

本書で取り上げた事例一覧

第2部 中小企業のライフサイクル

第1章 起業・創業

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-1-1 ライフイズテック株式会社	東京都 港区	プログラミング・IT教育事業により、多様性のある中高生の可能性を伸ばす企業	103
事例 2-1-2 株式会社あわえ	徳島県 美波町	地域の魅力を高め、地方創生をビジネスとして実践する企業	173
事例 2-1-3 株式会社農業総合研究所	和歌山県 和歌山市	日本の農業をより良くするために、ITで農産物流通の仕組みを変えていく	188
事例 2-1-4 株式会社ロビット	東京都 板橋区	スピーディーな企画・開発に取り組み、技術を高め、資金調達に成功	191
事例 2-1-5 株式会社 Payke	沖縄県 那覇市	インバウンド消費の課題解決を起点に、消費者向け商品データベースのプラットフォームビジネスを目指す	193
事例 2-1-6 株式会社 Knot	東京都 武蔵野市	ベンチャー企業のフットワークの良さを活かし、参入障壁の高い腕時計市場で急成長を実現	195

第2章 事業の承継

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-2-1 株式会社大谷	新潟県 新潟市	後継者難から社長の公募を試みた企業が、親族内承継をきっかけに次世代を見据えた組織づくりに取り組む事例	287
事例 2-2-2 株式会社オーテックメカニカル	山梨県 南アルプス市	円滑な経営の承継に向けて3代で取り組む企業	315
事例 2-2-3 株式会社五星	香川県 三豊市	代々、親族内で承継してきた企業が、経営と資本の両面から親族外への承継を進めた事例	342
事例 2-2-4 株式会社ファーストグループ	奈良県 天理市	事業承継後に事業再建した経験を活かして、同業者のM&Aに取り組む企業	354
事例 2-2-5 A社		事業承継を理由に大企業の子会社になった製造業者	356
事例 2-2-6 株式会社リブネット	三重県 伊勢市	資本提携をきっかけに事業承継を前進させる企業	358
事例 2-2-7 株式会社 DG TAKANO	東京都 台東区	父親の事業の技術を引き継ぎ、新たな事業を起こして急成長を遂げる企業	369

第3章 新事業展開の促進

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-3-1 日東電化工業株式会社	群馬県 高崎市	メッキ事業の技術をもとにヘルスケア事業へ進出する企業	405
事例 2-3-2 東海パネ工業株式会社	大阪府 大阪市	ITを活用した顧客対応力強化により、自社の付加価値を価格に反映し、高収益を実現できている企業	427
事例 2-3-3 株式会社ナカムラ	愛知県 名古屋市	WEBを活用した市場分析や知名度向上により、新規顧客の開拓に成功する企業	429
事例 2-3-4 株式会社田中金属製作所	岐阜県 山口市	アウトソーシングを活用したブランド戦略でニッチ市場を創出	436
事例 2-3-5 株式会社岐阜多田精機	岐阜県 岐阜市	IoTを活用し、生産プロセスの効率化と製品の高性能化に取り組む金型メーカー	448
事例 2-3-6 十勝バス株式会社	北海道 帯広市	IoTを積極導入して顧客満足度を高め、成長する地域密着企業	450
事例 2-3-7 軒先株式会社	東京都 千代田区	いつでも、どこでも、気軽に空きスペースを活用できるサービスを提供する企業	461

第4章 人材不足の克服

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-4-1 株式会社喜久屋	東京都 足立区	生産体制の工夫や公平な評価制度の運用、働きやすい職場環境づくりにより、採用・定着に成功する企業	499
事例 2-4-2 株式会社長岡塗装店	島根県 松江市	従業員の個々のニーズに応じて柔軟な働き方を実現し人材の定着につなげる企業	510
事例 2-4-3 三州製菓株式会社	埼玉県 春日部市	「一人三役」を軸に、女性が活躍しやすい職場風土が醸成された企業	533
事例 2-4-4 アース・クリエイト有限会社	岐阜県 岐阜市	絶えず職場改革を行い、柔軟な働き方を可能にする環境を整備することで、生産性を高めている企業	535
事例 2-4-5 株式会社十一屋ボルト	宮城県 仙台市	支援機関の専門家派遣制度による外部人材の活用により IT化を果たし、業績向上へつなげている企業	556
事例 2-4-6 株式会社 Waris	東京都 港区	中小・ベンチャー企業とプロフェッショナルの女性フリーランサーを業務委託契約にてマッチングする企業	558

事例 2-1-1：ライフズテック株式会社

「プログラミング・IT 教育事業により、多様性のある中高生の可能性を伸ばす企業」

東京都港区のライフズテック株式会社(従業員 33 名、資本金 5 億 1,848 万円)は、2010 年に創業された。

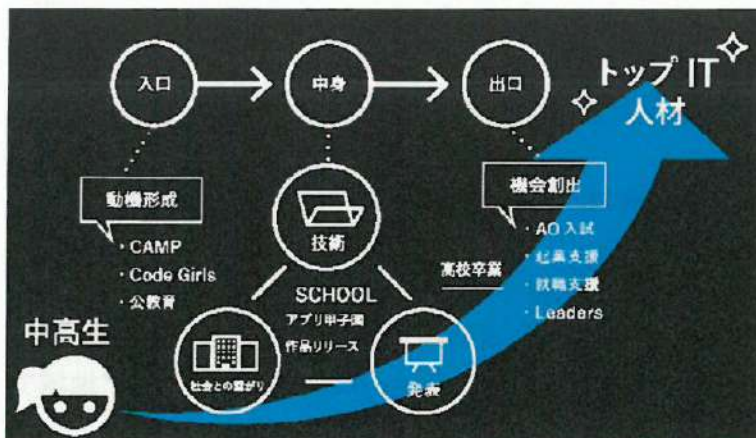
現在、中高生向けのプログラミング・IT 教育キャンプやスクールの企画・運営及びオンラインプログラミング教育サービスの開発・運営等を手掛けている。2014 年には、Google が世界の ICT 教育組織に与える賞、Google RISE Awards を、東アジア地域で初めて受賞した。

同社の使命・事業のビジョンは、多様性のある中高生一人一人の創造力や実行力の可能性を伸ばすことで、その実現に向けた実践的なツールが、プログラミング・IT 教育の「キャンプ」や「スクール」等である。

まず、学びのきっかけをつくる「入口」として、春・夏・冬の長期休暇に全国の大学のキャンパスで開催する合宿型の「キャンプ」と、プログラミングをしっかりと学ぶ「中身」として、東京・大阪等の教室で学ぶ通学型の「スクール」がある。また、そこで学んだ中高生の進学、就職、起業等の「出口」のサポートも充実しており、世界的な企業への就職等、その後の活躍の道も開けている。

2011 年度に初めて実施したキャンプは、中高生 40 名でスタートしたが、現在では、ひと夏で 3,000 名が参加するようになった。キャンプでは、大学生が中高生に直接、プログラミング・IT の技術を教えており、技術力、コミュニケーション能力を兼ね備えたスタッフが多数所属しているため、リピーターも多く、受講者数が増え続けている。

同社の水野雄介代表取締役 CEO は、「プログラミング能力は、語学以上にどの国でも必要となる大きなポテンシャルがあるため、2015 年からシンガポール等海外の大学でキャンプを開催するなど、グローバル展開も強化している。2020 年には、日本国内だけで 20 万人の中高生が IT でものづくりをする世界をつくることを目指す。」と力強く語った。



「入口」から「出口」までのプログラミング・IT教育の一貫支援イメージ



プログラミング・IT教育キャンプのイメージ

事例 2-1-2：株式会社あわえ

「地域の魅力を高め、地方創生をビジネスとして実践する企業」

徳島県美波町の株式会社あわえ(従業員7名、資本金1,000万円)は、地方創生を目的として2013年に設立された株式会社である。

同社の吉田基晴社長は徳島県美波町の出身で、大学卒業後、東京でデジタルデータの保護技術に関する製品開発を行うサイファー・テック株式会社を2003年に起業。しかし、求人サイトに登録しても東京では人材がなかなか集まらなかったため、地方で目立てば人が集まってくるのではないかと考え、2008年に徳島県美波町内にサテライトオフィスを設置し求人を行った。その結果、様々な人材を集めることに成功し、事業を軌道に乗せることができ、売上も増加していった。

他方で、東京のIT企業が来たということで、地元住民からの期待も大きく寄せられた。当初の目的はあくまでも自社の雇用の確保であったが、農業をやりたいと言えば土地をくれ、釣りをしたいと言えば船をくれる地元住民の悩みを聞いているうちに、彼らに恩返しをしたいと考えるようになった。これが、株式会社あわえを起業するきっかけとなった(現在、吉田社長は、株式会社あわえとサイファー・テック株式会社の代表取締役を兼務している)。起業時にNPO法人ではなく、株式会社の形態を取ったのは、利益を出し、ビジネスとして経営することができなければ、社会的に必要とされないと考えたためである。

同社は、地域資源を最大限に活用し、地方の魅力を高めていくことにより、地方から都市部への人の移動の一方通行ではなく、都市部から地方への移住の流れを創出し、人の循環を生み出すことができると考えている。また、これを実現していくためには、地域・行政・民間企業のトリプルウィンの実現が重要な要素であると考え、地域・行政・民間企業が合同で協議会を作り、移住者一人一人の支援を行い、単に地方に移住を促すだけではなく、その後の移住者の生活や仕事まで幅広く面倒を見ることに取り組んでいる。

現在美波町で行っている具体的な事業としては、地域の魅力を高めていくために、町並みをデジタルデータとして保存するデジタルアーカイブ事業、農産品をおしゃれに提供する「odori kitchen(オドリ キッチン)」の運営事業、地域の広報誌「みなみ」の編集やエリアリノベーション事業等を行っている。また、地域・行政・民間企業のトリプルウィンを実現するために、サテライトオフィス開設支援、地域創業支援、クリエイター育成、地方自治体職員向けの研修等も併せて行っている。

今後は、「徳島県美波町の成功モデルを他の地域にも展開し、さらにより広域的な枠組を作っていくことで、全国的に波及させていきたい」と、同社の吉田社長は語っている。



同社の吉田社長



同社がリノベーションした住民交流施設

事例 2-1-3：株式会社農業総合研究所

「日本の農業をより良くするために、ITで農産物流通の仕組みを変えていく」

和歌山県和歌山市の株式会社農業総合研究所(従業員 63 名(2017 年 2 月末現在)、資本金 1 億 9,921 万円)は、農家から農産物を集め、東京や大阪を中心とした都市部のスーパーマーケット内に設けた「農家の直売所」という名の直売所で農産物の委託販売を行っている、2007 年創業、2016 年に上場したベンチャー企業である。中間の卸売業者等を通さずに、農家と消費者を直接つなぐことで、消費者には鮮度の良い農産物を提供することができ、また農家には消費者の生声を伝えたり、さらには卸売業者等を通さないため農家の手取り収入を増やしたりすることができるビジネスモデルである。現在の登録農家は約 6,000 人、農家は各地にある集荷場に農産物を持ち込み、農産物の価格設定から販売するスーパーマーケットまで選択することができる。そうした農産物は大手スーパーをはじめとした全国約 900 のスーパーマーケットに運ばれる。また、同社の流通システムは IT を活用しているのが特徴である。農産物は、スーパーマーケット等の販売先ごとに商品バーコードの規格が異なるが、同社は、1 台の機械で大手スーパーマーケット各社の規格に対応できる独自のバーコード発券機システムを開発した。それだけではなく、各スーパーマーケットでのバーコードによる販売データは集約され、生産者である農家が日々の農産物の売上高をすぐ把握できるようになっている。同社はこの画期的なシステムにより創業後業績を伸ばし、2016 年 6 月に東証マザーズに上場、上場後も大手企業と業務提携を行うなど、業務の幅を広げながら業績を順調に拡大させている。

同社の及川智正代表取締役社長は、東京農業大学で農業経済学を専攻し、日本農業の将来に強い危機感を覚えていた。バブル崩壊のあおりを受け、希望する職種に就けなかったが、2003 年に結婚を機に農業を営む妻の実家がある和歌山へと移り住む。そこで、農業の現場と八百屋の経験を通じて、農業の現場では、自分で値段が決められない、売るところも選べない、消費者からの「ありがとう」という言葉が聞こえてこないという課題を強く感じた。他方で、八百屋では、誰が・いつ・どこで作った農産物なのか、どのようなストーリーがあるのか分からないという課題があった。それぞれの立場を経験した結果、これらの課題解決の糸口は、農業の流通改革にあると確信し、2007 年に創業に踏み切った。

創業時の資金は、僅か 50 万円だった。この 50 万円で何ができるか考え抜き、農家の営業代行を始めた。この事業モデルは、農家と契約し、新たな販売先を開拓するごとに農家から 5 万円の報酬金を得るというものだったが、農家の方はなかなかお金を出したがらず、報酬金の代わりにもらったみかんを売って生計を立てていた。設立して半年ぐらい経つてくると、「農作物を高く売ってくれる人」という評判が立ち、様々な相談が来るようになった。その中に、「土日しか売れない道の駅の農作物を平日で

も売れるようにして欲しい」という相談があった。及川社長は、週末に道の駅に来る人々は遠方の都会の人たちだろうという仮説を立て、道の駅に並ぶ農産物が都会のスーパーにも売られるようになれば、平日でも買われるようになると考えた。そこで、日本政策金融公庫から500万円の融資を受け、現在も同社の基幹事業である「農家の直売所」の事業を開始した。農家が自分で値段をつけられ、自分で販売先を選べるという、農家にとっては画期的な新しい仕組みであったため、及川社長自らが農家や和歌山市内のスーパーマーケットに足しげく通い、販売先の理解を得るための営業活動に注力した。その結果、同社と農家20人、和歌山市内のスーパーマーケット2社と契約し、農家の直売所事業を開始することができた。その後は同社の事業が口コミで広まっていき、それにより新聞、テレビ、雑誌等のメディアにも取り上げられ、順調に取引先を拡大することに成功、取引先も和歌山市内から関西全域、全国と徐々に商圏も広げ、業績も順調に拡大させていくことができた。

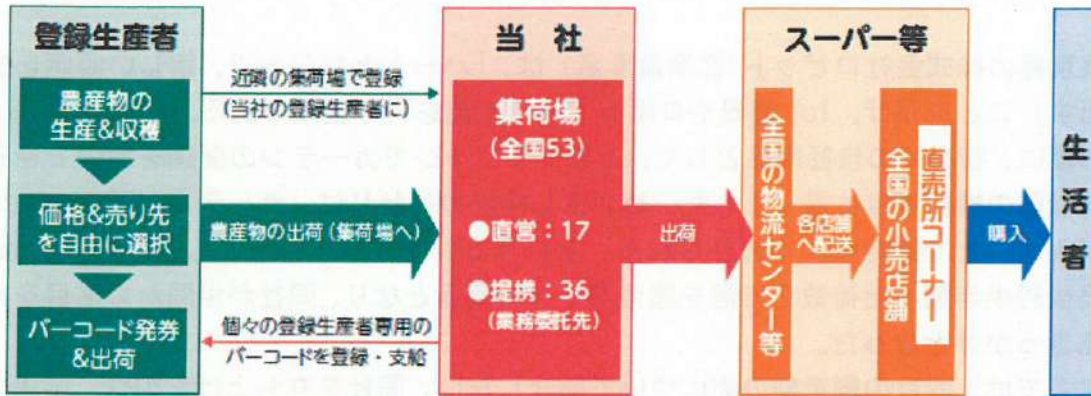
他方で、売上が1億円を越えてきたあたりから、農家一人一人のための毎日の売上等の情報のメール作成の負担が増加し、また、農家も販売店毎でバーコードの発券機が異なり手間が増えるといった課題が重くのしかかってきた。そこで、これらの課題を解決するために、中小企業基盤整備機構及び県等により創設された「わかやま中小企業元気ファンド」の補助金採択を受けて、業務のIT化を進めていき、バーコードシステムの開発等を行い、成長につなげてきた。

今後は、「農家の直売所事業」を海外市場も含めて展開していくとともに、流通だけでなく生産から消費までの他のプロセスにも参入するために、種等の資材販売やレストランの経営もやっていきたい考えだ。

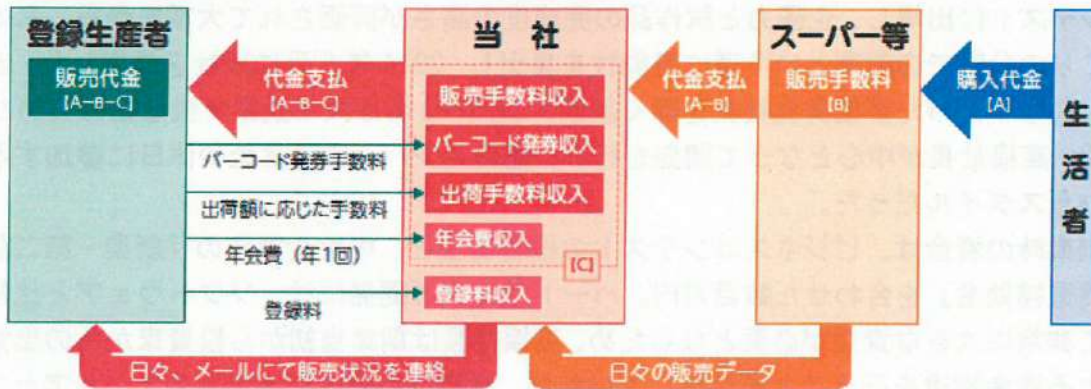
同社の及川社長は、「農家とスーパーマーケットに情報と物流のプラットフォームを提供している。我が国の農業は、流通の仕組みを変えていかない限り、良くなつてはいかない。全国の農家が、消費者が食べる顔をイメージしながらやりがいを持って農産物を作り、農家がメーカーとして農産物を販売していけるようにすることが重要である。」と力強く語った。

農家の直売所事業の概要

<農産物の流れ>



<手数料・情報の流れ>



事例 2-1-4：株式会社ロビット

「スピーディーな企画・開発に取り組み、技術を高め、資金調達に成功」

東京都の株式会社ロビット(従業員6名)は、「ハードとソフトで、新しい価値を生み出す」ことを掲げ、IoT機器やロボット等の開発を行う企業である。同社は2016年の夏に、初めての自社製品として、スマートフォンでカーテンの開閉を制御できる後付け型の機器を世に送り出した。めざまし時計の代わりに、カーテンが開き太陽の光が入ることで気持ちよく起きられる、というコンセプトを打ち出したこの製品は、発売後約半年間で出荷数2万個を超えるヒット商品となり、同社が世間から注目を集めるきっかけとなった。

ここでは、同社の創業期の姿について紹介したい。同社を立ち上げたのは、中央大学の電気電子情報通信工学科に所属する4人の学生だった。在学中に複数のビジネスコンテストに出場し、企画力と試作品の完成度の高さが評価されて大賞を受賞。ものづくりの分野での起業という道に可能性を見出し、2014年6月に同社を設立した。当時、在学中だった高橋勇貴社長を除く創業メンバー3名は大手企業で働き始めていたため、高橋社長が中心となって開発を行い、他のメンバーは終業後や休日に参加するというスタイルだった。

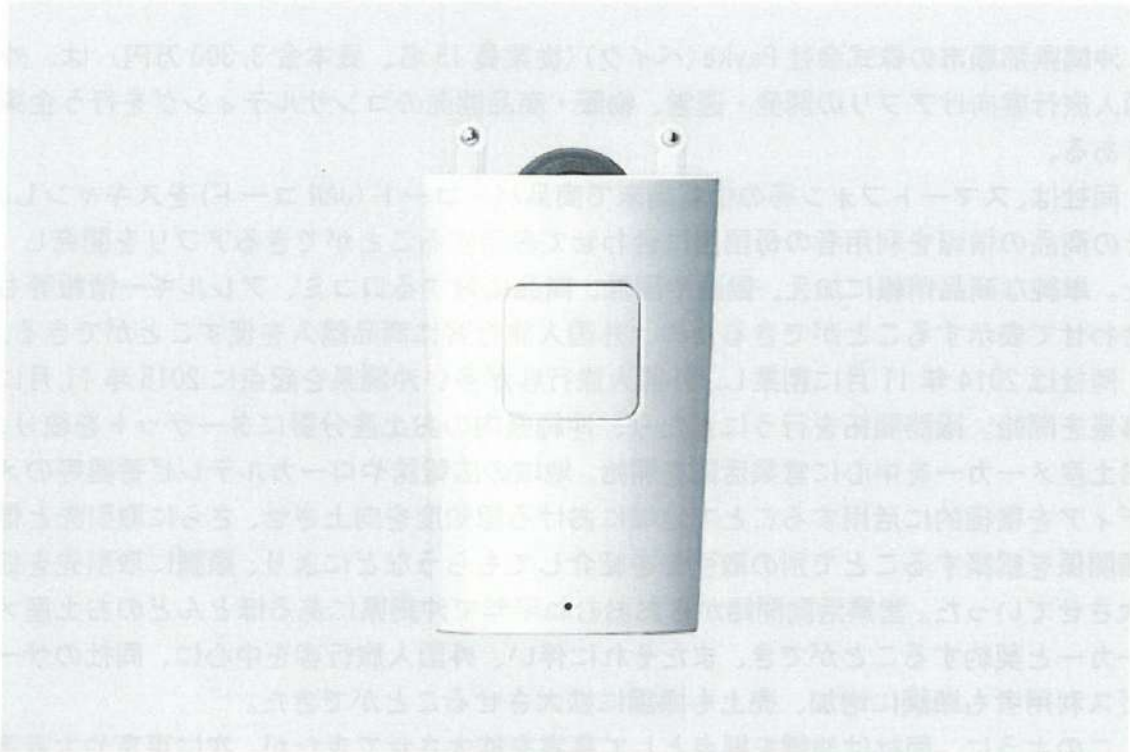
創業時の資金は、ビジネスコンテストの優勝賞金と、中小企業庁の「創業・第二創業促進補助金」を合わせた数百万円。ハードウェアの開発には、ソフトウェアと比較して非常に大きな資金が必要となるため、高橋社長は創業当初から投資家からの出資による資金調達を行うことを目指していたが、当時はハードウェア・スタートアップ自体が今ほど一般的ではなかったため、投資家からはなかなか相手にされなかった。しかし、同社は限られた資金の中で、失敗を多く経験しながらも、製品の企画・開発・失敗のプロセスをスピーディーに繰り返し、技術を高めノウハウを蓄積することで、徐々に投資家からも注目される存在となっていった。

その結果、同社はある個人投資家から、ハードウェア開発に必要な資金の調達に成功する。これを機に、創業メンバー全員が退学・退職し、フルタイムで開発に専念できる体制が整った。さらに、この個人投資家自身も企業経営者であったため、同社は経営面でのアドバイスや必要な人材の紹介を受け、組織としての基盤も整えていくことができた。

こうして、会社設立から1年が経つ2015年夏頃、前述の後付型カーテン自動開閉機の構想に辿り着き、そこから僅か1年で販売開始にまでこぎつけることができた。

同社は、このように消費者向けのIoT機器の開発・販売において、一つの成功を収めたが、それに満足することなく、第二、第三の製品・サービスの事業化に向けて取り組んでいる。次に手がけるのは、消費者向けの製品とは対極的な、工作機械の遠隔監視・操作システム「RACS SYSTEM(ラクスシステム)」だ。出展した展示会等では既

に大きな反響を得ており、BtoBの領域でのビジネス展開にも確かな手応えを感じている。



同社の後付型カーテン自動開閉機

事例 2-1-5：株式会社 Payke
「インバウンド消費の課題解決を起点に、
消費者向け商品データベースのプラットフォームビジネスを目指す」

沖縄県那覇市の株式会社 Payke（ペイク）（従業員 15 名、資本金 3,300 万円）は、外国人旅行客向けアプリの開発・運営、物販・商品開発のコンサルティングを行う企業である。

同社は、スマートフォン等の情報端末で商品バーコード（JAN コード）をスキャンし、その商品の情報を利用者の母国語に合わせて表示することができるアプリを開発した。単純な商品情報に加え、動画や画像、商品に対する口コミ、アレルギー情報等も合わせて表示することができるため、外国人旅行客に商品購入を促すことができる。

同社は 2014 年 11 月に創業し、外国人旅行客が多い沖縄県を起点に 2015 年 11 月に事業を開始。販路開拓を行うに当たり、沖縄県内のお土産分野にターゲットを絞り、お土産メーカーを中心に営業活動を開始。地域の広報誌やローカルテレビ番組等のメディアを積極的に活用することで地域における認知度を向上させ、さらに取引先と信頼関係を構築することで別の取引先を紹介してもらうなどにより、順調に取引先を拡大させていった。営業活動開始からおおむね半年で沖縄県にあるほとんどのお土産メーカーと契約することができ、またそれに伴い、外国人旅行客を中心に、同社のサービス利用者も順調に増加、売上也順調に拡大させることができた。

このように、同社は沖縄を拠点として事業を拡大させてきたが、次に東京や大阪等の都市部で事業展開を行っていきに当たり、これまで沖縄で行ってきた市場開拓戦略を見直した。具体的には、都市部に関しては、お土産メーカーではなくインバウンド消費の多いドラッグストアを中心とした小売店をターゲットにし、営業活動を開始。小売店の商品棚に商品情報を多言語で表示する専用端末を設置することで、店員と外国人との接客負担を低減し、人手不足に対応するなど、店舗側の課題解決の方法を提案することで、都市部においても小売店との取引を徐々に拡大させている。なお、同社の消費者向けの商品データは、同社で登録を進めるだけでなく、大手を含むメーカー企業が自ら商品情報を登録できるようになっているため、登録情報が急増する。また、同社はインバウンド向けの商談会等にも積極的に参加しており、その商談会を通して大手企業とも関係を作り、都市部においても順調に取引先を拡大させることができている。

さらに、同システムは、消費者がどの商品に興味を持っているかという「興味指数」を可視化することが可能である。具体的には、「いつ」、「誰が」、「どこで」、「何を」手にとっているのかをリアルタイムで収集している。それにより、小売店は商品選定、メーカーは競合製品との比較分析が可能となる。これらの独自データを利活用することで、小売店の客単価や売上の向上につながる効果も実証されており、スマートフォ

ンやタブレット等の国内外サービスの提供先が急速に拡大している。

同社の古田奎輔代表取締役 CEO は、「同社のアプリが成功している秘訣は、沖縄をターゲットにスモールスタートを最速で行ったこと、インバウンド消費の課題解決に絞り込んだことにある。今後は、国内外の消費者向けの商品データベースのプラットフォームを目指し、必要なビジネスや技術を柔軟に取り込んでいく。」と力強く語った。



同社の外国人向けアプリのサービスイメージ

事例 2-1-6：株式会社 Knot 「ベンチャー企業のフットワークの良さを活かし、 参入障壁の高い腕時計市場で急成長を実現」

東京都武蔵野市の株式会社 Knot(ノット)(従業員 20 名、資本金 950 万円)は、「ジャパン・クオリティで、日本と世界をむすぶ」をコンセプトに、オリジナルの腕時計を製造・販売する 2013 年創業の企業である。

我が国の時計業界は、高いブランド力と技術力・生産力を持つ少数の大手メーカーが長らく圧倒的な存在感を発揮しており、腕時計メーカーの新規参入は困難と言われてきた。しかし同社は、そのような時計業界に新規参入し、短期間で独自のブランドを確立し、国内外で年間 15 億円以上(2016 年実績)を売り上げるまで成長している。

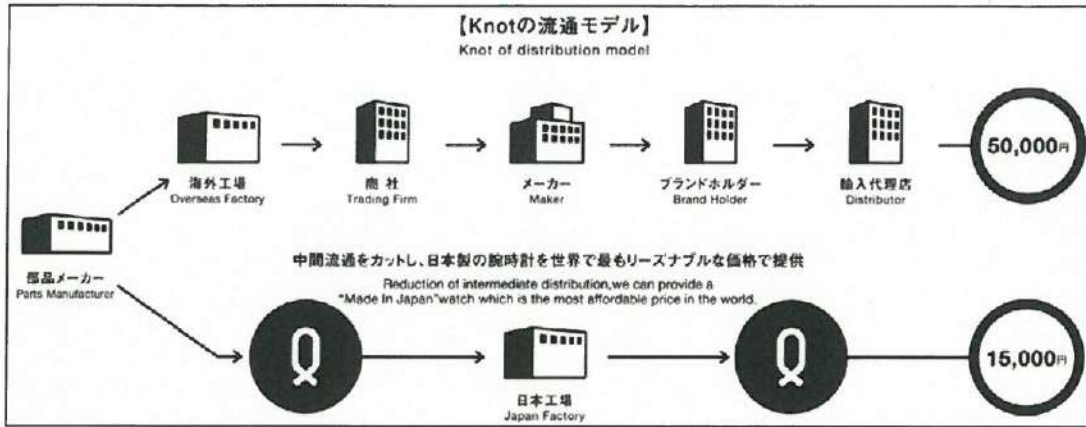
この成長は、同社の遠藤弘満社長が過去に欧州の腕時計ブランドの代理店事業で成功を収めた際に蓄積してきた経験・ノウハウと粘り強さ、そしてタイミングの良さが重なって実現したものである。その成功の秘訣としては 3 点が挙げられる。

一つ目は、同社が「製造小売業」という形態をとっていることである。大手の時計メーカーは、自社の製造した時計を販売会社や卸売業者、小売業者等を通じて販売するのが一般的であるが、同社では自社の直営店及び自社 WEB サイトを通じて消費者に直接販売する方式を採用しており、流通のマージンを省くことで高品質な製品を割安(リアルプライス)に販売することを可能としている。

二つ目は、同社が製造委託先の国内の時計工場と密に連携し、「メイドインジャパンの腕時計」を実現しているという点である。近年、国内の大手メーカーは、安価な労働力を求めて海外に生産拠点を移しており、取引先の国内の部品工場や組立工場が廃業に追い込まれるケースも増加している。同社は、事業立ち上げの段階で、国内に残った数少ない時計工場を探し出し、協力を取り付け、国内でサプライチェーンを構築することに成功した。「メイドインジャパン」であることは品質への信頼に繋がり、国内の消費者はもとより、海外、特にアジアの消費者への重要なアピールポイントとなっている。

三つ目は、同社が時計という「モノ」の販売だけでなく、時計をカスタマイズするという「体験」を提供することにも重点を置いていることである。同社の腕時計は、ストラップを簡単に取り換えられるようになっており、本体(フェイス)とストラップの組み合わせは 8,000 種類にも及ぶ。さらに、2017 年には、本社と旗艦店がある吉祥寺に新たに工房をオープンし、そこでは顧客が自身の好みに合わせて文字盤や針等の部品まで自由に選べるサービスを提供している。

同社では、このようにベンチャー企業特有のフットワークの軽さや業界の商慣習からの自由さ、消費者との距離の近さといった利点を活かし、大手企業とは異なる独自の強みを構築している。



同社のビジネスモデル

事例 2-2-1：株式会社大谷

「後継者難から社長の公募を試みた企業が、親族内承継をきっかけに次世代を見据えた組織づくりに取り組む事例」

新潟県新潟市に本社を置く株式会社大谷（従業員 600 名（本社工場 55 名、店舗販売 545 名）、資本金 1 億円）は、印章・ゴム印等の製造・販売業者である。1966 年に、大谷勝彦会長（74 歳）が当時 24 歳で同社を設立し、ショッピングモールを中心に全国 135 店舗の印章店を展開、一代で売上高業界一位の地位を築きあげた。

大谷会長は、55 歳を過ぎた頃に自身の後継者について考えるようになった。5 年後の 60 歳を目処に社長交代を行うべく、はじめに 3 人の娘に相談したが、いずれも家業を継ぐ気はないと断られ、幹部社員にも社長を継ぐ意志がある者はいなかった。そこで大谷会長が 56 歳であった 1998 年夏に、当時としては珍しく、インターネットでの社長の公募を試みた。その結果、大企業の管理職経験者や銀行支店長経験者等約 20 名の応募があり、書類選考や面談を重ねて、50 歳代の大手企業の部長経験者を、社長就任を前提とする取締役待遇で招聘した。入社後は新規事業のプロジェクトを任せ、経営者に必要な経験を積ませようと試みた。大企業経験者だけあって、プレゼンテーション能力や交渉能力は高かったものの、新規事業が軌道に乗らず、結果的に社長に就任することなく、4 年ほどで離職することとなった。

大谷会長は当時をこう振り返る。「親族経営の中小企業の社長は、金融機関への個人保証や個人資産の担保提供も必要であり、社外の第三者に経営を引き継ぐためには越えなければならないハードルがいくつもあった。このような環境下で親族外の人が社長を継ぐには相当な覚悟が必要だっただろう。」

長引く後継者難を目の当たりにし、2010 年に後継者として手を挙げたのが次女の大谷尚子社長であった。「もともと継ぐつもりはなかったが、両親が会社を切り盛りする姿を見て育ち、折に触れて父の会社が気になっていました。会社や業界のことは全くわからなかったが、従業員の生活の基盤となっているこの会社を、後継者不在を理由に廃業させるのは忍びなかった。」と大谷社長は話す。

2012 年に就任した大谷社長は、当初、社内組織が未整備であったと感じたという。「会長は創業者ということもあり、会長が指示すれば、従業員はその指示にしたがって動くという組織でした。会社を一代でここまで拡大させる、良い意味で「ワンマン経営」だったと思います。外部から招聘した社長候補の方について、従業員は「あの人は命令するばかりだった」と言います。実績がない人が会長と同じように上から命令ばかりしても、従業員はついて行きません。会長の娘といえど、私も社長経験や業界経験がなく、会長と同じやり方では組織を動かさせません。だから、私は、社長が命令をしていく組織から、従業員が自ら考えて行動する組織づくりを模索しました。」大谷社長は今も、工場や店舗に出向き現場の意見に耳を傾け、従業員に問題点や改善

点を考えさせる意識改革に地道に取り組んでいる。まだまだと感じているが、一部の従業員からは意見が出るようになってきたという。「会長から引き継いできた経営理念の一つに、「お客様に喜びと満足と感動を与え続ける」というものがあります。日々お客様と接している優秀な店長や従業員の接客姿勢を見ていると、経営理念が根付いていることを感じ、私も勉強になります。製造の現場で働いている従業員も、私より問題点や改善点に気付いています。これらの声を拾い上げて、一つ一つ改善していける環境整備をすることが、私の仕事です。」と大谷社長は話す。

大谷社長は将来の事業承継についてこう述べている。「これからの会社のことを真剣に考えてくれるのは、会社で働いている従業員だと思っています。従業員から役員を登用し、その中から将来的に社長が育ってほしいと思っています。私の役目は、次の代へと経営を承継していける組織づくりをしていくことだと思います。」会社を起し軌道に乗せて拡大させる創業社長と、会社が永く続く組織づくりをする2代目社長、求められる役割は経営者の代によって異なるのであろう。



「お客様に喜びと満足と感動を与え続ける」
経営理念と経営方針を前に大谷勝彦会長と大谷尚子社長

事例 2-2-2：株式会社オーテックメカニカル 「円滑な経営の承継に向けて3代で取り組む企業」

山梨県南アルプス市の株式会社オーテックメカニカル(従業員41名、資本金5,570万円)は、高速組立・高速検査を行う省力機械・自動機の開発、設計及び製造、販売業者である。

創業者である芦澤会長自身は65歳を目処に経営の承継を行いたいと考えていた。会社設立後10年が経過し、芦澤会長が50歳を過ぎた頃、会社の成長とともに従業員が増えていく中、優秀な従業員が次の経営者として会社を継いでゆき、永く存続していく会社作りに取り組み始めた。

省力機械・自動機の開発、設計には高い技術力を要することから、創業当時から技術力の向上と従業員の人材育成に力を入れてきた。この中で、一番効果が大きかったのは、18年前から取り組んでいる経営計画発表会である。芦澤会長の経営に関する考えを、毎期の発表会を通じて従業員に伝えることで、経営者と従業員の目指す方向性が一致していくのを実感したという。また、この発表会を続けていくことで、徐々に経営者的な視点を持つ人材が育ってきた。

こうして芦澤会長は、経営を担う後継者として、創業当時のメンバーであった若林氏(現社長)を選定し、2002年に若林氏は当時41歳で次の社長候補として常務取締役就任した。その7年後の2009年には若林氏が社長、芦澤氏が会長に就任した。これは芦澤会長自身が41歳で起業をした経験から、「40代になったら経営陣(取締役)として登用すべき」という考えに基づいている。「経営計画発表会等を通じて、早くから若林氏とも経営理念を共有してきたことから、スムーズな経営承継ができた」と芦澤会長は振り返る。また、社長を継いだ若林社長も「経営計画書があることで経営の方向性が定まっておき、経営しやすい環境だった」と話す。

同社は、東京中小企業投資育成株式会社¹³(以下、「投資育成」という。)の出資を受けており、若林氏を投資育成が主催する「次世代経営者ビジネススクール」に参加させるなど、後継者教育のために外部の研修等を積極的に活用した。芦澤会長は「経営者に必要な知識の習得をさせるという観点に加え、「次の経営者を任せる」というメッセージを伝えたかった」と言う。また、若林社長は「自分と同じ境遇の後継者候補が集まっており、経営を継ぐ者の課題や悩みを共有できた。このビジネススクールでの経営者のつながりは10年以上経った今でも続いている。」と同じ境遇の経営者との繋がりが大事であったと話す。さらに2013年には次の経営者候補として、営業部長の手塚氏(当時42歳、現常務)を取締役に抜擢し、同ビジネススクールに参加させている。「組織規模が大きければ、後継者を選ぶということもできるが、中小企業は自

¹³ 投資育成についてはコラム2-2-5を参照

自社で採用してから時間をかけて育てて行かなければならない。そして後継者候補には早くから経営者としての経験を積ませていく必要がある。」と芦澤会長は話す。

円滑な非同族承継に向けて、芦澤氏一族が保有していた自社株式の大半は経営陣や従業員持株会に譲渡し、役員や従業員の経営参画意識を高めている。芦澤会長は「創業当時から会社は公器という認識が強かった。自社株式は経営に関わる人が代々保有していき、従業員から育った人材が脈々と会社を継いでいってほしい」と述べている。



次の次まで見据えた経営体制(左から手塚取締役、芦澤会長、若林社長)

ISO9001の2015年大改正の意義と中小企業経営への有効活用

不可欠な視点である。

2. 組織の置かれている状況の把握

ISO9001(品質マネジメントシステム規格)は、認証による経営効果について疑念が提起され、文書重視の形式的側面による弊害も大きいことから、経営のより有効なツールとして活用できるように2015年に大きく改正された。

組織の置かれている状況を把握して、リスクベースの思考を徹底し、経営トップのリーダーシップを発揮することが重点的に取り入れられた。

1. リスクベースの思考

リスクベースの思考とは、組織を取り巻く状況を把握し、①リスク・期待される結果に対する不確かさの影響を分析・評価し、②リスクの原因と結果について理解し、③リスクに対する対応を行う考え方である。

リスクベース思考は、組織のリスク戦略・リスクマネジメントにつながるもので、現在のような先の見通せない状況では持続可能な成長を図るために

不可欠な視点である。

2. 組織の置かれている状況の把握

ゴーイング・コンサーン(倒産せず発展し続ける事を目指す経営)のためには、組織の置かれている外部・内部の状況や利害関係者の状況把握は、まさに、企業の経営戦略とマネジメント実行の前提となるものである。

また、組織に蓄えられる知識として、属人的なノウハウだけに頼るのでなく、内部の知識源から、知的財産(独自技術・商品・サービス、特許や商標権等)、経験から得た知識・知恵、成功プロジェクト及び失敗から学んだ教訓など、また、外部の知識源から、標準、学界、業界、顧客からの知識収集などを行い、組織が常に活用できる状態にしておくことが要請されている。

3. リーダーシップの発揮

経営トップは、リスク及び機会(チャンス)の取組みと顧客満足向上を重視

したリーダーシップの発揮が要請されている。事業において果たすべき品質マネジメントシステムの役割と目標を明確にし、そのためにPDCAサイクルを廻して、計画と実施した結果とのギャップを確実に改善することが要求される。

4. サービス活動・分野の

取組みへの配慮

サービス業での適用だけでなく、事業におけるサービス活動にも適用しうる改正がされている。サービス分野への配慮は、産業構造が変化し、ますます知識社会が進展するなかで、事業においてサービス活動・分野の役割が重要性を増してゆくのに対応をしている。

5. イノベーション(革新)への取組み

今回の改正では、従来の継続的改善のみならず、現状を打破する変更、革新及び組織再編の重要性も付記されて



鹿島 啓

(技術士・中小企業診断士)

鹿島技術士事務所

大阪府泉南郡岬町淡輪3631-9

TEL 090-9160-1904

E-mail kashima@grace.ocn.ne.jp

HP <http://kashima-consulting.jimdo.com/>

いる。

イノベーション(革新)には、まず自らの組織の置かれている外部・内部の状況や利害関係者の状況をしっかりと把握、分析し、リスクベース思考によって、強み・弱みと機会・脅威を把握し、リスク戦略を立案し、仕組みを構築すること。

そして、従業員満足、すなわち、「社員の幸せ」「働きがい」を通じて、従業員の育成、登用、動機づけにより各自が役割を果たし、顧客の期待に応え、潜在ニーズを掘り起こす製品・サービスを提供することによって、企業の存続・発展を実現できることになる。

ISO9001:2015の認証規格をマネジメントツールとして現在の事業・業務に上手に取り込み、今までの枠組みに囚われずイノベーション(革新)を促進することが、ISO9001の2015年大改正の意義と中小企業経営への有効活用方法である。

事例 2-2-3：株式会社五星

「代々、親族内で承継してきた企業が、経営と資本の両面から
親族外への承継を進めた事例」

香川県三豊市に本社を構える株式会社五星（従業員 141 名、資本金 4,800 万円）は、総合建設コンサルタント会社である。土木関連の測量・設計等のコンサルタント業務を主体に、企画、調査、計画、設計等を総合的に手掛けられる体制が高く評価されている。

代表取締役社長の武内和俊氏（66 歳）は 4 代目であり、社内従業員から取締役として登用されて非同族で始めて社長に就任した。当社は現会長である浅野氏の父が創業し、その後 2 代目、3 代目（現会長）と親族内承継が行われてきたが、浅野会長はもともと親族に承継をしていくという考えが薄く、社長に就任した 42 歳のときから、親族外承継を進める布石を打ってきた。

はじめに、40 歳代の管理職級を早くから取締役に登用して経営に参画させ、経営の重要な事項は取締役会の開催を通じて組織的に決定してきた。また、創業家一族が株式の大半を所有していたところ、増資を行って従業員持株会や役員にも株式を保有させ、毎期、株主総会を開催して決算状況を従業員・役員と共有することで、経営参画意識を高めさせてきた。

2008 年に大手同業者の子会社となったことをきっかけに、生え抜きの取締役であった武内氏が社長に抜擢された。当時のことを武内社長はこう振り返る。「社長に就任した際、銀行借入れに対して約 12 億円の経営者保証をすることになりました。私自身は実家が製造業を営んでおり、社長だった父親の姿を見ていたことから経営者保証に対する抵抗感はありませんでしたが、今後、非同族の取締役の中から社長に登用していく際は、多額の個人保証を負うことが、社長交代のハードルとなることもあるかもしれません。」武内社長は在任期間中に、より一層財務基盤を強化して、経営者保証を外してもらうことが自身の代での重要な仕事であると話す。

大手同業者の傘下入りをした同社であったが、親会社との経営方針の不一致により、資本提携後、僅か 2 年で株式を自己株式として買い戻した。代わりとなる安定株主を模索したところ、中小企業投資育成株式会社（以下、「投資育成」という。）の制度を知り、投資育成から出資を受け、大手同業者に代わる安定株主として迎え入れた。また、メインバンクである百十四銀行の支店長に事業承継における資本政策について相談し、資本政策に精通した税理士の紹介を受けた。同税理士の助言を受けて、役員・従業員持株会を再組成し、一人当たりが過度な負担にならない程度の自社株式を役員や従業員に保有させ、将来的にこれらの株主が退職する際は次世代に順次引き継いでいく仕組みを構築した。「親族外承継を進めるに当たって、事業承継の課題解決に精通した税理士からの的確な指導を受けたことで対応が一気に進みました。他方で、親族

外に株式を保有させると株主数が増え、議決権が分散する傾向がありますが、そのような中で、公的機関である投資育成に経営陣を支える安定株主となってもらい、経営権の安定化を図れたことで、安心して経営できる環境が整いました。」と武内社長は話す。

武内社長の目下の課題は、次世代の経営陣の育成だという。2016年夏から、幹部社員数名と若手社員有志で会社の将来を考えるプロジェクトを発足させ、経営ビジョンの策定を進めている。「このプロジェクトを通じて会社が今後進むべき方向性を、次世代の経営陣と社員で考えて欲しい。自分たちで主体性を持って決めてもらうことで、その実現可能性も高まるだろう。」と武内社長は話す。



五星本社外観

事例 2-2-4：株式会社ファーストグループ

「事業承継後に事業再建した経験を活かして、同業者のM&Aに取り組む企業」

奈良県天理市の株式会社ファーストグループ(従業員100名、資本金3,000万円)は、自動車整備業、自動車販売業を主に行う企業である。近年は、飲食業や自動車整備工場のM&Aのコンサルティング等も手がけている。

3代目の藤堂高明社長が2003年に入社したとき、本業の自動車整備業は年間1,000万円の赤字と父親である先代から聞いていた。入社すると、実際は7,000万円の赤字に陥っており、不動産部門の利益で会社全体では何とか黒字を計上していた。従業員24人を抱えて、15億円と多額の金融機関からの借入れに見合う収益を上げられておらず、危機感を持った。先代や会計士等の周囲からは「自動車整備業をやめればよい」と言われるばかりであった。「社員のクビを切れれば良いと言われるばかりで悔しかった。社員の雇用も守りながら、利益を上げているうちに事業を立て直したいと決意しました。」と藤堂社長は言う。

そこで、トラックや商用車等の大型車両の整備の受注が中心だった事業をやめ、フランチャイズ加盟や老朽化していた工場・店舗の改装を行って、一般顧客をターゲットとする小型車両向けの整備工場に転換した。社長就任前であったが、先代や工場長・従業員の反対に遭いながらも、従業員を解雇することなく事業を立て直した。こうした手腕を評価して、2007年に先代が亡くなって社長に就任した際、分散した株式を買い取るための資金を金融機関が融資をしてくれた。

こうした事業転換を経て改めて自社の可能性にも気付くとともに、事業の統合を図る必要を感じたという。「自動車に関係する業界であり、縮小していても、市場規模はまだまだ大きい。奈良県という地域で見ても市場は十分ある。ただし、自動車整備業の同業者は、家族経営の小規模事業者ばかりで競合し合っていると、大手にも対抗できず消耗してしまいます。他の事業者と協力・統合を行って、仕入れで交渉力を持ったり、連携してサービスを向上させたりしなければ、事業は拡大しません。」と藤堂社長は話す。そこで、2007年から同業者のM&Aを始め、板金工場や自動車の買取店、保険代理店等の買収を進め、バリューチェーンを構築した。現在では買収実績が30件を越え、グループ全体の売上が40億円を超えるまでになった。

買収した中には、後継者不在で業績不振の整備工場もあった。「後継者難や業況悪化から廃業を考えている経営者は少なくありません。こうしたわけありの企業を引き継ぐには、事業再生のノウハウが必要でしたが、自分の会社を立て直した経験が活かされています。」と藤堂社長は言う。後継者不在企業に、藤堂社長から訪問し買収した例もある。「従業員を路頭に迷わせたくないと思いながらも、具体的に行動できていなかった方が、こちらから丁寧にお話をすると安心されて、トントン拍子で話がまとまることも多いです。こうした企業を引き継ぐことは、意義のあることだと思います。」

すし、当社も商圈や事業を拡大できます。こうした企業にも、社長はできないけれど、店長ならばできる人も多いです」と、藤堂社長は話す。

最近では、業況の良い会社の買収も増えている。「将来を懸念して、単独で事業を続けていくのではなく、順調なうちに同社の傘下に入る企業もあります。こうした企業の経営者の方が社内に残ってくださることも多く、会社にとってもプラスです。」と、藤堂社長は言う。経済環境が変化する中で、1社単独でなく、統合し事業を継続させていくことも一つの選択肢といえるだろう。



藤堂高明社長

事例 2-2-5 : A 社

「事業承継を理由に大企業の子会社になった製造業者」

A社(従業員48名、資本金1,000万円)は、加工調味料の製造・販売業者である。同社は、現社長(67歳)が27歳で創業し、取引先の出資を受けて設立した。もともと調味料の卸売問屋であったが、顧客のニーズを把握し製品の企画・開発を手がけるOEM事業に乗り出し、大手企業との取引も増え、業容を順調に拡大させた。近年、売上高は約80億円まで達した。

会社が順調に事業を拡大していく一方で、社長が後継者について考え始めたのは62歳頃であった。社長には、一人娘しかおらず専業主婦であったため、当初は娘婿に後継者としての経験を積ませていた。しかし、同社の事業規模が大きくなっており、親族だからという理由だけで経営を任せられないと、社長は次第に思うようになった。結果的に、娘婿は退社し後継者にならなかった。また、以前から、会計法人を交えて自社株式の評価額算定を行っていたが、同社は毎期安定して利益を計上し、純資産の蓄積も厚かったため、株式の評価額が高くなっていた。このため、相続税や贈与税等の納税負担が大きく、社長の保有する株式を後継者に引き継ぐことが難しいという問題もあった。

こうした背景もあり、社長は、ここまで支えてくれた従業員の雇用維持と、築き上げてきた事業のさらなる発展を望み、M&Aを決断した。当初は、出資を受けている取引先へ株式の売却を持ちかけた。しかし、取引先は老舗の同族企業であり、一から事業を築き上げた同社とは企業風土が異なると思い断念した。取引先金融機関もいろいろと話を持ってきたが、自社の経営規模からすると、上場会社へのM&Aを想定していたという。

一昨年、主要取引先である大手企業のB社へ話をもちかけた。B社は、一般消費者向けの飲食店等を運営する上場会社であり、店舗運営のノウハウに長けているが、自社内に技術者がおらず、調味料製造の開発や検査体制等のノウハウに欠けていた。交渉開始当初は、評価額に開きがあったが、お互いが歩み寄り、同社の開発技術や製品管理を評価する先方の経営者判断もあって合意に達した。

同社は、2017年初めに社長が所有していた株式を譲渡し、B社の子会社となった。親会社であるB社からは、非常勤で取締役の派遣を受けて月1回の役員会で経営状況を報告するのみで、基本的に従来どおり社長を中心とする経営体制を保っている。親会社からの要請で、最低2年は社長を続けるが、将来は生え抜きの常務に社長を引き継ぐ予定という。社長は、M&Aをこう振り返る。「社員の幸せ(雇用)と会社の発展、それに売却先の発展を重視していた。会社の支配権には特に未練はないが、自分が作ってきた仕組みが長く続き、発展していく会社を見届けたいとの思いがあった。当社と親会社は、業態が違うため、各々で発展を遂げることができる。M&Aで所有と経営

の分離が図られ、当社も社員たちの力でさらに発展することが、親会社への恩返しにつながると思っている。」

第1節

第2節

第3節

事例 2-2-6：株式会社リブネット 「資本提携をきっかけに事業承継を前進させる企業」

三重県伊勢市の株式会社リブネット(従業員 30 名、資本金 1 億円)は、図書館業務の総合プロデュース企業として、図書館委託業務、ソフトウェア開発販売、コンサルティング等の事業を展開している。社長の谷口とよ美氏は、もともと三重県職員であり、図書館業務に 26 年携わる中で、子供たちに学びの機会を提供し、様々な知識や想像力を与えるという図書館の本来の機能が失われているのではないかと危機感を感じたという。そこで、民間の立場から学校図書館を改革していこうと決意し、業務委託による図書館運営事業を行う企業として 2002 年に創業した。

前例のないビジネスモデルであり、自治体に対する営業でなかなか相手にされず、売上の立たない中で人件費がかさみ赤字続きで、資金繰りに追われるなど、創業当初から苦勞することが多かった。そうした中で、谷口社長はこのような思いを持っていたという。「事業を立ち上げ軌道に乗せることに必死でしたが、最初からこの事業は個人が手掛けるべきものではないとっていて、いずれ私がいなくなっても続いていく仕組みにしたいという思いが強かった。45 歳で創業したので自分の年齢や後継者のことがずっと気になっていました。なんとかサービスインフラとして定着させてマーケットが確立したら、公益性のある大手に抱えてもらいたいとっていました。」

転機となったのは、2011 年、(株)東電通(現：(株)ミライト)の社長(当時)に谷口社長から直談判し出資を受けたことである。システムの開発投資がかさみ、資本の増強が必要なためであった。その後、組織再編により(株)ミライト(電気通信工事業者の大手)となり、同氏を中心に谷口社長の事業を支援してくれたという。ビジネスモデルや社会的意義を評価した(株)ミライトが、ファンド等外部投資家が所有する同社の株式を取得し、2013 年に資本提携することとなった。

谷口社長は、資本提携をこう振り返る。「後継者もおらず、万が一のことがあったときに、事業の存続自体が困難になると思い、子会社になることにしました。これまでは、社長業の半分が資金繰りでしたが、親会社の支援で銀行からの借入れも整理し、ようやく今後の事業立案に注力できるようになりました。」業況も、赤字続きから資本提携した 2 年目に黒字化を果たし、年々売上・利益を増加させている。現在も、(株)ミライトの理解のもとで、経営の独自性を保っている。

谷口社長は今後の会社についてこう話す。「資本提携のおかげで、事業もようやく軌道に乗り始めました。これからは、私がいなくても、この事業が続いていく仕組みづくりをしていきたい。事業の規模も大きくなってきたため、人材の育成と会社の組織を整備し、バックヤードの IT 化といったシステムを構築していきます。やはり、一番は後継者を確保したい。親会社にも、後継者を育成することが私の仕事だと言われています。」



谷口とよ美社長(前列左から3番目)と東京支店の社員

事例 2-2-7：株式会社 DG TAKANO

「父親の事業の技術を引き継ぎ、新たな事業を起こして急成長を遂げる企業」

東京都台東区に本社を置く株式会社 DG TAKANO(従業員 20 名、資本金 1,000 万円)は、社長である高野雅彰氏(38 歳)が創業した、節水ノズル「バブル 90」の製造・販売業者である。

高野社長の実家は、祖父が大阪府東大阪市で創業し 50 年以上の歴史を有する、業務用ガスコックを製造する個人事業者であり、高野社長の父は世界的な技術を有する切削加工の職人で、海外から視察が来るほどであった。業務用ガスコックの製造は、ガス漏れを起こさぬように 1,000 分の 2 ミリ以下での精密加工が要求される一方、販売単価が低く利幅も小さいため、ハイリスクローリターンの厳しい事業であった。その姿を見た高野社長に事業を継ぐ意思はなく、社長の父も意思を尊重し自分の代で廃業するつもりだった。他方で、高野社長は、サラリーマンになるつもりもなく、いつか「起業したい」と思っており、IT 関連のベンチャー企業勤務を経て、システムやソフトウェア開発をする設計会社を 2008 年に立ち上げた。

転機は、その会社に節水ノズルに関する仕事が持ち込まれたことだった。高野社長は、「業者が持ってきた節水ノズルの単価を聞くと、父の仕事を見ていた私が想定する製造原価と数百倍もかけ離れていました。こんなにも利益率が違うものなのか、と驚きました。そして、これを超える製品は作れると確信しました。」という。高野社長は、節水ノズルの市場や将来性、既存の特許権等を徹底的に調べた。また、父親の工場設備や技術等の経営資源を活用すれば、システムやソフトウェアだけでなく、ハードウェア製品も開発できる環境が整っていた。

そこで、節水市場に参入する製品の開発を開始し、父の経営する工場の一角で開発・試作を始めた。高野社長はこう振り返る。「使われずに置いてあった、最新鋭の NC 旋盤を使わせてもらいました。操作が難しいものでしたが、父に教わりながら独学で操作を習得し試作を重ねました。ものづくりベンチャーの最初の関門は設備投資ですが、父の工場と機械を使わせてもらうことで、開発や試作、製造を円滑に行うことができました。」こうして生まれた製品が、同社の節水ノズル「バブル 90」である。同製品は、水と空気を混合させて脈動流を起こすことで、最大 95%の節水率を実現した蛇口ノズルであり、受賞者に大企業が名を連ねる「超モノづくり部品大賞」を受賞するなど非常に高い評価を得た。

高い技術力に基づく高品質の製品が完成したものの、なかなか売れず販売に苦労したという。販路拡大のきっかけは、知人の外食チェーン店に納入し大幅に水道料を削減できたことであった。以後、同製品を使用することでコストを削減できることを謳い、外食チェーンを中心に注目され、急激に売上を伸ばしていった。

2016 年になり、同社は社長の父の工場を吸収合併した。社長の父は、役員として同

社で技術面を引き続き担当している。若手社員に職人の技術から最先端のNC旋盤のプログラミングまで指導するなど多くの面で協力してもらっている。

高野社長は、自身の起業と父からの事業の引継ぎをこう振り返る。「私は、ようやく昨年になって父の工場を吸収合併し、工場や機械、そして技術力を引き継ぎました。ものづくりの町東大阪でも、世界に通用する技術があるにもかかわらず、このままでは後継者不在で廃業してしまい、技術が消失しかねない企業が見られます。私たちのようなベンチャー企業が、こうした高い技術を使って、新しいものを企画していくことが重要ではないでしょうか。」高野社長のように、先代経営者が培ってきた技術等の経営資源を使い新たな事業を起こす、いわゆる「ベンチャー型事業承継」も、事業の承継の新たな選択肢といえるのではないだろうか。



同社製品のバブル90

参考：「ベンチャー型事業承継」を支援する取組み

「ベンチャー型事業承継」とは、若手後継者が先代から受け継ぐ経営資源をベースに、新規事業・業態転換・新市場参入等新たな領域に挑戦することで、永続的な経営を目指し、社会に新たな価値を生み出すことをいう。ゼロから事業を立ち上げる「ベンチャー」でも、先代と同じスタイルで事業を行う「事業承継」でもない、新たなジャンルとして大阪産業創造館の山野千枝チーフプロデューサーらが提唱している。

事業承継のイメージを、「ベンチャー」という言葉が持っている、前向きなものに変えようという取組みで、(株)DG TAKANOの高野社長らを講師とする後継者教育等を展開している。

事例 2-3-1：日東電化工業株式会社

「メッキ事業の技術をもとにヘルスケア事業へ進出する企業」

群馬県高崎市の日東電化工業株式会社(従業員 50 名、資本金 1,600 万円)は金属部品に防錆用のメッキ加工を行う事業者である。同社が防錆加工を行う金属部品は自動車のエンジンやブレーキを始め、OA 機器・複合機器のシャフト等に用いられている。

1990 年代から、将来的に自動車のエンジンが電動モーターへ取って代わられると予測していた同社では、主力事業の将来性に危機感を覚え、事業多角化の必要性を感じていた。メッキ事業で培った技術を他の分野で活用することを模索する中で、今後成長が期待されるヘルスケア領域に目をつけた。メッキ事業で用いていたボイラー・排水設備等のユーティリティやメッキ事業で培った排水中の微量金属の測定技術と、化粧品ブランドの立ち上げに関するコンサルティング業を経て入社した同社取締役の茂田正和氏の知識を活かし、2004 年にヘルスケア事業部を立ち上げ、化粧品製造を開始した。化粧品は肌に直接触れるものであり、品質が重要との考えから、金属表面処理加工で培ったミネラルを活用する技術を応用して、ミネラルの肌への有効性を探求することで、同社のノウハウを活かした化粧品ブランドの立ち上げに成功した。

自社の化粧品を市場に浸透させてくために、同社は多種多様な化粧品ブランドを展開している。これは、様々な顧客ニーズに対応していく必要がある、という考えや、出来る限り販売チャネルを網羅したい、といった背景があるためである。例えば、販売チャネルに関しては、化粧品専門店とドラッグストアでは限定品を異なるものにしなないと商品を扱ってもらえないため、ブランドを細分化し、商品を展開している。

また、自社の商品の PR に当たっては、雑誌広告への掲載やテレビショッピングへの出店を精力的に行い、自社ブランドの知名度を向上させていった。加えて、地元群馬のキャラクターである「ぐんまちゃん」とコラボし、子供向け商品の開発にも取り組んだ。商品の知名度向上に伴い、販路も拡大させている。ネット通販やテレビショッピング、問屋を経由した小売店舗での店頭販売に加え、現在は、直営店の運営を行うまでになっている。

こうした取組の結果、ヘルスケア事業は同社の売上の 18% を占めるまでに成長した。「ヘルスケア事業を、メッキ事業に次ぐ同社の二本目の収益柱として育てていきたい。」と茂田氏は語る。



化粧品の製造工程



ぐんまちゃんとのコラボ商品

事例 2-3-2：東海バネ工業株式会社

「ITを活用した顧客対応力強化により、自社の付加価値を 価格に反映し、高収益を実現できている企業」

大阪府大阪市の東海バネ工業株式会社(従業員 86 名、資本金 9,644 万円)は、金属バネの設計・製造・販売を行う事業者である。同社のバネは、単品受注・オーダーメイドが特徴であり、用途は自動車部品の試作品から個人のライター用バネなど多岐に渡る。

他社には作れないバネを少量受注生産するビジネスモデルでは、大量生産できる製品に比べて単価は決して安くはないため、納品先メーカーから値下げ要請を受けることも多く、付加価値に見合う価格をいかに維持していくかが同社の大きな課題となっていた。そこで、同社の渡辺良機社長が取り組んだのは、バネ職人の技術力を向上させるための人材育成の仕組みの構築と、顧客対応力向上のための IT 活用であった。

同社のビジネスモデルを維持していくためには、顧客から求められればどんなバネでも生産できることが不可欠であり、そのためにバネ職人の技術力を常に向上させていかなければならない。バネ職人の育成に最も重要なのは「自分が成長している実感が得られること」と考えた渡辺社長は、各職人の成長度を細かく記録するとともに、社長自ら全社員と面談を実施し、成長している点を積極的に評価するなど、職人のモチベーションを高めてきた。

また、同社の製品は、特殊用途で使用されることが多く、発注は不定期で少量だが、短納期を求められることが多い。従来は、注文を受けると過去の発注書や設計図をキャビネットから探し出し、そこから改めて納期を算定・提示するため、対応に時間がかかっていた。そこで、過去の受注情報をデータベース化することで、過去の取引履歴から顧客の要望をすばやく把握し、加えて生産現場との連携も IT を活用して自動化することで正確な納期を迅速に回答する等、受注時の対応力を強化することで顧客からの信頼を徐々に獲得していった。同社にしか作れないバネの受注を、正確かつ迅速に対応し、加えて 99.9%と高い納期遵守率を達成することで、同社は「言い値」で販売することが可能になっていった。

さらに、2000 年代のはじめに、基幹システムベンダーから提案され、紹介された外部コンサルタントのアドバイスを受けホームページをリニューアルした。リニューアル後のホームページでは、バネに関する情報を豊富に掲載し、「バネの“困った”」を抱える人に役立つホームページを目指した。同社が持つ技術情報を惜しみなく開示するなど、これまで一般には入手困難な情報まで掲載することでアクセス数が劇的に増加し、単品・小ロットでバネを調達したいものの発注先がなかった法人・個人から、多くの新規受注を獲得することができた。

今後の成長に向け、同社はグローバル市場にも目を向けている。渡辺社長は、「どんなバネでも、どんな小ロットでも注文を受けるといふ当社のビジネスモデルは、世界的に見ても珍しい。ホームページの英語化も進めており、海外からの受注も増えてきている。」と語る。



同社が提供するオーダーメイドのばね(竹の子ばね)

事例 2-3-3：株式会社ナカムラ

「WEB を活用した市場分析や知名度向上により、新規顧客の開拓に成功する企業」

愛知県名古屋市の株式会社ナカムラ(従業員8名、資本金1,700万円)は菓子の卸売業を営み、近年は組み飴²¹の企画・販売で注目されている。1980年代以降大手小売チェーンの物流網の発達により、菓子メーカーは大量生産・即日出荷を求められるようになってきた。しかし、伝統的な製法で少量生産を行い、大きな在庫を抱えられない中小の組み飴メーカーはその流れに対応できずにいた。中小メーカーが生産した商品の卸売りを手掛ける同社も、既存の事業だけでは成長が見込めない状況にあった。

同社の中村貴男社長は、中小菓子メーカーや問屋が生き残る手段として、顧客のニーズに合わせて受注の都度生産し、在庫を抱えないオーダーメイドに着目した。同社が組み飴の企画・販売を担い、以前から取引のある組み飴メーカー4社にて組み飴を生産する形で「まいあめ工房」を2007年に立ち上げた。さらに、中村社長は、経営資源に限りがある中小企業が効率的に販路を開拓するためにはWEBの活用が不可欠と考え、オンライン上で組み飴のオーダーメイド受注を開始した。

「まいあめ工房」では営業活動を行っておらず、主にWEBマーケティングの取組によりインバウンドでの受注を増やしている。検索エンジンの検索ログを分析し、ヒットしやすいワードを自社サイトの内容に反映する等、自社コンテンツが検索結果の上位に来よう工夫を凝らしている。加えて、季節やニュースに合わせたデザイン飴を製作し、WEBニュースやSNSで注目を集め、自社製品の知名度を向上させている。

また、自社サイトへの訪問者からの受注確度を高めるため、ペルソナ分析²²を行っている。アクセスログ²³の解析を行ったところ、自社サイトに訪れる人は営業企画やCSR部門に所属する、28歳から35歳にかけての女性が多いことが分かった。以上のようなサイト訪問者の人物像を想定し、訪問者が販促・PRのためのデザイン飴を用いた企画を社内で通しやすいよう、サイトに様々なオーダーメイド事例や大手企業との取引実績を掲載し、信頼性を高めることで企業からの受注につなげている。

結果的に、現在「まいあめ工房」では企業からの受注がメインを占め、また全体売上の約9割を自社サイトと電話経由で受注している。中村社長は、今後、WEBマーケティングやECサイトの運営ノウハウ、オーダーメイドに特化したビジネスモデルを他の中小菓子メーカーに横展開していきたい、と語る。

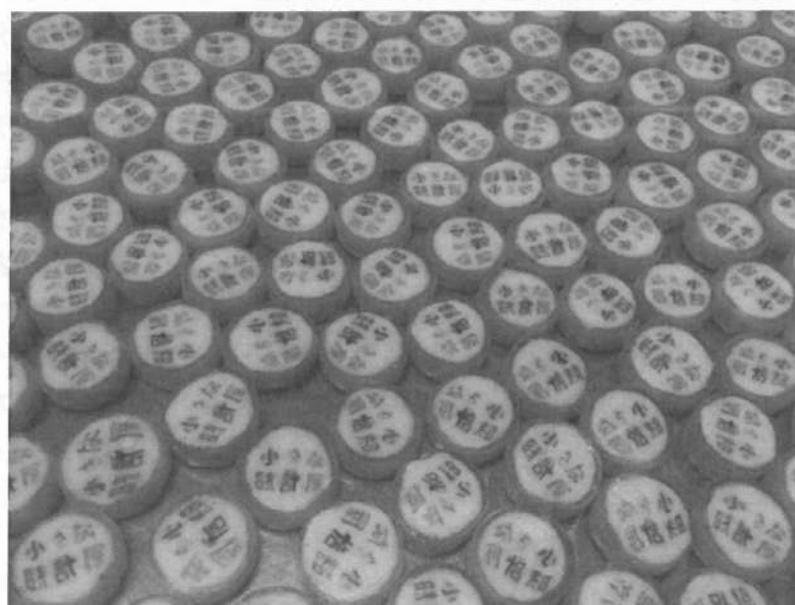
²¹ 組み飴とは飴細工の一つで、棒状の飴のどこを切っても、同じ絵柄が出てくる飴のことをいう。

²² 顧客の具体的な人物像を理解することで、マーケティング方針を決めていく手法。

²³ WEBサーバへの通信記録。



組み餠のパーツ組みの様子



完成した組み餠

事例 2-3-4：株式会社田中金属製作所**「アウトソーシングを活用したブランド戦略でニッチ市場を創出」**

岐阜県山県市の株式会社田中金属製作所(従業員 30 名、資本金 1,000 万円)は、シャワーヘッドの開発、製造及び販売を行う事業者である。同社の製品は、マイクロナノバブル²⁵を生成する装置が組み込まれ、美容作用や洗浄作用が期待できるとして人気がある。

2003 年頃まで、同社は下請メーカーとして水栓バルブ部品の製造を行ってきた。しかし、住宅着工の低迷による需要の停滞や価格競争の激化により、主要取引先の水栓バルブメーカーの廃業が相次いだことで、売上高が約 10 分の 1 まで落ち込んだ。そこで、下請取引に頼らない、自社製品の開発と販路開拓の必要性を感じた。

同社はシャワーヘッドに組み込まれる節水バルブを製造していたが、シャワーヘッドが高額で流通されていることを知り、自社でシャワーヘッドまで開発することを決意した。そこで、2003 年に開発した特殊な節水用アダプタをシャワーヘッドに組み込んだ一般消費者向け商品「アリアミスト²⁶」の販売を、2005 年に開始した。

「アリアミスト」の販売を開始したものの、販売代理店を募集しても集まらず、商社を通した販売も売行きは良くなかった。そこで、節水に加えて新たな付加価値を商品に付与することを考え、当時美容作用や高い洗浄作用を発揮するとして話題だったマイクロナノバブルに着目した。マイクロナノバブルを発生するシャワーヘッド「アリアミスト ポリーナ²⁷」の開発を進め、2011 年に商品化にこぎ着けた。

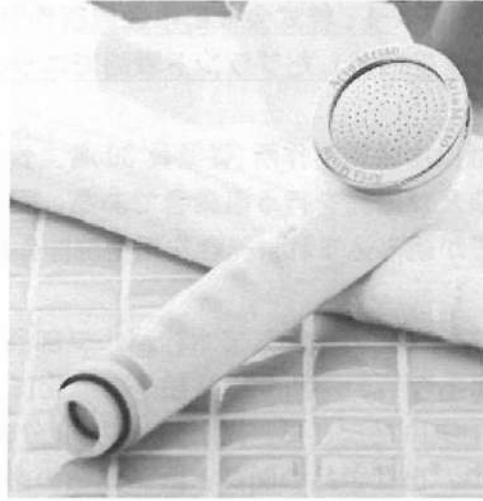
「アリアミスト ポリーナ」の商品化後、田中社長自ら実演販売を行うなど、積極的に商品の PR 活動を実施した。また、更なる商品の知名度向上を狙い、ブランディング戦略構築をブランディング・プロデューサーにアウトソーシングした。「節水しながら美しくなる」といった製品のコンセプトを明確にすることで、顧客からの認知度を高めている。美容や健康志向に感度の高い 30 歳代の女性をターゲットとし、「保湿」や「温浴作用」等のヒットしやすいワードを広告で押し出すことで製品 PR を図っている。

こうした取組により、自社製品のブランドや知名度を 3 年近くかけて確立してきた結果、売上高は 2 倍程度まで増加した。同社の田中社長は、自社製品の開発やブランディングによる販路開拓の経験とノウハウを活かして、中小企業の新製品開発やブランド戦略構築、販路開拓を支援する事業も拡大していきたいと考えている。

²⁵ 直径 50 μ ミリ～0.1 μ ミリの超微細な気泡のこと。

²⁶ 2005 年に販売した節水用シャワーヘッド。

²⁷ 同社の基幹商品で、2011 年から販売。マイクロナノバブルを生成する発生装置を組み込んだシャワーヘッド。



同社のシャワーヘッド商品「アリアミスト ポリーナ」

事例 2-3-5：株式会社岐阜多田精機

「IoT を活用し、生産プロセスの効率化と製品の高機能化に取り組む金型メーカー」

岐阜県岐阜市の株式会社岐阜多田精機(従業員 85 名、資本金 5,500 万円)は、プラスチック射出成形用金型やダイカスト³⁰ 鋳造用金型の設計・製造を行う事業者である。同社の金型は、自動車のドアハンドル・ドアミラー等の製造に使用されている。

1995 年頃から、海外との価格競争が激化したことを受け同社では、三次元 CAD/CAM システムをいち早く導入し、図面では対応が困難とされる曲面形状等も引き受け、差別化を図ってきた。その後、自動車業界からの軽量化やコスト削減の要求の高まりから金型部品の樹脂化が進み、同社では、経済産業省の「戦略的基盤技術高度化支援事業(以下、「サポイン事業」という。)」を通じて、技術交流等の社外のつながりを築き、最新技術の導入や耐熱性の高い樹脂性の金型開発を進めた。

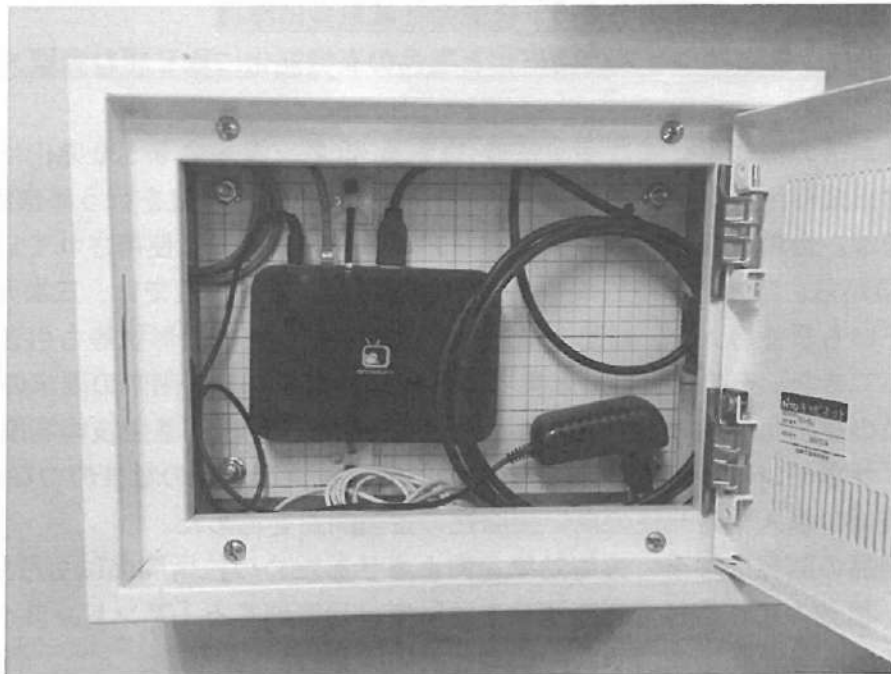
同社は製品の開発に加え、生産効率を向上させるための技術開発にも取り組んだ。2012 年に、複数の工作機械の運転状態を遠隔で一元管理する「アンドンロイド」と呼ばれるシステムを、支援機関や県内企業と共同開発した。

「アンドンロイド」は、工作機械のアンドン(稼動状態を表示する信号灯)の情報を、Android³¹ 端末に通して集約し、遠隔で一覧表示することができるため、従来のパソコンを用いた遠隔監視システムと比較し、低コストで導入が可能となる。当システムの導入前は、メーカーや導入時期が異なる複数の工作機械が混在し、作業の合間に機械の稼動状態を一つずつ見て回っていた。導入後、加工終了後すぐに次の段取りを進められ、異常停止に素早く対応することで工作機械の稼働率を向上させることができた。

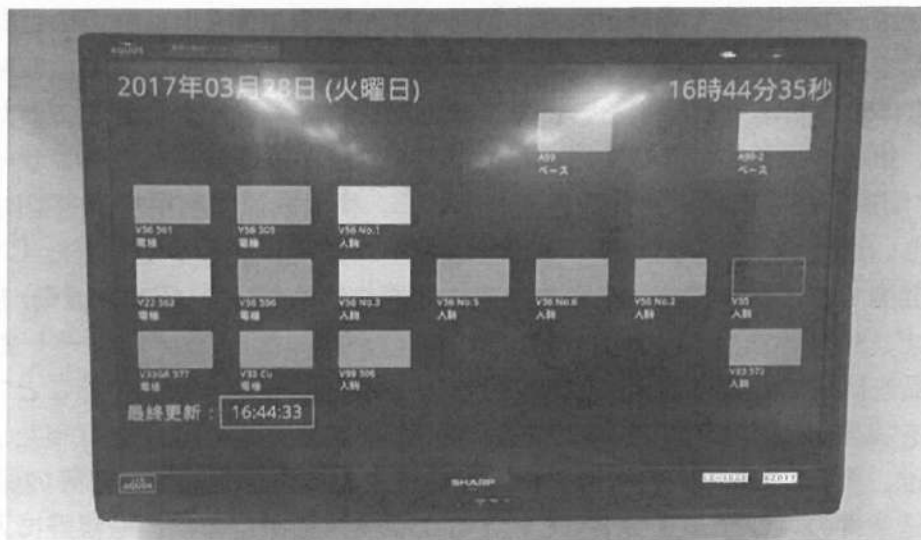
さらに、サポイン事業を通じて培った社外とのつながりを活用したセンサー技術等、「IoT」に関連した技術の研究に力を入れている。樹脂成形に利用する金型にセンサーを搭載し、温度や圧力の変化から成形状態をモニタリングしやすくした「スマート金型」を開発した。これまで、成形するのに最適な条件(温度、圧力、振動)を収集できておらず、生産管理や不具合発生時の原因究明が曖昧だった。「スマート金型」により、製品を成形するのに最適な条件のデータをセンサーから抽出することで、自動で不具合を検出し、より精度の高い生産手段を提供することが可能となった。同社の多田社長は、今後、「スマート金型」の技術を活かして、メンテナンス等の保守サービスや製造条件のコンサルタント等、新たなビジネスモデルの構築も視野に入れている。

³⁰ 金型に溶融した金属を圧入することにより、高い寸法精度の鋳物を短時間に大量に生産する鋳造方式。

³¹ Google 社が開発した、スマートフォンやタブレット等の携帯端末や組み込み機器に搭載される OS 及びプラットフォームのこと。



アンドロイド端末



アンドロイドシステムの表示画面

事例 2-3-6：十勝バス株式会社**「IoT を積極導入して顧客満足度を高め、成長する地域密着企業」**

北海道帯広市の十勝バス株式会社(従業員 250 名、資本金 5,000 万円)は、1926 年創業の十勝管内 1 市 13 町村にてバス事業を運営する事業者である。同社は「一生涯利用していただける企業」を目指し、バス事業に加え、近年では高齢者向けの介護事業や学童保育事業にも展開している。

自家用車の保有台数増加を背景に、十勝管内のバス利用者数は、1969 年の約 2,300 万人から、2010 年までに約 400 万人に減少した。同社は利用客数の減少に危機感を覚え、2008 年頃より一般住民向けの戸別訪問による営業活動を開始し、その際にバスを利用しない理由も調査した。すると、「バスでの移動が不便だから」ではなく、「バス停の場所や乗り方、運賃、どこを走っているのかなどがわからず不安だから」といった利用方法のわかりづらさが、利用しない大きな理由であることが分かった。

そこで、バス利用上の不安を解消するため、外部の IT ベンダーと共同で路線バスのルート検索アプリ「もくいく」を開発した。同アプリを利用すれば、目的地を入力するだけで最寄りの停留所や経路、所要時間に関する情報が提供され、利用者は停留所名がわからなくてもバスで目的地まで行くことができる。

また、十勝の冬は寒く、バスを極力外で待ちたくないという利用者からの意見を基に、IoT 技術を応用したバスロケーションアプリ「バスロケ」を導入した。各バスに GPS 情報を発信するスマートフォンを搭載し、バスの位置情報をアプリ上で提供。これにより、利用者はバスの到着時刻を予測することができ、より一層の利便性の向上を図ることができた。さらに今後は、経験則に頼ってきた停留所ごとの乗降客数の把握を、カメラセンサーを用いて計測することで、ダイヤ改正等に活かす方針である。


十勝バスでは、以上のようなバスの利用者離れ対策の取組が奏功し、2011 年からは前年対比で増収が続いている。また、「もくいく」の運営費用をすべて広告費で賄うなど、コストカットに頼らない経営を目指している。さらに、アプリ上で十勝管内の観光地情報を紹介するなど、観光客の増加による地域活性化にも積極的に取り組んでいる。



同社のバス

路線バスを気軽に！もっと便利に！

まず事前にアプリをダウンロードしてください。 APP Store Google Play

 バスロケーションサービス (PINA) 検索キーワード: PINA



バスロケーションアプリの使用イメージ

事例 2-3-7：軒先株式会社

「いつでも、どこでも、気軽に空きスペースを活用できるサービスを提供する企業」

東京都千代田区の軒先株式会社(従業員17名、資本金1億8,770万円)は、物件や空きスペースの貸主と利用希望者をマッチングし仲介するWEBサービスを提供している。

同社では、「軒先ビジネス³⁵」というサービスを展開しており、従来の不動産市場に流通しないような店舗の軒先や屋上等の空きスペースを、既存サービスよりも短時間から利用することができる。同社のサービスは、「シェアリングエコノミー」と言われ、貸主はインターネットを介して遊休資産を手軽に貸し出すことができ、また、利用者は安価に遊休資産を活用できる、という双方にメリットがあるサービスとして注目されている新しいビジネスモデルである。

「軒先ビジネス」には、店舗の空きスペースや空き地など、全国約3,500箇所のスペースが登録されている。利用者はWEB上で空きスペースを検索し、利用したい日付を予約し、貸主から承諾を得ることで出店することが出来る。利用料金は貸主が設定するが、マッチング後に利用者と貸主で金額を交渉することもできる。

その手軽さ、便利さから、現在約4,000社以上が利用しており、その大半を個人事業主や中小企業が占めている。貸し出される空きスペースは、ランチの移動販売、雑貨・衣料品の出張販売、保険・不動産のプロモーション、あるいは、教室やサロンの開催等、様々な用途で利活用されている。

同社では、利用者の会員登録時に資格や保険加入状況等の審査を実施したり、利用者がスペースの一部を損壊してしまうなどのトラブルに備え損害保険を契約したりするなど、利用者と貸主の双方が安心してサービスを利用できる仕組みを整えており、トラブルを未然に防いでいる。また、出店場所の相談や、集客・告知のサポートなど、特にノウハウや人手不足に悩む中小企業にとって便利なサービスも提供している。

空きスペースに短期間出店し、お客様に商品体験をしてもらいつつ販売するビジネスモデルは大企業も展開しており、空きスペースの利活用はますます活発になると、同社の西浦明子社長は見ている。今後は、起業する前のお試し出店の希望者を支援するパッケージ商品の提供や、自治体と連携した地域の不動産活用の事業化も視野に入れている。

³⁵ 同社では駐車場のシェアサービスとして「軒先パーキング」も展開している。



オフィスビル入口の空きスペースでの野菜販売



累計売上 No.1 のポップアップストア予約サービス

最先ビジネスは、2008年のサービス開始以来、そのスペースでビジネスする皆さんを応援してきました。まだまだ「ポップアップストア」文化が花開いていない日本。皆さんと一緒に、日本のポップアップストア市場を盛り上げていきたいです。♪



登録スペース数
7,000件以上!
国内の登録スペース数最も多
うございます!



登録利用者数
10,000件以上!
様々な業種のスペースで
ビジネスしています!



ポップアップストア出店数
20,000件以上!

「スペースショップ」の他にも、実店舗の拡張ストーリーも盛んであります。今後もこれからも、ポップアップストア市場を盛り上げていきます!

同社のホームページ

事例 2-4-1：株式会社喜久屋

「生産体制の工夫や公平な評価制度の運用、

働きやすい職場環境づくりにより、採用・定着に成功する企業」

東京都足立区に本社を置く株式会社喜久屋(従業員 191 名、資本金 1,000 万円)は、1956 年にクリーニング会社として出発し、現在は店頭クリーニングのほかにもマンションの管理会社等と連携したクリーニング取次システムの運用、宅配クリーニング、衣類・布団等の無料保管サービス等、国内外で幅広く事業を展開している。

同社の主戦力であるパートタイム従業員 158 名の大半は女性であり、20 代から 70 代まで幅広い年齢層の者が、店舗のオペレーション、洗濯やアイロンといった工場での作業、本社事務、ドライバー等様々な業務で活躍している。

パートタイム従業員の平均勤続年数は 10 年と長く、勤続 20 年以上が 11 名、勤続 30 年超も 2 名いる。このような高い定着率の背景には、業務の平準化を図る生産体制の工夫、育児や介護といった個々の事情を抱えるパートタイム従業員の働きやすさを実現する企業風土、従業員の能力向上と継続勤務のモチベーションとなる職能等級制度⁹がある。

まず、生産体制の工夫として、同社では一人の従業員が複数の業務や機械の操作を担当できるよう「多工程・多台持ち」の仕組みを導入している。このため、急に休まなければならない者が出た場合でも、従業員同士で互いの業務を補い合い、円滑に業務を進めることが可能となっている。また、クリーニング業は曜日や季節によって業務量に大きな差があるが、同社では繁忙期に従業員に長時間労働をしてもらい、閑散期に労働時間を短くするというような運用は行わない。クリーニングの仕上がり日を一律に「受付 3 日後」等と指定するのではなく、顧客自身に選んでもらうことで期日の集中を回避し、業務量を平準化している。さらに平準化した一連の業務を計画生産に落とし込むことで、業務を前倒しでこなすことも可能となり、例えば地元の学校行事により従業員の休暇取得希望が集中する場合でも、円滑な業務運営が実現できる体制が整っている。

従業員同士で「お互い様」と言い合える雰囲気醸成されていることも働きやすさを後押ししている。同社は子連れ出勤を認めており、社内休憩室には幼稚園・学校帰りの子供たちが遊べる場所を用意している。こうして、日頃から従業員同士が互いの子供の顔まで知っているため、子供の体調不良により急に早退する場合も周りの者は気持ちよく送り出してくれるという。

さらに、同社にはパートタイム従業員が対象の職能等級制度があり、能力に応じた等級に基づき賃金を支給するほか、役職手当の支給、店長への登用や、研修受講者を受け入れる模範店舗での全従業員のお手本としての勤務、正社員転換等の制度も設け

⁹ 必要とされる職務遂行能力(職能)を定義した「職能要件書」等を用いて、社員の能力を基準に等級を決定する制度。

ている。これらの制度を通じて、パートタイム従業員の能力向上と継続勤務へのモチベーションアップを図り、現在は役員に昇格した元パートタイム従業員もいるという。

このような従業員が安心して長く働き続けやすい職場環境の情報は、インターネットや各種メディアに取り上げられ、同社も積極的に求人情報等で発信している。その結果、最近では募集人数に対し15倍以上もの応募があるなど、採用の状況も良好である。今後も従業員が安心して働ける環境づくりを進めていくことで、「喜久屋で働きたい」という人材を確保し、従業員とお客様双方の暮らしに価値を提供し続けられる企業となることを、同社は目指している。



同社代表取締役の中畠信一氏



社内キッズスペースの様子

事例 2-4-2：株式会社長岡塗装店

「従業員の個々のニーズに応じて柔軟な働き方を実現し人材の定着につなげる企業」

島根県松江市の株式会社長岡塗装店(従業員 27 名、資本金 2,550 万円)は、1938 年に創業した塗装会社である。

人材の流動性が高い建設業界において、かつては同社でも業界内での転職を繰り返す職人や、塗装職人としてのスキルや資格を身につける前に辞めてしまう若手社員が多く、後進の育成もままならない状況だった。

常務である古志野純子氏は役員就任直後の 1997 年、状況を見兼ねた現場の社員から「このままでは会社が潰れてしまう」と言われたことを受け、従業員に長く活躍してもらうための働きやすい職場づくりに取り組み始めた。

はじめに、子育てと仕事の両立に悩む男性社員を目の前にして、30 分単位で取得可能な看護休暇制度を整備することとした。その際、制度があることが重要なのではなく、従業員がお互いに気持ちよく利用できることこそが重要だと考えた。このため、制度を作る過程では、制度を利用しない者から優先して意見を聞いたり、全員に丁寧な説明を心掛けたり、従業員の意見を受けて育児支援制度と介護支援制度を同時に作ったりと、従業員間の公平性の確保・摩擦の軽減を意識した。

事情の異なる従業員一人一人と真摯に向き合った結果、現在では育児・介護のための始業・終業時間の繰上げ・繰下げ、保育料や介護サービス利用費用の 1/3 補助等、多種多様な制度を導入している。制度導入のほかにも、社外の専門家を講師に働き方に関する勉強会を開催したり、日頃から従業員同士の個々の事情を共有したりすることで、従業員の間にもワーク・ライフ・バランスに対する理解が浸透し、お互いの事情を気遣える雰囲気形成されたという。この結果、当初古志野常務が目指したとおり、気兼ねなく各種の制度を利用できるようになった。

また、同社は制度の運用面でも柔軟な対応を図っている。例えば、同社には子育て中の従業員だけでなく、介護中の従業員も少なくない。社内に信頼関係が構築されていることで、介護等の家庭事情を相談しやすい雰囲気があり、家族の通院がある日だけ就業時間を短縮するなど弾力的な運用を行うことで、従業員の仕事と生活の両立を支援している。

これらの取組により、離職率は大幅に下がっている。教育機関との連携によるインターンシップの受入れやジョブカフェへの参加といった人材確保に対する取組もあり、2000 年以降、従業員数は増加傾向にあり、若手社員もシニア社員も生き生きと活躍できる企業となった。また、従業員の働きやすさを追求した取組が国や地方自治体から表彰されることで、会社の認知度向上につながったという。この結果、記事を見た求職者が多数集まったり、新規受注につながったりと好ましい効果につながっている。

「従業員が長く働いていれば一人一人に様々な事情が出てくることは当然であり、

中小企業だからこそ、それらの事情を皆で共有・理解して、柔軟な働き方を模索することができている。従業員だけでなく、その家族や親戚からも信頼される会社でありたい。働きやすい会社作りを進めることには良いことしかなく、多くの会社に力強く推進してほしい」と古志野常務は期待している。



従業員一人一人に配慮した職場づくりを進める古志野常務



介護をしながら働く従業員の方

事例 2-4-3：三州製菓株式会社

「一人三役」を軸に、女性が活躍しやすい職場風土が醸成された企業」

埼玉県春日部市に本社を置く三州製菓株式会社(従業員 254 名、資本金 8,600 万円)は、昭和 25 年に創業した高級米菓及び洋菓子製造・販売の老舗である。

254 名の従業員のうち、正社員が 75 名、準社員と呼ばれるパートタイム従業員が 179 名であり、女性比率は正社員で 4 割弱、準社員で 9 割以上と、女性が戦力として大きな役割を果たしている。そのため、かねてから代表取締役社長の斉之平伸一氏の主導で女性活躍を積極的に推進しており、2004 年に埼玉県男女共同参画推進事業所の認定を受けて以降、数々の認定・表彰を受けている。

一般的に、女性は育児・介護等の事情により働き続けることが難しいケースもあるが、同社ではそのようなことはほとんどない。育児休業を始めとする育児・介護支援に係る制度は、正社員はもちろん、準社員も大いに利用しており、また、全員必要なときには気兼ねなく有給休暇を取得している。その秘訣である「一人三役」とは、工場における多能工の考えを発展させたものだ。一人が 3 種類以上の業務を担当できるようにすることで、お互いにフォローしあえる体制が整い、お互い様の風土の醸成が図られているのである。

人事制度の運用に際しては、業務の合理化や役割分担の見える化等のいくつかの工夫を重ねている。第一に、「業務の割り振り」がある。具体的には、定期的に各自が自身の業務の棚卸しを行い、所属長がチェックすることで業務の見直しを行う。また、同じような業務内容があった場合は、所属長が精査し効率を図る。第二に、「業務習熟度ランクの公開」がある。各人のスキルは業務ごとに自己申告式の 6 段階の習熟度ランクに整理され、その一覧表を社内に掲示している。部署を超えて誰にどの業務を任せられることができるか、予定外の休暇発生の際の代理を依頼できるかなどが一目瞭然であり、従業員にとっても全体の業務を俯瞰した上でのスキルアップへのモチベーション向上につながっている。第三に、「人事評価への反映」がある。お互いの助け合いが十分に機能していれば、女性だけでなく全社員が働きやすい職場になる。元々女性比率が高い職場であり、以前から自発的に助け合う傾向はあったが、「一人三役」の考えに沿った人事評価制度を導入し、メインの職務の遂行能力と、ほかの職務を応援できるような、サブの職務の遂行能力も盛り込んだ評価基準を公表することで、従業員も助け合いの重要性を十分に理解し、率先して取り組むようになった。

これらの取組により、女性の従業員も、柔軟な働き方によりワーク・ライフ・バランスを実現しながら基幹的な役割を担うなど、実力を発揮できる社内体制が整っている。同社は近年独自商品の開発にも注力しているが、顧客の大半を占める女性のニーズを的確に把握するため、商品開発に携わる従業員は全員が女性である。近年の一番のヒット商品である「揚げパスタ」は育児中の若手女性従業員が考案し、売上全体の 1 割を占めるまでの主力商品となっているが、斉之平社長はこれも「一人三役」を基

軸としたお互い様の風土があったからこそその成果であると言う。

同社ではKPI(重要業績評価指標)に女性管理職比率を導入するほか、準社員から正社員への積極的登用を明言するなど、今後も更に女性活躍が進むものと考えられる。ロールモデルとなる女性が既に活躍していることも、その推進の後押しとなっている。同社は、女性だけでなく、年齢や学歴、国籍、障がい等に関係なく意欲のある全ての従業員が能力を最大限発揮できる環境を整え、今後の更なる成長を目指している。



女性の活躍を積極的に推進する同社の齊之平社長



同社のヒット商品である「揚げパスタ」と、子育てをしながら商品企画に携わった小菅アシスタントマネージャー

事例 2-4-4 : アース・クリエイト有限会社

「絶えず職場改革を行い、柔軟な働き方を可能にする環境を整備することで、生産性を高めている企業」

岐阜県岐阜市のアース・クリエイト有限会社(従業員 23 名、資本金 300 万円)は、道路標示・区画線等の路面表示工事を施工する交通安全施設事業を主として実施する企業である。

同社では、かつては長時間労働が常態化し、従業員は仕事をやらされているという意識が強く、定着率も低かった。現取締役営業本部長である岩田良氏は、代表取締役社長の中石俊哉氏に「会社をもっと大きく」、「もっと良い会社にしたい」との思いをぶつけたところ、「任せる」との後押しを受け、2005 年に改革が始まった。

職場環境の改革に当たって、最も苦慮したのが「職人気質」から「オールラウンダー」への従業員の意識改革であった。従来は「この仕事はこの人しかできない」という職人気質の風土であり、若手も育ちにくかったが、毎年、本人の適性を勘案しながら配置転換・担当交代を行うことで、従業員一人一人が複数の仕事をこなせるようになるとともに、若手であっても経験を積む機会が増えた。従業員の能力が向上した結果、これまで5名体制で行ってきた仕事が3名体制でできるようなるなど、仕事の効率性が高まったことで、年平均時間外労働も従来の3分の1に減少し、生産性の向上にもつながっている。

さらに、2007 年に岩田氏自身が同社で初めて育児休暇を取得したのをきっかけに、子育て支援制度の拡充が始まった。配偶者の出産時に取得できる2週間の特別休暇制度は、これまで8人計13回の利用実績がある。このほか、子どもが義務教育の間は、子どもの学校行事・けが・病気等を事由に取得できる日数が無制限の有給休暇制度も整備することで、男女の別なく従業員のワーク・ライフ・バランスの充実を後押ししている。これら子育て支援の制度については、あえて取得回数や休暇日数の上限を明文化していないことが利用促進のポイントだという。

加えて、二人一組で仕事をする「バディ制度」の導入・運用により、バディ間で情報共有を図ることで、属人的な領域を排除し、個々人が休暇を取りやすい風土を形成するほか、従業員間の信頼関係が醸成されているという。「社内で信頼関係が構築されれば、休暇日数の上限をルール化する必要はなく、無制限に休みを取る人は誰もいない。社長が以前から自分に一切のやりたい業務を任せてくれ、職場環境の改革に当たって裁量を与えてくれたのも、社長が自分をバディとして認めてくれていたからだと思う」と岩田氏は語る。

同社が柔軟な休暇制度の運用と、円滑な業務運営を両立させている背景には、有給休暇の事後申請、タブレット端末からの日報・月報提出、SNS を活用した情報共有、定型事務手続の簡素化等の、業務効率化のための改善を同時に進めてきたという背景がある。これらの試みは、トップダウンの決定によるものだけでなく、従業員との毎

月の面談で寄せられた意見を受けて導入したものも多く、従業員の不満解消にもつながっているという。

一時19名であった従業員数も、現在は定着率の向上から23名にまで増加した。常に改革を進める同社では、高齢で体力的に厳しくなってきた従業員や、育児や介護等の事由により働く時間に制約のある従業員等、各々の従業員の事情に合わせた「働く場」を提供し続けることを新たな挑戦として掲げている。



職場改革を進める同社の岩田部長



社内イベント時の従業員とそこご家族の様子

事例 2-4-5：株式会社十一屋ボルト

「支援機関の専門家派遣制度による外部人材の活用により IT 化を果たし、業績向上へつなげている企業」

宮城県仙台市の株式会社十一屋ボルト(従業員 14 名、資本金 1,000 万円)は、1955 年に自動車修理工場専門のボルト店として開業し、土木、建築、機械から特注品まで、各種用途に応じたボルト製作・販売を行う企業である。

2008 年、IT による発注システムを活用する大手企業との取引が始まったものの、同社は当初、受注、見積り、仕分、納品、検収等を電話や FAX による手作業で行っていた。そのため、取引先の多品種少量注文に対応しきれず、社員の業務負担が増えて納品ミスが続くなど、スムーズな取引ができなくなっていた。

2016 年まで社長を務めた佐藤兼紹会長は、「このままでは大手企業との取引が継続できなくなる」と強い危機感を抱き、見積書作成や受発注処理、在庫管理等ができる IT システム導入の必要性を実感した。しかしながら社内には IT に詳しい人材がいなかったため、宮城県中小企業団体中央会へ相談したところ、費用を抑えて専門家の指導が受けられる専門家派遣制度の存在を教えられて同制度を利用することにした。

早速、IT コーディネータの派遣を受けて電子データの処理と見積回答システムを開発・導入したところ、従来 3 日間掛かっていた見積作成が約 1 時間で完了するようになり、大幅な事務処理コストダウンにつなげることができた。また、見積作成期間の短縮により作業時間に余裕が生まれ、作業の質が向上して不良率の改善につながった。この結果、取引先が毎月発表する納入業者品質管理ランキングでトップとなり、品質向上が取引先関連会社の間でも評判となったことから、販路拡大及び売上増加にもつながったという。

これを機に、同社はみやぎ産業振興機構や仙台市産業振興事業団からも専門家の派遣を受け、バーコード活用の検収システムや仕入管理システム等を開発している。各種システムの開発・導入により、正確な在庫管理や品種別集計、過剰在庫の是正等が可能となり、仕入先や取引先の要望に迅速・正確に対応できるようになった。社内システムの IT 化対応により、取引先のシステム改定にも即応できるようになり、大手企業との安定的な取引を継続している。

同社の特徴的な点は、専門家に一任するのではなく、今後業務の中で運用していくことを踏まえて、システム開発段階から積極的に関与したことにある。具体的には、全てのシステム開発に際して佐藤会長自らが、社員の意見も聞きながら社内の業務プロセスを見直し、特殊加工品に係る品種別データ等汎用性が低い内容は手作業で入力するなど、システム化する部分と手作業で対応する部分を明確に分けた。また、現場担当者が頻繁に利用する受発注管理には多くの従業員に馴染みのある Excel を、大量のデータ処理を要する在庫管理や品種別仕入れ・受注管理には Access を使い分けるなどして、社員誰もが使いやすい IT システムとなるように工夫している。

2011年の東日本大震災では、商品や書類が散乱し、本社の建屋が一部損壊したほか、宮城県石巻市にあった営業所が津波に襲われて通常業務の継続が困難となった。しかし速やかに本社社屋の改修や商品在庫棚の倒壊防止策へ取り組み、本社や八戸営業所を中心に業務を再開したことで、震災からの復旧工事に伴うボルトの需要増加に対応することができた。また、津波の被害に遭った石巻営業所では、図面等営業書類が全て流出したが、みやぎ産業振興機構の復興相談助言事業を活用して、図面、単価表等をクラウドに保管する「図面見積管理システム」を考案している。

震災の後には、事業環境が大きく変化し、一時売上も低迷したが、新規顧客を開拓すべく、宮城県よろず支援拠点の助言を受けてホームページ上でのPRに力を入れ、業績回復につなげている。

同社のホームページでは、これまで導入してきたITシステムについても積極的に情報発信しており、商品のみならず受発注・在庫管理体制等も含めてお客様から選ばれる企業となることを目指している。今後も更なる社内のIT環境整備を推進すること、顧客との双方向のコミュニケーションを意識したホームページ作りを進めることなどにより、「いずれは中小企業の新しいボルト販売モデルを作り、もっと会社を発展させたいですね。」と佐藤会長は明るく語る。



同社の佐藤会長、顧客の利便性や訴求効果を意識した同社のホームページ

事例 2-4-6：株式会社 Waris

「中小・ベンチャー企業とプロフェッショナルの女性フリーランサーを 業務委託契約にてマッチングする企業」

東京都港区の株式会社 Waris(従業員 11 名、資本金 646 万円)は、女性 3 名の共同出資により立ち上げた、人材のマッチングサービスを行う企業である。

特徴的な点は、マッチングの方法にある。具体的には、新規事業スタートアップの際の企画や、PR・マーケティング業務、営業、人事・経理・財務等を「プロジェクト」単位で任せたい企業と、フリーランスとして働きたいと考える人材、中でもいわゆる「文系の総合職領域」での経験が豊富なプロフェッショナルの女性を、業務委託契約にてマッチングするプラットフォームの役割を果たしている。

約 1,100 社の顧客企業の 7 割が中小・ベンチャー企業であり、うち 4 割が IT ベンチャー、その他は製造業やアパレル業等、顧客企業の業種は多岐に渡る。大企業と比較し、高度な戦略部門がないことも多い中小・ベンチャー企業は、社内リソースにも限界がある。例えば、新規事業に向けたプロジェクトを立ち上げる際など、社長の右腕ないしは相談相手となり実行できる人材を新規採用することは費用や時間の面からも難しい場合がある。しかしながら、当該業務を経験豊富なプロフェッショナル人材に期間を定めて委託することで、コストダウンを図りながら高いクオリティを実現することが可能となる。加えて、外部のプロフェッショナル人材と共に業務を進めることにより、委託元企業の従業員に新たな知見や人脈が蓄積され、従業員の能力向上にもつながる。これは単なる「外注」では得られない効果である。

とはいえ、現状ではこのような新規プロジェクトや間接部門の業務委託契約を締結した経験を持つ中小企業はほとんどない。同社は顧客企業に対し、業務の整理・分解、必要とされるスキルの明確化、業務委託契約の内容精査から契約期間中のフォローアップまで、各企業がマッチングサービスをスムーズに利用できるよう一貫した支援を行っている。加えて、委託料に関し、同社における過去の契約事例に基づく相場観を顧客企業に伝えるなど、同社は適正価格での契約締結を実現するための仲介機能も担っている。

現在同社に登録する人材は約 3,500 名おり、その 9 割以上が女性である。また、そのうち約半数がフリーランスとしての働き方を、約 4 割が雇用形態等は気にしないものの自由な働き方を望んでいる。また、育児や介護等を事由として、フルタイムの雇用ではなく週 3 日程度の就業を希望する者が多いなど、フレキシブルな働き方へのニーズが強い。人材不足の中小企業を業務委託という形式で支援するだけでなく、同社はこのような柔軟な働き方を希望する女性へ、時間や場所にとらわれずプロとして働けるようサポートする機能も果たしている。

代表取締役の一人である田中美和氏は、「労働力人口の減少もあいまって、特に中小・ベンチャー企業では一つのプロジェクトを上流から下流まで担当できるハイスキ

ルな人材の採用が厳しくなっている。そのような中、『雇用』を前提にして人材採用を考えると、必要な時に必要な人材を確保できないリスクがある。是非発想を柔軟にし、業務委託という選択肢を考えてほしい」と話す。同社の提唱する「文系の総合職領域でのフリーランス」の活用は、人手不足の中小企業にとって、新たな選択肢の一つとなるだろう。



左から共同創業者で代表取締役の米倉史夏氏、田中美和氏、河京子氏

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節