

# 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、お客さまの夢の実現をお手伝いします。

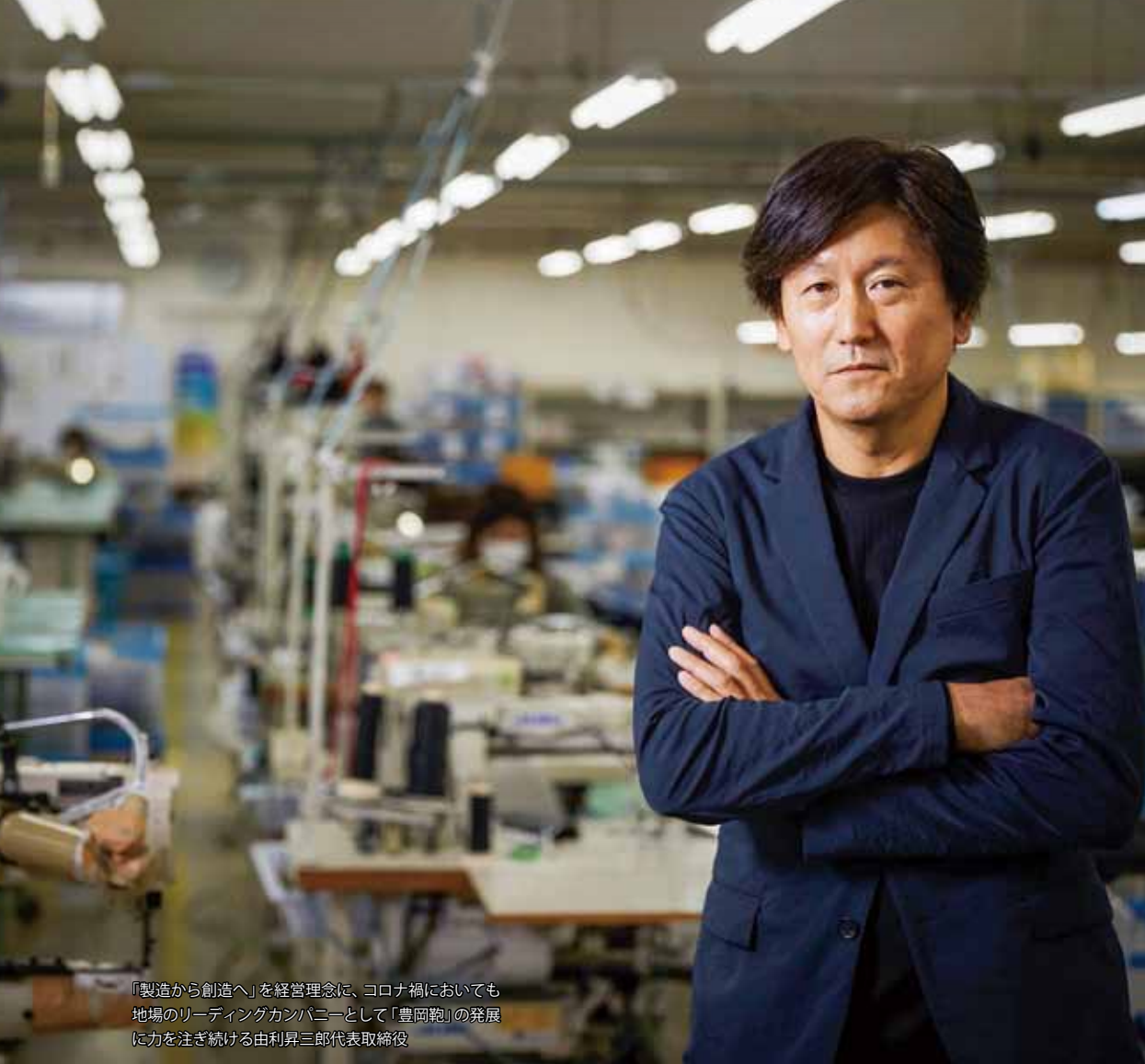
ホームページ

<https://www.jfc.go.jp/>

日本公庫

検索





# 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

「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「豊岡靴」の発展に力を注ぎ続ける由利昇三郎代表取締役

——創業の経緯をお聞かせください。  
**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靴に注目し、1964年に当社を創業しました。

日本人の妥協なき  
品質基準が価値を生む

豊岡靴は柳や竹で編んだ柳行李やなぎうり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、豊岡靴の発展に力を注ぎ、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靴の未来について、由利昇三郎代表取締役にお話を伺った。

株式会社 由利（兵庫県豊岡市）

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、販路を開拓していきました。ビジネスのチャンス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 c o n t e n t s



【表紙写真】  
「素材に普遍美を」をコンセプトに、  
(株)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

2

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

7

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

11

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

13

株式会社 王滝

“挑戦のDNA”が見据える次の一手

## i n f o r m a t i o n

18





本社とベトナム工場間は常にリモートで情報共有

していく精神は、今も受け継がれています。

—— 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。

**由利** 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。

海外生産をやってきて思うのは、「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られる」ということです。日本人の品質に対する意識は、世界で最も高いと思っています。日本人の基準で品質を検査しないと、お客さまの満足度

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行っています。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いと考えています。

—— 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、生産工場での2回目の検品を終えた後、別の場所での2回目の検品を行います。検出した不良については、どんな状態になっていて何が原因なのか、詳細をすべてデータ化して共有します。

本来2回目の検品での不良はあってはなりません。生産現場は不良の原因を明らかにして改善し、1回目の検品で不良はすべて取り除くという意識で取り組みます。また2回目の不良については、形式的に判断するのではなく、必ず営業担当者の判断をおおぐようにします。例えば使用している革の特性でどうしてもシワができてしまうし、お客さまもその点を納得している、というケースもあります。営業担当者がお客さまの視点を踏まえて判断すること、生産現場も納得できるのです。

ののでしょうか。

**由利** まず布地が大きいので鞆用の裁断機では切れません。また、医療向けのため、製品を畳む時にはクレーンルームのような場所が必要ですが、鞆メーカーにそのような場所はありませんし、資金の調達も必要となります。そこで、急遽、組合で会社を設立して窓口の一本化を図り、裁断機を購入、場所を借り各社で生産した医療用ガウンを1カ所に集めて畳むようにしました。各企業とも鞆のオーダーも抱えているため、工場の稼働状況を見て割り振りを行いました。

—— 生産はすぐに軌道に乗りましたか。

**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



医療用ガウンの布地裁断に導入された大型裁断機



高品質を提供するパーツ検品(左)と製品検品(右)

—— 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ことです。そこで社長就任時に自社PB「ARTPHERE」を立ち上げ、

ましたが、途中から採算が合うようになりました。

鞆は通常約100パーツを縫い、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パーツ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。

—— 鞆の縫製に比べればパーツが少ないとはいえ、短期間で108万着は相当な量です。

**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、「袖口はコンピューターミシンをこう使ったら簡単にできる」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。

2009年には日本の鞆業界としては初の「Fデザイン賞」を受賞しました。私は利益を出すためには、一個一個のコストよりも工場稼働率を高めることが大切だと考えています。稼働率を上げるにはOEMだけではリスクがあるので、自社ブランドで補っていく取り組みを行っています。

### 108万着の医療用ガウンを「豊岡品質」で提供

—— 2020年4月には緊急事態宣言が発令されましたが、この時期はどのような状況だったのでしょうか。

**由利** 鞆産業は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っており、すぐに売上が落ち込むということはありませんでした。とはいえ、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、といった責任意識が低下します。儲かる儲からない以前に、出社し、そこにやる



複雑な鞆の縫製にはコンピューターミシンで対応

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を1カ所に集め、第三者が検品して検針機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、さまざまな問題が発生します。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、大の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





製品内容に応じて工場内ラインを柔軟に変動させ多品種小ロットに対応

ています。現在は漁網を糸に再生するところまで実現できており、それをどのように靴に落とし込むかを検討している段階です。すぐに商品化で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たいと考えています。

### 現状の売上でも利益を生む 構造改革を目指して

—— コロナ禍に直面して事業展開に変化はありましたか。

**由利** これまで日本の靴業界では海外に生産を委ねる傾向がありました。海外生産の場合は3カ月、4カ月先を見越して計画を立てる必要がありますが、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。



各パーツを組み立てる最終仕上げ工程

**由利** 当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、小ロットや多品種に対応できるよう変えていこうとしています。豊岡自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、この難局を乗り切れ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が遅れており、構成企業にも不安が募っています。長い歴史を持つ靴産地を失うのはあまりにも残念なことです。日本には、豊岡地域以外にも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う」と話しています。インバウンドがこのまま戻らなければ、靴の市場は3割縮小します。戻



短時間勤務者も技術研修でレベルアップ

りつつある受注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、現状の売上でも雇用を維持しつつ利益を出せる体質に変えていこうとしています。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います。

(聞き手 ライター 山際 貴子)

—— 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** 豊岡靴を、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、豊岡靴の信頼性を広く知っ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力所の百貨店でポップアップス

### 地域で人を育て、 共有財産を作っていく

**由利** すべての生産に目途がついた頃、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。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、不足しているということがわかり、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。

—— 11月には医療用ガウンを寄贈したそうですね。

**由利** 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。

—— 地域の課題はどのようなことがありますか。

**由利** 豊岡に限らず職人の育成はどの地場産業でも悩みの種だと思います。豊岡は靴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。靴を作る場所があっても観光客が靴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靴づくりの技術、企画、営業を教える場所を作ろうということと、「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い、商品供給が

トアを出店しています。またフランチャイズで8店舗を展開しており、Webでの販売も強化しています。

海外に向けては、コロナ禍で展示会に出展できないため、Webサイトを充実させて訴求力を高めようと努力しています。豊岡は、近くに海も山も温泉もあって、コウノトリの野生復帰の取組みをしている自然豊かな土地です。そして柳行李を受け継ぐ1000年もの靴産業の歴史があります。まずは豊岡を知ってもらい、そこから豊岡靴の認知度向上につなげていきたいと考えています。

—— 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、お客さまと接していると、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ていると感じます。そこで地域全体で漁網を糸に再生して靴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

ら卒業生の受け入れ、実際の靴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ありますが、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。



## yuri 株式会社 由利

本社：兵庫県豊岡市上陸164-5  
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：カジュアル靴、ビジネス靴、キャリア、サイフ小物等 企画、製造、販売  
会社創業：1964年  
ホームページ：https://yurikk.com

「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」と今後の事業展開を語る由利社長



# 数々の苦難を乗り越え、 たゆまず取り組む企業変革

## 株式会社オークマ（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。

### 取引先、地域から愛される 企業であり続けたい

100年を超える歴史があります。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

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。

事業が拡大したのは祖父の伊三郎の代です。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の礎となっています。独自試験を行う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

した。

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な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。

2012年には中国に進出しました。

**大隈** 福岡を拠点とする当社からすると、中国は近くて大きな市場です。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が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、出資に踏み切りました。

このような経緯で工場を建設したものの、ふたを開けてみれば、誘っ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。また話だけでもいいかという

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、事業を拡大していきました。

2017年には九州北部豪雨の水害にも見舞われました。

**大隈** 川が氾濫して本社と朝倉工場に土砂が流れ込み、水位は1メートルほどにもなりました。工場は土砂で埋まり、約4,000枚のドアが泥まみれで残っています。正直途方に暮れましたが、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ってくれました。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ない支援は、なかなかできることではありません。改めて先代や先々代が周りから応援してもらえる企業風土を築いてくれたのだと実感しました。祖父・



主力製品である高性能「室内ドア」の製造仕上げ工程



多機能な室内ドアが展示されている本社モデルルーム

伊三郎が残した言葉に「オークマの基本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、「兄弟仲良くしなさい」「時間を守りなさい」といったごく当たり前のことを言っているのですが、当たり前のことを誠実に実行して会社を運営することが大切なのだと考えています。

### 社長に就任した直後の コロナ危機

2019年に社長に就任して間もなくコロナ禍に至りました。進出先である中国が最初に影響を受けたのではないのでしょうか。

**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。戻ってきた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ったりと、さまざまな問題の対応に追われました。結局春節から5月までは工場を稼働することができず、事業自体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、新たにB to C向けの事業をスタートさせました。

日本ではどのような状況だったのでしょうか。

**大隈** お客さまである建材メーカーからは2019年の消費増税の影響



**大隈** 当社は110年以上の技術の蓄積があります。そのためものづくりは得意ですが、作ったものをどのように売ればよいのかわからない時期もありました。今回、飛沫飛散防止パーティションやコンパクトルームを開発したことで今までとまったく違う販路を開拓することができ、こういう方法もあるのだと気づかされました。

当社はエンドユーザー向けに提案できる製品を数多く持っています。今回の経験は自分たちが動けば動くほど手応えがあり、営業戦略を見直すきっかけになりました。

今まで遅れを取っていたネット販売にも力を入れています。大手流通会社を通じた販売も開始し、自社E



リモートワークやWeb会議用の「組立式コンパクトルーム」

**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各々調達していたり、同じ方面に配送するのに各々の工場から別々に配送していたり、といった非効率な点がありました。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、この難局を乗り越えていきたいと思います。

——「第二創業期」と位置づけ、さらなる成長を目指す

—— 今後の事業展開についてお聞かせください。

**大隈** 2021年で創業110年を迎えますが、今が最大の変革期だと考えています。当社は2017年度からの中期経営計画で3つのテーマを掲げました。オークマ製品のブランド力を向上させる「ブランド化」、IoTやRPAを取り入れて自動化を推進する「システム化」、部門間で人材を流動化させ、生産場所の最適化を図る「全体最適化」です。この3つを実現し、新たなオークマを作っていきます。今年度はコロナ禍という危機に直面したことで、絆を深め全社一丸となってこれらのテーマに取り組むことができました。引き続き次の100年に向けて強い組織と事業基盤を構築していきたいと考えています。

—— 新生オークマ誕生に向けて、公庫に期待することはどんなことでしょうか。

**大隈** 新しい事業を始める際には、いつも真つ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を一緒に考えアドバイスをもらえることは、とてもありがたいと思っています。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



全社一丸となってコロナ禍を乗り越える本社製造部門

ただ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にメッセージをお願いいたします。

**大隈** それぞれの企業がそれぞれの状況で苦勞をされていると思います。起きてしまったことをずっと悲観していても前には進みません。今できることをひとつひとつ真摯に取り組む、その積み重ねで道を切り開いていければと考えています。取り組んできたことが必ず報われると信じて頑張っていきたいと思います。

(聞き手 ライター 山際 貴子)

「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の構築を目指す大隈社長



ウイルスの飛沫感染対策用の「飛沫飛散防止パーティション」

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。しかし当社にとつ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。既存のお客さまに対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同じようにいきません。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

社内でも検討、模索していました。—— その中で飛沫飛散防止パーティションをいち早く開発しました。

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会議が増えています。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。工事も不要で簡単に組み立てられるので、会社だけでなく、自宅のちょっとしたスペースにも設置できます。この製品も福岡だけでなく、全国からご好評をいただいています。

——「コロナ禍を経験しての気づきはどのようなものですか。」

「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**

since1911

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・間仕切りパネル・床パネル・トラス)・カバールーフ屋根材・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



# 生産性向上に向けた 中小企業のAI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AI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、技能継承など、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AI（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AIツール

の開発とAI人材の育成とを一体的に推進するとしています。

AI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て出す、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ホやロボット掃除機など、身の回りでAIの実用化が進んでいます。それは機械学習と呼ばれるAI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て出すことが上手くなったからです。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AIですが、ノウハウがない、どう使えばよいかわからないといったことから、AIを活用し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つ紹介していきます。それぞれ、どのような経緯でAIを導入し、どのように活用しているのでしょうか。

## 混入した異物を完全捕捉

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した。小さな虫やほこり、機械の油污



成形した不織布をカメラで撮影する工程

度で手が出ませんでした。もとも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。1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

を検知できるようにしました。カメラの台数や間隔と撮影する角度は何度も調整を繰り返しました。

次に、検知した異物候補の静止画像をホストコンピューターに送ります。そこでAIが、異物候補は本当に異物なのか、単なる繊維の塊なのかを識別します。AIには、異物と繊維の塊の画像データをそれぞれ1,000個ずつ与え、機械学習によって両者を識別できるようにしました。異物と判定されるとアラームが鳴るので、従業員が駆けつけて異物を取り除きます。

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。

## 理想の品ぞろえを実現

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。原因は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AIです。C社と開発した「発注・値付けシステム」ではAI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・廃棄に関する実績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。

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ったそうです。

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いました。白いマットレスに異物があると、寝具の清潔感が損なわれてしまいます。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

現在約1万種類の商品のほぼすべてをこのシステムで管理しています。ただし、売れ筋の商品は、担当者が顧客の生の声や地域のイベント、近隣競合店のセール状況といったAIが考慮できない情報を加味して最終的な発注量を決めていきます。メリハリのある発注体制で、担当者が売れ筋商品に集中できるようにとの狙いです。

システムの導入後、粗利益率は45%ほど改善しました。また、発注の時間が減り、顧客との対話や新商品の吟味など人間ならではの仕事の時間が増えました。従業員のやる気は自然と高まったそうです。

\*\*\*

多くの中小企業にとって、AI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し、そのうえで、AI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。

※本稿は、『日本公庫総研レポート』No.2019-15「中小企業でも始まるAIの活用」をもとに著述した。

AIが提案した発注量を確認する担当者





# 挑戦の

# DNAが

# 見据える次の一手

## 株式会社王滝（長野県松本市）

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展開し、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。

### 地域密着のドミナント戦略で ブランドを確立

——株式会社王滝の創業は1973年、7坪の寿司屋からの出発でした。  
**永瀬社長** 信州に生まれ、静岡県の企業に就職したものの、将来の展望が開けませんでした。そんななか、次第に、会社勤めに活路が見いだせないなら事業を起こし、故郷に錦を飾りたいと考えるようになりました。静岡の鮮魚のおいしさに感銘を受け、この味を海なし県で生まれ

育った信州の人にも提供したいという思いもありました。

会社を退職し、静岡で寿司職人として修業を積んだ後、松本で寿司屋を開店しました。高度経済成長期という時代と、繁華街という立地が味方したこともありましたが、当時は珍しかった朝5時までの営業スタイル、家で待つご家族のための巻き寿司サービスにより、深夜まで働くお客さまに受け入れられ繁盛しました。その頃の私にはいざ年商1億円を目指したいという夢があり、開

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。

——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長野自動車道と接続し、松本まで延伸しました。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供する」という王滝グループの原点となり、ブランド力を高めることができました。

——2000年代に入っ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っ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ったと言えます。2000年代には海鮮を軸として

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さまは年間延べ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ことはないでしょう。しかし異なるジャンルの店舗であれば、お客さまは両方の店舗を訪れます。限られた商圏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

——現在はどういう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になれることであり、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



海なし県に鮮度を求めて、多岐にわたる飲食事業を展開





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」



東京豊洲市場から直送される新鮮な魚介類

トフォームとすることが目的でした。各自の判断で仕入を行うことで「よいものをリーズナブルにお客さまに提供する」という王滝グループの原点に回歸しようという取組みです。豊洲市場の仕入ルートからの新鮮な魚介類や、松本市と生産農家が連携して構築した野菜流通網である「やさいバス」からの地元青果を集め、各店舗の担当者が王滝マルシェから仕入を行っています。

さらに、「各店舗に販売するのであれば、消費者の皆さまにも直接提供すれば危機を打開する1つの策につながるのではないかと考え、未知の領域だった小売業に新たに進出しました。コロナ禍においても社会イン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。

### 危機だからこそ 取組みを加速する

—— 今後、飲食業界はどうなっていくのでしょうか。  
**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たままです。今後も冠婚葬祭の飲食

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さま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あると思っています。

—— コロナ禍を経験しての気づきはあるのでしょうか。  
**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。それはウィ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ぬということです。当社はメイン事業である飲食業への依存度を下げることが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ぬと気づかされました。

### コロナ禍で売上が激減

—— 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たため一時期は売上が65%減少しました。通常の店舗のほかにも、例え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さまに楽しみにしていただいていたのですが、も

ちろんこれらも例年通りの営業というわけにはいかず、歯がゆい思いをしました。

またケータリング事業についても、冠婚葬祭で食事をすることはほとんどなくなり、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。メイン事業である飲食業が根幹から揺らぎ、真つ暗なトンネルに入り込み先が見えない状況でした。

—— コ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た時期でした。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。観光客がいなくなったため、駅に卸していた商品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多くのお客さまに喜んでいただけたこと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「王滝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っ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

三世代の絆をつなぐ

**王滝グループ**

**株式会社 王滝**

本社：長野県松本市笹賀7600-51  
代表者名：代表取締役 永瀬 完治  
資本金：1,000万円  
従業員：478名（P/A含む2020年7月現在）  
事業内容：①飲食事業（飲食店・ケータリング等）の経営・企画・運営  
②物流・小売事業  
③そば製粉・製麺工場の運営  
④小木曾製粉所フランチャイザー

会社創業：1973年  
ホームページ：<https://www.ohtaki-gp.jp>



「ウィズコロナ時代を見据えて思い切ったかじ取りが必要」と新たな価値創造を目指した取組みを加速する永瀬社長



## 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<br>1. 最近1ヵ月間等の売上高 <sup>(注1)</sup> 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 <sup>(注2)</sup><br>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<br>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% <sup>(注3)</sup> 、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）<br>運転資金 15年以内（うち据置期間5年以内）   |
| 担保等       | 無担保<br>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<br>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年間で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いたかぬ一年となりました。本誌も1号休刊とし、次号本号も定例から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社にご協力いただき、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

——「思い切ったかじ取り」という言葉がありました。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。

**永瀬** 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



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」

ナ禍が影響し出店ペースが落ちついています。力のあるフランチャイジーは着実に出店を続けています。2023年の創業50周年には50店舗体制を目指し取り組んでいます。また、2014年には台湾に会社を設立し、そばを中心に展開しています。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ており、改めて戦略を練っていきたくと考えています。

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。引き続きいだ店舗を足掛かりに、中南信・

### 新たな価値創造を 次の世代へ託す

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。

——事業承継についてはどのような準備をしていますか。

**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、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なく、若い世代の発想、価値観を取り入れ、また、ウィズコロナ、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

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。この状況を打開するには、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、そしてコ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くことが大切になってきます。企業の垣根を超えて胸襟を開いて話し合っていけば、ピンチをチャンスに変えることは可能です。全国、そして海外に情報網を持つ公庫にビジネスマッチングの対象となる企業を紹介いただくなど、引き続き支援をいただき、強みを伸ばしていきたいと考えています。

——最後にコロナ禍の影響を受け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。

**永瀬** 当社はまだ未熟ですが、この困難な状況の中でも一歩前に出て戦っていく意欲が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1度のこの危機を共に戦っていきたいと思っています。

（聞き手 ライター 山際 貴子）