

中小企業白書 小規模企業白書

2020年版



上

新たな「価値」を生み出す中小企業

中小企業庁 編

本書で取り上げた事例一覧

第1部 令和元年度（2019年度）の中小企業の動向

第1章 中小企業・小規模事業者の動向

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 1-1-1 株式会社井口一世	埼玉県 所沢市	徹底した実力主義と職場環境の整備により、女性の活躍を推進する企業	I-46
事例 1-1-2 株式会社博進堂	新潟県 新潟市	女性の活躍を推進し、新たなアイデアの創出につなげる企業	I-47
事例 1-1-3 サクラファインテックジャパン株式会社	東京都 中央区	新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえ、「感染症BCP」に基づき、テレワークなどの感染症対策を速やかに実施した企業	I-93
事例 1-1-4 株式会社奥野工務店	岐阜県 飛騨市	学校の臨時休業に合わせて、社内に子供たちを受け入れ、従業員の生活を守った企業	I-94

第4章 中小企業・小規模事業者の多様性と役割・機能

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 1-4-1 株式会社マสดックマシナリー	埼玉県 所沢市	日本ならではの「どら焼機」で、海外展開を実現した企業	I-190
事例 1-4-2 株式会社中山製作所	千葉県 佐倉市	日本ブランドの腕時計のサプライチェーンを支える中核企業	I-191
事例 1-4-3 大高商事株式会社	沖縄県 那覇市	地域資源を活用し、他社がまねできない商品を開発することで、業績を回復した企業	I-192
事例 1-4-4 吉野川タクシー有限公司	徳島県 徳島市	地域の人々の移動を支えることを目的に、顧客に寄り添う新たなサービスを提供する企業	I-193

第2部 新たな価値を生み出す中小企業

第1章 付加価値の創出に向けた取組

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-1-1 桑原電装株式会社	北海道 北見市	地域に根ざしたサービスの提供と海外展開を組み合わせ、継続的な取引と一定の利益率を確保する企業	II-12
事例 2-1-2 有限会社高木商店	栃木県 小山市	量産品依存からの脱却を目的とした多品種小ロット受注により技術力が向上し、高付加価値化を実現した企業	II-13

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-1-3 有明産業株式会社	京都府 京都市	価格競争から脱するための製品の差別化や、業界の先を見据えた新たな需要の創出に取り組む洋樽専門メーカー	II-14
事例 2-1-4 日本ライティング株式会社	兵庫県 尼崎市	自社ブランド品開発・特許取得により、下請からの脱却に成功した企業	II-37
事例 2-1-5 株式会社ハーツ	東京都 品川区	BtoCでの業界初の新サービス「レントラ便」の企画・開発により、大手物流会社の下請から脱却し、業績回復を達成した企業	II-38
事例 2-1-6 株式会社イシイ設備工業	群馬県 高崎市	同業他社の買収により中小企業の連合体として、付加価値増大を目指す企業	II-39
事例 2-1-7 ユアサシステム機器株式会社	岡山県 岡山市	リーマン・ショックを背景に研究開発部門を立ち上げ、新たな成長分野への参入に成功した企業	II-49
事例 2-1-8 株式会社友安製作所	大阪府 八尾市	第二創業をきっかけとして、明確な事業コンセプトの下に、経営再建に成功した企業	II-50
事例 2-1-9 株式会社アステム	宮城県 蔵王町	中2日の短納期サービスを安定的に実現する体制を構築し、差別化に成功した企業	II-59
事例 2-1-10 大日運輸株式会社	大阪府 門真市	顧客のニーズに応える付随的なサービスを提供することで、新たな付加価値創出と本業の安定を実現する企業	II-60
事例 2-1-11 株式会社RDVシステムズ	宮城県 仙台市	全国初となる機密文書の出張裁断サービスを展開し、環境意識と情報保護への関心の高まりを背景に事業を拡大させた企業	II-68
事例 2-1-12 株式会社大川印刷	神奈川県 横浜市	SDGs活動の推進を掲げ、社会課題解決起点でのサービスで差別化を図る企業	II-69
事例 2-1-13 カネパッケージ株式会社	埼玉県 入間市	製品のローカライズや現地サプライヤーの品質管理で海外現地でも高品質を実現する企業	II-82
事例 2-1-14 株式会社クリスプ	東京都 渋谷区	飲食店での積極的なIT活用により、顧客体験の提供を目指す企業	II-87
事例 2-1-15 由紀ホールディングス株式会社	東京都 中央区	中小製造業のグループ化の取組を独自のメソッドとして商標化し、ブランド戦略を構築する企業	II-99
事例 2-1-16 株式会社東亜電化	岩手県 盛岡市	開発フェーズに応じた外部連携の活用による事業化やライセンス供与による収益化を実現する企業	II-122
事例 2-1-17 北陸テクノ株式会社	富山県 射水市	産学官連携を通じて新たな分野に挑戦し、環境に優しい「もみ殻処理炉」の共同開発に成功した企業	II-133
事例 2-1-18 Creww 株式会社	東京都 目黒区	事業会社とスタートアップ企業とのマッチング・共創による新規事業創出を支援するオープンイノベーション・プラットフォームを運営する企業	II-138
事例 2-1-19 株式会社Doog	茨城県 つくば市	地域活性化ファンドや異分野企業の技術・ネットワークを活用し、「移動ロボット」で世界の人手不足解消を目指す企業	II-139

第2章 付加価値の獲得に向けた適正な価格設定

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-2-1 株式会社 WORK SMILE LABO	岡山県 岡山市	感染症対策にも資するテレワークを活用する自社オフィスの「体験見学会」の開催により、働き方改革の機運を高め、新規顧客を獲得した企業	II-158
事例 2-2-2 株式会社 ひまわり市場	山梨県 北杜市	こだわりの商品の価値を独特のPOP広告と店内放送を通して顧客に伝え、顧客単価向上と顧客数増加を実現した企業	II-159
事例 2-2-3 株式会社 TOSEI	東京都 品川区	「ふとん丸洗い祭り」の開催により、自社製品の強みを顧客に伝え、新規顧客の獲得に成功した企業	II-160
事例 2-2-4 アロマスター株式会社	愛知県 名古屋市	オンラインショップから実店舗へ進出し、顧客の声を聞き製品の独自性をアピールすることで、新規顧客を獲得した企業	II-161
事例 2-2-5 マクタアメニティ株式会社	福島県 伊達市	AI技術を活用した野菜・果物の「おいしさの見える化」に取り組み、質の高い作物を生産する農家を支援する企業	II-162
事例 2-2-6 有限会社 ラピュタファーム	福岡県 川崎町	地元の食材と非日常的な体験を通じて、地域の魅力を発信する「果樹園の中のレストラン」	II-170
事例 2-2-7 株式会社 マコト精機	福島県 会津若松市	長年の原価管理の蓄積により、特注品でも製品ごとに適正な価格設定を実現する企業	II-178
事例 2-2-8 株式会社 プリントテクニカ	和歌山県 橋本市	生産品目別のコストを従業員と共有し、利益率が確保できる新製品の開発に成功した企業	II-179
事例 2-2-9 株式会社 ヤマグチ	東京都 町田市	顧客の絞り込みと社員への利益目標の共有により、価格競争から脱し、利益率の改善を実現した企業	II-180
事例 2-2-10 株式会社 モアレリゾート	三重県 志摩市	自社の利益確保と宿泊客の満足の両立を目指し、付加価値向上を価格へ反映する企業	II-188
事例 2-2-11 井指製茶株式会社	愛知県 豊川市	専門家や消費者の意見を取り入れながら販売戦略を転換し、質にこだわる消費者をターゲットに高付加価値化製品の販売に成功した企業	II-199

第3章 付加価値の獲得に向けた取引関係の構築

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-3-1 株式会社 八城工業	広島県 東広島市	メイン銀行からのアドバイスを受け、廃業の危機にある協力企業をM & Aにより事業承継したTier2企業	II-227
事例 2-3-2 カジレーネ株式会社	石川県 かほく市	1社依存体質の下請から脱し、販売先の多角化を通じて、成長を続ける企業	II-236
事例 2-3-3 三和製作株式会社	広島県 福山市	大手企業との取引により獲得した競争力と、「ものづくり」へのチャレンジ精神を受け継ぐ、ニッチトップ企業	II-237

企業名等	所在地	事例	掲載 ページ
事例 2-3-4 瀬尾製作所株式会社	富山県 高岡市	低利益率のOEM受注企業から脱却し、ニッチ領域での 自社ブランド確立を実現した企業	Ⅱ-238
事例 2-3-5 トップ工業株式会社	新潟県 三条市	サプライチェーンの持続可能性を高めるために、加工賃 の支払額引き上げを自ら申し出た企業	Ⅱ-267
事例 2-3-6 SCSK 株式会社	東京都 江東区	多重下請構造にあるIT業界の中で、パートナー企業と共 に働き方改革を進める大企業	Ⅱ-287
事例 2-3-7 航空機部品生産協同組合	三重県 松阪市	大企業と中小企業が連携し、航空機産業の国際競争力向 上を目指す協同組合	Ⅱ-291
事例 2-3-8 SESSA 中小企業医療機器開発ネット ワーク	長野県	医療機器産業への参入に向けた、ものづくり中小企業の 新たな連携の形	Ⅱ-292

事例 1-1-1

株式会社井口一世

「徹底した実力主義と職場環境の整備により、女性の活躍を推進する企業」

埼玉県所沢市の株式会社井口一世（従業員45名、資本金9,500万円）は、2001年創業の精密板金加工業者である。同社は、独自の板金加工技術による金属加工の「金型レス」化を武器に、顧客の初期費用の大幅な削減と開発期間の短縮を実現している。「既存技術にとらわれないものづくり」を目指す同社は、製造業では珍しく、従業員の約6割、管理職の約6割を女性が占めるなど、女性が活躍する場を提供している企業である。

現状では、毎年5名程度の新卒採用を行う同社であるが、創業当初は、製造現場は3K（きつい、汚い、危険）のイメージや、職人、理系、男性社会といったイメージも強く、人材確保が困難であった。そこで同社では、ものづくりの経験や技術の有無、性別を問わない採用方針への転換を行った。また、多様な人材に活躍の場を提供するため、実力主義に基づく平等な評価の徹底と、CADや検査技能の習得といったスキル取得など自発的な学びの推奨を行っている。さらに、少人数での事業運営のため、全従業員の「多能工（マルチスキル）化」にも取り組んでいる。

同社では、性別や年齢に関係ない平等な評価を徹底するために、全従業員共通のスキルマップを導入・活用している。これは、全従業員が「マルチスキル」となることを目標とする同社ならではの取組であり、職種に縛られないスキルの取得も評価の対象とされている。新しいスキルを取得するたびに、毎月昇給のチャンスが与えられるなど、従業員のモチベーション向上にもつながっている。

また、職域を限定しない、個人の適性に合わせたジョブローテーションも実施するなど、マルチスキル化による強い組織作りを目指している。

実力主義を徹底した結果、パートから正社員に登用され、育児休暇を経た後に役員に昇格した女性社員も誕生している。この役員の存在は、育児休暇の取得や時短勤務にかかわらず、平等に評価されている実例として、社員のモチベーション向上に寄与しているという。また、マルチスキル化が進んだことで、残業時間（所定外労働時間）の削減にも成功。2016年度は月平均35時間だったものが、2019年では23時間となっている。そのほか、休暇も取りやすくなり、急な家庭の事情による早退や遅刻にも柔軟に対応できるようになったという。

また、女性が働きやすい職場環境の整備にも注力している。事業所の設計に当たってはラボをイメージした白を基調とした内装にし、工場内の段差を低くするなど女性の体格を考慮したデザインも心掛け、清潔感のあるトイレや更衣室も整備。保育施設の設置も検討中だという。さらに制度面では、育児休業からの復職支援や、社内SNSを活用した残業時間の見える化にも取り組んでおり、ワーク・ライフ・バランスの向上を推進している。

同社の井口一世社長は、「年齢や職種にとらわれず、常に向上心を持って学習する姿勢を社員に求めている。『世界のだれもできないことをしよう、世界一になろう』をスローガンに、社員とともにものづくりを極めていきたい。」と語る。



女性社員が機械を操作する様子



社屋外観

事例 1-1-2

株式会社博進堂

「女性の活躍を推進し、新たなアイデアの創出につなげる企業」

新潟県新潟市の株式会社博進堂（従業員148名、資本金3,000万円）は、新潟や東北及び関東地方など約3,000校に対して、ストーリー性の高い学校アルバムを提供する総合印刷会社である。近年は、本業の印刷業のほかに、企業向け研修や人材教育事業にも進出している。

企画部署の女性従業員の発案によるカレンダーがロングセラー商品となるなど、同社の商品開発においては、女性目線のアイデアが欠かさないものとなっている。他方、女性管理職が家庭と仕事を両立し活躍できる環境を整備するためには、卒業シーズンに向けた繁忙期となる2～3月の長時間労働を是正する必要があった。

そこで、同社では、「トルネード人事」と呼ばれる独自の人事制度を導入し、業務の繁閑差に合わせた柔軟な部署間異動による業務の平準化を図った。また、同制度の下、閑散期における計画的な人事異動を通じて、他部署・他の製造工程の理解度向上を図り、多能工化によるワークシェアリングを推進。併せて、設備投資による生産効率の改善などにも取り組んだ。こうした取組の結果、繁忙期の残業時間は導入前と比較して20%削減すること

に成功。また、現在の育休取得率は男女ともに100%となり、出産・育児による退職者はほとんどいないという。なお、2016年には、県内3番目の企業として「プラチナくるみん認定」⁵を受けている。

また、同社では上記の労働環境整備に加え、女性向けのキャリアコンサルティングにも注力している。同社は、女性従業員の結婚・出産・育児とキャリア形成との両立に向け、外部専門家を招聘した研修等の機会を積極的に設けている。さらに、2017年には、新潟市によるワーク・ライフ・バランス実現に向けたコンサル派遣制度を活用し、女性従業員のみで構成される「チームBIANCA」を発足。新規プロジェクトの企画・提案や商品開発から次世代の育成まで、幅広いテーマで活動を展開しており、同チームの活動成果として、介護施設向けのアルバムといった新規事業も実際に生まれている。

同社の執行役員を務める辻慶子氏は、「アルバムのさらなる価値と可能性を探りつつ、女性従業員を含む多様な人材が活躍できる場を用意することで、様々な新しいアイデアを生み出していきたい。」と語る。



チームビアンカ



Open ART FACTORY（工場見学会）の様子

⁵ 「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定を受けるもの。「くるみん認定企業」のうち、より高い水準の取組を行った企業が、一定の要件を満たした場合、必要書類を添えて申請を行うことにより、優良な「子育てサポート」企業として厚生労働大臣の特定認定（プラチナくるみん認定）を受けることができる。

事例 1-1-3 サクラファインテックジャパン株式会社

「新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえ、『感染症BCP』に基づき、テレワークなどの感染症対策を速やかに実施した企業」

東京都中央区のサクラファインテックジャパン株式会社（従業員170名、資本金9,900万円）は、医療用機械器具の製造・販売を手掛ける企業である。同社が属する「サクラグループ」は江戸時代初期の東京の薬種商にルーツを持ち、1980年代から海外展開を加速。現在ではヨーロッパ14か国、米国及び中国に現地法人を有している。

同社では、基本的な感染症対策には取り組んでいたが、2013年の風疹の流行を踏まえ、「医療機関に出入りする企業として、社内で感染症が蔓延するようなことがあってはならない」という思いがより強くなった。同年からは会社の全額費用負担で、風疹・インフルエンザワクチンの社内での集団予防接種を実施している。特に、企業内での風疹のワクチン接種は、当時本社のあった江東区で初めての取組であった。

また、同社の石塚悟社長は、事前対策だけでなく、実際に感染症が流行した場合や従業員が感染した場合にも備える必要があると考えた。そこで、2016年10月に「感染症に係る業務継続計画」（以下、「感染症BCP」という。）を策定。これは東京都の「職場で始める！感染症対応力向上プロジェクト」¹⁹に参加したことを機に、策定したものである。同社の感染症BCPでは、インフルエンザやノロウイルスのほか、中東呼吸器症候群（MERS）なども想定している。また、感染症流行時は、「組織全体での感染症に対する安全性を確保するため、業務の継続・縮小・

休止などの可能性を峻別の上、優先度合に従った業務遂行体制を敷き、非常時における全社統一的な事業展開を図る」ことが重要であり、具体的な対応策として、従業員の衛生管理の徹底や在宅勤務（テレワーク）が有効と記載されている。感染症BCPの策定後は、東京都が提供している教材も活用しつつ、感染症が流行した際取るべき行動について、従業員への周知に努めた。

そして2020年、新型コロナウイルスが発生。感染症流行時に取るべき行動を事前に把握できていた同社では、感染症BCPに基づき、すぐに発熱者の出社禁止などの措置を開始。メール、電話会議システム、チャットアプリを活用したテレワークを推奨した。各部門内でチームを編成し、チームごとにオフィスと自宅とで勤務場所を分けてシフトを組むことで、感染予防と業務継続の両立を図った。さらに、働き方改革の一環として導入していた時差勤務制度を拡充し、部門ごとに通勤時間を割り振ることで、感染リスクの低減を図った。

「感染症が発生した際、どのような行動を取るべきか事前に社員が理解していたため、社内の混乱をきたさずにテレワークや時差勤務の拡充に踏み切ることができた。医療に携わる企業として社会的責任を果たすため、これからも感染症対策に真摯に取り組んでいきたい。」と同社の石塚悟社長は語る。



社内集団予防接種の様子

¹⁹ 東京都が東京商工会議所及び東京都医師会と連携して開催している、企業の感染症対策を支援するプロジェクト。感染症理解のための従業者研修、感染症BCPの作成、風疹予防対策の推進などについて学ぶことができる。

事例

1-1-4

株式会社奥野工務店

「学校の臨時休業に合わせて、社内に子供たちを受け入れ、従業員の生活を守った企業」

岐阜県飛騨市の株式会社奥野工務店（従業員19名、資本金2,000万円）は、建築工事業者であり、とび・土木工事なども手掛けている。

新型コロナウイルス感染症に関する緊急対応策として、学校などの臨時休業を政府が要請したことを踏まえ、同社の所在する飛騨市は、2020年3月3日から、市内の全小中学校を臨時休業とすることを決めた。あわせて、各家庭で面倒を見られない小学1年生～4年生を対象に、7時30分から17時の学童保育を実施するなどの配慮も実施した。

しかしながら、学童保育の対象年齢が限られているほか、同社の従業員は17時まで業務があることから学童保育に通う子供を迎えに行くことが難しく、子供を抱える従業員2名が頭を悩ませていた。

そこで同社は、社内の食堂兼休憩室を従業員の子供向けの自習室として開放し、従業員の子供3名を受け入れる

ことにした。受け入れに当たっては、子供たちの感染予防を徹底しており、入室時は手洗い・うがいをすることを義務付けている。

アットホームな経営を続けている同社では、以前より従業員同士の交流も盛んで、会社の親睦会などに子連れで参加することもよくあり、従業員と子供とは顔なじみということから、初日からスムーズな運営が行われた。受け入れた場所となった社内の食堂兼休憩室には、子供の両親だけでなく、他の従業員もよく顔を出しており、こうした子供たちとの交流を通じて、社内の雰囲気も明るくなったという。

「新型コロナウイルスの感染拡大に対しては、感染予防の取組がまず重要。同時に、従業員の雇用や生活を守るという事業者としての使命もある。自分たちのできる範囲でお互いが助け合って、この非常時を乗り切っていきたい。」と同社の奥野拓郎会長は語る。



感染予防もしながら自習に励む子供たち



事務所外観

事例 1-4-1

株式会社マสดックマシナリー

「日本ならではの『どら焼機』で、海外展開を実現した企業」

埼玉県所沢市の株式会社マสดックマシナリー（従業員170名、資本金1億円）は、食品機械の開発・設計・製造・販売・メンテナンスを行う企業である。2000年代からは海外での販路拡大を進めており、2007年には社名を新日本機械工業からマสดック（英名ではMASDAC）に変更し、2019年に専業部門として分社化された。

同社では「最初に菓子ありき」を理念とし、1957年の創業時から機械に合わせて菓子を作るのではなく、職人のこだわりの菓子を再現できる機械を開発してきた。開発当初のどら焼機は生地を焼くだけの機能であったが、餡の絞り出し機能の拡張、菓子を反転させる機能の拡張、コンパクトタイプの開発、異物混入防止のための部品点数の大幅な削減など、利用者のニーズに応えるために製品改良を重ねてきた。その間には、他社の参入もあったが、職人のこだわりを再現できる機械の開発に成功した企業は少なく、多くが撤退していった。結果、同社の主力製品である、どら焼機で、国内シェア90%以上を占めるまでになった。

1990年代後半のバブル崩壊後の景気低迷期、菓子メーカーの設備投資抑制のおおきくを受け、同社の業績も悪化。リストラの断行や大口顧客との関係強化により苦境を乗り切る中、同時に、増田文治社長は、「成熟した国内市場に依存すると再び危機が到来しかねない。海外は国内よ

りはるかに菓子市場が大きい。」と、突破口として海外に目を付けた。2002年にパリでの製パン・製菓・同機械関連の展示会に出展し、海外ではなじみのない館の代わりにチョコを使用したどら焼を会場で配り、同社の機械を「サンドイッチパンケーキマシン」として展示したところ、「有りそうで無かった」と大きな反響を得た。翌年以降も各国の製パン・製菓機械関連の展示会に出展を続けるとともに、世界各国で食品機械の販売を行う代理店と組んで販路開拓を進めた。並行して、欧州では大量生産へのニーズやCEマーキング認証など機械の安全性へのニーズが高いことから、それらに対応できるよう製品の改良を重ねた。同社のどら焼機の海外シェアはほぼ100%で、現在では、販売先は約40か国に拡大し、海外売上高比率も約2〜3割となり同社の重要な収益源となっている。

同社では、中小企業の海外進出には言葉や経験の壁があるが、複数社が共同で進出することで、抵抗感を減らすことができると考え、国内の製パン・製菓関連企業との海外展示会への共同出展にも取り組んでいる。「国内市場は今後縮小していくので、グローバルに市場を考えることが重要となる。今後は、他社も含め業界全体で海外経験を重ね、輸出を増やしていきたい。」と増田社長は語る。



全自動どら焼機生産の様子



ドイツで行われた製パン・製菓機械の展示会出展時の様子 (iba 2018)



事例 1-4-2

株式会社中山製作所

「日本ブランドの腕時計のサプライチェーンを支える中核企業」

千葉県佐倉市の株式会社中山製作所（従業員国内10名・海外300名、資本金3,000万円）は、腕時計のリュウズ、ボタンといった外装品の製造を中心とした精密部品メーカーである。腕時計の外装品部品については、同社と同等の品質を実現できる競合他社も少ないことから、国内の有力時計メーカーにとって、サプライチェーンに欠かせない中核企業となっている。

同社は、1951年の創業当初はムーブメントなどの腕時計の内装品製造を手掛けていたが、製造体制再編から、1954年に主要取引先からの提案で、外装品製造にかじを切った。当初は取引先数に限りがあったが、顧客の急な要望などに対するタイムリーな対応が可能な小回りの利く体制の構築や、スキルの高い技術スタッフによる顧客ニーズへの柔軟な対応で実績を残し、複数の国内有力時計メーカーに販路を拡大していった。また、同取引先との部品の共同開発にまで入り込み、関係を深めていった。さらに、1994年からは取引先の海外進出に合わせて、香港、中国に工場を構えた。日本から派遣した技術スタッフが、現地で指導を行い、海外であっても取引先が要求する品質を実現した。こうした取組を行う中で、サプライ

チェーンの中核企業としての地位を確立していった。

腕時計の外装品事業は安定した受注量が期待できる一方で、大幅な売上げ増加は期待できないため、同社では1985年後半頃から、更なる事業拡大に向けて、光通信用コネクタ部品や食品関連部品などの精密部品の製造にも参入している。腕時計の外装品事業で培ってきた高い技術力と実績を基に、新たな取引先を構築し、精密部品事業は、現在では同社の売上高の3割を占めるほどまでに成長した。

世界の時計マーケットにおける日系メーカーのシェアは決して高くはなく、スイスなど欧州の時計伝統国を追いかけているのが現状である。今後、同社は引き続き、国内時計メーカーの重要なサプライヤーとして、高級グレード商品の部品製造を通じ、取引先の業績拡大と日本の時計業界の発展に向けた一層の貢献を目指す。「技術先進国であることが日本の製造業にとって重要であると認識している。技術スタッフの更なるスキル向上や次世代への技術承継に継続して取り組み、技術大国日本を盛り上げていきたい。」と同社の飯田順一社長は語る。



同社製の腕時計の外装部品（写真上：リュウズ、写真下：ボタン）



本社外観

事例 1-4-3 大高商事株式会社

「地域資源を活用し、他社がまねできない商品を開発することで、業績を回復した企業」

沖縄県那覇市の大高商事株式会社（従業員10名、資本金3,000万円）は、機械メーカーの一次代理店として沖縄県を中心に産業機械・建設機械・農業機械の販売を行う傍ら、地産素材を活用したアスリート向けウェアなどのスポーツ用品や健康食品の販売事業にも携わる卸売事業者である。

同社は1959年の創業以降、機械器具・工具、土木資材などの卸販売を中心に扱っていたが、1987年に沖縄で開催された国民体育大会をきっかけにスポーツ用品の取扱いを開始し、事業を拡大させてきた。しかし、同業他社の増加に伴い価格競争が激化する中、ここ数年、業績が厳しい状況となっていた。商社という業態の価値低下を感じていた同社社長の中村裕二氏は、他社にはまねできない自社オリジナル商品の開発を目指し、2016年春に中村社長を中心とするプロジェクトチームを立ち上げた。

広告会社での勤務経験があり、スポーツ業界に人脈を有していた中村社長は、沖縄県がキャンプの誘致やプロチームとの連携などを通じたスポーツツーリズム促進に注力する方針であることも踏まえ、同社のスポーツ用品事業の成長可能性に目を付けた。チームでの検討の結果、既に一定の認知度を得ていた「かりゆしウェア」に、「スポーツ」という新たな付加価値を加え、「伝統工芸品×スポーツウェア」のコラボ商品を開発してはどうかというア

イデアが生まれた。従来の沖縄の伝統的な織物・染物は、機能性が求められるスポーツウェアとはかけ離れていたが、大手スポーツメーカーの特許技術やデザイナーの力を借り、機能性も持ち合わせたこれまでにない商品の開発に成功した。

従来、主に事業者向けに販売を行ってきた同社は、一般消費者へのPRに苦労したが、サッカーチーム「沖縄SV」とコラボレーションし、同チームの選手や、選手兼監督を務めるサッカー元日本代表の高原直泰氏に同社ウェアを着用してもらうことで飛躍的に知名度を向上させ、沖縄県から県外・海外へも販路を広げていった。また、値段を高価格帯である15,000円に設定し、数量限定販売を行うことで、プレミアム感を演出する工夫も行った。

こうした取組により、スポーツ関連事業は社内でも大きな割合を占める事業にまで成長し、同社全体としても、業績回復を達成した。現在は、沖縄の天然資源であるアセロラを用いたスポーツドリンクの開発を始め、新たなスポーツ関連商品の開発を進めており、アスリート支援・スポーツ振興の取組を続けている。

「既存事業に固執するだけでは変わらない。新規ビジネスはチャレンジをすることで生まれていく。活用できる資源にも目を向けながら、事業を創造していくことが重要である。」と中村社長は語る。



同社の開発した、かりゆしSports ポロシャツ



地元サッカーチーム沖縄SVとのコラボレーションによる同社ウェアPRの様子

事例 1-4-4

吉野川タクシー有限公司

「地域の人々の移動を支えることを目的に、顧客に寄り添う新たなサービスを提供する企業」

徳島県徳島市の吉野川タクシー有限公司（従業員16名、資本金600万円）は、徳島市川内町に本社を構えるタクシー会社である。同社の近藤洋祐社長は、祖父が代表を務めていた同社を27歳のときに事業承継。地域の人々の移動を支えることを目的に、「独創的なサービスにより、顧客に寄り添うイノベーションを社会に起こすこと」を理念に掲げて、新たなサービス開発やIT化に取り組んでいる。

サービス考案のきっかけは、近藤社長の家族や地域の住民の「声」であった。「妊産婦はできるだけ救急車は使わないように病院から指導されるが、徳島県は電車やバスなどの公共交通機関は使い勝手が良くない」、「タクシーは破水するおそれがあるため乗車を拒否されてしまう不安がある」といった声をきっかけに、近藤社長は妊産婦が安心して病院に通えるよう、妊産婦専用のタクシーサービス「マタニティタクシー」を考案した。同サービスは、安全性能の高い専用車両とヘルパーの資格を持つドライバーを特徴とし、登録制で24時間いつでも通常のタクシーと同じ料金で利用できる。安全のため、乗降時にドライバーが必ず手でドアを開閉したり、必要に応じて防水シートを装着したりする心遣いなどが、利用者に大変好評である。また、「塾への送迎による道路や駅前近辺の渋滞が生じている」、「子どもの送迎に掛かる家族の負担を減らせないか」といった声をきっかけに、「キッズ

タクシー」を考案。同サービスは、複数の子供たちを相乗りさせて塾や習い事の送り迎えを行うものである。「送迎の負担が減って、仕事や家事がはかどるようになった」といった利用者の声も多い。また、妊産婦・子供向けのサービスをきっかけとして、吉野川タクシーのリピーターとなるケースもあり、通常のタクシー利用にもつながっている。

また、課題であった現場のIT化も近藤社長の就任で大きく進んだ。以前は社内の電話番号が配車を行っていたが、効率の悪い配車が行われることもしばしばあった。そこで、近藤社長はタクシーの自動配車システムを開発した。同システムは、コールセンターが利用者から電話を受けると、最短距離にいるタクシーを自動で検出し、車内に搭載されたタブレット端末経由で通知することで、効率的・安定的な配車を実現するものである。こうした稼働率上昇に向けた取組により、同社では、一般的に給与水準が低いとされるタクシー業界において、他の業界と遜色ない給与水準を実現している。

「人口減少・少子高齢化が深刻な徳島で、事業を通して次世代の子供たちに徳島の魅力・徳島で暮らすことのすばらしさを発信し続けたい。そして、子供たちのなりた職業にタクシー事業に関連するものが入るよう、また、社会的地位を上げられるよう頑張りたい」と近藤社長は語る。



近藤洋祐社長



妊産婦向け・子供向けタクシーサービス

事例 2-1-1 桑原電装株式会社

「地域に根ざしたサービスの提供と海外展開を組み合わせ、継続的な取引と一定の利益率を確保する企業」

北海道北見市の株式会社桑原電装（従業員124名、資本金1,000万円）は、北海道東部を中心に電装事業、通信事業の二つの事業を行う企業である。電装事業では、自動車向けのエアコンなどの電装品修理、大型農業機械などの産業機械修理のほかに、自動車の修理部品の販売や、地域の農家向けに農業用ドローンの販売も行う。通信事業でも携帯電話の販売代理店4店舗を運営しており、地域を軸に多様な事業を展開している。同社では道内や国内の他地域への進出は控え、地域に根ざしたサービス提供を行う一方で、国外では日系大手自動車部品メーカーのサービス拠点としてミャンマーへ海外進出を果たしている点に特徴を有する。

同社が地域に特化をする理由として、同社の桑原博行社長は「札幌や本州などの他地域への進出は、時間と費用を要することに加え、競争環境が厳しく中小企業では利益確保が難しい。地の利のある地元でのサービス向上に努めることが本業の利益に直結する。」と語る。一方で、ミャンマーへの進出に当たっては、「国内の他地域への展

開と異なり、日系の競合が少なく、ミャンマーでは日系メーカーの中古車が市場を席巻していることから、電装品の修理需要も見込まれ、サービスを徹底することで確実に採算が取れる。」と考えたという。

同社が提供する製品・サービスは、利用者視点では他社との違いが分かりにくいいため、同社では「サービス業としての心構え」が差別化を図る上での最大のアピールポイントになると考えている。また、地域のニーズに即した事業展開を心掛ける同社は、日頃からのコミュニケーションの中で、主要顧客である地元の農業・漁業従事者のニーズをきめ細やかに把握し、新たな商材の導入や顧客への情報提供にいかしている。

「お客様のご意見、ご感想、お叱り、世間話を拝聴できることが貴重な教訓であり、地域での取引の継続を最優先にしている。近年はネット通販が競合に上がってきているが、サービスが必要な分野であることを強みに、無理な価格勝負にも参入しないことを意識している。」と桑原社長は語る。



同社の北海道東部での接客時の様子



同社のミャンマーでのサービス拠点

事例 2-1-2 有限会社高木商店

「量産品依存からの脱却を目的とした多品種小ロット受注により技術力が向上し、高付加価値化を実現した企業」

栃木県小山市の有限会社高木商店（従業員18名、資本金300万円）はビーチボール・浮き輪などの空気入りビニール製品を製造する企業である。1868年頃に精麦業を開始したが、1964年に麦市場の縮小に伴い、精麦業から撤退し、当時需要が旺盛だった空気入りビニール製品の製造業に事業転換をした。

同社が主に手掛けていた量産品の空気入りビニール製品は1980年頃が国内生産の最盛期であったが、業界全体として徐々に生産拠点が海外に移転し、安価な海外製品も国内に広く流通するようになった。その結果、1983年には同社の受注金額は最盛期の約半分にまで減少した。

そこで、同社では量産品への依存から脱却するために、1980年代後半から、多品種小ロットで従来よりも複雑な製品の受注を増やしていった。特注品や一品物も請け負った。その中で、多様な形状への溶着・印刷・再現技術を蓄積し、難易度の高い製品開発を実現していった。その一つが現在の主力製品の、競技用ビーチボールである。

同製品では激しい競技にも耐えられるように、従来品と比較して壊れにくさと見た目の美しさを追求した。また、直径70センチのビーチボールに国名や地形図を精緻に印刷した、ビッグボール地球儀の製造にも成功した。こうして、多様な要望にきめ細やかに対応する中で、製品の種類や販売先数を増やしていった。

以前は売上高の大半が数社の固定客によるものであったが、現在の販売先は数十社に増え、特定顧客への依存度も低下した。また、低価格ではなく、品質や独自性を売りとする事で、新規案件では適正な価格で受注ができるようになった。結果、売上高も1980年頃の国内生産最盛期と比べても1.2倍にまで増加した。

同社では、日々製造した製品を研究しながら、既存製品の高付加価値化を図るとともに、新たな製品領域への進出を検討している。「今後は、少子高齢化に合わせて、医療や介護業界で取り扱う製品の製造に進出していきたい。」と同社の高木章雄社長は語る。



高木章雄社長



同社製の競技用ビーチボール



同社製のビッグボール地球儀

事例 2-1-3 有明産業株式会社

「価格競争から脱するための製品の差別化や、業界の先を見据えた新たな需要の創出に取り組む洋樽専門メーカー」

京都府京都市の有明産業株式会社（従業員35名、資本金4,000万円）は1963年に創業した、国内で唯一の洋樽専門メーカーである。

創業当初は伏見の酒造メーカー向けに一升瓶の木箱の製造を行っていたが、プラスチック製の一升瓶箱の普及に伴い木箱事業が低迷したことをきっかけに、洋樽の製造・販売事業に参入。また、2000年代前半までは、酒造メーカーからの業務請負事業も行っており、同事業が売上高の大半を占めていた。

しかし、2004年に製造業での労働者派遣が解禁されたことを契機に、業務請負事業の売上げが無くなり、同社の売上高はピーク時の20億円強から、2008年度には2億円にまで落ち込んだ。また、洋樽事業でも、当時は専業4社間での価格競争に陥っていた。苦境を受けて、樽材を再利用した箸を販売する新事業にも進出したが、うまくいかなかった。

そんな中、2010年に当時専務で現社長の小田原伸行氏が、京都商工会議所が開催した「知恵の経営」というセミナーに参加したことが転換点となった。同セミナーを通じて、中小企業診断士や経営支援員のアドバイスを受けながら自社の強みを再定義し、事業計画を策定した。その過程で、小田原氏は当初、洋樽は衰退産業であると思い込んでいたが、競争も少なく、磨き上げれば一番の強みになることが分かった。その後、小田原氏は洋樽への理解を深めるため、各地の蒸留所に通い、同社の宮崎工場で洋樽製造に自ら携わる中、「今までは『樽』を売っ

ていたが、洋樽は『調味料』として、お客様である酒造メーカーの製品価値を何倍にも高めることができることに気付いた」という。

気付きをいかし、小田原氏は製品バリエーションの拡大に取り組んだ。焼酎などの蒸留酒は、もともとは無色透明で、樽によって色や香り、フレーバーが異なる。従来、樽の焼き加減はミディアムが通常であったが、焼き加減をライトにすればバニラ香、ヘビーにすればカラメル香になることが分かり、これを顧客に提案していった。

さらに、従来は加工が難しかった日本の木材（ミズナラ、サクラ、クリ、杉）を用いた洋樽の開発にも成功した。日本の木材を用いた洋樽は、海外の酒造メーカーからもプレミアム洋樽として引き合いがあり、この樽を用いたウイスキーや焼酎も発売されている。

一方で、焼酎を日常的に飲む消費者は減少してきており、国内の焼酎市場は下火の状況にある。この状況を踏まえ、洋樽の製造にとどまらず、同社の洋樽で醸成した自社ブランドのプレミアム焼酎「タルスキー」の販売を開始し、樽酒市場の活性化に取り組んでいる。「高付加価値化の取組においては、業界の先を見据えながら、経営者が常にリードしていくマインドが重要である。今後、宮崎の洋樽工場をマーケティングの拠点として位置づけ、大規模な工場見学などを開催する中で、若者やインバウンド客のファンを作っていくと同時に、ニーズを把握し、それに合った洋樽や焼酎、その他の樽熟成酒を開発していきたい。」と小田原社長は語る。



小田原伸行社長



自社ブランドの樽熟成焼酎「タルスキー」

事例 2-1-4 日本ライティング株式会社

「自社ブランド品開発・特許取得により、下請からの脱却に成功した企業」

兵庫県尼崎市の日本ライティング株式会社（従業員50名、資本金1,000万円）は、親会社である株式会社日本コーティングが製造する自動車用LEDランプの販売を行う企業である。国内の新車のうちLEDヘッドランプの搭載率は約2割で、国内で販売される自動車の上位ランクの車種を中心に搭載されている。同社のほかに、国内で自動車用LEDランプを生産する企業はほとんど無く、完全国内生産の高品質な製品が評価され、全国の自動車メーカー系列の部品販売会社や自動車整備工場で広く採用されている。

同社グループは1993年の創業以降、ガラスなどの無機物のコーティングメーカーであったが、次第に、ある自動車部品の大手メーカー（以下、「A社」という。）の下、自動車用ランプの分野でも、国内有数の下請メーカーとなっていた。しかし、2015年にA社の親会社に対して、外資系企業が資本参加したことを契機に、A社は価格重視の方針に転換。廉価な海外製品への切替えを進めると同時に、同社に対しても納入価格の引下げを要請してきた。これを受けて、同社では、販売数量は好調であったものの、A社との決別への検討を始めた。

同社では自社ブランドの自動車用ランプとして、2015年に自動車メーカー・新車ディーラー向けに「Zeus」を、2016年に自動車整備工場向けに「ZRAY」を開発。これ

らの製品では、発熱によるLEDの性能低下を最小限に抑制することに成功しており、同社はこうした独自の技術に係る特許取得を積極的に進めるとともに、A社への供給を完全に取りやめ、自社ブランド品の製造・販売へと完全に切り替えた。自社ブランド品の展開に際しては、「国産で高品質」、かつ、「（直販により中間マージンを排したことで）海外製品並みの価格競争力」を有することを武器に、全国5万件に上る自動車整備工場を大きなターゲットとして、販売先を開拓していった。下請時代からA社を含む供給先に対しては、積極的な企画・提案を行ってきたこともあり、自信を持って自社ブランド品の営業を進めている。

自社ブランド製品への反響は大きく、現在では整備工場だけで約3,000件にも上る顧客を有している。売上高は2016年の下請脱却時には半分まで落ち込んだものの、現在では脱却前と同程度まで回復。また、利益率も直販を行っているため、大きく改善した。

同社ではLEDヘッドランプ以外にも、ドライブレコーダーやフィルター用消臭剤なども企画・開発し、自社で製造・販売している。「全国の整備工場への販売網を更に強化し、国産の良い製品を直販する、自動車部品メーカーを志向していきたい。」と同社の太田達也社長は語る。



自社ブランドのLEDヘッドライト「Zeus/ZRAY/Zeye/Nihon Lighting」



企画・開発・設計・製造・出荷までの全工程を一貫生産する自社工場

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

第6節

第7節

事例

2-1-5

株式会社ハーツ

「BtoCでの業界初の新サービス『レントラ便』の企画・開発により、大手物流会社の下請から脱却し、業績回復を達成した企業」

東京都品川区の株式会社ハーツ（従業員15名、資本金1,300万円）は、運輸業界初のサービスとして、運転手付きのトラックを、30分単位でレンタルできる配送サービス、「レントラ便」を提供する企業である。引っ越しサービス、宅配サービス、レンタカーにおける不便さや不安を解消した、新たな運送サービスとして注目を集めている。

同社の山口裕詮社長は、1993年に創業後、大手物流会社の下請業者として、対事業者向け（BtoB）の配送サービスを展開し、順調に業績を拡大していた。しかし、2001年に売上高の8割を依存する取引先企業が配送業務の内製化を決定したことで、収益の柱を失い、倒産寸前にまで追い込まれた。

BtoBの事業環境に限界を感じた山口社長は「下請を続けていては会社の未来はない」と脱下請と自社サービスの構築を目指し、既存ビジネスと並行して、対消費者向け（BtoC）の引っ越し業界に参入した。しかし、当時既に業界は飽和状態にあり、見積りの依頼が来ても、結局は大手に契約を取られてしまう状況が続いた。そのような中、2005年に鳥人間コンテストに毎年参加している大学のサークルから、コンテストに使用する飛行機の部品を運ぶ依頼を不定期に受けることとなった。利用者の学生から「本当はレンタカーを借りて安上がりに済ませたいのだが、慣れないトラックを運転して都内を走り回るのは怖い。他方で大手運送業者に頼んでも相手にしてもらえないとは思えず、たまたまインターネット検索で見つけた同社を選んだ」という利用理由を聞き、トラックに特化した時間単位

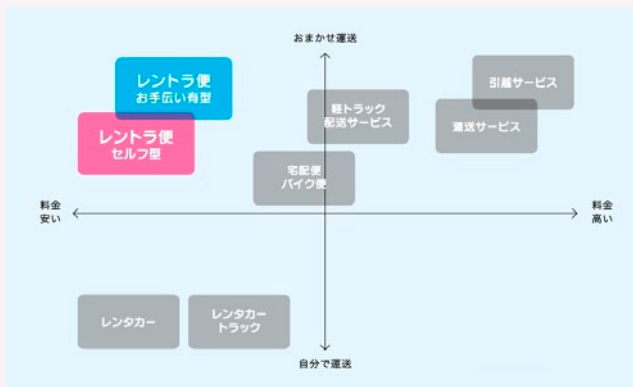
制のレンタカーサービスとプロドライバーによる運転サービスを組み合わせた独自サービスの発想が生まれた。この発想を具現化して「レントラ便」を企画・開発し、2006年には中小企業庁から業界初の時間単位制の料金システムとして、当時の中小企業経営革新支援法上の計画承認も受けた。

その後、「レントラ便」に注力していく過程において、先行投資に必要な資金の不足や、週末の仕事増加に伴う大幅な就業規則の変更による従業員の集団離職に直面した。そんな中でも、自社ブランドの構築に向け、地道に自力でのSEO対策（検索エンジン最適化）・ホームページ更新、マスメディアでの積極的なPRなど認知度向上策に取り組み、新サービスに適した配車システムの構築への投資も実行していった。その結果、現在では下請業務はほぼ無くなり、「脱下請」を公言できる状況にまで新サービスは成長した。売上高も毎年前年比+10~15%の増収基調で、利益面でも下請の頃とは異なり、適正水準を維持できている。

同社では、「レントラ便」の他にも、大手旅行会社と提携して、手荷物を空港からホテルなどに当日配送できるサービスの提供も開始しており、現在もBtoCを軸に新たなサービスの開発に取り組む。「世の中には、不安、不足、不便、不幸、不快、不満、不明瞭など、様々な『不』が存在すると言われる。新規事業を考える際には、人々が抱える『不』の解消を意識することが、事業発展の近道になると思う。」と山口社長は語る。



山口裕詮社長



レントラ便の特徴

事例 2-1-6

株式会社イシイ設備工業

「同業他社の買収により中小企業の連合体として、付加価値増大を目指す企業」

群馬県高崎市の株式会社イシイ設備工業（従業員25名、資本金5,300万円）は、公共施設や福祉施設、商業施設などにおける空調・換気設備や衛生設備の設計・施工を行う企業である。同業他社では一部の工程を外注する企業も多い中、自社工場を持ち、加工から施工までを一貫して行える体制を有することを特徴としている。近年では、東京エリアに進出したことをきっかけに、同業他社の買収に積極的に取り組んでいる。

同社では、当初は高崎市を中心に群馬県内の案件を受注することが多かったが、地方では人口減少により市場が縮小していることを受けて、東京都や官公庁からの受注増を目指し東京エリアに進出した。実績を積み重ねる中で引き合いの数も増えてきたが、自社で請け負える工事の規模には限界があった。そこで、事業を拡大すべく同業他社の買収を計画。東京近県で買収の実績を重ね、2019年末時点では、栃木県、埼玉県、神奈川県、静岡県にある同業の設備工事会社4社を買収している。単体での従業員は25名で売上高は約16億円であるが、買収を行った企業を含むグループ全体では従業員は80名、売上高は約35億円にも上る。

買収した4社はもともと各地域で一定の実績を有し、地元の案件ニーズに対応した施工を行っていた。そのため、買収後もそれぞれ一つの独立した事業体として、地域密着型の仕事は継続している。その一方で、同社が受注する東京での施工業務にも携わってもらうことで、新たに企業連合として大型工事を受注できるようになった。加えて、グループの中に、同社の従業員が有していない資格を持つ者も増えたため、受注できる案件の幅も広がった。

また、同社ではグループ全体で間接部門の共通化に取り組む、人件費を中心に経費削減にも成功した。現在も全社共通のITシステムの導入などによって、更なる業務効率化と企業間コミュニケーションの活性化を図っている。さらに、近年設備工事業では特に地方部での人手不足と採用難が課題となっているが、買収によって首都圏を含めた広域での人材採用が可能となった。

「大手企業と対等な付き合いができる企業規模になることで、それぞれの企業の良さをいかながら、より付加価値の高い工事を請け負える体制づくりに取り組んでいきたい。」と石井幹男会長は語る。



グループ4社との合併調印式時の様子

事例 2-1-7 ユアサシステム機器株式会社

「リーマン・ショックを背景に研究開発部門を立ち上げ、新たな成長分野への参入に成功した企業」

岡山県岡山市のユアサシステム機器株式会社（従業員49名、資本金6,000万円）は、特殊用途の加工・組立設備や耐久試験装置の設計から製造までを一貫して手掛ける産業機器メーカーである。主力のFA（ファクトリー・オートメーション）事業では、主に自動車業界向けにクラウンシャフトのほか、エンジンやトランスミッションなどの加工・組立設備を完全受注生産で、製造・販売している。

同社ではリーマン・ショック後に、上記のFA事業の売上げが激減したため、新しい事業の柱を立てる必要性に迫られ、研究開発部門を立ち上げた。手始めに自動車ドア用ケーブルの耐久試験機を開発し、展示会に出展したところ、来訪した電気・電子分野の専門家から当該技術が、折り曲げ可能な電子デバイス（フレキシブルデバイス）の耐久試験装置（以下、「同試験装置」という。）に転用できるのでは、とのアドバイスを受けた。同社は、フレキシブル有機ELディスプレイなどの新たなフレキシブルデバイス市場の拡大も見込みつつ、既存の従業員に

加えて、試験材に詳しいプロフェッショナル人材を新たに採用し、同試験装置の開発を進めた。

同社は、自動車分野で培った評価試験技術をベースに研究開発を続け、開始から3年でフレキシブルデバイス向けの素材・デバイス・最終製品までの全てのプロセスで利用できる試験装置の開発に成功した。現在では同試験装置で国内シェア9割、世界シェア9割を獲得するまでに成長し、試験装置事業は、FA事業と並び同社の事業の柱にまで成長した。

同社では、試験装置事業の更なる成長に向けて、研究開発や海外での販路開拓のために売上高の1割にも達する多額の投資を行っている。現在は、将来的に需要が見込まれる、伸縮性を有するストレッチャブルデバイス向けの耐久試験装置を開発中である。

「世の中のニーズをいち早く捉え、新たな分野に果敢に挑戦したことが、世界トップシェアという現在の地位の確立につながった。」と岡崎社長は語る。



湾曲形状解析機能搭載
クラムシェル型屈曲試験機
（フレキシブルデバイス耐久試験装置）



アメリカの展示会への出展時の様子
（世界最大規模のディスプレイ国際学会
「SID DISPLAY WEEK 2019」）

事例 2-1-8 株式会社友安製作所

「第二創業をきっかけとして、明確な事業コンセプトの下に、経営再建に成功した企業」

大阪府八尾市の株式会社友安製作所（従業員86名、資本金300万円）は、カーテンレールやフロアタイルなどのインテリア製品や業務用資材の加工・輸入販売を行う企業であり、安く手軽にDIY¹⁶を楽しめる商材を提供することで、DIYの魅力を顧客に体感してもらい、好感・共感・気付き・驚きを与えることをコンセプトとしている。

同社は1948年の創業時は木製ねじの製造を行っていたが、その後、同技術をいかし、カーテンフック、キーホルダーのリングなどの線材加工を手掛けるようになり、1990年頃までには従業員は30名程度を擁するまでに成長したが、その後は事業が伸び悩み、2000年代初めには従業員は6名まで減少した。当時、米国で自動車部品の輸入販売事業に携わっていた現代表で、当時の代表友安宏明氏の実子に当たる友安啓則氏は、同社の経営状況に危機感を抱き、2004年に帰国し、同社に社員として入社した。入社の際に、いわゆる第二創業として、先代とは異なる新たな事業を始めることを約し、月15万円の予算の範囲内でできることを始めていった。

米国滞在時の経験から、日本でも欧米のように住宅に愛着を持ち、自身で手入れをして価値を高める文化を根付かせたいという思いを抱いていた友安氏は、「安く、手軽にDIYを楽しめる商材の提供」を通じて、DIYに興味を持つ人の裾野を広げることを目指した。手始めに、台湾の建材メーカーから安く品質の良い商材を最小ロットで

輸入し、自身で手作りしたウェブサイト上で販売したところ、すぐに完売。その後、販売数量を増やしていくと同時に、翌年には、同社の看板商品である「COLORS（カラーズ）」ブランドを立ち上げ、主力商材であるカーテンレール以外にも、カーテン、壁紙、床材、フロアタイルなど、商材の取扱い幅を徐々に広げていった。

さらには、同社ではDIYや同社製品と消費者の接点を増やすため、新たな流通チャネルを設けた。その一つが、「友安製作所Café」である。いわゆるSNS映える空間を意識しており、食事を楽しみながらインテリアに使用されている同社製品を見たり、DIYを体験したりすることができる。他にも、大手家電量販店への同社製品のみを取り扱うコンセプトショップの出店や、大手ハウスメーカーとのコラボでの新築物件のプロデュースなどの取組も行っている。こうした取組により、一町工場から、世界中のユニークな内装材を集め卸売・販売する企業へと成長し、6名だった従業員は現在86名にまで増加した。

同社では現在、年に一度のペースで地元の八尾市で、交流イベント「友安フェスタ」の開催も行っている。DIYミニ体験、プロによるDIYのデモンストレーションだけでなく、地元のケーキ店・パン店などを集め、フードやグッズの販売も行っている。「当社や当社の商品に興味を持ってもらうことをきっかけに、より多くの人にDIYの魅力を感じてもらいたい。」と代表取締役の友安啓則氏は語る。



友安啓則社長



友安製作所Café（浅草橋）

16 Do It Yourselfの略で、住宅の修繕・改修や家具などの製作を専門の工事業者へ依頼せずに、自分自身で行う活動のことをいう。

事例 2-1-9

株式会社アステム

「中2日の短納期サービスを安定的に実現する体制を構築し、差別化に成功した企業」

宮城県蔵王町の株式会社アステム（従業員90名、資本金3,100万円）は、空調設備のダクトに付属する吹き出し口、ダンパー、排煙口などの製造・販売を行う企業である。高い品質はもとより、受注から中2日での短納期生産が最大の特徴として発注元の信頼を得ており、吹き出し口製品では国内第3位、2割のシェアを有する。

1990年代初頭のバブル経済崩壊後、空調設備業界における低価格競争のあおりを受けて、同社の母体である設備工事会社の業績は悪化し、事実上倒産。取引先であった空調資材販売代理店からの出資により、同社が設立され再出発を果たすも、競合他社との差別化や収益力の向上が課題であった。そこで同社が目をつけたのが、業績低迷時にトライアルし、顧客からの大きな反響があった短納期サービスである。空調設備の吹き出し口やダンパーは、案件に応じて大きさや形状が異なるほか、少量多品種で生産管理が難しく、他の同業者では、受注から納品までに通常2週間程度を要していた。現代表の野口敬志氏は、1997年に社長に就任すると、「中2日の短納期」を掲げて、社内には生産技術部門を設置、翌年には短納期サービスを本格的に開始した。

しかし、取組開始当初は生産効率が上がらず、時期によっては100時間を超える従業員の長時間労働により、どうにか短納期サービスを実現している状況であった。従業員にも不満が蓄積する中で、野口社長は、従業員へのしわ寄せではなく、システムにより安定的に短納期サービスを実現できる生産体制の構築に取り組んでいった。ま

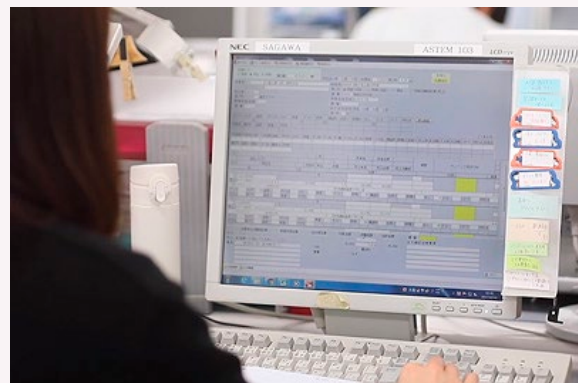
ず、生産ラインごとに状況を管理するために、1時間当たりの生産目標や実績を記載する生産管理板や生産管理システムを導入。加えて、顧客からの生産状況や追加発注の可否などの問合せに工場を通さずに回答できるよう、市販の会計ソフトを社内でカスタマイズして導入し、工場の生産状況を事務所の社員が把握できるようにした。また、生産ライン効率化のために、本社の移転・集約や新たなプレス機の導入など積極的な設備投資を行うほか、従業員一人一人の多能工化など人材教育にも注力した。

こうした取組により、年間を通じて安定的に短納期サービスを実現できる生産体制を構築した結果、1998年12月期に3億3千万円であった売上高は、10年後には7億6千万円、20年後には18億1千万円と飛躍的な成長を遂げた。また、残業時間数も月当たり20～30時間に減少した。

現在は、海外など新たな市場の開拓と併せて、更なる効率化・差別化に向け、IT機器導入により受注量・生産ラインへの負荷などを把握する「工場の見える化」にも取り組んでいる。同社の野口社長は「当社の生業は製造業であり、良い製品を作ることを大切にしているが、それ以上に大切にしていることはお客様のお手伝いをさせていただく『サービス業』であるということ。製造業者としての『技術』と、短納期生産という『サービス』を組み合わせ、他社にはまねできない付加価値を提供し、お客様が喜ぶサービスを提供することが重要であると考えている。」と語る。



短納期サービスを支える従業員の改善提案



自社開発の生産管理システム

事例 2-1-10 大日運輸株式会社

「顧客のニーズに応える付随的なサービスを提供することで、新たな付加価値創出と本業の安定を実現する企業」

大阪府門真市の大日運輸株式会社（従業員50名、資本金1,000万円）は、現社長の石井肇氏の父である石井英信氏が1956年に創業して以来、建設現場への建材の配送を中心にやってきた物流会社である。現在は「物流のコンビニエンスストア」をキャッチコピーとして掲げ、配送業・倉庫業だけでなく、建材加工・建材販売など、建設現場のニーズに合わせた複数のサービスを展開している。

同社で現在のように幅広い事業を手掛けるようになったきっかけは、1990年代に遡る。1990年代前半、バブル崩壊後の不況の中で、同社は主力事業であった配送業や倉庫業で厳しい価格競争に巻き込まれていた。1993年には主要顧客の商流変更で売上高の約6割を失い、1995年には阪神・淡路大震災の影響で売上高は更に激減。「単に物を運ぶ」だけでは仕事は先細りしていくと考えた同社は、配送先の建設現場に存在するニッチなニーズに応えるサービスを提供することで、競合他社との差別化を図ろうと考えた。

試行錯誤の末に誕生した新事業が、建材加工サービス事業である。外壁工事に用いるコーナー部材は、既製品をそのままでは使うことができないケースもあり、その場合、現場で寸法に合わせて加工・修正を行う必要があるが、この加工・修正の工程に手間が掛かっているとの現場の声を受け、こうした工程を同社が引き受けることとし

た。同社が配送した外壁資材から出る端材を回収し、現場の仕様に合わせて加工し、「大日ECOコーナー」として再納品するといった新たなビジネスモデルは、現場の工数や産業廃棄物の削減につながり、顧客から高い評価を得た。

現在、建材加工サービス事業では「大日ECOコーナー」以外にも多様な製品・サービスを提供しており、同社の総売上高の30%を占めるまでに成長している。今では「困ったときの大日頼み」といわれるほど、現場でも頼りにされている。本業である配送業・倉庫業についても、建材加工サービス事業での評価を基に、外壁メーカー以外にも取引が拡大したことで、前述した1990年頃の最も売上高が落ち込んでいた時期と比較して、配送業・倉庫業の売上高は約4倍にまで増加した。

今後の展望としては、本業である配送業について建設現場への「共同配送」や「定期便」などの事業を展開し、効率面の改善を図るとともに、建材加工サービス事業については、現場における顧客の課題解決を目指したワンストップサービスの提供を更に推進していく。「自社のQCD（品質・コスト・納期）を改善することは顧客のQCD改善にもつながり、顧客の収益が増加することを通じて、次の仕事の受注につながっていく。サービスの改善やQCD改善には終わりがなく、今後も継続して取り組んでいきたい。」と同社の石井肇社長は語る。



同社が提供するワンストップサービス



大日ECOコーナー

事例 2-1-11 株式会社RDVシステムズ

「全国初となる機密文書の出張裁断サービスを展開し、環境意識と情報保護への関心の高まりを背景に事業を拡大させた企業」

宮城県仙台市の株式会社RDVシステムズ（従業員6名、資本金3,550万円）は、機密文書などの抹消サービスを行う企業である。同社が提供する「出張裁断サービス」は、同社スタッフがシュレッターを搭載した専用車両で顧客のオフィスに訪問し、顧客の目の前でリサイクル可能な形で機密文書を裁断処理するといった、日本初の画期的なサービスである。このほかにも、1箱から引取りが可能な「少量回収サービス」、大量の書類を一気に回収できる「大量回収サービス」など、顧客のニーズに応じた複数のサービスを提供している。

1990年代後半、当時商社に勤務していた同社社長の松本敏治氏は、米国で「オンサイト・シュレッターサービス」に出会った。機密文書を焼却せずに現地で細かく裁断した上でリサイクルに出す同サービスは、日本においても、近い将来きっと事業として成り立つと確信した松本氏は、製紙原料問屋や古紙リサイクル業者などに声を掛け、1999年に「全国RDV²¹システム協議会」（以下、「協議会」という。）を発足。翌年には、協議会の事務局として同社を設立した。なお、事業の開始に当たって、協議会を立ち上げたのは、事業規模の確保が目的だった。裁断した書類をリサイクルに出すためには、全国の製紙メー

カーへの受入サイズを確定し、安心して委託できるサービスの運用基準を定める必要があった。そこで、協議会を立ち上げ、事業を広域で展開することで、機密抹消サービスにおける必要な規格と運用基準を確立することができたという。

サービスを開始後、「燃やすより、リサイクルしませんか。」というアプローチで地道に顧客開拓を進めていったが、当時は社会全体として環境保護やリサイクルへの意識がまだ低く、大手企業ですら書類は焼却処分するものと考えている中で、顧客にサービスの価値を理解してもらうのに苦労した。

しかし、国内における環境への意識は徐々に高まりを見せ、同社の事業は順調に拡大。また、個人情報・機密情報保護への関心の高まりも同社にとって追い風となった。2020年3月時点の協議会メンバーは28社となっている。協議会メンバーの売上げも着実に増加させている。

「日本の情報保護への意識はまだ欧米に追いついてはおらず、事業の成長余地はまだある。業界の先駆者として、サービスの品質を高めていきたい。」と同社の松本氏は語る。



シュレッター搭載車両



裁断中の様子

21 リサイクル（Recycle）・ドメイン（Domain）・バリュー（Value）という言葉の頭文字。

事例 2-1-12 株式会社大川印刷

「SDGs活動の推進を掲げ、社会課題解決起点でのサービスで差別化を図る企業」

神奈川県横浜市の株式会社大川印刷（従業員38名、資本金2,000万円）は、医薬品添付文書、食品包装紙、パンフレットやカレンダーの印刷を行う企業である。差別化が難しい印刷業界において、同社では環境に配慮した「環境印刷」をその特徴としている。

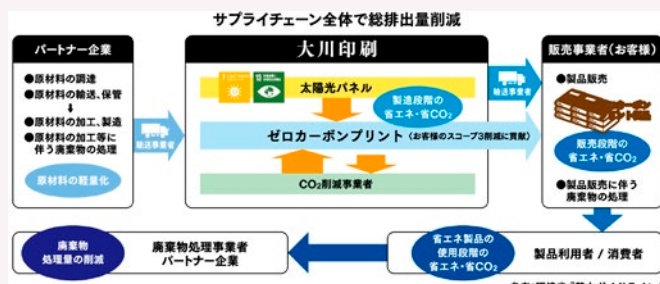
業界として紙やインキを無駄にしていることに強い問題意識を感じていた現代表の大川哲郎氏は、2004年から「ソーシャルプリンティングカンパニー」というパーパス（存在意義）を掲げて、CSR・CSV活動に取り組むとともに、環境や人体に有害なVOC（揮発性有機化合物）を含まない、ノンVOCインキの導入を始めて、他社との差別化に取り組んだ。しかし、2010年以降は、ペーパーレスなどの社会的な潮流を受けて、同社でも新規取引先の獲得が伸び悩んでいた。

そのような中、2015年に国連サミットで「持続可能な開発目標（SDGs）のための2030アジェンダ」が採択されたことをきっかけに、一部の企業でCSR活動を推し進める動きが見られ始めた。大川社長は、こうした活動は自社のこれまで手掛けてきた数々の本業を通じた社会課題解決の活動を整理し、更なる飛躍につなげられる取組であると考え、SDGsを経営計画の中核に定め、SDGsを推進するプロジェクトチームを発足させた。2016年には、「J-クレジット制度」を利用して、森林育成事業や温室ガス吸収事業により創出されたクレジットで、自社の印

刷事業により排出される年間のCO₂の全量をオフセット（相殺）する「ゼロカーボンプリント」を開始した。また、社屋屋根上に太陽光発電システムを設置し工場全体の20%の電力を自家発電するとともに、残りの80%の電力を青森県横浜町の風力発電による電力を使用することで、2019年に再生可能エネルギー100%の工場を実現させた。また、印刷に使用する紙にも配慮し、違法伐採による紙でないことを証明するFSC森林認証紙を使用している。上記取組以外にSDGsに関する広報、ノベルティの頒布、講演会なども積極的に実施しており、メディアでのPRが更なる講演や取引につながっている。

こうした取組の結果、新規開拓営業はほとんど行っていないものの、顧客からの問合せなどをきっかけに、大手企業、外資系企業などを中心に直近3年間で175件の新規顧客を獲得し、売上高も3年間で新規売上はおよそ5,000万円増加した。また、インターネット印刷などの台頭で業界全体として低価格化が進む中でも、売上高経常利益率を前年度対比2%増させている。

現在は、こうした「環境印刷」の取組を、同社1社だけではなく、印刷業界やサプライチェーン全体に広げる方法を模索している。「SDGsの中には中小企業の方が高い優位性を発揮できる項目が数多くある。まずはSDGsの取組に一步踏み出すこと、その先に差別化や付加価値向上のヒントがある。」と同社の大川社長は語る。



同社のサプライチェーン全体でCO₂排出量を削減する取組



大川社長によるSDGsに関する講演会

事例 2-1-13 カネパッケージ株式会社

「製品のローカライズや現地サプライヤーの品質管理で海外現地でも高品質を実現する企業」

埼玉県入間市のカネパッケージ株式会社（従業員111名（国内）、資本金5,000万円）は、製品の輸送の際に用いる緩衝材の設計・開発を行う企業である。主に精密機器などの繊細な製品に用いる高性能の梱包材を提供しており、コンパクト、軽量、かつ、省資源の設計を強みとしている。海外展開にも注力しており、フィリピン、インドネシア、メキシコなどの海外拠点でも、材料調達から設計開発、評価試験まで行える体制を整えている。

現在では多くの国への海外展開を成功させている同社であるが、初めて海外に進出したのは1996年に遡る。1990年代、大手製造業の海外進出ラッシュにより、国内での取引量が減少し、多くの中小企業が売上げの落ち込みに直面していた。そうした中、同社の取引の9割以上を占めていた大手家電メーカーもフィリピンへ生産拠点を移転させることを決定。これを受け、同社もフィリピンへの進出を決断した。同社では、原則として現地サプライヤーから原材料調達を行い、自社工場で二次加工・最終加工を行う形で梱包材の生産をしていた。進出当初は、現地サプライヤーは納期を守れない上に品質も悪く、不良品に文句を言っても「納品したのだから」と支払を求められるような状況であった。一方で、取引先の日系企業からは日本国内と同等の製品品質が求められた。当時、現地責任者としてフィリピンに赴任していた現社長の金坂良一氏は、こうした現地の状況を前提としながら、日本品質のサービスを実現するという困難な課題に挑戦することとなった。

最初に金坂氏が行ったのは、毎朝現地サプライヤーの工場を訪れることであった。責任者と実際に会って話をし、依頼した製品の製造が始まるのを見届けてから出社する。

こうした地道な取組を毎日続けた。その後、金坂氏は、同社の社員を現地サプライヤーの工場に常駐させ、納期・品質の管理をサプライヤー側で完結する仕組みを作り上げる。同社の社員が主導する形で、製造工程ごとの技術指導やマニュアルの作成を行ったほか、自社の試験設備にも投資し、品質の向上と不良品の削減に取り組んだ。加えて、現地サプライヤーの品質管理以外にも、現地で調達する原材料である段ボールや発泡スチロールなどの素材特性（緩衝性能や重量など）や水質（日本の水と比較して硬質で、前述の素材特性に影響）などを踏まえた、製品のローカライズにも取り組んだ。例えば、ハードディスク・ドライブの梱包材では、素材の能力・構造機能・相互に緩衝し合う距離などを改めて計算し直し、現地材を用いながらも世界最軽量の梱包材を実現した。

以上の取組を通じて、海外現地でも高い品質を実現した同社の評判は日系メーカーに口コミで広がり、受注増加につながっていった。また、同社は、フィリピンでノウハウを培った現地社員を海外展開の責任者として他国にも派遣し、各国に拠点を立ち上げていった。現在では、同社の総売上高のうち、海外事業が約8割を占めるまでになっている。

金坂社長は今後の展望として、北米、インド、欧州にも進出し、同社のネットワークを世界全体にまで広げることを目指している。「海外展開を目指す上では、まず直接現地に行くことが重要となる。現地で見えてみる、感じてみることでしか分からないことは多い。周りが失敗・断念しているからといって諦めるのではなく、挑戦しないと付加価値向上は目指せないと考えている。」と金坂社長は語る。



同社の海外拠点網



金坂良一社長

事例 2-1-14 株式会社クリスプ

「飲食店での積極的なIT活用により、顧客体験の提供を目指す企業」

東京都渋谷区の株式会社クリスプ（従業員335名（うち、正社員35名、パート・アルバイト300名）、資本金1,529万円）は、2014年創業のカスタムチョップドサラダ専門店「CRISP SALAD WORKS（クリスプ・サラダワークス）」を運営する企業である。日本にはこれまでなかったコンセプトが大きな人気を呼び、1号店となる麻布十番での出店を皮切りに、都内に14店舗を展開している（2020年3月末現在）。

順調に業績を伸ばしていた同社だが、その一方で、人気の高まりに比例して現場は疲弊していき、オペレーションを回すことで精一杯という状況に陥った。同社の宮野浩史社長が創業時に目指した、人へフォーカスし、「嬉しい」「楽しい」の感情を抱いてもらえる顧客体験を提供することが難しくなっていた。

この状況を受け、宮野社長が目をつけたのが注文方法の見直しである。米国での生活経験もあり、常日頃から世界の飲食店におけるIT活用事例にもアンテナを張っていた宮野社長は、当時、アメリカのスターバックスが導入を開始して話題を集めたオーダーシステムに注目し、公式モバイルオーダーアプリ「クリスプAPP」を全店に導

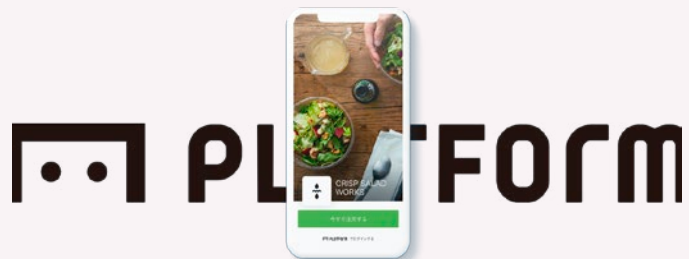
入した。これにより顧客はスマホから事前注文・決済が可能となり、好きな時間に店舗に行って商品をピックアップできるようになった。さらに、5店舗では完全キャッシュレス化も実施。顧客・従業員双方にとっての現金の取扱いによるストレスを軽減させた。

こうした取組が功を奏し、待ち時間短縮による顧客の満足度・来店頻度の向上が得られた。また、現場スタッフの作業時間も1日あたり90分間軽減し、顧客とより温かなコミュニケーションをとる余裕が生まれ、当初目指していた人へフォーカスした接客が実現しやすくなった。売上面でも、店頭注文と比較して、アプリ注文では顧客単価が8%アップしたという。

現在は、グループ会社の株式会社カチリで、飲食店向けのモバイルオーダー運用ソリューション「PLATFORM（プラットフォーム）」の開発・販売にも取り組んでいる。「日本の飲食業界は欧米と比較すると、IT活用で後れをとっている。小規模なソフトウェア投資から始めて、IT活用を効率的に推進していくことで、世界の外食とも戦っていけると考えている。」と宮野浩史社長は語る。



CRISP SALAD WORKS店舗での接客時の様子



すべては、注文から始まる。

飲食店向けのモバイルオーダー運用ソリューション
「PLATFORM（プラットフォーム）」

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

第6節

第7節

事例 2-1-15 由紀ホールディングス株式会社

「中小製造業のグループ化の取組を独自のメソッドとして商標化し、ブランド戦略を構築する企業」

東京都中央区の由紀ホールディングス株式会社（従業員約300名（グループ国内）、資本金1億7,800万円）は、日本の中小製造業が持つ優れた要素技術の消滅を防ぎたいという思いから、株式会社由紀精密（従業員42名、資本金3,500万円）で培ってきたノウハウを他の中小製造業に提供することを目指して2017年10月に設立された。

具体的には、ホールディングスグループに、複数の優れた要素技術を持つ中小製造業を抱え、各社のブランドを維持しつつ、イノベーションに向けた取組を支援するプラットフォームを提供することで、各社の経営基盤を安定させ、技術開発に注力できる環境作りを支援している。

そして、こうした取組を「YUKI Method」として確立し、商標を取得することで、自社のビジネスモデルを保護しようとしている。これは、BtoBにおけるビジネスモデルに商標を活用する新たな動きでもある。

同グループには、株式会社由紀精密のほか、電線加工事業・電気導体製造販売業を営む明興双葉株式会社（従業員200名（国内）、資本金5,000万円）、ハイシリコンアルミ合金の鋳造加工を営む株式会社キャストワン（従業員40名、資本金100万円）、超硬合金（ハードロイ）の製造加工事業を行う国産合金株式会社（従業員20名、資本金5,000万円）、精密機械加工、マシニング加工事業を行う株式会社仙北谷（従業員30名、資本金9,000万円）、金型設計製造を行う有限会社昭和金型製作所（従業員3名、資本金600万円）などが参加している。

同ホールディングスは、こうした企業に対して、自社

(株式会社由紀精密) で成功した自社技術の応用による高付加価値分野への事業展開、多品種少量生産でも利益を上げるための製造方法の効率化、積極的な海外展開、といった経営ノウハウを適用するとともに、グループ全体で人事労務といったバックオフィス業務の効率化、確立したブランドイメージによる広報宣伝活動を行うことで、各社が自社の強みである技術開発に注力できる体制を整えつつ、グループ全体の付加価値を高める戦略に立っている。「YUKI Method」という商標の下、こうしたプラットフォームとしての手法を確立し、自社で成功した経営モデルをグループ内の企業に横展開し、グループ全体のブランドイメージを高めていこうという戦略は、BtoCビジネスにおけるブランド戦略に通じるものがある。

さらに、同ホールディングスでは、こうしたプラットフォームを活用して、技術を有するが後継者難などで廃業の危機にある中小製造業のグループ化による「技術継承」を推進している。こうした取組は、中小製造業の一つの事業承継モデルとして機能していくことが期待される。

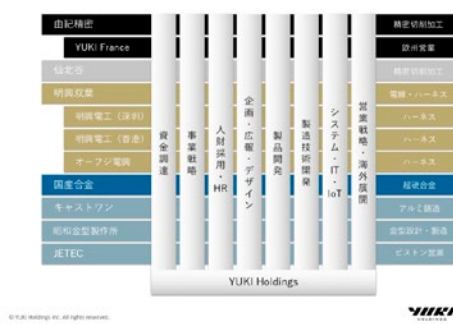
また、同グループ企業への参加を希望する中小製造業からの問合せも増える中、同ホールディングスは、グループに参加する企業の選定指標を作成・提示している。「中小製造業の技術力、イノベーション力を社会課題の解決につなげていきたい。」と同ホールディングスの大坪正人社長は語る。

グループに参加する企業の選定指標

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ ニッチな分野でも高いシェアを持っている ✓ オリジナルの競争力の高い技術を持っている ✓ 売り上げ規模は10億円以下、従業員100名以下 ✓ 日本国内で製造している ✓ ISO 9001 等品質規格を持っている | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 定期的な採用活動をしている ✓ 薄利多売の大量生産加工を行っていない ✓ コアコンピタンスに集中している ✓ 経営者がグループの理念に共感している ✓ 社会から必要とされる分野に展開できる可能性を持つ |
|---|--|

グループに参加する企業の選定指標

由紀ホールディングスの持つプラットフォームを各社が活用 (YUKI Method™)



由紀ホールディングスが持つプラットフォーム
「YUKI Method」

事例 2-1-16 株式会社東亜電化

「開発フェーズに応じた外部連携の活用による事業化やライセンス供与による収益化を実現する企業」

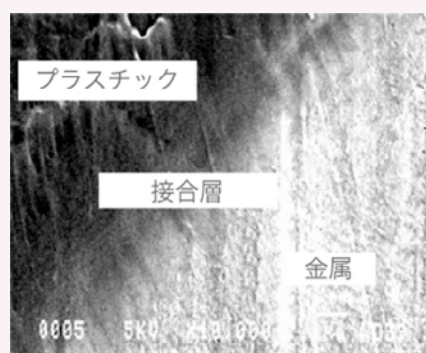
岩手県盛岡市の株式会社東亜電化（従業員111名、資本金3,500万円）は、めっき処理及び特殊表面処理を行う企業であり、金属と樹脂を強固かつ均一に接合する表面処理技術「TRI System（トライシステム）」や高離型性（金型などに粘着せず離れやすい性質）を有する薄膜形成技術「TIER（ティア）コート」などのオンリーワン技術で、大手自動車メーカーや大手半導体・電子機器メーカーからも注目を集めている企業である。

同社は1959年に創業以来、装飾や防さびなどの一般的な金属めっき事業を継続的に受注していたが、同社の三浦宏社長は、かねてより、従来のめっき事業に代わるオンリーワンの技術を模索していた。そんな中、1976年に、岩手大学が研究開発を進めていたトリアジンチオール（岩手県の松尾鉱山から採れる硫黄の有効活用を目的に開発された有機化合物）に関する新聞記事を見て、同物質は表面処理に活用できるのではないかと考え、同大学の研究室を訪れた。翌年から同大学との研究開発をスタートし、国や県による各種補助金を受けながら、共同研究を続けた。特に、1990年頃からは価格の安い東南アジアなどの競合企業も台頭する中、同社はオンリーワン技術の確立に向け、従業員の約1割を研究開発部門に当て、三浦社長の強い意志で開発を継続した。長年の努力が実り、2003年にトリアジンチオールを活用した、前述の表面処理技術「TRI System」の開発に成功した。同社では研究開発フェーズごとに提携先を広げ、基礎研究は岩手

大学と共同で、応用研究では岩手県工業技術センターと共同で実施した。また、現在は商用化・事業化のステージで、更なる事業拡大に向けて民間企業との研究開発に注力している。

また、同社では、開発した新技術の特許権の取得・活用にも積極的に取り組む。かつて、同社では技術流出を恐れ、めっき技術に関するノウハウを自社内に閉じてブラックボックス化していたが、新技術開発後、大手自動車メーカーから共同開発の誘いがあった際に、同取引先から技術の裏付けとして特許を取得するよう要請を受け、特許出願に踏み切った。その後、同自動車メーカーとの共同開発自体は量産化には至らなかったが、他の取引先に対するライセンス供与につながったことを受けて、積極的に特許を取得・活用するオープン戦略に方針転換をした。その結果、現在では同社のライセンス収益は、利益額の4割を占めるまでに至っている。

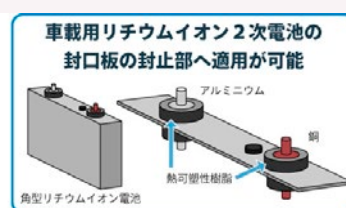
今後、同社では電気自動車やロボットなどの普及を見据え、めっき処理に要求されるマイクロレベルの技術から、次世代の製品に要求されるナノレベルの表面処理技術を確認していく意向である。「研究開発フェーズに応じて、連携先を上手く使い分けて、事業化につなげていくことが重要である。今後も、研究開発に注力し、自社のオンリーワン技術を磨いていきたい。」と同社の専務取締役の三浦修平氏は語る。



金属と樹脂を接合する同社の技術「TRI System」



同社技術（「TRI System」）の適用例



事例 2-1-17 北陸テクノ株式会社

「産学官連携を通じて新たな分野に挑戦し、環境に優しい『もみ殻処理炉』の共同開発に成功した企業」

富山県射水市の北陸テクノ株式会社（従業員40名（グループ全体）、資本金3,000万円）は、非鉄金属の溶解炉、熱処理炉の設計・製作などを行う工業炉メーカーである。自動車部品、建材、鉄鋼、電子部品メーカーなどの幅広い顧客との取引実績を有している。

同社が所在する富山県射水市は米作りの盛んな地域で、毎年3,000トンのもみ殻が排出される。しかし、もみ殻の明確な活用方法が見いだせず、また2000年以降は野焼きが事実上禁止となり、処分に困る農業従事者は最終的に産業廃棄物として処理せざるを得ず、1トン当たり1万円強のコスト負担を強いられている。

こうした背景から、2010年に射水市、JAいみず野、富山県立大学が共同で、もみ殻のリサイクル技術の開発を目的とした「もみ殻循環プロジェクトチーム」を発足。同社は、地理的・技術的な観点で研究開発への対応力を評価され、プロジェクトチームのパートナーとして選出された。その後、同社は複数の外部研究者と共同し、保有する炉の高度な燃焼制御技術を基に、有害物質を排出せずに大量のもみ殻を処理し、かつ、リサイクル可能なもみ殻灰を製造できる、もみ殻処理炉の開発に成功した。2018年5月には同処理炉が導入された、全国初のもみ殻循環施設が建設され、もみ殻の完全リサイクル化に向けた実証が進んでいる。

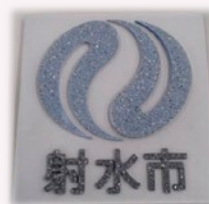
さらに、同社はもみ殻をリサイクルした製品開発にも取り組む。もみ殻から抽出される非晶質である高可溶シリカ灰に着目し、農業分野のケイ酸肥料開発に取り組んでいたが、プロジェクトチームに参画する外部研究者からのアドバイスを受け、更に工業分野にも進出した。もみ殻灰の特性を利用し、弾性率が従来比1.5倍のゴムマット製品や高強度のコンクリート製品の試作に成功し、現在鳥取県の製造業者と共に製品化を目指している。

同社子会社NSIC株式会社でもみ殻処理炉の事業を統括する木倉崇取締役は、「日本の米の生産量は全世界の数%にすぎない。将来的には、日本だけでなく中国やベ

トナムなどでも通用するビジネスにしていきたい。」と言う。また、同社の木倉正明社長は、「強みである熱処理炉事業にも注力しながら、もみ殻処理炉の実証を進めるとともに、もみ殻灰を用いた製品の商品化を進めていく。」と語る。



共同開発に成功したもみ殻処理炉



もみ殻をリサイクルして開発した製品

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

第6節

第7節

事例 2-1-18 Creww株式会社

「事業会社とスタートアップ企業とのマッチング・共創による新規事業創出を支援するオープンイノベーション・プラットフォームを運営する企業」

東京都目黒区のCreww株式会社（従業員50名、資本金4億6,455万円（資本準備金含む））は、2012年に創業した、国内最大級のオープンイノベーション・プラットフォームを運営する企業である。豊富な経営資源を有し、新規事業創出を目指す事業会社と、独自のアイデアやノウハウを有するスタートアップ企業とをマッチングし、両者の共創による新規事業の創出を支援するサービスを提供している。

創業のきっかけは、同社の伊地知天代表取締役が、米国での留学経験から対照的な日米のスタートアップ企業の成長環境に対して抱いていた問題意識であった。米国のスタートアップ企業はエンジェル投資家から、資金提供、事業への助言、人脈形成などの様々な支援を受けることができるが、日本のスタートアップ企業は同様の支援が受けられない。日本にはエンジェル投資家の数が少なく、今からエンジェル投資家を増やすよりも、事業会社が有する経営資源を解放する方が実状に合っているとの発想から、事業会社とスタートアップ企業をマッチングするサービスを立ち上げた。

立ち上げたサービスの一つである、「creww accele（クルーアクセラ）」では、サイト上で、事業会社が実現したい新規事業案（プログラム）を、提供可能な経営資源と共に公開すると、関心を持ったスタートアップ企業が応募し、新規事業の協業アイデアを事業会社に提案する仕組みになっている。プログラムの期間は約8か月で、公募、企業のマッチング、新規事業計画の実証実験までを実施する。オープンイノベーションにおいては、協業する理由や協業のゴールが不明確であると失敗しやすいが、同社では数度のミーティングを繰り返す中で、それらを明確化・言語化していき、プログラムを通してオープンイノベーションを成功に導く支援をしている。

現在では、事業会社約130社とスタートアップ企業約4,500社が同サービスに登録しており、2020年3月現在までに、134のプログラムが公開され、スタートアップ企業から6,047件の応募があり、548件のマッチングが実現している（協議進行中案件を含む）。

例えば、物流大手のセイノーホールディングス株式会社は、自社アセットを活用した新たなビジネスの展開を模索し、農業を始めとした一次産業への参入を検討していた。そんな中、「creww accele（クルーアクセラ）」で、工場野菜に関するノウハウを有する、スタートアップのFARMSHIPに出会った。同社の技術と、セイノーホールディングス株式会社が保有する物流施設などの資産や物流・顧客ネットワークを組み合わせ、生産から物流までを一括管理できる野菜工場事業の立ち上げに成功した。

同社は大手企業向け以外にもサービスを拡大しており、中堅・中小企業も広く対象とし200～300万円の少額でスタートアップ企業との共創プログラムを開催できるクラウドサービス「Steams（スチームス）」や、個人が本業を続けつつ副業として新しいビジネスの創出に挑戦するプログラム「STARTUP STUDIO（スタートアップスタジオ）by Creww」も運営している。「機動的に動けるのが中小企業の大きな特長。今後新しいイノベーションを生み出していく主体は、法人からプロジェクトレベル、個人レベルにまで分解される。日本に『大挑戦時代』を作っていきたい。」と同社の水野智之取締役は語る。



creww acceleのプログラム例



共創プログラムの開発支援クラウド「Steams」

事例 2-1-19 株式会社 Doog

「地域活性化ファンドや異分野企業の技術・ネットワークを活用し、『移動ロボット』で世界の人手不足解消を目指す企業」

茨城県つくば市の株式会社 Doog（従業員18名、資本金3,300万円）は、2012年に創業・設立し、移動ロボットの企画・設計・製造・販売を行う企業である。同社の大島章社長は、筑波大学大学院を卒業後、大手電機メーカーに就職し移動ロボットの研究を担当していた。大手電機メーカーでは、研究時点では事業化が決まっていなかったものも多く、「明日から売れるものを作りたい」という思いを抱き、同社を設立した。

大島社長は、人や物の移動が激しい業界に目を付け、そこで移動ロボットの技術を活用することで、人手不足を解消できると考え、2015年9月に「サウザー」を開発した。「サウザー」は優れたロボット機能と機動力を有する運搬型ロボットで、人や台車に対する自動追従機能や無人での自動ライン走行機能を有する。屋外を含む多様な環境の下、使用可能であり、人手不足が深刻な物流業界を始め、建設現場や空港、農業、介護分野など様々な現場での活躍が期待され、既に国内外で数百箇所の導入実績がある。

「サウザー」は荷台への機器の追加や形状のカスタマイズがしやすいように設計されており、同社では異なる分野との技術連携や販売連携を積極的に図っている。日本電産シンボ株式会社との開発・販売面での協業や、日立物流ソフトウェア株式会社、株式会社千代田組など10社以上の販売パートナーとの連携を通じて、様々な業界への販路拡大に取り組んでいる。

2017年には、筑波銀行と筑波総研株式会社（同行100%子会社）により設立された「つくば地域活性化ファンド」の投資先として選定され、将来性を見据えた投資のほかにも、日頃の相談、連携先の紹介など、様々な支援を受けている。新製品の試作を依頼する企業を探していた際にも、筑波銀行の取引先ネットワークの中から紹介を受けた。

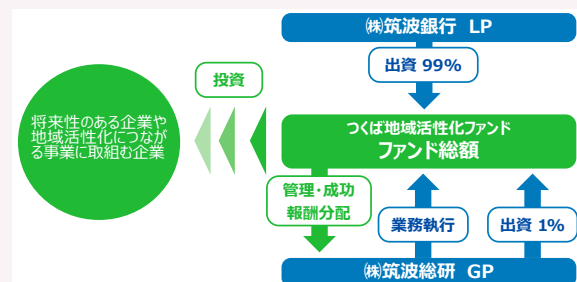
同社は海外での導入実績も多く、スマート国家としてロボットを積極的に導入するシンガポールのチャンギ国際空港で、同社の「サウザー」をベースにした運搬型ロボット「ドリー」が2017年から導入されている。これをきっかけとして現地に子会社を設立し、シンガポールを拠点

にASEAN地域、欧州などへの販路拡大を目指している。2019年には同子会社から空港向けの搭乗型ロボット「ガルー」の販売も開始している。

「中小企業が有する資産には限りがあり、自社で何でもやることはできない。他社の事業を理解しながら、一緒に製品の開発や販売に取り組んでくれるパートナーを見つけていくことが重要であると考えている。」と大島社長は語る。



運搬型ロボット「サウザー」(写真上) と
搭乗型ロボット「ガルー」(写真下)



つくば地域活性化ファンドのスキーム

事例 2-2-1

株式会社WORK SMILE LABO

「感染症対策にも資するテレワークを活用する自社オフィスの『体験見学会』の開催により、働き方改革の機運を高め、新規顧客を獲得した企業」

岡山県岡山市の株式会社WORK SMILE LABO（従業員35名、資本金5,300万円）は、ICTツールの導入支援及び事務機器の販売を行っている企業である。

以前は事務機器の販売を中心に事業を展開していたが、リーマン・ショックをきっかけに業況が悪化し、2011年には経営危機に陥った。経営陣は資金確保、従業員は顧客のつなぎ止めに奔走する中、ついに従業員の一人が心身のバランスを崩した。同社の石井聖博社長は、繁忙の中で従業員の健康や生活にまで配慮できていなかったことを悔い、これを機に社内の業務改善による生産性向上に取り組んだ。ICTツールを活用したテレワークの推進や、生産性を重視した新しい人事評価制度の導入により、従業員は効率的に働くことを意識するようになり、営業効率が改善していった。また、柔軟な働き方が可能になったことで離職率が下がり、社内には活気が戻った。こうして業務改善に成功した同社は、テレワークの導入に当たってのポイントなど、自社での取組を通じて得られたノウハウを、テレワークに資するICTツールとその導入支援のサービスをセットで提供することにより、他の中小企業の働き方改革の支援につなげようと考えた。

しかし、当時はまだ世間でテレワークに対する理解が進んでおらず、「大企業でしか導入できないものである」、「従業員の勤怠管理ができなくなる」といったネガティブなイメージを強く抱いている中小企業が多かった。そこで、石井社長は、特に中小企業を対象に、同社の働き方改革を成功事例として外部に発信することで、こうしたイメージを払拭し、ICTツール導入の強みが理解される環境を整えようと考えた。

同社は自社のオフィスを一般に公開し、「体験見学会」

を頻繁に開催している。顧客はオフィス内を見学することで、テレワークを活用する従業員の姿を始め、様々な働き方改革に関する取組を直接目にすることができる。中でもターゲット顧客は「従業員50名以下の中小企業」に設定している。ICTの専任担当者がいないなど、同社と共通の課題を抱えているケースが多く、体験見学会を通して最も共感を得られる顧客層だからである。また、経営理念を「『働く』に笑顔を!」とし、2018年には「株式会社石井事務機器センター」から現社名に変更。メディアからの取材依頼にも積極的に対応するなど、働き方を重視する姿勢を社内外に強く発信している。

積極的なPR活動が講演の依頼につながり、講演により知名度が上がり、自ら体験見学会に足を運ぶ顧客が増えるという好循環が生まれた。来店客が増えた結果、従業員による訪問販売の回数が減り、営業コストも削減された。現在は売上げの6割がICTツール関連となっており、導入支援サービスもセットで提供するため、付加価値の高い製品・サービスに育っている。また、顧客がICTツールと一緒に新たな事務機器や家具を導入するケースも増え、既存事業の収益維持にもつながっており、2018年度の同社の粗利率は40%と、同業他社に比べて高い水準に達している。

「体験見学会を通して、お客様に働き方そのものを見て体感していただき、『ウチの会社でも同じことをしたい』と思ってもらえるよう努めている。感染症対策や企業の事業継続力強化の観点から、中小企業にとっても、テレワークは今後ますます重要になってくる。今後とも、中小企業の働き方改革を支援していきたい。」と石井社長は語る。



体験見学会の事前説明



見学可能なオフィス

事例 2-2-2

株式会社ひまわり市場

「こだわりの商品の価値を独特のPOP広告と店内放送を通して顧客に伝え、顧客単価向上と顧客数増加を実現した企業」

山梨県北杜市の株式会社ひまわり市場（従業員26名、資本金800万円）は、こだわりの野菜や鮮魚を提供するスーパーマーケットである。PRのためのPOP広告や店内放送はインパクトがあり、顧客から好評を博し、テレビや雑誌などの各種メディアにも頻繁に取り上げられている。

同社の那波秀和社長が以前店長であった頃、同社の商品ラインナップは他社と大きな違いは無く、売上げも横ばいが続いていた。このような状況に危機感を覚えた同氏は社長に就任するに当たり、他社と同じものを売っているだけでは価格競争に巻き込まれ、業績改善も見込めないと考え、近隣の競合店では扱っていない商品を集めて販売することにした。

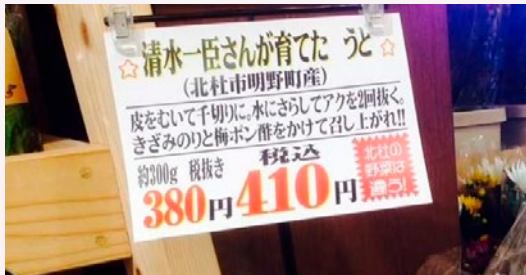
具体的な取組としては、単価も質も高い野菜を栽培する地元の農家を対象とした新たな仕入先の開拓や、安さではなくおいしさで仕入先を選定できる能力のあるスタッフの採用、よりおいしい惣菜を開発するための腕の立つ料理人の採用などにより、独自性の強い商品をそろえることに成功した。ところが、独自性の強い商品は陳列するだけでは、消費者になじみがなく、他社に比べて安価でもないため、なかなか手に取ってもらえなかった。そこで那波社長は、顧客が品定めをする際に、独自性が強い商品の価値をしっかりと伝える必要があると考えた。

そこで、特に力を入れたのが、POP広告と店内放送である。例えば、一般的な形状と異なるが品質の良い菓子を売る際には、「見た目じゃないんだ。中身が大事なんだ。」とストレートな商品に対する思いをPOP広告の文章

に込めた。これまでに作ったPOP広告は1万枚以上にも上り、その独創性は地元メディアからも脚光を浴びている。また、店内放送という一般にタイムセールを思い浮かべるが、価格の安さではなく生産者のこだわりや商品の品質を、那波社長自らマイクを手に取り顧客に伝えている。例えば、漁師から聞いたおいしい部位とおすすめの食べ方を伝えることで、顧客が珍しい魚にも関心を持つようになった。商品の良さを伝えたいという率直な思いから始めた取組であったが、その独特なPOPとユーモラスな「マイクパフォーマンス」は、商品の価値が伝わるだけでなく、顧客が買い物自体を楽しむ環境さえも生み出している。

同社がこれらの取組を行う前は、地域密着型で北杜市民が主な顧客であったが、現在では全国から足を運ぶ顧客が増え、新規出店をせずに地域外需要の獲得に成功した。結果、顧客単価も顧客数も増加し、2019年の売上高は那波社長が代表に就任した2010年と比べて3割増となっている。また、顧客から直接「味に感動した」という声を聞く機会も増え、同社の従業員の活力にもつながっている。

「付加価値の向上に当たっては、顧客の信頼獲得が唯一の道。成果が出るまで時間が掛かるかもしれないが、妥協すればすぐに顧客に伝わってしまう。いつの時代も必要とされる企業であり続けるために、これからも顧客により良い商品を提供し、信頼を獲得し続けられるよう努力していきたい。」と那波社長は語る。



生産者おすすめの調理法やバイヤーの個性が伝わる商品POP



マイクパフォーマンスを行う
那波社長

事例 2-2-3 株式会社TOSEI

『ふとん丸洗い祭り』の開催により、自社製品の強みを顧客に伝え、新規顧客の獲得に成功した企業」

東京都品川区の株式会社TOSEI（従業員340名、資本金2,000万円）は、業務用クリーニング機器等の製造・販売を行う企業であり、2001年には世界初となるコインランドリー用洗濯乾燥機を発売し、コインランドリー用洗濯乾燥機では国内シェア40%を誇っている。また、首都圏を中心に自社の製品を置いた直営のコインランドリーを7店舗展開している。

花粉症などのアレルギーがあり洗濯物や布団を屋外に干すのに抵抗がある消費者や、家事の負担を減らしたい共働き世帯や高齢世帯をターゲットに、自社の製品・サービスをPRしてきた同社であったが、更なる新規顧客の獲得に向け、近年新たに取り組んでいるのが「ふとん丸洗い祭り」である。

同社では、「布団もコインランドリーで洗うことができる」ということを消費者に知ってもらうため、同社の社員がインストラクターとして店舗に常駐し、布団洗いを直接伝授するイベントを企画。「ふとん丸洗い祭り」と称し、初回は2018年6月からの半年間、布団を洗える洗濯機がある直営店で順番に開催した。

布団の洗い方を説明する動画も制作し、店内モニターで放映。それぞれ数日間にわたるイベント開催の結果、複数の店舗において、イベントを実施した月の売上げが過去最高を記録した。特に、2018年12月にイベントを実施した溝の口店（神奈川県）では、それまでの過去最高売上げを80%も上回る結果となった。

布団を持ち込んだ顧客の大半は新規の顧客で、布団洗いの未経験の人が多かったが、イベントを通じて、布団丸洗いの気持ちよさを実感してもらえたことで、イベント終了後に再度布団を持ち込むリピーターも多く見られた。また、店舗によっては、晴れの日の売上げが雨の日の売上げの半分になることもあるが、運ぶのが大変な布団は晴れの日の需要が多く、利用の平準化にも効果があった。

また、イベントを通して社員が顧客の反応や布団丸洗いの需要を実感できたことで、同社の洗濯機・乾燥機を販売している代理店への提案や販促活動が効果的にできるようになった。

「TOSEIの強みは、時代の流れに合わせてお客様のニーズをいち早くキャッチし、それに対応していくことにある。中小企業の強みである機動性をいかし、常にお客様の要望に応えるようにサービスをブラッシュアップすることで

成長していきたい」とマーケティング本部の中尚子氏は語る。



同社の洗濯乾燥機が並ぶコインランドリー

「ふとん丸洗い祭り」チラシ

事例 2-2-4 アロマスター株式会社

「オンラインショップから実店舗へ進出し、顧客の声を聞き製品の独自性をアピールすることで、新規顧客を獲得した企業」

愛知県名古屋市のアロマスター株式会社（従業員15名、資本金5,000万円）は、業務用から家庭用まで幅広い用途のアロマディフューザーやアロマオイルを開発・販売している企業である。創業当初は業務用製品のための販売であったが、2009年にオンラインショップを開設してBtoC事業に進出。さらに2015年には初の実店舗として自由が丘店（東京都）を設立した。現在では実店舗の数を7店まで増やし、販路拡大を続けている。

同社が実店舗の開設を決めた最大の理由は、新規顧客の獲得だった。同社のアロマディフューザーは、他社製品と比べ、香りが強く長持ちし、手入れにも手間が掛からないという強みがあり、当時もオンラインショップでの売上は好調であった。同社の製品は、楽天市場でもランキング上位に位置していた。しかし、オンラインショップでは天然アロマの最大の売りである「香り」が伝わらないというデメリットもあった。実店舗で「香り」の提供とともに丁寧な接客を行うことができれば、より新規顧客を獲得することができるはずだという勝算が同社にはあった。

出店に当たっては、資金調達と人材採用が大きな課題だと考えていたが、関係取引先の支援を得られたり、良いスタッフに恵まれたりと、当初想定していた課題も一つずつ着実に解決し、最初の実店舗である自由が丘店を無

事に開店することができた。

「どのアロマが自分に合っているかわからない」、「ディフューザーの使い方がわからない」といった悩みに対し、その場で丁寧に接客対応することで、アロマを使う習慣のなかった消費者を取り込むことに成功。獲得した新規顧客は、次回以降オンラインショップでの購入に誘導することで、新規顧客からリピーターへと育てている。また、当初の目的であった新規顧客の獲得のほか、顧客のニーズを直接聞くことができるようになった。結果として、子ども向けの虫よけアロマスプレーなど、顧客のニーズを製品開発へとつなげることができた例もある。

自由が丘店でのノウハウをいかし、2016年には京都店を、2018年には吉祥寺店（東京都）を、そして2019年には首都圏1都3県に一気に4店舗を開店。現時点で全7店の店舗を構えるまでに至っている。実店舗は売上の21%を占める販路として成長しており、全体の売上高の推移を見ても、2015年から2019年の間に、2.8億円から5.8億円にまで拡大し、純利益も1,000万円から2,000万円に倍増している。

「中小企業はただどこにでもある製品を取り扱っているだけでは競争に勝てない。独自性のある製品を持ち、その独自性をきちんと顧客に訴求することが重要である。」と同社の神田秀昭社長は語る。



店内の様子



店舗外観



虫よけアロマスプレー

事例 2-2-5 マクタアメニティ株式会社

「AI技術を活用した野菜・果物の『おいしさの見える化』に取り組み、質の高い作物を生産する農家を支援する企業」

福島県伊達市のマクタアメニティ株式会社（従業員5名、資本金2,000万円）は、農業資材や有機肥料の販売を始め、農業分野で幅広く事業を展開している企業である。近年では、野菜などの「おいしさの見える化」を実現したAI技術で注目を集めている。これはスマートフォンのカメラで野菜などを撮影するだけで「おいしさ」を測定することができる技術だ。

同社が、この「おいしさの見える化」技術を開発するきっかけとなったのは、2011年の東日本大震災であった。当時、農産品の流通システム「アグリSCM」⁶の開発・提供を主力事業としていた同社は、福島第一原子力発電所の事故に伴う放射性物質の放出により、ビジネスモデルの大きな転換を迫られることになる。特に、被災地の農産品に対する風評被害は壊滅的な影響を及ぼし、「アグリSCM」事業の売上げはゼロにまで落ち込んでしまう。放射性物質の検査結果に問題がなかったとしても、風評被害によって被災地の農産品のブランド価値が大幅に低下してしまったことが厳しい状況を生んだ。

「おいしさの見える化」というアイデアは、こうした状況から生まれた。農産品の品質を正しく測定する技術があれば、風評被害に対抗できるのではないだろうか。そんな考えが開発加速の始まりだった。これまでも、農産品の品質を測定する機器はあったが、専門的な研究所などにしか置かれていない上、どの機械も高価格で手軽に使用できるものではなかった。そこで同社では、どこでも簡単に安価で使用できるシステムの開発を目指した。注目したのはスマートフォンなどのモバイル端末、そしてAI技術だった。

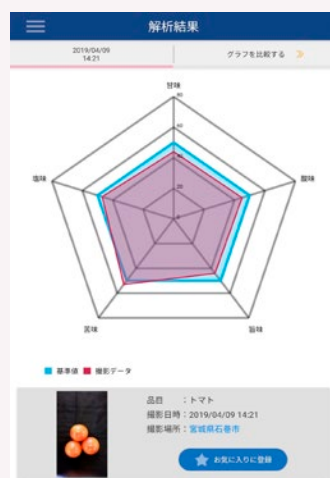
いまやスマートフォンは大部分の人が所有しており、そのカメラ機能は非常に高いレベルに達している。そして、近年発展が著しいAI技術は、画像解析の分野で特に力を発揮する。撮影するだけで「おいしさ」を測定できるシステムは、こうした先端技術の組み合わせで生まれた。山形大学学術研究院と共同研究を行い、野菜などの見た目において、どんな要素が「おいしさ」に関連しているのか、膨大なデータを分析する中で見出していった。

様々な試行錯誤の結果、「おいしさの見える化」システムの開発に成功。当該技術を活用した事業が異分野連携新事業分野開拓計画の認定を受けたほか、「中小企業優秀新技術・新製品賞」のソフトウェア部門など、様々な表彰を受けることにつながった。また、テレビからのインタビューを受けたことでサービスの認知度も高まった。当該技術は、2018年に実用化し、現時点の売上げは約500万円であるが、今後の展望としては、解析できる野菜などの品目を増やしていくほか、「おいしさ」以外に「栄養素」や「食べごろ」などの測定もできるように開発を続け、最終的には累計10億円以上の売上げを目指している。

「おいしさの見える化」は、農業分野における「第4次産業革命」にもつながりうるという。農産品の品質が数値化できることで、質の高い作物を生産する農家が報われ、市場が活性化する可能性がある。さらに、農産品の詳細なデータが簡単に取得できれば、販売店・ホテルやレストランなどの仕入業務も効率化できる。「農産品の流通網全体の効率化を通して、農業の未来を切り拓くのが大きな目標の一つである。」と、同社の幕田武広社長は語る。



店頭での実証実験



解析結果

6 工業分野で実績のあるサプライ・チェーン・マネジメント（SCM）を有機農業生産流通分野に応用したシステム。

事例 2-2-6 有限会社ラピュタファーム

『地元の食材と非日常的な体験を通じて、地域の魅力を発信する『果樹園の中のレストラン』』

福岡県田川郡川崎町の有限会社ラピュタファーム（従業員15名、資本金300万円）は、1998年に創業し、地元田川郡の野菜や果物をふんだんに使った料理を売りにした、果樹園併設のレストラン「ラピュタファーム」を運営する企業である。

同社の杉本利雄社長は、百貨店に就職後、離農者が増え続け、慣れ親しんだ故郷の農村景観が失われていく地元田川を何とかしたいという思いで、家業の果樹園を引き継いだ。しかし、田川郡は炭田の印象が強く、田川産の農産物は評判が必ずしも高くないという現実を知った。その後、地元田川の農産物の魅力を域外に自ら発信していきたいと考え、産直販売などに取り組んだが、果樹園だけで農産物の魅力を広く発信するのは難しく、成果も低調だった。そこで、農産物を通して地域の魅力を知ってもらうための発信拠点として、地元の野菜や果物にこだわったレストランを1999年に開店した。レストランの開店に当たり、過疎化の進む地元だけを商圏としたやり方では事業は成り立たないこと、また、田川産の農産物の魅力を発信するという当初の目的に照らしても、遠方から来たお客様に満足してもらうことが重要であることから、山の中の果樹園だからこそできる「非日常的な体験」を提供するレストランづくりに取り組むことにした。

レストランは農村の丘陵地に立地し、周囲を果樹園に囲まれた緑あふれる空間で、田川の自然豊かな風景を眺めながら料理を楽しむことができる。また、レストランの周りにはカフェのほか、バーベキューやイベントで用いる100名ほどが収容可能な多目的コテージ、パン工房、キッチンスタジオなどを段階的に開設し、果物栽培に限らず、年間を通じて多様な楽しみ方ができる体験型の果樹園として魅力づくりに努めた。こうした取組により、「ラピュタファーム」というブランドが確立し、自社園の果物や地域の農産物の魅力もより一層伝わるようになった。

もちろん、食材にも徹底してこだわっており、レストランでは、約60品の手作り料理に、約40種類以上の野菜や果物を用い、そのほとんどを地元産の素材で賄っている。近隣の農家や事業者と提携していつでも新鮮な食材を調達する体制を整えており、特に醤油や豆腐、味噌は地元の事業者と同社専用の製品の製造を依頼している。

ランチビュッフェの価格は2,000円と少々高め価格帯だが、提供する料理や空間に満足した顧客がリピーターとなっており、安定した収益を得ることができている。ま

た、現在はレストランの営業に加え、インターネット販売を含む物販にも力を入れている。地域の事業者と共同開発した商品「味噌漬け豆腐のオリーブオイル漬け」（150グラム800円）はメディアにも取り上げられ、より多くの人に田川の魅力を伝える機会となった。

「会計の際、お客様の満足した表情を見ると、田川の魅力を知ってもらえたと感じる。これからも、お客様に満足してもらうことを通じて、田川の魅力を発信していきたい。」と杉本社長は語る。



共同開発商品「味噌漬け豆腐」



ランチビュッフェ



多目的コテージ

事例 2-2-7 株式会社マコト精機

「長年の原価管理の蓄積により、特注品でも製品ごとに適正な価格設定を実現する企業」

福島県会津若松市の株式会社マコト精機（従業員74名、資本金1億9,000万円）は、鉄やアルミなどの鋼板をロールに通して加工する機械である「冷間ロール成形機」を主力製品とし、金属加工ラインや金型の製造を、設計から販売まで一貫して手掛ける企業である。

ロール成形機は、一般的なプレス成形機に比べ、小ロット生産には不向きといわれており、量産を必要とする産業部門で幅広く使用されてきたが、時代の変化とともに大量生産から多品種・小ロット生産へと顧客のニーズも移行している。こうした中、同社は小ロット生産が可能なロール成形機の開発に注力したことで、他社との差別化に成功。ロール成形機の新たな可能性を切り開いた同社の製品は、国内トップシェアを誇っている。

同社では、一回の注文ごとに販売価格を設定しているが、競合他社の数も少なく、参考となる市場価格も無いため、安易な価格設定により採算割れすることがないよう、見積書の作成に当たっては、長年蓄積した過去の原価管理資料を有効活用するよう心掛けている。

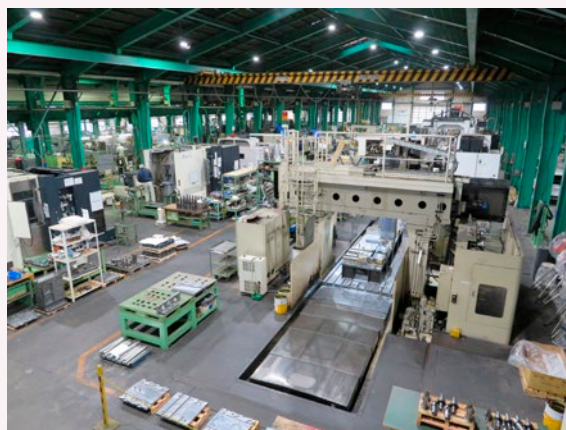
具体的な取組として、同社では、部品の加工や製品の組立てにどれだけの時間が掛かったのかを細かく記載した作業伝票を製品単位でファイリングをしている。また、従業員のジョブローテーションを実施しており、見積書の作成を担当する営業部には、必ず製造工程に携わってから配属されることになっている。

これらの取組を通じて、製造工程の現場を理解している従業員が、顧客の要望を正確に理解し、蓄積された過去の設計図や作業伝票を参考に、おおよその正確な原価を見積もることができるようになっている。また、正確で丁寧な見積書を顧客に示すことは、顧客との価格交渉の円滑化にもつながっている。

今後はより効率的かつ正確に原価を把握できるよう、最新の生産管理システムを導入することも検討しているという。「高い技術力があっても、コストが価格に反映されていなければ経営は立ち行かなくなる。新たな技術開発や品質向上に注力するためにも、まずは製品の原価と販売価格を正しく把握することが重要である。」と同社の古川信吾社長は語る。



蓄積した原価管理資料



同社工場



冷間ロール成形機

事例 2-2-8

株式会社プリントテクニカ

「生産品目別のコストを従業員と共有し、利益率が確保できる新製品の開発に成功した企業」

和歌山県橋本市の株式会社プリントテクニカ（従業員34名、資本金1,000万円）は、水と空気以外のあらゆる素材に印刷できるスクリーン印刷技術を活用して、紙以外の素材へ特殊印刷を施す事業を行っている。主力製品「プリンタック」は同社の高い技術を使って生みだされた転写ステッカーで、自動車、航空機外装、自転車などに貼り付けたり、クリスマスなどのシーズンごとに店舗・ディスプレイを飾り付けたりと様々な用途に使われている。2016年に大阪から和歌山に本社・工場を移転している。

同社の強みである特殊印刷物は、競争も少なく価格競争に巻き込まれてこなかったため、売上げが増えれば利益も増えるという構造に長らくあり、バブル崩壊やリーマン・ショックの際も右肩上がり収益を伸ばしてきた。ところが、2016年度に増収にも関わらず赤字に転落。要因を分析した結果、売れ筋の製品のひとつである携帯電話向け特殊力バーフィルムに原因があることが分かった。携帯電話グッズ市場は当時急成長しており、同社製品の売上げも伸びていたが、外注加工比率が高く販売単価の低落もあり採算悪化を招いていた。

当時の社長であり現会長の西山勇助氏は、会計情報の重要性を認識し、金融機関や調査会社に対し、営業報告や事業計画を決算資料への付属説明書類として開示するなど、ディスクロズの充実以前から努めていた。しかしながら、今後こうした事態の再発を防ぐには、従業員にも会計に対する意識を持ってもらう必要があると考え、従業員の意識改革に取り組むことにした。毎月の販売実績だけでなく、変動費、固定費及び固定費率の推移を生産品目と関連付けて見える化することで、従業員個人の日常の創意工夫が会社の業績とつながっていることを理解してもらうような仕組みを作った。また、経営方針も売上高重視から利益率重視に転換。新製品の開発に当たっては、自社の強みを十分にいかせるか、投入する市場に安定性はあるか、といった点を丁寧に考慮するようになった。

意識改革後、新たに開発した製品のうち、特に利益拡大に貢献したのが女性向け転写ステッカー（ネイルシール、タトゥーシールなど）である。携帯電話グッズに比べると市場は狭いが、日常的に消費される製品でもあり、安定的な収益が見込め、社内で一貫生産できる仕様にしたことから、高い利益率が確保できた。

これらの取組の結果、2016年以降携帯グッズ関連製品の売上げが減少し始めた一方、変動費の削減や利益率の高い製品の利益が業績に寄与し始め、同社全体で見た限界利益は安定化し、2018年度以降は黒字を維持している。

「経営指標を見える化したことで、創意工夫を重ねるこ

とが継続的に利益を確保していくために重要であるということが従業員との間で共有できるようになった。今後は和歌山を起点に、更なるオリジナル商品を開発し、他社との差別化を進めていきたい。」と西山会長は語る。



ネイルシール



女性向け転写ステッカー



新工場

事例 2-2-9 株式会社ヤマグチ

「顧客の絞り込みと社員への利益目標の共有により、価格競争から脱し、利益率の改善を実現した企業」

東京都町田市の株式会社ヤマグチ（従業員40名、資本金1,000万円）は、1965年に創業し、パナソニック株式会社（旧松下電器産業株式会社）製品の販売店として地元町田市を中心に営業基盤を築く、電化製品の販売・修理業者である。「でんかのヤマグチ」として地元では相当の知名度を有しており、「便利な電器屋・トンド行くヤマグチ」をモットーに、生活の手伝いやイベントの開催等、商品販売にとどまらないきめ細やかなサービスを提供する独特の経営手法で同業他社との差別化に成功している。

創業当時、同社の主な商圈である町田市及び隣接する神奈川県相模原市には、家電量販店は出店していなかったが、1996年頃から出店が続き、家電量販店6店舗と街の電器屋が競合するエリアとなった。競争激化に伴う売上高の減少は避けられない中、同社社長の山口勉氏は、これまでと同等の利益を維持するために、利益率を大きく引き上げる必要があると考えた。

山口社長は、利益率を10%引き上げて、粗利益率で35%以上が確保できる価格設定とすることを徹底。①「商圈を町田市、旧相模原市に絞り込む」、②「5年以内に販

売実績のある顧客に対する営業に注力する」、③「値切り交渉する顧客を顧客台帳から外す」といった方針の下、重点顧客に絞って営業活動を行うよう、従業員に指示した。

また、従業員の営業活動の状況は日次で管理（同社では日次決算という）し、販売実績だけでなく、利益も翌日には把握できるようにした。さらに、日次決算は社内でも共有し、月間成績が良い従業員を表彰するなど、従業員のモチベーション向上にも活用した。

価格を見て、安い量販店に移っていく顧客はいたものの、1人1人の顧客に丁寧な提案・説明を続けた結果、重点顧客との間では良好な関係性が続き、利益率は年々向上。取組開始当初は、粗利益率35%を10年間で達成する目標だったが、8年間で達成することができた。同社は、取組開始以来、23期連続で黒字決算となり、金融機関からの借入金についても、2012年に完済している。

「お客様とのつながりを第一に、価格の安さで選ばれるのではなく、『この店から買う、この人から買う』という関係性を顧客と築くことが大切である。」と山口社長は語る。



根岸店 外観

氏名:	様 (男性)	ID	
住所:			
電話:		住:	氏 家族:
店コード: 036016	R: 様	累計金額: ¥25,740	ご主人様趣味: 様
担当: 様	オール電化: 様	会員番号: 様	奥様趣味: 様
Pro1: 様	太陽光発電: 様	会員種類: 様	ペット: 様
Pro2: 様	V1: 様	生年月日: 様	備考: 様
Pro3: 様	V2: 様		
商品情報: 124件			
商品	商品名	購入日	区分 型名 メーカー 支払 数量 金額 最終年月 販売担当

情報が網羅された同社の顧客台帳

事例 2-2-10 株式会社モアレリゾート

「自社の利益確保と宿泊客の満足の両立を目指し、付加価値向上を価格へ反映する企業」

三重県志摩市の株式会社モアレリゾート（従業員70名、資本金6,000万円）は、1968年の創業以来、人を喜ばせることを仕事の根本に置き、旅館・ホテルの運営を核に、食、ウェルネス、文化などにも業務の範囲を拡大している。富裕層を主な対象にした「汀渚ばさら邸」と別館「美食の隠れ家 プロヴァンス」は、業界水準を上回る価格帯ながら、質の高いサービスを提供し、高稼働率を誇っている。

一般に宿泊業界の給与水準は低いと言われているが、同社の三橋弘喜社長は、宿泊業における最大の付加価値は人材であるにもかかわらず、給与水準が低いままでは、いつか従業員の確保が難しくなると考えており、サービスの質を価格に反映し、従業員に給与として還元することを心掛けている。同社は、「自社の利益確保」と「宿泊客の満足」が両立する「適正価格」を意識した経営を進め、周辺の宿泊業者より3割程度高い給与水準を実現しているが、こうした取組は、優秀な人材の確保にもつながり、更なるサービスの向上を可能とする好循環を生み出すという。

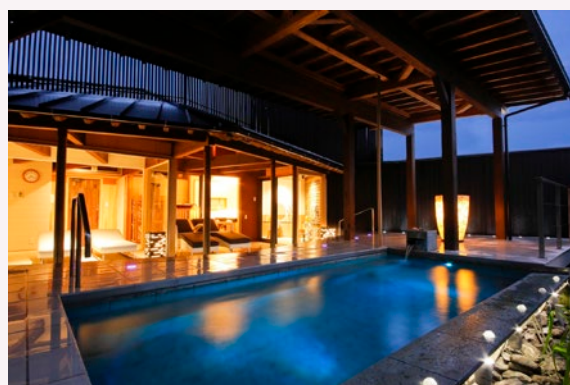
サービスの向上に向けた具体的な取組としては、従業員教育や設備投資に特に力を入れている。2016年3月には、人材育成の拠点であり本社機能も兼ねた「モアレキャンパス」を設置。従業員が外部講師のセミナーや社内スタッフ同士が得意分野を共有し合う研修を通じて、接客スキル、正しい接遇の方法、外国人客に対応する英会話などを学ぶことができる環境を整えた。また、新しい設備やリニューアルした内観は、顧客に直感的に新しい価値を感じてもらえることから、オープン以来、増築や客室・露天風呂などの施設リニューアルを定期的に実施している。なお、料理についても高付加価値化を意識。地元出身の料理長がジャンルにとらわれない創作料理を提案し続けており、伊勢志摩の旬の食材を厳選した「ばさら創作膳」が好評を得ている。

こうした様々な付加価値向上の取組に合わせて、これまで10回の価格改定を行っているが、価格改定後も顧客の理解・納得が得られている。価格改定後も顧客の満足が失われていないことは、従業員の自信やモチベーションにもつながっている。

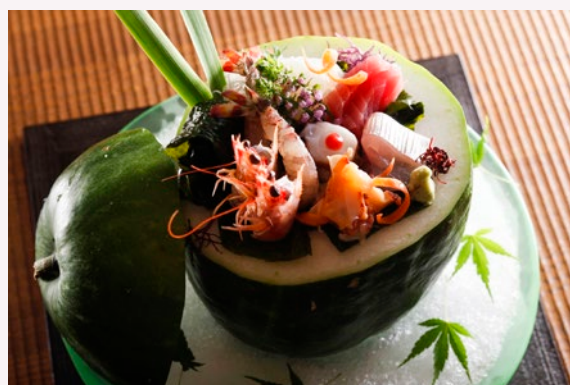
現在の「汀渚ばさら邸」の平均客単価（宿泊料金以外含む）は、開業時の3万円から4万8,000円に上昇している一方、年間稼働率は97%とリゾートホテルの客室稼働率の全国平均と比較しても非常に高い。2022年には、高級宿泊施設「玄邸 RAKAN」をオープンさせる予定で、外

国人スタッフも充実させ、欧州からの観光客などの獲得を目指すとしている。

「自社の収益確保の源泉はお客様と従業員。それぞれの満足度を充実させて、サービス品質の向上に努めていきたい。」と三橋社長は語る。



貸切露天風呂



創作料理



「モアレキャンパス」

事例 2-2-11 井指製茶株式会社

「専門家や消費者の意見を取り入れながら販売戦略を転換し、質にこだわる消費者をターゲットに高付加価値化製品の販売に成功した企業」

愛知県豊川市の井指製茶株式会社（従業員13名、資本金1,000万円）は、「人々の生活にお茶で潤いを、そしてしあわせを」の企業理念の下、薫り高くおいしいお茶を製造・販売している企業である。近年では、ティーバッグでもおいしく飲める製品の研究など、手軽さ、美容、健康といった新たな消費者ニーズに合わせた製品づくりに取り組んでいる。

急須を使って緑茶を飲む人が減る中で、同社のリーフ（茶葉）タイプの製品の売上げは減少傾向にあった。2017年には新しい設備を導入し、マグカップでお茶を飲む人向けのリーフ型ティーバッグタイプの新製品「茶飲革命おもてなし茶シリーズ」を開発したが、それでも業績はなかなか改善しなかった。同社の井指宏隆社長は、消費者ニーズの変化に合わせた新製品が売れないのは、品質の善し悪しではなく、販売戦略が新製品を求める顧客層に合っていないのかもしれないと考え、現状の販売戦略の課題を探るために、情報収集をすることにした。

まず、金融機関から紹介を受けた「よろず支援拠点」（以下、「同拠点」という。）に相談し、同拠点のチーフコーディネーターとともに商圈、顧客動向、製品単価やアイテム別の売上げについて分析した。その結果、相対的に安い製品が選ばれがちなスーパーマーケット（以下、「スーパー」という。）のみに販路が限定されており、新製品が想定する主な顧客層へのアプローチが十分にできていない点が課題であることに気付いた。

そこで、同社は、スーパー以外の販路を開拓し、質にこだわる消費者の獲得や、更なる製品の高付加価値化を

目指すことにした。そこで目を付けたのが百貨店やギフト市場である。同拠点のアドバイスの下、手始めに百貨店のイベントに出展し、どうすれば製品の付加価値を増やす・伝えることができるか検討した。スーパーとは異なる顧客層と実際に触れ合う中で、品質を伝えるだけでなく、製品を手にとってもらうきっかけづくりも重要であるのではないかと考え、それまでの「お茶（＝モノ）を売る」から「飲む（＝コト）を売る」へ発想を転換し、フィルターインボトル（ガラス製ボトル）を利用した新しい飲み方の提案や、豊川稲荷の祈禱を受けた開運コンセプト製品を販売する（「縁起を売る」）などの工夫を施した。

百貨店イベントへの参加を繰り返す中で完成したギフト向け新製品「一三四茶（いさしちや）」は、価格帯はやや高めなものの、顧客から好評を得ており、売上げも好調である。質にこだわる消費者も自社の顧客に取り込めたことで、同社の売上げ・利益額は百貨店イベントに参加し始めた2018年に比べて10%増加した。また、イベントを通して百貨店バイヤーとの人脈を形成することもできた。バイヤーとの間では、現在も月1回程度相談の機会を設けており、販売手法やブランディングについて、継続的にアドバイスを受けている。

「金融機関やよろず支援拠点、百貨店バイヤーのアドバイスも参考に、過去のやり方に固執せず、柔軟に発想を転換したことが良い結果につながった。時代に合った付加価値を提供することで、消費者に喜んでもらい続けられるよう、工夫を重ねていきたい。」と井指社長は語る。



飲み方も伝わる製品イメージ



百貨店イベント出展中の様子

事例 2-3-1

株式会社八城工業

「メイン銀行からのアドバイスを受け、廃業の危機にある協力企業をM & Aにより事業承継したTier2企業」

広島県東広島市の株式会社八城工業（従業員90名、資本金3,000万円）は、自動車及び建設機械用プレス・溶接部品の製造、金型の設計・製作を行う企業であり、マツダ株式会社（以下、「マツダ」という。）のTier2企業としての地位を確立している。マツダ向けの自動車部品製造は同社の中核事業であり、近年はマツダの人気車種であるCX-5の部品製造を中心に手掛けている。

同社は、部品の製造に当たり7社の外注先（協力企業）を有しているが、この中には独自の技術を有している企業も多い。このような取引関係の中で事業を行っている同社であるが、2019年に、同社の協力企業（A社）の事業を引き受ける形で、M & Aによる事業承継を行った。このきっかけは同社のメイン銀行である広島銀行からの働きかけであった。広島銀行は、地域の中核産業である自動車産業において、後継者難などを理由とした企業の廃業によるサプライチェーンの衰退が進んでいることに強い懸念を抱いており、事業承継の積極的な支援を行っている。このような中、広島銀行は、A社について「廃業のリスクがあり、早急に事業承継が必要である」との情報を得たことから、親事業者である同社に対してA社の引受を打診したのであった。

A社は、15年以上前から同社と取引を行ってきた企業で、精密小物プレス加工やパイプ切断加工という独自の技術や設備を有しており重要な外注先の一つであった。

この協力企業が廃業することになれば、同社にとって、小物部品の調達ができなくなるというマイナスの影響が生じることになる。また、広島銀行からサプライチェーン問題における将来的なリスクについての具体的な説明を受けたことも大きな後押しとなり、十分に納得した上でM & Aによる事業承継を行うに至ったのである。

A社は、同社以外にも、親事業者となる取引先1社を有していたが、同社が引受けを行ったことにより、従前の取引も引き続き維持できることになり、サプライチェーンの毀損を回避することができた。また、A社の従業員30名は同社が引き受けることとなったが、長年取引実績があり企業文化を共有できていたため組織面で大きな問題は発生していない。

買収して間もないが、もともと協力して行っていた業務も多かったことから、既にオペレーションの効率化による工程短縮など、買収による同社にとってのメリットも現れ始めている。同社の今後の方針として、物流コストの削減やオペレーションの効率化を行い、更なる利益増を目指している。

「たった一つでも部品が無いと自動車や建設機械は完成しない。引き続き供給責任を果たすためにも、協力会社との関係性を大切にしていきたい。」と代表取締役社長の八城祐氏は語る。



M&Aによる事業承継を行った八城祐社長（写真右）

事例 2-3-2 カジレーネ株式会社

「1社依存体質の下請から脱し、販売先の多角化を通じて、成長を続ける企業」

石川県かほく市のカジレーネ株式会社（従業員113名、資本金2,500万円）はカジグループの1社で、軽量織物の製造を行っている企業である。同社の技術力は世界屈指であり、「薄い・軽い・強い」という高機能な織物は、世界的ブランドも含めアパレル業界で高い評価を得ている。同グループは、同社を含む国内5社及び海外2社で構成されているが、グループ内で繊維機械の製造、糸の生産・加工を一貫して手掛け、他社では実現が難しい生地質感を出すことに成功している。

これまで繊維業界では、特定の企業と緊密な取引関係を結ぶことにより、安定的な受注体制を構築するという系列取引が一般的であった。同社も、創業時より旭化成株式会社（以下、「旭化成」）1社から原材料の支給を得て製品に加工・納品する系列取引により、利益率は低いものの安定した受注を獲得してきた。しかしながら、2000年頃から繊維業界の系列取引構造は徐々に崩れ始め、同社も、旭化成がナイロン事業から撤退したことを契機に、大手企業1社依存のビジネスモデルからの転換に取り組むこととなった。

系列取引構造の崩壊は、安定的な受注が見込めなくなるという脅威であると同時に、新規の取引先を獲得する機会と捉えることも可能である。同社は、この環境変化を機会と捉え、これまで事業の中で培った、「薄くて軽いにもかかわらず、丈夫で風合いのよい合成繊維織物」という高品質製品を武器に、積極的な営業を行うことで新たな取引を獲得していった。結果として、現在では、東レ株式会社や帝人株式会社といった他の大手企業との取引

を始め、約30社まで取引先を拡大し、1社依存体制からの脱却に成功している。業績も堅調に推移しており、従来5%前後であった営業利益率も倍以上に上昇した。これらの取引関係の変革を進める過程で、製品の開発力、取引先に対する提案力及び営業力の向上にも努めており、同社の競争力をさらに高めるという好循環を生み出している。

現在、同社は「繊維」や「生地」そのものの価値を高めるための取組を行っている。その取組の一つが、トラベルギアブランド「TO & FRO（トゥーアンドフロ）」の立ち上げである。自社ブランド製品を持つことにより、消費者に対して、「繊維」や「生地」の価値を直接伝えることができ、価値に見合った価格の設定も可能になる。羽田空港内の直営店や提携する中川政七商店の各店舗において、積極的にブランド展開を行っている。また、同社は自社だけでなく、地域資源である「石川県の生地」のブランド化を進めるために、同業他社とも協力していく方針である。さらに、繊維事業だけにとどまらず、培ってきた技術を応用して社会に貢献していくために、大学や企業との連携の下、医療産業分野にも進出し、人工血管や熱可塑性カーボン複合材を用いた義肢義足、ウェアラブルデバイスなどの開発を目指している。

「与えられた仕事をこなすだけでは生き残れない。顧客が何に困っているのかを捉え、自社内で研究開発に取り組み、自社のみで解決できない場合、関係者と協力して課題を解決する力が求められる。」と梶政隆社長は語る。



梶政隆社長



TO & FROの店舗

事例 2-3-3 三和製作株式会社

「大手企業との取引により獲得した競争力と、『ものづくり』へのチャレンジ精神を受け継ぐ、ニッチトップ企業」

広島県福山市の三和製作株式会社（従業員114名、資本金4,000万円）は、国内業界トップシェアを誇る「自動平盤打抜機」等の、紙工機械の製造・販売を手掛けている。職人による熟練の技と最新鋭の設備から造り出される独自の産業機械は、国外でも高く評価され、30数か国に輸出されている。

同社は、1947年の創業以来、大手メーカーの下請企業として、鉄道車両部品や製紙、段ボール、印刷機などの機械の製造を行ってきた。同社は大手メーカーとの取引を行っていく中で、製造業における基本的な競争力となる「品質管理」、「コスト管理」、「納期管理」のノウハウを吸収してきた。

このような努力に加え、先代社長（現社長：木下博雄氏の父）は、「依頼があったモノだけを造るだけでなく、他社にはできないことにチャレンジをしよう」と考え、様々な製品の開発に取り組んだ。こうしたチャレンジ精神は、同社のDNAとして現在も受け継がれている。

先代社長は、他社との差別化を実現するため、①新たな設備機械を積極的に導入する、②部品加工に加えて、自社内で製品の組立が出来る体制を確立する、③部品調達を自社で行う、の三つの改革に取り組んだ。大手企業との長年の取引関係で鍛えられた「品質管理」、「コスト管理」、「納期管理」の能力と、持ち前の「技術力」をい

かし、顧客からのオーダーにワンストップで応える体制を築いたのである。

また、次のステップとして、自社製品開発にも取り組んだ。様々な試行錯誤を経て、1983年に自動平盤打抜機の市場へ参入。当時、同社はこの市場における企業の中で最後発であったものの、他社が不得意とする薄い紙を打ち抜く技術を実現したことで、同市場におけるトップシェアの地位を確立するに至った。さらに、国内にとどまらず海外にまで販路を拡大していき、現在では、海外販売比率は35%に上る。

1999年に3代目社長に就任した木下博雄社長は、先代からのチャレンジ精神を受け継ぎ、国内トップシェアの地位に満足することなく、新技術・新製品の開発に継続的に挑戦。長期的な取引関係を継続している大手メーカーとの共同開発や最新鋭の設備の導入などを通じて、Japan Qualityの製品を世界に発信し続けている。

「機械製作一筋で、人がやらないことに挑戦し続ける中で、大変なことも多かったが、顧客から高い信頼を頂くことができ、全ての苦勞が報われる瞬間を何度も経験してきた。今後も、自動平盤打抜機の新製品開発や他分野での新技術の開拓にも意欲的に取り組んでいきたい。」と木下社長は語る。



木下博雄社長



同社の自動平盤打抜機

事例 2-3-4 瀬尾製作所株式会社

「低利益率のOEM受注企業から脱却し、ニッチ領域での自社ブランド確立を実現した企業」

富山県高岡市の瀬尾製作所株式会社（従業員17名、資本金1,000万円）は、400年前から金属加工が地場産業として根付く同市で1935年に創業し、各種金属製品の加工を主業として事業を行ってきた。

創業以降、同社は、主に大手メーカーのOEM受注企業として神仏具や雨樋の製造加工を行っており、かつては高い利益率を確保できていた。しかしながら、バブル崩壊を契機に、受注先からの価格引き下げ圧力が高まり、同社の利益率は悪化していった。さらに、大手メーカーから受注していた雨樋については受注量そのものも縮小傾向にあり、先行きに大きな懸念があった。

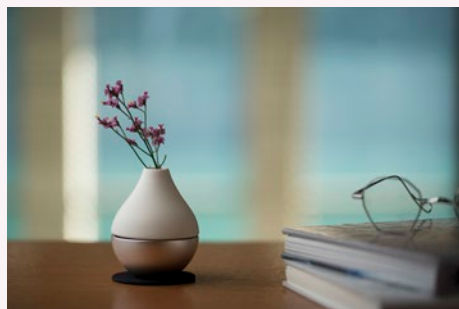
このような状況下で、2008年にIT業界で働いていた現社長の瀬尾良輔氏が東京からUターンで帰郷し、現会長の瀬尾良信氏と共に、低利益率のビジネスモデルからの転身を図るため、市場のニーズを見据えた自社ブランド製品の開発をスタートさせた。瀬尾社長がまず行ったのは、自社がこれまで製造してきた神仏具の市場動向の調査であった。この結果、神仏具の市場は近年のライフスタイルや宗教観の変化に伴い縮小傾向にあるが、消費者のニーズに合った製品の開発を行うことができれば、自社にとっては十分な需要を開拓することができ、新たな市場を形成できると考えた。これを実現するために、瀬尾社長はデザイナーをパートナーに迎え、消費者のニーズに合った製品の開発に着手した。

この取組によって開発されたのが、自社仏具ブランド「Sotto（ソット）」である。「Sotto」は、ライフスタイル

の変化により一般家庭に仏間がなくなりつつあるものの、その中でも大切な人を弔いたいという思いは変わっていないというアイデアから開発された。同ブランドは、「現在の暮らしにそっと寄り添う祈りのかたち」をコンセプトに、リビングや寝室の僅かなスペースでも、違和感なく故人に祈りを捧げる場を提供することができる製品になっている。「Sotto」ブランドで展開されている、しずく型の仏具「Potterin（ポタリン）」（おりん、香立、火立、花立の四つの仏具が一つになった製品）と「Paddle（パドル）」（パドルのような形のリン棒とおりんを組み合わせた製品）は、グッドデザイン賞を受賞し、一般消費者への認知度も高まりつつある。

また、同社がこれまで製造を手掛けてきた雨樋についても、「雨水を、ランドスケープの一部にしたい」というコンセプトから「SEO Rain Chain」という自社ブランド製品を展開。これら自社ブランド製品の確立に成功した結果、自社ブランド製品の売上割合は80%を超え、売上高は2010年と比較すると約2倍まで増加している。

「中小のものづくり企業が発展していくためには、自社にはないアイデア、デザイン、知的財産、広報、ブランド構築の方法を取り入れて経営にいかしていく必要がある。付加価値の高い事業を行っていくには、今後ものづくりの技術を磨くだけではなく、自社の得意分野以外の知識も広く取り入れて活用する時代になってくる。」と瀬尾社長は語る。



Potterin（ポタリン）



Paddle（パドル）



瀬尾良輔社長

事例 2-3-5

トップ工業株式会社

「サプライチェーンの持続可能性を高めるために、加工賃の支払額引き上げを自ら申し出た企業」

新潟県三条市のトップ工業株式会社（従業員150名、資本金1億5,000万円）は、モンキーレンチやラチェットレンチなどの作業工具の開発・製造・販売を行う企業である。同社は、専門の技術者向けから一般向けまで約2,000種類の工具を取り扱っているが、同社製品は、単に「使える」工具ではなく、利用者にとって「使いやすい」工具であることをアピールポイントとしており、利用者目線の開発と高い技術力から、国内にとどまらず海外の利用者からも高い支持を得ている。

このような競争力は、同社自身の企業努力もさることながら、地元の協力工場の存在によるところも大きい。高品質の製品を作るためには、同社が持ち合わせない技術、自社で取り組むには時間とコストが掛かる技術を協力工場から提供してもらうことが不可欠であるという。

同社は、後継者不在で廃業した協力工場の代わりとなる工場が見つからなかったことをきっかけに、これまで築いてきたサプライチェーンの持続可能性に課題があることを強く認識。取引のある全ての協力工場に対し、事業の継続意向や取引の実態に関する調査を行った。この調査で明らかになった大きな問題の一つが、一部の協力工場に対し相場よりも安い加工賃で依頼しているケースが複数あるということだった。その多くは従業員1～2名ほどの工

場であり、専門性・技術力の高いベテランの職人が、通常の作業者の何倍ものスピードで作業をこなすことで、安い加工賃をカバーしている工場も少なくなかった。こうした小さな工場では価格交渉を行う習慣がなく、何十年も同じ価格のまま発注してしまっているという状況であった。

この状況を改善するため、同社は、相場よりも安い加工賃で依頼していた協力工場に対し、自ら加工賃の引上げを申し出た。同社にとって原価率は上がることになるが、長年の取引関係にある協力工場は自社製品の製造工程に不可欠な存在であり、品質の高い製品の安定供給を維持するには協力工場の経営の安定が必須となる。協力工場の事業継続は、目先の原価率の上昇以上の大きな価値があると考えての経営判断だった。また、加工賃の引上げは一例であり、調査で把握した各協力工場の状況や課題に合わせた支援を行うことで、製品の安定供給に向けた体制の整備に努めている。

「加工賃引上げの取組を通じて、協力工場とは単なる取引先ではなく、より密接な関係が築けるようになった。今後も取引関係を持続させるために、協力工場との信頼関係を築いていきたい。」と同社の石井真人社長は語る。



石井真人社長



同社製品

事例 2-3-6

SCSK株式会社

「多重下請構造にあるIT業界の中で、パートナー企業と共に働き方改革を進める大企業」

東京都江東区のSCSK株式会社はソフトウェア開発、システムの運用・保守、ITプロダクトの販売などを行う、東証一部上場企業である。同社は、長時間労働が常態化しているIT業界の中で、2012年から働き方改革を進めており、月間平均残業時間20時間以下、年間有給休暇取得率90%以上を実現しつつ、業績も好調に推移している。同社では、委託先企業をパートナー企業と位置づけ、約500社あるパートナー企業と共に、働き方改革の施策を共有し、共に推進している。

システム開発プロジェクトにおいて、上流工程における業務要件や仕様定義が曖昧であると、プロジェクトが進む中で仕様の変更などが頻繁に発生し、取引関係にある企業においても手戻りが増加することになる。また、製造業と異なり、成果物は「モノ」として目に見えないことから、プロジェクト全体の進捗や品質が見えづらく非効率になりがちである。

そこで同社は、自社が進めるプロジェクトについて初期に仕様を明確に定め、後出しでの要件追加は行わないことにするとともに、「SE⁺（エスイープラス）」というシステム開発方法論を確立し、パートナー企業とも共有した。「SE⁺」は、システム開発プロセスを標準化するとともに、プロジェクトの進捗状況を可視化し、各プロセスでどのような作業が必要で、どのような品質・水準を確保すれば次の工程に進めるかが示される。この仕組みを導入することで、パートナー企業と共に業務の手戻りを減らし、効率的に高い品質のシステムを開発することが可能になった。

また同社は、契約関係の見直しにも積極的に取り組んでいる。IT業界では、自社の要員だけでなくパートナー企業と共同の体制で、プロジェクトを進める形態が一般的であるが、人手が不足すると、更に外注するために再委託や再々委託が発生し、これがIT業界の多重下請構造につながっている。同社では、パートナー企業との契約形態

を、プロジェクトの完遂を目的とした「請負型」に移行している。「請負型」の契約形態であれば、パートナー企業の創意工夫により効率的な業務遂行の余地の拡大が期待され、パートナー企業の技術力や専門性の向上にもつながる。さらに同社ではパートナー企業に対し再々委託を行わないように求めている。

こうした取組により、同社のパートナー企業は、同社とともに効率的にプロジェクトが進められるようになり、残業時間や有給休暇取得率の改善が進んでいる。さらに同社では、より高い品質・生産性と継続的かつ安定的な取引を実現できるパートナー企業約30社を「Coreパートナー³³」と位置づけており、働き方改革に関する各社の具体的な取組やその成果などを定期的に共有している。人手不足が課題になっているIT業界の中で、Coreパートナーの採用状況は好調であるという。

同社の田淵正朗会長は、「パートナー企業や自社の国内ニアショア拠点のIT技術者が、IT業界の働き方のモデルとなることを目標とし、効率的で創造性の高い業務の進め方と働き方改革を業界に広めることで、IT業界全体に優秀な人材が集まるというエコシステムづくりを目指していく。」と力強く語る。



働き方改革推進パートナー表彰の様子

33 Coreパートナーのうち、約3分の1が従業員300名以下の企業である。

事例 2-3-7

航空機部品生産協同組合

「大企業と中小企業が連携し、航空機産業の国際競争力向上を目指す協同組合」

三重県松阪市の航空機部品生産協同組合（組合事務局4名、工場内稼働人員約200名、出資金4,000万円）は、航空機部品の生産に携わってきた10社によって結成され、航空機部品を一括で受注・生産している。三菱重工業株式会社（以下、「三菱重工」）松阪工場建屋の一部を購入して共同工場とし、2017年から航空機部品の生産を開始した。同組合は松阪市を拠点とするため、「松阪クラスター」とも呼ばれている。

航空機産業は、ボーイング（米国）やエアバス（フランス）といった航空機メーカーを頂点とし、世界各地で部品の生産が行われている。我が国においては、三菱重工を始めとした重工大手3社（川崎重工業株式会社、株式会社IHI）が、これら航空機メーカーのTier1企業に当たり、その下に中小企業を中心としたTier2以下のサプライチェーンが形成されている。航空機の部品点数は自動車と比較しても非常に多く、高い品質水準が要求される。今後、航空機の需要は拡大が見込まれる中、各国のTier1企業は受注獲得のために品質・コスト・納期の改善を進めており、我が国の航空機産業も国際競争力を高める必要に迫られている。

このような環境下で、同組合は航空機部品業界の生産効率を高めることを目的に、2015年4月に設立された。航空機部品の生産体制は、一つの部品を製造するために、板金加工、表面処理、塗装といった数多くの工程を経る必要がある。このとき、部品を各工程に進めるために、Tier1企業から各工程を担当する企業に発注し、完成した部品を都度Tier1企業に戻すという方法を採用しており、材料の仕入れから一つの部品が完成するまでに30～90日を要していた。同組合では、これまで別々の企業が別々の工場で行っていた機械加工、板金加工、熱処理、ショットピーニング、表面処理、塗装、検査といった複数の工程を一つの共同工場で行うことで、工程間の連携を高め部品の配送にかかる期間の短縮を目指した。

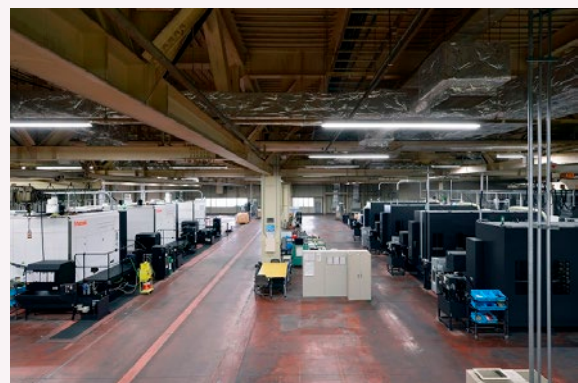
具体的な取組として、共同工場内で各社が連携して部品を製造するために、共通の生産管理システムを構築している。共通生産管理システムは、会社間をまたがる各工程を横断的に管理しており、各社の生産スケジュールを進捗状況に応じて組み替え、納期までの効率的な生産計画を立てている。ある企業で手掛けた部品が他社に納

品された後どのように加工されているかなど、製造工程全体が把握できるようになり、生産の見える化につながる。また、受発注システムでは各企業間の受発注にEDI³⁴を導入した。EDIにはペーパーレス化や自動化による人的ミスの削減、工数削減などのメリットがある。航空部品業界は部品点数が多いにもかかわらず、これまで導入されていなかったため、既に導入が進んでいる自動車業界に倣いつつ、同組合に適合した独自の受発注システムを構築した。

このような取組の結果、「松阪クラスター」では生産リードタイムを1週間～10日程度まで短縮することに成功した。今後も更なる生産体制の効率化を推し進め、Tier1企業と一体となって、国際競争力向上・販路拡大を目指している。



協同組合事務所



工場内部の様子

34 Electronic Data Interchangeの頭文字を取ったもの。

事例 2-3-8

SESSA 中小企業医療機器開発ネットワーク

「医療機器産業への参入に向けた、ものづくり中小企業の新たな連携の形」

SESSA 中小企業医療機器開発ネットワークは、精密工業の世界的な集積地である長野県諏訪地域を中心に、高いスキルを持つ医療機器専門家を有する医療機器ODMメーカー、世界最高水準の技術を持つ金属の材料・加工・組立メーカーなど、ものづくり中小企業8社が参画している企業連合（任意団体・2020年度一般社団法人化予定）である。

世界の医療機器市場は拡大基調にあり、次世代の有望産業として高い注目を集めている。各国の大手医療機器メーカーは、自社の経営資源を利用し研究開発を行っているが、技術的な制約により目指す機能を実現出来ないケースがある。我が国のものづくり中小企業の中には、高い技術により大手医療機器メーカーが抱える課題を解決できる企業が存在し、これらのものづくり企業は医療機器産業への参入余地がある。しかしながら、その技術をどのように医療機器に利用すれば分からないことが参入を困難にしている側面がある。

SESSAの代表幹事である鈴木啓太氏は、オリンパス株式会社での勤務経験から医療機器の開発に精通しており、2013年に東京から長野に移住したことを契機に（株）ナノ・グレインズを立ち上げ、医療機器の開発を開始した。同氏は、諏訪地域のものづくり中小企業と協力し、試作開発を進める中で、これらの中小企業の高い技術力が医療機器産業に変革をもたらす可能性を感じ、2014年に「中小ものづくり企業の連携による医療機器産業への参入における成功モデルの確立と共有」を目的にSESSAを結成した。

SESSAでは、参画企業が一堂に会する定例会を毎月一度開催している。この定例会では、医療機器の共同研究開発の進捗状況の共有、課題を解決するためのディスカッション、参画企業の新たな技術や最新の医療機器業界の情報共有などが行われている。定例会での情報交換を通じて、1社だけで案件に取り組むよりも参画企業の得意分野のノウハウを持ち寄ることで、医療機器メーカーのニーズにより的確に応えることができることも明らかとなり、参画企業間における共同研究は非常に盛んである。また、国内外の展示会、医療機器メーカー訪問といった販路拡大に向けた取組についても、個社単位だけではなくSESSAという団体として共同で行っている。

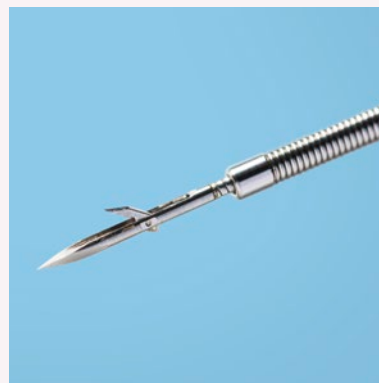
これらの具体的な取組として、ドイツで行われる世界最大の医療機器製造展「COMPAMED」への継続的な共同出展が挙げられる。この展示会では、参画企業それぞれが持つ優れた技術を結集し試作した「内視鏡処置具」を

出展し、医療機器メーカーへの提案を行った。この試作品は、参画企業の持つ優れた技術の見える化につながり、国内外からの商談につながった。現在も、「COMPAMED」のほか、東京で行われるアジア最大の医療機器製造展「MEDTEC Japan」にも出展するなど、積極的な販路開拓を行っている。

こうした取組の結果、大手を含む医療機器メーカーや国立がん研究センター等の医療機関から開発委託契約を獲得しているほか、内視鏡手術用の生検針等、試作開発に成功している製品も複数あり、現在は量産に向けて準備を進めている。2018年3月末で参画企業の医療機器関連売上合計は、SESSA結成時の2014年と比較して40倍にまで増加している。さらに、結成から現在に至るまでに既に7件の特許を出願している。今後は医療機器の市場が大きい米国で展示会への出展も視野に入れ、活動の領域や規模を拡大していくことを目指している。

社名	医療機器向け技術
(株)ナノ・グレインズ	医療機器ODM・開発受託
(株)小松精機工作所	精密機器用材料技術
(株)マイクロ発條	精密微細コイル技術
(株)プロボックス	精密特殊合金パイプ
共栄電工(株)	精密内面研磨技術
(株)ミゾグチ	精密コーティング技術
(株)共進	精密カシメ接合技術
高島産業(株)	精密加工・精密組立技術

SESSA 参画企業



SESSAで開発された高機能医療機器