

新たな時代へ 向けた 自己変革力

中小企業庁編

中小企業白書
小規模企業白書

2022年版

上

本書で取り上げた事例一覧

第1部 令和3年度(2021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

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
1-1-1	株式会社ヒダカラ	岐阜県 飛騨市	感染症の影響により閉店を決断した豆腐店を第三者承継し、事業多角化に挑戦する中小企業	I-105
1-1-2	株式会社山上木工	北海道 津別町	先代までに培った強みをいかし、後継者が新たな取組や販路開拓に積極的に取り組む中小企業	I-106
1-1-3	株式会社上町家守舎	岩手県 花巻市	感染症下で事業承継を実施し、地元の味を守り続けている中小企業	I-110

第2部 新たな時代へ向けた自己変革力

第1章 中小企業における足下の感染症への対応

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-1-1	株式会社村井	東京都 豊島区	クラウドファンディングなどを活用し販路を拡大することで、BtoC事業を強化し事業再構築を進める中小企業	II-65
2-1-2	株式会社和多屋別荘	佐賀県 嬉野市	サテライトオフィスの誘致など事業再構築に取り組み、多角化を進める中小企業	II-66

第2章 企業の成長を促す経営力と組織

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-2-1	近畿編針株式会社	奈良県 生駒市	ブランドコンセプトから見直し、新ブランドを立ち上げたことで、海外向けの売上げを伸ばし成長につなげている中小企業	II-79
2-2-2	環境大善株式会社	北海道 北見市	社外のアートディレクターと共にデザイン経営に取り組み、自社のブランドコンセプトの明確化などを通じて、ブランド力を高めた中小企業	II-91
2-2-3	株式会社ワン・ステップ	宮崎県 宮崎市	オンライン研修を活用するなど、従業員に積極的に学びの機会を提供し、感染症流行の影響を受けながらも急回復している中小企業	II-112
2-2-4	ヒカリ株式会社	奈良県 天理市	社内に『ものづくり大学』を開校し、楽しみながら知識や技術を習得できる仕組みを提供する中小企業	II-113
2-2-5	岩田商事株式会社	大分県 大分市	従業員主導の人事評価制度導入で自主性を育み、高収益を上げる中小企業	II-125



2-2-6	株式会社三義漆器店	福島県 会津若松市	従業員と共に働きやすい職場環境を実現することで感染症下においても5期連続の増収増益を達成している中小企業	II-126
2-2-7	株式会社 ホクシンエレクトロニクス	秋田県 秋田市	モラルサーベイを活用して人事施策を改善するなど、従業員満足度を高める経営で業務の質を向上させている中小企業	II-127
2-2-8	株式会社ジャパンインター ナショナル総合研究所	京都府 京都市	20代社員を新支社長に抜てきするなど、大胆な組織体制の刷新を行い、外部環境の変化に対応する中小企業	II-133
2-2-9	株式会社吉備総合電設	鳥取県 鳥取市	副業人材の専門性を活用してBtoC市場に新規参入を果たした中小企業	II-139
2-2-10	株式会社オキス	鹿児島県 鹿屋市	業容拡大に合わせて適材適所で副業人材を活用し、社内体制を強化している中小企業	II-140
2-2-11	株式会社共立理化学研究所	神奈川県 横浜市	事業承継を機に企業理念の再構築に取り組み、自社の目指す姿を明確化した中小企業	II-153
2-2-12	株式会社常磐植物化学研究所	千葉県 佐倉市	創業時の原点に立ち返り、経営理念の浸透を通じた意識改革に取り組んだことで、経営危機からの復活を遂げた中小企業	II-162
2-2-13	飯田工業薬品株式会社	静岡県 富士市	経営理念を社内に浸透させ、新規事業の取組により取引先との共栄を実現した中小企業	II-163
2-2-14	株式会社はくばく	山梨県 中央市	市場調査により顧客のニーズを把握し、経営戦略の策定にいかす中小企業	II-172
2-2-15	パック・ミズタニ株式会社	大阪府 大阪市	段ボールを軸に自社の事業領域をしっかりと認識し、顧客ニーズをつかみながら事業領域を拡大していった中小企業	II-176
2-2-16	正栄産業株式会社	富山県 富山市	自社の経営理念・経営戦略を組織内に浸透させ、社内一丸となった経営を実現している中小企業	II-185
2-2-17	株式会社あつまる	東京都 渋谷区	過去の失敗に奮起し、経営の知識・哲学を学び、会社の成長と従業員の働きがいにつなげる中小企業	II-208
2-2-18	株式会社マックス	大阪府 八尾市	社内外での学びを積極的に実践することで、経営危機から脱し、次の時代を見据えて飛躍する中小企業	II-209
2-2-19	株式会社STG	大阪府 八尾市	感染症下、リモート交渉で海外M & Aを成立させ、成長を続ける中小企業	II-225
2-2-20	株式会社二川工業製作所	兵庫県 加古川市	自社で発電する再生可能エネルギーを活用することで脱炭素への取組を進め、企業価値を高める中小企業	II-235
2-2-21	川上産業株式会社	東京都 千代田区	早くから再生原料に着目し、製造過程における脱炭素化に取り組み、競争力を高めている中小企業	II-236
2-2-22	株式会社ヤマグチマイカ	愛知県 豊川市	サプライチェーンにおける人権尊重に積極的に取り組む中小企業	II-243
2-2-23	株式会社金井酒造店	神奈川県 秦野市	ファンドの資本を受け入れ、DX推進により経営改善と再成長につなげる中小企業	II-253
2-2-24	株式会社イーディーピー	大阪府 豊中市	継続的な資金調達と技術開発の強化に取り組み、業績の大幅向上に至った中小企業	II-261

第3章 共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築伴走支援

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-3-1	株式会社松浦機械製作所	福井県 福井市	感染症流行下にDX推進室を立ち上げ、動画戦略を軸としたデジタル化に取り組んだ中小企業	Ⅱ-298
2-3-2	株式会社ヒサノ	熊本県 熊本市	社外専門家との二人三脚で、配車業務の効率化や付加価値向上を実現した中小企業	Ⅱ-323
2-3-3	有限会社佐々木酒造店	宮城県 名取市	ITリテラシーを高め、HPや動画を活用したマーケティングに取り組んだことで、震災後の危機をチャンスに変えた中小企業	Ⅱ-324
2-3-4	株式会社カワト T.P.C.	山口県 岩国市	情報共有の円滑化を実現し、デジタル化による競争力強化にもつなげた中小企業	Ⅱ-343
2-3-5	有限会社静岡ラボ	静岡県 湖西市	データ活用で農産物の生産を効率化し、生産量を3倍に高めた中小企業	Ⅱ-358
2-3-6	株式会社オギノ	山梨県 甲府市	顧客属性・購買データの分析と利活用で顧客との関係性を強化している中小企業	Ⅱ-359
2-3-7	東海光学株式会社	愛知県 岡崎市	購買管理システムの導入に伴いデータの部門間共有を可能にし、コスト削減にも成功した中小企業	Ⅱ-360
2-3-8	松田紙業有限会社	千葉県 野田市	加工データの蓄積とデータベース化により、顧客の信用を獲得した中小企業	Ⅱ-361
2-3-9	株式会社ありの子	大分県 大分市	SNSと来店客の分析を連動させ、無駄のない店舗運営、売上増加につなげた中小企業	Ⅱ-362
2-3-10	株式会社清和モールド	新潟県 燕市	伴走型支援により、自社の取り組むべき課題を設定し経営ビジョンの社内への浸透、組織的な営業体制を確立した中小企業	Ⅱ-394
2-3-11	株式会社三友製作所	茨城県 常陸太田市	伴走型支援を通じて中期経営計画を策定し、次世代の経営陣の育成につながった中小企業	Ⅱ-395

事例

1-1-1

感染症の影響により閉店を決断した豆腐店を
第三者承継し、事業多角化に挑戦する中小企業

所在地 岐阜県飛騨市
従業員数 18名
資本金 500万円
事業内容 小売業

株式会社ヒダカラ

▶ 大手企業を退職し、地元にUターンし起業

岐阜県飛騨市の株式会社ヒダカラは、地元飛騨地方の食材に特化したECサイト「ヒダカラ商店」の運営のほか、地域の事業者や自治体向けにブランディング、販売支援などを行う企業である。大手ECサイト運営企業に勤めていた船坂康祐社長が妻の船坂香菜子共同代表と共に、「飛騨をもっとホットに！」をビジョンに掲げ、2019年に設立。船坂社長は、前職で全国各地のマーケティング支援を行っていた経験から、飛騨地方にも魅力的な地域産品が多くあるにも関わらず、消費者に魅力が伝わっていない現状にかねてから問題意識を持っており、地域の個性やこだわりを次世代に残したいと考えて、起業した。起業後は、感染症の影響で行き場をなくした飛騨の食材を詰め合わせてセット販売する「飛騨の宝箱」など、ECサイト運営事業を中心に業容拡大を図ってきた。

▶ 地元に愛される豆腐店の閉店を聞き、第三者承継を決意

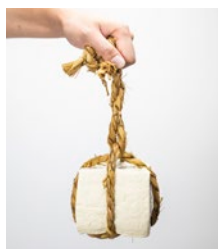
岐阜県白川村の深山豆腐店は、当地で古くから作られてきた伝統食材「石豆腐」を製造・販売する豆腐店である。岐阜県の一大観光地である白川郷からも近く、地元客や観光客に親しまれてきたが、感染症の影響による売上減少や店主の高齢化などにより、2021年3月末で閉店することとなった。株式会社ヒダカラは当時、深山豆腐店と直接的な取引はなかったが、白川村のふるさと納税に関するプロジェクトで何度か顔を合わせたことがあった。閉店前に香菜子共同代表が同店を訪れると、店主からは冗談半分で「事業を引き取ってもらえないか」と言われた。その場では結論を出さなかったが、船坂社長やスタッフと議論する中で、「石豆腐を途絶えさせてはいけない」、「地域の魅力を再構築できるかもしれない」という思いから、承継することを決断した。その後、具体的に収支計画を立てるなど事業の現実性を精査し、2021年4月から事業承継に向けた具体的な手続きを開始した。事業承継に当たっては、岐阜県事業承継・引継ぎ支援センターからM&Aに関する基本的な手続きや費用感の相場を教えてもらうなどのサポートを受けながら、同年8月に事業譲渡の締結に至った。

▶ クラウドファンディングやテイクアウト対応など新たな取組にもチャレンジ

事業承継後は、数か月にわたって社員が先代の店主から石豆腐の製法について指導を受け、技術を習得した。さらに、製造設備購入などの資金を集めるため、クラウドファンディングに取り組んだ。同社の事業承継に対する思いと石豆腐の魅力があいまって、当初の目標である50万円を大きく上回る126万円の資金が全国から集まった。同社では、この資金などを活用して、機械の入替えや新商品の開発を進めるほか、アフターコロナを見据え、テイクアウトやイートインに対応する店舗へのリニューアルを実施した。船坂社長は、「初めての製造業への進出という不安はあったが、クラウドファンディングを通じて石豆腐の魅力を再確認し、今回の事業承継の可能性を実感している。当社としても大きなチャレンジとなるが、地域の発展のためにも事業を成長させていきたい。」と語る。



事業承継後の新体制



当店の製造する石豆腐



リニューアル後の店内

事例

1-1-2

先代までに培った強みをいかし、後継者が
新たな取組や販路開拓に積極的に取り組む中小企業

所在地 北海道津別町
従業員数 19名
資本金 300万円
事業内容 木製建具工事業

株式会社山上木工

▶ 同社の知名度の低さを痛感するも、技術力には確かな自信

北海道津別町の株式会社山上木工は、木製家具のOEM製造から自社ブランド「ISU-WORKS」の販売製造までを手掛ける企業である。コンピュータで数値制御した高度なNC工作機械による「機械力」と、高い加工技術を持つ熟練の木工職人による「職人力」を強みとしている。3代目となる山上裕一郎専務は、大学卒業後、大手工作機械メーカーに勤務。当時は家業を継ぐという意識はなかったが、父である山上裕靖社長の助けになりたいという気持ちが強まり、2013年に同社に入社した。新規受注を得るために回った営業先では同社の知名度の低さを痛感したが、確かな技術力で作られる同社の製品品質に自信があった山上専務は、同社の今後の成長を見据え、「オホーツクから世界に」を合言葉に、同社のPRと販路開拓に積極的に取り組むこととした。

▶ 自社ショールームの整備や海外展開などに積極的に取り組む

山上専務は情報発信を強化するため、同社のHPを一新。さらに、動画やSNSを駆使しながら実績や技術力の高さを積極的に発信した。また、2015年には廃校になった小学校を活用した自社ショールーム「TSKOOL（ツクール）」の整備を開始。3年をかけてリノベーションし、同社の製品を発信しているほか、木工教室を開校するなど地元津別に人を呼び込むスポットとしても機能している。また、山上専務は自社ブランド「ISU-WORKS」の海外展開にも積極的に挑戦。2017年に経済産業省が実施した、フランスのパリにおいて地域の優れたクールジャパン商品のテストマーケティングを支援する「Challenge Local Cool Japan in パリ」事業に応募し、これに選定されると、1年間の常設展示の機会を得る。これにより海外展開の足掛かりを掴むと、現在はフランスでの展開に加え、香港においても5店舗を出店するなど、海外進出に成功。さらに今後は、台湾やシンガポール、タイなどへの進出を予定している。こうして自社のPRと海外展開を進める中、更なる実績を作りたいと考えていた山上専務は、株式会社SYD代表取締役でデザイナーの吉田真也氏とともに、2018年に東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会が公募した「メダルケースの製造委託契約」のプロポーザルに挑戦。締切日までの僅かな日数の中で、同社の技術力をいかして0.1ミリ単位で削って修正する緻密な作業を続け、200個以上の試作品を作成した結果、受注を勝ち取る。「オホーツクから世界に」を目標として掲げていた同社において、地域の小さな会社であっても世界規模の仕事ができることを体現した瞬間でもあった。

▶ 昨年は過去最高の売上高を記録するとともに、今後は更なる海外展開に挑戦

一連の取組は、同社の認知度向上につながったほか、現在では直接、海外のクライアントからも仕事の依頼が来るようになるなど、国内外問わず、新規受注も増加している。また、「ISU-WORKS」の立ち上げ当初は100脚以下だった年間販売数も、2021年は1,400脚まで増加し、売上高も過去最高を記録した。

2020年、山上専務は「ISU-WORKS」の更なる海外展開に加えて、地元北海道で作られている家具やインテリア雑貨の海外輸出などを手掛ける地域商社「株式会社The Goods」を設立。これまでの海外展開などの経験を基に、自社だけにとどまらずオホーツクの魅力向上にも取り組んでいく予定としている。「先代までに培ってきた土台があったからこそ、新たな取組に挑戦できた。今後は自社ブランドだけにとどまらず、オホーツクの魅力を世界に届けるために挑戦を続けたい。」と山上専務は意気込む。



山上裕一郎専務



同社が製作したオリンピック・パラリンピックのメダルケース



廃校になった小学校を活用した自社ショールーム「TSKOOL（ツクール）」

事例

1-1-3

感染症下で事業承継を実施し、
地元の味を守り続けている中小企業

所在地 岩手県花巻市
従業員数 45名
資本金 100万円
事業内容 飲食業、その他小売業

株式会社上町家守舎

▶ 長年愛される地元の名店を残すために

岩手県花巻市の株式会社上町家守舎は、花巻市のランドマークであるマルカンビルの運営を軸として、2016年に設立した地元のまちづくりに貢献している企業である。社長の小友康広氏は、同社以外でも、空き家のリノベーションを実施し商業化するなどの取組を行っており、これまでも花巻市の活性化に寄与していた。花巻市中心部で1955年から続く老舗の餃子屋「夜来香（イエライシャン）」の当時の店主である伊藤達夫氏は、自身が75歳を迎えるに当たり、事業を誰かに引き継いでもらいたい意向を持っていた。こうした中で、日々まちづくりや、地元の良いものを残していきたいと考えている小友社長がその情報を知り、事業承継の打診を行う機会を得た。「夜来香」は、伊藤氏が2代目店主として1976年から経営しており、長年地元民に愛されているお店で、花巻市内では有名店であった。現店主の菊池英樹氏は花巻市出身で、「夜来香」には何度も足を運んだことがあり、かねてより伊藤氏との交流もあった。株式会社上町家守舎では、飲食事業部長としてマルカンビル大食堂の指揮を執っており、事業承継の機会を前向きに捉えていた。「夜来香」の次期店主を菊池氏とする方向で、事業承継に向けた取組を2020年夏頃から本格的に開始した。

▶ 事業の譲渡主と譲受主との信頼関係の構築

当初、菊池氏が伊藤氏に接触した際は、別の事業者が引継先の候補として存在した。その後、伊藤氏が株式会社上町家守舎の事業への取組姿勢や花巻市への思い入れに感銘を受け、同社に引き継ぐことを決めた。菊池氏の「地元の味を守り抜く」との強い覚悟と「事業内容や企業の歴史を真の部分から理解し、オーナー様の気持ちを酌み取ることが大切」との考えやその情熱は、伊藤氏にしっかりと伝わっていた。2020年11月から2か月間、伊藤氏とともに修行を実施。皮や餡まですべて手作りのこだわりの餃子で、長年親しまれた味をしっかりと作り出せるよう腕を磨いた。そして、翌年2021年1月に事業承継を実施。菊池氏を店主として新たなスタートを切った。

▶ 事業承継を契機に生産体制を強化

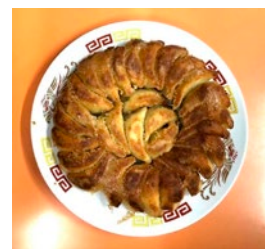
事業承継前からテイクアウトの需要はあり、感染症下でも対応していた。しかし、店内での飲食が限られる時期もあったため、売上げを伸ばすことは難しかった。そこで、事業承継を実施後に同社の従業員にも餃子の作り方を伝授し、製造体制を強化した。テイクアウトの供給量を増加し、集客力のあるマルカンビル大食堂でも餃子を提供することを可能にした。その結果、事業承継前と比べ、「夜来香」店舗での売上げは感染症下でも維持し続け、店舗とマルカンビル大食堂を含めた当社全体での餃子の売上げは、2.5倍にまで伸ばすことができた。今後は、「地元のみならず、全国にこの餃子を届けられるよう、冷凍餃子の開発を目指していきたい。そして、花巻市発祥の名物商品として発信し、地元を盛り上げられるお店になれるよう、今後も頑張りたい。」と菊池氏は語る。



長年変わらない地元のお客様を引き寄せる店構え



前店主の伊藤達夫氏（左）と現店主の菊池英樹氏（右）



看板料理の「夜来香餃子」

事例

2-1-1

クラウドファンディングなどを活用し 販路を拡大することで、BtoC 事業を強化し 事業再構築を進める中小企業

所在地 東京都豊島区
従業員数 107名
資本金 1億円
事業内容 なめし革・同製品・
毛皮製造業

株式会社村井

▶ 感染症下でBtoB 事業が落ち込む中、一般消費者向けの製品開発・販売強化が課題

東京都豊島区の株式会社村井は、靴を作る際に必要不可欠な「靴型」、つま先・踵部分に入れる芯や足を支える土台部分などの「靴部品」を企画・製造・販売する。全国の靴業界企業約700社のうち、同社が顧客に抱えるのは400社以上。金型や製造機械を自社で設計製造できる点などが同社の強みであり、製品評価や開発においては、帝京大学や東京工科大学などの外部の知見を得ながら課題解決に当たっている。

これまで靴部品事業（BtoB）を中心に手掛けてきたが、2000年に一般消費者向けにインソールやパッドの販売を行うフットケア事業（BtoC）を始めた。徐々に市場での認知度も上がり2020年度の全社売上高のうち、フットケア事業が2割を占めるようになった。フットケア事業は感染症の影響を比較的抑えることができたものの、感染症下で靴部品事業の売上高は、2019年度比で大幅減少となった。このため、自社で売上げや利益をコントロールしやすい一般消費者向け自社製品の開発・販売の強化が喫緊の経営課題であった。

▶ クラウドファンディングなどを活用し、新製品の販売を拡大

フットケア事業の強化のために、新製品として開発していた飛距離アップと球筋の安定を両立させる右利き専用のゴルフ向けインソールの投入を検討。製品のマーケティングやブランディングの方法を見直す中で、2021年1月にゴルフ向けインソールについてクラウドファンディング（以下「CF」という。）を実施した。メールや葉書によるDM、SNSでの広報の結果、公開から約3時間で当初の目標金額を達成。プロジェクト終了時のサポーターは705人、応援購入金額は達成率1,300%を超える結果となった。また、CFの実施自体が営業ツールとなり、CF終了後に実施したゴルフ専門紙へのプレゼント企画掲載など様々なマーケティング施策も功を奏し、多くの注文が舞い込んだ。顧客の反応をダイレクトに感じられると手ごたえをつかんだ同社の村井隆社長は、CF第2弾として産前産後の女性向けインソールのプロジェクトを企画、新たにギフト市場への参入を狙う。

▶ フットケア事業の売上高を5年後に全社売上高の5割へ

フットケア事業の開発・販売を強化し、実際に利用する消費者との距離が近くなった結果、「ここが良かったよ」という消費者の声がより届きやすくなり、従業員の意欲向上にもつながっている。落ち込んでいた靴部品事業も回復の兆しが見える中で、今後はフットケア事業の販路を更に強化するため、事業再構築補助金を活用し、2022年中に同社のECサイトを開設。さらには本社1階のスペースを活用した、一般消費者向けの商品の素晴らしさを感じたり、「歩く」アクションのきっかけを提供したりする「歩く」をテーマにしたギャラリー設置を計画している。『足の悩み及び靴に関する意識調査』結果によると約75%の人が足に何らかの悩みを抱えている。そうした人々の声を拾い上げ、解決につながる商品や歩ききっかけを提供することで、もっと歩くことに積極的になってもらいたい。消費者に寄り添いながら、5年後を目途にフットケア事業の売上比率を現在の2割から5割に引き上げたい。」と村井社長は語る。



村井隆社長



クラウドファンディングで話題となったゴルフ向けインソール



顧客との接点を増やし、製品開発に取り組む

事例

2-1-2

サテライトオフィスの誘致など 事業再構築に取り組み、多角化を進める中小企業

所在地 佐賀県嬉野市
従業員数 101名
資本金 1,000万円
事業内容 宿泊業

株式会社和多屋別荘

▶ 利益率の低い「一泊二食」に依存する業態に危機感

株式会社和多屋別荘は、「日本三大美肌の湯」の一つ、嬉野温泉にある1950年創業の旅館である。2万坪に及ぶ広大な敷地に110室の客室を持つ。同社3代目社長の小原嘉元氏は、旅館の再生事業を専門に行うコンサルタントとして修業後、同事業で独立。10年の実績を重ねた後、2013年頃、同社に戻り社長に就任した。大工経験のある社員による低コストかつ高品質なリフォーム、地場の名産品である嬉野茶と肥前吉田焼に嬉野温泉観光を組み合わせた「ティーツーリズム」の提案など様々な取組を実施したところ、客室稼働率は安定し、業績も堅調に推移していた。一方で感染症流行前より、「一泊二食」というベストセラー商品だけに依存した従来型のビジネスモデルの見直しの必要性を小原社長は感じていた。こうした中、感染症流行後、宿泊客の減少により売上げが半減し、その課題が浮き彫りとなった。

▶ 「2万坪の管理・運営」に発想を転換し、経営資源の有効活用を進める

小原社長は就任当初より自社の事業を「旅行の販売」から、「2万坪の敷地の管理・運営」へと見直す構想を練り続け、同社最大の経営資源である広大な敷地を活かしたテナントの誘致など、幅広い視野で事業を検討していた。事業再構築の取組は感染症流行前より開始していたが、契機となったのは、2019年夏に同旅館を愛用する株式会社イノベーションパートナーズ（以下、「IP社」という。）の本田晋一郎社長から、「自社のサテライトオフィスを設置できないか」という打診を受けたことであった。同社はIP社及び行政と連携し、企業立地制度なども活用しながら、サテライトオフィスを2020年4月から稼働した。感染症流行の影響を受け、旅館の営業休止を余儀なくされた時期と被ったこともあり、ここから同社はサテライトオフィス事業の拡大を加速させた。IP社と連携し、サテライトオフィスへの入居企業を探し、2021年6～10月にかけて新たに4社のサテライトオフィスへの入居が決まった。また、同社は更に取組を進めた。ワークスペースを整備する中で、ワーケーション用の宿泊プランを新設し、感染症流行で関心が高まったワーケーション需要の取り込みにも積極的に動いた。また、2021年11月には、「泊まる→通う旅館へ」をコンセプトに、有名パティスリーショップなどを誘致し、あわせて書店などを開業する「Reborn Wataya Project」を実施し、宿泊客だけでなく地元客の需要の取り込みも進めた。

▶ 新規事業が収益を下支え、シナジー効果も生まれる

同社がリーシング事業と呼ぶ、これらの一連の取組は新たな事業の柱となりつつある。感染症流行の影響により、引き続き宿泊事業は厳しい状況ではあるものの、リーシング事業の安定した賃料と高い利益率により、同社の収益を下支えしている。「Reborn Wataya Project」ではそれまで利用の少なかった近隣顧客による売上げが生まれるだけでなく、同社の知名度も向上し、既存事業とのシナジー効果を感じている。またサテライトオフィス事業では、依然として多くの問い合わせを受けており、2022年中には10～12社のサテライトオフィス入居を見込んでいる。「サテライトオフィスの入居企業には当社とのシナジーも期待する。現地採用された人が活躍し、世界へと羽ばたいていくのだから奥行きが深い。今後は美術館や劇場を開業させたい。」と小原社長は語る。



小原嘉元社長



サテライトオフィス



和多屋別荘の外観

事例

2-2-1

ブランドコンセプトから見直し、
新ブランドを立ち上げたことで、海外向けの売上げを
伸ばし成長につなげている中小企業

所在地 奈良県生駒市
従業員数 34名
資本金 1,000万円
事業内容 その他の製造業

近畿編針株式会社

▶ 自社ブランドの海外販売が伸び悩み、ブランドイメージの刷新が課題に

奈良県生駒市の近畿編針株式会社は、1916年創業の老舗編針メーカーである。売上げの6～7割を占める竹編針を中心に編み物用具や手芸用品を展開し、世界18か国に輸出も行っている。1983年にOEM（自社の製品を他社のブランドで販売すること）などの形態で輸出事業を開始したが、海外で同社の製品がどのような評価を得ているか知らなかった。2005年に就任した尾山恭子社長は、2000年頃から海外の見本市イベントに出向き、製品が高評価を得ているのを確認した。2001年の同時多発テロを契機に、欧米諸国で編み物関連の需要が急激に高まり、同社の海外向け売上げも伸びていた中、海外卸売業者のオファーを受け、2006年頃より自社ブランド製品の輸出を開始。国内向けの伝統ブランド「K・A」の製品をそのまま輸出した。当初は売上げも堅調に推移したものの、2010年代に入ると海外での売上げは伸び悩んだ。時代遅れなデザインはおしゃれのイメージからほど遠く、尾山社長自身、現状のブランド、デザインのままでは海外ユーザーには十分に訴求できないと感じていた。

▶ 新ブランドの立ち上げでイメージを刷新

同社では、創業100周年に向けたブランドイメージ刷新のため、まず社名変更を検討したが、認知度の高い社名は残すべきというのが国内外の取引先の反応だった。そこで、新たなプロダクトブランドの創設に計画を変更。よろず支援拠点から紹介された株式会社SASIと共にブランドコンセプトの検討を始めた。愛着を持ってブランドを育てていく環境を醸成するため、検討は社員全員で行った。「SDGsや自然と調和したライフスタイルに情報と意識を持つ消費者」をターゲットとし、「編み物をする空間や時間を豊かにすること」をコンセプトとした。ブランド名は「編み物の世界を追求する」という意味を込めた「Seeknit」に決まった。ブランドロゴ、製品パッケージ、カタログなどを統一的にデザインしてブランドイメージを刷新し、WEBサイトにはEC機能やオンライン展示会の機能も備えた。また、日本、EU、アメリカ、中国、韓国において社名とブランドのロゴを商標登録した。こうして2015年11月に、約1年に及ぶ取組により新ブランドを立ち上げ、100周年記念事業が完了。

▶ 積極的な事業展開で業績も急上昇

同社は2018年に「奈良県海外展開リーディングカンパニー表彰」を受賞。これは商品特性に合致したブランド再構築を行い、海外の販路開拓につなげたことが評価されたものだ。同年にはドイツとフランスの見本市に出展し、工芸品のように美しく展示して注目された。ハンドメイド関連商品に特化したアメリカのECモール「Etsy」にも出店し、越境ECという新たな海外直売ルートを開拓した。商品に適したモールを選択したことで大手ECサイト出店時より売れ行きは好調だ。ブランド再構築の効果は大きく、新ブランド立ち上げ前と比べて売上げは約1.5倍になった。「物は同じでも見せ方を変えれば自信と勇気を持って海外で展開できる。ブランド構築は、人任せにせず、主体性を持って取り組むのが大事。ただし理想論ではなく身の丈に合ったプランをまとめるには、専門的なノウハウを持つパートナーにプロデュースしてもらうのも重要。」と尾山社長は語る。



海外展示会で熱心な質問を受ける



新しいロゴマーク



尾山恭子社長（右から2番目）

事例

2-2-2

社外のアートディレクターと共にデザイン経営に
取り組み、自社のブランドコンセプトの
明確化などを通じて、ブランド力を高めた中小企業

所在地 北海道北見市
従業員数 21名
資本金 1,000万円
事業内容 その他製造業

環境大善株式会社

▶ 事業承継に当たり、自社のリブランディングの必要性を感じる

北海道北見市の環境大善株式会社は、牛のし尿を再利用した、消臭液、土壌改良材の製造・販売を行う企業である。同社の窪之内誠社長は、先代である父親の窪之内覚会長から事業を承継するに当たり、70代の父親世代の愛用者が多い自社製品のターゲット層の若返りを図ることが必要だと考えていた。首都圏のバラエティー雑貨を扱う企業と共に実施した既存製品のパッケージリニューアルを通じて、売上げは一時的に伸びた。一方で、単なるパッケージのリニューアルだけでは長続きはしないと窪之内社長は考え、事業承継を契機に、自社の存在意義を改めて見直し、リブランディングを行うことにした。様々なデザイナーと面談し、最終的にアートディレクターの鎌田順也氏と出会い、2018年よりデザイン経営に取り組み始めた。

▶ 自社の存在意義を見つめ直し、新たなブランドコンセプトを社内外へ浸透

ブランドコンセプトの見直しに際して、鎌田氏と最初に実施したのは、徹底的な自社の分析だった。自社の強み、存在意義など様々な観点から、毎週のように経営幹部も交えて議論を重ねた。半年以上に及ぶ議論を踏まえて、新たな経営理念として「発酵経営®」を掲げ、2019年2月に従業員向けに「環境ダイゼンの考え」という冊子を作成。2020年3月には、「経営指針の書」として改訂し社内に経営理念や存在意義、行動指針を共有していった。また、『人』、『暮らし』、『健康』を整え、『地球』を健康にする。」といった内容を含む“ブランドプロミス”（顧客に約束する価値）を策定し、あわせて社名変更や新たなシンボルマークも作成した。従業員の制服や請求書など様々な箇所でシンボルマークを使用し、インターナル・ブランディングを進めていった。社外に対しても、地元紙への広告掲載やオンライン番組の配信を実施し、自社ブランドの浸透を進めた。自社の企業活動・ブランドコンセプトを言語化・発信したことで、従業員が自社の活動や技術に自信を深めるとともに、会社への愛着心の向上につながった。

▶ 一貫したブランドコンセプトの下で商品パッケージをリニューアル、業績も向上

2021年に入り、最後に実施したのが商品パッケージのリニューアルであった。これまでの取組で明確化されたブランドコンセプトを基に、同社が新たな顧客ターゲットとして見据える若年層への親しみやすさにも配慮しながら、対象となる百貨店や雑貨店、ホームセンターなど顧客層別にパッケージをそれぞれデザイン。20代から30代をターゲットにした女性誌に記事が3回にわたって連載されるなど反響も大きく、百貨店や雑貨店にも商品を置いてもらいやすくなった。

一連の取組により企業イメージが刷新されたことで、北見市外からの新規採用につながると、人材獲得にも寄与している。さらに利益率の向上や、海外との取引を含めて販路の拡大にもつながっており、来期の売上げは20%程度伸びる見込みだ。「経営者というバスの運転手が父から私に代わり、目的地は同じかもしれないが、どれくらいのスピードでどの停留所にとまるか、どういう手順で行くのかを明確に従業員に示すことができた。継続してデザインによるコミュニケーションを経営に取り込み、北見から産業をつくっていきたい」と、窪之内社長は語る。



窪之内誠社長



パッケージのリニューアルを実施した「きえ〜る®」



企業ロゴである「善玉菌の大善君」のマークが入った社屋

事例

2-2-3

オンライン研修を活用するなど、
従業員に積極的に学びの機会を提供し、感染症流行の
影響を受けながらも急回復している中小企業

所在地 宮崎県宮崎市
従業員数 26名
資本金 1,000万円
事業内容 その他の各種物品
賃貸業

株式会社ワン・ステップ

▶ 学びの機会が会社の成長につながる

宮崎県宮崎市の株式会社ワン・ステップは、ビニール製のエア遊具を中心にイベント事業、工作キットなどの企画開発・販売を手掛ける。同社の山元洋幸社長は、学生時代に創業したため、企業勤めの経験がなく、商工会議所や中小企業大学校の研修を通じて、人事や財務、マーケティングなど会社経営のイロハを学んだ。こうした学びと同時に、仕事を通じて優秀な先輩経営者にも出会う中で、こうした経営者にはビジネスにおけるフレームワークの考え方が備わっており、それを基に経営者自身が応用し実践していると感じた。継続して学びの機会を作ることが自身だけでなく、会社としての成長にもつながると気づきを得た山元社長は、10年ほど前から従業員にも意識的に学びの機会を与えている。

▶ 3～5年後の従業員の姿を想定して知識を先取り

同社が研修にける費用は年間500万～600万円程度。全従業員に少なくとも年1回以上の社外研修の機会を提供しているが、山元社長が従業員と面談しながら、各従業員の3～5年後を見据えた研修テーマを決めている。感染症下で対面研修の機会が減ると、中小企業大学校のオンライン研修「WEBee Campus」を活用した。3人の子供を抱え、時短勤務で働くある従業員は「移動がないので参加しやすい。大勢の前で発表するのは苦手だが、少人数制なので発言しやすい。」、ある管理職の従業員は「参加者同士のつながりができにくいのが難点だが、先生と直接話せるのがメリット。」とそれぞれオンライン研修の魅力を話す。「WEBee Campus」は、同一企業は同じ研修を2名まで受講できるため、拠点が異なる従業員が同じ研修を受講し、共通認識を持ちながら業務に当たることにもできた。また、毎月40分程度の独自の社内研修の実施も欠かさない。社内研修では、中長期的に仕事に関する書籍を各自が読み、五つのグループに分かれ、選定理由、学んだこと、実践してみたいこと、オススメ度などを一人ずつ発表し、参加者でディスカッションする。各自が関心のある知識について、インプットとアウトプットを重ねることで、知識の定着やコミュニケーション能力の向上を促している。

▶ 学ぶことが組織風土として定着し、感染症流行の影響を受けるも売上げを回復

イベント事業という感染症の影響を大きく受ける業種で2020年1月頃は売上高が9割減となったが、学ぶことが組織風土として定着した結果、現状を認識し、どうすれば目標とのギャップを埋められるか一人一人が考えるようになっていた。その結果、既存事業の延長線上に感染症対策のエア式簡易陰圧室づくりという新規事業が生まれ、26歳の若手従業員を中心に事業展開し、1億円以上の売上げにつながった。売上げの落ち込みをカバーするために各従業員が前向きに課題解決に向き合うことで、2021年12月期の売上高は、感染症流行前の2019年12月期の実績まであと一步のところまできた。今期は感染症流行前を超える見込みである。「従業員に学ぶ機会を提供するのが会社の役目だと考えているが、従業員が自ら学ぶ組織文化が根付いていたからこそ、コロナ禍でも各自が考え、新たな事業を確立することができた。今後もこの会社に入って良かったと思ってもらえるよう、従業員とともに学び、成長していきたい。」と山元社長は語る。



山元洋幸社長



新規事業のエア式簡易陰圧室



月一回の社内研修

事例

2-2-4

社内に『ものづくり大学』を開校し、
楽しみながら知識や技術を習得できる仕組みを
提供する中小企業

所在地 奈良県天理市
従業員数 80名
資本金 2億7,200万円
事業内容 鉄鋼業

ヒカリ株式会社

▶ 問題解決力やものを正しく観る力を鍛える

奈良県天理市のヒカリ株式会社は、半世紀にわたってワイヤ製造を営む。文具・建材・自動車・電機などの幅広い産業で、顧客の要望に合わせた特殊素材づくりを得意としている。田津原将智会長の「まずやってみる」との考え方の下、様々なことに積極的にチャレンジし「経験や失敗から学ぶ」ことを企業文化とする。もう一つ大事にしているのが、「問題解決力」や「ものを観る力」。社員一人一人が自分で物事を考え、行動することが、品質改善や顧客満足の向上につながるという考えからだ。社員のノウハウを集約し、全員に共有することができれば、元来の強みと技術力が相乗し、仕事にやりがいや芽生え、生き生きと働くきっかけになると考え、2018年4月、社内に「ヒカリものづくり大学」を開講した。ものづくり大学はビジネスや科学の基礎を学び、問題解決力やものを観る力を養うものである。「生涯学習」をうたい、従業員は、入社と同時に入学し、退職とともに卒業する。

▶ 将来は人事考課にも反映

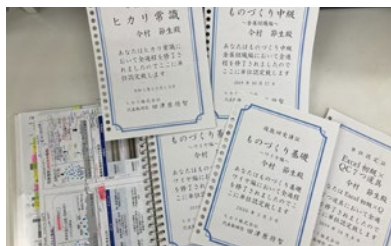
現在、講座数は15。開講以来、年3講座ほど増やしてきた。「ものづくり基礎ワイヤ編」、「リレーシーケンス講座」、「エクセル初級&QC7つ道具」、「見えないモノを見てみよう!」など、テーマは本業の技術に関わる科学の基礎からビジネス関連など多岐にわたっている。経営企画室が社員からアンケートを取って、テーマを決めている。受講は原則、就業時間内で行っているため、現場に負担が偏らないよう、1回当たりの受講者数は3人〜5人に限定している。ものづくり大学の単位取得を将来的には人事考課に反映させていく予定である。さらに、今後は、IoT、DX、カーボンニュートラルの講座を開き、自社工場のIoT化やカーボンニュートラルに対応した生産体制づくりにいかしていく。

▶ 売上げにも貢献、ブランド戦略の一つとして確立させたい

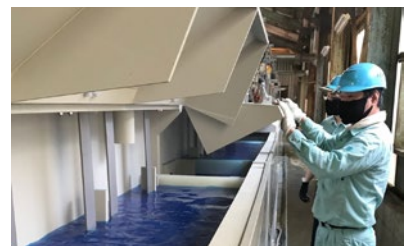
社員の評判は上々で、「自分のやっている仕事の意味がようやく分かった。」という声も聞かれ、不具合のできる原因・メカニズムを学ぶことで、自ら改善活動に取り組む従業員も増加した。毎年実施する社員満足度アンケートでも、「ヒカリに将来性がある。」「今後もヒカリで働きたい。」という声が多くなってきており、早くもものづくり大学の成果が出てきている。さらに、YouTubeで動画を配信する「ヒカリものづくりチャンネル」を2020年から始めた。YouTubeの動画配信はホームページと合わせてブランディング戦略の一つとして開始した。YouTubeを見たという新規の問合せも増えてきており、中には大企業が来訪することもあり、手応えを感じている。人材育成のみならず、売上拡大にも効果を実感しており、「ヒカリと言えば、ものづくり大学と、ヒカリものづくり大学を一つのブランドとして確立していきたい。」と安川剛史取締役経営企画室長兼品質管理・開発部長は語る。



ものづくり中級講座のニッケルめっきの実験



単位認定書とテキスト



自社設計の銅めっきライン試運転風景

事例

2-2-5

従業員主導の人事評価制度導入で自主性を育み、
高収益を上げる中小企業

所在地 大分県大分市
従業員数 52名
資本金 1,000万円
事業内容 ガソリンスタンド
経営

岩田商事株式会社

▶ 逆風が吹くガソリンスタンド経営をどうしたらよいか模索する日々

大分県大分市の岩田商事株式会社は、市内でガソリンスタンド5店舗を経営する。ガソリンスタンドは、ピークの1994年度末に全国に6万421か所あったものが、2020年度末には2万9,005か所に半減。経営者の高齢化もあいまって廃業は増加の一途をたどるなど、斜陽といわれる業界にありながらも、岩田尚久社長の下で好業績を上げている。危険物に関する規制強化や脱炭素の潮流など、外部環境を変えられない中で、岩田社長は、「好業績を保っているうちに従業員の良いところを伸ばす」ことで、自社の競争力を高めようと考えた。岩田社長がこのように人材を重要視するのは、過去に自身がトップダウンで物事を決めていた経験があり、その経営では、従業員の自主性が身につかず、社長がいないと物事を判断できない組織になってしまうと痛感したからである。

▶ トップダウンではなく、従業員一人一人の自主性を育む

会社の売上げを支えているのは従業員であり、従業員が納得感を持って仕事をする環境を作ることが会社の将来を形作っていくと考えた。日頃から積極的に意見を出してくれる従業員に会社運営に関する外部研修を受けてもらった。研修後にその従業員と岩田社長、講師とミーティングを持ったところ、従業員が公平に評価される仕組みの必要性から、「納得感が持てる人事評価制度」の提案を受けた。同社では、これまでも人事評価制度があったものの、形骸化していた。コンサルタントの協力を得ながら、人事評価制度を抜本的に見直し、再構築した。導入に当たっては、社長自身が前面に出るのではなく、提案した従業員を人事評価制度導入の担当に任命し、導入の方法やスケジュール等は従業員主体で検討し、準備を進めた。従業員目線で導入の必要性を丁寧に説明することで、従業員からの共感を得ながら導入することができた。新たな評価制度で重視したのは、従業員一人一人の個性や特徴を尊重し、公平感や納得感を得やすい制度にすることである。これまでは、全従業員が一律の評価基準の下で評価される仕組みであったが、従業員それぞれに良いところがあり、求められる能力も異なる。そこで、従業員自身が半期ごとに、伸ばしたい分野や課題と感じている分野などを自由に評価項目として設定できるようにした。

▶ 従業員のやる気を引き出すことでサービスが向上

従業員が自ら設定した評価項目を意識することで、これまで以上に各従業員が目的意識を持って業務に当たるようになった。また、新たな人事評価制度を導入したことによる一番の成果は、「従業員の良いところを伸ばす」という会社の方針が浸透したことである。結果として、従業員の責任感や自主性がこれまで以上に強くなったと岩田社長は感じている。こうした改革により、感染症流行や脱炭素化の影響を受けやすいガソリンスタンド業界にあって、同社は、従業員一人一人の工夫やサービス向上により、2021年度も好業績を維持している。岩田社長は「会社を経営することは社長一人ではできない。人材を育てることで、環境変化に対応し、会社を成長させていきたい。」と展望を語る。



岩田尚久社長



同社が運営するガソリンスタンド



従業員の良いところを伸ばす

事例

2-2-6

従業員と共に働きやすい職場環境を実現することで
感染症下においても5期連続の増収増益を
達成している中小企業

所在地 福島県会津若松市
従業員数 75名
資本金 1,000万円
事業内容 漆器製造業

株式会社三義漆器店

▶ 企業成長のために、「働きがいのある会社」を目指す

福島県会津若松市の株式会社三義漆器店は、会津漆器製品の企画デザインから最終製品まで一貫生産する企業である。同社の曾根佳弘社長は、福島県の中小企業家同友会に参加。経営者仲間が経営理念、方針、計画を盛り込んだ「経営指針書」を作成するのに感化され、仲間に教えてもらいながら2015年に指針書を作成し、社内に公表した。指針書の作成を学ぶ中で、曾根社長は、従業員の成長が企業の成長に直結することを学び、「働きがいのある会社」を目指すことを決意。また、会社の発展には従業員と価値観を共有することが重要だと考え、何のために会社経営をするのか、自社の存在価値は何かといった指針書の中のワンフレーズを毎朝読み合わせし、意見を述べ合う取組を始めた。数年経過すると、従業員が自ら働きやすい職場環境を実現するための「ハウスルール」づくりを進めるなど、従業員一人一人が自主的に働きがいのある会社を目指す風土が生まれた。

▶ 働きやすい職場環境整備に会社一丸で取り組む

同社では2017年頃から、従業員の自発的な取組を促すため、社内に「美化」、「5S」、「社風」、「向上」、「親睦」、「広報」の六つの委員会を組織化している。「ハウスルール」はコミュニケーションや仕事に対する心構えなどに関する同社独自のルールについて、社風委員会のメンバーが従業員目線で作成した。当初は必携できるよう小冊子で従業員に配布していたが、現在では、指針書と一体化し、每期、経営指針発表会で従業員に配布している。向上委員会では、社内研修「SanYoshi塾」の企画・運営や、参考となる書籍の紹介などを通じて、従業員の能力開発を行っている。委員会ごとに取組内容を確認するためのワークショップを毎月開催し、各委員会が刺激を受けながら、独自の取組を行っている。そのほか、従業員から社長への思いや改善事項、相談ごとなどを直接伝えられる「社長ポスト」を社内に設置しており、従業員の意見を基に、時間単位の有給休暇取得を可能にするなど、社内規則や制度の改善も行っている。

▶ 売上高、従業員数が倍増

指針書の毎朝の読み合わせや委員会活動を通じて、会社と従業員の目線合わせが進んだ結果、従業員が自発的に会社のことを考え、積極的に改善に取り組む環境が生まれた。感染症下ではあるが、5期連続の増収増益を達成。10年前と比較して売上高、従業員数はともに倍増した。求人を出すと、募集人数の3倍の応募者が集まるなど、対外的な評価や知名度も高まっている。「企業の成長のためには、従業員と価値観を共有し、同じ方向を向くことが重要である。そのために、従業員と双方向のコミュニケーションを大事にしながら、全員で働きやすい職場を作っていく。今後も目標達成に向けたプロセスを大切にしつつ、従業員と共に飛躍したい。」と曾根社長は語る。



曾根佳弘社長



ドバイ万博でVIP記念品に選定された同社の「紫翠盃」



同社の経営指針書

事例

2-2-7

モラルサーベイを活用して人事施策を改善するなど、従業員満足度を高める経営で業務の質を向上させている中小企業

所在地 秋田県秋田市
従業員数 270名
資本金 2,600万円
事業内容 情報通信機械器具製造業

株式会社ホクシンエレクトロニクス

▶ 従業員への意識調査を活用して、幸福度の可視化に着手

秋田県秋田市の株式会社ホクシンエレクトロニクスは、半導体装置、医療機器向けの電子機器の製造・開発を手掛ける。同社の佐藤宗樹社長は、感染症下で外出もままならない中、本当の幸せは何かをテーマにしたドキュメンタリー映画に出会った。経済水準が異なるインドと米国の幸福度が同じで、お金や地位で感じられる幸福感は全体の1割にすぎないという研究結果を知り、自社の従業員の幸福度向上を実現するために待遇面の改善以外に方法がないか考えた。時期を同じくして2020年の秋頃に株式会社商工組合中央金庫による従業員への幸せに関する調査実施を通じて、企業の幸福度を可視化する「幸せデザインサーベイ」を同金庫から紹介された。個人の主観的な幸福感が向上すると、生産性や創造性が向上するという研究結果を聞き、佐藤社長はこの調査を自社でも実施しようと決めた。

▶ 見えてきた課題を具体策に落とし込む

全従業員に対して、所要時間15分、オンライン上で答えられる約100問の設問の調査を実施。調査結果は、チームパフォーマンスや身体、マインドなど5項目について、社内全体の平均得点がレーダーチャートの形で示される。同社の結果は100点満点中53.8点とサーベイ実施企業全体の平均値である56点を下回ったものの、全体的に平均値に近かった。調査を通じて、会社の将来を考えてくれている従業員がいるという嬉しい結果が分かった反面、褒めることが浸透していない、評価基準が見えず達成感を感じられないという課題も判明。調査結果を全従業員に共有し、佐藤社長が率先して幸せに楽しく働ける会社を目指したいと話した結果、続々と改善提案の声が上がった。改善の取組の一つとして、まずは褒めることを企業風土として根付かせるため、サンクスカードの社内掲示を開始。名刺サイズのカードに日頃の感謝を込めたメッセージを書き込み、贈り合う文化が生まれた。また、これまで開示していなかった人事評価基準の50項目を従業員に開示し、従業員本人と上長による採点を実施、実務以外の評価ポイントも明確化した。こうした評価制度の刷新により、正社員ではない従業員も会社のことを考えてくれていることが分かり、初の社員登用制度を実施し、待遇改善にもつなげた。

▶ 調査を継続し、職場の満足度・業務の質向上へ

意識調査を始めて間もないが、働きやすい環境づくりに向けて自発的に従業員が動く、繁忙期にはグスグスしていた雰囲気や和らぐなど、体感的な効果が出始めている。近隣の同業他社と連携して協力体制を構築し、休日出勤を4割減らせた部署も生まれた。半導体関連、感染症対策関連の商品を扱うこともあり、同社の2021年度の売上高は前年比3割増となった。一連の取組の効果が現れ、1年後に実施した2回目のサーベイの結果は54.4点と0.6ポイント向上。「1年間取り組んできたからこそ、僅かながら昨年より前進した。今後もサーベイを継続し、働きやすい職場を目指し、業務の質を向上させ、会社として成長したい。」と佐藤社長は語る。



佐藤宗樹社長



同社が開発・製造した流量計



感謝の気持ちを「目に見える形」で社内に掲示

事例

2-2-8

20代社員を新支社長に抜てきするなど、
大胆な組織体制の刷新を行い、
外部環境の変化に対応する中小企業

所在地 京都府京都市
従業員数 118名
資本金 3,000万円
事業内容 専門サービス業

株式会社ジャパンインターナショナル総合研究所

▶ 20年ごとに事業を変化させ、成長

京都府京都市の株式会社ジャパンインターナショナル総合研究所は、官公庁に対する政策提案のコンサルティング、出版・広報業務など幅広く事業展開する。現在は仙台、東京、福岡など全国各地に支社を有している。時代の変化に対応することが企業存続の条件と考え、同社では、創業時、印刷業であったものの20年ごとに企画業務、コンサルティング業務と意識的に新事業を創出してきた。創業60年になる2024年からは「第四次創業」と捉え、次の20年の主力事業となる新たな事業、組織づくりに着手した。

▶ 次代を担う人材育成と新事業創出を狙いとした組織改革に着手

改革のポイントは、20年、30年先を見据えた次代の人材育成と新規事業の創出。同社の藤原壮督社長は新たなことに取り組むプレッシャーや失敗を通じて、人材が成長し、また企業として若手のアイデアや行動力で成長してきた経験があるからこそ、若い年代の役職者を増やすこととした。8人の支社長の選考に当たっては、原則40歳までの人材を中心に、藤原社長が当時の各支社長と相談を重ね、広い視野で物事を進められることなどの条件を満たした者を選出。この中には、最年少となる26歳の女性支社長も誕生した。一方で、支社長を退いた前任者には経験値が豊富なことから、本部機能を充実させる役割を担ってもらい、「第四次創業」という次のステージに向けた種まきを全方位で進めている。

▶ 若手の推進力を活用し、10年後の新規事業比率を40%に引き上げへ

組織体制の刷新から間もないが、着任メンバーは売上目標や経費などに目配りが利くようになるなど、既に経営上の効果が始めている。従前はやり取りが少なかった支社長間でも自主的にzoomや電話、面談などを通じた情報共有が進んでいる。その副産物として、新たな支社長を周囲の従業員が手助けする企業風土も生まれ、支社内での組織力向上を感じている。同社は新たな経営の柱の候補としてDXの推進、産業振興、地方創生、スポーツマネジメント、健康分野などを掲げているが、新体制後の初めての取組として、関西サッカーリーグ1部で活動している京都地元のサッカーチーム“おこしやす京都AC”とパートナーシップを締結。スポーツを使った町おこしを模索中である。また、新規事業として、健康分野にも注力しており、特定保健指導、メタボ健診などを官公庁から受託する延長で京都大学発ベンチャーと健康食品の共同研究を進める。「既存事業も伸ばしていきつつ、10年後には全社売上高の60%を既存事業、40%を新規事業に引き上げたい。」と藤原社長は長期的な展望について語る。



スポーツマネジメント関連の新規事業ではおこしやす京都ACとパートナーシップを締結
(中央が藤原壮督社長)



若手を中心に新規事業創出に向けた戦略を練る



主軸事業になっている官公庁からの受託案件業務の成果物

事例

2-2-9

副業人材の専門性を活用してBtoC市場に
新規参入を果たした中小企業

所在地 鳥取県鳥取市
従業員数 68名
資本金 3,000万円
事業内容 設備工事業

株式会社吉備総合電設

▶ 事業転換と会社の認知度向上のためにBtoC市場への新規参入が必要

鳥取県鳥取市の株式会社吉備総合電設は、県内を中心に、企業向けに電気設備や消防防災設備などの工事のほか、消防設備保守点検、消防防災用品の販売事業を営む企業である。案件当たりの単価が高い工事部門が売上げの約7割を占めているが、受注が安定しないリスクが伴う。一方、約3割を占める保守点検部門及び販売部門は、工事部門のような大型受注は見込めないものの、手堅く安定した収益で経営を支えている。同社の山下誉議社長は、安定経営を図る観点から保守点検部門及び販売部門の売上比率を高めるため、BtoC市場への新規参入が必要と考えていた。また、常に人材採用に苦勞し、採用後の定着率の低さに悩まされてきたところ、原因の一つとして分析していた同社の知名度の低さも重要課題と捉えていた。こうした課題に対し、BtoC市場のECサイトを通じて一般消費者向けに販路を開拓しながら、会社をPRできればと考えた。しかし、社内にECサイト立ち上げのノウハウがなく、経営企画やマーケティングができる人材もいないため、手をこまねいていた。

▶ 都市部に住む副業人材とのマッチングサービスを活用し外部ノウハウを吸収

取引先の金融機関に相談すると、鳥取県が主宰する「とっとりプロフェッショナル人材戦略拠点」の活用を勧められた。この拠点では、“週一副社長”と称して、経営・事業マネジメントや企画開発などに長けた都市部の副業人材と県内企業とをマッチングするサービスを提供していた。2020年秋にこの仕組みを利用し、防災グッズを販売するECサイト立ち上げ人材の募集をかけた。副業人材からの関心も高く、募集開始から2日で大手企業や海外企業に勤める約10名の方々から連絡があった。このうち5名の方々とオンライン面談を行い、経歴だけでなく人柄や話しやすさを重視し、最終的にはIT関連企業の会社員で流通業界でも経験がある候補者に絞った。コストをかけずに日々の業務の隙間時間を利用してできることから始めたいという同社の身の丈に合った具体的な提案が候補者からあったことが決め手となった。副業人材との契約は、業務委託料月額3万円、1か月ごとの契約更新で合意。同年11月から業務を開始した。

▶ スピーディにECサイト開設を実現しPR面にも手応え

当初は週末にオンラインの打合せを行い、平日は朝と夕方を中心としたLINEでのやり取りを通じて業務を進めた。約2か月間でECサイトが完成し、2021年1月にサイトをオープンした。ECサイトとしての本格稼働は、商品を拡充させてからとなるが、PRの面においてはすぐに効果が現れた。ECサイトを立ち上げたことで、地元の工業新聞や人材系情報誌、町情報誌などから取材を受けるなど、同社への問合せが増加した。知名度アップの効果は測定できていないものの、今後の人材獲得と定着率向上に期待が高まっている。「副業人材の専門性を活用することでスピーディにECサイトを立ち上げ、BtoC市場開拓の契機を得ることができた。副業人材募集から採用、協業を通じて、外部の観点や知見を獲得できたことも意義深い。」と山下社長は話す。



山下誉議社長



ECサイトでの販売を予定している、鳥取県にも寄贈した非常用持ち出し袋

事例

2-2-10

業容拡大に合わせて適材適所で副業人材を活用し、社内体制を強化している中小企業

所在地 鹿児島県鹿屋市
従業員数 55名
資本金 1,000万円
事業内容 食料品製造業

株式会社オキス

▶ 急成長により採用を増やす中、中間管理職の採用・育成が追い付かず

鹿児島県鹿屋市の株式会社オキスは、自社生産及び連携農家等が生産した生姜や人参などの野菜を、乾燥・パウダー状に加工し、販売・流通まで手掛ける企業である。2006年の創業後、3名程度の従業員で切り盛りしていたが、2015年頃より需要の拡大に合わせる形で採用を増やし、現在では55名まで急拡大したため、中間管理職の採用・育成が追い付かず、業務が岡本孝志社長に集中していた。2018年にUターン入社した同社取締役の岡本雄喜氏は何とか状況を打開できないか模索し、地方企業と都市部の副業人材をつなぐビジネスマッチングサービスに出会った。

▶ 適材適所でこれまで25名程度の副業人材を活用

営業戦略策定に関する募集をかけ、世界的IT企業でマーケティング業務に携わる副業人材を採用。これまでExcelで営業数字を管理していたが、副業人材は、過去5年分の売上データから商品別、地域別の売上構成比、顧客ごとの売上げの推移などあらゆる角度から同社の営業数字が見える化。今後どのように営業すべきか提案してもらい、売上高は1.2倍に増加した。シンガポールでEC事業を検討していた際は、海外ビジネスに強い別の副業人材に相談。3か月のリサーチ後にやめる結論を出したが、社内にはなかった視点で検討することができた。同社では、中間管理職の仕事は事業づくりと組織づくり、大きく分けて2種類あると考えており、組織づくりは社内に常駐していないと難しいが、事業づくりは会社から離れた場所でも取り組めることが分かった。

同社では、採用した副業人材による波及効果を最大限に引き出すため、秘密保持契約を結んだ上で等身大の自社をさらけ出している。岡本取締役は、何のために採用したのかを常に意識しながら副業人材のマネジメントに当たり、最初の面談時に目標設定を欠かさないようにしている。副業人材とのコミュニケーションはオンラインチャットを中心に進め、3週間に1度オンラインミーティングを実施するとともに、約3か月に1度同社本社にて対面で打合せをする。これまでに「海外ビジネスの開拓」、「自社メディアの構築」、「中期経営計画の策定」、「人事評価制度の改善」など4年弱で25名の副業人材を迎え入れた。同社では、副業人材がPDCAサイクルの戦略立案や検証に当たる部分を担当し、副業人材と共に練った計画を社内人材が実行し、サイクルを回す形で業務を棲み分けている。

▶ 継続的な経営陣の相談相手に

当初、社長業務の負荷軽減を目的に副業人材を活用し始めたが、プロジェクトが完了した後も副業人材と連絡を取り続け、課題に直面すると相談し、再度業務の依頼や、同社の実状に即した人材の紹介を行ってもらい好循環も生まれるなど、様々なメリットがあった。新たな視座を得ることで、従業員も刺激を受け、モチベーションも向上したという。直近2年間で自社工場は二つ増え、売上高は前年度に引き続き、今期、来期も前期比1.5倍の見通しである。「副業人材と共に働くことで社内の視野が広がり、自社に対する理解も深まる。ただし万能薬ではないため、受入体制を整え、新しい仲間をいかに仕組みが重要。」と岡本取締役は語る。



岡本雄喜取締役



乾燥野菜の商品群



副業人材と働くことを通じて自社に対する理解も深まる

事例

2-2-11

事業承継を機に企業理念の再構築に取り組み、
自社の目指す姿を明確化した中小企業

所在地 神奈川県横浜市
従業員数 50名
資本金 4,000万円
事業内容 製造業（理化学機器の開発・製造・販売）

株式会社共立理化学研究所

▶ トップダウン型の組織と主力製品への依存に危機感を持つ

神奈川県横浜市に本社を構える株式会社共立理化学研究所は、水質簡易測定器の製造を行う企業。簡易分析と低価格を追求した主力製品「パックテスト」は市場シェア90%を誇り、水道行政や工場排水の検査などで幅広く使われる。岡内俊太郎社長が入社した当時の同社は、実父である前社長を中心としたトップダウン型の組織としてまとまっていた一方で、経営陣の指示を待つ組織体質が垣間見えていた。また、営業への意識が低くても「パックテスト」は安定的な売上げが見込めたことから、同社製品を扱う代理店との関係も希薄化し、最終ユーザーがどのように自社製品を活用しているかも把握しきれていなかった。岡内社長は、社内の各部署を経験していく中で、硬直化した組織のままでは、市場環境の変化に順応できないと危機感を持っていた。

▶ 自社の使命と目指すべき方向性を明確化し、自律的な組織を目指す

2013年に社長就任した岡内社長は事業承継を機に、経営層の役割を代表者としての対外的な務めや危機発生時の意思決定などに絞ることで、社員の意識が経営層ではなく顧客に集中するよう意識した。顧客志向の自発的な意見や提案を実践する自律的な組織を目指す上では組織の旗印が欠かせない。そこで取り組んだのが企業理念の再構築だった。岡内社長は、社員と積極的に意思疎通を図り、「企業として何を目指し、社員は何を期待して毎日集まっているか」を聞き出した。その結果、多くの社員は、水質測定を通じて水環境を守る同社の使命に愛着と誇りを感じていることが分かった。当時は水質以外の測定分野（食品等）にも新たに事業展開しており、岡内社長にとって意外な気づきだった。そこで新たな企業理念として「誰でもどこでもできる水質の簡易分析技術の開発と提供」を不変の使命とする旨を明文化し、視覚的にもインプットされるよう水のイラストも加えた。強みである水質測定をいかに、水質の環境分析分野で事業の幅を広げていくと目指す方向性が明確となった。主力製品の生産性向上や中国・東南アジア諸国への販路開拓を図ったほか、2020年には水質を測定する作業者が自身のスマートフォンアプリを使って水質分析を行う新サービス「スマートパックテスト」を開発した。スマートパックテストによって、最終ユーザーと直接つながることが可能となり、自社製品の活用状況やこれまで気付かなかった顧客ニーズを知る機会も生まれつつある。「企業理念の浸透には時間を要した」と岡内社長は語るが、日々の業務や顧客との実体験と結びついていく中で社内の雰囲気も変化し、社員同士の打合せや顧客への積極的な提案も増えていった。

▶ 次世代を担う若手社員を中心にパーパスの策定にも取り組む

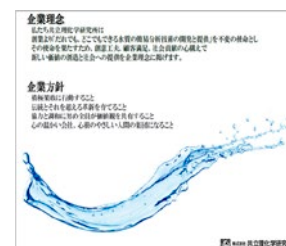
現在は企業理念の形骸化を防ぐため、若手社員主体の試みとして、企業理念の上位概念（パーパス）の策定も始めている。「自社の存在意義、社会に与える価値をより明確化したい。自社製品の普及が社会貢献につながり、得られた対価が今の自社と社員の生活、人生のやりがいにもつながっていることを皆が再認識する機会にしたい。」と岡内社長は語る。



主力製品「パックテスト」



岡内俊太郎社長



同社の企業理念・企業方針

事例

2-2-12

創業時の原点に立ち返り、経営理念の浸透を通じた意識改革に取り組んだことで、経営危機からの復活を遂げた中小企業

所在地 千葉県佐倉市
従業員数 120名
資本金 7,750万円
事業内容 化学工業

株式会社常磐植物化学研究所

▶ 過剰在庫を抱えるようになり経営危機に陥る

千葉県佐倉市の株式会社常磐植物化学研究所は、植物の化学成分を解析して医薬品原薬や化粧品原料、食品添加物などを製造する素材メーカー。「利益の一端を植物化学の発展や社会福祉の増進に寄与することを目的とする」を設立趣意に、立崎仁社長の祖父・立崎浩氏らが中心となり創業した。原爆の後遺症に悩む人々を救う治療薬として期待された植物由来成分ルチンの製造開始が源流で、漢方薬の主成分となるグリチルリチンやイチヨウ葉エキス、ブルーベリーの抽出精製など多様な素材開発を続け事業を拡大した。しかし、海外製品との競争や市場の読み違いにより過剰在庫を次第に抱えるようになり、売上高はピーク時の約40億円から24億円程度まで減少。2007年には新規の借入れが困難な状況まで追い込まれた。

▶ 創業時の原点に立ち返り、社内の意識改革に着手

厳しい経営状況の中で2010年に就任したのが立崎社長だった。立崎社長は、社会貢献への使命感や誇りが社内から薄れつつあることを実感していた。「世のため人のため」というアイデンティティを取り戻す意識改革に向けて取り組んだのが経営理念の再構築だった。当時掲げていた内容は抽象的な表現となっており形骸化していた。そこで創業時の原点に立ち返り、「価値の創造」・「技術」・「社会貢献」の三つを経営理念の柱として掲げた。例えば「価値の創造」は「植物のちからを引き出し、新たな価値を創造します」と明文化することで、社員全員が自社の目指す姿をしっかりと理解できるよう意識した。社内の浸透に向けては、毎月の朝礼で経営理念に込めた立崎社長の考えを積極的に発信したほか、経営理念研修会を毎年欠かさず実施。当初は反発する声もあったが、取組を継続していくことで立崎社長の考えに共鳴する社員が次第に増えていった。新卒の入社説明会では自社の存在意義や経営ビジョンを社長自ら熱弁し、共感した博士号や薬剤師の資格を持つ優秀な社員も仲間に加わった。2015年には、同社が目指す姿をまとめた「トキワ手帳」を作成。社員の主体性を重視したところ社員の有志が7割程度を執筆するなど社内の意識の変化を実感した。トキワ手帳は現在も全社員が携帯している。2020年には経営理念にサステナブルの要素も取り入れ、トキワ手帳も改定した。

▶ 技術・研究開発を武器にV字回復を実現

社内の意識改革は、業績にも表れた。強みである植物由来成分の精製技術・研究開発に磨きをかけ経営再建を進めた結果、機能性表示食品制度も追い風にもなり、2022年3月期の売上高は40億円まで回復する見込みだ。機能性表示食品の対応素材として植物由来の分野では業界トップの12製品を有し、市場占有率がほぼ100%の製品も有する。取引実績は国内外2,000社超にまで及んだ。創業80周年（2029年）には、売上高50億円、従業員給与30%アップを見据える。「世界一の植物化学企業」を目標に掲げる同社は、植物の力を活用して社会貢献を実現し、植物化学分野の最前線を走り続ける。



研究開発型企業に人材が集まる



工場外観



立崎仁社長

事例

2-2-13

経営理念を社内に浸透させ、新規事業の取組により取引先との共栄を実現した中小企業

所在地 静岡県富士市
従業員数 31名
資本金 6,000万円
事業内容 化学製品卸売業

飯田工業薬品株式会社

▶ 顧客の課題解決を実現する企業を目指し、経営理念・ビジョン・ミッションを新たに策定

静岡県富士市の飯田工業薬品株式会社は、製紙工場で用いられる化学薬品や家庭紙用包装資材を主に扱う専門商社である。関連会社で製造するトイレットペーパーやタオルペーパー用のパッケージフィルムは業界で高いシェアを占める。飯田悦郎社長は、主力マーケットである、パルプ・紙産業の市場が縮小し始めた2000年頃から、単にモノを売るだけでなく顧客の企業価値を高められる企業を目指し、自社のあるべき姿を再定義した。そこで、「顧客本位」「独自能力」「社会との共生」を明文化した経営理念・ビジョン・ミッションを新たに策定した。同社が地域産業である製紙業とともに発展した中で、社員一人一人が顧客目線で主体的に判断する力が求められ、人や環境にも優しい企業であることが欠かせないと考えたからだ。

▶ 経営理念の浸透に努め、取引先との共存・地域の環境問題の解決にもつなげる

経営理念・ビジョン・ミッションは、経営の基本方針や中期経営計画、経営戦略とともに社員手帳に明文化した。社員は社員手帳を携帯し、いつでも確認できるようにしている。朝礼や全体会議、経営計画発表会の場でも経営理念の読み合わせを徹底。自社の目指す姿を定期的に全社で再確認することで社内のベクトルがまとまっていった。新たな組織風土が醸成されつつある中で、経営理念を策定した5年後には、同社の基本精神として「ラブラドル・ハート・カンパニー」を掲げた。盲導犬として活躍するラブラドル・レトリバーのように人や社会に対して思いやりの心を持ち、利他の精神で社会に貢献していくことで信頼関係を構築する集団を目指すことを社内外に浸透させていった。

経営理念・ビジョン・ミッションの考え方は顧客視点型の新規事業にもつながった。同社は2007年に製紙の製造過程で発生するペーパースラッジ（PS灰）のリサイクル事業を開始した。顧客視点型の企業を追求するに当たり、製紙会社の経営課題をヒアリングした結果、PS灰の処理にかかる手間とコストが重荷となっていたことが判明したからだ。また、PS灰の埋立処理は富士市にとっても大きな社会課題となっていた。そこで商社としての情報・ネットワークを活用し、地域の製紙会社と県内外の運搬業者10社、産廃処理・加工業者12社を結びつけ、リサイクルシステムを構築した。2020年度は、富士市で年間に発生するPS灰や焼却灰、約5万トンと同社が処理しており、リサイクル率はほぼ100%を達成。製紙会社のコスト削減と地域の環境課題の解決につなげた同事業は、売上げの10%を占める事業の柱としても成長し、顧客との関係強化、新規顧客獲得にも寄与している。

▶ 経営理念・ビジョンで掲げた思いを実現すべく、お客様に愛される会社を目指す

「経営理念・ビジョンはその会社がどのような考え方で、何をを目指しているかを明示したもの。経営者は経営理念・ビジョンの達成のために不断の努力を惜しまず、組織内においては機会あるごとに唱和するなどして繰り返し共有していくことが重要。」と飯田社長は経営理念・ビジョンの意義を指摘する。朝礼や全体会議、経営計画発表会の場での唱和は、現在に至るまで15年以上継続している。地域産業とともに発展してきた同社は、今後も顧客との強いパートナーシップを構築し、経営理念・ビジョンの描く姿を体現していく。



飯田悦郎社長



PS灰を再利用してつくった駐車ブロック



毎朝、経営理念を読み合わせ、社内への浸透を図る

事例

2-2-14

市場調査により顧客のニーズを把握し、
経営戦略の策定にいかす中小企業

所在地 山梨県中央市
従業員数 420名
資本金 9,800万円
事業内容 食料品製造業

株式会社はくばく

▶ マーケティング部門の改革の必要性

山梨県中央市の株式会社はくばくは、大麦・雑穀などの加工品や乾麺などを製造する穀物のリーディングカンパニーである。同社は米に混ぜて炊く大麦製品を主力商品とし、発展してきた。長澤重俊社長は、大手商社勤務を経て1992年に入社。長野県に新設した蕎麦工場の立ち上げなどに携わった後、1997年に商品開発部門の責任者に就任した。同社では、1990年頃から市場調査を担当するマーケティング部門は設置されていたものの、主力商品である大麦製品の需給調整を行うことが市場調査の主目的となっており、長澤社長は、本来会社として行うべきマーケティングの機能が十分に発揮されていないことに問題意識を持っていた。

▶ 市場調査の目的を「需給調整」から「顧客ニーズの把握」へ転換

長澤社長は、いわゆるトヨタ生産方式を導入して需給調整をシステム化。この結果、マーケティング部門の従業員は、本来の業務である「顧客ニーズの把握」のための市場調査が行えるようになった。「直接お客様の声を聴く」を基本姿勢とし、商品のライフサイクルごとに今後の戦略を考える上で必要な情報について社内で仮説を立て、市場調査を行っている。外部調査会社を利用したアンケート調査の他、商品がどのように使われているのか、消費者から直接ヒアリングを行うことにも力を入れ、生活者目線のニーズを探っている。同部門で収集した情報は、月1回の商品戦略会議において経営陣に共有され、新商品開発の承認などいかされている。さらに半期ごとに実施する中長期的な商品カテゴリー戦略の議論でもいかされ、時代の変化に先じた対応につながっている。

また、同社では経営陣が今後の事業方針を定める経営会議とは別に、従業員を巻き込んだ「ネクストはくばく」という会議体を設けている。従業員が主体となって、自社の組織的な課題や新規事業の発掘など、より長期的な会社の課題について議論を行い、議論内容を経営戦略の策定にいかしている。マーケティング部門の存在に加え、「ネクストはくばく」などの従業員を巻き込んだ取組を通じて、同社では、経営陣だけでなく従業員も、今後の会社経営に影響を及ぼす可能性がある、自社を取り巻く様々な事業環境の変化に対してアンテナを高めることにつながっている。

▶ 集めた情報を活用し、市場創造につなげる

マーケティング部門に代表される、「顧客ニーズの把握」の取組の効果だけではないものの、同社はこれまで雑穀やもち麦といった新たな市場ニーズをいち早く察知し、投資を行うことで事業機会を掴み、「市場創造」を行ってきた。これらの製品の売上は数十億円規模まで成長し、同社の主力製品へと成長している。「市場のニーズをつかむことは重要。商品の誕生、成熟といったライフサイクルの中でニーズが変わることもあり、常に工夫が必要になる。更に生活者に密着した情報を集め、単なる素材メーカーではなく素材の活用法を提案できるよう、経営戦略に活用していきたい。」と長澤社長は語る。



長澤重俊社長



同社の主力製品を使用した雑穀ごはん



マーケティング機能を果たす商品戦略部は、女性が約3分の2を占める

事例

2-2-15

段ボールを軸に自社の事業領域をしっかりと認識し、
顧客ニーズをつかみながら事業領域を拡大していった
中小企業

所在地 大阪府大阪市
従業員数 130名
資本金 4,800万円
事業内容 パルプ・紙・紙加
工品製造業

パック・ミズタニ株式会社

▶ 顧客の海外現地拠点新設、内製化により新たな収益源の確保が急務に

大阪府大阪市のパック・ミズタニ株式会社は、自動車部品や精密機械を安全に運ぶための段ボール製造を軸に110年の歴史を誇る。祖業は木箱業を手掛けていたが、強化段ボールの製造に進出するなど、創業以来、事業環境の変化に合わせて事業領域を変えることを厭わない気質が備わっていた。1970年頃から段ボール製造と並行して、自動車メーカー向け補給部品の包装・梱包を主とした庫内物流の請負を開始し、事業を拡大してきた。リーマン・ショック後に同業他社の売上げが急減する中、事業の多角化が奏功し、売上げの落ち込みを3割程度に抑えた。しかしその後、売上げの大半を占めていた輸向向けの段ボールが顧客の現地拠点新設により減少。庫内物流も顧客の内製化により売上げが減少する見通しの中、新たな収益源の確保が急務となった。

▶ 「ハコ」から「ハコブ」へ事業領域拡大

これまで庫内物流は自動車メーカー1社のみにサービスを提供してきたが、水谷社長は、50年にわたる取引の中で培った物流ノウハウ、安全や品質に対する高い意識は同社にとっての強みであり、他社にもこのサービスを展開できるのではないかと考えた。新たに物流企画事業を立ち上げるため、2015年に兵庫県西宮市に100坪の倉庫を借り、翌年、物流企業で営業経験のあるマネージャークラスの人材を採用。既存の取引先や採用した人材のツテで顧客を開拓していった。トラックで出荷物を運ぶ一般的な物流と異なり、同社が提供する物流は顧客の工場内の作業や資材管理にまで焦点を当てる。顧客視点で考えると、人件費などで固定費となりうる資材の入出庫管理から梱包・包装、組立て、在庫管理まで同社が受け持つことで、物流に係る経費を毎月の出荷量に応じた変動費に変えられるメリットがある。「ハコ」(＝荷姿)という同社の従来の事業領域のみでは品質・納期の差別化が難しく価格競争に陥りやすい状況下で、同社ならではの「ハコブ」(＝運送)という付加価値を加えたことで、事業領域の拡大につながった。

▶ 事業領域拡大後の売上げは1.5倍に

段階的に業容拡大していき、2020年3月に西宮市の倉庫を1,000坪増床した矢先、感染症の流行により顧客への訪問営業ができなくなってしまう。売上状況に見合わず、倉庫の賃貸料が経営の負担となる中、打開策として、「2か月200坪無料キャンペーン」を実施し、倉庫の利用状況を逆手に取って広告宣伝として活用。オンライン営業を進める中で、海外とのサプライチェーンの断絶や工場の操業停止による仕掛品や完成品置場不足の顧客ニーズと合致し、4か月後にはほぼ満床となった。

既存事業における売上減少という事業環境の変化に対応し、「ハコ」を軸に「ハコブ」へと事業領域を拡大した結果、顧客とより深く関わることになり、物流企画事業開始前に比べて売上高は1.5倍に増えた。「お客様の製品ライフサイクルにどこまで寄り添えるか。物流現場にこそ全てがあり、そこに集中することで今後も新たなアイデア、事業を生み出したい。」と水谷社長は長期的な展望を語る。



水谷博和社長



自動車部品など向けの段ボール製造



「ハコ」から「ハコブ」へ事業領域拡大

事例

2-2-16

自社の経営理念・経営戦略を組織内に浸透させ、社内一丸となった経営を実現している中小企業

所在地 富山県富山市
従業員数 150名
資本金 5,000万円
事業内容 木造建築工事業

正栄産業株式会社

▶ 事業が拡大する中で従業員との目線合わせの必要性を感じる

富山県富山市の正栄産業株式会社は、住宅事業を主軸に、インテリア、飲食、介護と顧客の生活に関わる四つの分野で事業を展開する企業。1997年の創業以来、右肩上がりの成長を続けてきた。しかし、リーマン・ショック時に経常利益が4割程度減少するなど、大きな影響を受けた。これをきっかけに同社の森藤正浩社長は、改めて組織としての団結力を高め、生産性を向上させることが重要だと考えた。会社の規模が大きくなり、事業を多角化する中でも皆が同じ目標に向かって進むため、「全社員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人々の生活文化の向上、進歩発展に貢献すること。」といったグループ経営理念や、「楽しい生活文化を生み出すエンジンになろう!」といったグループビジョンを策定し、これらを社内に浸透させるための方法も模索した。

▶ 手帳型の経営計画書を全従業員に毎年配布し、トップダウン・ボトムアップの両輪で内容を更新

ある経営コンサルタントの著書にヒントを得たどり着いたのは、同社の目標、行動指針などを1冊にまとめた手帳型の経営計画書であった。年に一度作成し、全従業員だけでなく取引先の金融機関などにも配布する取組を始めた。経営計画書の中には貸借対照表や損益計算書から、2024年の売上高100億円という目標に向けた事業展開や投資計画、資金繰りまで詳細に記載されている。経営方針など大きな方向性は森藤社長が描くが、クレーム対応など、実務レベルのルールはボトムアップで作成。顧客対応や営業方針などの最終方針は部門の責任者が取り決め、毎年見直ししながらアップデートされる。当初は従業員の間に戸惑いもあったが、配布開始から5年が過ぎた頃から、従業員同士が計画書を基に打ち合わせを重ねる光景が日常になった。何かに迷ったときは経営計画書の中に答えがあるため、物事の判断にもスピード感を持って取り組める。一度は退職した従業員も「これ（経営計画書）があるほうが働きやすい」と条件がいい会社を辞めて、同社に復職する事例も生まれた。

▶ 会社と従業員の価値観が一致し、業績・取引先からの信頼も劇的に向上

同社では半期ごとに事業の振り返りを行い、チームごとに与えられた目標を達成するために計画を立てる。1か月ごとに全部門の計画達成状況が開示されるため、それを基に利益を活用して広告を打つ、経費を削減して黒字化に転換するなど、各自が当事者意識を持ちながら数字に責任を持つ。この繰り返しの結果、従業員の目標管理に対する意識は高まっている。2010年に経営計画書を作成してから、2021年までに売上高は2倍に増えた。

年に一度の経営計画発表会には全従業員に加えて協力会社や取引先の金融機関を招き、決意表明やMVP表彰を行う。森藤社長だけでなく、全従業員が一丸となって目標達成に向けて取り組む姿勢、熱量が取引先にも伝わり、同社に対する信頼向上につながっている。「会社と従業員の価値観が合致することで、その会社の信頼感は劇的に向上する。今後、ますます重要になる信頼を積み重ねて、富山の地でなくてはならない会社を目指す。」と森藤社長は語る。



森藤正浩社長



生活に関わる事業で顧客をトータルコーディネート



年に一度の経営計画発表会には協力会社や取引金融機関も招く

事例

2-2-17

過去の失敗に奮起し、経営の知識・哲学を学び、
会社の成長と従業員の働きがいにつなげる中小企業

所在地 東京都渋谷区
従業員数 67名
資本金 1,987万円
事業内容 専門サービス業

株式会社あつまる

▶ 自分についてきた従業員の少なさに驚愕

東京都渋谷区の株式会社あつまるは、DXソリューション事業を運営する。同社の石井陽介社長は高校卒業後、様々なアルバイトで資金をため、25歳のときに知人と共同で起業した。当初は、WEB制作事業を行っていたが、独自のマーケティング手法を取り入れたことで顧客の集客力が高まり、評判となった。会社は順調に成長し、2年目からは共同代表が大阪本社を、石井社長が福岡支社を取り仕切る2拠点体制としてきたが、共同代表と方向性の違いから対立するようになり、設立5年で分社することになった。従業員の意向を尊重してメンバーを分配することとなったが、創業時のメンバー7名全員とその後採用した従業員45名のうち、37名が石井社長の下を去ることとなった。従業員との信頼関係を築けていないことに薄々気がついていたものの、何を改善すればよいのか分からず、途方に暮れた。

▶ 自身の経営スタイルを一から見直す

人望のなさや我流の経営に限界を感じた石井社長は、小さくなった新会社を切り盛りしながら、一から経営の学習をしようという決意。稲盛和夫氏が主宰する盛和塾に入塾した。学習を通じて、石井社長は、自身の哲学や会社のフィロソフィ（理念）を磨くこと、従業員と向き合うこと、ビジネスモデルを絶えず見直すことの重要性などを学び、自身の経営に落とし込んだ。経営塾では多くの塾生と意見を交わし、塾を起点に知り合った多くの先輩経営者に昼夜を問わず教を請い、自社の理念を定めることに多くの時間と労力を割いた。最後は自社の従業員と話し合いを重ね、「全従業員の物心両面の幸福を追求するとともに、出会った人たちに無限の可能性を伝え続ける集団である。」という企業理念が完成した。また、数字だけを見て従業員を叱責するだけだった過去の営業スタイルを改め、自ら商談の最前線に立つなど率先垂範して行動した。さらに、財務会計についても、顧問税理士に毎月勉強会を開いてもらい、理解を深めた。これにより経営方針を検討する際、キャッシュフローや貸借対照表への影響を考慮し、現実的な戦略を立てられるようになった。

▶ 経営に関する学びが成長の礎に

過去に、従業員と向き合えなかった反省から社内コミュニケーションに多くの時間を使った。目指す方向を共有するために「フィロソフィBOOK」を発行し、社内報などでも積極的に情報発信した。こうした取組のおかげで、「働きがいのある会社」ランキング（小規模部門）に3年連続で選出されるなど、社外からの評価を得られるまでになった。また、同社の売上高は順調に伸び、10年間の平均成長率は120%を超えた。これらの成功は、全て石井社長が経営を学ぼうと決意したことから始まった。「フィロソフィを共有し、従業員に向き合うことが何より大事。その次は背中では引く姿勢と行動力。さらに会計の知識と資本政策は安定的な経営に欠かせない。経営者自身が苦しい時こそ大きな成長のチャンス。」と、石井社長は語る。



盛和塾世界大会で発表する石井社長



従業員集合写真



石井陽介社長

事例

2-2-18

社内外での学びを積極的に実践することで、
経営危機から脱し、次の時代を見据えて飛躍する
中小企業

所在地 大阪府八尾市
従業員数 97名
資本金 2,500万円
事業内容 製造業

株式会社マックス

▶ 1905年創業の老舗化粧品メーカーを急きょ承継

大阪府八尾市の株式会社マックスは、1905年創業の化粧品等を製造、販売する企業である。戦前から小学校で馴染みのあるレモン石けんに始まり、その後、ボディーソープや入浴剤、化粧品などへ業容を拡大していった。高い品質が消費者から支持され、同社製品を継続して利用する人は多い。同社の大野範子社長は、1999年に同社に入社後、営業や新規事業開発などを担当していたが、先代社長である父の体調不良に伴い、2009年に急きょ社長に就任することとなった。大野社長は、「正直、経営者になるイメージは持っていなかった。」と振り返る。

▶ 経営ノウハウ習得のため、積極的に学習機会を設ける

「理系卒ではなく、工場のことも分からない。経営者として必要な財務や人事のことも分からない。経営戦略の立て方すら分からない。」と大野社長は焦りを感じていた。こうした中、リーマン・ショックによる不景気も重なって、同社の経営状態も悪化し、電車の吊革に掲載されていたMBA（経営学修士）の講座を藁にもすがる気持ちで受講した。経営者業務の傍ら、MBAを取得し、経営知識を学んだが、経営悪化が深刻化すると、構造改革の必要性から、2015年には経営塾に入塾し、企業再生の手法を学ぶなど精力的に経営ノウハウの向上に努めた。特に、当時注目されていた株式会社日本航空の経営再建について、様々な本を読み、自社の事業再生の参考にした。日本航空が経営再建に当たって導入した部門別採算制度を同社でも自社流にアレンジして導入するなど、実践できる手法は積極的に採用した。さらに、2016年には、経済産業省が主催する「女性リーダー育成研修（WIL）」に参加。多方面で活躍する人を講師にした講座やグループで1年間テーマを決めて研究、発表するグループワークなどの多様な体験を通じて、経営者としての視野や人的ネットワークが広がった。このように積極的に学習機会を設けている大野社長だが、経営者が全ての知識やノウハウを身につけることは不可能であり、専門性の高い分野はスペシャリストに任せるなど、メリハリをつけて、効率化している。

▶ 学んだ経営ノウハウを実践し、経営改善に成功

大野社長が社内外で得た知識やノウハウを自身の経営で積極的に実践したことで、同社はリーマン・ショック後の経営危機から脱し、現在では、次の時代を見据え、新たな事業分野への進出に注力している。「MAX VISION 2026」を策定し、「石けんメーカーから高利益・高付加価値を生み出す総合化粧品メーカーへの進化」を掲げる。敏感肌向けのボディーソープや代謝を促進する入浴剤、デオドラント商品などの“お客さまの悩みを解決する商品”を軸に開発した商品は、現在では同社の主力部門になりつつあり、10年前にはほぼなかったドラッグストアや総合スーパー、ホームセンターなど、新しい販売ルートの開拓にもつながった。大野社長は、「計画を立て、実行するための学びや、人を動かすための学びが経営改善や企業の成長に役立った。経営者は、従業員のときと異なる知識やスキルが求められることを実感した。」と語る。



大野範子社長



ソリッドシャンプー



学校で使われていたレモン石けん

事例

2-2-19

感染症下、リモート交渉で海外M & Aを成立させ、成長を続ける中小企業

所在地 大阪府八尾市
従業員数 770名（連結）
資本金 1億9,506万円
事業内容 非鉄金属製造業

株式会社STG

▶ 取引先の海外展開に伴いグローバル化、更なる成長を目指す

大阪府八尾市の株式会社STGは、マグネシウムおよびアルミニウムダイカスト製品の製造業者である。デジタル一眼レフカメラなど、軽さや薄さが要求される部品成型技術に強みを持つ。佐藤輝明社長は、1994年に創業者の父が経営する同社に入社。当時は利益率の低いアルミニウム製品の二次加工のみで経営状態は悪かった。佐藤社長は、歩留まりの向上や外注の活用など業務改善を実施、より高度な技術を要するマグネシウムの二次加工に挑戦し会社を成長させた。代表取締役任に就任した2006年には、大手メーカーが製造拠点を海外に移すのに伴い、中国に生産拠点を設立。2009年、取引先だったマグネシウム一次加工会社が経営破綻すると、これを引き受け一次・二次加工を一貫して行える総合マグネシウム加工会社となった。その後、2011年にはタイ工場を設立し、海外展開を実施しながら順調に成長を続ける中、M & Aを最も有効な成長の手段として考える佐藤社長は、更なる成長のため新たなM & Aの相手先を探していた。

▶ 感染症下、マレーシア企業の買収交渉を全てリモートで実施

2020年8月、M & A対象としてマレーシアのアルミニウムダイカスト加工会社であるSTX Precision (JB) SDN. BHD.（以下、「STX社」という。）が、取引銀行より打診された。同社とのシナジー効果も期待できる魅力的な案件と判断し、仲介した株式会社日本M & Aセンターをアドバイザーに迎え、交渉を開始した。感染症下であり、現地に出向くことが難しい中、STX社や株式会社日本M & Aセンターの担当者らと、2、3か月の間に30～40回のWEB会議を重ね、11月に基本合意に達した。その後の2か月で財務や法務のデュー・ディリジェンスを実施。STX社のオーナーがプライベート・エクイティ・ファンドであったこともあり、資料提出が迅速で大きな問題は出なかった。また、同社の中国現地社長の伝手でマレーシア在住の知人の力を借り、「もし自分がメーカーだったとしたら、この会社に仕事を発注するか」という視点からSTX社の工場視察を依頼。良好な反応があったことも、不安解消に役立った。2021年に入り、2月からは詳細を確認するためのWEB会議を毎日のように行い、2021年3月に正式契約を締結。相手側のSTX社の株式100%を購入し、子会社とした。今回のM & Aに要した時間は約6か月程度と、海外M & Aとしては異例のスピードだった。これは、日本とマレーシアを行き来することなく、時間的な制約が少ないWEB会議を活用して交渉できたことが大きな要因だった。その他にも、グローバル化を果たしていた同社の情報収集力や、佐藤社長の決断力、連携する監査法人の能力など様々な要素が、感染症下における海外M & Aの成功要因として挙げられる。

▶ 海外拠点とのシナジー効果でさらなる発展を目指す

このM & Aの効果もあり19.8億円（2021年3月）だった同社の連結売上上げは、34.9億円（2022年3月予定）と約76%増を見込む。買収による技術面などのシナジー効果の本格的な発揮はこれからであるが、既に親会社である同社の信用力を活かしたSTX社の財務改善など効果も出始めている。また、日本のメーカーである同社による買収をSTX社の従業員は歓迎しており、今後に向けた士気も高いという。「感染症の流行が収束して同様の買収案件に再び接したとしても、海外に視察や交渉では行かないかもしれない。行かなくても交渉は可能であるし、見ると欲しくなってしまう判断を誤る恐れもある。マレーシアではまず技術の統合により利益率を向上させ、マグネシウム事業の開始や顧客の統合に取り組みたい。」と佐藤社長は語る。



STX Precision (JB) の外観



STX Precision (JB) 従業員との集合写真



主力のマグネシウムダイカスト部品

事例

2-2-20

自社で発電する再生可能エネルギーを活用することで
脱炭素への取組を進め、企業価値を高める中小企業

所在地 兵庫県加古川市
従業員数 245名
資本金 1,000万円
事業内容 金属製品製造業

株式会社二川工業製作所

▶ 景気の波に左右されない安定した収益を得られる事業を模索

兵庫県加古川市の株式会社二川工業製作所は、建設機械や産業用ロボット・機械部品などを手がける。建機関連が売上高の85%を占める主軸事業となっているが、景気の波に業績が左右されることが多く、建機関連に加えて安定した収益を得られる事業を模索していた。さらに東日本大震災の影響で同社の電気料金が年間2,000万円値上がりし、新たな収益源の確保が喫緊の課題となる中、たどり着いたのが太陽光発電事業だった。

▶ ため池を活用した水上太陽光発電で事業拡大、再生可能エネルギー100%利用への取組

同社は2014年に宮崎県宮崎市に太陽光発電所を設置し、太陽光発電事業を開始。しかし、九州電力株式会社管内での新規接続の契約が保留となったこともあり、新たな発電所の設置場所を自社の本拠地のある兵庫県に移した。発電所の設置に当たって、兵庫県は九州と比べて高い土地代がネックとされる中で、同社は水上太陽光発電に着目。特に兵庫県の加古川流域はかつて川の氾濫が多かったため、ため池が豊富にある。これを利用できないかと考えた。当初、ため池の近隣住民からは、発電所設置により水質汚染されるのではないかとという否定的な意見もあったが、同社が支払う賃料で地権者が潤い、ため池の整備も進むことで少しずつ理解が得られるようになり、他のため池の管理者から設置を求める声も相次いだ。同社としても陸上設置と比べて賃料が大幅に抑えられるとともに、発電効率も10%以上高まるため、双方にメリットがあった。リースを活用した設備投資で、積極的に事業を拡大した結果、同社の発電所は40か所にまで増え、合計出力は約44.8MWとなった。

太陽光発電事業を拡大した当初は、脱炭素への取組自体はあまり意識していなかったが、取引先の金融機関からの勧めもあり、資金調達面でのプラスの効果を期待して、2020年1月に再生可能エネルギー100%利用を促進する枠組み「再エネ100宣言RE Action」に参加した。アスエネ株式会社のブロックチェーン（分散型台帳）を活用した電力取引を開始し、国内全拠点での使用電力を自社が所有する太陽光発電で発電した電気で100%賄うことができた。現在は、この仕組みを更に広げ、2021年6月よりサプライヤー3社にも自社の太陽光発電の電力を提供し、サプライチェーン全体での脱炭素への取組を進めている。

▶ 企業価値が高まり、新たなビジネスチャンスも生まれる

一連の脱炭素への取組を通じて、これまで取引のなかった研究開発メーカーや建機メーカーとのビジネスも生まれた。社内のアンケートでは、9割の従業員が自社の脱炭素への取組に誇りを持っていると回答。また認知度向上により、新卒採用の応募者増加にもつながっている。「脱炭素への取組でこれだけ企業価値が高まると想像していなかった。現在、再生可能エネルギー事業の売上げは13億円程度。今後も脱炭素社会の創造を先導し、事業拡大したい。」と専本取締役は語る。



専本大輔取締役



ため池を活用した水上太陽光発電



同社製造の作動油タンク

事例

2-2-21

早くから再生原料に着目し、製造過程における
脱炭素化に取り組み、競争力を高めている中小企業

所在地 東京都千代田区
従業員数 488名
資本金 9,929万円
事業内容 プラスチックシート
製造業

川上産業株式会社

▶ 早くから再生原料に着目し、環境改善企業を目指す

東京都千代田区の川上産業株式会社は、樹脂製の緩衝材を製造する企業である。「プチプチ」⁵⁵の商標で知られ、同製品の全国シェアは約6割を誇る。かつて、業界では原料であるポリエチレンを輸入原料由来のナフサに頼っていたため、調達コストの変動リスクを抱えていた。こうした中、同社は、国内ではあまり活用されずに海外へ流出するなど、需要が少なかったプラスチック廃棄物の再生原料（プレコンシューマー）に着目。廃棄物から作られる再生原料の使用により、調達コストの変動リスクの回避、地球環境や地域の仕入先への貢献にもつながると考え、2001年に長期ビジョンを「環境改善企業」と定めた上で、再生原料の使用率を引き上げる取組を開始した。一方で、再生原料の使用率を高めるためには、原材料費が従来の原料と比較して高いことや、再生原料を扱うことは技術的に難しく品質の安定化が困難であることなど、様々な課題があった。

▶ 再生原料の使用を促進し、「脱炭素経営」の発表

同社は再生原料の調達先との関係性の構築に注力。全国に7か所ある製造拠点に再生原料調達専任の人員を配置した。さらに、製造技術を磨き上げ、設備面の改良を重ね、試行錯誤を繰り返しながら再生原料の使用に係るノウハウを積み上げていった。長年の取組が功を奏し、2018年には再生原料の使用率88%を達成した。その後、同社はプレコンシューマー使用率のさらに高い目標を掲げ、また、ポストコンシューマー原料（使用済みプラを再生したもの）の活用を含んだ「プチプチ環境宣言2030」の策定を進め、2021年に発表。以前より取り組んできた再生原料使用率の目標を対外的に公表した。これに加え、プラスチックの好循環サイクルやCO2削減などを経営の基本に据える「脱炭素経営」構想も発表。再生原料の使用や運搬手段の改善、単一素材化や省資源化を意識した商品開発の取組などを社外に対して開示し、再生原料の使用を含めたサプライチェーン全体のCO2排出量の削減に取り組んでいる。

▶ 脱炭素化の取組に手ごたえを感じ、さらなるプラスチック循環の仕組み確立を目指す

一連の取組を通じ、国内で再生原料を扱えるのは川上産業というイメージを持ってもらえたことで、全国の再生原料を扱う会社との更なる関係構築につながっており、原材料となる再生原料の安定した調達に寄与している。また、2018年以降、海洋プラスチック問題が大きな話題となり、パズル条約の改正により廃プラスチックの輸出入規制が強まった影響などにより、再生原料を使用する会社への照会が大きく増加。同社の再生原料使用比率が評価され、新たな取引先の獲得にもつながっている。社内においても、「脱炭素経営」構想の表明以降、従業員主導で複数のプロジェクトが発足。従業員の意識も高まっている。今後はリサイクル工程の中でまだ浸透が十分に進んでいない、資源の回収から分別の工程に力を入れていく方針。同社ではこの取組を「ループリサイクル」⁵⁵と呼んで取引先への普及を進めており、この1年で100社以上の取引先とループリサイクルのネットワークの確立を見込んでいる。『「プチプチ環境宣言2030」で目標として定めた2025年での再生原料比率100%レベル達成は見えてきている。いずれは自社で構築したネットワーク体制で完結するプラスチック循環の仕組み確立を目指す。』と安永圭佑代表取締役社長は話す。



主力商品である緩衝材「プチプチ」



安永圭佑社長



「プチプチ」のループサイクルを進める回収ボックス

⁵⁵ プチプチ、ループリサイクルは川上産業株式会社の登録商標。

事例

2-2-22

サプライチェーンにおける人権尊重に積極的に
取り組む中小企業

所在地 愛知県豊川市

従業員数 68名

資本金 4,760万円

事業内容 窯業・土石製品製造業

株式会社ヤマグチマイカ

▶ 原産国インドでの「児童労働への不関与」の証明を要求された

愛知県豊川市の株式会社ヤマグチマイカは、マイカ（雲母）を粉砕加工したマイカパウダーを製造・販売する1951年創業の国内トップメーカーである。インドで調達した良質なマイカを、厳しい品質管理の下、独自技術で加工する。製品は、化粧品、プラスチック、塗料など多様な分野で添加剤として活用される。2015年に顧客である欧州の大手化粧品メーカーが、インドの鉱山における児童労働に関する人権問題を提起した。これにより同社は、児童労働に関与していないことの証明として、インドのマイカ鉱山および工場における第三者機関の監査結果の提出が求められることとなった。何の前触れもなく寝耳に水のことであったが、すぐに多くの大手化粧品会社がその動きに追随した。同社の山口卓巳社長は、事業継続のためには業界の要求に応じる必要があると判断したが、社内には人権に関する監査の知識がなく、何から着手すれば良いのか分からない状況だった。

▶ 国際的な監査に取り組み、CSR経営にかじを切る

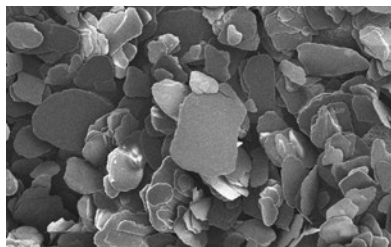
顧客企業から情報を収集する中で、SA8000やSMETAといった労働の安全や倫理に関する国際的な規格があること、そうした監査を専門的に扱う企業があることを知った。監査会社に連絡を取り、その指導に従って顧客が求める監査を実施し、同社が取引を行うインドのマイカ鉱山及び工場において、児童労働が行われていないという監査結果を提出することができた。監査を進める過程で、山口社長はCSR（社会的責任）を重視した企業経営について、既実践する取引先企業から多くを学び、2015年10月に社内各部門の責任者から成るCSR委員会を自社内に発足。翌2016年にはCSR経営の導入を宣言し、国連グローバルコンパクト（UNGC）に加盟した。定期的に開催するCSR委員会では、「原料調達」、「環境」、「BCP（事業継続計画）」、「働きがい」、「心と体のケア」、「市場や顧客のCSR要求」、「安全衛生」などをテーマに、社内外に対するアクションプランを検討する。当初は関連書籍や先行した他社の事例を参考に進める手探りの状態だったが、やがて自社の事業や環境に合わせた活動へと発展させた。その活動をCSRレポートとしてまとめ、UNGCに提出するとともに自社ホームページで公表した。発端となったインドの児童労働問題には、業界全体の課題として現在も継続して取り組んでいる。また、2017年に欧州大手化粧品メーカーを中心に設立された人権NGO「Responsible Mica Initiative」にも加盟し、自社のサプライチェーンだけでなく、インドのマイカ採掘地域全体の労働環境改善も働きかけている。

▶ 先行して「責任ある調達」に取り組み、アドバンテージを獲得

「責任ある調達」への同社の取組は、化粧品業界以外の顧客や取引先企業から理解が得られ、問題意識を共有することができた。過去に取引がなかったものの、直接的・間接的にマイカを使用している企業からの問い合わせも増えており、将来的な需要拡大に手応えを得ている。人権への取組を含んだCSR活動の詳細を積極的に情報公開していることへの対外的な評価は高く、取引先との関係強化につながっている。「責任ある調達をしていない企業は、将来的に事業を存続できなくなることもあり得る。国内外にあるマイカ製造の競合相手に対して先行アドバンテージを得ることができた。」と山口社長は語る。



山口卓巳社長



マイカ製品写真



マイカ採掘現場を視察するヤマグチマイカの従業員

事例

2-2-23

ファンドの資本を受け入れ、DX推進により
経営改善と再成長につなげる中小企業

所在地 神奈川県秦野市
従業員数 18名
資本金 5,100万円
事業内容 飲料・たばこ・
飼料製造業

株式会社金井酒造店

▶ 売上げの減少に有効な手立てを打てず

神奈川県秦野市の株式会社金井酒造店は、日本酒の製造・販売を行う企業である。創業150年を超え、秦野市唯一の酒蔵となっている。佐野博之社長は2000年代中盤に専務に就任後、それまで先代社長の専権事項となっていた経理の内容を把握し、本業である酒造業が赤字となっている自社の厳しい経営状況を目の当たりにした。佐野社長はこのままでは事業承継が困難であると判断し、経営状況の改善に奔走。まずは経費削減を行うなどできるところから着手したが、根本的な問題であった売上げの減少傾向から脱するには至らず、また付き合いの長い取引先に配慮しながらの販路拡大に苦慮し、経営状況がなかなか上向かなかった。

▶ M & Aを検討する中でのファンドとの出会い

こうした中で、社内の経理体制の改善のために、知人の酒蔵の社長を通じて紹介された会計士への交代を実施。M & Aによる抜本的な解決も検討していたが、会計士を通じた紹介を受け、ファンドによるM & Aも視野に入れて検討を続けた。当時専務だった佐野社長は2021年3月、「中小企業成長支援ファンド」を掲げるくじらキャピタル株式会社の竹内真二社長と面会し、「この人だったら」という直感を得た。当初、ファンドのイメージとしてハゲタカファンドのようなイメージを持っていた先代社長の父からは反対をされたものの、ファンドの資本受入れによるメリットや必要性などを丁寧に説明し、最終的に理解を得ることができた。

同社は、ファンドが100%出資する株式会社を新設し吸収分割を行うスキームにより、ファンドの資本の受入れを実施。同社のこだわりのある酒造りについてはそのまま現体制で行いつつも、くじらキャピタルから人的資本やDXのノウハウを受け入れて、顧客接点から後方支援に至るまで「端から端までのDX」で経営改善に着手した。

▶ 製造工程やバックオフィス、販売に至る端から端までのDXで課題を解決

ファンドからの資本受入れ後の動きは早かった。資本受入れ当日に自社ECサイトを立ち上げ、同社初の直販を開始。その他にも、ファンドにより投入された資本により、社内のDXを加速させた。具体的には業務フローの見直しを徹底し、経理、プロジェクト管理、勤怠管理、社内コミュニケーションなどにおいてクラウドツールを導入し、醸造工程にもIoTによる管理を導入した。また、杜氏らの待遇を改善し、就業規則・労務規定の再整備も行うなど、くじらキャピタルから取締役を受け入れて以降、それまで資金的な制約や古くからの取引先などへの遠慮から進めづらかった改善を次々と実施している。また、若い社員がファンドの担当者からECサイトの管理方法などを学び、ノウハウの蓄積も進んでいる。

季節商品の企画やSEO対策（検索エンジンで自社のサイトが多く露出されるように行う対策）などを実施し、ECサイトについては数か月の経過時点ですべて顧客が定着するなど、早速効果が出始めている。苦戦をする飲食店向けの販売を支える新たな販路として、ECによる直販が徐々に成長を続けており、ファンドの経営参画から1年が経過する来期には黒字に転換する見通し。「ファンドからの資本受入れ後も、地域の業界とも変わらないお付き合いができています。事業承継やM & Aはなかなか相談しづらいテーマですが、まずは動いてみることを勧める。人と会って話してみないと分からないものだ。」と、佐野社長は語る。



佐野社長（左）と竹内社長（右）



新しく始めた日本酒の福袋



秦野の日本酒造り

事例

2-2-24

継続的な資金調達と技術開発の強化に取り組み、
業績の大幅向上に至った中小企業

所在地 大阪府豊中市
従業員数 60名
資本金 4億9,517万円
事業内容 その他鉄金属製造業

株式会社イーディーピー

▶ 製造技術が強みにして発足

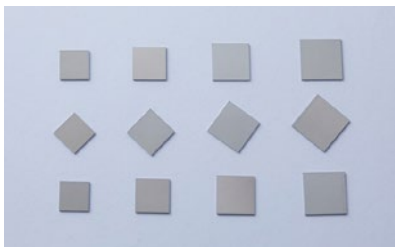
株式会社イーディーピーは、独立行政法人産業総合研究所発の第100号となるベンチャー企業で、2009年9月に設立された。単結晶で大型の人工ダイヤモンドを開発・製造し、主に海外の人工宝石製造メーカーなどに販売している。販売されたダイヤモンドは、ジュエリー用として加工されるほか、優れた摩耗性や耐熱性をいかして、精密機械用の切削工具やデバイスや電子部品を熱から守るためのヒートシンクなど、広く工業用の部品にも加工されている。近年、天然ダイヤモンドの流通量が少なく、ダイヤモンドの人工宝石の販売が増加しているが、当社の独自製法で製造した種結晶がその原料として使われ、人工宝石の安定的な供給に貢献している。

▶ 資金調達が企業の成長の支えとなる

売上げを立てていくためには、まとまった初期投資が重要である。特に製造業においては、ファブレス企業や事業用の資産を譲り受ける場合などでない限り、新たに機械や工場など大型の設備投資を伴うことから、資金調達の必要性はとても高い。しかし、設立前の2008年にリーマン・ショックが発生。当初の調達の予定の話が流れてしまうなど、しばらく苦労の日々が続いたが、諦めずに資金調達のために奔走した。設立時は資本金1,000万円で開業。その後も、自社の技術の素晴らしさを的確に伝えて理解してもらえるよう、出資を募るためのプレゼンテーションに力を注いだ。藤森社長がこれまで長年培った人脈も大切に、あらゆる企業や個人からの協力を得ることができた。並行して、政府系金融機関の融資も活用。補助金が交付される事業にも複数回採択され、事業の高度化を進めて企業の信用力を高めた。販売面では当初から海外を中心に販路は構築していたものの、2016年頃に主要取引先が離れてしまい、売上げに大きく影響。しかし、その期間も調達した資金を有効活用して、確立された技術の更なる向上を追求し続け、苦しい局面も乗り越えた。

▶ 継続的な技術開発の成果により飛躍する

2017年に長年の技術開発が実を結び、従来よりも大きく、高品質な結晶を実用化することに成功した。これが契機となり、大型の宝石を作ることができる種結晶を次々に実用化し、人工宝石ビジネスの発展を支えた。また、ダイヤモンドを半導体デバイスとして利用する開発にも、素材の供給という形で貢献した。2021年の売上げは、4年前と比べて5倍以上にまで増加。黒字幅も拡大基調であり、成長の勢いは著しい。現在も、毎月多くの受注の問合せに対応している状況である。今後は、生産能力の更なる向上を見込み、新たに工場を新設する予定。雇用も積極的に進めていく方針だ。藤森社長の日本のものづくり産業への思いは熱い。「日本における製造業の役割は非常に大きい。いかに情熱を持って事業に取り組み、従業員や応援してくれる人にどれだけリターンをもたらすことができるかが大事。技術力を有し、成長を期待できる企業が、もっと資金を集めやすくなるような社会・文化になってほしい。」と、藤森社長は語る。



高い品質の種結晶



藤森直治社長



工場内の製造機械

事例

2-3-1

感染症流行下にDX推進室を立ち上げ、
動画戦略を軸としたデジタル化に取り組んだ中小企業

所在地 福井県福井市
従業員数 413名
資本金 9,000万円
事業内容 製造業

株式会社松浦機械製作所

▶ 感染症流行下でDX推進室を立ち上げ、新たな営業手法を模索

福井県福井市の株式会社松浦機械製作所はマシニングセンタや金属光造形複合加工機などの工作機械メーカー。北米や欧州の金属加工メーカーが主要取引先で海外売上高は70%を超える。同社は、自社工場をショールームとして国内外から顧客を招き、製品の製造工程や従業員の実直な姿勢を見てもらうことで信頼関係の構築につなげてきた。しかし感染症の流行により、工場見学は全てキャンセルとなり、対面型の営業手法からの見直しが迫られた。海外の販売子会社4社からはデジタルコンテンツを充実すべきと訴えられたが、同社には取り組んだ経験やノウハウがなく、専門人材もいなかった。そこで、後継者候補である松浦悠人取締役がDX室長に就任し、若手社員と2人でDX推進室を立ち上げることとなった。

▶ 工場の見学動画など300種類以上のコンテンツを独自に作成

松浦取締役は営業マンからコンテンツのアイデアを洗い出した。その結果、製品紹介から工作機械の使い方、会社概要の紹介まで多くのニーズがあり、デジタルコンテンツを求める声が少なくないことが判明した。多くのコンテンツを充実させることとコスト面を考慮した結果、営業本部にあったハンディカメラと動画編集ソフトを用いて、自前で動画制作を開始した。社内からのリクエストが多かったのが工場見学の動画だった。そこで、YouTubeで再生回数が多い動画を参考に、同社のモノづくりの現場を様々な角度から分かりやすく発信できるよう数十本の動画にまとめて公開した。動画の反響は大きく、工場見学の代替手段となっただけでなく、動画を見た海外の顧客から製品に関する質問や好意的なコメントが直接届いた。最終ユーザーとは販売会社を介してコミュニケーションを取ることが中心で、特に顧客との接点が限定的であった製造部門の社員にとっては、顧客からの声がモチベーションを高める効果につながった。次に取り組んだのが修理手順に関する動画だった。従来は電話で手順を説明するため手間を要していたが、映像でも伝えられるようになり効率的となった。また、採用面接時に制作した動画を見たと言う学生も現れており、同社に対する理解を深める一因にもなっている。取組開始後の15か月で、動画コンテンツは300種類を超えた。

▶ 今後はIT人材を社内で育てていくことも目標に

2021年7月には県内初の企業としてDX認定事業者にも選定された。今後のDX戦略として、機密保持の観点からIDとパスワードを使った顧客専用サイトの構築、業務効率化に向けたペーパーレス化の推進などを視野に入れる。また、課題だった若手社員への技能承継に向けて、製造部門のベテラン社員の作業を人材育成用の動画として活用していく構想も持つ。長期的にはDX推進室でのOJTを通じて、IT人材を社内で育てていくことも目標としている。DXについて何から始めればいいのか分からないとする企業に対して、「高度なデジタル化に取り組もうと意識し過ぎず、まずは自分なりにできる取組から始めることが重要だ。」と松浦取締役は語る。



松浦悠人取締役



動画は300種類を超えた



動画撮影の様子

事例

2-3-2

社外専門家との二人三脚で、
配車業務の効率化や付加価値向上を実現した中小企業

所在地 熊本県熊本市
従業員数 84名
資本金 1,000万円
事業内容 運輸業

株式会社ヒサノ

▶ 人手不足をきっかけに、デジタル化による配車業務の効率化に着手

熊本県熊本市の株式会社ヒサノは、主として半導体製造装置や工作機械などの輸送を手がける精密機器部門及び理化学機器やコピー機などの輸送を担当する中重量物部門からなる運送業者。同社の久保誠社長と久保尚子専務は、九州全域への取引網の拡大や、デジタル化による高付加価値化を実現したいと考え、地元金融機関のセミナーへの参加などを通じて情報収集に努めていた。こうした中、2018年にITコーディネータの中尾克代氏と出会った。中尾氏は、久保社長と久保専務から同社が目指す経営戦略を確認した上で、同社の経営課題と取り組むべきデジタル化の要点を整理した。その結果、ITシステムの利活用があまり浸透していなかった同社にとっては、高度なデジタル化を取組当初から目指すのではなく、まずは中核となる配車業務のシステム化を実現し、その経験を踏まえて高度なデジタル化を段階的に目指していくことが重要と判断した。

▶ ITコーディネータと二人三脚で配車業務のシステム化に成功

2019年4月から同社の支援に携わることとなった中尾氏は、まずは各部門のキーパーソンへのヒアリングに取り組み、具体的な業務フローをチャート図に落とし込んでいった。その結果、当時の同社は、配車担当者が経験則に基づいて紙ベースで配車業務を行っており、各部門や拠点の繁閑状況が全社的に共有されていないことが判明した。配車業務のシステム化が必要であると判断した中尾氏は、実際の配車表を基に、どの車が何を運び、何日間稼働しているか、どのルートで配送しているかなどをExcel上で分析し要件定義に反映した。中尾氏は2年間で120回以上訪問し、意見交換を通じて経営陣や社員の信頼を獲得していったことで、社内でも新たなシステム導入に向けて協力的な雰囲気が醸成されていった。2021年8月には、二人三脚の取組が実を結び、クラウド上で受注・配車業務を行う「横便箋システム」の開発に成功し本格稼働に至った。配車業務をシステム化したことで、受注情報をもとに社内リソースの配分が最適化されたほか、外出中の社員が端末上で稼働状況を把握し迅速な情報共有が可能となった。「今回の開発費用は約2,000万円だったが、運送業の要である配車業務をシステム化したことで配車効率が上がり、付加価値が向上した」と久保社長は評価する。

▶ 倉庫業への本格進出により総合物流サービスへの業容拡大を見据える

配車業務の効率化を実現した同社は、次なるステップとして、「横便箋システム」の配車データの解析に取り組んでいく方針である。2022年7月には福岡県古賀市に新倉庫を稼働し、新たに実装する倉庫システムで荷物の入出庫や保管する期間などの情報を一元管理することを見込んでいる。社内リソースの可視化、最適な配分が可能となったことで、他の運送業者との連携を含めた物流サービスの高度化も構想しており、保管・運送・荷役の総合物流サービスへの業容拡大を視野に入れている。久保社長は「複数の専門家と良好なパートナーシップをいかに組めるかが重要。また、業務を可視化し現状を把握することで、自社が目指すデジタル化に向けた専門家からの支援による効果も最大化することができる。」と語る。



難しい運送もチームワークで完遂



左から久保社長、久保専務、中尾ITコーディネータ



古賀倉庫（仮称）完成予想図

事例

2-3-3

ITリテラシーを高め、HPや動画を活用した
マーケティングに取り組んだことで、
震災後の危機をチャンスに変えた中小企業

所在地 宮城県名取市
従業員数 9名
資本金 300万円
事業内容 酒類製造業

有限会社佐々木酒造店

▶ 本社店舗と酒蔵は全壊するも、創業の地で復活を目指す

宮城県名取市の有限会社佐々木酒造店は、「宝船 浪の音」をはじめとする清酒の製造・販売を行う老舗酒蔵で、創業151年を迎える。東日本大震災前の販売先は、遠方でも車で片道30分程度の県内沿岸部の料亭や旅館が中心となっていた。しかし、津波により同社の店舗や酒蔵は全壊し、廃業した販売先も少なくない状況に追い込まれた。壊滅的な状況の中で、同社の佐々木専務は、阪神淡路大震災で大きな被害を受けた蔵元の櫻正宗株式会社から製造設備の支援を受けつつ、「蔵や地酒はその土地の文化。文化を失えば町も消えてしまう。今できることを少しずつ積み重ねましょう」とのメッセージを受けて、その言葉を胸に時間をかけてでも創業の地で地酒をつくることを決めた。

▶ SNSの情報発信により、地域の復興と新たな顧客獲得に取り組む

同社は、2012年2月に名取市復興仮設商店街に仮設店舗を構え、同年12月には名取市復興工業団地内に入居し、仮設の酒蔵で酒造りを再開した。しかし、地酒の原料となる米を生産する農家や販売先の飲食店など、酒蔵の復興には町全体の再建が欠かせず、新たな需要を獲得するため仮設店舗事業を広く発信していく必要があった。そこで、佐々木専務が中心となり、Googleのプロジェクト「イノベーション東北」に手を挙げた。このプロジェクトでは、Googleのサービスを活用し、SNSを用いた効果的なマーケティングや顧客からのレスポンスを受けるための工夫を学んだ。また、株式会社リクルートライフスタイル（現リクルート株式会社）のサポートを得て、仮設商店街の全店舗でタブレット端末を使った決済システムを導入した。当初はITツールの利活用で苦手意識を抱く店舗もあったが、不慣れな事業者や従業員には佐々木専務が手助けを行い、少しずつ仮設商店街の各店舗から賛同を得られるようになった。その結果、各店舗もSNSで情報発信する際に商品を雑然と並べるのではなく、どのようにレイアウトすれば見栄えが良くなるかなど顧客を意識した視点を次第に取り入れるようになった。佐々木酒造店も震災後から自社のSNSなどを通じて県外からの商談のほか、台湾や香港、韓国といった海外からも商談が舞い込むようになった。オンラインの酒蔵見学も酒造りが落ち着いている夏の時期には実施するようになり、新たなファンの獲得にもつながっている。2019年10月に創業の地に再建した酒蔵で酒造りを復活する旨をSNSで発信した際は特に反響が大きく、佐々木専務は多くのファンに支えられている手応えを感じた。足元は感染症の影響もあり、震災前の売上げまでは回復していないが、販売先の拡大などの効果が出てきている。

▶ 地域の魅力を発信していくことで、交流人口の増加を図る

佐々木専務は、動画やホームページを活用した次なる取組として、東北全体の観光業にも力を入れていく考えを持っている。地域の魅力や特産品の生産者の思いを発信することで交流人口を増やし、持続的な地域振興につなげ、実際に東北の地に来てもらうことで、震災の伝承、防災意識の啓もう、そして復興とは何かを多くの人に実感してもらうことが狙いだ。「ITツールは手段なので目的ではない。ただ工夫することで、時間や場所を選ばず、地域の美味しい食や美しい景色を今まで接点のない人に広く知ってもらうことができる。」と佐々木専務は語る。



151年続く酒蔵



名酒「宝船 浪の音」



震災時に近隣の酒蔵や飲食店と手を携えながら乗り越えた状況を語り継ぐ

事例

2-3-4

情報共有の円滑化を実現し、デジタル化による競争力強化にもつなげた中小企業

所在地 山口県岩国市
従業員数 358名
資本金 9,000万円
事業内容 製造業

株式会社カフト T.P.C.

▶ 副社長の引退を見据えてデジタル化の推進を決意

山口県岩国市の株式会社カフト T.P.C. は、マンションの給水給湯の配管や水栓金具部品を製造する企業。同社の主要取引先は大手ゼネコンで、同社製品である配管設備は都内の新築マンションの3棟に1棟の割合で使われる。2016年、生産管理や経理を当時統括していた副社長が3年後に引退することとなり、副社長が持つ知識やノウハウの伝承が大きな課題となった。そこで川戸俊彦社長は、デジタル化3年計画を構想し情報共有の円滑化と業務の見える化を推進することを決意した。

▶ 円滑な情報共有の仕組みを新たに構築、競争力を強化するデジタル化にも取り組む

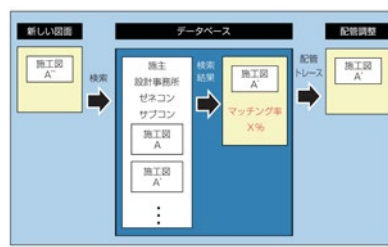
川戸社長は新たな基幹システムの構築に取り組んだ。当時の社内システムはITベンダーに全面委託し開発したが社員が使いこなせておらず、社内のニーズや意見を重視し機能を絞ったシステムが求められていると考えた。構想を具体化するに当たっては、3名のシステムエンジニアを中途採用した。3名のシステムエンジニアと役員自らが推進役を担い、要件定義からプログラム作成まで約1年をかけた結果、受注から組立施工、在庫管理、納品までの業務フローと業績管理を一元化した基幹システムを構築した。営業や技術サービス担当者全員に対しては、タブレット端末計230台を支給し、生産状況や営業の進捗状況を全社で共有できるようになった。社内の情報共有が進んだことで部門をまたいだコミュニケーションが円滑になり、工程内検査や出荷前検査の記録もデータ化されたことでペーパーレス化が進んだ。デジタル化の効果を実感した川戸社長は、樹脂加工や金属加工の本業におけるデジタル化も推進した。2019年には、年間7万件約30年分の図面データとAIを活用して施工図を自動で作図するシステムを導入し、従来は2日程度要していた施工図の作製を約1時間30分まで短縮した。作図のリードタイム短縮とコストダウンが評価され大手ゼネコンとの取引増につながった。2021年にはIoTを活用し工場の遠隔監視・遠隔操作もシステム化で実現した。24時間365日無人運転しているNC旋盤を遠隔で管理し、稼働状況や生産数、工場内環境がリアルタイムに確認できるようになった。

▶ 職場環境の改善と自律的な組織づくりを実現

作業効率が上がったことで総残業時間は取組開始前から2割削減することに成功。「副社長からのノウハウの伝承も終了し、自律的な組織となったことで社長の出る幕も少なくなった」と川戸社長は笑う。デジタル化の取組が成功したのは社員の努力の成果と考え、職場環境の改善とともに給与水準も引き上げたことで、社内のモチベーション向上や定着率アップにもつなげている。「人件費が合わず、海外に移管せざるを得ないビジネスモデルであっても、デジタル化の取組をはじめとした効率化の積み重ねで国内の中小製造業も活路を見いだすことができるのではないか。」と川戸社長は語る。



川戸俊彦社長



図面データ処理システム



無人で金属精密加工を行う

事例

2-3-5

データ利活用で農産物の生産を効率化し、
生産量を3倍に高めた中小企業

所在地 静岡県湖西市
従業員数 20名
資本金 2,000万円
事業内容 農業・林業

有限会社静岡ラボ

▶ 静岡県内シェアトップクラスのキクラゲ生産業者に

静岡県湖西市の有限会社静岡ラボは、キクラゲを主力とした農産物の生産を手がけ、静岡県内のシェアはトップクラスを誇る企業。特にキクラゲは国内でも珍しい鉄筋コンクリートの建屋内で栽培している。年間を通して安定的な生産が可能となり、中規模や小規模の農家にとっては、頭を悩ませる季節による価格変動の問題を解決している。静岡ラボはキクラゲ等の農産物を生産する以前、試験用・治験用のモルモットを無菌室で飼育する事業を手がけていたが、需要の減少に伴い事業転換を決意。地元・静岡県で盛んな菌茸類に目を付け、約10年前に競業が手薄な国産キクラゲの栽培を始めた。

▶ 少量・低価格を克服するための施策を展開

キクラゲの栽培事業を始めた当初の生産量は、年間で約10トン程度（生のキクラゲ換算）だった。キクラゲは当時、珍しい商品だったため、市場でも値が付きづらく「1パック10円でも買い手がつかなかった」と木村取締役営業部長は言う。少量生産に加えて価格が安く、キクラゲ栽培だけで事業継続するには難しい状況だった。販路開拓のため、道の駅などの直売所での販売や、安定供給・安定コスト・国内生産を売りに商談会に参加して徐々に販売先を広げていった。販路開拓が進むにつれて、課題となったのが生産量の確保だ。生産量を増やすには、単純に作付面積を広げればよいが、建屋栽培のため限りがある。そこで、建屋栽培で生産効率を高めるために、着手したのが生産のデータ利活用だった。2018年に、価格や性能が見合った建屋の温度や湿度、照度を計測する機器を導入し、スマートフォンでも確認できるようにした。

▶ データ利活用により生産量高めコストを下げる

「どこにいても建屋の環境が一目で分かり、その環境を一定に保つことで、より安定的により良い製品を供給できる」木村部長は、生産のデータ利活用のメリットについて、こう強調する。中小規模農家にとっては目先の売上げが大切となり、デジタル設備投資には二の足を踏む例がある。静岡ラボにも例に漏れず、反対意見はあったが、最終的に木村部長が、「従来の勘に頼った栽培方法では限界がある。生産量や品質にも差が出てしまう。デジタル機器を入れれば、正確なデータに基づいた生産ができる」と社内を説得して回った。社内からの賛同が得られた木村部長は、20～30cm四方の箱に、温度計・湿度計・二酸化炭素測定器・光センサーで構成した機器を、1台建屋の中心に置いた。以前は無造作に温度計を配置して温度等を計測していたが、デジタル機器を導入し試験すると、建屋の中心に1台置くことで、最適な生産環境が分かった。機器を導入し、温度や湿度、照度などのデータ分析に基づく生産により、導入後の生産量は10年前と比べて3倍に増え、生産量の安定性が増した。また、効果は生産量だけではなく、光熱費等のコストが見える化したことで、経費削減にもつながった。「夏場で約5%、冬場では約20%程度は最大でコストを抑えることができた。」と木村部長は話す。将来的には、機器の遠隔制御の機能を取り入れ、データの蓄積や利活用の幅を広げていく方針だ。



キクラゲの菌床栽培



木村祐輔取締役営業部長



建屋内でキクラゲを栽培している

事例

2-3-6

顧客属性・購買データの分析と利活用で
顧客との関係性を強化している中小企業

所在地 山梨県甲府市
従業員数 2,269名
資本金 5,000万円
事業内容 小売業（スーパー）

株式会社オギノ

▶ 県内に進出する大手小売チェーンに対抗するために

山梨県甲府市の株式会社オギノは、山梨県を中心に長野・静岡に45店舗を展開する小売業（スーパー）である。1996年、同社は県内有数の小売業として確固たる地位を確立しつつあったが、県内に大手ショッピングモールが相次いで進出・出店を表明したため、生き残りをかけた対抗策が急務となった。当時、米国のスーパー業界の視察をしていた荻野寛二社長（当時常務）が、FSP（Frequent Shopper Program）を武器に急成長していたある地方スーパーに着目。FSPとは、顧客属性と購買データを紐付けて顧客をグループに分類し、そのグループに応じてDMなどの販売促進策をピンポイントで行う仕掛けのことで、そのスーパーは優良顧客（購買頻度や単価の高い顧客）を囲い込むことに成功していた。帰国した荻野社長は、大手に先駆けてFSPを導入すべく準備を開始した。

▶ データ分析で顧客と店舗の関係性を強化する

荻野社長は将来のFSP開始を念頭にポイントカード制度を導入し、1997年にはDMによる販促をスタート。1999年からデータに基づいたFSPの本格運用を開始した。2015年、電子マネー機能付きのポイントカード「CoGCa（コジカ）」を採用し、当初より分析の専門家は配置せず、自社内で知見を蓄積してきた。現在は、吉岡茂美総括マネージャーが率いる営業企画室の担当4名が様々な分析を行い、担当バイヤーや各店舗の担当者もデータを活用する。購買データから顧客をグループ分けする「クラスター分析」は、約1万点以上の商品に対して、「健康」「お買い得」「品質こだわり」などのキーワード群を「商品DNA（製品の特徴や連想される言葉で分析の際に役立てるもの）」として付与し、顧客属性と共に顧客のグループ（クラスター）分けに使う。販売促進としては、必要に応じてクラスターを用いて、DMやダイレクトレシートでポイント得点の付与や新製品紹介を集中的に行い、顧客の来店や購買の動機付けに結びつけることで、高効率の販促を低コストで実現している。商品部では「同時購買分析」は一緒に購入される組み合わせを抽出し、旬の献立セットを毎週提案する「52週メニューDM」に活用している。また、新規出店や既存店改装の際には、商圏内の顧客ニーズにマッチした商品構成実現に向け、クラスター分析データを用い、売り場ゾーニング設定、棚割設定を行っている。店頭での顧客分析では、前月の顧客の購買行動の分析がされた「店舗カルテ」帳票を各店舗の店長が確認、自店内商圏の顧客離れを町丁目別で確認し、店長自ら顧客の離反対策としてDMやダイレクトレシート等の対策立案も行っている。

▶ 顧客の負担なくデータを収集し最大限活用する

同社は商品を供給するメーカー125社と「FSP研究会」を組織し、収集・分析したデータを販促案策定や新商品開発に活用する。そのうち30社は同社が開発した情報分析ツールを購入している。また同社ではPOSデータを104社に販売している。顧客に負担のない形で収集したデータは、FSPやCRM（顧客関係管理）に活用するだけでなく、直接的な売上げにもなる。同社は大型モールやディスカウントストアなどとの競合が度重なっても、FSPの充実によって地域顧客からの支持を維持してきた。「現在ではドラッグストアが強力な競合になってきている。データに基づく戦略と戦術を磨いて今後も対抗していく。」と吉岡氏は語る。



吉岡茂美 営業企画室総括マネージャー



感染症下の顧客ニーズの変化に合わせた「地域フェア」を打ち出す



電子マネー機能付きのポイントカード「CoGCa（コジカ）」

事例

2-3-7

購買管理システムの導入に伴いデータの 部門間共有を可能にし、 コスト削減にも成功した中小企業

所在地 愛知県岡崎市
従業員数 459名
資本金 1億円
事業内容 製造業

東海光学株式会社

▶ 部門ごとの購買業務を一元管理しコスト削減を目指す

愛知県岡崎市の東海光学株式会社は、素材開発から設計・加工までを自社で行う眼鏡レンズメーカーである。同社の古澤宏和社長は、業務見直しによるコスト削減目標を含む中期経営計画を立てた。その施策の一つとして、購買業務の一元管理を掲げた。それまで備品や梱包資材、事務用品などの購買業務は、数十ある社内の部門ごとに行っていた。これでは同じ品目を各部門から小分けに発注することになり、有利な交渉ができない。また、相見積りの依頼やその回答の比較・査定、電話やFAXによる発注など、煩雑な業務が部門間で重複してしまう。煩雑さ故に相見積りの取り直しによる情報の更新が省略され、長期にわたって発注先や金額が固定化してしまうこともあった。そこで、2020年10月にレンズ調達及び物流を担当するロジスティクス部内に購買管理課を発足させ、購買業務を一元管理した。各部門で購入していたアイテムやサプライヤーの情報を集約した上で、改めて相見積りを依頼し、回答を比較・査定してサプライヤーを再選定した。購買業務の一元管理は、購買を検討するアイテム数が増やせることになり、品質も確認しつつより安価に購入することにもつながった一方で、サプライヤーの選定業務が負担になり、少数のサプライヤーで固定化してしまう傾向にあった。

▶ 購買管理システムは、サプライヤー側に抵抗感なく双方にメリットがある

同じ頃、購買管理課の担当者が展示会で購買管理システムの存在を知った。ITベンダーに話を聞くと、相見積りの依頼から回答の受領までをクラウド内で完結できるため、サプライヤーを選定する工数が大きく削減できることがわかった。2021年3月に社内でシステムの導入が決定すると、その後サプライヤーごとに説明会を行い、購買管理システムに参加するサプライヤーを登録、6月にはシステムの運用を開始した。それまでの慣習もあり、サプライヤーから否定的な反応があることを想定していたが、既に他社の購買管理システムに参加した経験のあるサプライヤーも多く、おおむね協力的だった。初めて参加するサプライヤーにとっても、クラウド上で見積りが提出できることは省力化のメリットがあった。こうして販売管理システムには新規取引先を含めて18社のサプライヤーが登録した。アイテムの取扱いがないと思っていたサプライヤーからも見積りが提出されることが増え、購買費用の合理化が進んだ。

▶ コスト意識が高まりデータの部門間共有を可能に

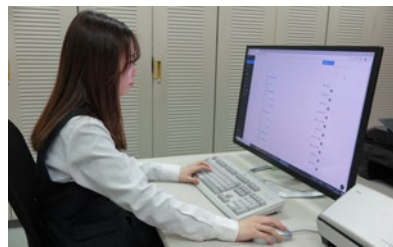
システムの導入は24万円で対応し、初期投資費用としては抑えることができた。2アカウントの合計で毎月6万円の利用料を支出する。購買価格の適正化により、システム導入前と比べて月当たりの購買金額を約14万円削減できた。利用料との差し引きで毎月約8万円のコスト削減に成功した。さらに業務の工数を大きく削減できたことで、次の課題である材料や加工設備など購買アイテムの拡張に取り組む余力が生まれた。各サプライヤーから提出された見積データは蓄積され、各部門で共有される。相見積りの重要性が再認識されてコスト意識が高まり、購買に関する情報交換も盛んになった。サプライヤーとの交渉時には、自社の成長計画を加味した将来的な予定数量を提示することもあり、会社対会社の関係性がより緊密になった。「購買管理システムの成功はデジタル化の推進力になった。今後も眼鏡小売店や眼鏡ユーザーへのSNSマーケティング、海外への情報発信などDXに積極的に取り組んでいく。」と古澤社長は語る。



古澤宏和社長



世界70か国以上での販売実績を持つ眼鏡レンズ



購買管理システムの導入で見積業務の負担、コスト削減に取り組む

事例

2-3-8

加工データの蓄積とデータベース化により、
顧客の信用を獲得した中小企業

所在地 千葉県野田市
従業員数 14名
資本金 300万円
事業内容 パルプ・紙・
紙加工品製造業

松田紙業有限会社

▶ 手書き・手計算の事務がウィークポイント

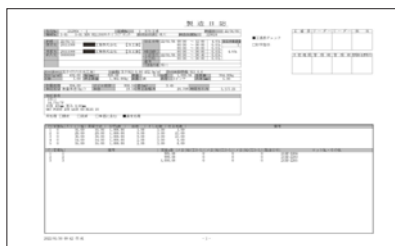
千葉県野田市の松田紙業有限会社は、紙などのスリット加工を行う企業である。スリット加工とは紙・フィルム・アルミなどロール状の材料（原反）を一定の幅に連続して切断し、再度ロールとして巻き上げることであるが、1960年代後半に同事業に参入した同社は、業界内では後発であったため、難易度の高い仕事や納期の短い仕事を積極的に受注した。それを可能にしたのが「製造日誌」と呼ぶ紙カルテだった。原反の種類や数量、加工の内容と納品数量、金額などを記録し、リピート注文の際にはそのデータを参照して正確かつ迅速に対応した。原反を倉庫に保管する倉庫業務もあり、台帳で在庫管理を行っていた。松田一久社長が入社した1993年当時は近親者5名による「家族経営」で、それら全ての事務を手書き・手計算で行っていた。松田社長は事務作業の省力化が急務と考え、システムベンダーの株式会社大塚商会に相談し、販売管理ソフトを入れたPCと複合機を導入。続けて財務管理や在庫管理のソフトも導入しOA化を一気に進めた。しかし業務の要である製造日誌は、工場で手書きしたものを事務が表計算ソフトで「清書」するのにとどめ、紙カルテでの管理を続けた。製造日誌をデータベース化し、工場でデータ入力・利活用できれば最善と考えたが、特有の商習慣に合わせたカスタマイズは難しく、PCを操作できる人材が工場にいなかったこともあり、手をつけられずにいた。

▶ 環境が整い念願だった製造日誌のデータベース化が実現

松田社長は、その後も大塚商会と連携しながら、時代の進歩と業績の向上に連動して社内LANや基幹システムの構築などIT環境の整備を行った。松田社長は、基幹システムのバージョンアップで簡易的な開発ツールが実装されたことを知り、懸案だった製造日誌のデータベース化を打診した。社員の代替わりが進み、PC操作のハードルが低くなったことも背景にあった。開発を担当する大塚商会のSEと打ち合わせを重ね、データベース化を難しくしていた特有の商習慣も詳細に説明した。2015年、ほぼ1年をかけて製造日誌のデータベース化が完了した。

▶ 顧客の信用を得て価格や納期のコントロールも可能に

データベース化の効果は広範に及んだ。機械の設定データに関するトレーサビリティを、顧客にアピールできた。不良や欠陥が発生した際、トレース管理機能を働かせることで市場流出を防ぎ、回収等の費用負担を軽減できた。「品質と安全を保証する企業」というブランドイメージを創出でき、同業他社との差別化に成功。その結果、価格の差別化も可能になり、ここ3年間ほどで新規顧客の単価を約15%上げられ、適正価格へと変化している。近年は納期コントロールの実現や新規顧客の獲得にもつながっている。経営面においても、受注予想や生産計画、マーケティング戦略の立案にデータを活用。工場では過去履歴を参照して、品質や技術力の向上に役立っている。「社員14名の少数精鋭の会社だからこそIT投資額は多くていい。最終形は、人間と機械の分業によって、働く人がより人間らしく生きられるようにと考えている。息子世代はデジタルネイティブであり、魅力的な企業であるためにもIT投資は必要だ。」と松田社長は語る。



製造日誌



松田一久社長



スリット加工

事例

2-3-9

SNSと来店客の分析を連動させ、
無駄のない店舗運営、売上増加につなげた中小企業

所在地 大分県大分市
従業員数 7名
資本金 100万円
事業内容 菓子製造・販売業

株式会社ありの子

▶ 多くのケーキをつくるものの売れ残る

大分県大分市の株式会社ありの子は、子供に喜ばれるかわいいデコレーションケーキが人気の菓子店である。現在こそ、福岡県など県外からの来店客も増えたが、2012年6月の開店当初はケーキの売れ残りに頭を悩ませており、原価率が50%だった。状況を打開しようと、同社では店舗の周辺3kmの3,000軒に営業をかけた。加えて、(公財)大分県産業創造機構が主催するITセミナーに参加。SNSによる情報発信を学び、同社でも始めることとした。

▶ 来店客へのアンケートも実施し、SNSでの情報発信に生かす

1,000人ほどのフォロワーがついたが、客足は伸びなかった。セミナー受講の際に知った専門家派遣制度を活用し、Facebookの運用分析をしてもらったところ、フォローしているのは見込み客にもならないような人が多いことが分かった。そこで、単に情報発信するのではなく、来店客のアンケートも取り入れながら客層を分析。その結果、SNSのメインターゲットは30代女性を想定していたが、実際は子や孫を持つ40代から60代の女性を中心であることが判明した。専門家からは、時事ネタを交えながら、顧客層に響く内容を発信することも学んだ。SNSマーケティングが集客の武器になることに気付いた同社は、現在はTwitterを1日に3回、Facebookは週1回、Instagramは1日1回、ホームページは週2、3回更新している。他の洋菓子店の動向も見ながら発信に工夫を加え、ウェブサイトとの連動で検索SEO対策(検索エンジンで自社のサイトが多く露出されるように行う対策)にも取り組んだ。一連の取組の結果、Twitterは40,000人近くのフォロワーがつき、創業時と比べて知名度も向上。大きな投資は行わない一方で、自分たちの労力を惜みずに情報発信を続けたことで売上高は創業時と比べて2.5倍に増えた。

▶ 過去の販売実績のデータから売上げを予測し、無駄を減らす

同社が現在注力するのは、Googleマイビジネス。店舗情報自体はどの店舗も掲載されるが、誤った営業時間が掲載され、機会損失をしていることに取締役の阿部一刀氏が気付いた。阿部取締役は独学で専門書を3冊読み、Googleにオーナー申請をして正しい営業時間に修正。加えて「閲覧数」「検索数」「アクティビティ数」といったデータを取得し、1週間、1か月、3か月の時間軸の中でどの程度の人数がどのようなワードで同社を検索しているのか、市内または市外から何人の人が訪れているのか、電話がかかってきた件数と数年分の同日売上データから、ある程度の売上げを予測し、それに応じたケーキ量をつくり、シフトを組んだ。売上げの推移とウェブサイトの分析を掛け合わせて、その日の需要が正確に予測できるようになったことで商品の売れ残りが減り、原価率も32%に下がった。Twitterと連動することでGoogleマイビジネスの閲覧数も増え、相乗効果も生み出している。ただ、Googleマイビジネスの検索ワードは依然として、「ケーキ屋」「ケーキ」が多く、「ありの子」は3番目に来るため、直接店名で検索される機会が増えるよう、「#ありの子」をSNSに投稿の際につけるなど工夫を凝らしている。「SNSの情報発信により、県外からのお客さんの来店も増えた。今後も変革を恐れず店名の由来である、まっすぐひたむきに働くありのように、お菓子でお客さまを幸せにしたい。」と川邊誠社長は語る。



お菓子と同様にカラフルな店内



子供に喜ばれる同社のかわいいデコレーションケーキ



SNSへの投稿は毎日欠かさない

事例

2-3-10

伴走型支援により、自社の取り組むべき課題を設定し 経営ビジョンの社内への浸透、組織的な営業体制を 確立した中小企業

所在地 新潟県燕市
従業員数 27名
資本金 1,000万円
事業内容 生産用機械器具
製造業

株式会社清和モールド

▶ 課題整理のために外部の目を求める

新潟県燕市の株式会社清和モールドは、大型のプラスチック金型などを製造する企業である。金型の緊急対応修理から培った高い技術力や充実した試作設備を強みに受注基盤を築いている。業績自体は順調に推移していたが、同社の清水啓輔社長は、新規顧客の開拓など、今後を見据えた自社の取り組むべき課題について、一度外部の視点から洗い出す必要性を感じ、過去にコンサルタントを入れて失敗した苦い経験があった役員を説得、関東経済産業局から紹介された伴走型支援事業を活用することにした。

▶ 第三者の視点で認識した二つの最優先課題に取り組む

2020年5月に同社に対する伴走型支援事業がスタート。自社の本質的な課題を洗い出し、取り組むべき課題を設定するために、清水社長ほか5名の経営幹部に絞って、関東局職員とコンサルタントらで構成する合同チームによるヒアリングが行われた。各経営幹部が感じる現状認識や課題が丁寧に抽出され、清水社長自身も自分の考えを言語化する中で課題が整理された。面談は毎月1回以上の頻度で、1回につき2時間程度、長いときは3時間を超えることもあった。最終的に12個に整理された課題の中で、二つを最優先課題として設定した。

一つ目は、中長期的なビジョンの社内への共有。「生産重視で会議は最小」とする社内文化を尊重するあまり、幹部とビジョンを共有するのに十分な時間が取れていなかった。この課題の解決策として、改めて社長が幹部にビジョンを伝え、幹部間で忌憚なく意見を述べ合う場を設けた。その後自走し、社内会議の開催を月1回ほどに増やし、会社の将来像やビジョン、経営課題を共有する場として積極的に活用している。

二つ目は、属人的ではない営業体制の構築。既存の営業体制は見積依頼への対応から納期対応、価格交渉まで取締役工場長が全て担っていた。こうした中で、工場長が怪我で出社できない状況が1か月ほど続き、重要業務を特定の個人に集中させすぎてしまうことリスクを清水社長は痛感した。この課題の解決策として、営業の業務フローを機能別に整理し、清水社長が顧客対応の一部を受け持ち、設計課長が見積り機能の一部を、また製造課長が修理改造の窓口機能の一部を担う、といったように数名で分散した柔軟な営業体制に改めた。

▶ 社内体制を充実させ、新規顧客の開拓へ

伴走型支援事業を通じて、幹部間で将来のビジョン、意識、危機感などの共有が進み、社内での対話や問題点の把握、課題解決へのアクションがよりスムーズになるなど、同社では自律的な経営改善のプロセスが定着し始めている。また、上述の柔軟な営業体制の整備以外にも、社内の技術継承の必要性に気付き、マニュアルの整備に取り組むなど、社内体制の整備が着実に進んでいる。

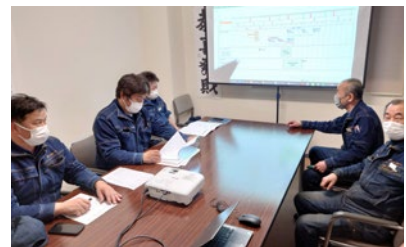
今後は、大型かつ複雑化した金型需要が更に増えると見込み、建機や農機、産業用機器向けの新規顧客開拓を狙う。また長期的には、現在海外生産がメインである金型の土台部分の製造を同社が国内で担うことによる、安定的なサプライチェーン体制の構築も見据えている。「自分が苦手と認識している部分を指摘され、耳が痛いこともあったが、今回の事業を通じて会社の未来に強い手ごたえを感じている。今後も社内体制を充実し、既存顧客からの支持をがっちり固めながら、新規顧客の開拓に向けた情報収集と準備を進める。」と清水社長は語る。



清水啓輔社長



マシンエリアには試作設備も充実



定期的な社内会議でビジョンを共有

事例

2-3-11

伴走型支援を通じて中期経営計画を策定し、
次世代の経営陣の育成につながった中小企業

所在地 茨城県常陸太田市
従業員数 250名
資本金 4,500万円
事業内容 電気機械器具
製造業

株式会社三友製作所

▶ 次世代への事業承継に漠然とした不安

茨城県常陸太田市の株式会社三友製作所は、医療分析機器関連品の製造を行う企業である。戦後間もない1946年に精密機械加工で創業し、1950年代には工業計器やカーエアコン部品などの加工品を手掛け業容拡大をしていった。1970年代後半になると、社内設計開発部門の強化や大学、産業技術総合研究所と連携し、従来から一部手がけていた医療関連分野へ進出。現在の主力事業に成長している。業績自体は堅調に推移していたものの、加藤木克也社長は、次世代に対して経営を引き継ぎ、さらに会社を成長させていくためにどのように事業承継を行えば良いのか不安を感じていた。そうした中、日立地区産業支援センターから声がかかったこともあり、外部の視点で経営方針や今後の方向性についてアドバイスを仰ぐことを目的に、2019年に伴走型支援事業の活用を決めた。

▶ 後継者と幹部が中心となり中期経営計画を策定

関東経済産業局の職員とコンサルタントからなる合同チームによる約4か月間にわたるヒアリングを通じ、加藤木社長自身、会社の課題を見つめ直すことができた。ヒアリングの結果、第二の柱となる事業の構築、複数ある拠点間の連携、次世代幹部の育成などの課題があることが分かった。加藤木社長が当初感じていた課題でもあった事業承継に関連し、次世代幹部の育成を特に重要な課題として設定。この課題を解決するために、加藤木社長が選択した手段は、次期経営陣による中期経営計画の策定だった。

これまで同計画は加藤木社長がほとんど一人で作成していたが、新年度の計画を策定する時期でもあったため、後継者である加藤木真紀取締役をリーダーに、次世代の幹部候補からなるプロジェクトチームを組成し、中期経営計画の策定を任せることとした。計画の策定では、「10年後のありたい姿」をテーマの中心に据え、2020年7月から12月まで、加藤木取締役を含めた幹部社員7名が集まり、会社の今後について徹底的に議論を行った。持続的な成長のためには自社製品の開発が必要である、といった意見で一致し、プロジェクトチームによる中期経営計画は完成した。

▶ 中期経営計画の策定を通じ、次世代の経営陣の育成・士気向上につながる

一連の取組を通じて、加藤木取締役から次世代の幹部候補らの間で、明確なビジョンの共有が可能になり、連帯感の醸成につながった。また、工場などの各拠点の担当者も参加したため、各拠点の課題が共有され、拠点間の連携も進展した。さらに策定した中期経営計画の実行に向け、「事業再構築補助金」に申請。新規事業として、自社製品である吸引型局所プラズマ加工装置の開発を進め、第二の柱となる事業の育成を目指している。「計画策定を通じて、各自が自分事として経営を考えられるようになった。トップだけでなく皆が同じ方向性を向く事が大切です。」と加藤木社長は語る。



新社屋



プロジェクトチームのメンバー（前列中央が加藤木真紀取締役）



卓上プラズマエッチング装置