

# 中小企業の創業・新事業展開・事業承継等に関する調査 ヒアリング集

2017年3月29日  
商工中金 調査部  
担当:百武 伸英  
Tel:03-3246-9370

## 【本資料について】

本資料はお取引先中小企業へのアンケート調査「中小企業の創業・新事業展開・事業承継等に関する調査」(2017年2月17日発表、当金庫ホームページに掲載済)に合わせて行った、回答先企業へのヒアリング調査をまとめたものです<sup>1</sup>。実際に訪問し、経営者・幹部の方に伺った内容をまとめています。調査資料本編とあわせてご活用いただければ幸いです。

なお、実名で掲載している企業についてはご了解を頂いており、匿名を希望された企業についてはそのようにさせて頂いております。

□ご照会先

商工中金 調査部 ひやくたけ 百武伸英

TEL 03-3246-9370

<sup>1</sup> 旅館・ホテル、観光関連業種が全体19社のうち7社を占めますが、これは本アンケート調査とは別の、旅館・ホテル、観光関連業種への調査とあわせてヒアリング先を選定したためです。

## 【目次】

1. 株式会社 知床第一ホテル	3
2. 株式会社 ユートピア知床	6
3. 株式会社 平金商店	8
4. 株式会社 ホテル佐勘	10
5. 大洋化学工業 株式会社	12
6. 株式会社 ホテルまつや	14
7. 有限会社 谷口屋	16
8. 株式会社 平出精密	18
9. 株式会社 村上商店	20
10. 有限会社 イトーヤク	22
11. 樋口鋼業 株式会社	24
12. 株式会社 大勢シェル	26
13. 株式会社 ホテルグランドパレス	28
14. 株式会社 九州ホテルリゾート	31
15. 株式会社 フルタパン	33
16. 株式会社 嬉野観光ホテル大正屋	35
17. A社	37
18. B社	39
19. C社	41

# 1. 株式会社 知床第一ホテル

～ほっとするひと時を、大自然の中で～

## 1. 企業概要

設立	昭和 46 年	資本金	66 百万円
従業員数	94 人	所在地	北海道
業種	旅館		
主要製品・サービス	観光ホテル、観光みやげ品小売		

## 2. 創業の経緯・新事業への展開

### (創業の経緯)

創業者は現社長(三代目)の父、二代目は現社長の兄(創業者長男)で現会長。

創業者は知床アクセスの入り口にあたる斜里町の役場に勤務し産業振興の責任者をしていた。3男1女と4人の子宝に恵まれたが、子供全員を大学進学させるには町役場の職員としての収入では厳しかったため、産業振興の仕事の経験を活かして40代半ばで役場を退職し起業した。最初に始めた商売は養豚であったが上手くいかず、次に取り組んだ養鶏も苦戦した。

昭和 39 年「知床国立公園」の指定や、昭和 45 年に加藤登紀子の「知床旅情」が大ヒットし、カニ族と言われるバックパッカー中心に一大知床ブームが訪れた。この多数の旅行者をみて旅館業をやろうと決心し、斜里町からウトロへ転じた。旅館業を始める元手は7百万円で、創業者が1百万円出資し、他は親戚に出資してもらった。建設資金等の開業に必要な約1億円は、町役場時代の信用もあり、半分は地元信金が融資してくれ、残りは親戚が経営する建設会社が延払いにしてくれた。創業者がちょうど 50 歳となった昭和 46 年に木造2階建て33部屋の旅館として開業することができた。

### (創業期の苦労)

開業1年目は無難な滑り出しであったが、その直後に第一次オイルショックに見舞われた。客足はパタッと遠のき、資金繰りに追われる日々が続いた。現社長は創業5年目に入社し、経理で資金繰りを担当した。当時の融資の金利は10%内外水準で、売上高の2割を超える金利負担があったが、取引金融機関や地元取引先の資金面の支えもあって、なんとか仕事を続けることができた。その後、客足が戻りはじめた時期に何度か金融機関が協調で増築資金を提供してくれたこともあり、徐々に売上高も上向きになっていった。

### (通年営業＝営業期間の多角化)

昭和 50 年代、ウトロ地区の旅館は夏場の 100 日とその前後 1 か月のシーズン営業のみで、冬場は完全に休業していた。ニーズが乏しいうえ、営業するためには建物の仕様も暖房設備を含めて冬対応にする必要があるためである。営業シーズンが終了すると料理番1人を残して他の従業員を解雇し、従業員は失業保険の給付を受けていた。この休業期間に施設の手入れや増築を行い、新たなシーズンに従業員を再度募集するということを 10 年ほど繰り返した。当時従業員であった現社長もオフシーズンには失業保険の給付を受けていた。これでは企業の体裁が整っていないという創業者の思いがあり、通年営業(営業期間の多角化)は従業員の雇用を安定させるという意味でも大きな課題であった。

通年営業は自社だけで行っても効果は乏しい。ウトロ全体で取り組むことでシナジーが生まれる。創業者は地元の同業者に働きかけて冬対応の施設整備を行い、昭和 59 年に通年営業できるところまで漕ぎつけた。ウトロ全体で、冬場の観光客向けにオーロラファンタジーというイベントも企画し、好評を博した。

冬場の営業を軌道に乗せるため、増収資金のほとんどを新聞とテレビの広告に振り向けた。当時は北海道道東地区 70 万人の住民を潜在顧客と捉え、北海道新聞の道東版に月に3~4回と積極的に広告を出した。この広告と「味広場マルスコイ」(後述)が功を奏し、冬場の当ホテルの来客が4万人も増えた。

### (北海道で最初のバイキングレストラン「味広場マルスコイ」の設置)

宿泊キャパを広げ、ハイシーズンに500人以上もの宿泊客が泊まるようになると部屋食提供に限界が生じてきた。大人数に部屋食を提供するためには、夕食の仕込みを昼頃から始めないと間に合わない。昼頃から仕込み、夕方6時頃に一齐に部屋に運ぶという流れとなった結果、野菜が乾いてしまっている等の食事に関する苦情が発生するようになった。

これではダメだと思い、上げ膳据え膳でなくとも食べに来る価値のあるレストランを作りたいと考えた。それが北海道ではまだどのホテルも取り組んでいなかったバイキング形式のレストランの設置である。一般的にバイキング形式のレストランは、省力化、コスト低減のために行われることが多いが、食べにくる価値のある美味しい食事を提供するというコンセプトで「味広場マルスコイ」を作った。オープンキッチンを採用し、品数は80種以上、寿司やてんぷらだけでなく他の多くの料理も目の前で料理し、出来立てを提供している。そして、食材ロスの減少・集客増に伴う食材コスト低減効果のほとんどを、食材の質向上と品数の増加に振り向けた。結果としてお客様から高い評価を頂き、当社の大きなセールスポイントの一つとなった。

### (事業転換・多角化への考え方)

当社は知床で「ほっとするひと時」を提供することにこだわりたいと考えている。本業のホテル事業を転換するつもりはないし、お土産等のホテル経営に付随する事業は行っているが、例えば知床以外の地域への進出やホテル事業とは関係のない事業への進出は考えていない。

知床は日本でたった4つしかない世界自然遺産の指定を受けている。最高の観光資源を有しており、その良さを生かしていくことで緩やかな成長は可能だと考えている。創業の頃の知床ブームや、世界遺産指定を受けた時のブームとその後をみるにつけ、地道な努力で少しずつお客さんが増えていくことのほうが望ましいと思う。

当ホテルはホテルからの眺望にもこだわっている。バイキングレストラン「味広場マルスコイ」は現在山側の1階で朝夕とも営業しているが、この1階を夕食専用とし海側の眺望が開ける2階に朝食専用の「マルスコイ」を設置すべく改装中である。また、当ホテルからの眺望をよりよくするため、当ホテルの客室から大きく視界に入っていた経営不振のホテルを買い取り、更地化する工事も進めている。

## 3. 事業承継について

### (先代からの事業承継)

創業者がホテル事業を起業した当初から現会長(先代社長)と現社長は一緒に事業に取り組んできた。兄弟は創業者のもとで、兄が営業・行政対応等の対外業務、現社長が事業運営・内部管理業務を担ってきた。その役割分担は現在の体制に至るまで変わっていない。先代社長である兄は現在も代表権のある会長として対外折衝を中心に働いている。

#### (後継者への事業承継)

当事業は創業家で承継していきたいというのが基本的な考え方。創業者も含めて家族間で話し合った結果、現社長の血筋で承継していく方向となった。現社長は1男4女と5人の子供がいるが、事業への関心等も含め末娘を後継者と考えている。

#### 4. 近未来について

ここ知床にはここでしか提供できない空間がある。それを守るためにも地域の活性化に役立ち、従業員が働き甲斐のある企業として当地観光産業の一翼を担っていくのが当社の役割と考えている。今巷で言われている「おもてなし」とは異なるかもしれないが、お客様が何の緊張感もなくゆったりした気持ちで過ごせる「ほっとするひと時」を提供していきたい。

## 2. 株式会社 ユートピア知床

～地場産業企業として「知床ならではの魅力」を届ける～

### 1. 企業概要

設立	昭和 63 年	資本金	30 百万円
従業員数	12 人	所在地	北海道
業種	小売業、一般食堂		
主要製品・サービス	レストラン、観光みやげ品小売		

### 2. 創業の経緯・新事業への展開

#### (創業の経緯)

原生の自然を復元することを目指して昭和 52 年にスタートした「しれとこ 100 平方メートル運動」もあり、知床における自然保護の機運が高まった。斜里町は、知床の自然の紹介・啓蒙活動を行う拠点として「知床自然センター」の建設と、その運営にあたる「自然トピアしれとこ管理財団」の設立を決定した。知床自然センターは国立公園の玄関口にあたる自然の中につくることになり、そこに設置するレストランの運営をどうするかが課題となった。地元ウトロでは、メリットもリスクも地元でとの考え方のもと、協同組合の設立も含む様々な選択肢を検討した結果、ウトロの商工会の会員から出資を募り新たな株式会社を設立してその運営を行うということになった。

昭和 63 年、知床自然センターの準備と歩調を合わせて新設会社、「(株)ユートピア知床」が設立され、レストランと土産物店を同センターオープンと同時に開業した。なお、土産物食品の自社ブランド製造部門としてウトロの食品工場もこの時に買収している。

設立時の出資者はすべてウトロ商工会の会員企業あるいはその経営者。均等出資で、株式には譲渡制限を付しており、特定企業の傘下に入らない運営としている。このような経緯・形態で出来た会社は大変珍しいと他地域の人から言われることが多い。

現在の社長は 5 代目で生え抜き。創業時から 3 代目までの社長はウトロ商工会のメンバーで会社設立の発起人の中から選ばれていたが、4 代目(先代)社長から生え抜きが登用されている。なお、先代社長、現社長とも会社設立時に従業員として雇用された地元出身の人材。

#### (事業転換・多角化)

設立の経緯の通り、当社は地元ウトロの観光産業の一翼を担うことが期待されており、他業種・他地域への進出はあまり考えていない。創業期から運営している「知床自然センター売店・レストラン」、「知床五湖レストハウス」、「氷温食品研究所(自社ブランド製造部門)」の 3 拠点以外では、「道の駅うとろ・シリエトク」を平成 19 年に開業したのみ。なお、この道の駅は北海道内の道の駅満足度ランキング 1 位に輝いたことがある。

自社ブランド製品の卸売り部門強化に力を入れており、ここ 3 年で販路も広がったが、北海道の他の地域での販売を更に広げたいと考えている。

### 3. 事業承継について

当社は非同族企業であり、経営にかかる重要事項は毎月開催される取締役会で活発な議論が交

わされている。その意味では事業承継にかかる同族企業のような課題はあまりない。順当にいけば後継者は生え抜きとして当社事業を熟知している専務となろう。

#### 4. 近未来について

当社はこれからも地場産業企業として、知床という看板を生かした自社ブランド製品を中心にビジネスを展開してゆく。会社設立時から取締役として指導していただいた方も多いが、後継者に承継するときには取締役の世代交代についても関係者と相談してゆきたいと考えている。

### 3. 株式会社 平金商店

～オフィス需要の変化を先取り～

#### 1. 企業概要

創業	明和4年(1767年)	資本金	10百万円
従業員数	65人	所在地	岩手県
業種	卸売業		
主要製品・サービス	文具、事業用の家具、オフィス用各種機器		

#### 2. 創業の経緯

当社の歴史は初代近江屋治助が盛岡で酒造業を始めた明和4年(1767年)まで遡る。近江屋は御用商人として南部藩に出入りを許され、明治初期まで酒造業を営んでいた。大政奉還から戊辰戦争に至る政変の影響で近江屋五代目助七は新政府に債務を負うこととなり、店舗や酒造設備など一切を手放すことを余儀なくされ混乱の中、明治8年かえらぬ人となった。六代目平野金八は筆・硯、和洋紙、お茶や雑貨などの細々と商い十三日町で再出発した。その後監獄大火でその店舗も焼失、親戚の軒先を借りて商いを続け明治20年に屋号を平野金八商店として盛岡の商業の中心である肴町に店舗を構えその時代事務に必要な商品の品揃えを充実させ業容を拡大した。

昭和に入り、平金商店は恐慌や戦争の影響で店舗や住居を失い戦後一時会社組織を解散することとなった。昭和24年に現社長の父啓三氏のもと、株式会社平金商店として再出発した。再開当初の文具中心の商売から、昭和30年代以降は事務機械(複写機、パソコン、印刷機など)やオフィス家具(机、椅子、収納棚など)に展開し、現在に至っている。

#### 3. 創業以降の新事業展開

前述のように、当社の新事業展開は明治期の酒造業から文具販売業への転換と、戦後の文具中心の販売から事務機械・オフィス用家具販売への展開が大きな転換点となっている。

##### (明治期の新事業展開)

明治期の文具販売業への転換は、酒造に必要な不動産の一切を失った五代目のあとを継いだ六代目平野金八の才覚による。行商からスタートした金八は、勃興するビジネス用文具需要に対応すべく筆・墨、そろばん、物差しなどの販売を始め、西洋式の文具の普及を見越して鉛筆、ペン、インクなど西洋式の筆記具や帳簿も手掛けるなど、先手を打って商売を展開していった。この結果、平金商店は盛岡の中心部に店を構えることができ、事業者、官公庁、軍隊など幅広い顧客を有するに至った。

##### (戦後の新事業展開)

戦後の事務機械やオフィス家具への展開は、高度成長に伴うオフィス機能の高度化に対応したものである。文具の納入と異なり、限られたスペース内での配置の工夫や動線確保、さらにはコスト対応など、顧客の目線に立った提案を行う必要性が高まった。最近では3次元コンピュータグラフィックスを駆使して顧客が配置をイメージしやすいようにしている。

##### (将来の新事業展開)

今後は、オフィス全体の省エネルギー化に向けた提案機能を高めることが重要と考えている。既に人口が減少傾向にある日本の現状では高成長は見込めず、オフィス用機器や家具などモノの販売中心では会社の成長は期待できない。一方、エネルギー対応の点で日本企業のオフィスはロスが大きく、コ

スト面、環境対応面で改善の余地が大きい。

照明のLED化、高断熱・高气密のオフィス設計(開口部や床下、天井裏、壁面などからの熱の放出を防ぎ、放射熱による暖冷房や熱交換換気、二酸化炭素濃度調整など)に成長余地が大きいと考える。将来的にはドイツのような地域熱供給システムの設計も視野に入ってくる。

#### 4. 事業承継について

##### (先代からの承継)

現社長平野佳則氏は他社勤務を経て平成5年に平金商店に入社した。当時社長であった父啓三氏が平成6年に病に倒れ、同氏の弟2人が6年ずつ社長を務め、佳則氏に引き継いだ。この間、佳則氏が平金商店内でひととおりの部署を経験して経営者としての訓練を積んでいたこと、社長就任と同時に経営の実権を委譲されたことから承継はスムーズに進んだ。オフィスの省エネルギー化に注力していくためのノウハウの蓄積、社内意識の改革には相応の時間を要している。

##### (次代への承継)

後継者として息子を想定している。現在高校生であり具体的に承継を行う状況にはないが、本人は後継者であることを自覚している。

#### 5. 近未来について

日本経済のパイは拡大しなくても、色々な職場環境の省エネルギー化に向けた提案を強化することで当社として安定的な成長が可能になるだけでなく、エネルギーコストとして地域外に流出していたお金を地域内で循環させる事により地域社会全体が豊かになって行くと考えている。今後の目標は①働く人の環境をより良くする、②当社が提供できる価値を高め顧客の職場環境をより良くする、③地域社会の経済循環を増やし地域を豊かにしていく、の3点である。

なお、前者の働く人の環境に関連して既に当社は従業員の子育て支援に積極的に取り組んでおり、平成19年12月に「いわて子育てにやさしい企業」を岩手県より第一号として認定され、平成25年2月に次世代育成支援法に基づく「くるみん認定マーク」(子育て支援企業認定)などを取得している。今後こうした取組みを一層推進していく考えであり、平成29年2月には「いわてイクボス宣言」を行っている。

## 4. 株式会社 ホテル佐勘

～温泉地の魅力を高めるためリーダーシップを発揮～

### 1. 企業概要

創業	不詳(約 1 千年前)	資本金	50 百万円
従業員数	291 人	所在地	宮城県
業種	旅館業		
主要製品・サービス	温泉旅館		

### 2. 創業の経緯

秋保温泉の歴史は古く、飛鳥期にまで遡る。当社の当主である佐藤勘三郎家は中世より秋保に定着し、温泉の管理を行う湯守として活動してきた。同家は遅くとも江戸時代初期には当地で旅館業を始め、仙台藩伊達家の「湯浴み御殿」として栄えてきた。

明治 27 年(1894 年)には本格的な旅館の営業形態となり、昭和 8 年(1933 年)に個人経営から合資会社に移行、昭和 32 年(1957 年)に株式会社となった。

昭和 53 年(1978 年)に山翠館を、昭和 58 年(1983 年)にコンベンショナルホールを持つ花月館を、平成元年(1989 年)には飛天館を設け、現在に至る。なお、山翠館は平成 6 年にリニューアルした。

なお、秋保温泉の湯守役として重きをなしてきた当社は、昭和期以降も歴代の社長が秋保温泉旅館組合の組合長を務めるなど、今なお地域の中心的な役割を担っている。

### 3. 創業以降の新事業展開

#### (需要増を見越した施設の拡張)

奥州三名泉の一つとして知られる秋保温泉は古くから仙台の奥座敷として保養目的の利用が盛んで、当社の本業である温泉旅館としての機能には基本的には変化はないといえる。ただし、交通網の発展による利用者層の拡大に対し、設備を拡張しながら対応してきた。

現存する建物の建設経緯について具体的にみると、昭和 53 年の山翠館の建設は東北自動車道の延伸をうけた東京方面からの集客増を狙ったものである。昭和 58 年の花月館は東北新幹線開業を受けた更なる集客増及び会議需要増を期待してのものである。さらに平成元年の飛天館は仙台空港拡張に伴う集客増を期待して建設された。

平成 28 年には女子寮を改装してインバウンド客向け用のシングルルーム 103 室とした。

#### (競争関係から協調路線への変換)

バブル期まで秋保温泉の各旅館はライバル意識が強く、増築競争を繰り返していた。しかし、バブル崩壊後は宿泊需要に大きな伸びは見込めなくなり、量的拡大路線は各旅館の疲弊につながりかねない状況となっていた。こうした状況に直面し、現当主の 34 代佐藤勘三郎氏は宿泊・入浴・食事といった各温泉旅館が提供できること以外に、周辺観光、イベントといった娯楽を秋保温泉郷として宿泊客に提供できるような地域一体の取組みを通じ同地の魅力を高め、来客数を増やすことが重要と考えた。

そこで、34 代勘三郎氏は秋保温泉旅館組合の組合長に就任後、各旅館が協力して秋保温泉の魅力を高めるための工夫やその発信を行っていく取組みとその態勢づくりにリーダーシップを発揮した。具

体的には、秋保温泉のアンテナショップおよびPR窓口として仙台市が開設した「秋保・里センター」を活用し、PR事業やイベントの会場として使用している。イベントでは花火大会やジャズフェスティバルを開催した。さらに寺院など観光スポットの紹介、ワイナリーとの提携など、親子客、若年層などさまざまな客層にアピールできるイベントを提供している。また、仙台郊外の温泉地として当地と並んで有名な作並温泉とも協力関係を築いている。

#### （個社としての展開）

当社の秋保温泉以外への展開については、平成 10 年（1998 年）に松島の地に「松島佐勘松庵」（全 11 室）を開館した。広い間取りの部屋で松島の眺望を楽しむ隠れ家的な旅館である。

平成 28 年には仙台空港に近い宮城県<sup>わたり</sup>亘理町にある町営の温泉施設で、宿泊部門を休止していた「わたり温泉鳥の海」の運営を亘理町から委託され、平成 29 年に宿泊施設を再開する予定である。佐勘のブランドとノウハウを活かして地域施設の活性化を図る新たな展開のテストケースである。

宿泊以外の商品としては、当社は秋保温泉郷では初めて個人客向け日帰りプランを取扱った。これは 10 時から 14 時までの時間限定で入浴と食事を組み合わせたプランである。仙台駅からは無料送迎バスを 1 日 5 往復運行し便宜を図っている。仙台市など近隣の個人客による利用が多く、年間の延べ日帰り利用客は約 2 万 5 千人にのぼる。これは年間の延べ宿泊客数約 10 万人の 4 分の 1 にあたる。

#### （コスト削減努力）

旅館業界ではコスト削減の見地から部屋毎に配膳する部屋食をやめ、いわゆるバイキング形式に移行する傾向があった。この風潮に対し当社はサービス差別化の観点から部屋食の配膳方針を堅持していた。しかし、平成 23 年の東日本大震災に際し従業員の離職が相次いだことにより部屋食の維持が困難になった。全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会の副会長として豊富に業界情報を入手できる立場にある現社長は入念なリサーチの結果、一部の建物で部屋食を取り止めることを決めた。配膳サービスの省力化を進めたぶん朝食バイキングの質向上に注力したところ、食事内容に関しては外部機関から高評価を得ることができた。一方、部屋食取り止めに対する苦情はほとんどみられず、方針転換は成功と考えてよいだろう。

#### 4. 近未来について

前述のとおり、温泉旅館の発展は温泉地全体の魅力を高めそれを発信していくことなしにありえない。秋保温泉郷を単なる入浴や宿泊、食事としての温泉地ではなく、さまざまな娯楽を提供できる場としていくことができれば、今後の安定的な発展を見込むことができよう。当社個社としては高級温泉旅館としてのスタンスを堅持していきたい。

顧客層に関しては、わが国の人口が減少に向かうことから、国内客の底上げには期待できない。現在宿泊客の 1%程度のインバウンド客の呼び込みが不可欠である。そのためには東京や大阪からのアクセス向上ではなく、海外から仙台空港への直行便増加が最も効果的であると考えている。観光地としての東北地方の魅力を海外に発信するとともに、海外便増発のための働きかけを進めていきたい。秋保温泉を含む仙台や松島など宮城県の観光資源に加え、山形県（蔵王など）、岩手県（平泉など）などの周遊性を高めていくことも必要となつてこよう。

## 5. 大洋化学工業 株式会社

～創業当時の肥料を通じた「食」の安全と安心を追求～

### 1. 企業概要

設立	昭和30年	資本金	48百万円
従業員数	22名	所在地	富山県
業種	肥料、土壌改良材の製造、販売		
主要製品・サービス	肥料、土壌改良材、培土、液肥		

### 2. 創業の経緯

当社のルーツは、たった5銭のタネ銭であった。明治生れの創業者は、たった5銭の草鞋のわらひも販売から商いを始め、戦前の雑穀商から、戦中の漬物工場、戦後の焼酎製造と事業を拡大した。雑穀、焼酎の経験から肥料の製造を思い立ち、昭和34年に現在の大洋化学工業（株）を設立した。

### 3. 創業以降の新事業展開

昭和の30年から40年代は、まだまだ娯楽サービスが不足していたので、映画館やホテル旅館等を買収するなど、事業意欲は旺盛であった。

時代の変遷とともに焼酎事業や映画館などは売却したものの、ホテル事業は娘夫婦に引き継がせ、自らは肥料事業に専念することとなった。

### 4. 事業承継

#### (先代社長からの承継)

現社長は、大卒後銀行に就職した。12年程たった平成10年には大手金融機関が次々に倒産、「金融パニック」に直面した。

当時は30半ば過ぎであったが、金融機関は少なくとも10年から15年間は大リストラの時代を迎えると予想し、身の振り方を考えていた矢先、先代（実父）社長から後継の打診があり、当社への入社を決意した。

もともと「人に使われる」ことには要領が悪かったとは言え、いきなり代表取締役をやれと命令され、加えて業界慣行のあまりの違いに、戸惑いと焦りが募る毎日であった。

#### (次代への承継)

後継者はまだ決まっていない。次世代へ引き継いでくれる人物像となると一言では言えないが、やはり各種のスキルはもちろんのこと、根本は理と情、どのような環境でも成長志向を持ち続ける執念が必要と思う。

肥料業界は、とうに成熟期を迎え、いまや混沌としている。ここに打ち勝って行くには情熱以上の執念が大切だと感じている。

## 5. 近未来について、その他

ほとんどの人は「肥料はなくなる」と言う。しかし、人口減少＝食料需要減退、輸入農産物、担い手高齢化など「逆風の要素」が多く、全く予断を許さない。どの業界も市場規模縮小に直面しており、体力と知恵がある大手は海外拡大すれば良いとして、中小企業はそうやすやすと海外展開できない。が、中小企業にとり国内には、競争は厳しいがまだまだ膨大な市場がある。市場をもう一度丹念に読み込み、肥料の生産と流通、農産物の生産と流通を俯瞰して行くと、色々な事業モデルが考えられる。このためにもモノ、カネ、ヒト、情報の蓄積が重要だし、有効な小回り（迅速性、変化対応力、大手に比べ背負う数字が小さいことなど）を効かせれば「Small is strong」と言える。

最終的には、顧客の支持＝利益の源泉であることを日々感じるところである。

## 6. 株式会社 ホテルまつや

～時代の変化に合わせて「おもてなし」を工夫し、温泉街の活性化へ～

### 1. 企業概要

創業	昭和元年	資本金	50 百万円
従業員数	133 人(含むパート社員 50 人)	所在地	福井県
業種	旅館業		
主要製品・サービス	温泉旅館		

### 2. 創業の経緯

先々代社長(現社長の祖父)が創業者。創業者は大工の棟梁であった。

当社が位置する芦原温泉は1883年(明治16年)に開湯し、1884年(明治17年)頃に温泉街が形成され、創業者の妻(現社長の祖母)が行商人向けの食堂を始めた。その後まもなく、利用客の「宿泊もできると便利」という声を受けて小さな宿屋を始め、1926年(昭和元年)に祖父が自ら建築に携わり、「まつや旅館」を創業した。創業当時は25部屋、100人収容の体制であった。

### 3. 創業以降の新事業展開

#### (大規模化)

戦後の高度成長期を経た国民所得の増加に伴う旅行ブームにより、当社の利用客も着実に増加した。収容可能人数の不足に加え、大型バスやマイカーを利用する宿泊客が増加したことで駐車場も不足していたため、1984年(昭和59年)に現在の所在地に全館新築移転した。

52部屋の客室で300人収容と業容を拡大するとともに、名称を「ホテルまつや」に改め、その後の1989年(平成元年)に法人格を取得する。

1994年(平成6年)に現社長が就任するとともに、隣地を取得し新館を建設、客室数120部屋で630人収容に拡大し、「まつや千千」に改称した。なお、「千千」の由来は、「数がとても多いこと、そして草木が青々と茂る様子」を表わす言葉で、変わらぬ緑の美しい松が生き生きと育つように、当旅館も四季を通じて宿泊客に親しまれ、末永く愛されることを願って命名された。

### 4. 事業承継について

#### (先代社長からの承継)

現社長への承継後に先代経営者の影響力は残らなかったと感じる。1984年(昭和59年)に現在の所在への移転・拡大の際も、当時30代であった現社長が取り仕切っており、1994年(平成6年)の社長就任後は権限の委譲が進められた。

#### (次代への承継)

次代の後継者として、現常務の娘婿を選任している。現在40歳台の常務は、他社(宿泊業ではない)で10年程度勤務した後、当社に入社した。既に事業承継の準備を進めており、部分的な権限の委譲やスムーズな相続に向けた備えを用意している。あえて課題として挙げるならば、後継者を支えるスタッフを後継者自身で育成する必要があるだろう。現在の主要な社員は現社長と共に業

容拡大に努めてきた。今後は後継者と苦楽を共有し、互いに信頼できるスタッフを作って欲しい。

## 5. 宿泊業としての経営戦略について

旅行者全体の傾向として、これまでの団体客から、グループ・個人客へと変化している中で、当社は引き続き団体客を柱とするものの、団体客と個人客の両方に対応可能な体制作りを進めている。団体客を個人客の集合体として捉え、旅行会社とも相談して、食事や客室に対する宿泊客のニーズを汲み取り、きめ細かく対応している。

団体客向けの宴会場近くにオープンキッチンを設置し、作り置き画一的な食事ではなく、出来立てで各宿泊客の希望に沿う食事を提供できるようにした。

経営面では、当面は売上規模の拡大は追わず、現状の業容維持に努めたい。その上で社員の生産性向上に向けて、ソフト面・ハード面の両面で投資・改革をしている。ソフト面では、人事の縦割りを改めることで、いわゆる人材の「多能工化」を進めている。これにより、部門を超えた人材活用が可能となり、人手不足への対応が可能となった。ハード面では、統一の食事処を新設中である。これにより各客室への配膳をやめ、従業員の作業負担を軽減することが出来る。加えて、作り置きを減らすことで食材のロスや食材の在庫負担軽減につながる。

人手不足の問題は最近 4～5 年で注目され始めたが、構造的な課題は 20～30 年前から存在していたと考える。当社では、以前より社宅に保育所を設置して、女性従業員の確保に努めてきたが、最近是他業種でも同様に保育所を有する企業が増えてきており、当社のアピールポイントが弱まっているかもしれない。

## 6. 同業者との競争について

温泉旅館は単体で観光客を呼び込める訳ではなく、温泉街という集合体のイメージに観光客が集うものだと考える。そのため、各社間の競争よりも「芦原温泉」のイメージアップを優先すべく、協同組合や観光協会で各旅館・ホテルが連携した施策を行っている。大きなものは「女将の会の活動」と「湯めぐり手形」であろう。女将の会では、会員全員が日本酒の「利酒師」の資格を取得したことに加え、独自の酒造りを行うなどして、芦原温泉のPRにつながっている。湯めぐり手形は、複数の温泉宿で入湯可能な定額チケットで、現在 14 施設が加入している。

## 7. 有限会社 谷口屋

～素材へのこだわりとメディア戦略で事業規模拡大～

### 1. 企業概要

創業	大正 14 年	資本金	3 百万円
従業員数	45 人	所在地	福井県
業種	豆腐・油揚げ製造業		
主要製品・サービス	豆腐、油揚げ、洋菓子、レストラン		

### 2. 創業の経緯

先々代(現社長の祖父)が創業者。福井県竹田は林業と炭焼きが盛んな地域で、荒物屋を営むかたわらに炭を焼いて隣村の丸岡で販売していた。そのほか、山林経営や冬季は郵便局員として勤めるなど、様々な生業を掛け持ちしていた。

1925 年(大正 14 年)に近隣の豆腐屋を買い取る形で谷口豆腐店を創業する。永平寺で、豆腐作りを学ぶ代わりに労働奉仕するという豆腐作りの修行を行い、1928 年(昭和 3 年)からは永平寺に油揚げと豆腐を納め始める。

2 代目の現社長の母が、初代の製造ノウハウを引き継ぐとともに、改良を重ねる。その後、郵便局員をしていた現社長の父と結婚し、豆腐屋を主業として選択することとなる。

現社長は、1973 年(昭和 48 年)から郵便局で勤務するとともに、家業の豆腐屋を手伝っていた。1994 年(平成 6 年)に郵便局を退職し、本格的に豆腐作りの修行を始め、1998 年(平成 10 年)には有限会社谷口屋として法人化するとともに、社長に就任した。

### 3. 創業以降の新事業展開

#### (レストラン展開)

レストラン展開のきっかけは、お客さんのニーズへの対応である。お客さんが当社で買った油揚げを店の軒先で食べていたことから、「出来立てを食べたい」というニーズに気づき、レストラン展開を着想する。1995 年(平成 7 年)に現所在地へ本社と工場を移転する際に、レストランを併設し営業を始めた。2016 年(平成 28 年)に 2 店舗目のレストランを開店するに至る。

#### (業容拡大)

商品は当社の店頭でのみ販売していたが、地元スーパーからの強い要請を受けて、小売店に納品するようになった。その後テレビで当社の商品が取り上げられると、県内で納品するスーパーを増やしていく。百貨店での販売は、10 年ほど前から新宿高島屋での物産展に出展してからと記憶している。以降、全国規模に知名度が広がると、各地からの商品の引き合いが来るようになった。

#### (知名度向上)

メディア戦略として、事業のどんな小さいことでも自ら発信することを心掛けている。当社の商品は材料と製法に強いこだわりを持っており、発信したい情報は多い。材料では、国産大豆、天然にがりや貯蔵し冬越しした「越冬にがり」、通常より 5 倍の濃度の菜種油などである。2011 年(平成 23 年)から始めた洋菓子でも、有精卵や厳選した牛乳を使用する一方で、添加物は使用していない。

情報発信のきっかけは、マスメディアに取り上げられることで高い宣伝効果が得られることを、とあ

る講演会で聞いたことによる。以降、積極的に情報発信するにつれて、メディアに載るようになってきた。特に 5 年ほど前から全国ネットのテレビ番組に取り上げられると、集客効果が大きく、知名度の向上を実感しているところである。

#### 4. 事業承継について

##### (先代社長からの承継)

先代から現社長へ承継した後も、製造技術面での指導を受けた。多くのことを言われた訳ではないが、品質面でのチェックなどにより、谷口屋のブランド維持につながった。事業承継の後に、製造方法を次第に機械化していったが、手作業として残した部分が当社のこだわりであり、他社と差別化できていると考える。

##### (次代への承継)

次代の経営者として、社長の息子を選任し、事業承継の準備を進めているところである。

ただし、次代へ事業承継する前に現社長にはやり残したこととして以下の 3 つがあると感じている。

①当社の商品を全国展開するにとどまらず、世界展開も目指す(輸出ではなく、現地で製造し、レストランも併設したい)、②従業員だけでなくその家族の幸せも考え、福利厚生の実や待遇改善を図る、③当社所在地である竹田の地域活性化のために、娯楽施設の開業。この様に、従業員の満足度向上や地域活性化につながるような事業拡大を志向している。

## 8. 株式会社 平出精密

～地域の産業集積とともに生まれ育ち、次代への発展を目指す～

### 1. 企業概要

創業	昭和 39 年	資本金	24 百万円
従業員数	134 人	所在地	長野県
業種	金属製品製造		
主要製品・サービス	高精度精密板金、インライン・スパイラル水系洗浄機製造販売		

### 2. 創業の経緯

創業者は先代社長（現社長の父）。出身は現在当社が立地する岡谷からほど近い長野県富士見町。豊かな家庭に生まれるも、10代半ばの頃、父親の600以上の特許取得に家計が厳しくなり、東京に働きに出ていた。たまたま飛行機工場で飛行機の立体的な造形を見て魅了され、度々見学していたところ加工職人の目に留まりその工場で雇われることとなったのが航空機钣金工としての出発点。

当時国策で職工の育成が行われており、先代社長は飛行機製造のための钣金技術を学ぶため、東京府の機械幹部養成所に派遣され、技術を身につけ職長としての訓練を受けて帰任した。大変精度の高い钣金技術を身につけ、20歳前後で多数の部下を持つほどになった。

その後戦争がはじまり徴兵され、当時岡谷市にあった中島飛行機の子会社（航空機製造）へ航空钣金技術の指導員として派遣された。ところが終戦を迎え、航空機産業が解体されたため職を失い、航空機の部材のうち残っていたジェラルミンなどで鍋や釜を作り、生計を立てていた。その後地元に戻った造船の钣金技術者と組み、2人で東京や名古屋に復興する各工場のダクト工事等の技術者として出稼ぎに出ていたが、じきに夫人と子供のいる岡谷市に戻ることを決意した。当時は地場産業であった養蚕業向けの機械をルーツとして諏訪・岡谷地域に精密機械産業が生まれる頃で、そのうちの1社である通信機械メーカーA社に筐体等を作る钣金技術者として雇われた。早期に独立・創業する意向であったものの、钣金技術の腕を買われて退職させてもらえず、後任の技術者が育つまで計10年間勤務した後に創業した。

A社に勤務する間も、夫人が内職として行われていた、養蚕業の糸取りを足踏み式プレスを使った精密部品作りの内職に換え行っていたことが独立する素地を作った。

### 3. 創業以降の新事業展開

創業以降、顧客の様々なニーズに応じて製品開発に挑戦している。試作やと呼ばれる過程と同時並行して、メーカーとして自社製品を持つことも進めている。世の中の様々な課題解決の役に立ち、収益への貢献も大きい。こうした考えから洗浄装置、XYZ ステージ、高精度歪計測装置など現在も扱っているものも含め、数多くの製品を開発してきた。

### 4. 事業承継について

#### (先代からの承継)

現社長は幼少の頃から父を間近に見て育ち、「家業」を手伝いながら育ったため、事業を継ぐことは自然であった。学卒後当社に入社し、入社後3年経ったところで経営を引き継いだ。先代社長は60歳で引退するという方針であり、3年が経つと60歳になる、それを忠実に実行したものである。結果として現社長は20代の若さで経営者となったため、引き継いだ当初は技術や財務などを理解するのに苦労した。特に先代やその部下の職人技については機械化やIT化により補いながら力を引き継ぐことに留意した。

#### (次代への承継)

後継者として現社長の子息を考え、専務取締役としている。経営者としての経験を積ませるため今後10年間の中期経営計画の策定や生産管理システムの構築を任せている。板金機械メーカーの実施する研修に参加したり、地元のニオム(NIOM)という特殊な技術を持った異業種企業の団体に参加し、後継者同士で切磋琢磨し勉強している。

### 5. 近未来について

#### (産業集積とともに発展を目指す)

当社は諏訪・岡谷の精密機械産業の集積とともに生まれ育ってきた企業。こうした集積の良さはお互いの素性が知れ、信用・信頼が先にあること。今後とも当社が発展して行くためには同時に集積全体も発展していかなければならない。諏訪・岡谷のブランドを次代に続けていくために、どのように布石を打っていくかを日々考えている。

一例として、当社の最近の医療分野への取り組みがある。2016年に地元岡谷市の認証取得支援制度の適用を受け医療機器の品質保証であるISO13485を取得した。医療機器は諏訪・岡谷地域の精密機械集積の次の有望分野ということで、地元の支援を受けたもの。他社からの相談に応じ認証取得のノウハウをオープンにすることで医療分野の産業集積の促進に貢献していきたい。

そのほか地域での具体的な活動として地域の精密機械関連の企業が中心となったDTF(デスクトップファクトリー)研究会に参加している。小さなものを小さな機械や工場で合理的に生産する方法を研究することがテーマで、最近ではこの研究会を通じ、商品をスイス現地で作りスイス製の製品として販売する仕組みを確立した。海外展開の点で中小企業単独ではなかなか大企業のようにグローバルな活動ができないので、地域間でつながるこのようなLocal to Localの考え方を重視している。同じくNIOM各社でも1985年以降地域企業の存続も踏まえ、海外のアンテナショップや、拠点づくりに協力し、海外の企業の御子息に学びに来ていただくなど、具体的なLocal to Localとしての活動をしている

今後とも自社のためだけでなく、他社にもメリットが生まれ、世界に貢献できるような取組を行っていきたい。

## 9. 株式会社 村上商店

～ 逆転の発想で臨む事業展開 ～

### 1. 企業概要

設立	昭和3年	資本金	12百万円
従業員数	13人	所在地	三重県
業種	ガソリンスタンド		
主要製品・サービス	石油・油脂類販売、自動車整備、中古車の販売・買い取り他		

### 2. 創業の経緯・新事業への展開

#### (創業から事業転換へ)

現社長は4代目であり、創業者は現社長の祖父、2代目は父、3代目は叔父。祖父は30代の時に鮮魚販売を創業。明治17年の古地図によると城の周りにあったお堀の船着き場に店を構えていた。船荷の往来を目の当たりにして商売をしていたこともあり、事業の主力を薪炭の販売、そして昭和3年には船の燃料等を含む油の販売に転換していった。其々の事業経験・勤務経験はなかったようだが、当時の商売はシンプルなものであった。ドラム缶で運ばれてきたガソリンを、手回しポンプで汲み上げて車に給油するというもの。今のように自動車が普及しておらず、お客さんは行政機関かNHK等が中心で非常に牧歌的であった。

#### (新事業展開・多角化)

創業者は慎重な性格で無借金経営を基本方針としていた。2代目にあたる父は高度成長期の流れの中で積極経営を志向しており、父が事業を承継するまでは、祖父と父の間で事業運営を巡る熱い議論をしていたことを記憶している。父が50歳(昭和50年代前半)の頃に事業を承継し、平成9年に多角化方針の一環として、ガソリンスタンドとしては県内初の整備専門認証工場資格を取得し自動車整備業に進出した。整備工とスタンドの社員は気質が異なっているが、お客さんと接するうえでお互いの良いところを取り入れ、重なり合う部分をより広げるようにすることが、当時からの課題で今でも苦労しているところでもある。

GS(ガソリンスタンド)の業界は、車の燃費向上、人口の減少等もあり、先細りの業界と言われおり、事実、GSの数は毎年減っている。しかし、逆転の発想ということになるが、業界が先細りであるからこそ、この業界でやっていくことに成長の余地があると考えている。多くの人が先細りの業界と認識していることから新規参入はほとんどないうえ、廃業等も多く、ガソリン消費の減少ピッチに比べGS閉店ピッチの方が早い。つまり、1GS当たりの販売油量は逆に増えており、ここに当社の成長の余地があるのではないかと考えているのである。

今、多角化の一環として新車販売体制も構築しつつある。最近ディーラーも新車販売に加え、整備事業でも儲けようと初回車検整備をセットサービスとして付ける売り方が主流となってきた。自動車整備専門業者の売り上げも減少傾向となってきている。ここでも逆転の発想で自動車整備売り上げを守るという視点だけではなく、新車販売へ進出することで自動車整備も含めた商売の機会を広げられないかと考えたのである。

津市近郊は世帯当たりの自動車保有数は平均2台を超える。メインとなる車以外にも、主婦や高齢者用にもう一台あるのが普通だ。メインとなる車はディーラーで買うのが普通だが、2台目以降の軽自

動車等は車種自体にそれほど拘りがないケースが多い。また、主婦や高齢者の方はディーラーは敷居が高いと感じている人も多く、月に1~2回は必ず利用するGSのほうが気軽に整備等を頼みやすいという人も多い。こうしたニーズを取り込もうということである。自動車販売ではディーラーと競合する面もあるが、ディーラーでしか出来ない修理もあるので敵対するわけにもいかない。ディーラーと連携して、当社の利益を確保しつつ地元で無用な摩擦を起こさずに済む仕組みで取り組んでいる。

### 3. 事業承継について

#### (先代からの事業承継)

現社長は二代目の長男であり、小さい時から母親に後を継ぐことを刷り込まれていた。父が倒れたのを機に後を継ぐためにこちらへ戻ってきた。平成20年に事業を承継し、翌年にはレンタカー事業に参入した。父は必要以上に事業に口出しすることはなく、その影響は残らなかった。

#### (後継者への事業承継)

子供は3人おり、後継者は長男と考えているが保険会社勤務で当社にはまだ入社していない。正式に話していないだけで、長男が後を継ぐことは既定路線という雰囲気にはなっている。自分としては安心して引き渡せる経営状態にすることに注力している。

### 4. 近未来について

当社の属する業界の事業環境は全体としてみれば良いとは言えないが、だからこそ諦める経営者が出てくるので、知恵の絞り方次第で事業を発展させることは十分可能であると考えている。事業の基本は人と考えており、結果重視ではなく、プロセス重視で人を育てることが大事と考えている。

## 10. 有限会社 イーヤク

～調剤薬局をめぐる事業環境の変化を見据え、ソフト面でのイノベーションを図る～

### 1. 企業概要

創業	昭和 59 年	資本金	3 百万円
従業員数	40 人 (Group 全体 150 人)	所在地	兵庫県
業種	医薬品小売業		
主要製品・サービス	調剤薬局		

### 2. 創業の経緯

現社長は三重県出身。大卒後 1973 年(昭和 48 年)、友人のいた医薬品メーカーA社に就職し、営業職として神戸に赴任し、ジェネリック医薬品及び医療機器の販売に従事した。病院を取引先として開拓する仕事をしていくなかで、懇意になった勤務医から開業の際の医薬品や医療機器の調達支援を頼まれた。好奇心旺盛な性格で、どちらかという一回限りで瞬発力をもとめられるような仕事を好む性格から、支援に取組み、医療機器メーカーとのパイプなどもでき、現在に続く開業支援業務の源流となった。

社会人となった翌年の 1974 年(昭和 49 年)は医薬分業(診療と医薬品の販売を分離)元年といわれた年であった。A社の営業職として働くなかで、薬局であれば(薬剤師や医師の資格を持たない)自分でも開業できることに気がついた。入社後 10 年でA社を退社し、その後2年間は懇意にしていた医師の個人秘書のような仕事をし、医療機関を外と内から見る機会を得た。その後タイミングを得て薬局を開業した。サラリーマン当時から自らの興味を大事にして仕事をしていたので、独立の際には医薬品の問屋や医療機器メーカー、工事業者等、独立に必要な人脈ができていた。

### 3. 創業以降の新事業展開

#### (今後の新事業展開)

調剤薬局はこれまでは医薬分業の流れや社会保障制度に守られてきた面がある。創業当初は医薬分業の黎明期であり、分業比率が低かった。医薬分業が進む時代の流れにも助けられ、加えて医者や医薬品メーカーと良好な関係ができたおかげで、創業後の経営自体は自身にとってはそう難しくなかったと感じている。

今後、医療費抑制策から、パイ自体はもう伸びない。これまでは定型的な調剤業務ができれば経営していたが、今後は定型的な業務だけでは生き残っていけない。今後薬剤師は「医療の担い手の1人として患者の期待に応える」ことが求められる。

そのために当社としてもソフト面でのイノベーション(革新)を図ることを重視している。

「地域の健康寿命を伸ばす」「在宅医療、介護の重視」という観点から、大学とタイアップしたADL体力アップ健康教室を開催したり、健康に関する知識を紹介する冊子を作成し薬局の内外で配布することなどを行っている。

同様の観点から薬局に管理栄養士や健康管理士を配置したり、職員同士で処方箋の解析、患者へのアドバイスを自主的に勉強することなども実施している。加えて、新たな事業として薬剤師に今後求められる能力が変わっていくことを見据え、薬剤師の立場、採用企業の立場に立った人材紹介事業をグループ企業で行っていきたいと考えている。

こうした取り組みを通じ、薬局を訪れる人々や地域コミュニティの健康に貢献していきたいと考えているし、こうしたソフト面でのイノベーションを推める事が今後生き残る道であると考えている。

### 4. 事業承継について

次代の経営者としては子息を考えており、4年前当社に入社している。但し個々の専門的な業務は適材適所でスタッフに任せていく。社員に権限を委譲するため、執行役員制度を導入し、所管業務に関する権限を持たせる一方、結果責任は経営者が負うこととしている。こうした社員が、次代の経営者を補佐していくことも期待している。

### 5. 近未来について

多様性を持った社員を特徴とした地域でオンリーワンの企業を目指しており、「わ(和、輪、環)」を大切にするという社訓を掲げている。薬剤師との「わ」や患者との「わ」などを大切にし、地域の健康に貢献していきたいと考えている。

## 11. 樋口鋼業 株式会社

～創業者の作り上げた「のれん」を大切に、時代に合わせ取り扱い業務を拡大～

### 1. 企業概要

創業	昭和 40 年	資本金	45 百万円
従業員数	40 人	所在地	兵庫県
業種	鉄鋼シャースリット業		
主要製品・サービス	各種原動機用鋼板、ディーゼルエンジン用鋼板など厚板加工		

### 2. 創業の経緯

先代社長(現会長、現社長の父)が創業者。大学卒業後ディーゼルエンジンメーカーA社で勤務し、資材調達で鋼板等を扱っていた。

10年勤務した後の1965年(昭和40年)に一国一城の主を目指し、鋼材の販売代理と運送を請け負うブローカーとして独立、事務所とトラック1台で飛び込み営業から創めた。当時の関西は鉄工所も多く需要も旺盛だった。高校の同級生が鉄鋼卸売業者B社の創業者の子息という縁があり、B社の支援も得ながら創業した。

1969年(昭和44年)になり工場を建設し熔断業務を行い、製造業に進出した。

### 3. 創業以降の新事業展開

#### (加工技術の多様化)

当初は熔断のみを実施していたものの、取引先からの要請を受け、プラズマやレーザーによる切断も開始、曲げ加工、削り加工も行うようになった。多工程を取り込み、付加価値を高めるためである。

#### (取引先からの業務移管)

2000年(平成12年)に主力取引先C社より従来は内製していた熔断業務の移管を受け、同時に人員も2名受け入れた。これを機会に各部品の設計から請け負うようになり、当社の特徴である技術部門伸長のきっかけとなった。

#### (工場の移転、拡張)

1999年(平成11年)に現在の工業団地に移転した(後述)。主力販売先のニーズに応えるべく、2006年(平成18年)には第2工場を建設し、更に2013年(平成25年)にはその第2工場を増設した。

#### 4. 事業承継について

##### (先代社長からの承継)

1995年(平成7年)阪神大震災で被災したものの、すぐに復旧。但し旧工場は増設を繰り返し非効率となっていたため、1999年(平成11年)になり、震災を機に新たに造成された大型工業団地に移転することとした。後継者が決まっていることが工業団地入居の条件であったため、大手ベアリングメーカーD社で10年余り勤務していた現社長が呼び戻され、入社した。

その後創立40周年の2005年(平成17年)に現社長に交代した。

就任当初は先代社長と意見が食い違うことも多かった。第2工場建設の際は現社長は推進を主張したのに対し、先代社長は最小限の拡大に留めるよう、慎重であった。会社が大きくなることがうれしい反面、怖さもあったのだと思う。

社長交代後10年以上経た現在では任せてもらっている。また、先代社長が築き上げたのれん(会社の信用、営業基盤)については大変感謝している。

##### (次代への承継)

次代への承継については喫緊の課題ではなく、今後10年~15年くらいかけて計画を練って行きたいと考えている。当社の社員や他社の経営者などに相談しているほか、仕入先E社の担当者と懇意で、当社の業務についてこうした件も含めて話し合っている。

#### 5. 近未来について

会社の将来の姿については様々な可能性を考えている。いずれにしても少数精鋭で高品質な製品を作る企業を目指していきたい。

## 12. 株式会社 大勢シェル

～創業の地を離れて発展、自立したメーカーを目指す～

### 1. 企業概要

設立	昭和 44 年	資本金	10 百万円
従業員数	102 人	所在地	島根県
業種	鋳型製造業		
主要製品・サービス	鋳造用中子製造		

### 2. 創業の経緯

もともと先代社長(現社長の兄)と両親が三重県で鮮魚貝類の行商と海苔の養殖、農業を行い半農・半漁の生活を送っていた。ところが昭和 34 年(1959 年)に伊勢湾台風が襲来し海苔の養殖が壊滅的な打撃を受けた。

そうした折、先代社長が行商先のプロパンガス業者からガスバーナーを鋳物で作る際、シェルモールド法と呼ばれる方法で中子を作る仕事があると教わった。その有望さに気がつき、それまでに貯めた元手で大阪のシェルマシンのメーカーから中子製造のための機械を調達し、海苔の倉庫の片隅 10 坪ほどで中子の製造を始めた。

創業の地の三重県川越町は鋳物の産地である三重県桑名市に近く、かつ中京圏にはバーナーをはじめ鋳物を用いるガス器具メーカーが多かったことも当社の創業にとり重要な背景となった。もともと、シェルモールド法についてはほぼ独学で習得した。

### 3. 創業以降の新事業展開

#### (立地の変更)

昭和 52 年(1977 年)懇意にしていた鋳造メーカーの誘いに応じて島根県に進出し、農機具メーカー A 社の隣地に工場を構えた。進出前に当地にも顧客となりうる鋳物メーカーが存在することを事前に調査した上で進出した。島根県の鋳物メーカーは当時中子を専ら内製していたものの、高品質の当社への外注に切り替える企業も多かった。

最終的に平成 15 年(2003 年)には島根工場に集約した。

#### (機械の製作)

もともと自社向けに製作していた中子製造の関連装置について業界から引き合いがあり、平成 18 年(2006 年)頃から同業他社に販売するようになった。当社の中子製作のノウハウを活かした熱風乾燥装置や連続 2 次焼成炉などを扱っており、今では大手自動車メーカーをはじめ、国内外に販売実績がある。

自社で機械まで製作していることが中子製作の受注にあたりアピールにもなっている。

#### 4. 事業承継について

先代社長の病気をきっかけに、平成8年(1999年)に現社長へ交代した。先代社長は人徳のある人物で、困ったことがあると社員皆が協力してくれた。社長を交代して改めて先代社長の人徳や大きさを認識することとなった。

#### 5. 近未来について

経営の信条としてまずは顧客の信用を得ることをこころがけ、慌てて利益を求めないようにしてきた。お取引先のニーズに応え、少量でも大量でも仕事を受けてきた。今後も愚直に良いものを作り、顧客との信頼関係を重んじていきたい。技術的には現在は業界ではシェルモールド法で難しい製品をシェルモールド法で作ることが目標。

これまでは中子業者は鋳物業者の下請け的な位置づけで地位が低かったが、取引先の分散と業種分散をこころがけるなどし、一層主体的に行動できる、プライドを持ったメーカーとなっていきたい。

## 13. 株式会社 ホテルグランドパレス

～ハッピーサプライカンパニー、東京と同レベルのサービスを徳島で～

### 1. 企業概要

設立	平成 11 年	資本金	21 百万円
従業員数	117 人	所在地	徳島県
業種	ホテル		
主要製品・サービス	ホテル、レストランおよびウェディング施設の運営、その他		

### 2. 創業の経緯・新事業への展開

#### (創業の経緯)

創業者である先代社長(現社長の父)、母とも徳島で生まれ育ったが、学生時代を東京で過ごし、その交友関係を通じ、旅館・ホテル・飲食等のサービス業と身近に接する機会も多かった。現社長の母は砂糖の商売で成功していた親戚をみて育ったこともあり、地元徳島で両親とも興味を持っていた喫茶店を実家等からの資金援助を得て創業。飲食店経営・勤務の経験はなく手探りで創業だった。

#### (経営・勤務経験のない飲食店経営での苦労)

地方の飲食店経営特有だが、料理人との関係では苦労したと聞いている。料理人は料理人組合に属し、通常の従業員とは異なる独特な雇用慣行があり、創業時はこの組合の紹介で料理人を雇った。彼らは板長以下徒弟制度の上下関係になっており、板長の機嫌を損ねると、「総上がり」といって、ある日突然、調理場が壊され誰もいなくなる等ということも起こる。創業期にうちもそのような目にあった。また、食材の仕入れルートも板長の裁量権に属し、納入業者との癒着なども珍しいことではない。

料理人組合を介さない近代的な雇用関係の構築には苦労したと聞いているし、今でこそ軌道にのったが自分自身も苦労している。料理人組合を介さないことの大きなデメリットとしては、人材・人員の確保が困難になることが挙げられる。近代的な雇用に賛同してくれる板長を探し、新しいレシピやトレンドの手ほどきをしてくれる料理人を探し、社内で料理人を育成していく徒弟制度ではないチームを作るのは大変であった。今でも当社は同業者等の特殊な組合には入っていない。

料理人の世界にもこれまでの慣行に疑問を持っている人はいて、そうした方々を人伝で懸命に探しなんとか出会うことができたのは幸運であった。

当ホテルの従業員は徳島で暮らしたいから就職している。一方で、徳島だけにいたのでは料理人として腕を上げる機会を逸してしまいモチベーションが保てない可能性もある。なので、今でも、うちの料理人には研修のために東京や大阪に派遣もするし、例えば関西きっての高級料亭の板長さんにも来ていただいたりもしている。

#### (新事業展開)

喫茶店での創業後、顧客ニーズに応える形でレストランも展開。当時、徳島になかった学生をターゲットにした飲食店を開店、鉄板スタミナ焼(ボリュームのある学生向け肉料理)を提供し評判になるなど、事業も順調に拡大。飲食店3店舗経営程度の規模ではあったものの、この余勢を駆って、昭和55年、「ホテルグランドパレス徳島」を開業、念願のホテル業へ進出した。

38年前当時の徳島では宿泊施設といえば昔ながらの旅館ばかりの中で、ランニングコスト削減のために設計デザイナーが考え出した工夫という面もあったが、コンクリート、ガラス張り、大理石エントランスのポストモダンデザインの洋風ホテルを開業したので、徳島の同業者からは上手くいくはずがないと酷評されていた。こうしたポストモダンデザインは当時の東京でも先端を行っているものであった。

開業後1年はまったくお客さんが入らなかったが、2年目からは学生時代を東京で過ごした人達が結婚式場として当ホテルを利用してくれるようになり、活況を呈するようになった。

その後、リゾート開発事業失敗などの紆余曲折を経て、平成11年に有限会社ジーピー(現株ホテルグランドパレス)を設立し、平成15年の現社名への変更の際に現代表者が事業を承継した。

平成14年には、主に女性顧客を意識した「アグネスホテル徳島」を開業、平成23年には「アグネスホテル・プラス」も開業しており、現在はホテル4社とレストラン1社でグループを形成。運営しているホテルは其々小規模であることから、各ホテルの特徴づけを強く意識している。当時、徳島も大手ホテルチェーンの進出が見込まれていたため、何か特徴がないと生き残れないと考え、その活路を創業の原点である飲食に求めた。

また、ブライダル・バンケットの経験から早い段階で消費の決定権は女性にあると考えており、女性に選ばれるサービスをより意識している。

「アグネスホテル」は女性客に気持ち良く過ごしてもらうことをコンセプトとしている。美味しい洋菓子を提供する店をホテル内に設置し、1階でケーキを買って部屋でゆっくり食べてもらいたいと考えた。他のホテルの女性客比率が10%程度なのに対し、「アグネスホテル」の女性客比率は約30%となっている。

徳島のホテルはビジネス顧客が中心で女性比率が高いとは言えないが、女性の口コミは侮れないと思っている。例えば、宴会の場所を決めるのは総務部長かもしれないが料理に文句を言うのは女性の場合が多いし、出張者がお勧めのホテルを聞くのは総務や秘書室の女性だったりする。

### 3. 事業承継について

#### (先代からの事業承継)

ホテル事業を承継することを前提に、大学卒業後は修行のつもりで当時ホテル御三家と言われたホテルオークラ東京に就職した。ホテルオークラ東京では料理部門も含め、ホテル業務を一通りジョブローテーションで回った。その経験が今でも役に立っている。

先代社長および創業会社の債務処理のため、現社長が新会社を立ち上げて事業を引き継ぎ、新たに社長として就任した。

先代社長は創業者であり従業員からの信頼は絶大で、自分自身にはそうしたカリスマの真似はできないので、理詰めの経営を心掛けた。自分の理詰めの判断と創業者の直感的アドバイスを自分なりに咀嚼し、結論を出すことを心掛けている。創業者の意見もなるべく客観的に是是非非で検討しており、プラスマイナスあって結果として影響は中立的と考えている。

#### (後継者への事業承継)

まだ40歳台なので後継者への引き継ぎは具体的には考えていない。もし、今、何かあれば経営に参画している兄弟が事業を引き継げるよう意識している。もう将来をみると、自分には2人の子供(一男一女)がいるのでどちらかが継いでくれればよいと思っている。うちの子が継がなくとも兄弟にも子供がいるので誰かが継いでくれるだろう。

### 4. 近未来について

人口減少社会なので全体としてのパイは縮小に向かうとの厳しい認識を持っている。そうは言っても、ターゲットを明確にし、ニッチな分野を掘り下げればまだまだビジネスの余地はあると思う。他者との差別化をどうするのがポイントで、現在何かアイデアがあるというわけではないが、洋菓子部門は

強化の余地があるように思う。

近江八幡のクラブハリエや北海道の六花亭など、地方でも全国的な知名度がある洋菓子もあるのでそうした何かにトライしてみたい。

## 5. インバウンドについて

インバウンド対応については個社では難しいうえ、徳島経済研究所でのインバウンド研究会で2年間真剣に研究・議論してきたが、残念ながら徳島市エリア単独では上手く対応できないという個人的な結論に至った。徳島は観光資源、宿泊施設、食文化が薄く散在しており比較優位があるものが限られている。四国全体の観光を俯瞰したうえで、他県との棲み分けや連携を考えることが出来れば展望も開けるかもしれないが、残念ながら直ぐに徳島県内観光に話が展開してしまう。また、地域ごとの比較優位の程度も異なるのに、地公体ベースではメリハリをつけることも出来ない。結果として、全体としてインバウンドの興味を引く特徴・魅力ある提案を協力して作り出すことが難しいと思った。

幸い、徳島市には大塚製薬と日亜化学という大企業があり、ビジネスニーズがそれなりにあることから、そのビジネスニーズを取り込むことに注力しようと考えている。

## 14. 株式会社 九州ホテルリゾート

～ ホテル勤務の経験を活かし、ホテル再建事業を展開 ～

### 1. 企業概要

設立	平成 23 年	資本金	35 百万円
従業員数	38 人	所在地	福岡県
業種	ホテル経営		
主要製品・サービス	旅館・ホテルの再生・経営		

### 2. 創業の経緯

ホテル支配人として勤めていた社長が、ホテルの経営に興味を持ち独立を検討していたところ、知り合いの会計士からホテルの再生コンサルティングの仕事を紹介された。当時、足利銀行破綻の影響で経営不振に陥った鬼怒川地区のホテルの経営再建に、専門家が派遣されていた。社長は勤めていたホテル退社後、鬼怒川でホテル 3 軒のデューデリジェンスを手掛けるなどのコンサルティングの仕事を手掛けた。

鬼怒川でホテルのコンサルティングを行ったメンバーは銀行や証券会社出身の人が多く、ホテル業務に実際に携わった経験のある人は他にいなかった。数値面の管理は苦労したものの、ホテル運営や人事、設備に関する考え方は得意分野であり、実績を積むことができた。

その後、大分(別府)と長崎のホテル再生案件を手掛けていた。再生スキームは固まりつつあったものの、ホテル運営を担ってくれる受け皿会社を探すのに苦労していた。その時、実際に自分で運営してみないかという周囲の意見もあり、両ホテルの運営を自ら手掛けることとなった。両ホテルの経営を引き受ける目的として、当社を創業。

### 3. 創業以降の新事業展開

#### (新たなホテル再生)

鹿児島でも新たにホテルの再生を手掛けることとなった。引き受けた当初は公共の宿という雰囲気が強かったため、独自の特色のある取り組みを検討していた。そこで、鹿児島にはペットと宿泊できるホテルが少ないことに着目し、ドッグランなど屋内外の設備を整え、ペットと泊まれるホテルをコンセプトとした。

最近では JAL とイオンペットが、東京―鹿児島を飛行機客室までペット同伴可の旅行企画を立ち上げ、当社ホテルも宿泊先の一つに選ばれた。今回はチャーター便での企画であるが、同様の企画は昨年 ANA が北海道行きで成功しており、今後の実施回数が増えることが見込まれる。このような企画が周知されると、当ホテルの PR にもつながることも期待できる。

なお、実際に当ホテルの宿泊者情報を分析すると、関東地区からペットを連れて車で来る宿泊客が約 2 割いることも判明した。

#### (ホテル以外の事業)

今後も安定した経営を続けていくためには、ホテル事業だけでなく、周辺事業も手掛けリスク分散

に取り組むことが重要と考える。社内に経験者がいたことから、鹿児島バス会社を M&A で取り込み、貸切バス・路線バスの事業を今春から開始する。

その他、ホテルの新規オープンに関するコンサルティングの相談なども増えている。

#### 4. 事業承継について

今から10年後、社長が60歳になるときには、次の世代へバトンタッチすることを決めている。ホテル再生事業に拘らなくてもよいと考えている。現在の社員の中から、10年後の柱となる事業を取り纏めることのできる人物に任せる。前述のバス会社の M&A などは、そのための準備期間と考えている。

#### 5. その他

別府と長崎のホテルは、当社が5年間経営をした後、他社へ売却した。ホテル案件としては、新潟で1件紹介があり、3～5年を目途とした再建を検討している。

ホテルの買収・売却にあたっては、従業員の雇用を第一条件として考えている。買収する際は従業員を全員再雇用し、売却する際も最低1年間は従前の雇用条件を維持することを条件としている。

また、ホテルの再生を考える際、成功するかどうかのポイントとして、立地条件は重要である。収益面に関する事項は自らで方向修正することはできても、交通アクセスや周囲の雰囲気・風景は変えることができないためである。

## 15. 株式会社 フルタパン

～ 経営理念を継承しながら、新しい取り組みに挑戦 ～

### 1. 企業概要

設立	昭和 26 年	資本金	10 百万円
従業員数	32 人(正社員)	所在地	福岡県
業種	食料品製造業・小売業		
主要製品・サービス	パンの製造・販売、レストラン運営		

### 2. 創業の経緯

米穀・製氷・醤油などを扱う雑貨業を営んでいた家系から、大正 14 年に堅パン製造部門を引き継ぎ「古田堅パン屋」を創業したものの、戦時下で休業。戦後の昭和 26 年、現社長の父が「古田製パン工場」として新たに創業。

昭和 60 年、現社長が代表取締役就任し、屋号を「有限会社フルタ製パン」に変更。平成 4 年に「株式会社フルタパン」に組織変更し、現在に至る。国産小麦を使ったパンにこだわり、主力の「明太フランス」(フランスパンに明太子とバターをはさみ焼き上げたもの)は、地元の名産品として有名。

### 3. 創業以降の新事業展開

#### (直営店の営業開始)

先代(現社長の父)は、学校や病院向けの卸売が中心であった。しかし、学校や病院向けは休日や連休があるために稼働にムラがあることや、大手企業を中心とした価格競争が厳しくなったため、新しい事業の柱を探していた。

そこで、最終消費者に近く、自分達の作った製品は自分達で価格を決めていくことを目指し、ベーカリーの直営店運営に着手。現社長が代表取締役就任した翌年の昭和 61 年、本社工場の移転に合わせ、本社近隣に直営店を営業開始。

#### (店舗戦略の失敗と成功)

その後、県内に7店舗の出店をしたものの、上手くいかなかった。冷凍のパン生地をつくり各店舗で焼いていたものの、風味が損なわれてしまうため、次第に客足が減少していった。

そこで、冷凍生地の使用を中止し、経営資源を本社近隣の直営店に集中。当社の店舗コンセプトの一つである「家族の団らん」をテーマに商品開発や店舗設計を実施。イートインスペースやレストラン(後述)、地元野菜の直売所が併設され、地域の憩いの場として根付いている。平日 700～800 人/日、休日 1,400 人/日ほどが来店する繁盛店となっている。

このほか、市内繁華街にテナントショップを1店運営。どちらかといえばアンテナショップとしての役割を期待している。主力商品「明太フランス」は人気が高く、テレビをはじめマスコミに多く取り上げられるほか、韓国の旅行雑誌にも掲載されるなど、効果は十分に出ている。

#### (レストラン業への多角化)

直営店には、イタリアンレストランを併設。パスタやピザもあって、ゆっくり食べたいというお客様のニ

ーズがあったことと、社長次男がコックをやりたいという夢があったことから、イタリアンレストランを開店。次男には社外で研修を積ませ、レストラン部門の責任者として従事している。

#### (新しい店舗戦略)

昨年夏に、TSUTAYA がカフェ併設の新店舗をオープンする際、テナントとして入居しないかという話を受けた。当初はテナントとしての出店には乗り気でなく一旦断ったものの、社長長男がチャレンジしたいという意欲を持っていたため、出店要請を受けることにした。TSUTAYA は年中無休であるが、当社店舗は定休日やお盆休み等を本店同様に設定するなど、当社側の条件を満たす出店ができた。

このほか、ガーデニングとのコラボレーションをテーマにした郊外出店の話など、新しい取り組みも動き始めている。

もともと、年間で数店舗も新規で立ち上げるような急速な事業拡大は目指していない。当社の店舗コンセプトの一つである「家族の団らん」をお客様に提供できる社員教育には、時間が必要である。最近新しい形態での出店の話が多いが、2～3年サイクルで緩やかに規模を拡大していくことが、社員を育てる時間を十分に確保できると考えている。規模の拡大よりも、他の店から手本とされるような店づくりを目指している。

#### 4. 事業承継について

社長の息子が2人とも当社役員として従事しており、長男がパン事業、次男がレストラン事業をそれぞれ統括している。30代・20代と若い2人であるが、前述のTSUTAYA店舗内の出店やレストラン開店など、それぞれの分野で新しいことにチャレンジしており、うまくやっていると感じている。

後継者である息子を含め、若い社員に「家族の団らん」や「人を育てる」という当社の経営コンセプトを理解してもらうことが重要であると考えます。

#### 5. 近未来(約10年後)の企業イメージについて

社員が働き甲斐のある職場を目指している。当社のコンセプトである「家族の団らん」は、お客様の「家族の団らん」であるとともに、社員の「家族の団らん」でもある。社員自らが「家族の団らん」を経験し理解していないと、お客様へ伝えることができない。そのため、店舗には定休日や盆・正月休みを設け、店長も土日は交代で休ませるようにしている。

将来的には、社員を海外研修に行かせることができるようになりたいと考える。商売の流れを学ぶなら米国、パンの歴史を学ぶなら欧州、今後の展開を考えるならアジア、などに行くことが、当社の発展に寄与すると考える。

## 16. 株式会社 嬉野観光ホテル大正屋

～ 宿泊者のニーズに応えつつ、伝統を守り続ける ～

### 1. 企業概要

設立	大正 14 年	資本金	10 百万円
従業員数	250 人	所在地	佐賀県
業種	旅館業		
主要製品・サービス	温泉旅館		

### 2. 創業の経緯

大正 14 年、佐賀県南西部の嬉野温泉地区に客室 7 室の小旅館として創業。創業者息子(現経営者の主人)死去に伴い、昭和 26 年に妻が経営者として就任し、現在に至る。

「大正屋」は増改築等を重ね、現在は客室 73 室まで拡大。その他、客室 20 室の「椎葉山荘」・25 室の「大正屋湯宿清流」と合わせ、3 つの旅館で運営。地域の一番館として、全国的な知名度も高い。

### 3. 創業以降の新事業展開

#### (宿泊客の変化)

かつては団体旅行が中心であったものが、現在では個人旅行が中心となっている。温泉旅館の経営において、この変化に対応できるかは重要である。平成 7 年開業の「椎葉山荘」は、約 3 万坪の敷地に客室 20 室と豪華な造りであり、家族の団らんの場を想定した造りであるため、人気の高い宿となっている。個人旅行向けのノウハウは、「椎葉山荘」の運営を通して蓄積することができた。また最近では、長崎のハウステンボスや陶磁器で有名な有田への観光客が、嬉野に宿泊することが増えている。

宿泊者は国内のリピーターが中心であり、外国人宿泊客は少ない。「大正屋」「清流」では数%、「椎葉山荘」で 10%程度を占める程度である。インバウンド向けの営業はしていないものの、海外の個人富裕層はインターネットで検索して予約する。特に最近では、畳の部屋や部屋食など、日本の文化を体験したいというニーズが高まっている。

国内旅行客のニーズも変化している。主な宿泊客の年齢層が高くなってくると、例えば座敷に座って食事することが窮屈に感じるようになってくる。そこで、食事処を椅子とテーブルの洋室に改装するなど、宿泊者のニーズに合わせた対応を進めている。

#### (守り続けているもの)

本館等は、皇居新宮殿等を手掛けた吉村順三先生が設計。什器・備品も手をかけて整備している。例えば、旅館内に飾られている花は全て生花を利用し、その手入れ専属のスタッフもいる。維持費用も相応に負担しているが、このような取り組みを続けてきたからこそ、安定したリピーター客を確保でき

ていると考える。

#### 4. 事業承継について

現経営者も高齢となり、実弟も代表権を持つ社長として従事。さらに、その息子達も役員として従事している。株式も実弟夫妻へ引き継いでおり、事業承継の手続きは進めている。

#### 5. その他

従業員約 250 人のうち、正社員・準社員が 200 人以上を占める。高校卒の新入社員も毎年 10 人程度採用している。佐賀県内だけでなく、長崎からも採用している。食事付の社員寮を無償で提供しており、人材の定着を図っている。

## 17. A社

～時代の流れに応じ事業の転換を図る～

### 1. 企業概要

設立	-	資本金	-
従業員数	-	所在地	-
業種	産業用電機機械器具製造業及び金属加工		
主要製品・サービス	産業用インバータ製造、配電盤・制御盤組立		

### 2. 創業の経緯

創業者は現社長の父の先代社長。もともと地元出身で、大学時代は電子工学を学んだ。関西で就職し、ベアリングの鋼球メーカーで品質保証の責任者を務めていたところ、請われて電器大手の下請け会社でコンデンサー製造を主業とするD社に転職。専務取締役まで務めた。

オイルショックの際にD社が経営不振に陥り人員整理が計画され、先代社長が現在立地している地区にあった工場の人員を引き受け、独立した。当時その工場では地元の農家の主婦が多く働いていたため、雇用維持のために農協からも工場の継続を働きかけられ、建屋の賃借等の支援を受けた。

### 3. 創業以降の新事業展開

#### (板金加工への進出)

創業当初はオーディオの基盤組立等を行っていたが、そうした仕事は徐々に海外に移管されるようになった。

現在も続く主取引先E社とは、工場長が先代社長と旧制中学の同級生であったことが縁となり取引が始まった。当初は産業用機器の組立、電線加工やボルト・ネジ締め業務等の労働集約的な業務が主であった。

2000年代前半にE社から産業用機器のシリーズの生産を当社に集約したいとの打診を受けた。従来は部品として供給を受けていた板金加工についても当社で実施することとなり、大規模な設備を導入し、板金加工業務に進出した。

以後労働集約的な業務から、機械による加工の比重が増すきっかけとなった。板金加工については後発であったことから、努めて先進的な技術の導入を心がけた。3DCADの導入やE社からの技術指導により品質の確保に努めた。

### 4. 事業承継について

先代社長から現社長への事業承継については、既存取引先及び受注、人材を引き継げたことが良かった。反面、革新的なチャレンジを行うものが少ない、危機感が乏しい社風が残ってしまったと感じることがある。

次代の経営者については、一族にこだわらず優秀な人材を探している。大学等とのコネクションを作りながらIターンなどで当社に来てくれる人材を探しているところ。それも含め、事業承継計画を作るところから進める予定。

## 5. 近未来について

ものづくりは今後ロボット化によるオートメーション化が進み、多品種少量生産品も世界中で作ることができるようになってくると予想している。そうしたなかで如何に付加価値を付けるか、人でしかできないことに取り組まなければ勝ち残れないと考えている。量は少なくとも、付加価値を高められる仕事がしたい。

具体的に注目している分野の一つ目はロボットや制御機器系の仕事。地元の産業振興財団のロボット研究会に参加し、ロボット開発・製造を研究しているところ。

二つ目は工芸デザイン関連等。母親の影響から美術に親しみがあり、当社の技術を活用してなにかできないかと考えている。

いずれにしても、需要を見定めて製造する「マーケットイン」の考え方だけでなく、市場を創造するような「プロダクトアウト」の考え方を取り入れたいと考えている。

## 18. B社

～学校制服のことなら真っ先に聞いてもらえるような安心と信頼を追求し続ける～

### 1. 企業概要

設立	-	資本金	-
従業員数	-	所在地	-
業種	小中高等学校の制服製造小売業		
主要製品・サービス	小中高等学校の制服一式		

### 2. 創業の経緯

創業者は士族出身で家禄奉還により古着商を営んでいた。和装の仕立てを地域の名門呉服店にて学び、当地での働きぶりが認められて名古屋第三師団被服廠へ技術見習いに行った。陸軍向けに軍服製造を担うこととなったのが始まりで大正から戦前までは職人も相当数抱えていた。

### 3. 創業以降の新事業展開

戦後は紳士服を1着ずつオーダーメイドでの注文を請け負っていた。しかし採算が合わないと感じたためロットの取れる学校向けの衣料製造販売店として昭和37年に専門化した。

昭和49年に本社ビルが完成し、この頃から毎年10～1月の間、新学期に向けた TVCM の放映を開始し、現在まで継続している。この CM が県内での知名度向上につながった。

平成10年頃に30～40M 投資して「ボディ・ショップ」のフランチャイズを実施したこともあった。

学校制服を扱う同業他社は大手の「トンボ」や「カンコー」ブランドを委託されて販売する特約店形式で営むが当社は、自社ブランドを展開することで大手からのしがらみを排している。

### 4. 事業承継について

#### (先代社長からの承継)

現社長は学校卒業後、学校制服とは異なる観点も養いたいとの思いもあって都内にあるブラウスの婦人服メーカーに就職した。百貨店向けへの売り込みを約3年経験した後に当社へ入社。入社後は仕入、営業、総務等ほぼ全ての業務を経験。昭和60年に常務取締役、平成8年に代表取締役社長に就任した。

#### (次代への承継)

後継者として社長の長男(31歳)が跡を継ぐことが決まっている。社長子息は学校卒業後2年間紡績会社に勤務した後、当社に入社し現在に至っている。現社長が会社の組織を学ぶため他社で勉強させた方がよいと考えたためである。現社長の思いとして自分の子供には家業を継ぐ、継がないに関わらず広い人間性を身に着けてほしいとの思いから子供たちに「継いでほしい」とは一言も口にすることはなかった。それは、自分には兄がいたが公務員となったため、次男である自分が突然後継者に指名されたことが心に引っかかっていた。だからこそ自分の子供には好きなことをやらせたいという思いが強かったのだが、息子から「跡を継ぐ」と言われたときは嬉しかったというのが正直な気持ちである。

## 5. 近未来について、その他

いいモノを長く使え、環境に優しく多様な要望にも応えられる企業を引き続き目指していきたいと考える。今後、生徒数減少で大変な時代を迎えるという声を聞く。しかし聞くところによれば当県では生徒数が1年で1%減少、10年で1割減であり、この程度の水準は経費削減等経営の努力をすれば大幅な成長は見込めないにしても何とか現状維持は可能な水準と考える。

当社は生徒数減少よりも価格競争の方が深刻であると考えている。それゆえ高い品質を維持し、特に小学校向けで他社は実施しない、豊富な採寸種類を取り揃えてきめ細かいサービスで引き続き差別化を図っていきたい。企業が社会に貢献することは当たり前であり、収益性や成長性はあとからついてくるものだと考えている。

## 19. C社

～小ロット・短納期受注にクイックレスポンスで対応～

### 1. 企業概要

創業	—	資本金	—
従業員数	—	所在地	—
業種	電子機器製造業		
主要製品・サービス	携帯電話・同部品組立、太陽光発電システム販売・施工		

### 2. 創業の経緯

(創業のきっかけ)

当社社長は以前 25 年にわたり勤務していた中堅電子機器メーカー時代に中国工場勤務を経験している。コストの優位性や技術面のキャッチアップ等、中国メーカーの生産力に危機感を抱く一方、技術の優位性を活かし小ロット・短納期の生産に特化すれば国内中小メーカーでも生き残りが可能であるという感触を抱いた。

2008 年秋のリーマン・ショックの影響で多くの中小電子機器メーカーが経営危機に瀕し、社長の地元である F 市でも事業機会と雇用が失われた。旧勤務先の元部下に乞われ、F 市内の発注機会と雇用を守るため、地元での創業を決意した。

(創業時にうけた支援)

社長自身に創業に関する予備知識はなかったものの、手続き面では知人の社労士等の手助けを得た。資金面でも、F 市役所の知人から商工会議所の「ふるさと創造基金」の存在を教えてもらい、同基金を利用して無利子・無担保・無保証の資金借入れに成功するなど、社長が地元で培った人脈ネットワークが大いに役立った。採用面でもハローワークを通じ旧勤務先の人材を相当数確保することができた。

(経営を軌道に乗せる工夫)

経営を軌道に乗せるにあたって、社長が中国勤務で得た考えをもとに、「無理難題歓迎」をモットーに小ロット・短納期の受注を獲得した。受注の際はクイックレスポンスを心掛け、地域性のハンデを克服した。小さい仕事に即時レスポンス対応することの積み重ねで取引先の信頼を獲得し、それが大ロット受注に結び付いたことも少なくない。

例えば電子機器の組立受注においては小ロットの場合を含め、短期間で組立要員を確保し、かつ歩留り率の高い機能的な組立ラインを確立することが必要となる。要員確保面では当社は短期間で 100 名の増員が可能である。これは F の産業構造が農林水産業・農林水産品加工業中心で期間労働者を集めやすいことによる。組立ラインの確立では電子機器生産の経験が豊富な旧勤務先の人材をラインのコアとする一方、工程を分割して未経験者には単純作業を割り振ることで対応し、発注先の技術指導なしで発注内容に即応できる。

こうした顧客の急な発注に対する実績の積み重ねが「C 社に頼めば無理難題も何とか対応してくれる」という口コミ評判に繋がり、現在までに 10～20 社程度の取引先を持つに至った。

### 3. 創業以降の新事業展開

創業した当初、携帯電話市場において従来型携帯電話、いわゆる「ガラケー」が多数派であった時期には、電話機・同部品の組立とともに、モックアップ(携帯電話販売店に備え付ける見本品。全国に店舗が存在するのでまとまったロットの発注が出る)の需要が多かった。スマートフォンの普及に伴い、スマホ実機本体・部品の組立に需要が移行していった。

当社の業容拡大とともに携帯電話関連の受注は伸びていったが、その需要には波があり受注が安定しなかった。このため資金繰りや人繰りの負担が大きく、中長期的に安定受注が見込める分野を確立する必要性を感じていた。そこで社長はセミナーや、官庁関係者・大学等外部研究者などとの情報交換を通じ、有望分野を選定した。

現在主力事業に育っている分野は平成 24 年から行っている太陽光発電機器とそれに付随したエネルギー関連機器の販売・施工である。太陽光発電機器は事業用、家庭用両方に展開している。設置者の条件に応じた提案を行う必要があることから、経験者をヘッドハンティングして担当を任せている。なお、太陽光発電機器を設置した家庭や事業所ではIHヒータ等の需要も見込めるため、その展開に努めている。また、最近では熱効率や健康への影響の観点から遠赤外線床暖房が注目されており、その販売にも注力している。こうした取組みにより、当社の売上に占める携帯電話・同部品以外の分野の割合は3~4割程度まで拡大している。

今後の有望分野として注力しているのは燃料電池用白金電極触媒において低白金化を実現する事業※である。現在、地元 G 大学と共同で技術開発の途上にあり、同大学工学部研究室に社員を派遣して開発にあたらせている。

※経済産業省「平成 28 年度戦略的基盤技術高度化支援事業」(サポイン)採択・実施中

### 4. 事業承継について

(次代への承継)

現在は当社の事業は工場の運営は全て工場長や部長クラスに任せており、社長は将来を見通した経営判断や対外交渉の役割を担っている。創業 10 年までに経営を安定させ、次世代に引き継ぎたいと考えている。そのため構想しているのは事業の分社化である。当社の特長であるクイックレスポンスを活かすためには権限の委譲が不可欠と考えているためである。携帯電話事業、太陽光等のエネルギー関連、新事業(確定はしていないが白金電極触媒等を想定)の 3 分野を部門の現責任者に任せたいと考えている。各責任者には分社化に向け、経営者としての意識を持つよう促している。

### 5. 近未来について

携帯電話関連は長期的にみると、拡大・発展は厳しいと考えている。一方、エネルギー関連は展開の余地が大きいとみている。燃料電池関連(白金電極触媒)の分野も将来性が大きい。会社に顧客のニーズに即応できる態勢が整っていれば、トータルでは安定的な成長が見込めるのではないかと考えている。

本資料は情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的としたものではありません。投資判断の決定につきましては、お客様ご自身の判断でなされますようお願いいたします。