

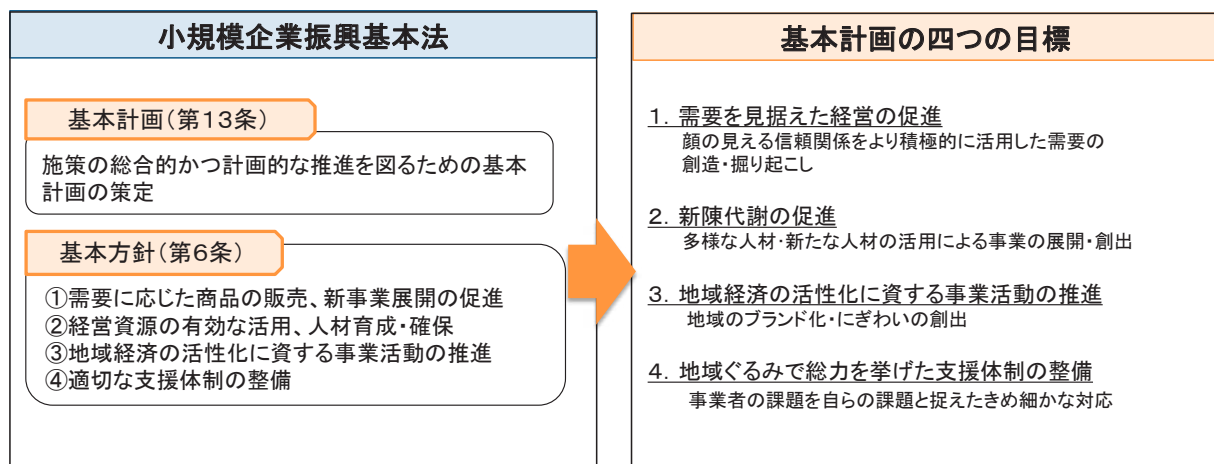
第2部

2015 White Paper on Small Enterprises in Japan

小規模事業者の挑戦 —未来を拓く—

2014年6月20日に成立した小規模企業振興基本法においては、小規模事業者の事業の持続的発展との基本原則にのっとり、小規模企業の振興に関する施策を講じる際の4つの基本方針を定めており、その実現に向け、「小規模企業振興基本計画（2014年10月3日閣議決定）」において四つの目標を設定している。

地域に密着した小規模事業者や支援機関は時代の変化に対応して様々な創意工夫に取り組んでいる。第2部では、時代の変化に翻弄されながらも地域と共に逞しく活動している実態について、四つの目標の観点に立ち、ヒューマン・ストーリーも交えた42事例の様々な取り組みを紹介する。



第1章 需要を見据えた経営の促進

第1節

小規模事業者の需要を見据えた経営の促進の観点に立ち、本章では「自らの強みを認識した需要の創造・掘り起こしに取り組んでいる事例」、「経営計画により具体的に効果を発現した事例」、「信頼関係に根ざした地域需要の掘り起こしに取り組んでいる事例」の全11事例を紹介する。

第1節 自らの強みを認識した需要の創造・掘り起こしに取り組んでいる事例

本節では、小規模事業者が自社の持つ技術力や強み・特徴を認識した需要の創造や掘り起こしに取り組んでいる下記の4事例について紹介する。

- 事例2-1-1 株式会社坂田鉄工所（佐賀県多久市）
代表取締役 坂田 義人 氏
専務取締役 坂田 健一 氏
〈鋼構造物工事業・機械器具設置工事業〉
- 事例2-1-2 株式会社グリーンマウス（千葉県鎌ヶ谷市）
代表取締役 日和佐 敦 氏
専務取締役 柳平 辰 氏
〈理容・美容バサミの製造販売業〉
- 事例2-1-3 遠田米穀店（秋田県湯沢市）
代表 遠田 義宏 氏
〈米穀集荷販売・肥料・農薬・農業資材販売業〉
- 事例2-1-4 株式会社ケーエスケー（愛知県安城市）
代表取締役 楠 健治郎 氏
専務取締役 楠 伸治 氏
〈プラスチック・金属の精密切削部品加工業〉

事例

2-1-1：株式会社 坂田鉄工所（佐賀県多久市）

（鋼構造物工事業・機械器具設置工事業）
 〈従業員12名、資本金300万円〉

「“仕事によって育てられた”企業が、揺るぎない技術力と知識を武器に突き進む」



代表取締役 坂田義人氏（前列左から2人目）
 専務取締役 坂田健一氏（前列右から2人目）

◆事業の背景と転機

炭坑が盛んな時代に鋳物からスタート。
 仕事をこなすことで新たな技術を習得。

かつて興隆した石炭産業。戦前日本で最大規模を誇った筑豊炭田をはじめ、九州にも多くの炭坑が形成されていた。地場だけでなく、中央の大手資本も進出するなど産業の中心として栄えた時代、福岡の実業家・炭鉱王として有名な伊藤伝右衛門が大正時代に設立した養成学校で、鋳物の技術を学んだのが、株式会社 坂田鉄工所の創業者である坂田新氏。現在の代表取締役である坂田義人氏の父である。

「炭坑では地下水を汲み上げなければなりません。そのポンプやウインチ、トロッキの車輪の製造を父が始めたのが、昭和25年のことです。父が亡くなり、昭和39年に私が事業を継ぎましたが、東京オリンピックや高度経済成長期の影響もあって、九州にも大手企業が増えました。でも炭坑は衰退の一途、鋳物だけでは将来はないと考え、溶接や建設の技術を磨くことにしました。」

時代背景から見てもこれは自然な流れでもあった。減り始めた炭坑関係の仕事の代わりに、農家のポンプなども手掛けるようになったが、製品の設置まで自社でしなければならない。その際、溶接の技術が必要となる。実績を残すと新たな仕事の話が舞い込む。お客さまの要望に応えるために、勉強をして技術を磨く。その繰り返しで、鋳物からスタートした会社は、さまざまなニーズに真摯に取り組みながら、新しい技術と知識を習得、鉄工だけでなく、据付工事なども行うようになった。そして同社にさらなる飛躍をもたらしたのが、昭和58年に会社を法人化したこと。当初、法人化に踏み切った理由は「安定した人材の確保」だったが、結果的に同社の地盤ともいえる溶接、鉄工の技術を強化することにつながったのである。

◆事業の飛躍

培われてきた技術と知識により、
 業務内容が拡大、仕事の質も向上。

「当時、年金や保険といった保障がきちんとしていない会社は、見向きもされませんでした。逆に言えば、法人化

し、厚生年金や社会保険を完備したことで、溶接のコンクールで賞を取った職人や大型船の解体で腕を振るっていた職人など、優秀な人材が集まりました。すると、その技術の習得を目指す若者までやってくるようになってきたのです。今までいた職人たちも、それまで鉄板の溶接しかできなかった人が、パイプやステンレスの溶接までできるようになるなど、会社全体が目に見えてレベルアップしていきました。」

たとえば“溶接”というと、単純に鉄と鉄を接合するだけのイメージだが、素材や形、溶接する場所によって必要な技術はもちろん、難易度も異なる。なかでも難しいのがステンレスパイプの溶接で、溶接電流の知識、作業スピードや姿勢など、豊富な知識と経験が要求されるという。同じように、機械を設置する際は、配線などの知識が必要とされるし、現場の状況に合わせて部品を設計・製造して取り付けなければならない場合もある。こうして「依頼された仕事によって育てられた」技術と知識を生かし、同社は重量鉄骨、鋼構造物事業など業務内容を拡大。さらに鉄骨製作工場の性能評価基準である国土交通大臣認定工場（Mグレード）も取得、業務の質も証明することで、クライアントからの信頼も得ることになった。こうした技術力が目に止まり、無理難題を突きつけられることもあったが、それをクリアすることが血となり、肉となっていった。

「現在は、重軽量鉄骨工事、下・汚水処理機械製作と設置、機械据付工事、鉄骨トラス工事と幅広く手がけていますが、軸となっているのは公共事業で、具体的にいうと下・汚水処理用ポンプの据付工事です。派手な仕事ではありませんが、お客さまが思っていた以上の仕上がりを意識して、100点満点のところ105点いただけるように努力しています。人間の目は意外と正確で、直線であるべきものが曲がっていると違和感を覚えます。だからパーツの精度は不可欠。また溶接箇所を最小限に抑え、設置されたときの見栄えの良さも意識しています。重要なのは段取り。機械自体はメーカー品ですが、現場での作業がスムーズに進むように、据付に必要な部品を工場で製造します。工場現場作業をイメージしながら準備できるのも、溶接や鉄工の技術と知識に自信を持っているからです。」

◆今後の事業展開

デザイナーとの二人三脚で新事業を展開。

アンテナショップとして技術力を知らしめる。

景気の影響は受けたものの、法人化してから現在まで深刻な経営難に陥ったことはなかった。しかし、公共工事が行われるのは冬期がほとんどで、年間を通してみると夏期が閑散期となっていた。義人氏の長男であり、専務取締役の坂田健一氏は「仕事を受けることで会社も変化し成長してきたのは事実です。しかし、経営革新の申請をしたときに考えたのです。閑散期に何も行動を起こさなかったり、新しいニーズがないと成長できないのでは、自社の可能性が広がらない。これからは“受け身”ではなく、自分たちから発信して“進化”していかなければ」と話す。その取組の一つが、商工会青年部の活動がきっかけで知り合った建築デザイナー・井上聡氏（イノウエサトル建築計画事務所）との二人三脚でスタートした事業。井上氏と共同でデザインしたスチール製の製品を、同社で製作し、据え付けるというもの。

「幅広い分野で仕事をしてきましたが、唯一、住宅関連はあまり受注がありませんでした。理由は簡単で、住宅では溶接にこだわったり、そこにお金をかける工務店やオーナーさまが少なかったからです。でも弊社の技術力があれば、デザイナーのどんな要望にも応えられますし、仕上がりにも自信があります。井上さんと組むことで、これからは“見せる溶接”をしていきたいと思っています。そのための別法人、株式会社スチール ラボラトリーをすでに設立し、活動も開始しました。この会社が、坂田鉄工所の技術力を披露するアンテナショップの役割を担ってくれたらいいですね。」

新事業でかかわったある個人宅の階段工事では、溶接ですむところをデザイン性にこだわってボルトを使用した。そのため、パーツ製作では1ミリの狂いも許されない精度の高さが求められたという。まだスタートしたばかりで、これまでの依頼は3件だけだが、今後はスチール棚や机などオーダーメイドの家具も取り扱っていく。

さらに健一氏はグローバルな展開を夢見る。

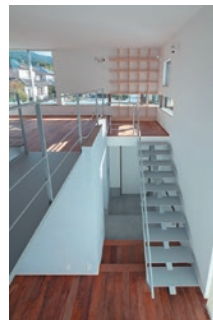
「実は、工場の2階に『アイアンジム』という格闘技ジムを設立したのです。格闘技が盛んなタイやフィリピンの若い人を雇用し、彼らに溶接や製造の技術を教え、仕事が終わったら今度はジムで地元の中高生にムエタイやキックボクシングを教えてもらう。外国人にはコミュニケーションの場を提供し、中高生には3Kと言われるこの業界のイメージを少しでも払拭してもらえればと考えています。」

外国人労働者の目標は、溶接や鉄工の技術をマスターし、母国で起業すること。その際は同社の使っていない機材を提供し、提携企業として関係を結びたい話す。

「弊社の海外進出の足がかりというだけでなく、このビジョンの目的は、技術の伝承、そして地域貢献です。」

“多久の田舎者でも世界に通用する”ということを証明し、地元の人に勇気を与えたいと思っています。」

“受け身”から“発信型”へと変化を遂げようとしている同社。培われてきた技術と知識に確固たる自信を持っているからこそ、攻めの姿勢を貫けるのだろう。



建築デザイナーと組んで製作したスチール製階段

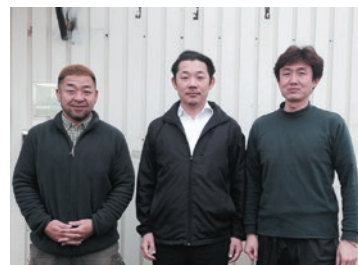


工場での溶接作業風景

事例

2-1-2：株式会社グリーンマウス

(千葉県鎌ヶ谷市)

(理容・美容バサミの製造販売業)
(従業員4名、資本金300万円)「製品に通わせる“技術者の心”を具現化」
「プロ同士が通じ合うシステム構築で新価値を創造」

代表取締役 日和佐 敦氏 (中央)
専務取締役 柳平 辰氏 (右)
営業担当取締役 丸井教彰氏 (左)

◆事業の背景

商品に自信はある。でも、なぜ売れない？
試行錯誤を続けた3年間。

競合する企業と戦う戦術はいくつかあるが、その一つに「高付加価値化」という手法がある。他社と似たような製品でも、明確な違いを消費者にはっきり分かる形で提案できれば競争力は一段と高まるはずだ。しかし、事業者が製品やサービスに自信を持っているほど、どうしてもそれまでの商品の既存イメージにとらわれ、新しい発想が生まれにくい。そのため、従来からある製品に新たな価値を付加するのは、新製品を開発する以上に難しいともいわれている。

千葉県鎌ヶ谷市の理容・美容バサミメーカー、株式会社グリーンマウスも創業から数年は、そんな苦しみのなかで、もがいていた。代表取締役の日和佐敦氏、専務 海外担当取締役の柳平辰氏、そして営業担当取締役の丸井教彰氏は大手理容・美容バサミメーカーの同僚で全員が同じ年、新人の頃から苦楽をともにしてきた間柄だ。その3人がより高い理想を掲げ、30歳を機に独立起業を決意したのが今から12年前、平成14年のことだった。

同社の事業を説明する前に、少し美容・理容業界の「B to B」ビジネスモデルについて触れておこう。この業界ではカットチェアのような什器をはじめ、シャンプー、ハサミといったサブライ用品は代理店が店舗に販売する仕組みが確立しており、プロ用のハサミメーカーは販売代理店の協力なしではハサミ一丁売ることができない。

そんな市場環境のなか、高品質なハサミの製造、そして高いレベルの修理・メンテナンスを目指した同社は、早々に行き詰まることになる。歴史もない、無名ブランドのハサミは代理店にも問屋にも見向きもされず、販路開拓は遅々として進まなかった。それはつまり、いくら高品質のハサミを製造しても売れない、ということを意味する。

「今、思うと無謀でした。『より良いハサミをつくりたい』と、理想に燃える技術者と実績のある営業マンが揃えば何とかかなる、と軽い見通しと若さの勢いでスタートしましたが、私たちが思う以上に、この業界のビジネスの枠組みはがっちり出来上がっていたのです。」

日和佐社長は自身の甘さを痛感した。とはいえ、ここで

音を上げるわけにもいかない3人は営業初心者の社長や専務も加わり、全員が地元を中心に理容・美容室に飛び込み営業をする毎日がスタートした。だが結果は思わしくなく、9割は門前払いという日々がなんと3年間続いたという。

◆事業の転機

好転のきっかけは突然に。

「手書きのコメント」がすべてを変えた。

「なぜ、売れないのか?」「なぜ、修理を依頼してくれないのだろうか?」

少量の販売や修理の依頼はあったものの、なかなか事業が軌道に乗らない時期、3人は終業後の工場毎日議論を続けた。専務の柳平氏は当時の自身の状況をこう振り返る。

「1人になっても、『なぜ、売れないのか?』と自問し続けていました。考え始めると、眠れなくなる。眠っても、突然夜中に飛び起きて、また悩む。そんな状態でした。でも、人って追い詰められると何かしら思いつくって言いますが、本当にそうでしたね。」

柳平氏が言う、“思いつき”は意外なほどシンプルな着想だが、当時、どのメーカーも実施していないサービスだった。それは、修理を依頼されたハサミをお客さまにお返しする際、ちょっとしたコメントを添える、というもの。修理前のハサミの状態や問題点、クセ、そして、修理内容や使用上の注意点、日常の手入れ方法をいわばカルテのような形で記述し、修理を終えたハサミとともに届けるのだ。実に単純だが、“お客さまに心の底から満足してい



修理を終えたハサミは手書きコメントを添えて納品

ただく製品を届けたい”という一途な思いを持って起業した3人だからこそ、生み出したアイデアともいえる。ハサミづくりのプロの的確なコメントに心動かされた理容・美容師の口コミから次第にファンが増え、修理・メンテナンスを入り口として、製品の売上も徐々に増加していった。

◆事業の飛躍

直販システムの強みを徹底的に追求!

商品・サービスの価値を高める、

「地域限定シザートータルサポートシステム」が完成。

初めてともいえる明るい兆しが見えると、機動力がある同社だけにその後の動きは早かった。技術はあるが、販売体制の弱さを痛感し、地元商工会で行われている経営革新セミナーに参加。専門家のサポートを受けながら、平成20年に販売サポート体制の再構築を進める経営革新支援計画をまとめあげ、その認証を受けた。もちろん、その核となったのは、大きな手応えを感じた“カルテの提供”だ。これに肉付けする形で生まれた「地域限定シザートータルサポートシステム」が今も競合他社と差別化する強みとして機能している。

具体的には購入前に同社のオリジナルハサミを3日間、無料でトライアル使用することができ、購入決定後はヒアリングを通して把握した好みやクセに合わせて、調整。オーダーメイド製品に劣らぬ、そのユーザーだけのオンリーワンが納品される。メンテナンスサービスも顧客目線をさらに押し進め、ハサミを預かってわずか3日間で研磨・調整を行い、その間は代車ならぬ、代替ハサミの無料レンタルも行う。そして、修理、メンテナンスを行ったハサミを先にも触れたカルテとともにユーザーのもとに届けるのだ。

業界では当たり前の代理店経由の販売ができず、直接販売という道を選ばざるを得なかったことが逆に強みを生み、このシステムの構築で納期短縮、中間マージンのカットでコスト削減も実現。直接、ユーザーの声を吸い上げることで、顧客の囲い込みにも成功した。また、「経営革新支援計画」の認証を受けたことで得られた助成金で、念願の海外での展示会も実現し、“Made in Japan”の思想を体現した同社のハサミは中国、台湾などで次第に評価を高め、今では海外での売り上げは全体の6割近くに達するという。その後も、評判が評判を呼び、ロンドンや日本を代表する美容チェーンで使用されるハサミの製造やメンテナンスを一手に請け負うほどの成長を遂げた。

◆今後の事業展開と課題

厳しくなる市場環境への適応が課題。

答の一つがトリマー用ハサミ。

とはいえ、全国の理容室は減少を続けている上、最近

は美容室でさえ低価格を打ち出す店舗も増えている。美容業界のサプライヤーにとって決して安穏としていられる状況ではないのだ。こうした業界の未来を見据え、同社はペットのトリマーが使用するハサミの開発を昨年からスタートさせた。

「人の髪を切るハサミとペットの毛を切るハサミは仕上がりがまったく違います。トリマーの方の意見を聞いては試作し、なんとか納得できるレベルにまで仕上がり発売にこぎつけましたが、今もアドバイスしてくださるトリマーの方とブラッシュアップを続けています。」(柳平専務)

やはり同社はどんなビジネスにチャレンジする場合も、ユーザーの意見を真摯に聞き、それを自身の持てる技術を注ぎ込んで実現する。そしてもう一つ、ユーザーと直接コミュニケーションする努力を決して怠らない。優れた技術者は技術で雄弁に語る、という考え方もあるが、“言葉の力”一つですべてを変え、商品に高い付加価値を与えたこの事例、業種は違えど、多くの事業者にとっても参考になるのではないだろうか。



ハサミの製造は経験と勘が頼りの手作業



中国広州で行われた展示会に出展

事例

2-1-3：遠田米穀店

(秋田県湯沢市)

(米穀集荷販売・肥料・農薬・農業資材販売業)
〈従業員4名〉「数字による裏づけで栽培法を徹底管理」
「おいしいお米を届けることに情熱を燃やす」

代表 遠田義宏氏

◆事業の背景

「あきたこまち」の普及に一役。
専門家とともに育成方法を指導。

水が豊富で、昼と夜の気温差が大きい土地は、美味しい米の栽培に適しているといわれている。現在は合併されて秋田県湯沢市になっているが、小野小町誕生の地とされている旧雄勝町も、県内有数の米どころで、多くの農家が人気ブランド「あきたこまち」を生産している。

昭和元年創業の遠田米穀店は、戦前は旧小野村の食糧配給所に指定されるほど由緒ある店。現在の事業主、遠田義宏氏は三代目に当たり、「あきたこまち」が誕生した昭和59年から、小売業の枠を越え、地元の農家と一緒に美味しい米づくりに取り組んできた。

『あきたこまち』というブランドを全国に普及させるには、自分で行動を起こした方が早いと思いました。まずは米の品質を安定させて、いつでも美味しい『あきたこまち』が食べられるようにすることが重要。私は施肥技術指導員と農薬管理指導士の資格を持っていたので、元秋田県農業試験場の職員と一緒に、農家の人たちに作付け指導や農薬、肥料の使い方をアドバイスし始めたのです。」

遠田氏の“行動”は育成方法の説明会だけにとどまらない。稲刈り直前の9月には収穫時期についての研修会を実施。また、稲の育成は天候に大きく左右されるため、稲が育つ7月下旬には実際に田んぼに赴き、成長を確認しからの肥料の散布料や追肥するタイミングを確認したりもする。

そうやって大切に育てた「あきたこまち」だが、あるとき疑問を感じるようになった。



粘りが強く、粒が大きいのが特徴



朝5時から始まる「あぜ道講習会」

◆事業の転機

生産者の顔が見える米を売りたい。
自社精米のオリジナルブランドを販売。

「かつて父の代には自分のところで精米していましたが、精米機の老朽化に加え、旧雄勝町周辺の米穀店の申し合わせもあって、精米センターに一任することになりました。ですから当店も、卸会社から精米された米を仕入れて販売する小売業でした。でも、精米センターから仕入れる『あきたこまち』は、どこの誰が作った米か分かりません。私が指導している米と、そうでない物が混ざっている可能性もあります。そういう意味で、生産者の顔が見えない米、ということになります。」

もやもやした気持ちでいたとき、日本米穀小売商業組合連合会が、精米機のリースについて説明会を催した。それに参加した遠田氏は、自社で精米しても精米センターとの関係に問題が生じないことを知り、精米機を設置する意思を固めたという。そして平成8年11月、大手精米センターに負けない機能を持つ精米機を設置。リース代や設置費用として約1,500万円を費やした。

「自社精米に踏み切った理由はもう一つあります。旧雄勝町は小野小町発祥の地。その町で生産した『あきたこまち』をアピールしたオリジナルブランドを商品化したいと思ったのです。」

平成11年、その思いをネーミングに託した商品、『小野小町の郷 特撰米 あきたこまち』が、そして平成21年には『小野小町の郷 特別栽培米 あきたこまち』が完成した。特撰米のパッケージには郷土への想いを綴った詩



大手と同等の性能を持つ精米プラント

と、毎年6月に開催される「小町まつり」で小町娘に選ばれた遠田氏の妹の写真があしらわれ、旧雄勝町の米作りへの自信と誇りが伝わってくる。

◆事業の展開

**栽培データや品質検査結果を管理。
農産物検査も自ら行う。**

その自信の源はどこにあるのだろうか。当初の契約農家は70軒弱だったが、農家ごとに米の品質にばらつきが出ては意味がない。それまで以上に農家の協力が必要だった。

「長年培われてきた農家の方たちの経験と勘は尊重しますが、数字的な裏付けも、美味しい米づくりには必要です。そこで毎年の栽培データを分析し、情報を共有しました。たとえば収穫の時期。穂が出そう“出穂期”から毎日の平均気温を足していって、積算温度でいちばんおいしくなる時期を割り出します。ちなみに『あきたこまち』の刈取り適期積算温度は1,000度なので、950度以上になった日から刈り始めます。」

稲刈りを遅くするほど収穫量が増えるため、それまで農家の人たちはたわわに実るまで待っていた。しかし刈取り適期積算温度を超えると、テリとツヤが悪くなり品質が落ちる。積算温度を計算するようになってから、稲刈りの時期が少し早くなったという。さらに収穫した米の品質検査も実施。米は水分が高いほうが美味しいといわれていて、遠田氏が管理する米の水分量は14.5～15%が適正水分値だ。毎年、数字で米の品質を示されるため、農家の人たちも自分が作った米の数値を気にするようになったという。

そのほか、各農家には栽培管理記録票を提出してもらい、その情報をパソコンで管理。種子や育苗、土壤検査結果などを瞬時に確認できるようにした。これにより、米に問題が発生したときに流通ルートや産地情報が分かる「米トレーサビリティ制度」にも対応している。

それだけではない。米の検査は水分含有量、異物・被害粒・異種穀粒及び未熟粒混入率、形質、整粒歩合、発芽率、容積重量等により等級分けされる。その検査をするのが、農産物検査員の役目だ。以前は食糧事務所の担当者に任せていたが、平成16年には自ら農産物検査員の

資格を取得。遠田氏が検査することで、情報を細かくフィードバックできるようにした。

こうしたさまざまな努力が実り、小野の郷を含む秋田県南産「あきたこまち」は、等級とは別に設定されている、日本穀物検定協会による食味評価試験「米の食味ランキング」において、3年連続最高ランクを示す“特A”を受賞したのだ。

◆今後の事業と課題

**廃業する農家の急増を危惧するが、
お客さまの“美味しい”の一言が喜びとなる。**

大切に育てたオリジナルブランドを1人でも多くの人に知ってもらおうと、サンプル米を配ったり、物産展に出店するなどコツコツと営業活動を行ってきた遠田氏。その努力がむくわれ、平成15～16年ごろになると、その名も多くの人に知られ、電話やFAXで全国から注文がくるように。さらに販路拡大のために平成22年からは、自社のホームページからも注文できるようにした。

「注文のFAXに、“今年もまた注文します”とか、郵便局の払込用紙に“美味しかったです”とメッセージが書いてあることがあります。それを見ると、本当にうれしくなります。」

遠田氏は今年の9月で60歳になるが、忙しい日々を妻の明美さんが経理を担当してサポート。ゆざわ小町商工会の指導で平成22年から「ネットde記帳」を利用してデータを管理している。叔母と息子夫婦も従業員として働くなど、家族に囲まれながら、ますます米づくりに情熱を傾けている。

「今は米の価格が下がり、高齢化による農家の跡取り問題も深刻です。以前は70軒弱あった契約農家も、現在は約50軒。去年も1軒の農家が、米づくりをやめました。廃業する農家がだんだん増えてきているのが心配です。」

日本の将来の農業事情に警鐘を鳴らす遠田氏。しかし今は、美味しい米を消費者に届けることに無我夢中だという。

事例

2-1-4：株式会社ケーエスケー（愛知県安城市）

（プラスチック・金属の精密切削部品加工業）
 〈従業員12名、資本金1,000万円〉

「創意工夫を怠らず、オンリーワンを目指す DNAが自社製品開発で結実」 「脱・下請への道」



代表取締役
 楠 健治郎氏

専務取締役
 楠 伸治氏

◆事業の背景

NC旋盤に町工場の未来を見た職人は、
 腕一本で日本の成長に貢献してきた。

世界最大の自動車メーカーの本拠がある愛知県。圧倒的なパワーを持つこのメーカーの周辺には広大な企業城下町が広がり、県内には一次、二次下請けだけでも、約6,000の企業がひしめいている。数字があらわすように、県内製造業者の自動車産業への依存度は高く、高度成長期には多くの下請企業も我が世の春を謳歌した。しかし、時代は変わった。自動車産業のコストダウンは熾烈を極め、「選択と集中」を進めるなか、下請企業も生き残りをかけたサバイバルを強いられている。

昭和46年に創業した株式会社ケーエスケーは金属の精密切削加工技術を武器に、そんな自動車産業を支えてきた下請企業の一つだ。代表取締役の楠健治郎氏は、サラリーマンとして電機メーカーに勤めながら、当時、まだ日本では使われていなかったNC旋盤の理論を大学で学び、「これは大企業も、町工場も同列にしてしまう夢の機械」と惚れ込んだ。矢も楯もたまず、27歳で転職。3年間町工場で旋盤技術の修行に明け暮れ、30歳で起業を果たした。

「とはいえ、ハイグレードのNC旋盤は1,800万円もしましたので、買えるわけがありません。結局、入手できたのは起業から10年後でした。ただ、その時代でも、まだNC旋盤を使いこなせるエンジニアは少なく、ほかで断られたような複雑な加工ばかりが舞い込んできましたね。昔ながらの勘と技術が必要な汎用旋盤、そして数学の知識が必要なNC旋盤。私がこの二つのマシンを使える最後の世代だったからでしょう。」

量産品ではなく、自動車開発時に試作される、複雑な部品を確実に作り上げる楠氏の評判は次第に広がっていく。精度の高い金属部品を作ることができるエンジニアが見つからず、同社にたどり着く有名メーカーや一流商社は一社や二社ではなかった。

◆事業の転換

自動車産業の下請けに未来はあるか。
 時代の変化を読み、プラスチックの精密切削加工にチャレンジ。

「昔は自動車部品の試作をする際、今のようにコンピューターでシミュレーションはできなかったもので、それなりの数を作る必要がありました。ところが、今はシミュレーションでかなり精度を高めた上で部品を試作するので、発注はたった2個ということもあります。その上、スピードが大事な時代。すぐ量産にかかれるよう、その試作を量産メーカーに依頼することも少なくありませんでした。そうすると、『試作屋』として生き残っていくのは、なかなか厳しくなってきた。それが今から20年ほど前のことです。私たちも変わらなければならない時期でした。」

ここで、楠社長が舵を切ったのはプラスチック材の精密切削部品加工。金属部品加工の分野は競合が多く、技術的にもスキルの高い企業が増えてきたが、プラスチックはまた、事情が違う。加工業者の数が多く、そのほとんどは成形品を大量製品する企業で、同社のように大きなプラスチック材を旋盤やマシニングセンターで複雑加工する技術を持つところは、まだまだ少ないのだ。

ほどなくして、噂を聞きつけた自動車塗装用の産業ロボットを手がける関東のメーカーから、塗料を噴霧するノズルを作ってほしいと依頼を受ける。

「見た目は直径100ミリぐらいのパイプ状のものです、それをひと回り大きいプラスチックの固まりから削り出して作らなければならない。本体内部に小さな穴をいくつも開ける必要もあります。しかも、塗料を効率よく吹くために、穴は真っ直ぐ通っていて、穴の表面はツルツルに仕上げなければならないという、厳しい要求でした。プラスチックは柔らかい素材なので、ドリルの刃が暴れてしまい、“真円”の穴を正確に開ける難しさは金属の比ではありません。」

結局、既存のドリルではクリアできず、真円を開けるためのドリルまで、オリジナルの設計で製造し、完成にこぎつけた。これがきっかけとなり、このメーカーにおけるノズル製作のシェアは一気に拡大。同時に、プラスチックの精密切削加工でも、トップランナーに躍り出た。

◆事業の飛躍

慣れ親しんだ自動車業界から、未知の業界「消防」へ。
「コロンブスの卵」的発想で独立メーカーへの第一歩。

「新しい技術分野を獲得したことで、仕事の幅は広がりましたが、まだ安心できる状況ではありません。何より今の時代、“下請”という状況に身を置くことは、非常に危険です。発注元の動向次第で、弊社がどうなるか先が読めませんから。」

10年前に修業先から戻り、現在は楠社長の片腕として、同社を引っ張る専務取締役・楠伸治氏の言葉どおり、今、彼らが目指すのは下請からの脱却。そのためには、ものづくりに邁進してきた同社ならではの、特徴ある製品開発が欠かせない。そんな未来の青写真を描き始めた頃、チャンスは訪れる。同社のプラスチック加工技術の噂を聞きつけた消防機器関連企業から、家庭用の水道につないで、初期消火作業ができる器具の開発を持ちかけられたのだ。

「完成はしましたが、製品として販売許可が得られず、結局、日の目を見ませんでした。しかし、まったく接点がなかった消防業界との付き合いが始まり、これをきっかけに、完全にオリジナルな発想で自社商品を開発することができました。」

そう言って、楠専務が取り出したのは、かなり大型のシャワー蛇口を連想させる器具だ。消防用可変ノズル『からくりノズル』と名づけられたこの器具は、消防業界関係者と情報交換するなかでニーズを知り、その答として生まれた自社製品だ。消火活動で放たれた水は直線的に対象物へと向かうため、広範囲の消火を一度にカバーするのは難しい。そのため消防の現場では長い間、ストレートな放水と、ある程度広い範囲を長射程でカバーする放水を、手元で切り替えられるノズルが求められてきた。そこで、同社は写真のように放水口に6.8ミリのストレートな穴を八つ並べたノズルを開発。ストレート放水の場合は八つの水流が束となって火点に到達し、本体の外筒を回すとノズル内の機構が歯車で動き、センターを除く七つの穴がやや外側を向き広角で火点をカバーする。水の吹き出し口になっている穴が、ある程度の口径を持っているため、広角

にした場合も一本一本の水流は棒状で飛んでいき、ストレート放水並みの長距離放水が可能なのだ。

◆今後の事業展開と課題

変化を恐れず前進できるのは、
変わらない、引き継ぐべきDNAがあるから。

「この『からくりノズル』は地元、安城市の消防署などで放水実験をしていただき、消防関係者の方々からは高評価をいただきました。後は公的な性能試験をして、ハードな火災現場でも使用に耐えることを証明し、性能を防災展などで関係者にアピールしていきたいですね。」

新しい素材の加工にチャレンジし、下請工場から独立メーカーを目指す株式会社ケーエスケー。生き残りをかけ、成長を目指して変化を続ける同社だが、楠社長が生み育て、楠専務に継承するのは、変わることもないDNA。それは、誰もが躊躇する高みにチャレンジし、誰も考えたことのない新しいものを生みだそうとする精神。そのDNAがある限り、安城の町工場から新しい風は吹き続ける。



工場内全景



消防用可変ノズル『からくりノズル』

第2節 経営計画により具体的に効果を発現した事例

本節では、補助金などの申請をきっかけとして、これまで取り組んでこなかった経営計画を策定することで、具体的に効果を現した小規模事業者について下記の3事例を紹介する。

事例2-1-5 株式会社グルメコンガーズ（栃木県宇都宮市）
代表取締役社長 山縣 昌世 氏
取締役副社長 麦島 弘文 氏
〈加工食品製造販売業〉

事例2-1-6 黒潮堂（和歌山県新宮市）
店長 和田 博 氏
〈菓子製造販売業〉

事例2-1-7 有限会社 旅館関屋（大分県別府市）
専務取締役 林 晃彦 氏
〈旅館業〉

事例

2-1-5：株式会社グルメコンガーズ

(栃木県宇都宮市)

(加工食品製造販売業)

〈従業員0名、資本金400万円〉

「第六次産業で全国マーケットを目指す“新里ねぎ”」 「目指すは関東三大ねぎの“最後の椅子”」



代表取締役社長 山縣昌世氏（右）
取締役副社長 麦島弘文氏（左）

◆事業の背景

地域の特徴を反映する農産物、食品は
次世代にきちんと引き継ぐ責任がある。

15年ほど前に提唱された第六次産業という経営形態は、ここ数年、従来の第一次産業の未来を危惧する人々の間で注目が高まっている。第六次産業とは農業・漁業など、第一産業従事者が商品の開発・加工から、流通・販売まで行うというように、第二次・第三次産業を兼任する産業形態で、産業区分に使われる数字、1×2×3を掛け合わせ、六次産業と命名された。

この異業種がコラボレートする六次産業分野の事業をわずか3名で立ち上げ、“ねぎどころ”と言われる関東で、ほぼ無名のねぎを全国区のブランドに育てようという試みが、平成24年冬、栃木県宇都宮市でスタートした。そのきっかけを作ったのが、株式会社グルメコンガーズの副社長にして、麦島農園の園主・麦島弘文氏だ。麦島家は宇都宮から日光へ向かう途中に位置する新里（にっさと）地域で江戸時代より代々、「新里ねぎ」を栽培してきた。麦島氏自身も子どもの頃から畑を手伝い、農園を継ぐものと本人は考えていたが、父親の「大学へ行け」の一言で大学へ。卒業後は地元の食品製造機械の専門メーカーにエンジニアとして入社し、日本はもとより、ロシアのピロシキ、ドイツのクノーデル、メキシコのタコス……、世界のさまざまな食品製造現場に自身が設計した機械を納めてきた。そんな仕事の日々のなかで、麦島氏は“地域独自の食”の重要性を強く意識するようになる。

「日本中、世界中を歩いて、その地域の歴史ある食べ



収穫した新里ねぎ

物に触れていると、こういうものは大切に守り、次世代に継承しなきゃならない、という思いがどんどん強くなっていきます。それは私が子どもの頃から親しんできた、この土地独特の新里ねぎも同じじゃないか、と気づかされました。」

◆事業の転機

農業のプロ、機械のプロ、レシピのプロが集まり、
いよいよ「新里ねぎ」のチャレンジが始まった。

新里ねぎは数あるねぎの品種のなかでも、緑の本葉部分も美味しく食べられ、糖度が高い品種だが、栽培に非常に手間がかかる上、一般的なねぎが年に2回以上収穫できるのに比べ、栽培期間も14か月と効率が悪い。また、この地の土質に合わせた独特な栽培法に由来する、“曲がりねぎ”のため、市場ではあまり好まれず、今や“幻のねぎ”と呼ばれる存在だ。

以前は新里地区で多くの農家が栽培していたが、栽培農家は減る一方。そんな状況を憂う麦島氏は勤務していたメーカーを退職した後、農業に集中して取り組み始め、なんとか新里ねぎの魅力を伝える方法はないものかと思案を始める。そして、だした結論はそのまま食べられる加工食品の開発だった。生ねぎを市場に流通させるのが難しくとも、加工品なら消費者に届けるハードルも下がると考えたのだ。

しかし、ねぎでどんな加工食品が作れるのか？ 麦島氏には皆目見当がつかなかった。そこで白羽の矢を立てたのが、毎年、自身の農場に新里ねぎを直接、買いに来てくれるお客さまのひとり、山縣昌世氏。山縣氏は「一番好きな野菜はねぎ」と言い切る、大のねぎ好きで、友人からの口コミで新里ねぎを知り、麦島農場にたどり着いた熱心なファンだ。麦島氏は毎冬、ねぎを買いにやって来る山縣氏と顔を合わせるうち、氏が飲食店コンサルタントや商品・レシピを立案するプロと知り、新里ねぎの加工品開発の相談を持ちかけた。ビジネスの依頼というようなものではなかったが、この話を聞いた山縣氏は二つ返事で引き受けた。

「麦島さんからお話をいただいて最初に思ったのは、関東でねぎといえば、下仁田、深谷が有名ですが、三番目

がまだはっきりしない。だから、新里ねぎを関東三大ねぎの最後の席に座らせよう。」

麦島氏、山縣氏、山縣氏の会社の専務、そして、麦島氏と旧知の間柄で、日頃から地域新興に尽力する株式会社スズキプレシオンの代表取締役会長・鈴木庸介氏もこのプロジェクトへの参加を決め、平成25年2月、いよいよ本格的にプロジェクトが始まった。

◆事業の展開

時間がないことを言い訳にしない。

スピード重視の事業展開でチャンスをつかむ。

行動を開始した直後、千載一遇のチャンスが訪れる。栃木経済に長く貢献してきただけにメンバー随一の人脈・情報網を持つ鈴木氏が、栃木県の補助事業の話を持ち込んできた。「フードバレーとちぎ農商工ファンド」と銘打たれた事業は農業の生産者が別の事業者と新商品開発の試作に取り組んだ場合などを対象にしたファンドで、これから新里ねぎの加工品企画を目指す彼らにはうってつけだった。年度末が申請締切のこの補助事業、この時点で猶予はたったの1か月。厳しいスケジュールのなか、山縣氏は試作を繰り返し、なんと約10日でドレッシングをはじめとする、三つのレシピの試作企画とファンドの申請書を完成させる。

完成度の高さを評価された彼らのプランはファンドに採択され、試作品は同年11月末に完成（本来の期限は翌年3月）。翌月には第六次産業を担う法人、(株)グルメコンガーズを設立し、商品化の準備に入った。ここまで急いだ理由を山縣氏はこう説明する。

「新里ねぎの収穫期11月～12月が迫っており、フレッシュなねぎで、最高の製品に仕上げるにはこの時期を逃すと、あと1年製品化を待たなければならなかった。」

完成させたレシピのうち、まずは新里ねぎをふんだんに使った3種類のドレッシングを製品化。初回ロット2,000本は道の駅や栃木県のアンテナショップなどで早々に売り切れ、すぐに2回目の生産に入らなければならないほどの人気に。初の商品化としては上々のスタートを切った。



『新里ねぎドレッシング』と自主企画した『新里ねぎたまり漬け』

◆今後の事業展開と課題。

大きなビジネスに育てる第一歩。

新里ねぎをマーケット一年生に入学させたい。

ひとまず手応えを感じたものの、これは全員が単なる通過点と感じていた。製品化にひた走った彼らの思いは「まだ、マーケットにデビューしたとは言い難い」という厳しい実感だった。そこで次のフェーズでは、山縣氏は「新里ねぎ加工品をマーケット一年生に入学させよう」と題する経営計画書を策定し、持続化補助金を活用。商品の魅力を全国に伝えるためのホームページ制作と、商品を魅力的に見せる贈答用のパッケージ制作を行い、さらに攻勢を強める。

「地域活性といっても、地元で少量販売をするのではなく、スタート時から私たちの目標は日本・世界マーケットで通用するビッグビジネスに育てることです。」

山縣氏の言葉を受け、新里ねぎ生産者の麦島氏も続ける。

「新里ねぎの魅力が広く伝わり、山縣が言うように、このねぎが関東三大ねぎと呼ばれるほどブランド化して、初めて成功といえるでしょうね。生産者が減少し高齢化が進むなか、このねぎを生産する価値を創出して若い世代に継承していけば、新里ねぎの文化も守られるはずですよ。そこまでやり遂げて、地域活性化につながると考えています。」

少人数でスピード感を大事に進めたからこそ、大きな目標の共有ができ、上々のスタートを切った(株)グルメコンガーズ。3社4名のチームワークがあれば、新里ねぎが関東三大ねぎの一つとして語られる日はそう遠くないかもしれない。



新里ねぎの栽培

事例

2-1-6：黒潮堂

(菓子製造販売業)
〈従業員0名〉

(和歌山県新宮市)

「多様化したニーズに応えるため、 新しい商品を積極的に提案していく」

◆事業の背景

二代目として店をまかされ、
せんべいと洋菓子で経営をスタート。

和歌山県新宮市の丹鶴町商店街に店舗をかまえる黒潮堂は、昭和26年に創業した菓子店。熊野速玉大社への通り道という立地の良さもあり、熊野三山のシンボルの焼印を入れた「やたらす煎餅」をはじめ、地元名産の鮎の姿を形どった「熊野鮎せんべい」を定番商品とする、せんべい専門店として観光客や地元民に親しまれてきた。

創業者の次男として生まれた和田博氏は、高校三年生のときに父が病に倒れたことを期に後を継ぐことを決意。病床の父の「せんべいだけでは時代に取り残される」の言葉を受け、大阪の洋菓子店で職人として修業を始めた。その間、店の運営は母が行っていたが、正月とお盆に帰省するたび、周囲の店が代替わりして新しく改装するなかで自分の店が古ぼけて見えるのが気になっていたという。

「ですから、店を任されることになった昭和58年の翌年には、古い店舗を改装し、せんべいと洋菓子进行店としてリニューアルオープンしました。当時の新宮は人口も多く、休日はたくさんの人で賑わっており、順調なすべり出しでした。」

そんな状況に陰りが見え始めたのは、平成の時代になったからだ。規制緩和によって郊外に大型商業施設が店出するなか、新宮市そのものの人口減少の影響もあって人の流れがガラリと変わり、売上は年を追うごとに落ちていった。

「それでも、高齢者や常連客に支持されているせんべいと、新しい顧客を取り込むことのできる洋菓子の両方を販売することで、何とか商売を続けていくことができました。」

◆事業の転機

“熊野産のお菓子”をアピールして、
商品の価値を高めることに挑戦。

とはいえ、その後も全体の売上が目覚ましく向上することとはなく、いつしか「このままではいけない」と危機感を抱くようになった。きっかけは、1日平均3個あった子ども用パースデーケーキの注文が、日増しに落ち込んでいった

ことだった。和田氏はそれまでの商品構成を見直し、より訴求力のある商品を生み出そうと模索を始めた。

「最初に思いついたのが、地元の材料を使えば“熊野産のお菓子”として注目してもらえるのではないかということでした。県内から卵や牛乳などを取り寄せ、素材に使えるものを探し始めました。」

こうして誕生したのが『熊野の牛乳と卵で作るなめらかプリン』と『熊野はちみつのマドレーヌとフィナンシェ』である。特に反響が大きかったのは、はちみつを使った商品だ。和歌山県内の養蜂業者を訪ね歩き、出会った那智勝浦の中村養蜂場は、加熱や混ぜものをしない“地ミツ”を生産しており、これを素材に使った商品が「美味しい」との評判を呼んだのだ。

「はちみつ独特の甘味と風味のほか、ビタミン類やアミノ酸、ポリフェノールなど、栄養分が豊富なことにも魅力を感じていただけたようです。はちみつはどんなお菓子にも用いることができる材料ですが、焼き色をきれいにさせる効果があるので、マドレーヌやフィナンシェのような焼き菓子にはぴったりなんです。また、生ケーキと比べると日持ちがよいので、売れ残りによるロスが少ないという経営面でのメリットもありました。」

気持ちの上でも地元産の優れた素材に刺激を受け、それを材料として使うことに商品への自信とやりがいが生まれた。さらに、商品開発へのモチベーションが高まったことも大きな収穫だったという。



店長 和田 博氏



『熊野はちみつのマドレーヌとフィナンシェ』

◆事業の飛躍

イベント参加をきっかけに、
消費者目線の大切さを知る。

新宮商工会議所が年1回のペースで開催している『しんぐう逸品フェア』に参加したのも、意義のあることだったと和田氏は振り返る。同フェアは、新宮市内の商店街の参加店舗がそれぞれの“お勧めの逸品”を選び、約2週間のフェア開催中に店頭販売するというもの。参加者を募った『お店まわりツアー』や、店舗以外の会場での『しんぐう逸品発表会』も行われるほか、グルメ&フーズ、ファッション、ライフ&バラエティーといった部門別で逸品への投票も行われるので、参加店舗は開催日までの約半年間、忌憚のない意見交換をしながら真剣に商品を選ぶのだという。

「平成23年に参加したときに、地元産の『まりひめ』というイチゴで作ったショートケーキを考えました。ところが材料費を考えると、いつも店に出しているショートケーキに比べ100～120円も割高になることがわかり、悩みました。そのとき、参加店舗の方々が『高くてもきっと売れる』と後押ししてくださり、出品を決意しました。」

こうして生まれたのが『黒潮いちごのミルフィーユショート』である。結果は好評で、翌年からは季節限定で売れる定番商品になった。

「新メニューを考えるときは、洋菓子組合の講習会で教わった最先端の流行や技術など、プロの視点を参考にすることが多かったのですが、フェアに参加したおかげで、菓子の専門家以外の方の意見も大切であることを学びました。」

◆今後の事業展開と課題

お客さまの視点から店内を改装。
新たなニーズを掘り起こす。

平成26年9月には小規模事業者持続化補助金を受けて店舗を改装したが、ポイントはお客さま目線から店内のレイアウトを見直すことだった。

「以前はレジを壁に面して置いていたので、精算のときにお客さまに背中を向けなければなりませんでした。それ

を対面できる位置に変更し、また、テーブルを中央に置いて、お客さまが店内を回遊しながら商品を選ぶようにしました。」

お客さま視点はそれだけではない。床をすべりにくい材質に変え、壁や天井を明るいい色にして商品を美しく見せると同時に、店内にただで浮き立つような心地良さも演出した。さらに、壁に設置した棚には、思わず手に取りたくなるような贈り物用パッケージを展示し、購入意欲を促している。

「もともとのお菓子には贈答品としてのニーズがありますが、バレンタインデーやひなまつり、ホワイトデー、父の日、母の日、クリスマスなど、イベントごとに贈りたくなる商品を提案していくことが大切だと思います。実家に帰省してきた方や、観光客のおみやげ品としての役割もあるでしょうし、自分のために気に入ったお菓子を買いたいという方のニーズにも応えていかねばなりません。長く商売をしていると、美味しいものを作れば売れると考えて、自己満足で終わってしまいがちですが、多様化したニーズに応える努力を続けることがこれからの時代には必要だと思います。」



改装して雰囲気も明るくなった店内



『黒潮いちごのミルフィーユショート』

事例

2-1-7：有限会社 旅館 関屋

(旅館業)

〈従業員7名、資本金300万円〉

(大分県別府市)



専務取締役 林 晃彦氏

「時代を見越してホームページを一新」 「外国人観光客の集客に力を入れる」

◆事業の背景

創業100年の老舗旅館。

世代交代により業態も変化。

日本有数の温泉地である別府温泉。毎年800万人を超える旅行者が訪れるこの地に、創業100年を迎えた老舗旅館がある。新鮮な豊後の幸で宿泊客をもてなす割烹宿『旅館 関屋』だ。

創業は大正14年。現在の代表取締役・林太郎氏の祖母が、観光地としても有名な大衆温泉『竹瓦温泉』近くで開業し、その後は林氏の父が継ぎ、昭和40年に法人化、昭和52年に別府タワー近くの現在の場所に移転した。客室9部屋と宴会場4部屋の落ち着いた建物だ。

太郎氏が三代目として旅館を継いだのは平成17年で、同年に『別邸 はる樹』という高級旅館を新たに開業。太郎氏が『別邸 はる樹』の経営に携わるため、現在、『旅館 関屋』は、弟である林晃彦氏が責任者として、経営とサービス業務を担っている。

「祖母の時代は一階が大衆食堂で、二階の大広間を宴会や宿泊に使っていたそうです。昭和30年代には当時、珍しかったテレビが一階に置いてあり、夕方になると地元の人たちがテレビを観ながら食事をしていたとか。父は修行時代、ホテルの料亭で腕を磨いたので、父に代替わりしてからは、宿泊よりも料理がメインの民宿のようでした。ですから、料理を目当てに宴会に利用されるお客さまもたくさんいらっしゃいました。」

晃彦氏の兄、現在39歳の太郎氏は大学卒業後、大手ゼネコンに就職。28歳で実家に戻り、父のもとで、旅館業のノウハウを学んだ。もともと宿泊業に興味のあった太郎氏は29歳で代表に就くと、宿泊に力を注ぎ、同旅館を“美味しい料理が食べられる旅館”というスタイルへ移行させていく。

◆事業の転機

京都のある旅館経営者との出会いで、
外国人観光客の受け入れに興味を持つ。

一方、晃彦氏は東京の大学を卒業後、そのまま大学院に残り、会計を勉強していた。

「別府は中小企業が多く、地元の小さな会社の経営を会計の面からサポートしたいと考えていたんです。ところが、兄が『別邸 はる樹』にかかりきりになり、『旅館 関屋』の経営がおろそかになってきてしまった。両親が中心になって切り盛りはしていたのですが、インターネットでの旅行予約が当たり前の時代、そういった部分の対応まではなかなか難しいですからね。兄から相談を受け、5年前、27歳のときに私も東京から実家の旅館に戻ってきました。」

別府に戻ってきた晃彦氏は、最初の1年間は、居酒屋でアルバイトをして接客業を勉強した。旅館をまかされてからは、旅館組合の青年部に所属し、委員会活動に参加するなかで、ほかの経営者から接客やサービス、経営のやり方などを積極的に吸収していった。そして3年前、外国人の宿泊客をターゲットにして高い収益を上げていた、京都のある旅館経営者に出会う。

「旅館の売り上げは安定していたのですが、水商売なので時期によって上下します。もっと安定させるために何かできないかと思っていたので、外国人旅行者集客の話聞いて興味がありました。言葉の壁、文化や宗教の違いから私自身、外国人に苦手意識を持っていましたが、話を聞いて、旅行の楽しみ方は国や文化が違っても基本は同じで、外国人も日本人もないのではないかと。別府を訪れる外国人のお客さまも増えてきましたし、東京オリンピックも控えています。これからは今以上に、外国人のお客さまが増えると考え、兄に外国人旅行者の受け入れを提案しました。」

しかし兄の太郎氏は「言葉が通じないと、サービスがおろそかになる。それよりも日本人の今のお客さまを大切にしたいほうがいい。」と、懐疑的だった。それでも粘り



外国人に対応できるようにベッドの部屋もある

強く兄を口説き、「日本人のお客さまに対するサービスに支障がない範囲で」という条件付きで、平成25年12月から外国人のお客さまを受け入れることにした。当初は試験的に1週間に1〜2組程度の予約にとどめたという。

◆事業の飛躍

外国人観光客に対応できるように、
補助金を利用しホームページを改定。

蓋を開けてみると、アドバイスをもらった京都の旅館経営者の言葉どおり、外国人のお客さまだからと、身構える必要はなかった。見通しが立ったことで、晃彦氏は本格的に動き出した。まず、必要なのは外国人観光客を取り込むため、世界中で利用されている宿泊予約サイト『Booking.com』への登録。そして、現代の旅館業にとって生命線ともいえる、ホームページのリニューアルだ。別府商工会議所のアドバイスで「小規模事業者持続化補助金」を利用し、ホームページをリニューアルするとともに、英語版を追加。外国人にも料理の内容がわかるように工夫した。加えて、英語のパンフレットを作成して市内の観光案内所などで配布し、今年からはスマートホン用のサイトもスタートさせた。

「初めはとにかく情報収集です。どういう施設を外国のお客さまは選ぶのか、『Booking.com』の担当者からアドバイスをもらいました。また、お客さまにも必ずご要望をお聞きして、サービスや設備の参考にしました。今は全館Wi-Fi完備ですが、そのきっかけは、お客さまの『Wi-Fiは通じてないの?』の一言。『少々、お待ちください』と言って、急いで近所の電器店で無線ルーターを買い、急場をしのいだこともありました。部屋の冷蔵庫に飲料水を置くようになったのも、希望者に加湿器をお貸しするようになったのも、きっかけはお客さまのご要望からでした。」

予約時に食べられないものを事前に確認をする。スタッフは英語が得意ではないが、到着したら観光したい場所をうかがい、アクセス方法を説明する。そんなささいなことでも、晃彦氏の“おもてなしの心”が伝わるのか、国籍を問わず、今では週20組前後の外国人のお客さまが来館する。

◆今後の事業展開と課題

新しい血が注がれても
老舗旅館の伝統は守られ続ける。

「日本人のお客さまへの接客も今までどおりですし、外国人のお客さまとのトラブルやクレームもありません。業務形態は様変わりしたかもしれませんが、父から私たち兄弟に代替わりしても、祖母の時代から受け継がれている伝統は守っていききたい。それは“関屋の接客の心”、そして何よりも“関屋の味”です。実家で生活をしていたとき、私

は魚よりも肉が好きでした。ところが、東京から実家に帰って父親の刺身を食べたとき、その美味しさに感動したので。同時に、父の料理人としての仕事を誇りに感じました。私が味わった感動を、お客さまにも味わっていただきたい。そんな気持ちを大事にしていきたいと思っています。」

料理長である父は毎朝、市場で魚を仕入れ、地場の肉や野菜を使い、今も料理に腕をふるっている。その味を求めて『旅館 関屋』を訪れる、昔からのご最層も多いという。

古くから続く旅館は、外国人観光客を受け入れるなど大きく様変わりをした。そして年末には、若い世代をターゲットとした3軒目となる旅館を新たにオープンする。若い血が入ったことで、伝統は受け継がれながらも、時代に対応した経営体制が確立されている。



地元の食材を使った自慢の料理



市場で食材を物色する料理長

第3節 信頼関係に根ざした地域需要の掘り起こしに取り組んでいる事例

本節では、日頃の取引先などとの信頼関係や顧客の声に根ざした、地域需要の掘り起こしに取り組んでいる小規模事業者について下記の4事例を紹介する。

事例2-1-8 山ト食品株式会社（静岡県伊豆の国市）
代表取締役 永沼 純子 氏
〈菓子製造卸業、惣菜仕出し製造業〉

事例2-1-9 共栄塗装店（岡山県倉敷市）
代表 橋本 豪紀 氏
〈建築塗装業〉

事例2-1-10 有限会社クレスコ（徳島県阿南市）
代表取締役 森 智子 氏
〈建築用木製品製造業〉

事例2-1-11 株式会社トリプルライク（大分県速見郡日出町）
オーナーシェフ 三好 晋輔 氏
〈飲食業及び通信販売業〉

事例

2-1-8：山ト食品 株式会社

(菓子製造卸業、惣菜仕出し製造業)
〈従業員2名、資本金1,000万円〉

(静岡県伊豆の国市)



代表取締役 永沼純子氏

「我が子に食べさせたいおやつを作る」 「ぶれない理念が周囲を動かし、チャンスを生み出す」

◆事業の背景

忙しさのなか、我が子への思いから生まれた
昔ながらの家庭のおやつ『牛乳寒天』。

事業が拡大するとき、リーダーが率先して、どんどん周囲を巻き込んでいくこともあれば、逆に周囲の要望に応えていくことで自然と仕事が増えていくこともある。静岡県伊豆の国市の住宅街に菓子と惣菜の製造工場を構える山ト食品 株式会社は、まさに後者の典型だ。同社は昭和27年、現社長・永沼純子氏の父によって豆腐製造業として創業。当初は行商で販売を行っていたが、昭和50年には大手スーパーとの取引も始まった。その10年後には惣菜販売に事業拡大することとなり、つくり手として白羽の矢が立てられたのが3人のお子さんを育てる専業主婦の永沼純子氏だ。

「最初はおからとひじき、切り干し大根の煮物の3種のみで、1日2時間も働けばよかったので、こんな楽な仕事はないと二つ返事で引き受けました。」

ところが、手作りの味が評判を呼び、1年もたずに1人ではまかないきれなくなってしまった。従業員を増やし、新メニューの開発に取り組むうち、冠婚葬祭用の仕出しにまで手を広げることに。地元の葬儀の仕出しはすべて頼まれるようになり、早朝から深夜までフル稼働状態になっていく。

そんな忙しい日々のなかでも、“これだけは”と純子氏が守ったのは「自身の子どもに与えるおやつは手作りのものを」という信念だった。なかでも子どもたちに人気だったのが『牛乳寒天』。遊びに来る子どもたちにも与えているうちに評判を呼び、「ぜひ、商品化してほしい」という声



好評を博した『牛乳寒天』

が高まってきた。

その声に応えて商品化を決意。基本的な方針は“我が子のため”のおやつなので「手作り・安心・安全」を念頭に材料にこだわり、静岡県東部の函南町丹那盆地で搾られた新鮮な牛乳と良質な寒天に限定。添加物を使わずに、最初から最後まで手作りの商品を完成させた。しかし、当初は1日20個を細々と製造するのみ。まさかこの商品が同社の主力商品になるとは考えてもいなかった。

◆事業の転機

逆境の中にこそ勝機がある。

周囲の後押しで主力商品として成長。

現在、同社の売上は『牛乳寒天』関連商品が7割で、残りの3割がお弁当や惣菜だ。『牛乳寒天』は4～8月のオンシーズンには、多い時で1日4,000個を製造し、販売エリアは埼玉から九州までをカバーする。しかし、ここまでの道のりは順風満帆とはいえなかった。

「地元で葬儀場ができたせいで、葬儀の仕出しが激減して困っていると、病院やスーパーから弁当の引き合いがあり、息を吹き返しました。すると今度は従業員から『もっと長く働けて収入が得られる職場に転職したい』という声。弁当の製造は午前中で終わってしまいますからね。」

それならば、午後もできる仕事をつくろうと、人気が出始めていた『牛乳寒天』の量産を決め、近所の商店に卸し始めた。すると、これが大手スーパーの社長の目に留まり、「これはおいしいから売れるよ」と取引を持ちかけてくれた。その上、担当になった女性が「この商品を育てる!」と本気で惚れ込み、良い売り場を確保するなど尽力してくれた結果、当初1日50個だった取引が、翌週には100個、その翌週には200個と取引量は急激に伸びていく。

しかし、出荷量が増えることで問題も生まれた。『牛乳寒天』は添加物を一切加えていないため、お店の環境によっては消費期限間近になると、稀に小さなカビが生えることがあったのだ。通常、こういったトラブルが数回続くと取引は打ち切りになるが、スーパーの担当者は「育てる」の言葉どおり、ともに対策を検討。夏場の消費期限の見直しや、食品衛生の専門家を紹介したりと骨を折ってくれた。

「そこまで親身になっていただいたら頑張るしかありません。添加物を使わなくても日持ちするように改良を加え、なんとかトラブルを切り抜けました。きっと私があまりにもビジネスに無知なので、放っておけなかったんだと思いますよ。彼女がいなければ、この商品はなくなっていたでしょうね。」

◆事業の飛躍

『ニッポン全国物産展』出展で販路を拡大。
お客さまの声に忠実に、喜ばれる商品を開発する。

次に大きな転機が訪れたのは平成14年。商工会から勧められた『ニッポン全国物産展』への出展だ。東京・池袋の会場で『牛乳寒天』は驚くほど人気を集め、多くの商談も成立した。何よりの成果は初めて売り場に立った従業員が、自分たちが作った商品の人気を実感し、「もっとどんどん売っていこう!」という気運が生まれたことだ。翌15年に永沼氏は社長に就任。商工会の『中小企業経営革新』にエントリーし、新商品開発を進めたり、商工会の専門家派遣を利用して、経営理念づくりや業務の効率化、売上管理の仕方などを従業員とともに学び始めた。従業員の意識も向上し、率先垂範して作業効率や問題点の改善に取り組むようになってくる。

さらに成長は続く。18年ごろから寒天スイーツのブームが到来したことで、商品バリエーションも増え、注文は増える一方。「機械化して大量に売ってはどうか」という誘いも舞い込みだした。しかし、借入れをしてまで工場を大きくする不安や、「機械では、自社の味わいは作り出せない」という信念から社長はすべて断った。

しばらくブームは続くが、そんななか、安価な寒天を供給するメーカーが急増。同社は売上を次第に落としていく。会社を存続できるかどうかの瀬戸際まで追い詰められたものの、「帰郷すると真っ先に食べる」「体調が悪くてもこれだけは食べられる」というお客さまや、固定給制から時間給制への転換を申し出てくれた従業員のために、簡単に引き下がるわけにはいかなかった。

「ブームの時は、会社のブランド力を上げなきゃいけないと言われ、そればかり考えていました。でも大事なの

は“商品”のブランド力をあげる努力だった。」

美味しくて、体にいい家庭の味を守ること。お客さまに喜ばれる新しい商品を提供すること。ひたすら味を追求し、商品開発にチャレンジし続ける同社の姿勢に、商工会から『スーパーマーケットトレードショー』などへの誘いがかかり、新たな販路が生まれ、業績は徐々に回復していった。

◆今後の授業展開と課題

地域を生かし、自らも育つ。
地元の食材を使った商品開発を目指す。

現在は地域活性化への取組も積極的に行っている。町おこし事業として、地元の丹那牛乳と駿河湾海洋深層水塩を使用した『牛乳寒天 塩みるく飴』を開発。さらに、地元でブルーベリーを栽培する農家と協力し、『ブルーベリー飴』の発売にもこぎつけた。これらの商品は、牛乳寒天とともに伊豆半島ジオパークのロゴ使用認定されている。また、高校の被食物部の生徒たちが考案し、浜松市長賞を受賞した、地元のニューサマーオレンジを使ったレアチーズケーキの商品化をサポート。『オレンち伊豆け一き』と名づけられたチーズケーキは『第3回高校生F級グルメ甲子園』に出品された。売上は、部の活動資金になるような仕組みも整えている。ほかにも「この素材で何か作れない?」という要望をもとに商品開発することが増えてきたという。

「貢献といえるほどのことはできなくても、地元を活性化するために何かをしたい。それでファンが広がれば従業員もうれしい。会社は小さくてもそんな喜びを発信していきたいですね。」

周囲の期待や要望に応えるように商品を開発することで、自然と手助けしてくれる人が集まり、成長し、やがて周囲に還元できるように育っていく。事業拡大を目指すこととは違った、小規模事業の経営のモデルケースがここにはある。



『オレンち伊豆け一き』



熟練スタッフが商品を育てる

事例

2-1-9：共栄塗装店

(建築塗装業)
〈従業員2名〉

(岡山県倉敷市)



代表 橋本豪紀氏

「丁寧な仕事で明日につながる」 「父に学んだ理念のもと、顧客の信頼を獲得」

◆事業の背景

父に弟子入りして、技術だけでなく、
仕事の理念を心に刻む。

岡山県倉敷市で親子二代にわたって塗装業を営む共栄塗装店。平成21年から代表をつとめる息子の橋本豪紀氏は、一本気な職人肌の父のポリシーを愚直なまでに守り続けている。そのポリシーとは、「丁寧な仕事で明日につながる」ということだ。

「私が父に『一から仕事を教えて欲しい』と頼み込んで、承諾してもらったのはサラリーマンとして3年間働いた後のことでした。最初の1年間は刷毛やローラーを持たせてもらえず、みっちり仕込まれたのは、下処理の工程です。」

下処理とは、塗装面のサビを落とし、ヒビを埋める作業のこと。「塗ってしまえば見えなくなるからと手を抜いてはいけない、下処理を丁寧にやるかどうかで3、4年は持ちが違う」と言われたものの、当時は「そんなものか」と思うだけだった。

「ただ、自分で塗りをやってみると、その意味がよくわかります。少しでもサビが残っていると塗料がうまく乗らず落ちてしまう。ヒビがある場合は、外から水分が浸透して、建材そのものの痛みにつながります。塗装は、単に屋根や外壁をきれいにするだけでなく、建材を補強し、家を長持ちさせるためのものでもあるのです。丁寧な仕事をすれば、それが信用につながり、次の塗装時期に、必ずまた声をかけてくれるということなんですね。」

橋本氏の父・文明氏が倉敷市で塗装業を始めたのは昭和51年だが、その頃からの顧客が今も塗装を頼みにくることもあるという。



丁寧な仕事で明日につながる

「もう一つ、父は『頭を下げるのはお客さまだけ』という言葉も父はよく口にしていました。これは、ハウスメーカーや工務店の下請けにならず、元請けとしてお客さまの要望をすべて聞いた上で見積もりを出し、最後まで責任をもって仕事をやりとげることを意味しています。実際、話を聞いてみると、お客さまの要望にはさまざまなものがあり、一律のセット料金で仕事を受けるのは難しいことがよくわかります。」

◆事業の転機

飛び込み営業に限界を感じ、
インターネットでのPRに取り組む。

文明氏は息子を厳しく叱るようなことはなく、わからないことを聞けば丁寧に教えたが、褒め言葉をかけるようなこともなかったという。

「覚えているのは、一度だけ。修業を始めて3年ほどたった頃、現場の帰り道で『今日の腕の振りはよかったな』と言われたことがありました。塗装は平面だけではなく、突起物や段差がある面もムラなく塗らなければなりませんが、刷毛でもローラーでも吹き付けでも、腕の角度と振り方にコツがあるのです。その日を境に、少しずつ大きな現場をまかせてもらえるようになりました。」

仕事を始めて10年が過ぎたころ、これまでの仕事の仕方を見直す出来事が起こった。50代後半の父・文明氏が脳梗塞で倒れたのだ。幸いなことに重症には至らず、後遺症もほとんどなかったが、息子としては現場に出ることはできるだけ控えて欲しかった。

「父のお客さまに頼ることなく、新規の仕事を獲得しようと営業に力を入れ始めたのは、その頃からです。ところが飛び込みで営業では、なかなか成果が上がりませんでした。塗り替えどきの家を訪ねては声をかけますが、悪徳業者に間違われて断られたときは空しかったですね。数十軒まわって、1軒も成果のない日もありました。」

真面目に丁寧な仕事をしているのに、それが伝わらないもどかしさに頭を悩ませていた頃、つくば商工会（当時は庄商工会）青年部に所属していたこともあり、青年部の先輩が相談にのってくれた。

「そこで勧められたのが、インターネットでのPRです。」

商工会では若手後継者等育成事業の取り組みとして『吉備きびスクエア』というポータルサイトを成功させた実績もあり、早速、専門の指導員さんにホームページの作り方を教わることにしました。パソコンは持っていたけど、インターネットにはつないでおらず、プロバイダーとの契約や接続方法から教えてもらような状態でしたね。」

◆事業の飛躍

最初は反響ゼロ。だが、記事の蓄積によって飛躍的に成果が出るように。

悪戦苦闘の末に、どうにか自分の手でホームページを立ち上げたのは、平成19年の夏のこと。父の「丁寧な仕事が明日につながる」というポリシーを自分の言葉で表現したことはもちろん、ホームページと同時期に立ち上げたブログにはその日、どんな仕事をしたかを細かく書き、読んだ人に自分の仕事に対する姿勢が分かるようにと心掛けた。

最初の反響は、思ったほどではなかった。見積もりを依頼された案件が1件あったものの、成約には至らなかった。ところが翌年から、少しずつ成果が見え始め、さらに次の年にはインターネット経由で成約に至った仕事の売上が2,000万円に達した。

「成果が出るようになったのは、記事が蓄積されたことで私のメッセージが、より具体的に伝わるようになったからかもしれません。実際、インターネットから問い合わせをいただいたお客さまは、会社の理念や仕事の仕方をあらかじめ理解してくださっているので、打ち合わせも非常にスムーズですね。父はアナログ人間ですから、仕事から帰ってくると真っ先にパソコンに向かう私を見て、遊んでいるものと勘違いしていたようですが、私とお客さまのやりとりを見て、私が父の理念をちゃんと受け継いでいて、それがお客さまにも伝わっていることを認めてくれたようです。その年の暮れ、孫の顔を見せにあいさつにいくと『ヒデ、来年から（社長を）やってくれるか』と言われました。父の健康状態を心配していただけに、そう言ってくれたときは寂しさを感じる反面、ほっとしました。」

◆今後の課題と事業展開

地域限定チラシで、地元の新規顧客の獲得に成功。

平成25年には小規模事業者持続化補助金を受けてチラシを作成し、車で30分圏内の地域に限定してポスティングを行い、地元の新規顧客を獲得することに成功した。最近は先代がそうであったように、リピーター顧客も増え、年間の仕事も安定してきた。

「現在、私ひとりが社長兼技術者ですので、仕事をまかせることのできるスタッフを育成することが今後の課題です。私と同様、父がこだわってきた理念をキチンと理解し、そのための技術を身につけてもらわねばなりませんので、容易なことではないかもしれませんが、私が40代のうちに人材も育て、できるだけ事業を広げていきたいと思っています。」



ボランティア塗装を行う『塗魂ペインターズ』



共栄塗装店のホームページ

事例

2-1-10：有限会社クレスコ

(徳島県阿南市)

(建築用木製品製造業)

〈従業員14名、資本金300万円〉

「不燃材料・ダイライトの加工もクリア」
「クライアントの無理難題にも常に対応」

代表取締役 森 知子氏

◆事業の背景

森林問題に一役。

徳島産・国産材を積極的に使用。

我が国は豊かな森林資源に恵まれ、それらは木材などの林産物を生むだけでなく、自然環境を維持し、災害からも私たちの生活を守っている。しかし、林野庁の『木材需給表』によれば、日本の木材の供給量は、約7割を外国産材が占め、国産材は3割程度。林業の衰退、森林所有者の高齢化などにより、森林の荒廃が進み、大きな問題となっている。国・自治体は対策としてさまざまな施策を打ち出しており、都道府県ごとに実施された『森林整備加速化・林業再生事業』もその一つである。

徳島県阿南市で木材製品を製造する有限会社クレスコも、「森林整備加速化・林業再生事業」を利用して新しい機械を導入。同時に、これまで使用してきた外国産材の使用を抑え、徳島県産の木材を使ったMDF（木材の破片を粉末状にして固めたもの）を徳島県小松島市にあるエヌ・アンド・イー株式会社から仕入れ始めた。

「きっかけは、それまで使用していた外国産のラワン材が入手しにくくなったからです。手に入れることも可能ですが、価格が高騰しているうえ、どこの国の木材なのか素性がわかりません。徳島の林業に間接的にでも協力できたらという思いもあり、MDFを使うことに決めました。」

こう話すのは、代表取締役の森知子氏。同社の創業者でもある。

◆事業の転機

どん底からの復活。

周囲からのサポートにより起業。

森氏が起業したのは平成16年、46歳のときだった。父親は地元の名士で、従業員約200人を抱える木材製品の製造会社を経営、彼女も建築関係の大学を卒業し、起業するまでは父親の会社で営業担当として働いていた。ところが……。

「平成15年に父の会社が倒産してしまいました。それが原因で離婚をするなど、それまでの生活が一変しました。でも、私には子どもが2人いましたし、働かなければいけ

ません。どんな職業に就くか考えたとき、やはりそれまで蓄積されてきた知識やノウハウを生かしたいと思いました。」

起業するに当たって、業界の厳しさ、経営の厳しさを知る父親は猛反対したという。父の反対を押し切って準備を始めたものの、倒産した会社の経営者一族だけに、金融関係からの融資は皆無。自己資金を当てるしかなかった。

「資金が少ないので揃えられる機械は限られていました。その機械で何ができるかを考え、建具枠や内装具材、ドアの一部など、建築用の木製材料の製造を主業務にすることにしました。その際、知り合いにお願いをして中古の機械を購入しましたが、中古でも全額を支払うことはできず、分割にいただきました。そして父の会社で働いていた元社員に声をかけ、私を含めて5人で会社をスタートしました。」

もちろん風当たりは強く、「あなたの父親には迷惑をかけられた」と、厳しい視線も向けられた。しかし森氏自身は多くの信頼を得ていたのだろう。営業担当時代に付き合いのあった人たちは、彼女に好意的。苦戦する姿を見かねて、アドバイスやサポートをしてくれる人も少なくなかった。

「ありがたいことに、建物は父が使っていた工場をそのままお借りすることができました。また、本来、資材は自社で仕入れなければなりませんが、以前の取引先が仕事を発注してくださった際、弊社の状況を汲んで、資材まで用意してくださいました。本当にありがたかったですね。」

多くの方からのサポートのおかげで、彼女はいいスタートを切ることができた。



同社で製造している製品の一部

◆事業の飛躍

お客さまからの注文は何でもこなす。

不燃材料・ダイライトへの挑戦。

木製の建具枠や窓枠、内装枠は、カットした素材を、場合によっては曲げたり、貼りあわせたり、複雑な加工が必要になる。何を作るかによって工法が異なるうえ、資材によって工具の刃を替える必要があるなど、なかなか奥が深い。

「枠を専門に製造する業者が少ないこともあってか、いろいろな注文があります。なかには図面を見た瞬間に『無理でしょう』と思うようなこともあります。諦めないで、蓄積してきた知識から工法のアイデアをひねり出します。また、コンマ何ミリの寸法の狂いも許されないケースなど、社員の高い技術力に救われたことも少なくありません。でも無理難題をクリアできたときの達成感は、何ともいえない喜びです。」

納期や単価、仕上がりなど、クライアントの厳しい条件にも対応してきたことで、同社は信用を積み重ねていった。「クレスコさんならどうにかしてくれるでしょう」と、新しい素材について相談を持ちかけられるケースも増えてきているという。その一つが、不燃・準不燃素材、ダイライトだった。

「4～5年ぐらい前だったでしょうか、『こういうのを加工できますか?』と渡されたのがダイライトでした。ダイライトというのは、火山灰を固めた素材で、硬くて加工が難しいものです。既存の機械で加工が可能なのかも分かりませんでしたし、お客さまの要求レベルも高く、そのときは、さすがに二の足を踏みしました。社員たちと相談をし、好奇心というか、チャレンジ精神というか、“できるかどうか分からないけど、やってみようか”というのが、ダイライトを扱うきっかけでした。」

結果的には、刃を替え、V字工法という高度な工法を用いて加工することができた。しかし、不燃材料は法律が厳しく、加工方法や用途によって建物への使用が認められないケースも多い。不燃材料を扱う認定工場に指定されれば規制は緩和されるが、認可を取るのが大変だという。条件が厳しいながらも、最近は高齢者施設の案件などで、ダイライトでの注文は増え始めているという。

◆今後の展開と課題

課題は将来的な職人不足。

リスクを負うも人材育成に力をいれる。

「私たちの仕事は、建築物の一部分の、またその一部。脇役の脇役です。でも脇がしっかりしていないと主役は輝きません。だからこそ仕事には誇りを持っています。」

ときには主役のように輝くこともある。数年前、ある宗教法人の施設に製品を納めた案件では、後日、送られて

きたパンフレットに、同社で作った装飾品がずらっと並ぶ壮大な写真が載っていたという。完成品を見る機会は少ないので、そのときは本当にうれしかったという。

5年前に一度、景気の影響を受けて売上げが落ちたことがあったが、それ以外は順調に業績を伸ばしている同社。今後の課題について聞いてみると、どの企業も抱えている問題だった。

「機械はコンピューターで管理していますが、最後の微妙な調整は、やはり技術者の手に頼るしかありません。ところが、次の世代の技術者が育っていません。ですから、将来を考え、技術者の育成を行っています。工場は、いちばん若い子が21歳。平均年齢30代前半です。日々の作業のなかで担当を変え、さまざまな経験をつませています。納期に間に合わない危険や、失敗の怖れもあるのですが、リスクを怖れて1人の社員に同じことばかりやらせていたら、人材は育ちません。経験をつんで、初めて道を極められると思っています。」

一度はどん底を味わった森氏。これからもチャレンジ精神を忘れずに突き進んでいくに違いない。



手慣れた感じで作業をする社員



寸法を測りながら狂いなくカット

事例

2-1-11：株式会社トリプルライク
(カレー&オムライス MIND'S)

(大分県速見郡日出町)

(飲食業及び通信販売業)
〈従業員1名、資本金300万円〉

オーナーシェフ 三好晋輔氏

「倒産を覚悟してから起死回生の一発」
「テレビ番組への出演で大ブレイク」

◆事業の背景

離婚した妻の一言で開業を決意。

小学生の“美味しい”の一言で味に自信が。

大分県別府市の隣、日出（ひじ）町という人口約2万8,000人の小さな町に、全国から通販の注文が集まり、店内にもぎわう飲食店がある。白ワインベースのソースで食べるハンバーグが人気の店『カレー&オムライス MIND'S』（株式会社トリプルライク）だ。繁盛店になるまでには紆余曲折があり、一時は倒産寸前だったが、起死回生の逆転劇を見事に決め、現在に至っている。

オーナーシェフの三好晋輔氏が同店をオープンしたのは平成14年4月のこと。実は彼、高校時代は自転車競技で全国優勝を果たすなど競輪選手として期待されていた。しかし競輪学校の入試に5回落ちて夢を断念。挫折を味わい、その後3年間はアルバイトをしながら将来を模索していたという。

「父親が漁師をしていて、腕一本で生きている様を男らしいと感じていました。一国一城の主になるには何をすればいいかと考え、大好きなカレーで勝負しようと決めたのです。でも当時我が家では、男子厨房に入るべからずで、包丁すら持ったことがありませんでした。今思えば無謀だったのかもしれませんが、自転車競技のときも無我夢中で練習して優勝できました。やる気だけは人一倍ありましたね。」

23歳で別府市にあった小さな洋食店に入店。そこでは料理だけではなく、支払いや集客に悩むオーナーシェフの姿を通して経営の厳しさも知ることができた。その後も、ホテルや百貨店のレストラン、焼肉店など数店で修業を積み、料理の技術を磨いていった。

「30歳になり、このままでいいのかという焦りができました。でも具体的にどうすればいいのかわからない。何もしないと落ち着かなかったので、オリジナルのカレーを作ろうと、いろいろなレシピを参考にしては休日に試作品を作っていました。いつのまにか6年経ち、重い腰を上げるきっかけになったのが、妻の一言、“お店をやるって口だけじゃないの”でした。」

肝心のカレーもほぼ完成していたが、お客さまに受け入れられるか不安はあったという。しかし小学生40人にお昼

を作る機会があり、自分のカレーを出したところ、生徒たちからお礼のメッセージが届いた。子どもに“美味しい”と言ってもらえたことで味にも自信を持てたのである。

◆事業の転機

通販サイトの開設などあらゆる手を尽くすが、
売り上げの低迷は止まらず閉店を決意。

4月のオープン当初はカレーとオムライスでスタート。カレーは好評を博し、月80万円という予想以上の売り上げをみせた。さらに、11月にデザート付きのカレーセットをメニューに取り入れたところ、翌年3月以降、月の売上が100万円、120万円と増えていった。ところがその後、160万円をピークにだんだんと客足は減りはじめ、平成19年ごろには月80万円を切ることもあった。

「料理に手を抜いたわけではなく、落ち込む理由がわかりませんでした。」

挽回しようと、料理の素材や調理方法を変えるなど、思考錯誤を繰り返すなかで生まれたのが、白ワインをベースとしたハンバーグソース。これまでハンバーグは、自家製デミグラスソースをかけて提供していたが、新ソースの開発に挑戦したのだ。

「ハンバーグには大分の豊後牛と、宮崎牛を使っています。地元の素材に愛着がありますし、九州産の牛肉のきめ細かい霜降りの肉質がハンバーグに適していたからです。その肉にあうソースは何か、いろいろ試すうち“なぜ肉は赤ワイン?”という疑問が生まれ、その固定概念を崩したくなりました。」

白いソースの色にもこだわったため、使える野菜も限られた。完成までに半年かかった白ワインソースは、意外性からか話題を呼び、一時は売り上げも持ち直した。しかしそれも長続きせず、DMやチラシの配布、ホームページの開設など、お客さまを呼び戻す努力を続けた。

平成21年には、商工会主催のIT経営セミナーで勉強し、店を出しているハンバーグを全国のお客さまがお取り寄せできるように通販サイトを開設。その後、お取り寄せ用の冷凍ハンバーグが九州放送のテレビや雑誌に取り上げられ、反響もあったが、どれも一過性だった。私生活でも妻と離婚し、三好氏は、高校生の子ども2人を育てなが



『マインズハンバーグ』

ら店を切り盛りする生活を強いられた。

悪いことは重なるもので、出演料や材料費に120万円かけて、あるテレビショッピングに出演したにもかかわらず、冷凍ハンバーグの売り上げはたったの2万5,000円。これが閉店を決意する決定打となった。

「今でもそのときのことははっきり覚えています。平成22年の10月18日のことでした。子どもたちを座らせ、『お父さんは年末に店を閉店することに決めたから。仕方ないけど、高校は中退してくれ。家も店も全部売って、3人で第二の人生を歩もう』と話しました。」

◆事業の飛躍と今後の展開

テレビ出演がきっかけで注文殺到。

崖っぷちから見事に復活。

閉店しようと決めた翌々日、録画していたテレビ番組『人生が変わる1分間の深イイ話』（日本テレビ）を何気なく観ていたら、グルメ企画『旨イイSP』の出場者募集の案内が流れた。出場者の料理をゲストが試食し、美味しいかどうかを判定する番組。美味しくないとは判定されることもある。

「私の切羽詰まった思いが伝わったのでしょう。自己PRの文章を書いて応募したところ、出場が決まりました。番組スタッフから“酷評されることもあります、大丈夫ですか?”と聞かれましたが、そのときは閉店するつもりだったので、怖いものはありませんでした。」

それからが怒涛の復活劇となる。番組に出場したところ、白ワインソースのハンバーグをゲスト10人全員が「美味しい」と評価。その日の参加者のなかで、唯一、満点の評価をもらった。すると直後から電話とFAXが鳴りっぱなし。番組収録から放送日までの1週間の間だけで、番組関係者や観覧者の口コミで広がったのか、放送に合わせて用意した冷凍ハンバーグ、1万個が売り切れた。さらに番組が放送されると注文が殺到。3日間で5万4,000個、半月で10万個と想像以上の注文が続いた。

商工会にパソコンの専門家を依頼し、予約に対応できるように通販サイトのシステムを再構築、電話はコールセンターを利用、商品の発送は物流会社、ハンバーグの製造も委託するなど体制を整えた。

「予想以上の反響だったため、対応が遅れ、お客さまからお叱りも受けました。また、お店にも大勢のお客さまにご来店いただいたのですが、仕込みが間に合わないため、夜の営業を休まざるを得なかったですね。1年ぐらいはそんな状況が続いて、閉店どころではなくなりました。」

平成25年から夜の営業を再開。通販も全体の売り上げの3割程度に落ち着いた。

「結果的にテレビに出演したことで店は救われました。でもあのとき、出演は売り上げを伸ばすのが目的ではありませんでした。離婚や閉店など、子どもたちに辛い思いをさせたので、父親として最後の勇姿を見せたいと思ったのです。どんなことでも諦めず挑戦する姿、1%でも可能性があれば諦めない強さを見せたかった。テレビでは放送されませんでしたが、息子がカメラにむかって“この家族に生まれてよかったです”と言ってくれました。それを聞いて私も男泣きしました。」

放送から4年以上経つが、地元の人で賑わっているのはもちろん、今でも「テレビを観ました。」と、わざわざ県外からやってくるお客さまもいるという。経営も順調な今、三好さんの次の目標は大分市内に2号店を出すこと。そのため人材の育成にも力を入れていきたいと話す。



オムライスを作る三好氏