企業連携
ハウツーブック
HOW TO BOOK

2021年2月発行　秋田県産業労働部産業政策課

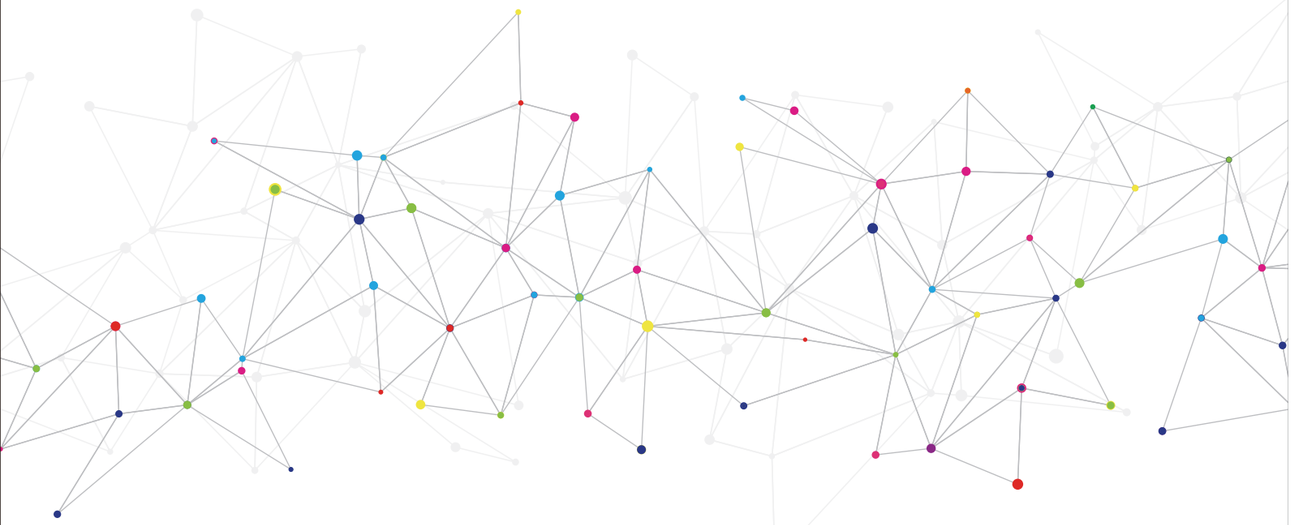
地域活性化のため
足腰の強い企業づくりをめざして

企業連携
ハウツーブック
HOW TO BOOK

秋田県

はじめに

この「企業連携ハウツーブック」は、中小企業や小規模事業者の方が様々な経営課題を解決するために、企業連携を検討、または実際に企業連携を進める際に役立つことを目的として制作しました。
県内における先進的かつ具体的な事例を紹介したほか、企業連携を成功させるためのポイントや支援機関・相談窓口などについてまとめていますので、ご活用ください。



01　中小企業・小規模事業者の現状と課題
02　企業連携とは？
03　企業連携にはどのような効果があるでしょうか？
　　企業連携を成功させるためのポイント
04　【事例紹介①】業務提携　**合同会社健和食品物産**
06　【事例紹介②】業務提携　**洋食屋バンフィール**
08　【事例紹介③】協　業　化　**大館暮らすメイト**
10　【事例紹介④】協　業　化　**smelt**
12　【事例紹介⑤】経営統合　**株式会社虹の街**
14　【事例紹介⑥】経営統合　**株式会社ドリームリンク**
16　支援機関、相談窓口

中小企業・小規模事業者の現状と課題

中小企業・小規模事業者の経営は、様々な経済・社会環境の変化により、影響を受けています。人口減少などの従来から叫ばれている問題のほか、特に現在は新型コロナウイルス感染症の長期化の影響が企業の経営を直撃しています。

- ●新型コロナウイルス感染症の影響により、売上が減少したり、場合によっては需要が消失することもあります。
- ●人口減少は、すなわち商品を購入する人の減少であり、マーケットの縮小につながります。
- ●経営者の高齢化・後継者不足によって、企業の存続が困難になります。
- ●ICTを活用した技術革新は、生産性向上や、生産方式・販売方式の転換をもたらしますが、こうしたことに対応できないと相対的に競争力が低下します。

こうした環境変化に対応するためには、
新商品開発、新分野進出、業態転換、ICT導入などの経営革新に取り組む必要があります。
しかし、中小企業・小規模事業者が、自社のみの限られた経営資源で新たな取組を行うことには困難が伴います。

▶▶▶それぞれの企業がお互いの強みを持ち寄り、連携することが重要です。

事業環境は変化しています

経済基盤
- ○地域の人口減少・少子高齢化の進行
- ○県内の企業数の減少

技術的要因
- ○ICT（IoT, AI）の発達
- ○Web会議などネット領域の拡大

新たなビジネスモデルの台頭
- ○サブスクリプション（定額課金方式）
- ○動画・音楽のネット配信
- ○シェア経済

自然災害・疫病
- ○新型コロナウイルス感染症の流行

経営にこんな影響が…

経営資源・事業方法　Company
- ○人材（従業員）確保の困難
- ○事業承継の困難 ⇒ 廃業のリスク
- ○対面による営業への制約
- ○勤務体制の見直し

顧客・市場　Customer
- ○個人・事業者両方のマーケット縮小
- ○既存市場における競争の激化

競合関係　Competitor
- ○異業種からのライバルの登場
- ○自社の既存事業の陳腐化リスク
- ○自社の競争力低下

今、取り組むべき経営革新の例

経営資源
- ● ICTを活用した事業の効率化、生産性の向上
- ●人的資源がAIにできない創造的な仕事に集中できる仕組みづくり
- ●変化に即応できる柔軟で復元力（レジリエンス）の強い組織づくり

マーケティング
- ●自社の強みを発揮できる競争の少ない市場「ブルーオーシャン」の開拓
- ●ICT活用などによる新たなマーケティング方法の開発
  （例）ネットの活用による新たな商品・サービス、販売ルート、PR方法の開発

企業連携とは？

経営資源に限りのある中小企業・小規模事業者も、他の事業者と互いに協力することにより、不足する経営資源を補い合い、それぞれの強みを活かして、単独では解決することが難しい課題に取り組める可能性が広がります。

この事業者が互いに連携し協力し合う仕組みが「企業連携」です。企業連携には、次のようにいくつかの形態があります。

企業連携の形態

		メリット	デメリット
業務提携	●お互いの経営資源の不足を補完する目的で、協力関係を構築すること。 ●お互いの得意分野の強みを出し合い協力して、単独以上の成果を出す。 例①販売力が弱いA社が製品をB社の販売ルートで販売してもらう。 ②複数企業が得意技術を持ち寄って、新たな製品開発を行う。	○ 比較的緩やかな協力関係であり、各社は経営の独自性を保てる。 ○ 提携終了が比較的容易である。	× 提携業務での利益配分方法の協議、決定が難しい場合がある。 × 自社の技術やノウハウ、情報が流出するリスクがある。
協業化	●規模の適正化や生産性の向上を目的として、連携する企業が事業の一部分を共同して行うこと。 例①生産工程の一部分を共同で行う。 ②「原材料仕入ー生産ー販売」の部門のうち販売を共同で行う。	○ 情報の共有により製品、サービスの品質を向上させられる。 ○ 各社が得意分野を担当する分業により生産性が向上する。	× 責任が分散化して責任の所在が不明確となるリスクがある。
経営統合 M&A	●出資など資本関係を伴う企業間の連携（資本提携）のこと。 例①合併 ②持株会社設立によるグループ企業化 ③子会社化 ④合弁会社の設立	○ 結びつきのより強い連携であり、経営方針の一体化が図られる。 ○ 独自に事業展開するより早期の事業立上げが可能となる。	× 連携成立にかかる時間やコストが大きい。 × 連携終了に要する時間やコストも大きくなる。 × 各社の経営の独自性が低くなる。

企業連携の「目的」、つまり複数の企業が「連携して何を行うか」という内容には、次のように様々な活動があります。

企業連携の目的

経営分野		具体例
サプライチェーン	仕入	共同仕入
	生産	一部または全部の生産工程の委託（OEM など）
	販売	共同販売、共同受注、販売の委託
	垂直統合	原料供給者と製造業者の連携強化による品質向上
マーケティング	製品・サービス	得意技術の持ち寄りによる共同開発
	プロモーション	見本市・展示会への共同出品、共同でのPR
社内業務	ICT	ICTシステムの共同開発・共同運用

企業連携にはどのような効果があるでしょうか?

複数の企業がノウハウ・技術や既存の取引関係などの経営資源を補い合い、それぞれ強みを活かす「企業連携」によって、次のような効果が得られます。

企業連携の効果

経営分野		具体例
経営資源の有効活用	コスト削減	共同仕入による調達コスト削減
	時間の節約	自社で事業展開するより早期の事業の立上げが可能
	人材の有効活用	人材を自社の得意分野に集中させることが可能
マーケティング力の強化	製品・サービス	各社の優れた技術・ノウハウ活用による品質の向上
	価格	事業コスト削減による価格競争力の強化
	販売チャネル	共同販売による効率的な販売チャネル構築
	プロモーション	見本市への共同出品によるPR力の強化
地域経済	経済の活性化	地域内の企業連携による資金の域内循環

企業連携を成功させるためのポイント

「企業連携」を成功させて、効果を得るためには、どのようなことがポイントになるのでしょうか。

成功のポイント

① 取り組むべき自社の経営課題を明確にする
自社にとって優先的に取り組むべき経営課題を検討し、はっきりさせます。

② 不足している経営資源を把握する
明確にした課題に取り組むために、自社の経営資源では不足するものを把握します。

③ 企業連携の目的を明確にする
不足している経営資源を補うために、企業連携で何をするのか目的を明確にします。

④ 適切な連携相手となる企業を見つける
連携目的を実現するために、適切な連携相手を見つけることが成功のカギになります。
そのためには、公的機関や金融機関などを有効に活用します。（16ページ）

⑤ 連携形態、役割分担、費用・収益分配ルールを明確にする
連携相手となる企業が見つかったら、連携を行う前に連携の形態や互いの役割分担、費用や収益の分配ルールをよく協議し、契約や文書で明確にしておきます。

業務提携

比内地鶏業者を後押し! 発注者・受注者の垣根を越えて新たな循環型産業を創出

合同会社健和食品物産

比内地鶏の頭部を活用したペットフードを共同開発

新型コロナウイルスの影響で比内地鶏の消費が減るなか、大館市の実業家2人（東北環境消毒㈲・小松和志社長、㈱本家比内地鶏・阿部健二専務）が新会社を設立した。これまで活用されていなかった地鶏の頭部を使用したペットフードの製造・販売を手掛ける事業で、2021年4月の市場デビューを目指している。

比内地鶏の鶏舎消毒にかかる発注者・受注者の関係を越え、業務提携による新商品開発から会社設立まで至った両者に、ペット愛好家からは早くも販売を待ち望む声が寄せられている。

「とっと とろとろ」のパッケージ

連携の経緯

小松和志代表（東北環境消毒㈲ 代表取締役）

3年ほど前、比内地鶏の頭部が活用されずに処分されている状況を阿部専務から聞いた小松代表。初めは「もったいない」という思いから始まった取組と振り返る。比内地鶏はブロイラーの3倍のアミノ酸が含まれていることや、大館市は世界的に人気となっている秋田犬の故郷であることから、「独自性のあるペットフードが開発できれば、差別化と優位性が図れるのではないかと考えた」と語る。

小松代表は、このアイデアを日本商工会議所青年部主催のビジネスプランコンテストに応募。コンテストで準グランプリを受賞したが、当時のアイデアは水煮処理した地鶏の頭部をそのままレトルトパックにしたもので、見た目やペットの安全性に課題があり、商品化まで至らないまま時が流れた。

商品化に向けた新たな支援

阿部健二副代表（㈱本家比内地鶏 専務取締役）

その後、「あきた企業活性化センター」に相談したことがきっかけとなり、停滞していた商品化への道筋に光明がさす。

ペットフード産業では「鶏頭の水煮缶」は存在するが、骨や嘴が内臓を傷つける可能性がある幼犬や小型犬への利用は不向きとされている。このため、地鶏をペースト状に加工すると共に、北秋田市産の「赤菊芋」を練りこむアイデアが加わった。赤菊芋は健康効果の高い食材とされ、人間のみならずペット業界でも注目を集めている。「比内地鶏の頭部だけで商品とするのではなく、北秋田市産の無農薬栽培された赤菊芋を練りこむことで健康の面でも差別化を図ることができると思った。食品加工に知見がある企業活性化センターの担当者との出会いが大きかった」と阿部副代表は振り返る。

合同会社健和食品物産

所　在　地　【本社】〒017-0043 秋田県大館市有浦四丁目5-30
TEL.0186-57-8844
代　　表　小松 和志
設　　立　2020年5月
資　本　金　200万円
事業内容　ペットフード製造・販売
U　R　L　https://www.facebook.com/kenwashokuhin/

具体的な取組内容・成果

赤菊芋は北秋田市の生産・加工業者、パッケージデザインは大館市のデザイン業者に依頼するなど、“オール地元”にこだわった地域循環型の新商品は1年の開発期間を経て、ようやく完成に近づいた。商品名は、「とっと とろとろ」。

主食のドライフードの上からトロリとかける本商品は、ペットの誕生日やクリスマスなど特別な日のご馳走として、また、体調がすぐれず食欲がない場合などに栄養補助食品的な機能も担う。「比内地鶏の匂いが食欲を掻き立てるのか、ドライフードのみと比べると食べっぷりはかなり良い。ペットを家族の一員と考え健康に気を使う方は増えている。ペットは食が細くなると病気にかかるリスクが増すため、無添加かつ様々な栄養素が豊富に含まれる本商品を是非お薦めしたい」と小松代表は説明する。

同社の取組を応援するインターネットを活用したクラウドファンディングは、目標額の200万円を達成した。「多くの方に後押しいただき、本当にありがたい。コロナ禍で厳しい経営環境下だからこそ、この事業をやるべき理由が増えたと思っている。少しでも比内地鶏産業のリスク回避に貢献したい」と決意を新たにしている。

丁寧にすりつぶした地鶏の頭部イメージ

今後の展望・活動予定

比内地鶏の年間出荷量は20万羽程度で推移しており、新商品の生産量も自ずと限られたものになる。一般販路に乗せた全国展開は考えず、当面はふるさと納税の返戻品やペットの健康に気を使う富裕層向けなど、販売チャネルを絞った展開を想定している。また、「ペットと一緒に飼い主の方も健康になっていただきたい」と語る小松代表。「菊芋は健康効果が高いので、飼い主の方向けに菊芋の商品をセットにした返戻品を考えたい」としている。

一方で、ネットニュースで本事業を知った他県の獣医師からSNSを介して新商品開発の問合せが寄せられるなど「企業連携がさらにつながりを見せる可能性を感じる」と阿部副代表は語る。

試作中の商品サンプル

事例紹介②

業務提携

コロナ禍における地域密着型の企業（事業所）連携

洋食屋バンフィール

各社の強みを活かし、地元に愛される花見弁当を販売

大仙市の洋食店「バンフィール」（竹田貴弘オーナー）は新型コロナウイルスの感染拡大が進み新たな生活様式が求められるなか、地元事業者と連携しながら商品開発に挑んでいる。

2020年3月、コロナ禍で多くの行事や宴会等が中止となり需要が落ち込むなか、和菓子店、珍味店、生花店と連携した4社による期間限定の花見弁当を企画。共同企画の花見弁当は予想を上回る反響があり、販売期間を延長する盛況振りであった。

連携の経緯

竹田貴弘オーナー（バンフィール）

バンフィールでは、例年、看板メニューのオムライスをメインにした花見期間限定の弁当を販売していたが、今回の共同企画弁当では、団子、燻製カツオチーズに加え、華やかな雰囲気づくりとして桜の枝をセットにした彩り豊かな弁当とした。団子は和菓子の㈱つじや（辻卓也社長）、燻製カツオチーズは（有）池田珍味店（池田有司社長）、桜の枝は丸谷生花店（丸谷勇幸代表）の商品を活用している。

4名は中学時代の同級生で、これまでも頻繁に情報交換する間柄。緊急事態宣言に伴う卒業・入学等のイベント自粛、土産需要低迷が各社の売上に大きな影響を与えるなか、竹田オーナーが主体となって花見弁当を企画した。「コロナ対策で大変なことも多かったが、共同企画商品の製作を通じて全員が前向きなスタンスを保つことができた」と振り返る。

共同開発に向けて

共同企画の花見弁当

地域の人口減少や高齢化を踏まえ、バンフィールでは3年前に弁当などのテイクアウト・宅配について地元の大仙市商工会に相談した。国の補助制度の紹介を受け、2年前にホームページや専用チラシ作成による周知活動を実施。テイクアウト販売は徐々に認知され、売上は増加傾向にあった。

花見弁当の共同開発では、各社が持ち寄るこだわりの食材をひとつの弁当のなかで、いかに一体感を持たせるかという点が課題となった。味はもちろんのこと、春らしい色彩、栄養バランス、地産地消の考えまで、メンバーと議論や試食を重ね商品化にこぎつけた。竹田オーナーは「例年、花見弁当は大人数でワイワイ食べるシチュエーションを想定して作ってきた。今年は混雑を避けつつ、家族や少人数で楽しいひとときを過ごしてもらえるようなメニュー構成に変更した」と説明する。

洋食屋バンフィール

所在地　【店舗】〒014-0801 秋田県大仙市戸地谷字川前316-5
TEL/FAX 0187-63-0100
代表　竹田 貴弘
設立　2001年4月
従業員数　3人（2020年12月現在）
事業内容　飲食・加工食品販売業
URL　https://bamfeel0100.jimdofree.com/

具体的な取組内容・成果

チラシなどで共同企画の花見弁当を事前周知した結果、地元新聞に取組が掲載され、販売期間を延長するほど好評を博した。ただし、桜の枝の仕入期間が限られるため期間限定販売となることや、時間的な制約があるなかでの商品開発であったため、弁当の中身については、より季節感のある内容に改善する余地があるなど課題が見つかった。2021年3月に第二弾の販売を予定しているが、竹田オーナーと池田社長は「第一弾の反省を活かし、事前の打合せを入念に行い、より良い花見弁当にしたい」としている。

花見弁当以外でも池田珍味店から八峰町の漁師の紹介を受け「ハタハタペペロンチーノ真空パック」を開発。また、コロナ禍で比内地鶏の出荷が減るなか、地鶏を使ったミートソース商品を数量限定で提供している。竹田オーナーは「コロナの収束は未だ見通せないが、各社が連携してお客様に喜んでもらえる商品を開発したい。共同企画や地産地消にこだわった商品の提供を続けながらコロナの苦境を乗り越えたい」と意気込みを語っている。

辻卓也社長（㈱つじや）

池田有司社長（㈲池田珍味店）

ハタハタペペロンチーノ真空パック

比内地鶏ミートソースのドリア

丸谷勇幸代表（丸谷生花店）

今後の展望・活動予定

現在、これまでの連携事業者（和菓子、珍味、生花）に加え、蕎麦屋、洋菓子店、漬物店の事業者を交え、月1回程度の打合せを実施。それぞれの企業の強みを活かした商品開発や各事業者にメリットのある仕組みづくり（ポイントカードやイベント等）を検討するなかで、企業連携の輪が拡大している。

竹田オーナーは「連携によって自分に足りない部分を補ってもらうことで商品が完成したり、連携先の紹介で新たな仕入ルートを確保したりするなど、飲食業だけでなく他業種との接点も広がった。一人で取り組むよりアイデアが生まれ、非常に楽しく有意義な機会となっている。新たなチャレンジを続けることで、地域を盛り上げていくモチベーションにもつながる」と連携の効果を説明する。

商品開発の打合せをする竹田オーナーと池田社長

事例紹介③

協業化

協業による受注力強化で資金の域内循環を実現

大館暮らすメイト

住宅展示場の共同運営、情報発信を実施

大館暮らすメイト（大館市）は、地域に根差し、豊富な経験を積んできた地元工務店で結成されたグループで2017年10月から活動をスタートした。地元企業だからこそ熟知する地域の気候や風土を踏まえ、安心して住み続けられる高性能住宅を提案している。人口減少に伴うマーケットの縮小、人材不足、大手ハウスメーカーの進出等厳しい経営環境のなか、競合関係にある地元工務店が手を組み、「工務店による家づくり」のPR強化に向けて、住宅展示場の運営や情報発信を共同で行っている。

ODATE CLASSMATE

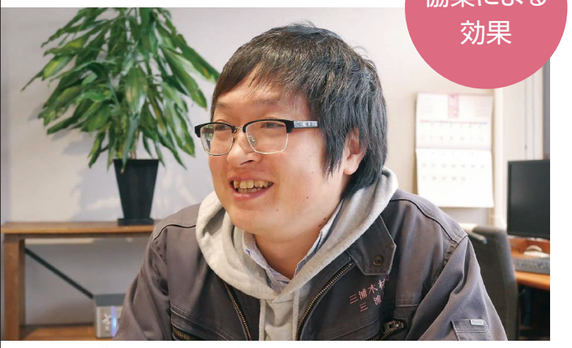
大館暮らすメイト

連携の経緯

当時の経緯を振り返る小笠原代表（大館桂工業㈱・店長）

大館暮らすメイトは大館桂工業、秋田ホーム、安部工務店、ハセベホーム、ヤナギヤ、三浦木材の6社で構成している。以前から業界の会合等で顔を合わせる関係で、情報交換では全社共通の課題が2つ挙がった。一つ目は年々変化する住宅制度への対応である。法規制の改正や技術が日々進化するなか、最新情報の入手や対応について1社単独の取組に限界を感じていた。二つ目は大手ハウスメーカーの進出である。資本力や営業力、広告宣伝力で勝る大手の進出に、1工務店では太刀打ちできないという強い危機感を抱いていた。「大館市は人口約7万人。限られたマーケットのなかで顧客を奪い合うより、協力し合うことでビジネス展望も大きく変わる」という小笠原代表（大館桂工業・店長）と三浦木材・三浦社長の呼びかけにより、同会が結成された。

協業による効果



地域経済を熱く語る三浦専務（三浦木材㈱）

協業のメリットとして「情報発信力・受信力の強化」が挙げられる。6社の「人・金・情報」を集約することで発信力（PRする力）が高まるとともに、「現場の声」がタイムリーに共有されることで各種法改正や技術革新への対応が可能となり、各社の家造りに素早くフィードバックすることができた。

もうひとつは「地域経済循環」という考え方である。「大手では住宅部材を県外の工場で生産し、それを地元業者に安価な金額で組み立てさせるメーカーがある。地域内の資金が中央資本に吸い取られる構図となってしまうが、我々のような地元工務店が直接受注することで、電気工事、設備工事など建築に関することはもちろん、広告業者や家具・食器店等、隅々まで地域に資金が回り、地元経済は活性化する」と三浦専務は語る。

設立決起大会の様子（提供:北鹿新聞社）

大館暮らすメイト

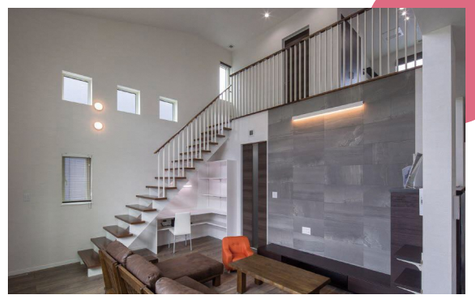
所在地　〒017-0031　秋田県大館市上代野字上代野5-1（三浦木材㈱内）
TEL.0186-48-5811　FAX.0186-48-5814
代表　小笠原 計介
参加企業　大館桂工業㈱・㈱秋田ホーム・㈲安部工務店
㈲ハセベホーム・㈱ヤナギヤ・三浦木材㈱
事業内容　住宅展示場の共同運営
URL　https//odate-classmate.com

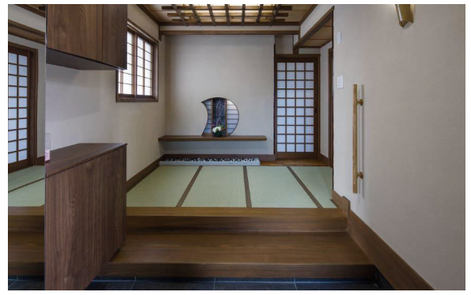
具体的な取組内容・成果・運営体制

グループ活動の第一弾として、2018年7月にZEH（ゼロ・エネルギー住宅）をテーマにした合同住宅展示場を大館市にオープンした。それぞれ特徴ある住宅を展示したことで、地元新聞や情報誌に大きく取りあげられたほか、お客様からは1ヵ所で様々な住宅が見学できる利便性を高く評価された。また、各社ともお客様の実予算に近いなかで質の高い住宅を展示したため、自然に企業イメージが向上し、HPやSNSからの問い合わせが大幅に増加した。

展示場は各社の共同運営だが、商売上はライバル関係となる。来場者アプローチの公平性を確保するため、来場者がすべての住宅を見学後、アンケートに一番気に入った物件として指名した工務店が交渉権を得る取り決めにした。「展示場オープン時は3日間で当初予想を上回る600人以上の来場があった。想定以上の来場者に接客が追いつかず、フォローしきれなかったお客様がいるなど課題も多かった」と小笠原代表は合同展示場オープン時の状況を振り返る。

グループ運営は通常週1回のミーティングを実施。イベント等の際はミーティング頻度を上げて意見交換を行う。費用面は各企業からの入会金、年会費のほか、当会の趣旨に賛同する企業からの協賛金で賄っている。





各社特徴のある住宅を展示

展示場オープン時は大館市副市長、商工会議所会頭も参加した（提供:北鹿新聞社）

3DVRでのモデルハウス見学

今後の展望・活動予定

活動の第二弾は、2021年2月にヒートポンプをテーマにした合同展示場を大館市内にオープンし、半年程度の展示期間を経て販売する予定。新型コロナウイルス感染予防のため、来場は完全予約制とするほか、ニューノーマル（新常態）における新たな住宅販売スタイルの確立と普及に向け、モデルハウスを3DVRで公開する。お客様にとって理想の家かどうか、空間や雰囲気などを3DVRにより分かりやすく伝えることで、お客様満足度の更なる向上を目指す。

同会では「コロナ禍によって自宅で過ごす時間が増えるなか、住宅をこれまで以上に快適な暮らしの場にすること、テレワークができる環境が整備された物件などにも関心が高まっている」としている。

第二期合同展示場の案内

事例紹介④

協業化

SNSを活用した情報発信で地域活性化にも貢献

smelt（スメルト）

秋田県産つくだ煮のブランド化に向けた商品開発や販路開拓に挑戦

潟上市内の老舗つくだ煮製造業の若手経営者3名が新たなグループを結成した。名前は「smelt(スメルト)」。食生活や嗜好の変化に伴い、つくだ煮の消費量が減少していることに危機感を覚えた3名は秋田県産つくだ煮のブランド化に向け、専門家のアドバイスを受けながら商品開発や販路開拓に取り組んでいる。

これまでのつくだ煮の概念を覆す初のコラボレーション商品「え?辛いジャン!」は好評を博し、今までつくだ煮を購入する機会の少なかった若年層のリピーターを増やしている。

連携の経緯

取組みの経緯を振り返るsmeltのメンバー
（左から千田さん、菅原さん、佐藤代表）

メンバーは、代表を務める佐藤食品の佐藤賢一社長、菅英佃煮本舗の菅原英信社長、千田佐市商店の千田浩太取締役の3名。グループ名は潟上産つくだ煮の主力材料である「わかさぎ」の英名とした。メンバーは以前から秋田県佃煮組合の若手経営者で構成される佃水会（つくすいかい）で活動を共にしていた。つくだ煮の消費量が減少基調にあることや、最盛期で100社ほどあった製造業者が8社まで減少したことに危機感を覚えたメンバーは、若年層のファンを獲得するなどの独自性ある活動を模索するため、2019年春に秋田県の「アトツギベンチャー支援事業(以下、支援事業)」を活用してグループを結成した。県内の若手蔵元経営者5名からなる「NEXT5」が、2010年から品質向上やブランド化、新たな日本酒ファン創造に取り組み、着実に成果を出している活動も参考としている。

協業による効果

各社が開発した独自性のある新商品
（左上から時計回りに ナッツみかん、カッパの佃煮、白まいたけ 浅炊き）

協業のメリットとして、シナジー効果が挙げられる。販路開拓や商品開発に共同で取り組み、そこから得たノウハウなどを共有することで、より顧客ニーズに合致する商品づくりに活かすことができた。また、グループとしての活動が各自のモチベーションアップにつながり、互いに情報を開示し、切磋琢磨しながら開発を続けたことで、各社で新商品が生まれた。

県産つくだ煮の認知度向上の効果も得られた。メディアを使った広告は多額の費用を要するが、グループとして情報を発信することでパブリシティ（プレスリリース・インタビュー対応等）として取りあげられる機会が大幅に増加。広告費を抑制しながら、認知度向上を図ることができた。また、パブリシティは広告よりも信用度や信ぴょう性が高く、説得力もあるため、各社および県産つくだ煮のブランド力が向上した。

smelt

所在地　〒018-1401 秋田県潟上市昭和大久保字片田千刈田26（佐藤食品㈱内）
TEL.018-877-2054　FAX.018-877-4077
代表　佐藤 賢一
メンバー　佐藤 賢一　佐藤食品㈱
菅原 英信　㈱菅英佃煮本舗
千田 浩太　㈱千田佐市商店
事業内容　共同での商品開発、販路開拓
URL　https://smelt.jimdofree.com/

具体的な取組内容・成果・運営体制

近年人気が高まっている八郎潟産わかさぎの唐揚げに着目し、2019年10月に秋田市で開催された「秋田醸（かも）しまつり2019」で、つまみとしての需要を調査した。また、2020年2月には東京都内の日本料理店で、各社のつくだ煮を使った創作料理を提供し、新しい食べ方の調査をするなど県内外のイベントへ積極的に出展した。そこで好評を得たコチュジャンを使用したメニューをヒントに、しょっつる入りコチュジャンを使用した小魚、イカ、ギバサのつくだ煮を各社が開発。3種類のつくだ煮を従来商品にはなかった真っ赤なパッケージで1つにした初のコラボレーション商品「え?辛いジャン!」を販売した。商品は甘辛い風味がご飯や酒に合うと好評で、いずれも完売となった。

グループ運営は毎月第2木曜日を活動日と定め、打合せを行っている。打合せには専門家も出席して助言を受けているが、メンバー全員が主体的に考え、行動することを強く意識している。資金面は、商品開発や販路開拓、専門家の派遣費用を「支援事業」で、その他の費用は「え?辛いジャン!」の販売などで得られた収益で賄っている。

わかさぎの唐揚げについて需要調査をしている様子

都内の日本料理店で提供されたつくだ煮の創作料理

初のコラボレーション商品「え?辛いジャン!」

「わかさぎ週間」を周知するポスター

今後の展望・活動予定

「支援事業」は2020年度で終了となるが、グループの活動は継続する。今後は「え?辛いジャン!」に続く商品開発のほか、酒蔵や伝統工芸など歴史と伝統を有する地域に根差した異業種との連携も検討している。

コロナ禍の影響で出展予定イベントは中止となったが、「YouTube」や「Instagram」を活用し、八郎潟や県産つくだ煮、わかさぎなどの情報発信に加え、つくだ煮のおいしい食べ方やレシピの紹介、消費者との交流も行っている。

2020年11月に潟上市や潟上市商工会と連携し、「わかさぎ週間」と銘打ったキャンペーンを展開。メンバーは、「わかさぎを通して八郎潟に興味をもってもらい、観光客を増やしたい」と地域活性化への貢献にも意欲的である。

YouTube
『わかさぎ散歩』

YouTubeで月に数本の動画を配信

事例紹介⑤

経営統合

大手介護事業者のグループ企業となり、ノウハウの共有で事業規模を拡大

株式会社虹の街

[セントケア・ホールディング株式会社]と経営統合

訪問介護・訪問入浴などの在宅介護サービスを展開する虹の街（秋田市）は、2015年7月にセントケア・ホールディングの子会社となった。当時既に秋田県内で名の知れた介護事業者であった同社が、大手によるM&A（合併・買収）受入を決断した理由は「後継者問題」と「大手のノウハウ吸収」にあった。経営統合後、地域密着型のサービスを拡大するとともに、2020年4月には生え抜きの従業員であった原田賢弥氏が代表取締役に就任している。

経営統合のきっかけ

2020年4月に代表取締役に就任した原田社長

虹の街は1989年北秋田市で設立後、秋田県内に複数の事業所を展開していた。その間、在宅介護に強みを持つセントケア・ホールディング（以下、セントケア）とは、首都圏の介護事業者を介して交流があったほか、一時的ではあるがフランチャイズ契約を締結するなど、虹の街の成長にセントケアの存在が少なからぬ影響を与えていた。

虹の街では、当時の社長の後継者問題に加え、秋田県内における事業成長のスピードが鈍化していたことや変化が激しい業界で先進的な介護ノウハウを吸収していくことに悩みを抱えていた。

一方で、セントケアでは宮城県と山形県にグループ企業を展開していたが、秋田県に営業所の展開はなく、東北エリアの事業基盤をさらに強化する観点から、グループ企業の受入について検討を重ねていた。

経営統合に向けて

経営統合時の状況を語る鎌田顧問

「旧知の仲にあった首都圏の介護事業者がセントケアのグループ企業となり、さらに成長を遂げていたこと、セントケアの在宅サービスに対する考え方や企業理念が当社と一致していたことが大きかった。また、当社のさらなる成長には大手のノウハウを提供してもらうことが必要だった」と原田社長は振り返る。虹の街とセントケアの協議はスムーズに進み、2015年7月に経営統合は実現した。

統合にあたりセントケア側からはマイナス面は生じさせないとの考えの基で新社長が派遣された。新社長は看護師やケアマネージャーの処遇改善を段階的に進め、数年かけて全体処遇の最適化を図った。介護は離職率の高い業界に挙げられるが、統合前に比べ虹の街の離職率は飛躍的に改善し、処遇改善効果が目に見える形で現れた。こうしたことから、2020年4月に生え抜きの原田氏への社長交代も実現した。

2019年オープンの看護小規模多機能「いずみ」

株式会社虹の街

所在地　【本社】〒010-0917 秋田県秋田市泉中央五丁目1-16
TEL.018-838-4511　FAX.018-883-0450
代表　代表取締役 原田 賢弥
設立　1989年4月
資本金　3,800万円
従業員数　480人（2020年12月現在）
事業内容　介護・福祉業
事業所数　29事業所
URL　http://www.nijinomachi.co.jp/

経営統合後の現在

2015年以降、介護業界では「医療連携」や「中重度ケア」に対する取組の重要性が増している。セントケアではこうした業界の流れに先駆的に取り組み、多くのノウハウを蓄積していた。統合後、グループ全体の方針として虹の街が中重度ケアに舵を切った当時について、統合前からの幹部であった鎌田顧問は「外部関係者に理解いただくのに時間が掛かり、厳しい声もいただいた。介護予防に重点を置く従業員たちは、特に頭と気持ちの整理が大変だった」と振り返る。「自宅で身体的介護が必要な方を重点的に支援する」という同社の方針は、今では内外関係者に広く定着している。

2019年に秋田市、2020年に大仙市で「看護小規模多機能型居宅介護」をオープンさせた。地域密着型としては比較的新しいサービスのため、「地域の方にサービス内容を理解してもらうまでが大変。利用者にとっては良いサービスだが、当社だけでは機能させることは難しかった」と原田社長は話す。

統合後、事業所数はほぼ倍増したが、毎朝の経営方針書の唱和などを通じ企業理念の定着に力を入れている。在宅介護を必要とする高齢者のため「地域ごとに求められるサービスを考え事業展開していく方針」としている。

従業員側の目線

経営統合の効果について、虹の街県央エリア統括・上野課長は「スピード感」を第一に挙げる。介護保険制度改正や報酬改定をはじめ、情報が入るスピードは経営統合により格段に早まったと話す。当初はスピード感の違いに面食らうこともあったが、周囲の事業所より早く情報を入手できることで、入念な準備や先進的な施設計画に活かされていると説明する。

また、従業員の待遇・教育面について、統合前に比べて明確な基準が設けられたことで「安心感・納得感が高まった」と話す。ただし、組織体制の変更に伴い、報告物などの書類作成は合理的なセントケア仕様に統一されたため、「従業員が違和感なく作業できるまでには1年程度の期間が必要だった」と振り返る。

経営統合の効果を語る上野課長

事例紹介⑥

経営統合

川上（酒造業）と川下（飲食業）の統合による相乗効果で事業を拡大

株式会社ドリームリンク

［かづの銘酒株式会社］と経営統合

（現：千歳盛酒造㈱）

飲食事業を全国展開するドリームリンク（秋田市）は、2017年12月に日本酒「千歳盛」で知られるかづの銘酒（鹿角市）の全株式を取得し、完全子会社化した。後継者が不在だった酒蔵の経営を引き継ぎ、グループ内のネットワークを活かした新商品の開発や新たな販路により、双方の事業拡大を図っている。「地域を支えてきた宝物を無くしてはいけない。守れる人が守っていく」という強い使命感が経営統合の原動力となった。

想像を創造する。
「企業国家論」を世界に発信する。
株式会社ドリームリンク

経営統合のきっかけ

昭和40年当時のかづの銘酒㈱

かづの銘酒は1872年（明治5年）に創業した蔵元が前身で「千歳盛」をはじめ、「花輪ばやし」「鹿角」など約15銘柄を製造・販売していた。当時の田村社長が自身の高齢化、後継者不在に危機感を感じ、「秋田県事業引継ぎ支援センター」へ相談したことが経営統合のきっかけとなった。

ドリームリンクは薄利多賣半兵ヱほか、カフェやバーなど様々なスタイルの店舗を運営する飲食チェーン。同社は以前から人材確保のためには多様な働き方を社員に提供する必要があると考えていたほか、事業リスク分散の観点から、より川上（食品生産・加工）の分野に携わり「食の総合商社」となることを目指していた。

2社はメイン銀行が同じという背景もあり、銀行仲介により経営統合に向けた協議がスタートした。

経営統合に向けて

秋田県庁で行われた調印式の様子
左：村上社長（ドリームリンク）　右：田村社長（かづの銘酒）

「鹿角地区に戦後5軒あった酒蔵が今では1軒となった。地域のため、地域に愛される酒造りの火を消してはならない」という田村氏の強い思いに対し、「秋田は清酒王国で酒蔵は財産。100年以上続く企業を残すため力を尽くしたい」というドリームリンク・村上社長の考えが一致し、経営統合が実現した。

経営統合に当たっては秋田県事業引継ぎ支援センターや取引金融機関によるサポートのほか、田村氏や関係者の献身的な努力により手続きは順調に進んだ。また、ドリームリンクはかづの銘酒の承継を地域の方々に受け入れてもらうため、経営統合直後に鹿角市内の取引事業者への訪問を実施。「地域に愛される鹿角の地酒」をこれまでと変わらず守っていくことを直接伝える活動を行った。

株式会社ドリームリンク

所　在　地　【本社】〒010-0951 秋田県秋田市山王二丁目9-1
　　TEL.018-863-9999　FAX.018-864-9999
代　　表　代表取締役　村上 雅彦
設　　立　2000年7月
資 本 金　4,997万円
従業員数　1,455名（2019年11月現在）
事業内容　飲食チェーン店の運営
店 舗 数　106店舗（2019年12月現在）
U　R　L　http://www.dreamlink.co.jp/

経営統合後の現在

経営統合前のかづの銘酒は、田村氏が経営・販売・酒造りに関わる事務のすべてを一人で管理する体制で、業務負担が非常に大きかった。統合後はドリームリンクから人材を派遣し、蔵のスタッフとドリームリンク本部が連携して相互補完する体制を構築している。また、老朽化設備の更新や酒造りの担い手育成など、今まで事業規模や人手不足から取り組むことができなかった課題にも着手できるようになった。

営業戦略面では「全国きき酒選手権大会」のチャンピオン・工藤功一氏（同社社員）を当蔵へ出向させ、新商品開発に取り組んだ。秋田県産の酒米や酵母を使用した新ブランド「チトセザカリ」、蔵を超えて複数の清酒をブレンドした「KKB」など、新たな商品を生み出している。

2019年に中国最大の日本酒コンテスト「SAKE-CHINA」において「鏡田」が大吟醸部門で最高峰のプラチナ賞を受賞。2020年にも同コンテストで新商品「チトセザカリ純米吟醸：絹色」が金賞を受賞。既存の国内品評会の枠を越えたところで同蔵の酒が認められたことは、スタッフのモチベーション向上につながっている。同社では「SAKE-CHINAでの受賞を機に中国からの引き合いが増加し、海外市場での収益化に道筋をつけることができた。今後は各博覧会への出品や専門販社への営業強化により、ブランドの認知度向上と販路拡大を図っていきたい」としている。

ドリームリンクでは2018年から秋田県産ウイスキーの開発に着手。2020年11月に蒸留所の候補地として秋田市河辺岩見地区の岨谷峡（そうやきょう）周辺を選定した。本州最北の蒸留所としてレストランや宿泊施設を順次整備し、観光拠点に育てていく構想を掲げる。ウイスキーと千歳盛の清酒、秋田県の豊かな食の資源を活かした商品開発により、地域活性化と事業拡大の双方を目指している。

村上社長からのメッセージ

弊社の理念のひとつに「地域社会のために利益を使う」というものがございます。地域に残る文化、歴史そして古くから残る企業は日本の宝物であり、守っていかなければなりません。その思いから本件の事業承継を決断いたしました。千歳盛酒造の酒は鹿角に愛され、そして鹿角が誇る素晴らしい逸品です。当酒蔵の文化と伝統をしっかりと受け継ぎ、新たな取組にも絶え間なく挑戦してまいります。そして、当酒蔵の事業が地域に人を集め、経済の活性化に寄与できれば、これほど嬉しいことはございません。地域に貢献し、共に成長する企業であり続けられるよう、また今後の事業承継を検討される事業者への後押しとなれるよう、尽力してまいります。

秋田の歴史ある企業を守りたいと語る村上社長

支援機関・相談窓口

㈶あきた企業活性化センター	〒010-8572 秋田市山王三丁目1-1 Tel.018-860-5610 http://www.bic-akita.or.jp/
秋田商工会議所	〒010-0923 秋田市旭北錦町1-47 Tel.018-866-6674 https://www.akitacci.or.jp/
大館商工会議所	〒017-0044 大館市御成町二丁目8-14 Tel.0186-43-3111 http://www.odatecci.or.jp/
能代商工会議所	〒016-0831 能代市元町11-7 Tel.0185-52-6341 https://noshiro-cci.jp/
大曲商工会議所	〒014-0027 大仙市大曲通町1-13 Tel.0187-62-1262 https://www.omagari-cci.com/
横手商工会議所	〒013-0021 横手市大町7-18 Tel.0182-32-1170 http://www.yokotecci.or.jp/
湯沢商工会議所	〒012-0826 湯沢市柳町一丁目1-13 Tel.0183-73-6111 http://www.yuzawacci.or.jp/
秋田県商工会連合会 最寄りの商工会でも相談を受け付けています。	〒010-0923 秋田市旭北錦町1-47 秋田県商工会館4階 Tel.018-863-8491 http://www.skr-akita.or.jp/
秋田県中小企業団体中央会	〒010-0923 秋田市旭北錦町1-47 秋田県商工会館5階 Tel.018-863-8701 https://www.chuokai-akita.or.jp/
秋田県事業引継ぎ支援センター	〒010-0951 秋田市山王二丁目1-40 田口ビル4階 Tel.018-883-3551 https://akitacci.or.jp/hikitsugi/
秋田県信用保証協会	〒010-0923 秋田市旭北錦町1-47 秋田県商工会館内 Tel.018-863-9011 https://www.cgc-akita.or.jp/
各金融機関	最寄りの金融機関にご相談ください。