

平成 22 年度 調査・研究事業
県内中小企業の“チャレンジ経営”に関する
調査・研究

報 告 書

平成 23 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会 香川県支部

「県内中小企業の“チャレンジ経営”に関する調査・研究」

はじめに

現下の地方経済低迷の中においても、中小企業新事業活動促進法に基づく経営革新計画の承認企業のみならず、中小企業ならではのイノベーションを実現し、着実に業績を向上させている企業は実在する。それは老舗企業だけでなく、近年に創業した企業でもある。彼らは不確実性の高い市場情勢を「向かい風」ではなく「追い風」と受け止め、新たな顧客ニーズの開拓、新市場の創造など確実に実績を積みあげている。

現在の香川県の経済状況は、一部に持ち直しの動きもみられるが、依然として低位推移しているのが現状といえる。新規投資意欲の減退、所得減少、雇用不安、消費不振といったマイナス面が強調されている側面は否めない。しかし、そのような状況であるからこそ、勇気を持って、新たな挑戦に取り組む中小企業の存在が注目されているところである。

こうした現状を踏まえ本調査研究は、香川県内で、意欲的な取り組みに果敢に「挑戦する中小企業」にスポットライトをあてる。そして、さまざまな取り組みの実態、目の付けどころを明らかにするとともに、その実情等について検討することとした。

調査後にはセミナーを開催し、当該事例を他の中小企業等へ紹介するなど行い、現状の課題への取り組みや新規事業計画の参考としてもらうことを目的とする。

この「調査研究報告書」が、これから経営革新に取り組む中小企業等の方々にとって、少しでもお役に立てれば幸いである。

平成 23 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会 香川県支部

目 次

第1章 中小企業の現状とチャレンジ経営の取り組み	1
1. 中小企業を取り巻く環境	1
2. 中小企業の抱える経営課題	2
3. チャレンジ経営への取り組み	4
第2章 調査の概要	7
1. 調査研究テーマ	7
2. 調査目的	7
3. インタビュー調査の概要	7
第3章 インタビュー調査の結果	8
1. 有限会社庵治石彫工房	8
2. 有限会社井上誠耕園	15
3. 有限会社ウエストフードプランニング	21
4. システック株式会社	27
5. 株式会社春風堂	35
6. 塚田木材株式会社	40
7. 有限会社轟眞屋	46
第4章 総括	53
1. インタビュー調査から考察できる“チャレンジ経営”の実態	53
2. “チャレンジ経営”のまとめ	59
添付資料 インタビュー調査用紙	62
おわりに	64

第1章 中小企業の現状とチャレンジ経営の取り組み

1. 中小企業を取り巻く環境

世界経済に激震を走らせたリーマンショックから、2年の歳月が過ぎた。しかし、アメリカやヨーロッパ諸国における景気回復のペースは鈍いままである。さらに、ギリシャやアイスランドなどの経済は混乱しており、予断を許さない状況に変わりはない。その一方、中国がGDP世界2位になるなど、ブラジルやインドといった新興国の経済は大幅に回復している。

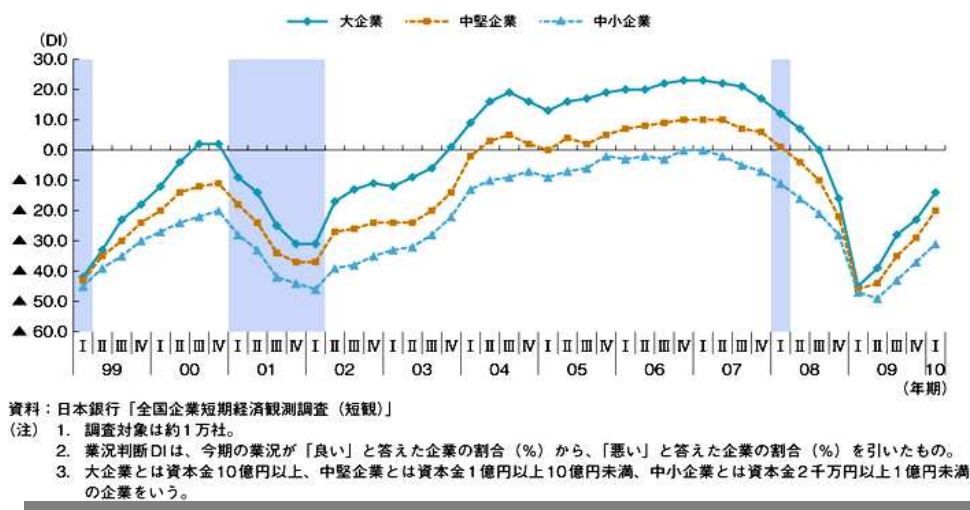
このような経済状況の中、日本は緩やかな回復基調にあるとはいっても、依然厳しい状況に変わりはない。円高による輸出産業への影響や雇用の減少から需要は減退し、デフレの流れは確実に進んでいる。

(1) 事業規模別の業況判断

日本銀行の短期経済観測調査によれば、リーマンショックのあった2008年末からの急激な悪化は、全ての事業規模に共通している。しかし業況悪化の底は、大企業と中堅企業が2009年の1～3月期であるが、中小企業は四半期遅れの4～6月期となり、回復への転換が遅れた。

またその後、全事業規模での回復は続いているものの、大企業に比べると中堅企業と中小企業の数値は低いままである。

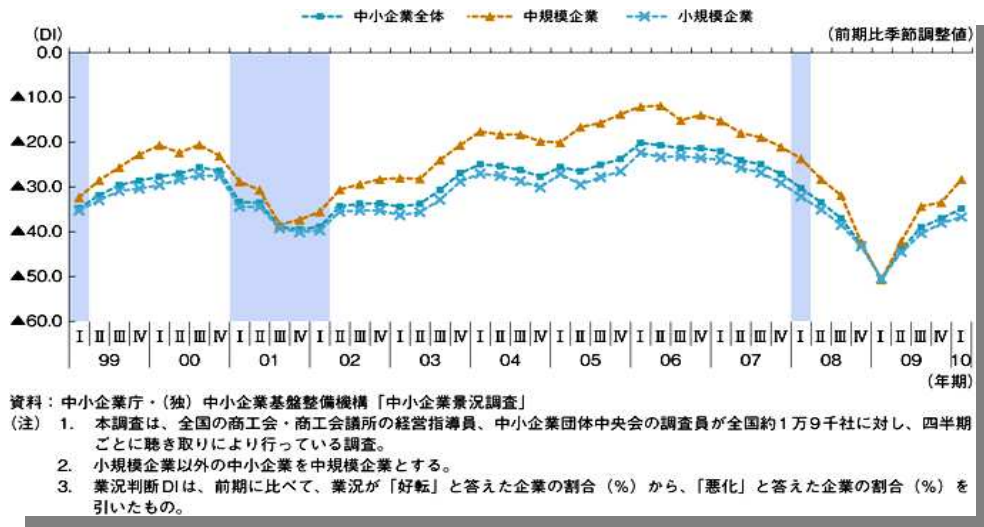
■ 事業規模別の業況判断DI



(2) 中小企業の業況判断

日本銀行の短期経済観測調査ではとらえきれない資本金2,000万円以下の中小企業含む資料によると、2009年1～3月期を底に回復しているものの、水準は低いままである。業況判断DIは上昇しているが、業況が好転したと答えている企業の割合は少なく、中小企業の業況感が厳しいことに変わりはない。

■ 中小企業の業況判断DI（前期比季節調整値）

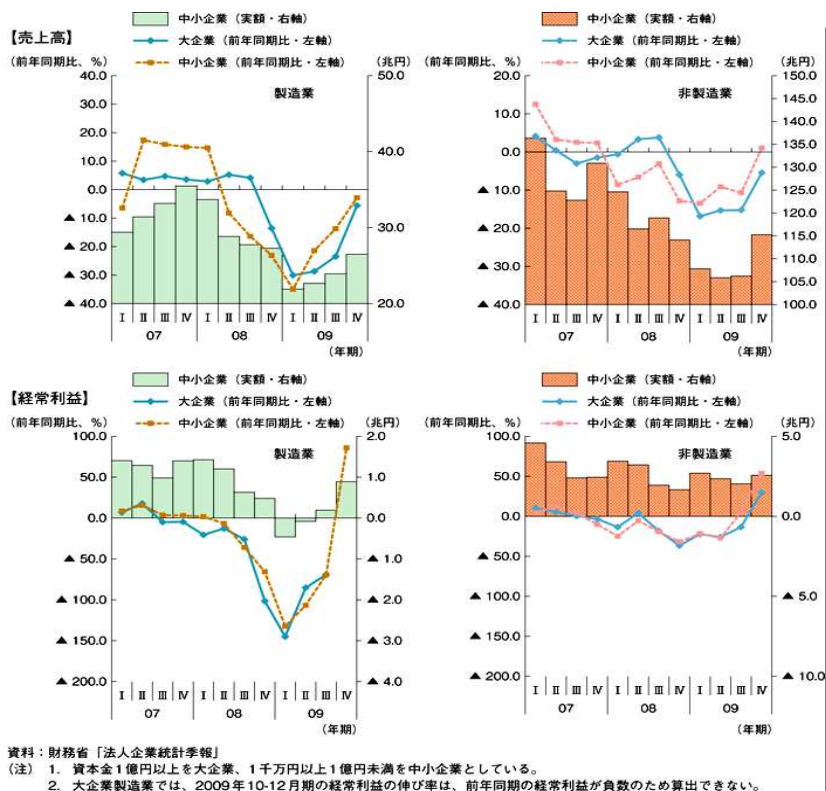


2. 中小企業の抱える経営課題

(1) 売上高・経常利益の減少

リーマンショック後の急激な景気後退により、中小企業の売上高と経常利益は大幅に減少した。特に製造業では2009年1～3月期において、前年対比の売上高が35.0％、経常利益が132.3％の減少となった。その後の持ち直しはあるものの、金額ベースでの売上高や経常利益は、リーマンショック前の水準までは回復したとはいえない状態である。

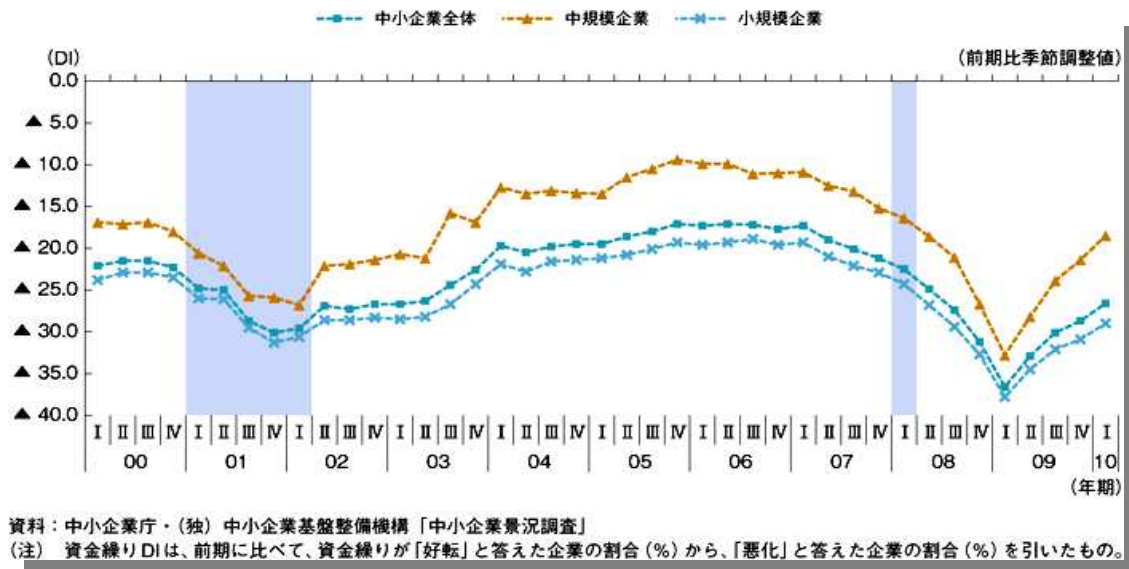
■ 規模別売上高および経常利益



(2) 資金繰りと資金調達

中小企業の資金繰りDIは、2009年1～3月期から回復基調ではあるが、依然マイナス水準となっている。また、借入難易度DIにおいても、中規模企業がマイナス5～10%、小規模企業がマイナス15～20%となっており、特に小規模企業の借入が難しい状況にある。

■ 中小企業の資金繰りDI

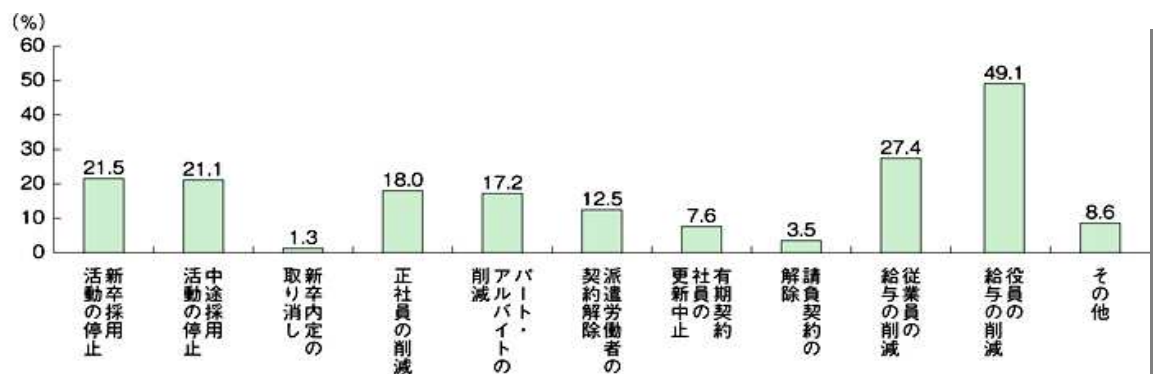


(3) 雇用の維持

リーマンショック後に中小企業が雇用維持のために行った取り組みをみてる。

「役員の給与の削減」が最も多く 49.1%の中小企業が行っている。その一方、「新卒採用活動の停止」「中途採用活動の中止」「従業員の給与の削減」も20%以上の企業が行っている。

役員のための負担で解決される問題ではなく、従業員を含めた会社全体での対応が必要な状況となっている。



資料：中小企業庁委託「企業の雇用情勢及び政府の支援施策に関する調査」(2009年11月、みずほ総合研究所(株))

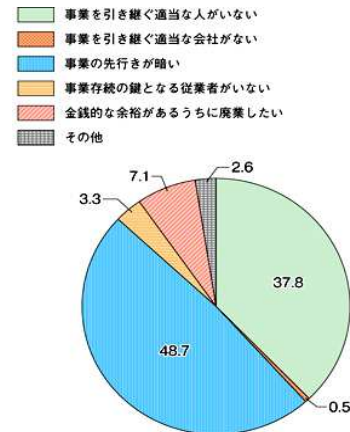
(注) 1. 中小企業のみを集計している。

2. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

(4) 事業の承継

自分の代で廃業したいと考える理由で、最も多かったのが「事業の先行きが暗い」である。次に多いのが「事業を引き継ぐ適当な人がいない」という後継者の問題である。

事業承継の問題は後継者問題だけでなく、事業自体の業況が大きく影響している。



資料：中小企業庁委託「事業の引継ぎに関する調査」（2009年12月、(株)三菱総合研究所）
 (注) 経営者の引退後の事業に対する考え方で、「自分の代で廃業したい」と回答した中小企業を集計している。

■ 自分の代で廃業したいと考える理由

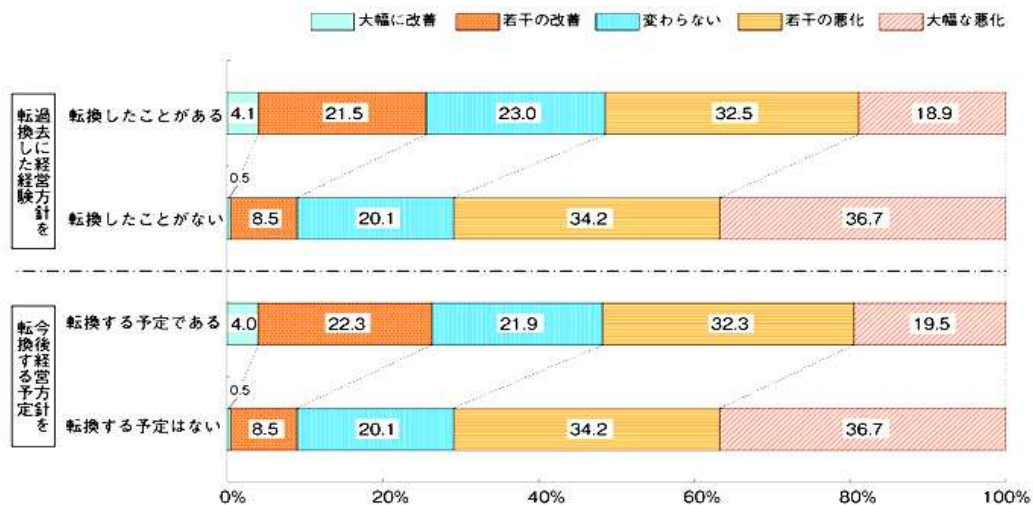
3. チャレンジ経営への取り組み

(1) 経営方針の転換と収益への影響

経営方針の転換を行ったことがある、または2008年12月時点で転換する予定があると答えた企業が、そうではないと答えた企業に比べ、経常利益率が改善したとする企業が多かった。

企業が競争力を維持し、外部環境に適合していくためには、さまざまな変化が必要となる。このような変化に対し、前向きにとらえることのできる企業が、環境適応力に優れ、収益性も高い水準を保つことが可能である。

■ 経営方針の転換と経常利益率の状況



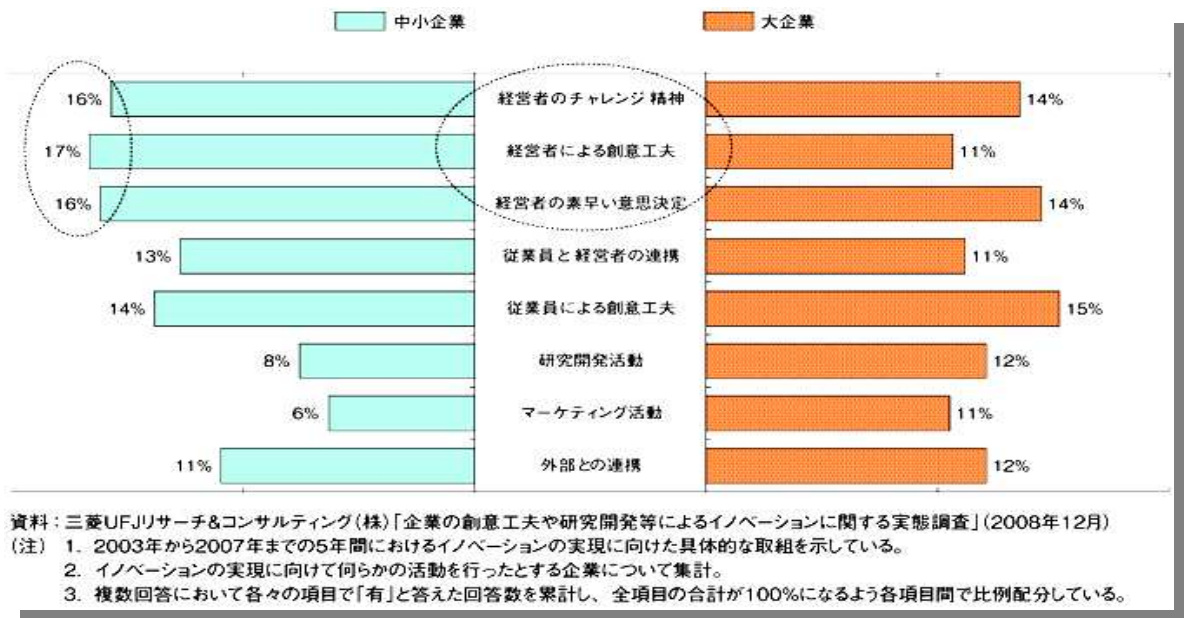
資料：みずほ総合研究所(株)「中小企業を取り巻く事業環境と経営実態に関する調査」(2008年12月)
 (注) 経常利益率は、過去3年間の状況をたずねたものである。

(2) 経営革新への取り組み

中小企業の経営革新への取り組みは、「経営者の創意工夫」が最も多い。続いて「経営者のチャレンジ精神」「経営者の素早い意思決定」と、大企業に比べて経営者に関係する項目のポイントが高い。この理由は、中小企業は経営者の影響が大きいためと、トップダウンの意思決定が素早い取り組みを実現させるためである。

また、「従業員の創意工夫」「従業員と経営者の連携」や「外部との連携」が高いポイントとなっている。社内・社外を問わずに連携することで、大企業に比べて少ない経営資源を補い、経営革新を進めていることがわかる。

■ 経営革新に向けた具体的な取り組みの実施状況

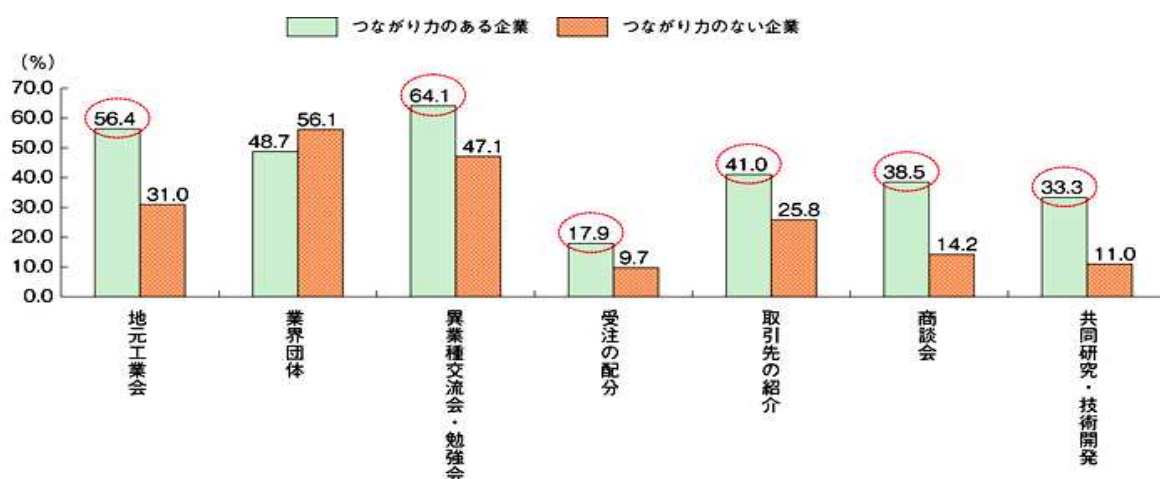


(3) 連携による販売先の拡大や収益向上

販売先の開拓や共同研究を行うためには、異分野の中小企業と連携する必要がある。では、企業間のつながりをつくり、収益性を向上している企業はどのような活動を行っているのだろうか。

企業のつながりをうまく活用し収益性を上げている企業は、異業種交流会や地元工業会といった活動へ積極的に参加し、連携のチャンスをつくる取り組みを行っている。

■企業交流活動等の状況



資料：中小企業庁委託「取引ネットワークに関する調査」(2009年12月、(株)三菱総合研究所)、

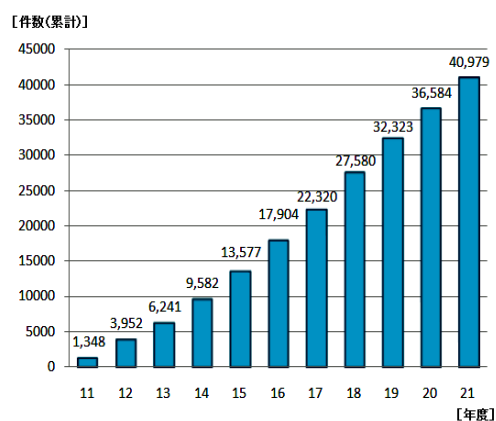
一橋大学産業・金融ネットワーク研究センター委託「取引ネットワークに関する調査」(2009年12月、(株)帝国データバンク)

- (注) 1. ここでいうつながり力のある企業とは、「過去3年間の業績の変化(営業利益)」で「増加」又は「やや増加」と答え、かつ「過去10年間の取引先数の変化」で販売・受注先の取引先数が「増加」又は「やや増加」と答えた企業をいう。
2. ここでいうつながり力のない企業とは、「過去3年間の業績の変化(営業利益)」で「減少」又は「やや減少」と答え、かつ「過去10年間の取引先数の変化」で販売・受注先の取引先数が「減少」又は「やや減少」と答えた企業をいう。
3. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

(4)経営革新計画承認による支援措置の活用

中小企業者の創意ある取り組みに対し、経営革新計画の作成を行い県知事の承認を受けると、計画実施に対する支援措置を受けることができる。具体的には政府系金融機関からの低利融資や、信用保証協会の別枠保証、法人税の課税の特例などがある。2009年度には累積合計が4万件を超え、承認による支援措置を活用しての経営革新に取り組む企業も多くなっている。

■ 経営計画承認件数推移(単位：件)



(中小企業庁ホームページより抜粋)

■ 近年の経営革新計画承認状況(単位：件)

県名	2007年度	2008年度	2009年度	累積合計
香川県	17	19	12	176
徳島県	26	30	33	285
愛媛県	47	42	44	390
高知県	33	34	20	188
岡山県	144	122	50	1,089
東京都	555	602	544	5,076
大阪府	250	191	206	2,603
全国	4,755	4,345	4,473	40,979

香川県の承認件数は、単年と累積合計ともに四国で最も少ない状況にある。

第2章 調査の概要

1. 調査研究テーマ

「県内中小企業の“チャレンジ経営”に関する調査・研究」

2. 調査目的

現在の香川県の経済状況は、一部に持ち直しの動きもみられるが、依然として低位推移しているのが現状である。新規投資意欲の減退、所得減少、雇用不安、消費不振等マイナス面が強調されている側面は否めない。しかし、そのような状況であるからこそ、勇気を持って、新たな挑戦に取り組む中小企業の存在が注目されているところである。

こうした現状を踏まえ本調査研究は、香川県内で意欲的な取り組みに果敢に「挑戦する中小企業」にスポットライトをあて、さまざまな取り組みの実態、目の付けどころを明らかにするとともに、その実情等について検討し、革新的な経営への取り組み促進を図ることを目的とする。

3. インタビュー調査の概要

(1) 調査期間 平成22年8月12日(木)～11月8日(月)

(2) 調査方法 訪問面接調査法によるインタビュー方式

(3) 調査対象 香川県内の企業(7社)

(4) 調査結果のまとめ方

- ① 訪問面接時のインタビュー内容を文章化
- ② 具体的な質問項目は、以下のとおり
 - 1) 会社の現状(事業内容)・チャレンジしたテーマ
 - 2) チャレンジ前の状況・チャレンジのきっかけ
 - 3) 構想・計画・準備・推進内容
 - 4) ハードル(苦労した点、困ったこと)・対応方法(創意工夫した点、解決策)
 - 5) 結果(プラス面)・結果(マイナス面)
 - 6) チャレンジしたことによる気づき、学び、反省点
 - 7) 今後の課題と具体的な取り組み方法
 - 8) 積み残し課題・新たな課題

第3章 インタビュー調査の結果

1. 有限会社庵治石彫工房

(1) 会社概要

所在地 : 香川県高松市庵治町丸山 63
代表者 : 太田 明彦 氏 (代表取締役社長)
創業年 : 1955 年
設立年 : 1989 年
事業内容 : 石材加工および卸業 (墓石・石像彫刻・庭燈籠)
彫刻家の委託加工、中国石製品の輸入卸業
社員数 : 15 人
事業所 : 本社・工場／高松市庵治町、高松営業所／高松市西山崎町
大阪営業所／大阪府泉佐野市
資本金 : 5,000,000 円
売上高 : 543,000,000 円 (2010 年 5 月期)

(2) インタビュー調査

調査日 : 2010 年 11 月 8 日
回答者 : 太田 明彦 氏 (代表取締役社長)



■ 本社・工場外観



■ 太田 明彦 氏
(代表取締役社長)

(3) 調査結果

① “チャレンジ経営” テーマ

「管理会計導入による業績改善」～ 実践なくして成果なし ～

管理会計、ISO9001 などを導入し、業務プロセスをしっかりと設定して、決めたことやルールをきちんと実施することにより、旧態然とした業界からの脱却を目指す。

② チャレンジ前の状況

1) 当社の歩み

当社社長の太田氏は 1973 年、愛知県岡崎へ石屋の修行に出た。1980 年、修行を終えて地元香川へ戻り、石材彫刻店「庵治石彫工房」を立ち上げた。

1985 年半ばから彫刻の仕事も軌道に乗り出し、大きな仕事の見積や注文も増えてきたため、大型機械の設備投資を行うことにした。また会社組織も、個人から有限会社に変え、年間売り上げ 2 千万円ほどしかない時に、父親の信用と土地を担保に、8 千万円ほどの借入れをした。

その後も、1990～1995 年ごろまで数回の設備投資を行なったが、返済計画のようなものは一切なかった。

1994 年ごろまでは石材業界もまだ景気がよかったため、大型機械を導入することでそれまでにはなかった仕事(墓石関係)の問い合わせや注文などもくるようになったことと、彫刻の仕事だけでは設備投資の借金の支払いができず、このころから墓石の仕事も積極的に行うようになった。

2) 業界バブル

1996 年当時は景気がよく、製品を造れば売れる時代で、庵治産地のほとんどの加工業者は営業にはまったく無関心だった。

そのような中、当社も売上は順調には伸びてはいたが、庵治産地の中では後発であり、また当時の得意先は少し前までは他社と取引をしていたわけで、いつ取引先が変わるかわからないといった危機感だけは常に持っていた。

そこで、どんなに忙しくても月 1 度の定期訪問(営業)だけは欠かさず行うようにしていた。

設備投資を行う前、彫刻だけの仕事を行っていたころは年間売上高 1 千数百万円であったが、設備投資をして墓石の製造卸に本格的に取り組みはじめてからは、毎年売上高を伸ばし、5 年間ほどで売上高を 3 億円ほどまでにした。

それに伴い従業員数も増え、会社の規模も大きくなり、自分ではしっかりとした経営ができていたと錯覚してしまっていた。

また急に金回りがよくなったことで、儲かっていると思い込み、遊び仲間とよくゴルフに行ったり夜の古馬場を徘徊したりもしていた。

そのようなことを行うのが、社長としてのステイタスだと勘違いしていた時期もあり、今振り返ってみるとよくあれで会社を倒産させなかったことだと思う。

それだけ石材業界を取り巻く環境がよかったのだといえる。

3) 中国貿易の開始

一方、1994 年ごろから少しずつ、中国産の原石以外に一部墓石の加工製品が入りはじめた。

また、手加工だけの庭灯籠とか仏像彫刻などは、それ以前から日本での加工賃の 10 分の一くらいの値段で入ってきていたため彫刻製品の受注量が少なくなり、当社も彫刻部門を縮小せざるを得なくなった。

当初、中国の墓石加工製品の品質はあまりよくなく、墓石製品は当分よいものがないだろうと思っていた。それから 2 年もしないうちに製品精度がよくなり、小売店も積極的に仕入れ出したため、国内産地への発注量も減りはじめた。

そこで当社も 1997 年、直接中国から製品を輸入することにした。中国から製品の直接輸入を行う場合、コンテナ単位の仕入れをしなければメリットがないので取扱量を増やすために、2000 年より営業員を雇い入れ、販売力を強化することとなった。

それまでの従業員は工場の職人と事務員だけであり、当社としては画期的なできごとだった。

4) 売上低迷

2004 年ごろまで、当社の競争相手はほとんど庵治産地の、営業を行わない加工業者であり、比較的競争しやすかった。中国製品を積極的に扱うようになってからは、石材専門の輸入販売業者との販売競争になるため、なかなか厳しいところがあった。

また小売店自体、昔ながらの石屋さんだけでなく、仏壇業界や土木業界などからの異業種参入が増えてきた。そのため石屋さんだけを相手にしていた従来の商売感覚では通用しなくなり、次第に売上も低迷していった。

③ チャレンジのきっかけ

1) 経営への目覚め

これまでも経営の波は何度かあったが、そのつど、どうにか乗り切ってきた。しかし今回はかなり状況が違っているなという感じを受けた。これまでとは全く違った経営方法を取り入れなければならないとの危機感から、何冊かの経営書を読んでみた。

その中に、とてもわかりやすく、この人の書いていることの全部はできないが、何十分の一かを実行すれば、当社も立派な会社になるだろう…と感銘を受けた本があった。それが稲盛和夫氏の著書だった。

この本との出会いが経営に対する考え方だけでなく、人生観をも大きく変えたといっても過言ではない。

そして 60 歳までに全ての借金を返済し、魅力ある会社にしようと決意した。

2) 社内改革と社員意識調査

売上を伸ばすために営業部隊の強化に取り組んだことで、売上は伸びたが、利益は思うように伸びなかった。そこで原因を探るため、コンサルティング会社へ依頼して社員一人ひとりの会社と仕事に対する意識調査を行った。

自分としては、会社をよくするにはどのようなことが必要かといった前向きな答えを期待していたが返ってきた答えは、製造を中心とした古参社員からの「賃上げ」の要求をはじめ、全て会社に対する不満ばかりだったのには大変ショックを受けた(営業についての不満・労働条件についての不満・社長に対する不満)。

3) 経費・粗利の「見える化」

社内改革の手はじめに、ある程度、経営内容を公開することにした。まずは経費と粗利について各部門別に仕分けし、部門別に収支を「見える化」することにした。

驚いたことに工場の生産性が一番悪く、利益を出すどころか大きな赤字になっていることが判明。これには工場の従業員自身も大変驚いた。さらに本社経費も大幅な赤字になっていることがわかった。

④ 構想

1) 工場の縮小

このようなさまざまなデータに基づき、製造部門を黒字転換するため2年ほど尽力した結果、若干は改善されたが、依然赤字を解消するまでには至らなかった。大きな決意のもと、2008年6月25日で工場を縮小し、販売主体の会社へと転換することとした。

2) 数値の「見える化」による収益改善

部門別採算制度を導入し、数値の「見える化」を進め、部門別に自主的に収益を改善する方向で取り組んだ。

⑤ 計画

“手づくり”ではあるが独自の管理会計システムを自社なりにつくる。

各部門の「売上目標」・「品質目標」などの課題を設定して、毎月その進捗達成状況のチェックと改善を行う。

⑥ 準備

当社と会計事務所、コンサルティング会社とが定期的に相談し、システムを構築していった。

⑦ 推進内容

1) 経営計画の策定と意思決定

確実に毎月、「月間部門別総経費推移表」「月間部門別一般経費一覧表」「顧客別売上管理表」「粗利表」「工場粗利表」といった各種シートを作成・分析し、その結果に基づいた対策を立てている。

2) 経営方針発表会

業界を取り巻く環境がますます厳しくなる中で勝ち抜いてゆくためには、これまでの「どんびり勘定」的な経営から、数字をしっかりと把握し各部門の目標を明確にした全員参加型の経営を行わなければ勝ち残れないと確信した。

そこで従業員一人ひとりに、会社は何を求めているのかを知ってもらうため、経営方針発表会を行うことにした。

その他、経営方針などを検討する会議は、以下である。

- ・ 経営方針中間検討会(年 1 回)
- ・ 中小企業診断士との打ち合わせ(月 1 回)
- ・ リーダー会議による検討会(月 1 回)
- ・ 企画開発委員会(月 1 回)

⑧ ハードル(苦勞した点、困ったこと)

工場の縮小に伴い、社員のリストラを行わざるをえなかった。また、業界自体が縮小しているため、なかなか売上が伸びないことが大きなハードルである。

社員に、会社の考え方を 100%理解してもらうことにも苦勞している。

⑨ 対応方法(創意工夫した点、解決策)

1) 勇気ある決断と外部への委託

社員全員で話し合うような研修を実施し、年 2 回の経営方針発表会の後に懇親会を行うなど、コミュニケーションの充実を図っている。

2) ISO9001 認証

ISO9001 の仕組みと考え方を取り入れ、ある程度組織化することにより、個々の仕事内容と責任の所在が明確になり、そのおかげで、ミスとクレーム数が少なくなってきた。売上を伸ばすことが困難な今、全部門でミスやクレームを減らす努力を行い、粗利率の向上につなげている。

「品質目標進捗管理シート」「力量評価表」などを使用することで全従業員への会社の要求などを具体的に伝えやすくなった。

そのほか営業職だけに限られるが、人事制度を設けている。

「経営方針発表会」を含め、経営にはこのような道具が必要であると痛感した。

⑩ 結果(プラス面)

1) 収益の改善

当社の主軸であった工場の縮小という思い切った手立てを行ったので、どうにか赤字決算という最悪の事態だけは免れた。しかし決算内容は、経営方針発表会をはじめて以来の最悪の結果となった。

その後、2009年度上半期はどうにか数年ぶりに売上・粗利ともに目標額を達成することができ、また経費削減によるコストダウンを実施したことで、収益も上がった。

2) 社員のモチベーション向上

社員研修、経営方針検討などの機会により、社員間のコミュニケーションが活性化し、経営参画意識も高まった。そして社員同士のベクトルがひとつとなり、考え方やモチベーション、スキルが向上した。

⑪ 結果(マイナス面)

工場を縮小したことにより、産地メーカーとしてのブランドイメージが低下した。

経営改革を実施するまでは「どんぶり勘定」だったが、数値の「見える化」を図り、数字が見えるようになったことで、業績が改善してきても常に数字が気になって仕方がない…といった経営者の気苦労が増えた。

⑫ 学習(気づき、学び、反省)

著書に感銘を受けた稲盛氏の勉強会「盛和塾」に参加し、経営について学ぶ機会を得た。塾長である稲盛氏の教えを精神論に終わらせず、自社にあった実践的な管理会計を導入した。

そして、社員の考え方・熱意・能力を上げるという両輪をうまく回せば、業界が縮小しても堅実に利益を確保できることを学んだ。

今後は、会社の発展のためにも当社社是の浸透に重点を置き、積極的に人材の育成に取り組むことで「自身で計画を立て、実行し、目標を達成する力」「多少の問題や障害も前向きにとらえ、常に誠実に感謝の気持ちを持って取り組む力」を育んでいきたい。

(社是)

【会社の目的】

「仕事を通じて地域と社会に貢献し、全社員の物心両面の幸福を追求する」

産地メーカーとして技術の伝承を行い、
石製品を通じて社会に感動と心の安らぎを提供し、
また労働に対して報酬を得ると同時に、
仕事を通じて人間としても成長してゆく努力を惜しまない。

⑬ 今後の課題と具体的な取り組み方法

1) 積み残し課題

P／Lだけでなく、B／Sの改善が、引き続き経営課題として挙げられる。

また当社社是の浸透とともに、全社員のベクトル合わせのための勉強会も必要である。

2) 新たな課題

無借金経営を目指す、または内部留保の積み増しが新たな課題といえる。

ワンランク上のお客さまとの取引を目指すことで、売上・利益を上げていくための営業力の強化、採用・育成・営業部隊のレベルアップが急務となっている。

さらに、上クラスのお客さまが工場見学にいらした際にも即対応し、安心して取引を開始してもらえるよう、工場出荷部門の5S、機能性向上を図ることが課題である。

⑬ 自由意見

今期で工場機能を縮小して2年が過ぎた。

それまでは、商社機能を有した庵治産地の製造業者であるといったことが他社との大きな違いであり、差別化といえたが、工場を縮小した時点で、そのような強みがなくなった。そして

当社の直接のお客さまである小売店の庵治産地に対する重要度も薄れてきている今日、何をもちて他社との差別化を図るべきかと、当時より考えていた。

ここ最近の市場を見ていると、入札条件、受注条件・品質管理基準など、これまで以上に受注の前段階の提案・見積から納品まで、当社でしっかりと管理できる体制が必要と痛感させられる。それには、営業部門を中心にそれをバックアップする、より精度の高い協力体制が必要となってくる。

全社をあげて、これまで以上にスピード化、正確性を追求し実践することで、お客さまからの信頼を得ると同時に、そのことが他社との差別化につながり、ひいては当社にとって「信頼」というブランドを勝ち得ることとなると考えている。

■ お仕事中的社員の皆さん



2. 有限会社井上誠耕園

(1) 会社概要

所在地 : 香川県小豆郡小豆島町池田 2352
代表者 : 井上 智博 氏(代表取締役社長)
創業年 : 1940 年
設立年 : 1997 年
事業内容 : オリーブ、柑橘類などの栽培、加工生産、直売まで一貫して行う農業法人
食品(オリーブオイル・ドレッシング・パスタ・ジュースなど)や化粧品(クレンジングオイル・スキンローション・石鹸・シャンプー・ハンドクリームなど)
社員数 : 71 人
事業所 : 本社・ショップ・カフェ／小豆島
資本金 : 3,000,000 円
売上高 : 1,500,000,000 円(2008 年 9 月期)

(2) インタビュー調査

調査日 : 2010 年 10 月 25 日
回答者 : 井上 智博 氏(代表取締役社長)



■ 井上 智博 氏(代表取締役社長)

(3) 調査結果

① “チャレンジ経営” テーマ

これからの農家は自分たちで商品をつくって売っていかなければならない！という新たな発想で、自らが栽培した作物には自らが値段をつけ、自らが売っていくという農業の新たな経営スタイルを確立する。

② チャレンジ前の状況

1) 当社の歩み

3 代目である社長の井上氏は、18 歳で大阪の専門学校(農業)に進学し、地元に戻ることなく神戸の中央卸市場に就職。そこで、丹精込めて育てている農業者の思いとは裏腹に市場価格で取引される厳しい世界を見た。

需要がなければ高く売れないという現実。時に 10kg のみかんが、500 円で売られるということもあったという。農作物を栽培して出荷するまでには、相当の苦労があることを知っているだけに、生産者にとっては、損をするために農業しているようなものと痛感した。

そんな仕組みを、解決したいという思いから、3代目園主として事業を引き継いだ。社長は、自らが栽培した農作物を、自らが加工して売ることが、これからの農業を発展させることにつながるという強い信念をもち、さまざまな先進的なチャレンジを重ね、現在、年商15億円になるまでの農業法人に成長させた。

2) 井上誠耕園のはじまり

元々、井上家は代々続く宮大工だった。創業者である祖父の井上太子治(いのうえ たすじ)が、大工を40歳代で辞め、行商などの商売人に転身した。しかし戦時中ということもあり、食糧難はもちろん苦勞の連続で、うまくいかなかった。

1940年ごろ、どんぐり畑の開墾をはじめ、その当時なかなか手に入らなかったみかんの木を植えた。

その後1946年、農業試験場の担当官に勧められたことをきっかけにオリーブを植樹。これが「井上誠耕園」のはじまりである。

3) 先代の思い

みかんとオリーブの農園として、順調に成長していた矢先、1961年に大型台風が襲われ畑も家屋もすべてが流された。しかし井上太子治は、そんなことで諦めることなく、再び家族全員の力で農園復活を果たした。

井上太子治は、太陽の光がよくあたる南向きの山の斜面を見上げて「この大地を活かさずしてこの地域の繁栄はない」と島民に呼びかけ、雑木林の開墾をはじめた。

「農業だけできることは幸せだ」と、農業への愛情と小豆島という島の発展に寄与した人物だといえる。

4) 商品開発

その志は、現社長の父が2代目として引き継ぎ、オリーブの加工技術の研究から、オリーブの酢漬(ピクルス)、塩水で漬ける浅漬などの新しい商品をつくり出した。しかし、まだまだ日本ではオリーブのことが一般的ではなく、需要も少なかった。

1960年代後半には、オリーブオイルを料理用のオイルとして製品化し販売をはじめた。

一方、柑橘類は、全て農協(現在のJA)へ出荷していたため、わずかな利益しか得られていなかった。

けれども通信販売やネット販売を通して一般消費者に直接販売するようになったことから、商品の品切れが生じるなどの売れ行きとなっていく。

現在は通信販売だけでなく、自社ショップやカフェを立ち上げるなど、発展を続けている。

③ チャレンジのきっかけ

1) 価格の取り決め

事業を引き継ぐ前に中央卸市場で働いていた社長は、野菜や果物がとんでもなく安く売られたり、時には破格値で高く売られたりと、値段と商品価値がマッチしていないことに驚いた。農作物を丹精込めて育てている農業者の思いとは違うところで取り引きが行われている現実を見せられた。

「このままでは農業者の発展はない」と感じたことがきっかけとなり、これからの農業を考えるようになった。

そこで思いついたのが、エンドユーザーとの直結により、余計な中間マージンをかけず農家の収入を上げることだった。それには、モノが売れる農家を目指すことだと悟ったのだ。

2) お遍路さんとの出会い

事業を引き継いだころ、小豆島の観光客が増えはじめており、お土産づくりにも励んでいた。

ある時、自宅の近所にある「お遍路さん宿泊旅館」の風呂が壊れたため、近所のよしみで自宅の風呂を貸してあげた。風呂上がりに、採れたてのみかんを出してあげると、大変喜ばれ、翌年から「直接送ってほしい」と要望がくるようになった。

「県外の人に採れたてのみかん」というニーズが県外にあることを知り、今でいう「お取り寄せ」の先駆けとして、農業者が直接一般消費者に送ることをはじめるきっかけとなった。

④ 構想

商品のデザイン性にこだわり、商品価値を高め、ブランドイメージを構築する。

その後、Web戦略により、商品の認知度を高めるシステムを構築する。

⑤ 計画

当社では従来、新聞広告を主力媒体とし、問い合わせに対してDMを送付するというスタイルで通信販売を展開していた。

Webサイトでのインターネット通販にも着手し、当社の商品を本当に求めている人に届けるためのツールを充実させる計画を立てた。

⑥ 準備

より効果的な販売ツールを知るために、成功事例を持つ専門家の下で徹底的に学び、自社で取り組む準備を行った。

⑦ 推進内容

Webサイトの大幅リニューアルを実施するとともに、スポンサードサーチ(ヤフーリスティング広告が提供する検索連動型広告『スポンサードサーチ』は、ヤフーの検索結果などに、検索したキーワードと関連性の高い広告を掲載するサービスのこと)を導入。検索連動型広告を機軸としたWebプロモーションを本格的にスタートさせた。

本当に求めている人に商品を届けるために、『検索』という“キーワード(言葉)を重視する方法”を取り入れる。また、このビジネスを通じて「島を活性化させる」ために、Webサイトのリニューアル時には、単に商品の特長を訴求するのではなく、小豆島の素晴らしい立地、風土、そこに住む人たちをアピールしていくことにも力点を置き、商品の特性や品質を理解してもらうことを考えた。

Web戦略の基盤としてスポンサードサーチ導入後の3カ月間にわたり、クリック数、アクセス数などを見ながらキーワードの検証を行う。入札単価にはこだわらず、あくまでもユーザーが選ぶキーワードを重視して選定を行った。

と同時に、広告テスト機能を使って広告文の検証も実施。どのような広告内容にインターネットユーザーが興味を示すかを徹底的に分析した。

⑧ ハードル(苦労した点、困ったこと)

直販にこだわり通信販売やインターネット販売に取り組んだが、当初は思うように売上は伸びなかった。しかし、「インターネットには確かなポテンシャルがある」との信念のもと、コンサルタントを迎えて再チャレンジした。

⑨ 対応方法(創意工夫した点、解決策)

商品を売るために何をしなければならないかを的確に教えてくれた人との出会いが、さまざまな課題を克服した。さらに、社長の人柄や志の高さが、人を惹きつけ、事業の発展につながったと推測する。

社長の謙虚な心根が、人からのアドバイスを感謝して受け入れ、人を信じる思いが、人を動かし、活気のある会社づくりにつながっている。

⑩ 結果(プラス面)

1) 売上増加

商品販売の際に、「小豆島産」という希少性や、デザイン性の高いパッケージの作成などの取り組みから、商品や企業イメージが向上してブランドイメージの定着が図れた。

その結果、売上が年々ほぼ倍増している。

2) 農業に対するイメージアップ

商品の認知度が高まると同時に、小豆島への憧れやオリーブの栽培に興味をもった若者達が集まってきている。

⑪ 結果(マイナス面)

売上げ増に伴い、商品の生産が間に合わない事態が発生し、従来から大切にしているお客さまにご迷惑をかけていること。お取り寄せの先駆けとなり、当社を支え続けてくれたお客さまに、商品が届かないことや、従来 of 当社との距離が離れないよう最善の対策を講じているところである。

⑫ 学習(気づき、学び、反省)

人との出会いが、今の井上誠耕園をつくっていると気づいたこと。常に謙虚な心で、感謝することの大切さを、実感している。

⑬ 今後の課題と具体的な取り組み方法

1) 積み残し課題

さらなるブランド力の向上、組織体制の構築。

2) 新たな課題

現在は、まだまだ発展途上ということだが、将来的には、オリーブの島と呼ばれる小豆島を「オリーブで輝く島」にすることである。

名産であるオリーブの開発を通して産業を活性化させ雇用の拡大を図る。人と人との温かい心が触れ合うような元気な小豆島にするために、中長期滞在型の農業体験を提供できる事業に取り組む。その際に必要となる宿泊スペースとして、現在、空き屋となっている民家を活用し、島の活性化につなげる。採れたての野菜をそのまま調理して食べる。という自然の贅沢を味わえる体験型のツアーを企画するなど、新たな課題に挑戦し続けている。

⑭ 自由意見

当社の名前は、2代目である社長の父親が、「大自然というのは、ありがたいものだ。太陽はだれかれと、わけへだてなく無償で光を与え、時には雨が降り、かけがえのない水を私たちに与えてくれる。そしてその恩恵を受け、オリーブやみかんの木々たちは、決まった時期に花を咲かせ、やがて果実を実らせてくれる。なんともありがたい、この自然に対する強い感謝の心が湧いてきて、神様がこんなにありがたいものを与えてくれている。

このことに心からの感謝を込め、これから常に誠実な心を忘れず、大地を耕し、そして皆さんに喜んでいただける農産物をつくり育てる園でありたい」との願いを込め、井上誠耕園と名付けた。

井上誠耕園の絶え間ない挑戦は、創業者から代々伝わるものであり、創業者である祖父の高い志は、孫である3代目園主にも受け継がれている。

社長の人柄のよさが人を惹きつけ、人を動かす。謙虚な姿勢、感謝する心が、タイミングよく有識者との出会いをつくり、正しい判断力によって、事業の発展を続けている。

これからも志の高い若者達のプラットホームとして、さらなる挑戦と発展を期待したい。



■ 本社・ショップ外観



■ カフェ外観



■ ショップ内

3. 有限会社ウエストフードプランニング

(1) 会社概要

所在地 : 香川県丸亀市田村町 1243-1

代表者 : 小西 啓介 氏(代表取締役)

創業年 : 1998 年

設立年 : 2003 年

事業内容 : ■ 外食事業／直営うどん店「こだわり麺や」を運営(香川県内 5 店舗)
■ 食品製造・販売事業／製造拠点「麺工房」で、うどん生地製造・販売
ギフト用うどんを企画・販売
■ ファーム事業

社員数 : 95 人

事業所 : 本社・製造工場／丸亀市田村町
直営うどん店「こだわり麺や」
丸亀田村店／丸亀市田村町、坂出川津店／坂出市川津町、綾南店／綾歌郡綾川町
高松店／高松市天神前、宇多津店／綾歌郡宇多津町

資本金 : 3,000,000 円

売上高 : 420,000,000 円(2010 年 9 月期)

(2) インタビュー調査

調査日 : 2010 年 8 月 9 日

回答者 : 小西 啓介 氏(代表取締役)



■ 小西 啓介 氏(代表取締役)

(3) 調査結果

① “チャレンジ経営” テーマ

経営理念である『「こだわり麺や」は、みんなが元気になるうどん屋です』を社内に浸透させ、人材育成を図りながら、理念経営の実現を目指す。

② チャレンジ前の状況

1) 第1号店オープンまでの経緯

当社社長の小西氏は、親族に経営者が多い中で自身の親は会社員であり、生活水準の違いを感じながら少年時代を過ごした。知らずしらずのうちに、“自分もいつか事業を立ち上げたい”という意識が芽生えていったのだという。



■ 第1号店「こだわり麺や」丸亀田村店

そして会社員時代を経て、うどんが好きであったことから3ヶ月の修行の後、1998年6月香川県丸亀市に第1号店となる「こだわり麺や」をオープンした。

実はこのオープン、用意周到に準備したものではなく、会社員時代に懇意にしていたカレー屋さんが廃業することになり、その店舗を活用したいがためにこのタイミングとなった。実際のところ、かけうどんの出汁について180回ほど試作を重ねても、満足いくものができていないままのオープンだったという。

2) 最初の試練

オープン後は、満足できるものができていなかった状況でもあり、お客さんがほとんど来なかった。さらに、経営者としての未熟さもあり、当初5名いた社員のうち、わずかオープン2ヶ月で2名が退職してしまった。

この時期、社長の小西氏は、うどんの仕込みからお店の片付けまで全てに携わっており、その苛酷な労働環境と悩みも相まって、体重が62キロから50キロにまで落ちてしまった。

そして、オープンから2年目に入ったころ、財務状況も含め、ようやくお店がうまく回りはじめた。その1つ目の要因は、仕事を分業化したことが挙げられる。経営者としてお店全体を把握することは当然だが、うどんの仕込みからお店の片付けまでの全てに、社長自らが携わる必要はなかった。特に分業当初、うどんの仕込みに社長が集中したことで、非常に美味しいうどんができるようになり、うどんの製造販売事業「麺工房」をスタートさせる礎ともなった。

2つ目の要因は、営業時間をそれまでの9時から17時に変えて、6時30分から15時としたことで朝のお客さんの取り込みに成功したことである。

3) 順調に見えた第2号店のオープン

第1号店がうまく回りはじめ、人材も育ち、うどん店経営の自信を深め、2001年11月香川県坂出市に第2号店となる「こだわり麺や」をオープンした。第1号店で社長の右腕であった副店長を任せられる人材として、第2号店の店長とした。はた目からは、いかにも順調に見えた。

しかし、オープンから2ヶ月で、その店長が退職してしまった。第1号店では副店長として美味しいうどんをつくっており、よい職人であった。ただ、まだ経営者レベルではなく、随時発生する課題に対して適時決断ができなかった。この退職を受けて、社長は精神的にかなり落ち込み、経営理念の浸透がいかに大事か、身にしみたという。

そして、第2号店の立て直しを図るため、社長が第1号店とかけ持ちで行き来したり、パート社員を店長にしたり、外部から人を引き抜いてきたり、店舗の売却までも考えた。

立て直しの転機となったのは、その後経営幹部にまでなった2名が、この時期に入社したことであった。この2名については社長自らが教育にあたり、まずはよい職人になってもらうこと、次に、どうやったらお客さんに喜んでもらえるか考えることができるようにと育成に努め、期待通りの人材になった。

4) 会社設立へ

社長はそれまで法人、個人といった事業形態など別段意識せず、個人事業者のまま、とにかく事業にいそしんでいた。そこへ、2つの出来事が法人設立へと導いた。1つは、ある社員が車を買に行った時にローンが組めなかったこと、もう1つは、別の社員の奥さんが出産される際に、産婦人科の病院の窓口に提示する保険証が国保で恥ずかしかったという思いを聞いたことだった。

経営理念には“みんなが元気に”とあるが、仲間すら元気にできていなかったことに社長はかなりショックを受け、2003年10月に即、法人成りをし、社会保険を完備した。

③ チャレンジのきっかけ

社員数が少なく、社長の目が届く範囲であれば、今までのやり方でもまだ何とかやっていけた。しかし、2005年12月香川県綾歌郡綾川町に第3号店となる「こだわり麺や」をオープンしたころには社員数も60名ほどになっており、その規模にもなると、従来のやり方のままでは会社自体にまとまりがなくなってきた。

社長は労使関係度外視で、社員と1対1で付き合っていきたいという思いを持っていた。しかし、毎日社員一人ひとりに声かけをするが、実際にはだんだんと社交辞令のようになっていった。ちょうどこの時期、中小企業家同友会に入会した。

まだ社長自身がわかっていない中で、「経営指針をつくる会」という勉強会での資料作成を、社内会議を開催して社員を巻き込んで進めていった。すると、つくりはじめて半年で、半分ぐらいの社員が退職してしまったのだ。社員のレベルは当初低かったが、社員のレベルも上がってくるとの社長の思い込みで続けた結果、実際にはモチベーションが低下し、そのような事態を招いてしまった。「美味しいうどんができて提供できたら、それでよいじゃないか」という社員の思いを、会社全体をよくすることに反映させたかったが、社員は変わらなかったのだ。

経営理念を掲げてはいたものの、組織への浸透がいかにか、痛感した出来事であった。

④ 構想

当社に関わるすべての人に元気になってもらいたい。まずは、社内への経営理念の浸透を図る。次に、社内にとどまらず、より多くの人に元気になってもらいたい。その手段として、うどん店の多店舗展開やうどん以外の事業展開を図る。結果、理念経営の実現を図る。

⑤ 推進内容

1) 第4号店となる香川県庁前の高松店オープン

第3号店をオープンして一大事件を経験した後、改めて社長から経営幹部へ経営理念の浸透を図り、パート社員にまで浸透させるべく工夫した。そして、内部がまとまってきたことを確かめたうえで、2007年2月、第4号店となる香川県庁前の高松店をオープンした。もちろん、より多くの方々に元気にしたいという思いからだ。

この第4号店オープンには、今までと違った思い入れもあった。香川県内で高松市を中央とするならば、今までは地方で商売していたといえる。それが、まったく市場の違う香川県の中央である高松市、しかも高松市の中心の県庁前に出店するというのは、当社にとって心新たにする“挑戦”であった。

2) 「元気玉」の提供開始

第1号店のオープン時、最初の失敗ともいえるものの原因に、社長自らが全工程に携わっていたことが挙げられる。その経験があるからこそ、「もし、全国のうどん屋さんの中に、過去の自分と同じように全製造工程をこなしている経営者がいるとしたら、それは大変ではないか。お店を繁盛させるため、どうやったらお客さんに喜んでもらえるか、ということにもっと集中できる環境づくりに貢献したい」と思い立ち、うどんの麺を作る工程で、延ばして切る前の玉の状態での提供を開始した。2008年6月のことである。

経営理念に照らしてみれば、同業のうどん屋さんにも元気になってもらいたいとの思いもあった。しかも、その商品名は、社長の思いの入った「元気玉」である。

3)新しい取り組みである第5号店のオープン

2010年3月、香川県綾歌郡宇多津町に第5号店をオープンした。この5号店は、お店に入るとお客さんがアッと驚くレイアウトになっている。厨房が真ん中に設置され、まず他店ではお目にかかれない。

厨房を真ん中に設置すると、一般的に熱効率が悪くなる。また、厨房内に置く冷蔵庫などの設備の高さを抑えると面積が広くなり、うどんの粉が飛ぶために、厨房をガラスで囲むと茹で釜を端に付けられず、わざわざ無駄なスペースつくって少し中央に置かなければならなくなる。

この物理的に難しい5号店づくりに挑戦したことで、社長曰く「仲間が大きく成長した」という。

新しいお店づくりに挑戦したのは、来店されたお客さまに満足してもらいたい、元気になってもらいたい、そのためにはお店づくりも変わっていくべき、という経営理念に照らした考えからである。

今後も地域別にコンセプトを設定し、同じお店はつくらないとのことだ。

⑥ ハードル(苦労した点、困ったこと)

全社員に、経営理念を浸透させることに苦労した。

⑦ 対応方法(創意工夫した点、解決策)

社員一人ひとりに声をかけ、常に経営理念と結びつけて話し、社内会議はもちろんのこと、普段からコミュニケーションの充実による経営理念の浸透を図っている。

⑧ 結果

1)社員のモチベーション向上

今は社員の定着率も抜群で、辞める人がいない。待遇面でいえば、会社に残っても給与は上がっていくし、うどん店経営のノウハウも蓄積できるため独立してもよし、という状況である。

社員一人ひとりに経営理念が浸透し、社内に活気がある。

2)業績について

さまざまな課題を乗り越え、特に人のことで悩んだ時期もあったが、業績面では創業以来、売上高および経常利益は前年同月比100%超を続けている。

⑨ 今後の具体的な取り組み

今後の直営うどん店の展開については、多店舗展開を継続する。目的は、『こだわり麺や』に関わるすべての人に元気になってもらう、そして一人でも多くの人に元気になってもらうためである。店舗数が増えれば、より多くの方々にご来店いただけ、仲間である社員が育つ機会が増える。仲間には、成長するためのステージを提供したいという思いもある。

これからオープンする第6号店については、独立したい人を特にサポートすると考える。実際に、独立しようとしても独立できる人はほとんどいない。能力はあっても独立できない人は、資金的に課題を抱える人が多い。それは、最初に飲食業を立ち上げる方への融資が難しいという現実があるからだ。そこで、当社が借入れをして直営店を出し、そこで繁盛すれば店舗を譲る、売却しようと考えている。

また、現在うどん店以外に、ファーム事業やスープ専門店を手がけはじめたところだ。食に関わるものを通じて仲間が幸せになれるかどうか、ということにも今後チャレンジしたい。

⑩ 自由意見

インタビューの中で、印象に残った社長の言葉をご紹介したい。今までの経験を踏まえ、「悩み損はしない」という言葉を何度か口にされた。それは、

- 1) 「景気が悪いことを嘆いても仕方がない」
- 2) 「受け入れなければならない現実を冷静に受け入れた上で考える」
- 3) 「どうしようもないことに悩まない」
- 4) 「人間も自然の一部なんだ」
- 5) 「自分の経営哲学に、得た知識をすり合わせしながら答えを出していく」
- 6) 「社長は影響されても翻弄されず」

などから導き出されたものである。



■ 本社・工場外観

4. システック株式会社

(1) 会社概要

所在地 : 香川県善通寺市弘田町 1031
代表者 : 佐藤 則幸 氏 (代表取締役社長)
創業年 : 1979 年
設立年 : 1987 年
事業内容 : ソフトウェアコンサルタント業
 コンピューター関連卸売業
 電子応用装置製造業
社員数 : 5 人
資本金 : 10,000,000 円

(2) インタビュー調査

調査日 : 2010 年 9 月 17 日
回答者 : 佐藤 則幸 氏 (代表取締役社長)



■ 佐藤 則幸 氏 (代表取締役社長)

(3) 調査結果

① “チャレンジ経営” テーマ

「待ちの開発から攻めの開発で経営革新を实践」～ 開発こそが当社の推進力 ～
顧客の問題を発見し、先回りして開発商品の提案を行う。しかし、それが素直に受け入れられることは稀である。この時、何が問題で受け入れられなかったのかを真剣に考える。そしてその問題を解決するために開発商品の改良を行う。

このことの繰り返りで、顧客にとってなくてはならない商品を開発していく。

② チャレンジ前の状況

1987年に設立。主な業務の内容は、計測・制御装置の開発、製造、販売である。

当社は、取引先から“ハイテクで良質な商品”を開発することで高い評価を得ている。

当社が扱う既存商品の主な受注形態は、主な取引先3社からの依頼内容に応じて個別(一点もの)の商品の企画、開発を行うものである。

したがって、これまでの開発活動は、「待ちの開発・営業活動」であり、その逆の「攻めの開発・営業活動」を行ったことはない。つまり、これまでの当社の受注形態は、いわば“下請け受託開発”というものである。

このような待ちの開発、そして待ちの営業活動を中心としていたため、主たる取引先3社の業績に影響を受け、当社の売上高は毎年減少傾向にあった。

③ チャレンジのきっかけ

売上高の減少により、“下請け受託開発”という受注形態に限界を感じていた。

そこで長年当社が培った電子情報技術を活かして、2005年に新商品「耐環境タグシステム」の開発、販売に着手した。

「耐環境タグシステム」は、汎用性が高く、発注企業の業務内容に合わせて基本システムを大きく変更することはない。つまり“小ロット生産型の商品”ということになる(商品の詳細については、資料 パンフレット1-「識別タグシステム 速選くん」参照のこと)。

したがって、販売先は限られた“主たる取引先”から、不特定ではあるが“多数の企業”ということになる。そのため、「待ちの営業活動」から、「攻めの営業活動」に転換することができる。

「攻めの営業活動」には、独自の営業力が必要となり、当然今までと違った営業手法をとらなければならない。その反面、売上高や利益の管理が能動的にできるようになる。よって、「耐環境タグシステム」を販売することで、当社の努力次第で売上高の減少傾向に歯止めかけられ、さらなる売上高と付加価値額の向上を図ることが期待できる。

④ 「耐環境タグシステム」の概要

1) 開発の動機

造船所では亜鉛メッキ処理した部品を使用することが多い。亜鉛メッキ処理は、一般に亜鉛メッキ槽にメッキをする部品を漬けて行う(ちなみに、このことをドブヅケという)。

この時、部品識別のために部品につけられた識別タグの表面までもメッキされ、識別タグに記載されている部品名などの情報が判別できないことが多くある。そのため、造船所では部品識別作業を効率よく行うことができず、識別作業の効率化が課題となっていた。

2) 仕組み

「耐環境タグシステム」は、識別タグにあけた穴の配列の違いを専用読み取り機で読み取り、無線LANを使用して事前にデータベースに登録しているコンピューター上の情報と照合する。このことで、識別タグがつけられている船舶部品などを識別するものである。

情報の読み取りは、磁石と磁気センサーで行う。

亜鉛処理した部品につけられている識別タグについては、磁力が亜鉛をすり抜けることから、タグの穴が亜鉛でふさがった場合でも専用読み取り機でタグに付けた穴の配列を正確に読み取ることができる。

3) 導入企業のメリット

「耐環境タグシステム」においては、広い場所も必要なく、図面を読み取る手間も必要ない。したがって、識別作業における熟練した技能も必要なく、作業効率も高い。

また、読み取り機で読み取った識別データとコンピューター上のデータが連結しているため、識別後の伝票入力も不要となる。しかも作業スピードが各段に速くなる。

これらの理由のため、「耐環境タグシステム」が導入されれば、その企業の製造コストの低減につながる。

⑤ 製品改良

顧客の要求を反映しながら、当初の「耐環境タグシステム」の改良と用途展開を進めている。

1) 識別タグのメッキ付着防止化と小型化

これまでのタグは、部材のメッキ塗装とともに識別タグもメッキ塗装される。当システムは識別タグを読み取り機に挿入して読み込ませる。メッキが付着すると読み取り機のスペースに入らなくなってしまうため、何度かの使用に一度はメッキを除去する必要があった。

「メッキを除去するには手間がかかる」という顧客の要望から、メッキが付着しない識別タグの開発を行った(資料 パンフレット 2-「識別タグシステム 速選くん NEW」参照のこと)。

2) タグの読み取り方法の変更と小型化

従来の識別タグの大きさはハガキより少し小さいぐらいのタグであった。しかし、識別タグのくくり付けなど作業性の向上のため、さらなるタグの小型化が求められた。なお、小型化を行うに当たっては、従来の磁気式の読み取り方法では対応できないため、赤外線式に変更した。

3) 識別シールの開発

タグシステムを導入した造船所から「メッキ後の識別が当タグシステムを使って終わった後、識別用のシールを貼っている。はがれなく、印字が消えず、破れにくい識別用のシールはないのか」の問い合わせを受けた。ちなみに、耐久性確保のための設定期間は3か月という。

当社は、この耐久性への要求に応えるとともに、識別タグを読み取り印字するシステムも合わせて開発した。なお、当社が開発した識別用シールは、1年半はもつという。

⑥ 商品販売の成果

1) 販売状況

商品発売の2006年より2010年に至るまで、造船所より毎年切れ目なく受注が入っている。また、中国の造船所にも導入された。

ただ、営業活動は決して順調であったわけではない。その最大の理由は、各造船所によりメッキに対する製造ポリシーがまちまちであること。また新しいシステムの導入に対する抵抗があったことなどによる。

そのため、各造船所の従来の作業方法を踏まえたうえで商品をカスタマイズする必要も出てくる。

2) リピート需要

タグは消耗品であり、当社の試算によれば造船所1か所あたり1年間に4,000枚～6,000枚消耗されるという。また、システムの改良やメンテナンスも発生する可能性もあり、一度システムが導入されれば、当社にとっては安定的な収入源が確保されることになる。

⑦ 今後の販売展開について

当社は、これまで造船所を中心に営業活動を行ってきた。

造船業界は2008年まで活況を呈していたため、順調な受注が期待されていた。しかし、いわゆる“リーマンショック”の後、状況は一変する。

また、2010年の夏以降の円高により、韓国や中国に対する価格競争力が弱まることが予測でき、今後の業況が読めない状況となっている。

このような外部環境を考えると、造船所だけに絞って営業活動を行うだけでなく、もう少し視野を広げて、鉄工所など「メッキや表面処理を行うことで部品の識別が困難になっている工程を持つ会社」や「鋳物の型の識別に困っている会社」などを対象として営業活動を推進していく予定である。

⑧ さらなる商品開発に向けて

これまでの営業活動から、さまざまな要望が当社に寄せられてくる。当社における、今後の開発課題は以下のとおりである。

1) 部材に刻印された識別番号の読み取りシステムの開発

識別タグを部材に取り付けることに対して、メッキの品質確保や手間の問題で抵抗を持つ造船所があるという。この場合、部材に直接、刻印を打つことになるが、やはりメッキ後はその刻印が見えにくくなる。したがって「見えにくい刻印を読み取るシステム」ができれば作業は効率化される。

2) 産業廃棄物用コンテナ管理システムの開発

「耐環境タグシステム」の開発を契機に、当社にとって「識別」が開発のキーワードとなっている。

このシステムは、建築現場などに置かれている廃棄物用コンテナを携帯電話のカメラ機能と位置取得サービスを利用し、コンテナを設置した場所の位置を取得して管理するものである。

⑨ チャレンジ経営の成果

2005 年の開発着手以降、2010 年になってようやく成果が見えはじめ、今年度決算は過去 5 年間で最高の売上高となる予測である。

その間、幾度となく厳しい状況が訪れたことは事実である。

顧客の要望を聞き、それを実現するための地道な努力があつてこそ、やっと成果が表れてきたものだと思う。

逆に、もし開発に着手していなければ当社はギリ貧の道をたどっていたことだろう。

⑩ 経営革新計画承認申請における成果

当社は、2006 年 5 月に『「耐環境タグシステム」の開発・販売』をテーマとして、香川県より経営革新計画の承認を受けている。

承認を受けたメリットは、主に以下の事項である。

- 商品開発のための資金が金融機関からの比較的スムーズに受けられた。
- 販路拡大の支援を受けることができた。

⑪ 今後の課題

今回のインタビューから、当社の課題としては、以下の項目が挙げられる。

1) 開発商品を収益に確実に結び付ける

顧客からの要望に対して、それを可能な限り実現することが当社の開発ポリシーになっている。しかし、その要望が顧客の真の課題である場合もあるが、当社の開発提案を断るための理由になる場合もある。

このようなこともあって、当社の商品開発が売上につながっていない場合が多々ある。したがって、開発費用に対する売上高の比率は高いものになる場合が多い。

開発の果実を確実に収益に結び付けるためには、自社の経営資源と市場のニーズを踏まえたうえで、商品開発を推進していく必要がある。そのためには、自社のマーケティング戦略を明確にしなければならない。

2) 組織的営業体制の構築

商品開発型の企業の多くは、営業要員が社長一人である場合が多い。当社の場合もほとんど社長自ら営業を行っている。

一方、社長は商品開発の中心者でもある。

「攻めの営業活動」に転換することが当社のチャレンジ経営のきっかけである。

このことを真の意味で実現するためには、少人数の会社であろうとも組織的営業体制の構築は不可欠となってくる。

そのため、営業体制の強化に対する構想は、今後確実に対応すべき課題であることは間違いない。

■資料 パンフレット1-「識別タグシステム 速選くん」

識別タグシステム 速選くん

主な仕様	
タグリーダー	【識別装置】 弊社製 寸法 : W63×D178×H60 (mm) 識別数 : 最大65,535 識別タグの表裏自動識別
【ソフトウェア】 弊社製 識別装置専用プログラム	
識別タグ	【本体】 弊社製 寸法 : W63×H90×t1.6 (mm)
無線バーコード ハンディーターミナル	【本体】 BT-910 (96キーエンス製 無線バーコードハンディターミナル) 【ソフトウェア】 弊社製 BT-910専用プログラム
データ管理用 コンピュータ装置	【本体】 DOS/V対応パソコン (OAG社様) CPU : 2.0GHz以上 メモリ : 768MB以上 HDD : 20GB以上 OS : Microsoft® Windows® XP Professional 【ソフトウェア】 弊社製 タグデータ管理プログラム
無線LAN アクセスポイント	【本体】 IEEE802.11b (物理層準拠)

※上記のほか、システムの導入、及びLAN配線工事等の作業をおこないます。
※生産管理プログラムほか、特許取得ソフトウェアの開発も承ります。

識別タグシステム 速選くん



■溶融亜鉛処理品の識別における性能比較

	刻印タイプ	タグ図録タイプ		ICタグ	目視作業
		文字タグ	識別タグ		
製品に加工しない	×	○	○	高温・酸・電波ブロックで溶融亜鉛メッキは使用できない。	効率が悪く、人手不足や検査時間などが大きな負担になります。
鉄板に使用できる	○	×	×		
脱落しない	○	×	×		
再使用できる	×	×	○		
汚れてもOK	×	×	○		
コンピュータで識別できる	×	×	◎		

※このカタログの内容は、平成15年11月現在のものです。
※Microsoft, Windows, 及びMicrosoft Corporationの商標及びその類似の語における登録商標です。
※製造されている企業名は、一部に省略の恐れがあります。
※製品の仕様の詳細は、必ずしもこの通りではありません。また製品の仕様は、印刷のため誤記とあることがあります。

システム開発・システムインテグレーション

システム株式会社

〒760-0071 香川県高松市本町10-1 5階
TEL: 0877-82-1000
FAX: 0877-82-1001
E-mail: system@www.won.ne.jp
URL: http://www.won.ne.jp/system/

システム開発・システムインテグレーション

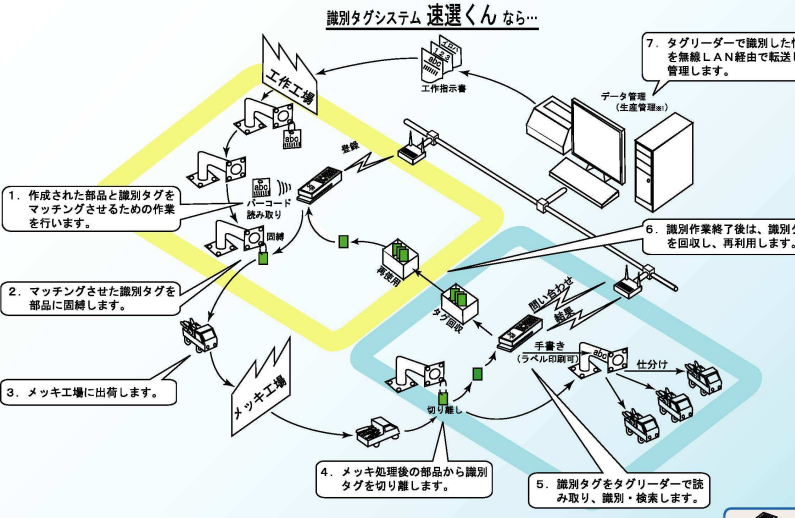
システム株式会社

溶融亜鉛メッキ、塗装などの表面処理を施した工作物の識別に、従来とは一線を画したシステム、それが コンピュータで読むタグシステム “速選くん”

◆メッキ、塗装後の仕分けにお困りではありませんか？

- ①人によるミスが発生する
- ②一品図から部品を特定するので大変な時間がかかる
- ③一日の仕事を終えてからデータ入力作業が待っているなど。

識別タグシステム 速選くんなら…



1. 作成された部品と識別タグをマッチングさせるための作業を行います。
2. マッチングさせた識別タグを部品に固着します。
3. メッキ工場に出荷します。
4. メッキ処理後の部品から識別タグを切り離します。
5. 識別タグをタグリーダーで読み取り、識別・検索します。
6. 識別作業終了後は、識別タグを回収し、再利用します。
7. タグリーダーで識別した情報を無線LAN経由で転送し、管理します。

◆軽量・コンパクト
タグリーダーは現場作業を考慮し、モバイル型を実現しました。

寸法 W63×D178×H60 (mm)

◆簡単な操作性
識別タグをタグリーダーにセットするだけで識別完了。今まで必要とされていた特許な教育や訓練、長年にわたる経験や技量は特に必要ありません。

◆汚れても識別可能
メッキ材、塗装の溶融亜鉛が付着しても識別可能で識別できます。

◆環境にやさしい再利用可能なタグ
メッキ材、塗装の溶融亜鉛が付着したままでも、何回でも再利用が可能です。

◆リアルタイムでコンピュータ管理
タグリーダーで識別した情報を、無線LAN経由でデータ管理用パソコンに転送します。それらの情報をもとに生産管理または工程管理が可能です。
(※1: 生産管理、工程管理は別売となります。)

どぶ付けめっきなど、過酷な環境下での使用に耐え、
大きな信頼と実績を得た識別タグ。
その識別タグが新たな進化を遂げる・・・。

識別タグシステム
速選くん
NEW 識別タグ&タグリーダー



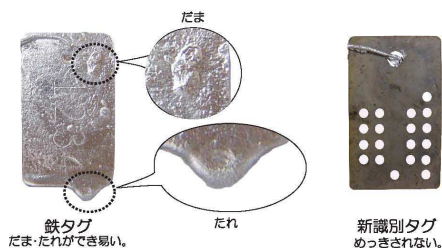


識別タグ

画期的！ めっきされないタグ。

亜鉛めっき後の製品を仕分けする際に使われることが多い鉄製のタグ。しかし、「だま」や「たれ」が付着すると、タグに刻印された文字などを識別することが難しくなります。それらを解決するために生まれたのが、「めっきされないタグ」です。

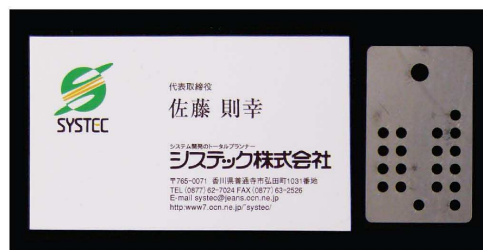
●めっき処理後の鉄タグと新識別タグ



コンパクト！ それでも識別数は6万5千以上。

大きさは製品に固着しても邪魔にならず、人が扱いやすい「30mm×50mm」のコンパクト設計。しかし、より多くの識別を可能にするために、識別数は最大で65,535までを可能にしました。

●大きさの比較



識別タグリーダー

軽量・小型化。

重さは従来品の約50%減。さらに、グリップ部分をスリムにすることで握ったときに持ち易く、より手にフィットするようにしました。

●従来品との比較

	従来品	新製品
寸法 (W×D×Hmm)	63×180×66	57×240×32
重量 (g) ※1	575	290
外見		

※1 ハンディターミナルの重量は含んでいません。

- このカタログの内容は、平成21年5月現在のものです。
- 掲載されている各商品名は、一般に各社の商標または登録商標です。
- 改良のため、仕様および価格の一部を予告なく変更することがあります。
- 商品の色調は、印刷のため実物と異なることがあります。

導入に関するお問合せはこちらまで

システム開発のトータルプランナー
システック株式会社
〒765-0071 香川県善通寺市弘田町1031番地
TEL 0877-62-7024
FAX 0877-63-2526
E-mail systec@jeans.ocn.ne.jp
URL <http://www7.ocn.ne.jp/~systec/>

5. 株式会社春風堂

(1) 会社概要

所在地 : 香川県高松市木太町 2192
代表者 : 千切谷 耕一郎 氏(代表取締役社長)
創業年 : 1948 年
設立年 : 1950 年
事業内容 : 洋菓子・パンの製造および販売
社員数 : 143 名
事業所 : 高松本店／高松市木太町、太田サンフラワー通り店／高松市太田下町
国分寺店／高松市国分寺町、三越高松店／高松市内町
資本金 : 10,000,000 円
売上高 : 800,000,000 円(2010 年 6 月期)

(2) インタビュー調査

調査日 : 2010 年 8 月 12 日
回答者 : 千切谷 耕一郎 氏(代表取締役社長)



■ 千切谷 耕一郎 氏(代表取締役社長)

(3) 調査結果

① “チャレンジ経営” テーマ

「春風堂」というブランド力を借りずに、今までの商品イメージとは違った品質で、新しい洋菓子店をゼロから創りあげる新たなブランドの創出。

② チャレンジ前の状況

1) 当社の歩み

当社は、元々、薬局を営んでいたが、昭和 23 年に祖父が異業種である和洋菓子店として「春風堂」を創業。香川県内に 30 店舗、年商 20 億円を目標に拡大してきた。かつて、地元「春風堂」を知らない人はいないといっても過言ではないほどの高い知名度を誇っていたケーキ屋だった。けれども競合他社の進出、拡大戦略による物流等の制限により、独自の品質力を保持できない環境が続き、高いブランド力が逆行した。そんな中、若き 4 代目社長として 2007 年 4 月に、現社長の千切谷耕一郎氏が事業を引き継いだ。

2) 4代目社長の誕生

4代目社長は、大学を卒業後に食品から衣料・宝飾関係までを扱う「銀座和光」へ就職、売場から仕入れまでの実務経験を積んだ。

その後、「春風堂」へ入社。まず工場勤務を約1年。そのころに「ゆめタウン高松」への新店準備に携わることができた。今までにない店舗ということで、開店当時はタルトの実演販売を中心とした洋菓子の新コンセプト店として立ち上げた。

当時は直営店売上げで、まだ7対3の割合でパンの実績のほうが大きかったという。

2001年、春風堂のファンの方を大事にするのは我々の義務でもある、という理解のうえで、ラ・ファミーユを開店。同店は、春風堂ブランドに頼らないオリジナル商品のみで勝負した。

現在、直営3店舗とそれ以外に4店舗、トータルで7店舗を運営している。昨年春からはラ・ファミーユの名前で楽天市場に出店し、店舗と同一の商品を常時10種類以上ラインアップ、全国区への進出を果たしている。

③ チャレンジのきっかけ

ゆめタウン高松では「タルトファクトリー」という店舗名で、実演販売をする洋菓子店とした。当時、今までにない販売形式が、お客さまからの高い評価を受けていた。

そんな中、販売元は「春風堂」であることを知らずに購入する顧客が多いことを知り、「春風堂」というブランドに誇りを抱いていた社長は、新たな商品コンセプトをつくることを閃いた。

「春風堂」を一切感じられない新たな洋菓子店をつくってみよう！と持ち前のチャレンジ精神が奮起したことをきっかけに、今のフランス菓子工房「ラ・ファミーユ」が誕生した。

④ 構想

高松市郊外に、今までにない洋菓子の店として、フランス菓子工房「ラ・ファミーユ」をオープンさせる。

お客さまの目の前でつくる、という原点に回帰し、それをゼロから自分で立ち上げる。

⑤ 計画

今までの「春風堂」のイメージ、味、全てを変えてゼロから作り出すことを追求したいという思いのもと、洋菓子の基本から学ぶ。

店舗の内装・外装は、社長の奥様のヨーロッパ留学での体験を活かし、ヨーロッパ風にアレンジした。

⑥ 準備

徹底的に洋菓子の基礎から学び、独自で品質にこだわった製品づくりの研究を重ねた。ヨーロッパ菓子のレシピを使い、四国の素材でつくと、またひと味違った洋菓子ができあがる。そういった新たな発見の連続が独自の商品を次から次へと生み出し、見た目や価格帯にもこだわりをみせた。

店舗運営だけでなく、認知度を高め拡販するためネット通販もスタート。店舗で販売している商品(ケーキ)では、ネット上の人気を得られないと考え、ネット通販専用の商品を開発した。

⑦ 推進内容

ネット通販に関して、楽天市場やヤフーショッピングのランキングで上位にある人気のスイーツを数多く取り寄せ、どこに特徴があるのかを研究した。

その結果、ジャンルとしてはロールケーキ、チーズケーキなどメジャーなジャンルでありながら、各社ともに何かオリジナルの特徴がある商品ばかりであることに気づいた。

また、販売ページでは、地域性を持たせ、生産者の顔や使用している素材そのものをうまく紹介していった。商品名もひとひねりした。

⑧ ハードル(苦労した点)

新たな販路としてネット通販への取り組みをはじめたころ、本社である「春風堂」が保有していた工場で、大手コンビニエンスストアとの契約が中止となり、工場内の人員整理が必要になった。

経営者という立場で、幼少のころからお世話になっていた工場の社員をリストラしなければならない事態に直面したことが、精神的につらかった。話す前にほとんどの社員は、実情を理解してくれていたことがせめてもの救いであった。

⑨ 対応方法

ネット通販においては、既に人気のある商品を徹底的に分析し、他社との差別化を図った。メジャーなジャンルからバウムクーヘン、チーズケーキ、チョコレートケーキを選んで3商品を開発。ただし、バウムクーヘンは黄色が強く分厚い商品にし、チーズケーキはまっ黒にするなど、特徴を持たせた。

販売ページには香川の和三盆(砂糖)や、地元の高原で採れた卵を使っていることを強調し、生産者の顔が見えるページもつくった。

こうした取り組みが功を奏し、商品が雑誌やテレビなどで数多く取り上げられるようになった。そして開始からわずか2年で、ネット通販の売上高は2億円に到達したのである。

⑩ 結果(プラス面)

新たなブランドの創出により、ネット通販で2億円の売上となるなど、予想よりも早い結果を得られた。数々の新たな商品開発により、多くの雑誌やテレビなどのマスコミから取材を受けるようになり、新たな商品ブランドを創出できた。

⑪ 結果(マイナス面)

毎日、新事業への取り組みが忙しく、育ち盛りの子ども2人と接する時間が限られてしまうことが残念だが、つかの間の時間でも一緒にいるよう心がけている。

⑫ 学習(気づき、学び、反省)

お客さまとのふれ合いを通して、さまざまな要望・意見から、商品へのこだわり、本物への追求が大切であることに気づく。一人ひとりのお客さまへの満足度を意識したことで、今のフランス菓子工房「ラ・ファミーユ」が生まれた。常に進化し続けるスイーツ業界において、新たな商品の先駆けとなり、今も突き進んでいる。

また今までは、強いブランド力のある「春風堂」という看板のおかげで、認知度を高めるという課題に直面したことがなかった。新たな商品をつくり、新たな販路であるネット通販をはじめることになって初めて、わかりやすく伝えることの難しさや大切さに気づいたことは大きな収穫だった。

⑬ 今後の課題と具体的な取り組み方法

1) 積み残し課題

多店舗展開はせず、じっくりと顧客の定着化、より品質の向上を目指し、ネット通販での拡販を図っていく。ネットだけでは届かないお客さまに対しては店舗を構えることで、ネット店の信頼も高まる。

こういった取り組みに積極的に参加することで、さらに知名度を高めていきたいと考えている。

2) 新たな課題

尊敬する京セラの創業者である稲盛和夫氏の「動機善なりや、私心なかりしか」の言葉を胸に、誠実にいま何をすべきかを自問自答しつつ、愚直にやっていきたい。

夢は、全国のお客さまに向けてフランス菓子工房「ラ・ファミーユ」商品の認知度向上と、バウムクーヘンなどの既存の商品の質を上げること、そして新たな商品づくりに挑戦したい。

⑭ 自由意見

社長の異業種業界での勤務経験や異国での留学経験により得た知識や感性が、奇想天外な発想で新商品開発につながった。さらに老舗の伝統を守っていた品格と、新たな革新を起こす大胆さをあわせ持った芯の強さが、謙虚に前向きに新たな事業への取り組みにつながっている。



■ バウムクーヘン型の本社外観

6. 塚田木材株式会社

(1) 会社概要

所在地 : 香川県坂出市富士見町 1-2-19
代表者 : 塚田 武尚 氏 (代表取締役社長)
創業年 : 1903 年
設立年 : 1947 年
事業内容 : 製材業、古材販売業、木材・新建材販売業等
社員数 : 6 人
事業所 : 本社・工場／坂出市富士見町
資本金 : 60,000,000 円

(2) インタビュー調査

調査日 : 2010 年 10 月 18 日
回答者 : 塚田 浩之 氏 (専務取締役)



■ 塚田 浩之 氏 (専務取締役)

(3) 調査結果

① “チャレンジ経営” テーマ

「新規事業開拓による業績改善」 ～ みんなの笑顔を取り戻せ ～

新規事業として古材販売事業に参入。未だ認知度の低かったニッチ市場に参入することにより、旧態然として先細り業界からの脱却を図る。

② チャレンジ前の状況

1) 当社の歩み

1903 年に琴平町において製材工場として創業した (塚田製材所)。1926 年、社屋の火災を契機に坂出市へ移転。当初は地場の木材を使い製材業を行っていた。

1947 年には塚田木材株式会社を設立。そして 2002 年、東京の大手商社で敏腕商社マンとして勤務していた塚田浩之氏が入社、専務に就任する。氏は本テーマの主人公であり、新規事業開拓の一翼を担うことになる。

2) 新規事業進出前の状況

塚田浩之氏入社当時の製材業界は、意に反して斜陽化の一途をたどっていた。

建築用木材の需要減、価格の低下の一方で流通費用、人件費などの固定費は相当かかる。薄利多売を余儀なくされている中、海外製材品の流入増が拍車をかけ、存続すら危ぶまれる業者も多数あった。

「売れないマーケットに売れないモノを売っている」といったあきらめムードが蔓延しており、当社内も例外ではなかった。

それは当然のごとく売上、収益低迷へとつながっていた。

③ チャレンジのきっかけ

商社マンとして多忙な毎日を送り、役職就任も浮上していた浩之氏であるが、ある日ふと実家のことが気になり帰省。そこで、将来に明るい兆しが無一つなくあきらめムードの漂っている父母や従業員を目の当たりにする(父は現代表取締役社長の塚田武尚氏)。

「みんな何もやることやってないのに、不況だなんだといっている。これはなんとかせんといかんな」と決意した専務は、東京に戻るやいなや辞表を提出。実家に戻ると、さっそく収益改善に着手、今後の方向性を模索することになる。



■ 本社屋内の大広間・・・価値の高そうな木材が贅沢に活用されている

④ 構想・計画・準備

新規事業といえども何から手をつけていいかもわからない状態からのスタートであったので、試行錯誤の連続であった。住宅のフランチャイズ業や光触媒の建材業なども検討したし、前職の流れからIT機器の販売も行った。

その模索の中で一つの気づきが得られた。「新規事業を増やしても、主軸(木材)から外れてはいけない。100年を超える木材屋としての実績が、塚田のブランドと信用になる」ということだった。

期を同じくして友人 300 人程度に「木で何か新しいことはできないか？」とアンケートをとってみたところ、その 5%くらいから「古い木材、古い家具」との回答を得た。

一般的には廃棄物としての認識しかなかった古材(古民家を解体して回収)であるが、浩之専務は「これは間違いなく可能性を秘めている」、との確信を得たという。

木材業界にドップリ浸った意見ではなく、一般消費者の意見であったことも、その確信の裏付けとなった。



■ 古材の一例・・・ 抜群の質感を醸し出している

⑤ 推進内容

1) 初期の内容

約 1 年半の試行錯誤期間を経て、2004 年から本格的に古材販売を開始する。

しかし、全くの新規事業であったため綿密な計画を立てる術もなく、当初は 10 本程度の古材をかき集めてスタート。当時は認知度も低いモノであったためそう簡単には売れず、しばらくは暗中模索の日々が続いた。

その中でもテレビ、ラジオ、新聞、雑誌などあらゆるメディアに取り上げてもらうように営業をかけたり、手づくりのホームページを立ち上げたり、日々プロモーション活動は欠かさなかった。

ホームページの開設は資金面の制約から必然の帰結であったが、後述のように新たな市場開拓に一石を投じることとなる。

そして、3 年程度経過した時点から徐々に軌道に乗っていく。

2) 3 年後～現在の内容

3 年後あたりから、東京のデザイナーたちよりあらゆるジャンルの店舗内装にと注文が入りはじめる。

元来、空間デザインが好きだった専務は、そこでデザイナーの感性にマッチする古材を提案することを通じてさらに信頼を勝ち取っていった。自身が培ってきたデザインの知識とセンスをより前面に押し出し、全て手づくりのホームページで猛アピール。それがさらにデザイナーの目を引き、アクセスもうなぎ上りで上昇していくことになる。

口伝えの評判も広まり、今やデザイナーはもちろん全国の工務店からも引き合い、注文が相次ぐほどの人気を博している。

販路をネットで開拓した結果、顧客は北海道から九州・沖縄まで全国規模となり、県外売上比率は実に 80%を超えている。

人口減少社会に突入した現在、せまい商圈では尻すぼみとなる。県内木材業の需要層は香川県内、と考える従来型の視点ではなく、IT活用とも相まって広く全国規模で展開をなし得たところに着眼点のすばらしさがある。

また、中でも市場規模の大きい東京、大阪といった大都市圏での売上比率が高いといった強みも大きい。

現在では古材の自社ブランド「古材日和」もかなり定着してきており、充実したホームページからもその状況が垣間みられる。

また、商圈の重複が少ない秋田、東京、滋賀において「古材日和」ブランドのフランチャイズチェーンに準じた業態での展開をスタートしたところであり、さらなる浸透、熟成が期待されているところである。



■ 古材利用の一例・・・ つついお酒も進みそうなカウンター

⑥ ハードル(苦労した点、困ったこと)・対応方法(創意工夫した点、解決策)

旧態然とした材木業の事業縮小に伴い、社員のリストラは避けられなかった。60 歳以上の社員を中心に、相当規模のリストラを断行した。

また、新規事業を開始するにあたって軌道に乗るまでは人件費負担が厳しいので、再雇用制度の活用や親族の登用を行った。

⑦ 結果(プラス面)

1) 収益の改善

現在の当社は3つの事業を中心に展開している。

1つ目は伝統的な材木事業

2つ目は古材販売の2年後に立上げた輸入材(アピトン、イペなどのデッキ材)事業

3つ目が本件古材販売事業

である。古材販売事業は当該3本柱の一角を担い、売上高の改善や収益の改善に対する貢献度は計り知れない。

2) 社員の笑顔の復活

お先真っ暗といった状況から脱却することができ、社員のムードも改善した。それに伴いモチベーションの向上といった嬉しい副産物をももたらした。

⑧ 結果(マイナス面)

新規事業を開拓したことによる特段のマイナス面はない。ひたすら先へ向かって走り続けていくしかない状況なので、マイナス面など考えている暇はないといった方が実情かもしれない。

⑨ 学習(気づき、学び、反省)

一般需要者のニーズを発掘し、古材という売れるモノを発見したことは大変大きかったが、それだけに留らず塚田専務のセンスなどをベースとしたコンサルティングという付加価値を挿入したことも成功要因の1つであると感じている。

また当社は、ホームページやブログなどのデジタルツールを全面活用して現在の地位を築いてきたという経緯がある。現在の主要営業ツールの一つであることは間違いないが、顧客フォローに活用するニュースレター、実際に顧客に会ってフェイストゥフェイスでフォローするといったアナログ面の活用も重要であると感じている。

さらに、デザイナーや工務店といったプロの業者だけでなく、最終消費者への対応の必要性を痛感している。なぜならば、古材を使用するのはあくまでそうした最終消費者であり、そのプラン、考え、イメージなどが重要な要素となるからである。

当社でも既にホームページの内容面、打合せなどにおいて対応を施しているが、「一般消費者でもわかりやすく」という側面で苦慮しているのが実情である。

⑩ 今後の課題と今後の方針、自由意見

上記、一般最終消費者への対応も含めた営業手法および営業ツールのさらなる検討が1つの側面である。また、近年では古材の仕入元として県内のみならず東北などの遠方や海外からの供給が増加しており、その費用対効果の十分な把握や効率化がもう1つの課題である。

古材販売事業については当社の強みとなり、他社との差別化を有するに至った。

これからも、さらなるブラッシュアップを継続することで、「木材のダイヤモンド」である古材のように光り輝き続ける企業を目指していきたい。

200年企業を目標に。専務の壮大な夢である。



■ 本社外観 . . . 築84年、香川県教育委員会の近代和風建築にも指定
さすが古材販売業者

7. 有限会社鼎眞屋

(1) 会社概要

所在地 : 香川県高松市多肥下町 1150-10
代表者 : 宮崎 勝博 氏(代表取締役)
設立年 : 1995 年
事業内容 : 飲食店の経営 (居酒屋・焼き肉店・ホルモン焼店等)
社員数 : 30 人(パート・アルバイトを除く)
店舗 : 高松市／5 店舗 岡山市／3 店舗
資本金 : 3,000,000 円

(2) インタビュー調査

調査日 : 2010 年 8 月 5 日
回答者 : 宮崎 勝博 氏(代表取締役)



■ 宮崎 勝博 氏(代表取締役)

(3) 調査結果

① “チャレンジ経営” テーマ

「社内体制の構築と顧客ニーズに合った経営の実践」

変化の激しい外部環境に対応し事業を継続させるためには、強固な社内体制をつくり上げる必要がある。また、お客さまに選んでいただくために、ニーズに合った店舗運営やサービス、出店計画を行い、お客さまに喜んでいただけるお店をつくらなくてはならない。

② チャレンジ前の状況

1) 当社の歩み

社長の宮崎氏は高校卒業後、神戸でホテルシェフとして働いていたが、24歳の時に奥様の父親が経営する喫茶店を手伝うために香川へ帰って来た。飲み物や軽食のサービスとともに、コーヒー豆の販売を行い売上の拡大を図っていた。しかし、15年ほど続けたころから、「この業態では家族を満足には養っていけないのでは」という不安を感じはじめていた。また、もう一度調理の仕事がしたいという思いも湧きあがっていた。

そこで投資額が少なく、収益の見込める焼き鳥店をはじめようと決心。ちょうど友人が焼き鳥チェーンのF Cに加盟していたので、その方と共同経営で焼き鳥店を開業した。ちょうど40歳だった。

しかし、開店当初は上手く売上が上がらなかった。悩み考えるうちに、ある考えが見えてきた。それは、「調理作業は、慣れれば誰でもある一定のレベルで行うことができる。しかし、接客対応は個人の考えによって大きく異なってくる。だから、お客さまを大切にする気持ちが大事だ」ということ。しかし、共同経営は半年で終わってしまう。商売への考え方や、今後の経営方針に大きな違いがあったためだった。

2) 郊外へ出店

社長は家族で利用できるようなお店を目指したかった。そのためには大きな駐車場が必要と考え、高松市太田町へ第1号店をオープンした。

お客さま重視の考えを徹底して営業を続けていると、お客さまや取引業者からも応援していただき、順調に売上を増やすことができた。

また、アルバイトから社員になる人も増えてきたことと、さらなる売上拡大を目指し、2年後には高松市伏石町へ2号店を出店して法人成りを行った。

けれども思うようには売れなかった。近い将来には大きく発展するエリアだったが、まだ区画整理のため道路工事が多く、来店しにくい状況だったからだ。

その後、1号店のお客さまを2号店に案内するなどの工夫を行い、知名度を上げることにによって業績を伸ばすこともできた。

自店の状況や周囲のお店を見ると、やはりこれからは大きな駐車場を持ったお店が繁盛すると確信。また、幸いなことに2店舗とも上手くいっている今だからこそ、さらなる出店をしようと決め、2年後に高松市多肥下町に3号店を出店した。

3号店は既存店に比べ格段に大きいお店となった。そこで、オープン時の混乱を避けるために広告宣伝を行わなかった。近隣に飲食店も多いので、十分認知されるだろうと思っていたのだ。

これが裏目に出た。全くお客が来なかったのである。大型店舗のため投資額も大きく、社員も多く雇っていたので、「このままでは1年で倒産する」と、開業後初めて行き詰まりを感じた。

この危機感は大きな意識の変化を生み出した。バリアフリーを導入するなどお客さまを思いつくった店舗だから、上手くいかないのは何か工夫が足りないからと前向きにとらえ、店舗や業務の再確認を行った。不足していた広告宣伝を行い、社外からの意見も参考にしながら改善を進めた。そのようなことを続けていくと、オープン2ヶ月後には繁盛店といわれるお店にすることができた。

ここでさらなる投資を行った。駐車場の拡大やテラス席の設置を行うと、さらに売上を増やすことができた。しかし、この時でピークを迎えることになってしまうのである。

③ チャレンジのきっかけ

1) 外部環境の変化による収益悪化

2002年の道路交通法改正に伴い、酒気帯び運転の罰則が強化された。郊外型で飲酒を中心とする当社は、不況の影響も加わり業況は大幅に悪化した。さらに近隣へ同業者の出店も続いた。売上高は半減し、毎月の収支が赤字という会社存亡の危機を迎えた。

2) 希望退職の募集

1年近く悩み続けたが、打開策は見えてこなかった。近隣の飲食店が倒産しはじめ、次は自分の番になると覚悟した。もう打つ手はなかった。

退職金の支払ができるうちにといい、社員を集めて希望退職の募集を行った。15人の社員を半数にすればと思っていたが、10人の希望者が出た。全ての店舗を営業することが困難な状況になった。

④ 構想

1) 管理体制の構築とお客さま重視の再徹底

急激な店舗と社員の増加によって、社長の管理負担は過大なものになっていた。今後も多店舗展開を実施するにあたっては、各店舗で責任者をつくり、社長が全体を把握するという内部体制の構築が必要だと考えた。

また、人数の増加のため、社員の意識統一ができていなかった。以前のように顧客重視の対策が打てていれば、結果も変わっていたかもしれないと思った。今後も企業の方針としてお客さま重視を徹底していくためには、もう一度浸透させる取り組みが必要だと感じた。

2) 顧客ニーズにマッチした業態への展開

近隣に出店してきた競合先は、当社と異なって個室型店舗だったため、お客さまの反応も非常によかった。また、道路交通法の改正のような外部環境の変化は今後も起こると思う。

そこで顧客ニーズに合わせた店づくりで、環境変化にも対応できる業態や出店計画を行おうと考えた。

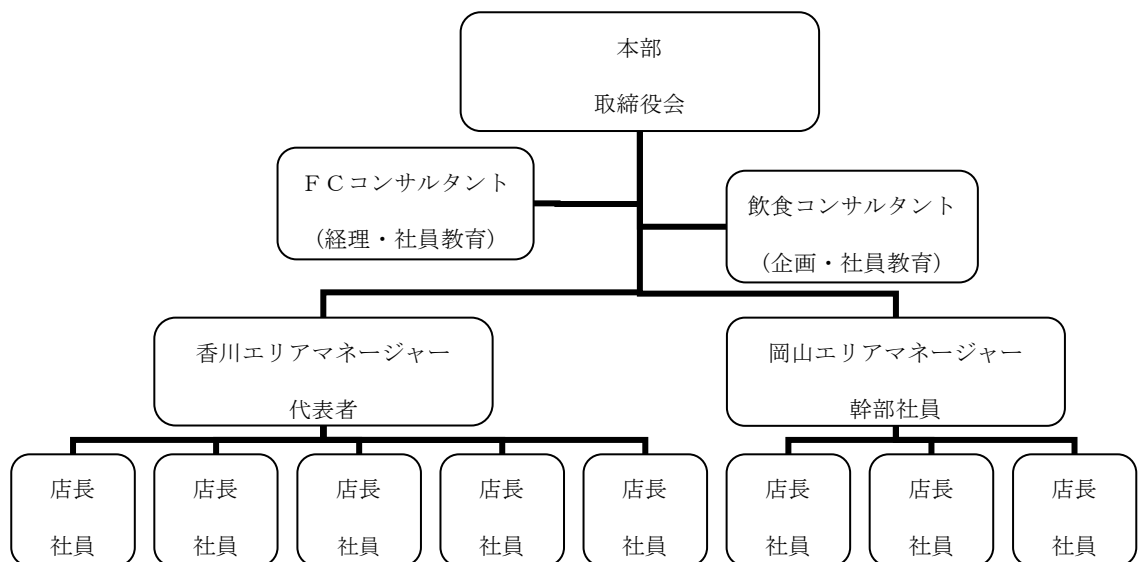
⑤ 計画

店舗責任者の育成と内部体制の構築は、自社ノウハウが不足していたためコンサルタントの支援を検討した。社長とコンサルタントの考えを統一し、社員にOJTや研修を通じてお客さま重視の意識統一を図るように準備した。そして、社長の管理負担を軽減することで、社長の強みである店舗運営や新業態への発想を活かして顧客ニーズに対応しようと考えた。

⑥ 準備

取締役会での協議と、コンサルタントとの定期的な打合せを行い、実施すべき対策を決定していった。

■ 現在の組織図



⑦ 推進内容

1) 店舗整理と社内体制の再構築

経営危機に対処するためと、1号店、2号店は立地が不利な状況になっていることから、将来性が低いと判断し売却を考えていた。ちょうどその時、社員の1名から店舗を引継いで独立したいとの申し出を受け、引き渡しを行った。

1 店舗体制になったのを機会に、店舗運営や調理過程を、社長が先頭に立ち再確認していた。しかし、再び店舗数が増加していくにつれて、経理や給与といった本部事務も煩雑さを増していった。本部事務について、飲食フランチャイズで勤務経験のあるコンサルタントを紹介してもらい外注した。

2) 管理者育成の研修制度

内部体制の強化と店舗競争力をつけるには、店舗責任者を配置し、その他の社員やアルバイトの指導を行っていかなくてはならない。そこで今までは簡単なミーティングしか行っていなかったのを改め、2人のコンサルタントが中心となって、実務的な売上高・コスト管理や人材教育、商品企画などの研修を行った。

また、社員に岡山や東京の人気店を視察させて、社外の知識を吸収させることにした。

3) 新業態、新市場への出店

飲酒運転の罰則強化から、外食での飲酒を控える傾向となり、今後も続くと考えた。そこで食事を中心にした業態である焼き肉店への進出を決定した。ちょうど隣接する店舗が撤退したので、1店舗体制になってすぐに出店した。また、2店舗で入り切らないお客さまを取り込もうと、隣接地へ既存店とは対象顧客をずらした居酒屋を出店させた。管理体制の弱さをカバーするため、このようなドミナント戦略により、その後の出店を続けている。

飲酒罰則の強化のため、郊外型店舗での出店は難しいとも考えた。駅前ならば影響も少ないと思い、高松市瓦町への出店を計画した。しかし、立地条件と手狭な店舗のため、居酒屋や焼き肉店では出店できないと考え、新業態のホルモン焼店として出店した。

ホルモン焼店は、投資や出店準備の負担が少なくてもできる業態だった。さらに魅力的なマーケットを求め、岡山市本町への出店も実現させた。

⑧ ハードル(苦労した点、困ったこと)

1) 社内でのノウハウが不足していた

管理体制の構築や、社員教育についての知識や経験が不足していたため、実行することができなかった。

2) 広域になったため、さらに管理負担が増大した

岡山市への出店のため、社長の管理エリアと店舗数が増えた。現地採用の社員が全員退職するなどもあり、管理負担も大きくなった。

⑨ 対応方法(創意工夫した点、解決策)

1) コンサルタントとの連携

社内だけでは解決できない課題に対しては、コンサルタントを活用した。

2) 管理エリアの分担

岡山エリアの管理者を配置して、社長の管理負担を軽減した。

⑩ 結果(プラス面)

1) 多店舗展開の成功による業績向上

F Cコンサルタントが中心となって本部機能をつくり、各店舗との連携を強化した。全体の管理体制がしっかりしたため、店舗展開も順調に進み、好調を継続することができている。

また、規模の経済が働き、仕入コストや間接経費も低減し収益性が向上した。

2) 社員の成長とモチベーション向上

人材育成の成果から、接客や店舗運営に関する能力を上げることができた。また、エリアマネージャーを任せられる人材も育てることができた。

さらに、自分たちが成長するチャンスが生まれたことによって、仕事に対するモチベーションも上がった。

3) 業態や市場の多様化によるリスク分散

居酒屋と違った業態を手に入れたことにより、全体での環境変化からの影響が少なくなった。さらに環境変化に対応するための改装や業態変更が可能となった。また、さまざまな地域に出店したことによって、市場から受ける影響も分散された。

⑪ 結果(マイナス面)

管理体制の強化や、社内研修に対して好意的でない社員が退職した。社員数の不足によって営業できない店舗が生まれ、営業日数を減らしたことで売上が減少する店舗もあった。また、採用に関するコストの増加や、入退社関係の事務が煩雑さを増した。

⑫ 学習(気づき、学び、反省)

社員の研修への参加や取り組み方を見ることによって、やる気や考えがよくわかる。研修を通した社内コミュニケーションが増えたことによりチームワークが醸成され、店舗運営にいい影響を与えている。

このような点から研修などの人材育成が重要だと感じ、独立の支援などもできればと思った。

⑬ 今後の課題と具体的な取り組み方法

1) 積み残し課題

人材育成によって、ある程度は店舗責任者を育成できたが、まだ満足できる状況ではない。今後も継続的な研修により、お客さま重視の考えを持ち、店舗管理のできる人材を増やしていきたい。

2) 新たな課題

会社規模が大きくなり、どのように事業承継を行っていくかという課題も難しくなった。計画的な取り組みが必要とは思っているが、どのように行えばよいか決定できていない。

⑭ 自由意見

今の時代は変化のスピードが速く、一瞬の油断もできないという危機感がある。だが、節約だけでは企業の成長はない。かといって、拡大だけでは危険である。このような難しい状況の中、企業が継続し雇用を守らなくてはならない。

今後も地方都市の人口減少や飲酒・外食離れといった外部環境は、さらに変化すると思われる。そのような中で企業として生き残るには、お客さまに喜んでいただき、覚えていただくことが重要である。

そのためには、『お客さまは財産』という、お客さまを大切に思う気持ちを持った経営を意識し、商売に夢や情熱を持ち続けることが大事だ。このような考えを社員に伝え、想いを引継いでもらいたい。



■ 多数の個室があり人気の居酒屋



■ 落ち着いた雰囲気の焼き肉店



■ レトロな感じで懐かしい居酒屋

第4章 総括

1. インタビュー調査から考察できる“チャレンジ経営”の実態

現在の日本経済は、2007年度のサブプライム住宅ローン問題にはじまり、ギリシャショック、中国バブル崩壊の危機が囁かれるなど、百年に一度といわれる世界的な経済不況の中、先行き不透明感をさらに増大させている。

そのような厳しい経営環境の中でも、意欲的な取り組みに果敢に挑戦する中小企業は存在し、確実に成功を収めている中小企業もまた存在することがわかった。

その具体的な取り組みと成果を以下にまとめてみる。

(1) チャレンジ経営のきっかけ

調査内容より、チャレンジ経営のきっかけは大きく分けて3つあることがわかる。具体的には次のとおりである。

■外部環境の変化などによる“苦境”など	【外部環境型】	5社
■内部環境の変化などによる“行き詰まり”など	【内部環境型】	1社
■思い描く理想状態を目指す	【理想追求型】	1社
		合計 7社

ちなみに、井上誠耕園は「理想の農業を目指すためにチャレンジ経営を行っている」と調査報告書に記述されており、“思い描く理想状態を目指す”の例といえよう。

各社別にまとめると下表のとおりとなる。

No.	調査企業名	事業内容	チャレンジ経営のきっかけ	チャレンジ経営きっかけのパターン
1	庵治石彫工房	石材加工および卸業	中国産墓石の流入拡大や異業種からの業界への参入など	外部環境型
2	井上誠耕園	オリーブや柑橘類の栽培、加工、販売	農作物の流通構造を変革して、農業を発展させることへの追求	理想追求型
3	ウエストフードプランニング	うどん店経営など	自社の多店舗展開により、従来の経営管理方法が適合しなくなった	内部環境型
4	システック	電子応用装置の製造など	主たる取引業者の業況に影響を受け、当社の売上が減少傾向	外部環境型
5	春風堂	洋菓子・パンの製造販売	競合の激化や消費者志向の多様化	外部環境型
6	塚田木材	製材業など	建築用木材の需要減少してきたこと、海外製材品の流入増加など、業界全体が斜陽化	外部環境型
7	鼈貝屋	居酒屋等飲食店の経営	2002年の道路交通法の改正や若者の酒離れ	外部環境型

① 外部環境の変化による売上高の減少

外部環境の変化が経営に影響をおよぼす経営体制であることが要因と考えられる。

規制の緩和や強化による外部変化に一喜一憂する経営ではなく、自らの力で対応できる組織体制の確立や商品価値の向上により、積極的に売上をつくるという攻めの体制が、自立経営への挑戦を促している。

② 社員のモチベーション低下による退職や不平不満の声

経営方針のあいまいさや生産管理体制の甘さが要因となっている。経営方針の明確化、経営計画の策定により経営者のリーダーシップの強化による業務改善を図る。社員の声を聞く体制づくりやコミュニケーションの強化、研修の実施が社員との意識統一を図り、業務改善への挑戦を促している。

③ 商品価値の低下による既存顧客の減少

拡販等による商品の品質低下によるブランドイメージの悪化が顧客離れの要因となっている。顧客のニーズに対応した商品開発やサービスを強化することへの挑戦を促している。

(2) チャレンジ経営の内容分類

さらに、調査内容よりチャレンジ経営の具体的内容を分類すると次のとおりとなる。

■新商品開発	-----	3社
■新たな販路の構築	-----	4社
■新業態開発または業態転換	-----	3社
■内部管理体制の強化	-----	3社

※重複項目があるため調査企業7社よりも多くなる

各社別にまとめると下表のとおりとなる。

No.	調査企業名	チャレンジ 経営きっかけの パターン	チャレンジ経営具体的内容	内容の パターン分類
1	庵治石彫工房	外部環境型	・製造工場の縮小 ・管理数値の見える化の推進 ・経営方針の設定や ISO9001 の導入などによる P D C A サイクルの追求	業態転換 内部管理体制の強化
2	井上誠耕園	理想追求型	・オリーブを使った新たな食品や化粧品の開発 ・WEB などによるエンドユーザーとの直接取引	新商品開発 新たな販路の構築
3	ウエストフード プランニング	内部環境型	・経営理念の浸透 ・商品提供プロセスの見直し	内部管理体制の強化
4	システック	外部環境型	・受注型商品の開発から汎用製品開発 ・自社販売チャネルの構築	新商品開発 新たな販路の構築
5	春風堂	外部環境型	・ネット通販への進出 ・フランス菓子工房「ラ・ファミーユ」の出店	新たな販路の構築 新業態開発
6	塚田木材	外部環境型	・古材の販売 ・インターネット上での販売チャネルの構築 ・フランチャイズチェーンに準じた業態の展開	新商品開発 新たな販路の構築
7	最良屋	外部環境型	・組織体制の見直し ・研修制度の強化 ・焼き肉店の出店、駅前への出店、ターゲット顧客を変えた出店	内部管理体制の強化 新業態開発(業態複合化)

① 新規事業・新商品開発・新市場開拓

システックの「待ちの開発から攻め開発への転換」、春風堂の「商品の差別化による新たなブランド創出」と、自社の強みを活かした新商品開発と新たな営業戦略がみられる。

ウエストフードプランニングの「理念経営実践による商品力、接客サービスの向上」、最良屋の「社内体制構築による業態の多様化」、庵治石彫工房の「管理会計導入による数値の『見える化』」と、経営体質の強化による取り組みがみられる。

塚田木材の「古材とデザイン力を武器に自社ブランドの立ち上げ」、井上誠耕園の「高付加価値商品によるブランドイメージ構築」と、双方とも手段としてはインターネットの活用が挙げられる。

② ステークホルダーを視野に入れた社内体制の構築

ウエストフードプランニングの社内人材育成を通じた「みんなが元気になるうどん屋へ」という経営理念の実現、最良屋の強固な社内体制の構築と顧客ニーズに合った経営の実践等、社内のみならず顧客を中心とした社外に対しても目を向けている点が目立った。

(3) チャレンジ経営の成果

インタビュー結果から各社のチャレンジ経営の成果をまとめると下表のとおりとなる。

No.	調査企業名	成 果
1	庵治石彫工房	・売上高および粗利益とも目標を達成できるようになった ・社員同士のベクトルが一つとなり、社員のモチベーションが上がった
2	井上誠耕園	・ブランドイメージが定着化することによって、商品の認知度が上がった ・売上高が倍増した
3	ウエストフード プランニング	・社員一人ひとりに経営理念が浸透し、社内に活気がある ・売上高および経常利益は前年同月比 100%を超え続けている ・社員の定着率も高まっている
4	システック	・2006 年より 2010 年に至るまで、造船所より毎年切れ目なく受注が入っている ・販売している商品は「本体＋消耗品」であり、一定量の消耗品の受注がある。またシステムメンテナンスも必要となる。そのため、売上高の安定につながっている
5	春風堂	・新たな商品ブランドが構築できた ・ネット通販では 2 億円の売上を上げるようになった
6	塚田木材	・自社ブランド「古材日和」が定着化している ・デザイナーや全国の工務店注文が相次いでいる ・古材の県外売上比率は 80%を超えている
7	最良屋	・多店舗化の成功により業績が向上した ・人材育成の結果から、接客や店舗運営に関する能力を上げることができた ・社員のモチベーションが向上した

① 売上高の向上、業績改善

- ・ 新商品開発と攻めの営業活動により、過去 5 年間で最高の売上高を達成した。
- ・ 理念経営実践により商品力や接客サービスの向上を図り創業以来の増収増益を達成した。
- ・ 既存の商品にコンサルティングという付加価値を付けて販売し、売上高を大きく伸ばした。
- ・ 外部のコンサルタントによる社内体制の再構築と、顧客ニーズに合わせた業態変化を図り、業績を向上させた。
- ・ 商品のデザイン性を高め、Web 戦略によってブランドイメージを定着させ、売り上げが倍増した。
- ・ 他社や顧客ニーズを徹底して研究し、商品力を高めた。ネット通販によって、わずか 2 年で売上高 2 億円に到達した。

- ・ 部門別採算制度を導入し、数値の「見える化」を進め、部門別に自主的に収益を改善する方向で取り組んだ。結果、売上・粗利とも予算達成し、経費も削減され収益が向上した。

② 社員のモチベーション向上

- ・ 経営理念の浸透を図り、社員のモチベーションが向上した。今では定着率は抜群で、辞める人もいない。
- ・ 社員のムードもお先真っ暗といった暗い状況だったが、自社ブランドを立ち上げて新市場を開拓し、収益も改善したことによって社員の笑顔が復活した。
- ・ 社員研修、経営方針検討会などの機会により、社員間のコミュニケーションが活性化し、経営参画意識も高まった。そして、社員同士のベクトルが一つになり、考え方やモチベーション、スキルが向上した。

③ その他

システックの経営革新承認によるスムーズな融資・販路拡大の支援享受、畳屋の業態・市場多様化によるリスク分散効果、井上誠耕園の農業に対するイメージアップ、春風堂の早期のブランド構築効果といった多様なプラス効果を生み出している。

(4) チャレンジの結果生じた課題

① 前向きな課題の登場

システックの開発を収益に直結させる戦略・営業体制強化の必要性、塚田木材の営業ツールのさらなる検討・遠方仕入先への対応、畳屋の会社規模が大きくなったことから生じた事業承継への対応等、積極的な挑戦をしたからこそ生じた積極的な課題が挙げられる。

② 新たな夢の創造

課題というカテゴリーではないのかもしれないが、ウエストフードプランニングの独立指向者へのサポート、井上誠耕園の新しくかつ大きな産業ないし小豆島活性化、春風堂の全国の顧客の認知度向上・新たな商品づくりといった、未来志向の壮大な夢が生まれている。

③ 商品開発・販売形態への挑戦が売上に直結されない

新たな商品づくりや販売形態への挑戦が経営とリンクされず、売上の増加につながらない障壁は、顧客のニーズをつかむ努力により乗り越えている。

商品に顧客のニーズに対応した付加価値をつけることでブランドイメージの強化を図り、売上に直結する仕組みをつくっている。

④ 社員からの理解を得る

事業再編における社員のリストラ実行や理解を得て業務に参画させることへの社員からの反発などの障壁は、経営方針の明確化やコミュニケーションの強化による対話、研修によって改善している。

2. “チャレンジ経営”のまとめ

(1) チャレンジ経営の必要性

現在、あらゆる中小企業にとって厳しい経営環境の状況にある。「その中で生き残っていくためにはどうすべきか」と全ての経営者は日々検討考えている。ライバル企業が革新をする中、自分の企業だけが過去の栄光にしがみついていたのでは、取り残されるのみである。

少なくとも肩を並べて進んでいくには、自企業も革新をしなければならない。チャレンジ経営の必要性はここにある。

(2) 理念と実行力

必要に迫られて…といった理由はどうであれ、いざチャレンジをすると決めたら行動を起こさなければならない。そこには経営者としての理念と実行力が必要である。本調査でインタビューをさせていただいた経営者は、みなさん強固な理念と実行力を備えていた。

革新をするとなると、特に社内には相当の抵抗勢力が生じるであろうが、それをトップダウンの強固なリーダーシップで乗り切っていくことが重要である。

(3) 新たな発想と顧客志向

チャレンジにあたって7社に共通していることは、新たな発想と顧客志向であった。

過去の成功体験を追認し追い続けるのではなくて、新たな視点での発想がみられた。また、そこには必ず顧客の観点からの需要はどうか、という検討がなされていた。

「マーケットをとらえた新たな切り口」という視点が、キーワードではないだろうか。

一口にチャレンジ経営の必要性を掲げても、そう簡単になし得るものではない。過去の成功体験からの決別、種々のリスク、抵抗勢力への対応等さまざまな困難が待ち受けている。

しかし、それをなし得ることができたならば、売上増加はもとより多様なプラス効果を享受し得ることがわかった。

もちろん、新たな課題も生じることとなるであろうが、そこには成長した自分と、モチベーションの向上した社員とで乗り切っていけるステージが整っているのである。

(4) まとめ

① 変革への意識の維持

チャレンジ経営とは、これまでの常識にとらわれることなく“独自の見方”や“独自の能力”をつくり出すことであるともいわれる。

ただ、多くの企業は過去の成功体験に引きずられながら経営を行っている。

そのため、現状維持で満足してしまい、敢えてこれまでの見方を検証し、独自の能力を追求していこうという地道な企業は少ない。

業績が好調な時は、さらにその傾向が強くなることもある。

調査企業の多くは「外部環境の変化に大きくさらされたことがチャレンジ経営のきっかけ」としている。このことは、外部からの刺激がなければチャレンジ経営にはあえて乗り出さなかったとも考えられる。

幸い、調査企業は変革のタイムリミットに間に合い、チャレンジ経営の果実を得ることができた。しかし、タイムリミットに間に合わなければ、衰退の道をひたすらたどることになる。

『ビジョナリーカンパニー③ 衰退の五段階』（ジェームス・C・コリンズ著／山岡洋一訳／日経BP）という本がある。

この本では、企業が衰退する過程を五段階に分けて説明している。

その第一段階が“成功から生まれる傲慢”である。つまり、自分たちの長所と能力を過大評価するのである。

このことを防ぐためには、「今までの自分のやりかたは間違っているのではないか、その考えをしている自分自身が間違っているのではないか」ということを意識することである。

つまり、自分の考え方に批判的になることである（このような考え方を“可謬主義”^{かひゅう}という）。

これには、自己鍛錬と多大なエネルギーが必要であることは、いうまでもない。

② チャレンジ経営の落とし穴

『ビジョナリーカンパニー③ 衰退の五段階』が説明する衰退の第二段階が“規律なき拡大路線”である。

つまり、規模を拡大し、成長率を高め、世間の評価を高めるなど経営陣が「成功」の指標だとみるものは何でも食欲に追求するのである。

それには、関連しない分野への進出も含まれる。

また、第四段階は「一発逆転策の追求」となっている。

チャレンジ経営という言葉は響きが前向きであり、勇ましくもある。しかし、そのチャレンジが規律なき拡大路線に走っていないか、また一発逆転策となっていないかを検証する必要がある。

ちなみに、規律なき拡大路線の弊害を引き起こす原因の多くは、成長をするのに必要な人材を集められるより、速いペースで成長することにある。

調査企業の中には、過去にこのような経験を持つ企業もある。そして、このことを糧にして新たなチャレンジ経営に乗り出している。

③ チャレンジ経営を成功させるために

調査企業のチャレンジ経営の内容は、大きく「新商品開発」、「新たな販路の構築」、「新業態開発または業態転換」、「内部管理体制の強化」に分類される。そして、それぞれ一定の成果を出している。

チャレンジ経営の成果は、“一発逆転策”のチャレンジ経営では得ることは難しいであろう。したがって、本来は外部環境の変化などによる“苦境”からチャレンジ経営が動機づけされるのは、“一発逆転策”の発想が強くなるなどの可能性が高まり、もしかしたら少しタイミングが遅いのかもわからない。

しかし、経営の変革に向けて行動を起こさないことは、もっと悪い状況を招いてしまう。

経営の変革とは「巨大で重い弾み車を一つの方向に押し続け、回転数を増やして勢いをつけていき、やがて突破の段階に入っても更に押し続けるようなものだ」といわれることがある。

一度、経営の変革に向けて走り出したら、巨大で重い弾み車を押し続けなければならない。そのためには、可謬主義にもとづき、PDCAサイクルを地道に、そして確実に回すことが必要だと考える。

添付資料

県内中小企業の“チャレンジ経営”に関する
調査・研究

インタビュー調査用紙

インタビュー調査シート

(A4 サイズ、写真・図(キャプション付)、である調。会社案内・パンフレット等の資料があれば入手)

【調査日】 2010 年 月 日 () : ~ :

【企業名】 【回答者】 お役職 お名前

質問項目	メモ等
チャレンジしたテーマ	
チャレンジ前の状況	
チャレンジのきっかけ	
構想	
計画	
準備	
推進内容	
ハードル(苦勞した点、困ったこと)	
対応方法(創意工夫した点、解決策)	
結果(プラス面)	
結果(マイナス面)	
チャレンジしたことによる 気づき、学び、反省点	
今後の課題と具体的な取り組み方法 ・ 積み残し課題 ・ 新たな課題	

【その他ご意見がありましたらインタビュー当日、自由にお話ください】

おわりに

今回の調査からも推察できるが、経営者の独りよがりな固執した考え方や外部環境への依存で満足するのではなく、社員や顧客のニーズに対応していく姿勢が、新たなサービスや商品の開発を実行する原動力となり、チャレンジ経営を成功させることにつながっているとうかがえる。

チャレンジ経営というと社長一人の取り組みのようにも感じ取れるが、今回のインタビュー調査から、社長のリーダーシップにより、社員の力を最大限活用していることがわかった。

経営というものは、社長一人で行うものではなく、多くの関係者との関わりにより成り立っている。その気づきによる感謝が、売上倍増という成果を生み出している。

また、常に現状に満足せず、前進し続けている姿勢は、他社との差別化のため常に新たなものへの取り組みを行っているという視点だけではない。

社員や顧客、取引先関係者を大切にするといったごくごく当たり前のことを、誠実に着実に行っていることが、結果的に新商品の開発や新たなサービスとして経営における成果に反映されていることがわかった。

最後に、この「調査研究報告書」が、これから経営革新に取り組む中小企業等の方々にとって、少しでもお役に立てれば幸いである。

また、ご多忙のところインタビュー調査にご協力いただいた関係者の皆さまへ深く御礼申し上げる次第である。

平成 23 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会 香川県支部

調査研究委員 山下 益明

調査研究委員 川上 実

調査研究委員 長尾 直樹

調査研究委員 多田 やす子

調査研究委員 中井 由郎

調査研究委員 岡崎 進