

## 企業の高付加価値化に資する 伴走型支援の多角的アプローチ



秋田 舞美

東京都中小企業診断士協会

(株)白興は、①ホテル向けリネンサプライ（シーツ、タオル等のリース・クリーニング）、②飲食店・病院・工場向けユニフォームレンタル（ユニフォームのリース・クリーニング）、③介護用品の3部門を有し、従業員は約1,000名。同社代表は(一社)日本リネンサプライ協会の副会長も務めるなど、中小企業ながら全国的にも存在感を放つ企業である。

売上・財務的には順調に推移してきた会社であるが、後述する既存市場縮小の懸念もあり、長期的な販売戦略確立の必要性を感じ、マーケティング・コンサルタントを探していた。大手コンサルティング会社への打診も行ったが、「伴走」という趣旨からピンとくる提案がなかったとのことで、インターネットの問い合わせをきっかけとして、2018年より筆者が顧問に就任した。

### 1. 第一フェーズ：100億円企業<sup>\*1</sup>から200億円企業へ（2018年～）

当初、筆者に課せられた命題は、「100億円企業から200億円企業へ」。企業の個性を活かす「尖り型マーケティング（2019年商標登録）」を用いて支援を開始した。

同社には「工場生産性日本一<sup>\*2</sup>」や「ホテル供給数関東No.1」「特許・実用新案93件」等多くの

特筆すべき強みがあったが、最大の「尖り」は「社風」であり、「人の魅力」であると感じた。同社は部門ごとに販売層が大きく異なることから、それぞれのターゲットに合わせて「人の魅力」という抽象的な言葉を具体化するとともに、事業別にプロモーションテーマを設定。たとえば、筆者が制作を行ったホームページでは、介護用品事業は顧客とのエピソードを漫画形式で紹介し、マスコットキャラクターの導入検討を行った。

- ※1 グループ会社の単純合算
- ※2 一時間当たり処理能力、一人当たり処理能力

図表1 同社のホームページ

	<p><b>やんちゃな長男 リネン事業</b></p> <p>ホテル向けシーツ・タオル、温泉施設向けリラックスウェアをリネン・サプライ。 首都圏ホテル供給数No.1の抜群の技術・提案力・オペレーションで洗うをお届けいたします。</p>
	<p><b>しっかりもの次男 ユニフォーム事業</b></p> <p>飲食店、医療施設、食品工場のユニフォームレンタル・クリーニング。業務専用ラインや白衣専門の戸田工場で品質をお届けいたします。</p>
	<p><b>愛され末っ子 介護用品事業</b></p> <p>福祉用品のレンタル・販売・住宅改修。ハッコウの介護は「狭く深〜く」を合言葉に、3事業所で東京都内6区のみを対応しています。</p>

図表2 各事業のターゲット、ホームページテーマ（プロモーション例） %は売上構成比

	リネンサプライ (70%)	ユニフォームレンタル (25%)	介護用品 (5%)
S (尖り)	人の魅力		
T (ターゲット)	(レジャー) ホテル	飲食店・病院・工場	高齢者家族、ケアマネージャー
P (プロモーション)	ヤンチャ感と貴禄	誠実な信頼性・安心感	コミカルな愛嬌

続いてマーケティングに関する意識改革であるが、同社代表の信条は「黒子」であり、自社のPRには消極的であった。SDGsの記載においても、寄付・社会貢献活動については「企業として当然のこと」と難色を示したほどである。

しかし、マーケティングとは「顧客が自分の求める商品に巡り合うきっかけ」「社員が自社を誇るきっかけ」でもある。そのような考えを共有し、マーケティングに関する前向きな意識を醸成し、戦略に反映していった。

#### ■第一フェーズ マーケティング戦略の基本

- ①代表者のマーケティングに関する意識改革
- ②「尖り」（人の魅力）の設定と深掘り
- ③営業ツールの充実

## 2. 第二フェーズ：人の心を洗うことに誇りを持つ会社（2019年～）

マーケティング戦略の進行に伴って、売上以外の課題も顕在化。同社の依頼に応じて経営戦略への関与を開始した。まずは経営理念の見直しに着手し、専門家である中小企業を紹介。社員からの意見収集を行った。最終的には代表と筆者で、物質だけではなく使う方々の疲れも洗い流すこと。また、洗う、運ぶだけではなく、社員が自らの仕事を誇れるように「人の心を洗うことに誇りを持つ会社」という理念を設定。社内の一体感を創り出すために経営理念手帳の制作や社内広報誌を開始し、コーチング等、社員教育に一層力を入れていった。

#### ■第二フェーズ マーケティング戦略から経営戦略へ

- ①組織・財務等も含めた全社戦略の策定（各フェーズにて後述）
- ②経営理念の改定
- ③社員との一体感醸成

## 3. 第三フェーズ：メイン市場大幅縮小の危機における逆輸入（2019年～）

リネンサプライ事業における新規開拓のポテンシャルは高く、2019年に新設した栃木工場は、オープンとほぼ同時に製造キャパシティが飽和した。一方で、製造業の宿命として、販売量（＝製造量）を増やすには大規模な投資が必要となるが、同社にはさらなる追加投資を躊躇する理由があった。同社のメイン顧客はレジャーホテルであり、当該市場は縮小の一途を辿ると予想されている。投資金額回収に約20年を要する工場建設に際しては、現在の延長ではなく、販売戦略の大きな転換が必要な局面に来ていた。

### ①他カテゴリのホテルへの進出➡新規子会社設立

図表3 新規子会社のロゴ



ラグジュアリー、アーバン、ビジネス、レジャー等のホテルカテゴリのうち、拡大傾向にあるラグジュアリーやアーバークラスへの進出を検討した。

既存事業での新規開拓に加えて、レジャー色の強い同社のイメージを払拭すべく、リースとして商品企画も行ってきたノウハウをもとに、「ベッド周りの総合提案」としてベッド、ベッドマット、布団等を販売するメーカー子会社を設立。逆輸入的に同社本体への契約を取り付けることを狙いと

した。本件については、企業名やCIの決定、コンセプト設定、知的財産等、筆者が総合的に支援を行った。実は「商社ではなくメーカー」かつ「ベッド周辺製品を総合的に販売」している企業はほぼなく、コロナ禍で出足は鈍ったものの、離島等の遠方や有名ホテルも含めた販路開拓が進行しつつある。

②ユニフォーム事業での食品工場白衣の進出⇒新規工場建設・増強

図表4 食品工場白衣専門の戸田工場



ユニフォーム事業では、2017年に食品工場の白衣を専門に洗う戸田工場を新設。工場内にエアシャワーを完備し、食品工場と同等の衛生管理品質を確保した。当初はコスト競争に陥りがちであったが、高品質かつ一般製品と同等価格という付加価値部分を押し出すことで売上が増加。2021年には当初計画を前倒しし、ラインを倍増させることができた。

③ユニフォーム事業での新事業分野の検討（事業再構築補助金）

2021年には「クリーンルーム新設による精密機器メーカー等への進出」をテーマに、事業再構築補助金に採択された。現在、さらに高い衛生品質が求められる市場展開を模索中である。

④その他

販売地域の拡大や提携等も含め、さまざまな戦略を検討中である。

■第三フェーズ 30年後を見据えた新規ターゲット・新規事業展開

- ①食品工場白衣専門の戸田工場の新設（2017年）、ライン増強（2021年）
- ②新規子会社設立による周辺事業への進出（2019年）
- ③事業再構築補助金を活用し高品質市場への進出を模索（2021年）

4. 第四フェーズ：安定性がもたらす危機（2021年春頃～）

「本気で変わる気はあるのですか？」。顧問となって約3年。失礼ながら少しきつい言葉で申し上げたのは、単に同社に対してではなく、筆者自身が同社との関係性を新たにしたいという趣旨もあった。

一定の成果を上げていただけに、同社にとっては寝耳に水の問いかけだったかもしれない。幸いなことに、同社は売上・資金についてはさほど問題のない状況であり、コロナ禍においてもゆとりのできた時間を人材教育に費やせるほどの余裕があった。しかし、悪戦苦闘する中小企業を多く見ている筆者にとって、それが「危機感の欠如」と映る場面もあった。真剣に業務に取り組むも、最後の詰めが甘く失敗に終わる事例も散見されていたのだ。

管理面でも問題視される部分が多々あり、業務の見直しによる経費圧縮とパフォーマンス向上を図った。中には土業の変更等、経営に重大な影響のある分野も含まれ、また今まで放任主義であった子会社等のオペレーションを見直し、子会社再編にも着手した。

■第四フェーズ 危機感を自覚した、意識の抜本改革

- ①危機感を根底に持った改革案
- ②管理業務見直し
- ③子会社見直し・再編

5. 第五フェーズ：「普通」の会社（2021年夏～）

上記の意識改革を受けて、経営革新は新たな切り口を元に再加速した。「本当に、200億円企業を目指して良いのか？」。計画の実効性を高めるためにも、「やること」だけではなく「やらないこと」を検討し、長期戦略を再構築。拡大路線は維持しつつも、売上以外の部分、特に企業の基盤となる組織・人材へ焦点を当てていった。

そんな中、後継者から出たのは「良い意味で普通の会社になりたい」という言葉であった。コンプ

ライアンスや福利厚生等、取引が増加してきた大手企業から見て「普通」と評される状態は、多くの中小企業にとっては普通ではない。同社でも95%以上の役職者がドライバー出身の生え抜きであり、人材層は厚かったものの、多くの業務が属人化していた。加えて、時代の変化として、新世代の人材採用及び管理職登用にあたり、休日・残業・福利厚生等への対応は必要不可欠である。

見える化として、10年後を目標とした中長期的な組織図を仮作成し、改革第一弾として、2022年4月には独立傾向が強かった各工場を全社統一の意思決定とすべく、工場長制度を廃止。9月には広報部等の新設を行う。たとえば、人事、法務、知的財産等の部署を新設し、現在、総務に集約されている業務の委譲を検討するなど、間接部署の増強・充実、業務のマニュアル化を進め、企業の組織・基盤力の向上を目指している。また、BCP等体制整備にも着手した。

**■第五フェーズ 組織化・次世代人材の育成**

- ① 将来における組織図作成と一部の着手 (2022年9月)
- ② 管理職の人事再編 (2022年4月)
- ③ BCP等体制整備

## 6. 第六フェーズ：未来へ向けて (2021年秋～)

社内への事業承継は成長に寄り添った長い準備時間を要するため、早期の着手が好ましい。2019年には代表のご子息が入社し、経営企画に参画。今後は本部専属となり、若手登用にも後継者の意見を取り入れ、将来の幹部候補発掘を模索しながら、改革に取り組んでいる。

**■第六フェーズ 事業承継**

- ① 後継者の経営企画への参画
- ② 後継者による若手人材の人選

図表5 各フェーズの概要

	意識変革	取組み・支援	進捗・具体的成果物
1	マーケティングの意義	尖りの整理	営業ツールの充実
2	筆者への経営戦略相談	経営戦略の策定	経営理念変更
3	30年後を見据えた戦略	ターゲット大幅転換の販売戦略	新規子会社設立等
4	危機感の醸成	戦略再考、諸契約の見直し	契約変更、経費削減
5	成長戦略の再考	将来の組織図の作成	新体制に着手
6	次世代の意見	後継者の経営企画への参画	後継者による戦略策定

## 7. 成果

### ① 定性的な成果及び成果物

筆者が顧問となってからの5年弱で、意識の改革を基軸に据えた経営革新により、長期的な経営戦略を策定・実行。下記のような進捗があった。

- 販売：新規子会社立ち上げ、新工場のライン増設 等
- 管理・組織：組織改革への着手、社内体制の充実 等
- 外部評価：メディアへの掲載、採用問い合わせ増加 等

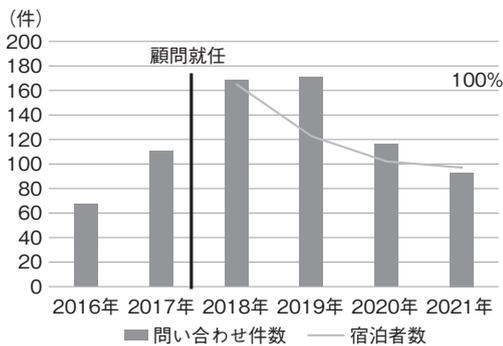
図表6 日刊工業新聞への掲載



## ②定量的な成果

同社はコロナ禍の影響が著しい業種であり、また元々長期的な販売戦略に重点を置いていることから、現状は目覚ましい売上向上は実現できていない。しかし、たとえば新規問い合わせ件数は、筆者の就任前より35.5%増加。また、宿泊者数が4割以上減少しているコロナ禍でさえ、以前の問い合わせ水準を保ち、売上減少も最大17%にとどまっているのは、企業力の向上と言えよう。

図表7 リネン事業への新規問い合わせ件数と日本の宿泊者数



※宿泊者数：観光庁宿泊旅行統計調査より2018年を100%とし試算

値化は、業界の活性化を実現する有用な一手法となるであろう。

小粒でもピリリと辛い小規模企業のみならず、地域市場に対しそれなりのインパクトを有する同社のような企業が、規模の利益等、コストカットからのアプローチではなく、企業価値の向上に努めることは、業界の拡大、ひいては日本経済発展のためにも貴重な取組みと言える。本論文が企業の高付加価値化による業界活性化と、それを支える長期的な目線に立った伴走型支援の一参考事例になれば幸いである。

## 8. 日本経済活性化に資する企業の高付加価値化

本事例では、間接経費増加も伴う組織体制改革、高い品質・ノウハウによる新市場の進出等、一貫して企業の高付加価値化、基盤となる企業力の向上を念頭に置いている。「市場規模＝単価×販売量」という数式から考えれば、自社の利益を減少させるような価格競争はもちろん、コストカットによる値下げでさえ、実は全体の市場規模縮小を引き起こす危険性ははらんでいる。よって、価格に対する許容範囲を広げるような企業の高付加価値化、及び販売量を増加させる需要の喚起は、業界の発展のためにも必須のものである。

日本マーケティング協会の定義によると、マーケティングとは「市場創造のための総合的活動」。つまり、良質なマーケティングとは需要創出・市場創造であり、単に一社の売上拡大にとどまるものではない。よって、需要喚起と価格向上に貢献する企業の独自路線化（尖りの確立）・高付加価値