・『感動』・『喜び』を提供する
 企業を目指し、未来の進歩・発展に貢献
 〔事業〕 物流サービス (運送、倉庫など)

従業員からも、社会からも選ばれ、応援される会社にする

数字と目標で社員を縛る (人をどう動かす) ことを改め「従業員を信じ切る (人はどんなときに動きたくなるのか)」という考えから、従業員を信頼して任せることで、一人ひとりが主体性を発揮する会社に発展

ポイント

『人を大切にする』『現場一人ひとりの行動を尊重』『トラックを「コスト」ではなく「価値」と捉え活かす』

アクション

みらい会議

幹部会議をやめて、休日に完全自主参加型で開催 (社外からも参加可)

役割の理解から「やろう」と心が動く 【社内】

物流サービスの重要性の理解が深まる 【社内・社外】

みやたのフィロソフィー

従業員のやさしい行動をインタビューし、やさしい行動を動画で可視化 (家族も視聴可)

社内・家族からの賞賛により意欲が向上 【社内】

従業員一人ひとりの時間軸で利他の心が広がる 【社内】

こどもミュージアムプロジェクト

子どもたちが描いたイラストやメッセージをトラック荷台にラッピング

多くの人に「優しい気持ち」が広がる 【社内・社外】

社会の交通事故の減少 他業種も共感 【社内・社外】

- 従業員の自発的な提案・行動が増え、課題の解決につながるケースが増加
- 採用希望者の増加 (十数名の採用枠に約100名が応募)
- こどもミュージアムプロジェクト、『参画企業324社』・『ラッピング車両1,303台』に発展
- 売上が約10%アップ、事故が約40%減少

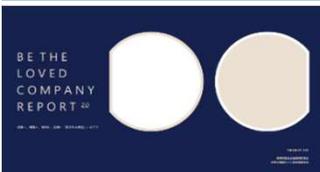


〔出所〕 一般社団法人 こどもミュージアムプロジェクト協会

『BE THE LOVED COMPANY PROJECT (社員に、顧客に、地域に、社会に「愛される会社」になろう)』

経済産業省近畿経済産業局では、「人(社員)の幸せ」を中心に据えた「人的資本経営」を実践し、付加価値向上を目指す企業経営の拡大と浸透、機運醸成を目的に、関西中心に55社の中堅・中小企業のご協力のもと「BE THE LOVED COMPANY PROJECT」を実施しています。

(<https://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/lc/lovedcompany.html>)



今治造船株式会社

Imabari Shipbuilding Co., Ltd.

(設立) 1942年(昭和17年)
 (本社) 愛媛県今治市
 (資本金) 300億円
 (従業員) 1,891名

<企業概要>

- ・愛媛県、香川県などの瀬戸内海沿岸を中心に、グループで10の造船所を保有する日本国内最大手、世界シェア6位の造船メーカー。
- ・国際競争力強化を目的に、2021年1月、同社と業界2位のジャパン マリンユナイテッド株式会社が合弁会社「日本シブヤード株式会社」を設立。設計や営業を一元化しつつ、多様な船舶需要に対応。



I 環境規制への対応

II 急増する船舶需要

III 国際競争の激化

<課題>

I. ゼロエミッション船・省エネ船の開発

- ・CO2排出量が少ない省エネ船やゼロエミッション船などの技術開発に注力。船舶の高付加価値化により安定した利益を確保。

高品質な船舶

高付加価値化

ブランド力向上
(適正船価)



II. 生産体制の強化と人材の確保

- ・船舶需要に対応するため建造プロセスの効率化や人材確保を進める。

建造の効率化

設計や図面の一元化
溶接・加工の自動化など

開発期間短縮
大口受注対応

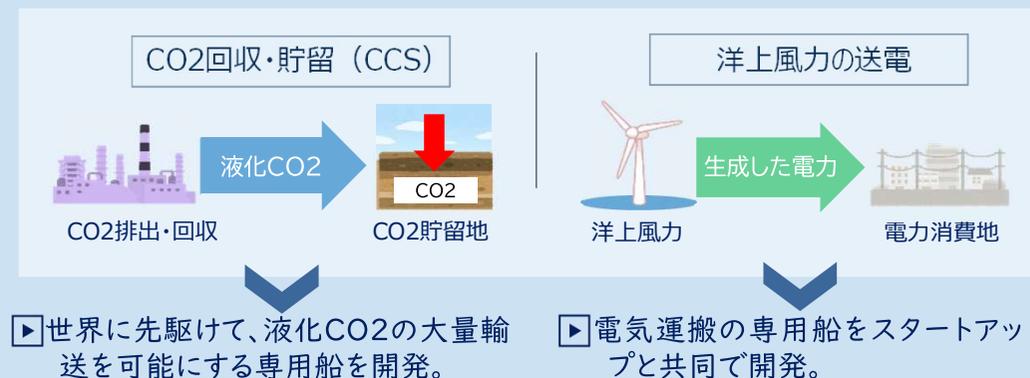
担い手確保

造船教育を拡充
キャリア職人の待遇改善

採用倍増

III. 新たな輸送ニーズを見据えた先行投資

- ・未だ市場が形成されていない分野への先行投資で、将来の需要獲得とさらなる競争力の強化を目指す。



BEMAC株式会社

BEMAC

(設立) 1956年(昭和31年)
 (本社) 愛媛県今治市
 (資本金) 9,000万円
 (従業員) 1,124名

<企業概要>

- ・1946年創業の船用電機メーカー。船舶の発電、蓄電、配電機器の製造と電気工事を一貫して手掛ける国内唯一の企業。
- ・船舶電動化の鍵となるモータードライブシステムや蓄電池充放電システムなどの開発に加え、データサイエンスの導入により船舶の遠隔制御にも挑戦。多様化する顧客ニーズの解決に取り組む。

<課題>

I 環境規制への対応

II 船員減少、デジタル化の遅れ

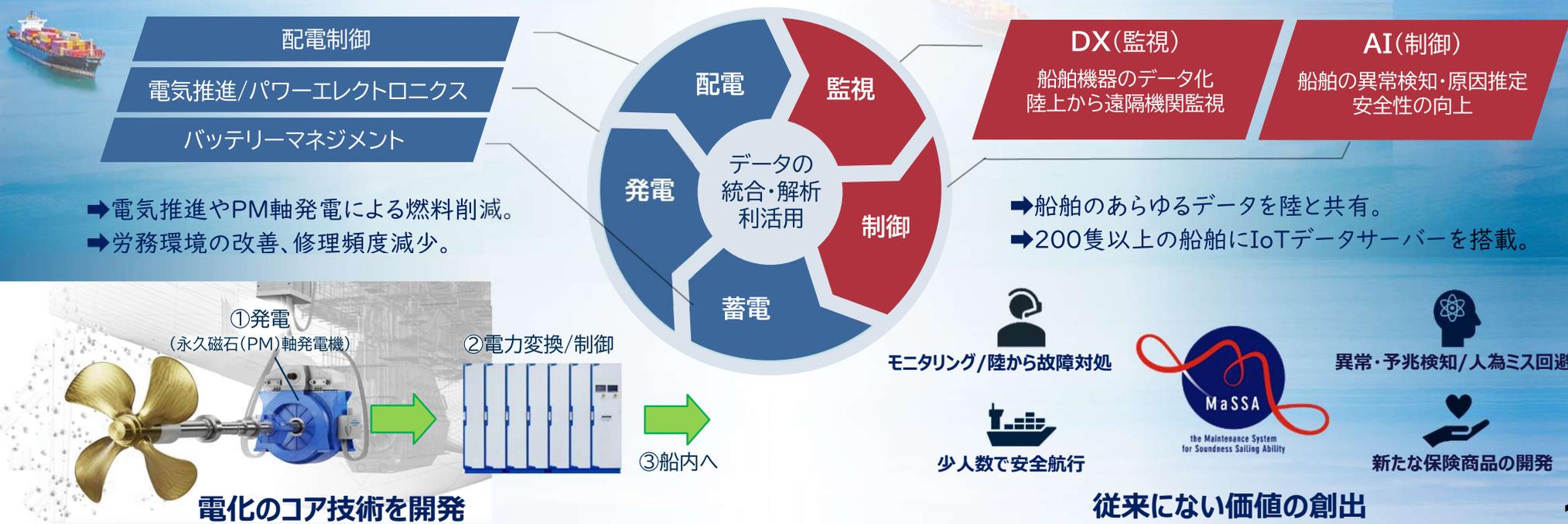


I. 電気の子カラで船舶を省エネルギー化

- ・蓄電池充放電/モータードライブ などゼロエミッション船向けの電気システムを開発中。収益拡大機会をうかがう。

II. 船舶の高度デジタル化の推進

- ・海上物流の増加や人為ミスによる海難事故等の課題に対し、「決して止まらない船」というコンセプトで船のDX化を推進。



新たな事業への挑戦により企業価値向上・持続可能な成長を目指す

Hirata

平田機工(株)

【本社】 熊本県熊本市
 【資本金】 26億3,300万円
 【従業員数】 2,323名 (2024年3月現在)
 【設立】 1951年12月

【企業概要】

- 自動車、半導体、家電など様々な産業分野の生産設備や自動省力化機器を製造・販売
- 多様なものづくりによって積み上げられた高い技術力とノウハウを強みに、「生産システムインテグレーター」として発展
- 欧米、アジアに海外関係会社9社を有し、世界40か国以上の取引実績を持つ

経済環境変化への対応

- EV等自動車関連市場の世界的な拡大や生成AIなどの普及に伴う半導体関連メーカーの設備投資の増加
 ➔ 既存事業の「選択」と「集中」による成長市場への資源集中
 自動車関連、半導体関連のセグメントがグループ収益を牽引
- 原材料やエネルギー価格の高騰、物価高
 ➔ デフレ下のコストカット経営からの転換
 取引先からの値上げ要請や賃上げのために価格転嫁を推進

問題意識・課題

- 既存事業は世界的な経済・市場動向や顧客企業の設備投資計画に影響を受けやすい
- 外的環境に左右されない新たな分野におけるビジネスが必要
 ➔ 強みである高度なエンジニアカ、ソフトウェア開発力、グローバル対応力等を駆使し、事業領域の拡充やモノづくり以外の新たな市場の創出に挑戦

取組①オープンイノベーションの活用による事業領域の拡充

- 集束超音波がん治療装置の開発 (医療・理化学機器分野)
 - ・ ソニア・セラピューティクス (大学発ベンチャー、以下「ソニア社」という。) と提携
 - ・ ソニア社独自の医療用超音波技術と自社の医療用協働ロボット技術を融合させ、「超音波ガイド下集束超音波治療装置」を共同開発
 - ・ 皮膚切開や臓器の切除を伴わず、放射線被ばくのおそれのない治療が可能

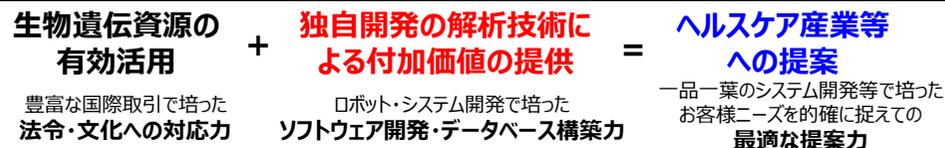
現在、ソニア社において、すい臓がん患者を対象とした臨床試験が行われており、治療装置の承認及び量産に向けて準備中



超音波ガイド下集束超音波治療装置

➔ 高付加価値製品による利益率・企業価値の向上

取組②生物遺伝資源ビジネスへの挑戦 (新たな市場の創出)



- 生物遺伝資源を利用したヘルスケア産業等への製品開発支援サービス「ぷらんつプロ」 <2024年3月スタート>
 - ・ 提供国 (アルゼンチン・インドネシア) から入手した生物遺伝資源のサンプルとそれに関連する知見・ノウハウを顧客企業等へ提供し、研究や製品開発を支援
 - ・ 顧客企業等は、提供国との複雑な手続きを行うことなくサンプルを入手可能

➔ 提供国と企業等との橋渡し役



本サービスの対象領域として、6分野を想定

- ①機能性食品
- ②化粧品
- ③トイレットリー
- ④香料
- ⑤生活資材
- ⑥医療品

- 生物遺伝資源研究への設備投資・人材集積
 - ・ 本社内に最先端の研究設備を備えた「研究開発ラボ」を新たに整備
 - ・ 研究開発・事業推進の2体制化
 - ・ 社外の専門家で構成する「ABS市場創成タスクフォース」を形成中



本社研究開発ラボ

今後の展開

- 引き続き、経済・市場動向を見極めつつ既存事業の「選択」と「集中」により収益力を高めるとともに、新規事業の深化、拡大に向けて取り組む

水産仲卸業の強みと特殊凍結技術を駆使した水産加工で収益力強化を目指す



(株)ゲイコー水産

【本社】 熊本県熊本市
 【資本金】 1,600万円
 【従業員数】 37名 (2024年10月現在)
 【設立】 1955年

【企業概要】

- 1955年、鯨肉を中心に取り扱う水産加工業として創業
- 現在は水産物に関連した幅広い商品群を取り扱う仲卸業として、卸売市場で仕入れた地元の水産物を地域の量販店や飲食店に供給

経済環境の変化・課題

付加価値をつけ難い薄利多売の仲卸業のビジネスモデル

- 価格競争の激化、コロナ禍における売上げ減少
- 燃料費高騰や人件費の増加によるコストアップ
- 魚離れによる国内需要の低下 (割高感、調理の手間など)

➔ 更なる利益率の低下による事業継続への危機感

仲卸業の強み (高品質な魚を厳選する目利き力、仕入先・販路等) を活かしつつ、付加価値を生み出せる新たなビジネスが必要

課題解決のポイント

① 冷凍水産加工業への挑戦

- 鮮魚は、美味しい旬の時期に漁獲も増えるため安価となる一方、漁獲の少ない時期は品質が悪くても高値で取引されるという実態

➔ 旬の安価な時期に高品質な鮮魚をまとめて仕入れ、加工・凍結し、鮮度を維持したまま漁獲の少ない時期に販売できれば、付加価値が生まれ、収益力の強化につながる

仲卸業の強み × 冷凍水産加工業へ挑戦 = 収益力の強化

② 同業他社との連携

- 卸売市場内の同業他社も同様に、従来からの競争関係により疲弊し、事業継続への課題を抱える

➔ 各々の業者が持つ強み (独自の技術や仕入先・販路等) を活かし、連携することで、収益力の更なる拡大が可能

仲卸業者の競争から共生への転換による市場全体の活性化

収益力強化の取組

冷凍加工商品の開発 ~厳選した鮮魚の美味しさをそのままに~

- 市場内に新たに整備した工場 (2024年1月稼働開始) で、仕入れた鮮魚を鮭ネタ用にスライスするなど調理しやすい状態に加工
- 食品細胞の破壊を防いで凍結させる (解凍時にドリップが出にくい) 特許技術を持つ急速凍結機「プロトン」を工場に導入。加工した魚をプロトン凍結し、販売先に供給することで、鮮度・食感・風味を保ちながら、旨みを逃がさずに再現が可能



加工した鮮魚を「プロトン」凍結



鮮度を保った冷凍加工商品



解凍後も鮮魚と変わらない品質

活け締め技術 (同業他社) との連携

- 仲卸業者「(有)川津義雄商店」が特許技術「渦巻(うずまき)処理 (※)」により活け締めを行った鮮魚を仕入れ、プロトン凍結と組み合わせることで、更なる高品質化・高付加価値化

※ 活魚の中枢神経を素早く吸い取り、ストレスを与えず絶命させることで鮮度を保持し、熟成させる技術

期待される効果・今後の展開

- 地元の販売先に加え、大都市圏や海外への販路拡大による収益力向上
 - ・ 引き続き、冷凍水産加工品の認知度向上 (商品開発・PR) に取り組む
 - ・ 工場のHACCP認証の取得 (2025年中予定) やDXの推進



株式会社 九電工

1944年創業 本社：福岡県福岡市
 従業員数：6,487名(単体)
 事業内容：電気工事 (54%)、空調・衛生工事 (33%)、配電線工事 (10%) (業種：建設業)

1. 当社の特徴、課題

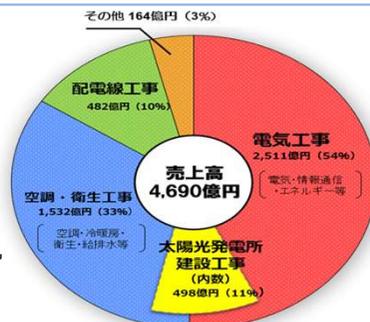
● 特徴

- ✓ 電気工事と空調衛生工事の両方をワンストップで対応可能
- ✓ 単体でも多くの直営工 (約1,000人) を抱えていることで、高品質かつ効率的な施工運営の実現

● 建設業界や当社における課題

- ✓ 人手不足や時間外労働上限規制による **労働力不足の解消と収益力向上の両立**

➡ **人的資本経営の推進や生産性向上の実現等の必要性**



業種別の売上高構成比 (2023年)

2. 人的資本経営の推進

● 待遇改善

- ✓ 奨学金返還支援制度の導入 (2024年4月)
 - ・ 新入社員の学生時代に借りた奨学金の代位弁済 (10年間で最大180万円)
- ✓ 過去最高となる賃上げ (2024年4月)
 - ・ 賃金改善 (組合員平均8.2%) と賞与支給の増額 (組合員平均180万円)

● 働き方改革の推進

- ✓ 社長直轄の「働き方改革推進室」の設置 (2023年4月)
- ✓ 「施工事務職」(事務系職員による現場支援) の新設 (2023年4月)
 - ➡ 施工担当者の長時間労働の削減

● 採用広報の強化

- ✓ CMIによるイメージアップ戦略
 - 3K (きつい、汚い、危険) から
 - 4K (給与、休暇、希望、かつこいい) へ



九電工CMI「What is KYUDENKO?」

人的資本経営の推進やデジタル技術を活用した生産性向上により、労働力不足の解消と収益力向上の両立の実現へ

3. 生産性向上の取組

● DXの推進

- ✓ 組織的な推進のため、「DX推進部」を設置 (2020年10月)
 - ・ **ペーパーレス化・リモート化**などの社内デジタル環境の整備
 - ➡ 効率的な空間利用等により、新本社 (2025年春移転)は現本社より3割ほど面積が縮小
 - ・ **最新技術の活用促進**

Ex. BIM (Building Information Modeling) 手法を用いて、コンピューター上に建物の3Dモデルを構築し、設計、施工、維持管理まで実施



新本社 (イメージ)

● 今後の課題

- ✓ DXの「D (デジタル化)」による業務効率化に留まることなく、**その先の「X (変革)」につなげられるかが重要**
- Ex. 経営状況をリアルタイムに確認し、即座に収益分野への集中投資ができるようになるなど、既存ビジネスの在り方を根底から見直せるような変革



BIMの3D構造物モデル

4. 今後の展開

● ストックビジネスなどを通じた事業収益の拡大

- ✓ 再生可能エネルギー事業
 - ・ 太陽光・風力などの再エネ事業への投資
 - ✓ 不動産事業
 - ・ 老朽化・遊休化した社有施設の有効活用
- Ex. 本社移転後の現本社跡地の利活用



七ツ島メガソーラー発電所 (鹿児島)

● 海外への積極的な事業展開

- ✓ 世界でも高い成長を続ける東南アジアをターゲットに設備工事・再エネ事業の展開

株式会社 井筒造船所



1927年創業 本社：長崎県長崎市
 従業員数：50名
 事業内容：巻き網漁船を中心とした鋼船の製造・修理 (業種：造船業)

1. 当社の特徴、課題

● 特徴

- ✓ 100年近い歴史を誇る老舗の造船所
- ✓ 年間2隻ペースで建造。売上は25億円程度

● 課題

- ✓ 原材料価格高騰、円安によるコスト高
- ✓ 建造中の手直し・後戻りの発生によるコスト負担 (中・小型船は船主 = 乗組員のケースが多く細部へのこだわりも強い)
 - 2Dの設計図のみでは船主側で細部までイメージできない
 - 工期遅れや手直し作業等の増加により**5~10%の追加費用**が発生



巻き網漁船

2. 課題への対応 (ネイバルアーキテック長崎との協力)

● ネイバルアーキテック長崎

- ✓ 1997年に造船所出身者を母体として長崎市で創業した船舶設計会社
- ✓ 井筒造船所とは先代社長の代から設計に関して取引があった

内田社長の経歴

- 電気設計が専門。半導体製造装置メーカーで設計に取り組んだのち、創業者の父から同社を引き継ぐ。
- 前職での経験から、2D図面を3D図面に転換する既存の船舶設計手法に違和感を抱き、メタバースの活用を着想。

- ➡ 営業、設計、建造全ての視点を持つ井筒造船所吉原社長、国内メタバースプラットフォーム最大手cluster社に声かけ
- ➡ 2023年、3社の協力により**日本初の「メタバース造船所」**を実現

メタバースを活用し船舶建造中の手直し・後戻りを防止
 自社だけでなく、中小造船業界全体の生産性向上を目指す

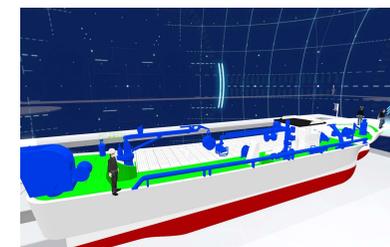
3. メタバース造船所の概要・効果

● メタバース造船所の導入

メタバースとは

- ネット上の仮想空間。ユーザーは分身であるアバターで空間内を自由に行動可能。

- ✓ 3D-CADで構築した船舶の3D図面をメタバースプラットフォームに実装
- ✓ 船主等と同体型のアバター (船舶対比の人間サイズを忠実に再現) が入りこみ、その視点で船内機械の配置等の詳細を確認可能
- ✓ データ容量上、大型船では活用できず、**中・小型船のみで活用できるニッチ分野**



メタバース造船所

● 効果①

- ✓ 着工前に船主と立体的に認識を共有し要望の詳細を汲み取れる
 - ➡ 手直しや後戻りによるコストの削減、工期短縮
 - ➡ 顧客への付加価値向上

● 効果②

- ✓ メタバース内で遠隔地の関係者同士が対面同様に円滑に打ち合わせできる
 - ➡ 移動負担の減少

4. 今後の展開

● メタバース造船所のさらなる活用に向けた課題

- ✓ データ容量の限界 : よりリアルな船舶イメージの利用
- ✓ 知名度 : 案件実績等を通じた業界への浸透

● 今後の展望

- ✓ 現場での指示書としてスマートフォンでの利用を目指す
- ✓ 他造船所での活用も推進し、業界全体として最短工期の実現を目指す



メタバース造船所を確認する吉原社長と内田社長

事例⑱ (地域資源を活用した多角的な事業展開)

株式会社 名護パイン園

(本 社) 沖縄県名護市
(代表取締役) 安里 清高
(設 立) 1979年6月
(資 本 金) 2,400万円
(従 業 員) 189名 (2024年9月現在)

- (グループ事業内容)
- 観光テーマパーク事業
 - 飲食料品製造加工事業
 - 外食事業 ほか



- (企業理念)
- ・ 沖縄の豊かさを、未来へ紡ぐ
 - ・ 観光、飲食、造園といった多彩な事業を展開し、沖縄の魅力を世界へ発信する

1. 背景・経緯

- ・ パイナップルを使った菓子や果実酒等の製造販売のほか、パイナップルテーマパークの運営など、観光関連事業をグループで展開。
- ・ コロナ禍前から、観光だけに頼る経営でよいのか自問自答。
- ・ 観光事業を中心にしながらも外部要因に影響されない持続可能な経営 (新たな取組み等) の必要性を認識。



2. 収益力強化の取組

六次産業化の実践

- ・ 県産パイナップルを契約栽培し、自社で加工、グループの観光施設で販売。また、大事なパイナップルを一切無駄にしないよう有効活用 (ゼロ・エミッション活動) を促進。
- ・ 付加価値を付けた商品を販売することで、パイナップルの買取価格も上昇。栽培農家の増加と収入向上、地域活性化に貢献。



新商品開発

- ・ コロナ禍を踏まえ、新たな取組みとして、蒸留酒であるパイナップルブランデーの製造を開始。(2022年～)
- ・ パイナップルで造るブランデーは世界的に珍しく、熟成期間が長くなればなるほど高付加価値化が期待。
- ・ 土産品としてではなく、世界に誇れる長期貯蔵酒を目指す。



【ブランデー蒸留所】



【大家 (うふやー)】



【古宇利オーシャンタワー】

地域資源の活用

- ・ 100年以上の歴史を持つ琉球古民家を「百年古家 大家 (うふやー)」(琉球料理店) として再生。
- ・ 「恋の島」として伝承が残る古宇利島でのウエディング事業など、地域資源を活用した多角的な事業を展開。

3. 今後の展望

- ・ 県産パイナップルを軸とした商品造りを通して、地域の皆様と共に地域社会の発展に貢献していきたい。
- ・ また、新たな挑戦となる「パイナップルブランデー」を沖縄発の酒・文化として育てていきたい。

事例② (地元農産物の販路確保と付加価値を付けた商品開発)

株式会社 宮古島の雪塩

(本 社) 沖縄県宮古島市
 (代表取締役) 西里 長治
 (設 立) 1994年7月
 (資 本 金) 6,810万円
 (従 業 員) 165名 (2024年10月現在)

- (事業内容)
- 製塩事業
 - 製菓製造販売事業
 - 農産物直売事業 ほか



- (企業理念)
- ・世界中から選ばれる企業
 - ・沖縄の発展に貢献する
 - ・無限の可能性に挑戦し続ける

1. 背景・経緯

- ・ 宮古島の美しい海を活かしたいという思いから、海水を原料とした製塩事業を開始。
- ・ 海水の成分を残すことにこだわった「雪塩」。「世界で一番、含有するミネラル成分の種類が多い塩」(※)としてギネスブックから世界一の認定。(2000年) (※) ギネスブックでは現在このカテゴリは存在しない
- ・ 「沖縄・宮古島の未来に貢献する」という経営理念の下、地元生産者の活性化につながることを目指して各種事業を展開。



2. 収益力強化の取組

販路の確保・拡大

- ・ 農家の所得向上を図るため、宮古島のおいしい発信基地として「島の駅みやこ」(農産物直売事業)を開始(2013年～)。
- ・ 直売所では「雪塩」を活用した菓子類のほか、島内の農産物を集めて販売。型くずれした果物はゼリー等に加工販売。

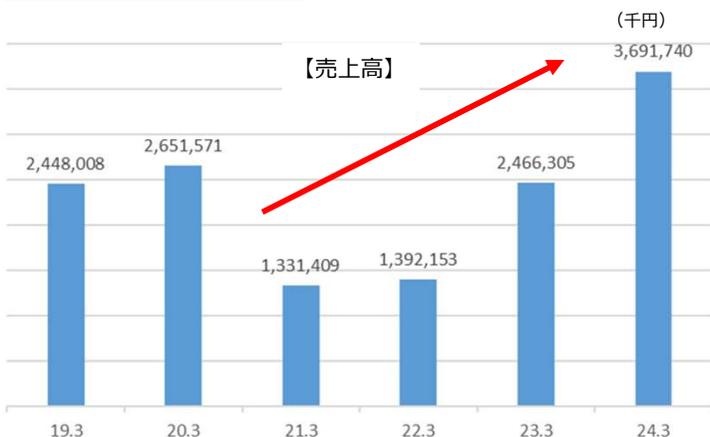


商品ブランディング

- ・ 宮古島マンゴーのおいしさを発信し更なるブランド化を目指すため、商工会議所等と連携。毎年夏にPRイベントを開催(2014年～)。
- ・ 宮古島メロンのブランディング事業を開始(2016年～)。百貨店等でその品質が認められ販売量が増加。販売単価は2倍に上昇(2022年)。



3. 成果



積極的な設備投資

- ・ 2018年に販売を開始した「雪塩さんど」の需要がコロナ禍後に回復・拡大中。
- ・ 生産能力の向上を図るため、県内最大級の面積となる菓子工場を建設予定。(総工費35億円。商業施設を合わせると敷地面積は約8,900㎡)(2026年操業開始予定)



4. 今後の展望

- ・ 離島である宮古島で新工場を建設し、地元産業の活性化や雇用創出につなげていく。
- ・ メロン以外にも宮古島農産物(紅いも等)のブランディングを行い、安定的に農産物を仕入れ、農家も稼げる仕組み作りにも貢献していきたい。



問い合わせ先

財務省大臣官房総合政策課

東京都千代田区霞が関3丁目1番1号

TEL. 03-3581-4111 (内線) 2252, 2225

財務省ホームページ <https://www.mof.go.jp/>