

JFC 中小企業だより

2021.3 Vol.27



コロナ禍を乗り越え発展する企業特集

株式会社 由利
絶え間ない構造改革で
産地とともに未来へ

株式会社 オークマ
数々の苦難を乗り越え、
たゆまず取り組む企業変革

株式会社 王滝
“挑戦のDNA”が
見据える次の一手



日本政策金融公庫

日本公庫は、お客様の夢の実現をお手伝いします。

ホームページ <https://www.jfc.go.jp/>

日本公庫

検索



「製造から創造へ」を経営理念に、コロナ禍においても
地場のリーディングカンパニーとして「豊岡鞄」の発展
に力を注ぎ続ける由利昇三郎代表取締役

コロナ禍を乗り越え 発展する企業特集

Part 1

絶え間ない構造改革で 産地とともに未来へ

株式会社由利（兵庫県豊岡市）

豊岡鞄は柳や竹で編んだ柳行李をルーツに持つ豊岡市の地場産業だ。時代の変化に応じて新しい素材やデザインを貪欲に取り入れ、進化を続けてきた。株式会社由利は、豊岡鞄の発展に力を注ぎ、企業の垣根を越えたさまざまな取組みを行っている。日本の誇る地場産業を襲ったコロナ禍を乗り越え事業を継続させるための取組みとその先に思い描く豊岡鞄の未来について、由利昇三郎代表取締役にお話を伺った。

日本人の妥協なき
品質基準が価値を生む

由利社長 創業者である父の実家は金物店を営んでいましたが、父はそれまでの仕事だけでは商売が厳しくなると考え、地場産業である豊岡鞄に注目し、1964年に当社を創業しました。

豊岡鞄は古くは古事記にも登場した柳行李がルーツとされています。柳行李は柳や竹で編んだケースのことで、江戸時代に豊岡藩によって保

護され主要産業として発展しました。柳行李は衣装ケースですが、次第に取手を付けてトランクを作るようになり、また、近年では革を取り入れるなど常に新しい要素を取り入れて進化しています。

創業当時は流通の主導権をメーカーが握るのは難しく、独自の販路開拓は容易ではありませんでした。しかし父は地場産業とは関係ない商人の息子だったので、しがらみにとらわれず全国を飛び回り、販路を開拓してきました。ビジネスのチャレンジがあれば壁を作らずチャレンジ

JFC 中小企業だより

Vol.27
2021.3

content s



【表紙写真】
「素材に普遍美を」をコンセプトに、
由利が2008年にオープンした自
社ショップ「アトリエ NUU」（コロ
ナ禍を乗り越え発展する企業特集
Part1 P2-6）

コロナ禍を乗り越え発展する企業特集 Part 1

株式会社 由利
絶え間ない構造改革で産地とともに未来へ

コロナ禍を乗り越え発展する企業特集 Part 2

株式会社 オークマ
数々の苦難を乗り越え、たゆまず取り組む企業変革

経営羅針盤

生産性向上に向けた中小企業のAI活用 酒井 宏知

コロナ禍を乗り越え発展する企業特集 Part 3

株式会社 王滝
“挑戦のDNA”が見据える次の一手

information

2

7

11

13

18

私は理事長を務める兵庫県鞆工業組合(以下、組合)の構成企業を集め、提案したのですが、作ったことない製品だけに反応は芳しくありません。しかし、「この先仕事はないし、医療機関が助かるならとにかくやってみよう」と働きかけ、最終的に2社以上が手を挙げてくれました。ここで前述の商社からの受注にこぎつけ、生産を開始しました。

A large industrial fabric cutting machine with a computer monitor, used for cutting medical gowns.

医療用ガウンの布地裁断に導入された大型裁断機

——生産はすぐに軌道に乗ります
由利 見積の段階ではなかなか価格
が折り合わず、最初は「これでは大
赤字だ」と先行きに不安を感じてい
たか。

べきことがあるところだが、企業にとっても社員にとっても必要なことだと痛感しました。

――その中で医療用ガウンの生産を始めたのですね。

由利 5月の連休に医療用ガウンを全国的に不足して困っていることをテレビで知りました。そこで市の職員と病院を訪ね医療用ガウンを見せてもらい、サンプルを持ち帰り社内で相談したところ、「鞄の縫製技術で生産できそうだ」という結論に至りました。調べたところ経済産業省が医療用ガウンの調達を商社に呼びかけてるし、ある商社が既にVIE

を検査しないと、お客様の満足度

――1993年に中国での生産をスタートし、2012年にはベトナムで海外初の自社工場を設立しました。当時から縫製者の不足に危機感を持っており、かなり早い段階から海外での生産を始めました。中国で約20年、ベトナムで約10年続けています。

海外生産をやつてきて思うのは、「海外に生産を委ねると、製品の品質基準が現地の価値観に引きずり下がる」ということです。日本人の品質に対する意識は、世界で最も高いとい

―― 検品について具体的に教えてください。

由利 生産する際は、生産工場で1回目の検品を終えた後、別の場所で2回目の検品を行います。検出した

を高めることはできません。そのため海外の工場での検品・検針等、品質検査は、すべて日本の工場と同じ基準でやっています。生産拠点が海外にあったとしても、日本人のこだわりを持った企業集団であり続けたと考えて、います。



11. *Leucosia* (Leucosia) *leucosia* (Linnaeus, 1758) (Fig. 11)

由利 始める時に決めたのは、「ノウハウはすべて共有する」というルールです。作ったことのない製品ですから、どのように縫えばよいか手探りで進めるしかありません。そこで、例えば、「袖口は「ノンピューターミシンをこう使つたら簡単にできる」といったアイデアが1社から出たら、作り方を動画にして各社に共有するようにしました。アイデアが出たら共有して、みんなで実行する。この積み重ねで計画を達成できたのだと思います。

ました"が、途中から採算が合つようになりました。

鞄は通常約100パートを縫い、最後に全体を縫い合わせて作りますが、医療用ガウンは3～4パートと工程が少ないため、途中から生産スピードが大幅に上がり、10月末までに108万着を生産することができました。

結果的に大きな利益にはなりませんでしたが、裁断機は県と市の補助金を利用し、材料は納品先である商社から支給されたこともあって、赤字は免れました。

——鞄の縫製に比べればパートが少ないとほんと、豆明間で108万着は用

P B 「A R T P H E R E」を立ち上げ、

——2006年に社長に就任した時は、どのような課題があったのでしょうか。

由利 当社に限らず、豊岡は昔からOEMを中心とした産地です。しかし1990年代に入って価格破壊が起き、発注元が中国での生産に切り替えたあたりを受け、産地全体が何年も苦しみました。その時に考えたのがやはり自分のブランドを持たなければこの先やっていけないという

パート検品(左)と製品検品(右)

A photograph showing a woman in a garment factory. She is wearing a light-colored denim jacket and a dark face mask. She is standing behind a long table covered with a green cloth, which is covered with several dark-colored bags or pieces of luggage. There are also some white plastic bags and a small container on the table. The background shows a large industrial space with high ceilings, fluorescent lighting, and other workers in the distance.



複雑な鞄の縫製にはコンピューターミシンで対応

にかけてから納品するというルールを徹底しました。

――生産を進めるうえでどのような苦労がありましたか。

由利 20社以上の企業の生産を管理するのは煩雑で、さまざま問題が発生します。それでもうまくいったのは、普段から組合員同士で良好な関係性を構築できていたからだと思います。また、実際の作業員も慣れない作業で負担がかかりました。例えば医療用ガウンを畳む作業というのは、大人でも半日で音を上げるような重労働です。大変なことは

また、短納期であっても品質を落とさない」ということも決めていました。豊岡の名において不良品は出せません。各社で縫製したもののが集められ、第三者が余品として余計廻りで販売されてしまうのを防ぐためです。

どのよつたな状況だったのでしょうか。**由利** 匏産業は2月～4月が繁忙期です。そのためコロナが流行した時にはすでに一定のオーダーが入つており、すぐに売上が落ち込むということがありますませんでした。とはいってもこの先間違いなく売上が激減するという中で、全員が不安を抱えていたのも事実です。

雇用調整助成金で休業する という選択肢も考えましたし、実際に数日間休業しました。しかし、休むと技術が落ちます。そして不良品を出さない、納期に間に合わせる、といった

補つて、いく取組みを行つています。

108
万着の医療用ガウンを
『豊岡品質』で提供

きるわけではありませんが、経営理念である「製造から創造へ」を実践し、このような取組みを毎年積み重ねていくことで、持続可能な社会を形成する企業であります。――コロナ禍に直面して事業展開に変化はありましたか。

あります。しかし、コロナ禍でインバウンド需要が激減した現状では海外企業が得意とする大量生産を発注することはできません。今後は多少価格が高くとも小ロットで発注できる国内生産に回帰する可能性が高いと考えています。

当社においても工場のラインを10

あります。豊岡自社においても工場のラインを10人以上の編成から6人編成に変えて、小ロットや多品種に対応できるようになっています。豊岡自社が得意とする大量生産を発注することはできません。今後は多少価格が高くなるとも小ロットで発注できる国内生産に回帰する可能性が高いと考えています。

地場産業を持つ多くの地域が存在します。長い目で見て、こうした産地にご支援いただければと思います。

——最後にコロナ禍に直面しながらも事業継続に取り組む中小企業経営者のみなさんにメッセージをお願いいたします。

由利　社員には「コロナ禍以前の業績は一旦忘れよつ」と話しています。インバウンドがこのまま戻らなければ、鞄の市場は3割縮小します。戻

体は工場内生産が多い一方で、例えば東京は外注生産が多い傾向にあります。そのような地域からの受注を増やし豊岡地域全体で力を合わせてマネジメントすれば、この難局を乗り切ると期待しています。

——公庫に期待することはありますか。

由利 公庫には父の代からお世話をになっていて、私の代になってからはベトナムに自社工場を建設する時に、そして今回のコロナ禍においても支援していただきました。

現状では組合全体で業績の回復

りつつある段階も今後どうなるかわかりません。この状況で売上を元に戻すことは難しいでしょう。

それでも最終的に利益を出せば事業を継続できると考え、現状のままで雇用を維持しつつ利益を出せる体質に変えていかなければなりません。在庫を徹底的に見直し、材料を1メートル単位で緻密に管理していく構造改革です。難しい挑戦ですがリストラする、賃金を減らす、といったことは最後の手段と考え、逃げずに取り組むことが大切だと考えてします。



（聞き手
ライター 山際 貴子

短時間勤務者も技術研修でレベルアップ

A photograph showing a worker in a factory environment. The worker is seated at a workstation, operating a specialized sewing machine. They are working on a large, black, rectangular component, possibly a car seat base or frame. The machine has a transparent protective shield. The background is filled with other workers and industrial equipment, indicating a busy manufacturing floor.

地域で人を育て、
共有財産を作っていく

——地場産業を活性化するための
取組みについてお聞かせください。

由利 豊岡鞄を、メイドイン豊岡と
いうブランド、つまり、厳しい品質基
準をクリアしていることを保証する
地域ブランドとして育てています。
認定マークを表記することで、豊岡
鞄の信頼性を広く知つてもらうこと
を目的としています。

全国で露出を増やすべく東京に
組合の直営店を出店したほか、年間
約20カ所の百貨店でトップアップス

多々ありましたが、やるべき仕事が
あり、雇用を維持できたこと、重要な
な社会課題の解決に貢献できたこと
は大きかったと感じています。
——11月には医療用ガウンを寄贈し
たそうですね。

由利 すべての生産に日途がついた
頃、近隣の病院に行くと、医療スタッフ
がビニールを被り作業をしていました
した。医療用ガウンがまだ行き渡っ
ていないのかと驚き市に問い合わせ
たところ、不足しているところが
わかり、支援してもらった恩返しとし
て市に5,000着を寄贈しました。

—— ありあり、あります豊岡を知っても、い、そこから豊岡鞄の認知度向上につなげていきたいと考えています。

—— 地域の課題はどうのよつたことがありますか。

由利 豊岡に限らず職人の育成はどうの地場産業でも悩みの種だと思います。豊岡は鞄産業として長い歴史を持つにもかかわらず、産業観光の拠点がありませんでした。鞄を作る場所はあっても観光客が鞄を見て買う場所がなかったのです。

そこで産業観光の拠点として鞄づくりの技術、企画、営業を教える場所を作ろうとしたことで「Toyooka Kaban Artisan School」という学校を設立しました。運営については組合がバックアップを行ひ、商品供給か

ら卒業生の受け入れ、実際の鞆の販売まで一貫して行っています。

生徒は豊岡市内の人もいますが、大半の人は市外から来ています。さまざまなバックグラウンドを持つ人が来ており、地域における人的資産として地域全体で育てています。

――貴社の今後の取組みについてお聞かせください。

由利 当社は海外のお客さまとの接点も多いのですが、お客様と接していると、日本ではサステナブルな商品づくりを取り入れるのが遅れないと感じます。そこで地域全体で漁網を糸に再生して鞆を作る取組みを始めました。海洋汚染ではストロー やポリ袋よりも漁網が悪影響を与え

株式会社 由利
yuri

株式会社 山村
本社：兵庫県豊岡市上陰164-5
代表者名：代表取締役 由利昇三郎
資本金：1,000万円
従業員：217名（2021年1月現在）
事業内容：カジュアル鞄、ビジネス鞄、キ
サイフ小物等 企画、製造、販
会社創業：1964年

A portrait of a middle-aged man with dark hair and glasses, wearing a dark suit and a white shirt. He is resting his chin on his hand, looking slightly to the side. In the background, there is a painting of a landscape with a bridge.

「以前の業績は忘れ、現状の売上でも利益を出すべく構造改革を図る」と今後の事業展開

数々の苦難を乗り越え、 たゆまず取り組む企業変

株式会社 オーケマ（福岡県朝倉市）

2021年で創業110周年を迎える株式会社オークマは、室内ドアを主力製品とする住宅建材メーカーだ。多品種少量と量産どちらにも対応できる強みを活かし、OEMだけでなく、より付加価値の高いオリジナル製品開発にも取り組んでいる。2017年の九州北部豪雨では、本社と朝倉工場が浸水し、今回のコロナ禍では中国の事業がストップした。次々と訪れる危機にどのように向き合ってきたのか、大隈賢一郎代表取締役社長にお話を伺った。

腕がいいと評判になり弟子を受け入れ、弟子と寝食を共にしながら仕事をしていました。

が、これまでどのように事業を展開してこられたのかお聞かせください。
大隈社長 創業者の大隈圓次郎は私の曾祖父にあたります。最初は建具職人のもとへ丁稚奉公に行き、炭鉱王と言われた伊藤伝右衛門の別邸建設にも関わったと聞いています。その後、現在まで本社を置く朝倉に戻り、創業に至りました。職人としての代です。伊三郎が社長に就任して間もなく大手プレハブメーカーの建具を製造する話があり、工場の増設や人員増強によつて量産体制を整備しました。これが現在の事業の柱である大手住宅メーカー向けOEMの基礎となっています。独自試験を行つたための環境準備試験室をいち早く設置し、品質管理にも力を入れてきま

コロナ禍の中でも次の100年に向け「第二創業期。さらなる成長への挑戦。」を掲げて、新しいオーディオの未来を描く大隈賢一郎代表取締役社長

また父である晴明の代から木製の防火ドア、防音ドアといったさまざま自社製品を開発しています。杉の間伐材を採寸カットしパネル化したルーバーは環境に配慮した製品だと評価され、グッドデザイン賞を受賞しました。

も思いましたが、「乗りかかった船でもある、これを最後の勝負にしよう」と出資を決めました。結果、無事に受注することができ、その後はその企業と連携しながら販路を確立し、事業を拡大していくました。

——2017年には九州北部豪雨の水害にも見舞われました。

伊三郎が残した言葉に「オーフマの基本10か条」というのがあります。会社経営というよりは、人としての基本的な心構えを説いたもので、「田弟仲良くしなさい」「時間を守りなさい」といったざく当たり前のことを言つてゐるのですが、当たり前のことを誠実に実行して会社を運営する

り帰国することができましたが、その後一気に感染が広がり、中国の工場では春節に帰省していた従業員が戻れなくなりました。戻ってきて2週間隔離する必要があったほか、寮では相部屋が禁止され部屋の確保が必要になつたりと、さまざまな問題の対応に追われました。結局春節

社長に就任した直後の コロナ危機

ができず、事業 자체がストップしてしまいました。そこでこれを機に事業構造を見直し、工場再開後は、新

―― 2019年は社長は就任して間もなく「口ナ禍に至りました。進出先である中国が最初に影響を受けたのではないか」といつか。

——日本ではどのよつた状況だったのでしょうか。

最初、当社のオリジナル製品を輸出したいと考えていましたが、現地に生産工場がないと商材を売ることは難しいと感じていました。その折に建具を大量・高品質に作れる企業を探していたメーカーから「武漢に工場を作ってくれないか」と誘われ、社内でも中国進出への機運が高まり、内資に踏み切りました。

暮れましたが、翌日には仕入先が泥
かきを手伝ってくれ、お客さまがト
ラックを手配して泥だらけの製品を
引き取つてくれました。その後、さら
に、同業者は工場を稼働できない間
だけ当社の代わりに住宅部材を製造
することを申し出てくれました。ま
た、お客さまは商流を変えずに、当

——2019年は社長は就任して間もなく「口ナ禍に至りました。進出先である中国が最初に影響を受けたのではないかでしょうか。

大隈 実は、1月に私は北京に出張していました。その時点では通常通り



このよつな経緯で工場を建設したものの、ふたを開けてみれば、誘つたメーカーからの仕事がありません。どうしたものかと今後について思案していたところ、中国の大手家電メーカーの関連会社から「青島に工場を作らないか」という打診が来ました。また話だけかもしけないと

社を通して同業者が製造・納品する
ようなスキームを組むことで支援し
てくれました。

このような見返りを求める支援
は、なかなかできることではありません。
せん。改めて先代や先々代が周りから
ら応援してもらえた企業風土を築い
てくれたのだと実感しました。祖父・



はあるものの、コロナが流行した直後の影響は大きくなかったと聞いています。しかし当社にとっては営業活動が大幅に制限されるという問題がありました。既存のお客さまに對してはオンラインでの商談をお願いしましたが、新規のお客さまの場合はそうもいきません。当初予定していた九州全域の企業を訪問して新規開拓する計画も実行できませんでした。この先受注が減少することは明白だったので、すぐに仕事に結びつく営業活動はないか、今の情勢に合った製品が作れないかということを社内で検討、模索していました。

——その中で飛沫飛散防止パーテーションをいち早く開発しました。



リモートワークやWeb会議用の「組立式コンパクトルーム」



ウイルスの飛沫飛散感染対策用の「飛沫飛散防止パーテーション」

はあるものの、コロナが流行した直後の影響は大きくなかったと聞いています。しかし当社にとっては営業活動が大幅に制限されるという問題がありました。既存のお客さまに對してはオンラインでの商談をお願いしましたが、新規のお客さまの場合はそうもいきません。当初予定していた九州全域の企業を訪問して新規開拓する計画も実行できませんでした。この先受注が減少することは明白だったので、すぐに仕事に結びつく営業活動はないか、今の情勢に合った製品が作れないかということを社内で検討、模索していました。

——その中で飛沫飛散防止パーテーションをいち早く開発しました。

大隈 3月下旬に市から「コロナ禍に関する相談が増えてきたので、対面でも感染を防止できるパーテーションを作れないか」と相談を受けました。既存の設備で対応可能だったこともあり急速アクリル板を調達し製造したところ、思いのほか喜ばれました。組立不要でテスクに置くだけで設置でき、下部に書類の受け渡しがしやすいよう隙間があるのが好評です。スピード重視で生産しましたが、スタンンド部分を木製にし高級感を出したことが当社らしさでしようか。この製品の評判が良かつたこともあり、県内のクリニツクをはじめとしたさまざまな販路を開拓しました。

他にも社会に貢献できる製品を開発できるのではないかと検討を重ね、次に開発したのが「@SPACE（アットスペース）」という組立式コンパクトルームです。コロナ禍において企業の業務では外部とのWeb会議が増えていました。会議室や打ち合わせスペースに担当者がこもってWeb会議をすると、来客や対面での会議をするスペースが不足することがあります。@SPACEは電話ボックスのような小さな部屋で、周囲の雑音に邪魔されずにWeb会議をすることができます。このように、コロナ禍を経験しての気づきはどうなものですか。

——コロナ禍をバネにして活路を切り開く

——コロナ禍をバネにして活路を切り開く

株式会社 オークマ
本社：福岡県朝倉市菱野1548
代表者名：代表取締役社長 大隈 賢一郎
資本金：2,000万円
従業員：195名（2020年12月現在）
事業内容：建築部材の製造及び販売
内装ドア・木製防火ドア・遮音ドア・和室建具（障子・襖）・クローゼット・造作材（ドア枠・サッシ枠・巾木・廻り縁・額縁）・パネル（外壁パネル・間仕切パネル・床パネル・トラス）・カバーリーフ屋根材・小型ユニットハウス・太陽光発電設置工事・防煙垂壁工事等
会社創業：1911年
ホームページ：<http://www.o-kuma.co.jp>

——コロナ禍をバネにして活路を切り開く



全社一丸となってコロナ禍を乗り切る本社製造部門

大隈 Cサイトも構築しました。

コロナ禍のような危機に直面した時、お客様の業績不調に連動し自社の業績も不調になるということは避けいかなければなりません。オリジナル製品を柱にすることは非常に大切だと考えています。

——生産体制の面で変化はあったのでしょうか。

大隈 生産量が減ったことで空いた時間を活用し、仕入や物流について集中的に見直しました。当社は朝倉工場・甘木工場・宝珠山工場と3つ工場があり、同じ材料を異なる先から日々調達していたり、同じ方面に配送するのに各々の工場から別々に配達していました。そこで仕入先については経理担当者もチェックを行い集約を図る、物流については担当者を決めて集中管理を行う、といったプロセスに変更しました。全社一丸となって取り組み、この難局を乗り切っていきたいと思います。

大隈 新しい事業を始める際には、いつも真っ先にご相談しています。最適な融資制度の活用や事業の進め方と一緒に考えアドバイスをもらっています。引き続き融資面のみならず、マッチングニーズや国の施策についての情報提供面からも支援をい

ただければと考えています。

——最後にコロナ禍に直面しながら

も事業継続に取り組む中小企業経営者のみなさんへメッセージをお願いいたします。

——新生オーケマ誕生に向けて、公

庫に期待することはどんなことですか。



大隈 賢一郎

「ブランド化」「システム化」「全体最適化」を3つの軸に、強い組織と事業基盤を構築していくことを目指す大隈社長



経営 羅針盤

生産性向上に向けた中小企業のA-I活用

日本政策金融公庫 総合研究所 グループリーダー 酒井 宏知

進化するA-I技術

わが国は、人口の減少や高齢化、世界経済における地位の低下といった構造的な問題に直面しています。その結果、日本の企業は、生産性の向上、働き方改革、技能承継など、多くの経営課題を抱えています。経営資源に制約のある中小企業にとってはどれも重要ですが、なかでも生産性の向上は、ほかの課題をクリアしていくために欠かせません。

その生産性向上の手段として期待されているのがA-I(人工知能)です。政府も、2019年6月の閣議決定で、サプライチェーン全体の最適化を進めて生産性の向上を図るため、中小企業の実態に合ったA-Iツール

の開発とA-I人材の育成とを一体的に推進するとしています。

A-Iに明確な定義はありませんが、一般には人間のように知的作業を行なうコンピューター・システムのことを指します。例えば、写真を見てイヌかネコかを識別する、多くの組み合わせのなかから最適なものを見つけ出す、与えられたデータから結果を予測するといったことが挙げられます。

近年、音声で操作できるスマートボット掃除機など、身の回りでA-Iの実用化が進んでいます。それは機械学習と呼ばれるA-I技術が発達し、コンピューター自身が膨大なデータから必要な法則やパターンを見つけ出すことが上手くなつたからです。また、コンピューターのハード

ウェア自体の性能アップも理由に挙げられます。

期待されるA-Iですが、ノウハウがない、どう使えばよいかわからなっている中小企業はまだ少ないのが実情です。そこで、実際に活用している中小企業の事例を2つ紹介しています。それぞれ、どのような経緯でA-Iを導入し、どのように活用しているのでしょうか。

最初の事例は、空気浄化フィルターやおむつの素材となる不織布を製造するA社です。同社は長年、異物の混入という悩みを抱えています。小さな虫やほこり、機械の油汚

混入した異物を完全捕捉

度で手が出ませんでした。もつと安く開発できないかと交流のある大学や企業に相談したところ、いち早く回答をくれたのが、地元の大学で画像解析を専門に研究している教授でした。

開発した画像検査システムの仕組みは次のとおりです。まず、異物候補をとらえるため、成形済みの不織布を11台の小型カメラで動画撮影します。一枚のプリント基板に必要な最低限の部品を取りつけたシングルボードコンピューターを各カメラに備えつけ、撮影と同時に異物の候補を取り除きます。

こうして、異物を見逃すことはなくなり、取引先からの信頼も厚くなりました。また、検品作業に張りついていた従業員2人も、アラームが鳴ったとき以外は、ほかの仕事に取り組めるようになりました。

2つ目の事例は、食品スーパーのB社です。社長のHさんは29歳で入社後、売り場で働き、オペレーションを確認するなかで、一つの問題に気づきました。ICT活用の遅れです。販売数や在庫数、廃棄数などを紙に

理想の品ぞろえを実現

度で手が出ませんでした。もつと安く開発できないかと交流のある大学や企業に相談したところ、いち早く回答をくれたのが、地元の大学で画像解析を専門に研究している教授でした。

開発した画像検査システムの仕組みは次のとおりです。まず、異物候補をとらえるため、成形済みの不織布を11台の小型カメラで動画撮影します。一枚のプリント基板に必要な最低限の部品を取りつけたシングル

ボードコンピューターを各カメラに備えつけ、撮影と同時に異物の候補を取り除きます。

こうして、異物を見逃すことはなくなり、取引先からの信頼も厚くなりました。また、検品作業に張りついていた従業員2人も、アラームが鳴ったとき以外は、ほかの仕事に取り組めるようになりました。

2つ目の事例は、食品スーパーのB社です。社長のHさんは29歳で入社後、売り場で働き、オペレーションを確認するなかで、一つの問題に気づきました。ICT活用の遅れです。販売数や在庫数、廃棄数などを紙に

記入して管理していたのです。Hさんは、ICTベンチャーのC社に相談し、コンピューターでの一元管理を進めました。

次の問題は、非効率的な品ぞろえです。全商品のP-I値(Purchase index)、レジ通過客1,000人のうち、ある商品を何人が購入したかを表す指標)を計算したところ、あまり売れていないのに大量に仕入れている商品がいくつもあることがわかりました。原因是発注のオペレーションにありました。何をいくつ仕入れるかを、特定の担当者が経験や勘に頼って判断していたのです。機会損失と廃棄・割引ロスを減らし、最大利益が出るように発注できないかとHさんは考えます。

この問題を解決したのがA-Iです。C社と開発した「発注・値付けシステム」ではA-Iが全国平均や近隣競合店の価格を踏まえて値付けするほか、販売・割引・廃棄に関する情報もデータや直近の値付けデータ、納品データ、在庫データなどの情報を使って、最大利益が出る(顧客のニーズと店舗の品ぞろえが最も近づく)発注量を商品ごとに提案してくれます。

多くの中小企業にとって、A-Iはまだ身近なものではありません。導入には、データ収集の体制整備など課題もあります。一方で、コロナ禍で仕事のやり方を見直す企業が増えています。業務プロセスを再確認、そのうえで、A-Iが問題解決の1つの手段となるのであれば、心強い味方になり得ると思います。



成形した不織布をカメラで撮影する工程

れといった異物は、人の目で慎重に検品しても、完全に排除することはできなかつたそうです。

ある時、ベッドに使うマットレス用に不織布を納入したところ、異物が見つかり、すべて返品されてしましました。白いマットレスに異物が

ありました。寝具の清潔感が損なわれてしましました。そこで同社は、人の目に頼らず、機械的に検品できる方法がないかを調べました。

すると、画像検査システムがいくつか市販されていることがわかりました。ただ、価格は2,000万円程

DNAが見える次の一手

株式会社 王滝（長野県松本市）

地域密着のドミナント戦略で
ブランドを確立

株式会社王滝は、信州地域の飲食チェーンとして多彩な業態を開設し、信州人の胃袋と心を満たしてきた。コロナ禍で店舗は休業を余儀なくされ、一時は売上が前年比35%にまで落ち込んだ同社が打った次の一手は、危機の渦中でこそ見えた可能性へのチャレンジだった。長いトンネルが今なお続く状況で攻めを加速させた理由について、永瀬完治代表取締役にお話を伺った。



コロナ感染拡大を受け、食を軸にしつつも飲食以外の新たな業態開発を企画する永瀬完治代表取締役

— 最初のターニングポイントはいつ頃でしょうか。

永瀬 1988年に中央自動車道が店から5年後には法人成りし、その後も無我夢中で切り盛りをしてきました。

大型回転寿司店や海鮮居酒屋等、さまざま業態にチャレンジしました。2010年代には「そば処 小木曾製粉所」を立ち上げ、そばの分野にも進出しました。そば事業は大きく育ち、今や事業の大きな柱になっています。

伸しました。これを好機と捉え、鮮魚の安定供給ルートを確立するため築地市場で仕入れ業務を開始、その5年後には仲卸の免許も取得しました。当時、地方の飲食店が築地市場の仲卸免許を取得するのは不可能とされていましたが、あきらめずに実績を積み、信用を築いたことが免許取得につながりました。これが「よいものをリーズナブルにお客さまに提

――2000年代に入つてさまざまな業態で出店を加速させましたが、これはどのような戦略からでしょうか。

永瀬 私には若いうちに大きな市場を見つけられなかつたという思いがあり、代わりに地域密着のドミナント戦略をとつたと言えます。2000年代には海鮮を軸として、



海なし県に鮮度を求めて、多岐にわたる飲食事業を展開

大型回転寿司店や海鮮居酒屋等、さまざまな業態にチャレンジしました。2010年代には「そば処 小木曾製粉所」を立ち上げ、そばの分野にも進出しました。そば事業は大きく育ち、今や事業の大きな柱になっています。

長野県の人口は約200万人ですが、王滝グループの店舗を訪れるお客様は年間で延べ200万人をはるかに超えています。同じジャンルの店舗が近所に2軒あれば両方を訪れるのではないでしょうか。しかし異なるジャンルの店舗であれば、お客様は両方の店舗を訪れます。限られた商圈でグループ全体の来客数、来店頻度を向上させるためにさまざまなジャ

ノル、ブランドを展開しています。現在は飲食店だけでなく、ケータリングサービス、スキー場、ワイナリーと事業を拡げ、2020年7月現在で47事業所を構えています。――事業を急成長させた秘訣はありますのでしょうか。

永瀬 出店拡大は最初が肝心です。1973年に7坪の寿司屋を開店した当初は、自己資金と親族から出世払いで借りたお金だけで開業しました。1号店は小さなお店だったので投資も少なく、そこで生まれた利益を次の投資に回すことができたのが大きかったと思います。スタート時の投資を抑え、投資回転率を高めることが大切です。

――現在はどのような課題がありますか。

永瀬 中期経営計画では主に3つの課題解決を盛り込んでいます。

課題の1つ目が「脱・(店内)飲食」、つまり(店内)飲食業への依存度を下げ、強固な事業基盤を構築するということです。既存の事業の見直しを図ると同時に、新しい事業についてチャンスがあれば種をまき、育てていきます。

2つ目が従業員の経営感覚を養うことです。(店内)飲食業の良いところは従業員が一国一城の主となれることであり、売上・利益も自分の裁量次第で大きく伸ばせます。一方で、会社が成長するにつれ従業員が安定

ノル、ブランドを展開しています。現在は飲食店だけでなく、ケータリングサービス、スキー場、ワイナリーと事業を拡げ、2020年7月現在で47事業所を構えています。――事業を急成長させた秘訣はありますのでしょうか。

永瀬 出店拡大は最初が肝心です。1973年に7坪の寿司屋を開店した当初は、自己資金と親族から出世払いで借りたお金だけで開業しました。1号店は小さなお店だったので投資も少なく、そこで生まれた利益を次の投資に回すことができたのが大きかったと思います。スタート時の投資を抑え、投資回転率を高めることが大切です。

――現在はどのような課題がありますか。

永瀬 中期経営計画では主に3つの課題解決を盛り込んでいます。

課題の1つ目が「脱・(店内)飲食」、つまり(店内)飲食業への依存度を下げ、強固な事業基盤を構築するということです。既存の事業の見直しを図ると同時に、新しい事業についてチャンスがあれば種をまき、育てていきます。

2つ目が従業員の経営感覚を養うことです。(店内)飲食業の良いところは従業員が一国一城の主となれることであり、売上・利益も自分の裁量次第で大きく伸ばせます。一方で、会社が成長するにつれ従業員が安定



市場と食堂が併設された新業態の明るい店内



魚介類や農産物の販売と素材を活かした料理を提供する「王滝マルシェ つきぢや食堂」

危機だからこそ
取組みを加速する

客さまが小売用に並べられた魚介類からそれぞれ選んだものをその場で調理し、併設した飲食店で召し上がる、あるいはテイクアウトしていたらどういう形で市場のシズル感との相乗効果を生み出していきたいと考えています。

**危機だからこそ
取り組みを加速する**

——今後、飲食業界はどうなっていくのでしょうか。

フラの役割を持つ食品スーパーは業績を伸ばしていることから着想しました。食材の他にも魅力ある自社加工品を取り扱うことで他社との差別化を図っています。

当社は小売業の経験がないためノウハウを持っておらず、その点から言えばまだまだ道半ばであり、販売方法も含めて勉強していく必要があります。一方で得意分野である飲食店を併設し、食事のため来店したお客様さまが小売用に並べられた魚介類からそれぞれ選んだものをその場で調理し、併設した飲食店で召し上がる、あるいはテイクアウトしていたらどうという形で市場のシズル感との相乗効果を生み出していきたいと考えて、います。

永瀬 そばや回転寿司の店舗は客足が戻りつつありますが、主としてアルコールを提供する店舗や宴会がメインとなる大型店舗、また、冠婚葬祭向けのケータリング事業は低迷しままでです。今後も冠婚葬祭の飲食

永瀬 暗く長いトンネルの中に今も
いることに変わりはありませんが、
それでも見えてきたものがありま
す。それはウイズコロナ時代を見据
えて思い切ったかじ取りをしなけれ
ばならない、ということです。当社は
メイン事業である飲食業への依存度
を下げるなどをテーマに既存事業の
再編や新事業への種まきに以前から
取り組んできました。コロナ禍を経
験して今までの取組みに間違いはな
く、さらにスピード感を持って実行
しなければならないと気づかされま

については以前と同じ消費に戻ることはないでしょう。

一方で、観点を変えればお客様は今までとは異なる楽しみに気づいたとも言えます。例えば、暑気払いや忘年会をやる代わりに、従業員それぞれが自宅で普段より少し贅沢な食事を楽しんではほしいという企業からの需要は高まっています。自宅で料理をするためのキットや自宅で楽しむ特別な料理の提供といった形で、従来とは異なる新しい楽しみ方を提案できる可能性はまだまだあると思つておます。

—— 口ナラ喰や団食 この辺つぎは

創業支援やFC展開を通じて彼らの独立を支援したいと考えています。3つ目は新たな価値の創造です。これまで地域密着の「ミニナント戦略」で進めてきましたが、これを永遠に持続させることはできません。実際、物流網が発達したことや、ナショナルチェーンと競合することが増えていきます。今後は「ミニナント」が優位にはならないと考へ、競合と戦えるだけの価値を作り出す必要があるでしょう。

——コロナ禍においてどのような影響を受けましたか。

永瀬 4月はほとんどの店舗を休業しました。通常の店舗のほかにも、例えれば当社は長野市と松本市に2店舗のビアガーデンを経営しています。夏の風物詩として毎年お客様に楽しみにしていただいているが、も

コロナ禍で売上が激減

永瀬 4月はほとんどの店舗を休業したため一時期は売上が65%減少ししました。通常の店舗のほかにも、例えは当社は長野市と松本市に2店舗のみにしていただいているが、も

とんどなくなり、弁当の需要も観光産業の縮小や修学旅行の中止といった影響を受け落ち込みました。メイソン事業である飲食業が根幹から搖るぎ、真つ暗なトンネルに入り込み先が見えない状況でした。

――「ロロナ禍の初期はどのような対策をされていたのでしょうか。

永瀬 4月、5月は多くの店舗が休業していたこともあり、公的支援制度なども活用させていただきながら何とか乗り切ろうと必死に考えていました。とにかくチャンスがあれば短期間でも積極的に取り組みました。そのうちの1つがスーパー・マーケットでの駅弁販売です。観光客がいなくなつたため、駅に卸していた商品をスーパーマーケットで販売しました。雇用維持と食品ロスの低減を図ることを目的としていたため、通常よりも安価に販売しましたが、家で少し贅沢な弁当を楽しんでいただく機会を提供できたと考えています。

また、社員を農業法人に出向させるという取組みも行いました。農業法人から夏場の人手が足りないという話があり、当社の関連会社である株式会社岳都リゾート開発の社員が出向して農作業を手伝いました。社員にさまざまな経験を積ませる観点から、今後も機会があれば異業種との人材交流を続けていきたいと考えています。

——10月には「玉瀧マルシェつきぢや食堂」をオープンし小売業に進出しました。

永瀬 これはもともと経営感覚をもつた人材を育成するために、各店舗が独自に仕入を行うためのプラッ

A portrait of a middle-aged man with glasses, wearing a dark suit and a red tie. He is gesturing with his hands, suggesting he is speaking or explaining something. The background is a plain, light-colored wall.

を求めてしまった傾向にあることを問題視しています。王滝グループに就職する人は、将来自分で店を持ちた

ちろんこれらも例年通りの歯業とうわけにはいかず、歯がゆい思いをしました。

日本公庫 中小企業事業の「新型コロナウイルス感染症特別貸付」

新型コロナウイルス感染症の影響により、一時的に、売上の減少など業況悪化をきたしているが、中長期的には、その業況が回復し、かつ、発展することが見込まれる中小企業者を支援します。

ご利用いただける方	新型コロナウイルス感染症の影響を受け、次のいずれにも当てはまる方 <ol style="list-style-type: none"> 最近1ヵ月間等の売上高^(注1)または過去6ヵ月（最近1ヵ月を含む。）の平均売上高が前3年のいずれかの年の同期に比し5%以上減少していることまたはこれと同様の状況にあること^(注2) 中長期的にみて、業況が回復し、かつ、発展することが見込まれること
資金のお使いみち	新型コロナウイルス感染症の影響に伴う社会的要因等により必要とする設備資金および長期運転資金
融資限度額	直接貸付 6億円（別枠）
利率（年）	基準利率 ただし、3億円を限度として融資後3年目までは基準利率-0.9% ^(注3) 、4年目以降は基準利率
ご返済期間	設備資金 20年以内（うち据置期間5年以内） 運転資金 15年以内（うち据置期間5年以内）
担保等	無担保 5年経過ごと金利見直し制度を選択できます。
融資のお申込み	直接貸付 日本公庫各支店の中小企業事業の窓口にお申し込みください。

（注1）「最近1ヵ月間等の売上高」とは、最近1ヵ月間の売上高のほか、最近14日間以上1ヵ月間未満の任意の期間における売上高を含みます。

（注2）業歴が3ヵ月以上1年1ヵ月未満の場合等は、最近1ヵ月間等の売上高または過去6ヵ月（最近1ヵ月を含む。）の平均売上高（業歴6ヵ月未満の場合は、開業から最近1ヵ月までの平均売上高）が、次のいずれか（※）と比較して5%以上減少していることをいいます。

① 過去3ヵ月（最近1ヵ月を含む。）の平均売上高

② 令和元年12月の売上高

③ 令和元年10月～12月の平均売上高

（※）最近14日間以上1ヵ月間未満の任意の期間における売上高と比較する場合は、上記①～③の売上高を日割り計算し、当該期間に対応する日数を乗じて算出した売上高

（注3）一部の対象者については、基準利率-0.9%の部分に対して中小企業基盤整備機構から利子補給を受けることにより、当初3年間が実質無利子となります。

上記については2021年2月現在の融資制度です。詳しくは、支店の窓口までお問い合わせください。

編 集 後 記

新型コロナウイルス感染症の影響により落ち着かぬ一年となりました。本誌も1号休刊とし、次ぐ本号も定期から2ヵ月遅れの発行です。本号では、

コロナという世界共通の脅威に対し、それぞれ異なる立場、環境、理念において果敢に取り組まれている3社に協力いただき、事例として皆さまにお届けいたします。

今なお不安の続くなかではあります

が、まずは本誌をお手に取られた皆さまのご健康をお祈り申し上げます。（井）



自社製粉の二八そばを提供する「小木曽屋玄治郎」1号店



今後の事業拡大に力を注いでいる「宅配・ケータリング事業」

「そば処 小木曽製粉所」の展開に加え、冷凍技術を生かし、物流面、品質面、技術面の効率化を図り、自社製粉の二八そばを提供する「小木曽屋玄治郎」のブランドを新しく展開することになり、すでにパーキングエリアに1号店を開店しています。「そば処 小木曽製粉所」についてもコロナ禍が影響し出店ベースが落ちついていますが、力のあるフランチャイジーは着実に店舗を開いています。

多店舗展開までは至っていませんが、市場としては手ごたえを感じおり、改めて戦略を練っていきたいと考えています。宅配・ケータリング事業の拡大にも力を入れています。駅弁の製造販売や仕出しについて事業譲渡を受け、既存メニューを受け継ぎ事業を展開していくことになりました。引き継いだ店舗を足掛かりに、中南信・

永瀬 当社は2023年で創立50周年を迎えます。その節目に次の世代に事業を引き継ぐことを目標として、さまざまな取組みを行ってきました。しかし想定外であるコロナ禍が発生したため、立て直しを見届けるまではトップとしての責任を全うする気持ちでいます。

現在の当社の店舗の客層は、中高年を中心としたファミリー層ですが、これからは若い世代の支持を得る必要があると考えています。そのためには私の思想だけではなく、若い世代の発想、価値観を取り入れ、また、

ウイズコロナ、アフターコロナを見据えデジタル化を推進していくことが求められていると感じています。

—公庫に期待することをお聞かせください。

永瀬 特に今回のコロナ禍の初期に困難な状況の中でも一歩前に出て戦っていく意欲はあると自負しています。厳しい環境で果敢に挑戦を続けている全国の企業の皆さまと情報交換しながら、100年に一度のこの危機を共に戦っていきたいと願っています。

（聞き手 ライター 山際 貴子）

南信・辰野箕輪のエリアにも店舗を設けて拡大していく予定です。そば事業に次ぐ大きな柱になると見込んでいます。

は、国の政策を踏まえいち早く対策を提案いただき、感謝しています。現状では当社だけでなく、どの企業部門は切り離して他の企業と連携するには、コア事業以外の不得意な部門は切り離して他の企業と連携していく、そして「ア事業に必要なものについて外部の資源を取り入れていても疲弊しています。この状況を開拓するには、コア事業以外の不得意な部門は切り離して他の企業と連携していきます。

新たな価値創造を次の世代へ託す

した。

言葉がありましたら、今後の事業展開にどのように反映されていくのでしょうか。

既存事業については、不採算店舗の閉店を予定しています。一方で成長を期待しているのが、そば事業です。従来の生そばを提供する「そば処 小木曽製粉所」の展開に加え、冷凍技術を生かし、物流面、品質面、技術面の効率化を図り、自社製粉の二八そばを提供する「小木曽屋玄治郎」のブランドを新しく展開することになり、すでにパーキングエ

は、国の政策を踏まえいち早く対策を提案いただき、感謝しています。

現状では当社だけでなく、どの企業

も疲弊しています。この状況を開拓するには、コア事業以外の不得意な部門は切り離して他の企業と連携していきます。

は、国の政策を踏まえいち早く対策を提案いただき、感謝しています。

現状では当社だけでなく、どの企業