

日本政策金融公庫 中小企業事業本部

JFC 中小企業だより

2022.1 Vol.29

お客さま訪問レポート オンリーワン企業を知る

株式会社 小松製菓

型破りな発想と 伝統が融合する商品開発

海外展開特集

フジ矢 株式会社

ベトナム拠点を足掛かりに
グローバル市場に挑む

デジタル化特集

株式会社 サンエー精機

デジタル化が導く
全員参加型の経営改革



【表紙写真】

グローバル企業を目指すフジ矢㈱
の強みは、職人の技と最新のテクノロジーを融合させたものづくり
(海外展開特集 P7-10)

お客さま訪問レポート

2

オンリーワン企業を知る

株式会社 小松製菓

型破りな発想と伝統が融合する商品開発

海外展開特集

7

フジ矢 株式会社

ベトナム拠点を足掛かりにグローバル市場に挑む

経営羅針盤

11

サブスクリプションで成長機会をつかむ中小企業 松井 雄史

デジタル化特集

13

株式会社 サンエー精機

デジタル化が導く全員参加型の経営改革

information

18

型破りな発想と 伝統が融合する商品開発

株式会社小松製菓（岩手県二戸市）



株式会社小松製菓は、約600年前から伝わる南部せんべいを中心とした事業を展開し、積極的な商品開発を行っている。南部せんべいの既成概念を覆した「チョコ南部」は、消費者層を広げるとともに、二戸の観光拠点を作るきっかけになった。南部せんべいを土産品だけでなく普段使いの菓子として全国に広めることを目指す小松豊・代表取締役社長に伝統と革新の道のりについて伺った。

受け継がれる伝統の味

—— 南部せんべいは土産品としてもよく知られています。どのようなルーツがあるのでしょうか。

小松社長 南部せんべいは南部藩に伝承されるもので、約600年前から野戦食として食されてきたと言われています。他のおせんべいの主原料は米ですが、南部せんべいは小麦粉です。小麦粉、塩、重曹を混ぜ合わせて練った生地を丸い鋳型に流し込み、

圧縮しながら焼き上げます。ゴマを入れたものが昔ながらの南部せんべいですが、盛岡以南では落花生を入れたものが好まれています。

—— 古くから伝わる南部せんべいを事業化したきっかけについてお聞かせください。

小松 実質の創業者である祖母の小松シキは父を早くに亡くし、幼いころから奉公や行商で生活費を稼いで家族を支えなければならず、大変苦労したと聞いています。奉公先でせんべいの手焼きを習得していたこと

従業員・お客さま・お取引先の皆さまへの「感謝」と、既成概念にとらわれない商品やサービスを開発する「創造」が成長には不可欠と考える小松豊代表取締役社長



店舗から「チョコ南部」の製造工程も見学できる「見て楽しい施設」2doorの店内

す。商品パッケージには力カオ豆の皮を再利用した紙材を採用しました。このようなこだわりが評価され、2018年には世界的なチョココレート大会で銅賞を受賞しました。既成概念にとらわれない自由な発想により、南部せんべいの新境地を開けたと自負しています。

——印象深いエピソードはありますか。

小松 以前は砕いた南部せんべいを協力工場に送ってチョココレートを加え、送り返してもらっていました。しかしこの方法ではリードタイムが長くなるため、品薄状態が続いていま

——2016年に「北のチョココレート工場&店舗 2door(ツードア)」をオープンしました。

小松 チョコ南部の売上が好調だったため、チョココレートを加える工程を内製化するための自社工場を作りました。この地域の観光拠点としたいとい

観光拠点として地域に貢献

した。ある時バレンタインデーの季節ということもあり、チョコ南部の品切れを防ぐために前もって大量に発注したことがありました。これが不良在庫になっているのを先代の社長に見つかり、すべての在庫の破棄を命じられました。在庫の商品は賞味期限内だったのですが、先代の社長は「お客さまに作りたてを食べていただくのが当社の使命。賞味期限ギリギリの商品を売るわけにはいかない」と言って譲りませんでした。破棄したチョコ南部はおよそ3万箱、金額にして約1,000万円にのぼります。もちろん大きな痛手でしたが、会社全体で初心に帰り、改めてお客さまに向き合う姿勢を確立することができました。

う思いがありました。周辺は観光地が少ないため、盛岡から十和田湖や八戸に行く途中で立ち寄っていただけ、地域を盛り上げたいと考えていました。

そこで2階にはせんべい工場、1階にチョココレート工場と店舗を併設し、店舗からチョコ南部の製造工程をつぶさに見学できる「見て楽しい施設」にしました。定期的にイベントを開催して、観光のお客さまだけでなく地域の皆さまにもお越しいただいています。2doorは、「三」の文字を直訳した、いわゆるダジャレなのですが、話の種になってみなさんに親しまれています。

魅力を高め地域の若者から憧れられるような会社を目指したいと語る小松社長

——「南部煎餅の里」としては他にどのような施設があるのでしょうか。

小松 2doorの隣には、もともと祖母が作った自助工房「四季の里」という郷土料理を提供するレストランがあります。自助工房というのは、定年退職する社員が引き続き働ける場所として始まりました。

現在、当社では65歳まで勤務可能で、それ以降も希望すれば繁忙期に



漫画家おおば比呂司先生による懐かしく温かみのある蔵手屋の世界

から、祖父が21丁の鋳型を買い、祖母に南部せんべいを焼くのを勧めたのが始まりです。

1975年には関連会社である株式会社若手屋を設立しました。若手屋では土産品や観光地向け商品の開発や直営店である蔵手屋を展開し、小松製菓では全国のスーパーやコンビニエンスストアに卸すブランドを中心に展開しています。

——小松社長ご自身は創業者との思い出はありますか。

小松 祖母との思い出はたくさんあります。私が幼かった頃、祖母は本社の実務は息子夫婦にまかせ、もっぱら私の実家に併設された二戸本

型破りの「チョコ南部」で新たなファン層を獲得

——現在、商品点数はどれくらいありますか。

小松 1990年代後半には400アイテムほどありましたが、現在は170、180アイテムです。当時は新商品を数多く発売して売上を伸ばそうという売上至上主義に陥り大量の在庫を抱

店を切り盛りしていました。両親は本社で毎日夜遅くまで働いていたので、私は祖母と過ごした時間の方が長かったと思います。祖母は周りの人から慕われていて、大勢の人が祖母に会いに二戸本店を訪れていました。毎日のように人生相談をしに訪れる人もいて、祖母と話をして安心した顔で帰っていった姿が今でも記憶に残っています。

事業が成長していく中で、祖母のことが知られるようになり、地元テレビ局の強い勧めもあって、自伝「むすんでひらいて」を出版しました。評判が良かったため、その後テレビドラマ化され、全国放送されたこともあります。そのおかげもあって、会社が広く知られるようになりました。

えていましたが、コストバランスを見ながら徐々に減らし、現在のアイテム数に落ち着いています。

昔はパリッと割れる固いせんべいが好まれましたが、最近ではソフトな食感が好まれる傾向にあるため、クッキータイプのせんべいも開発しています。また、二戸を代表する地域資源である鶏肉を広めるべく市内の企業と共同開発した「南部せんべいBBQ味」や「蔵手とりから」など、他企業とのコラボレーションも行っています。新商品を積極的に投入していますが、既存商品の見直しも同時に行うことでアイテムのバランスを保っています。

お客さまの好みの変化や流行に合わせて味を変えていくのはもちろん大切なことですが、「奇策は短命」と言うように、1回食べて満足するものであれば長く愛されるお菓子になりません。驚きとともに、飽きない美味しさを追求しています。

——2009年に発売された「チョコ南部」は、消費者からすると大きな驚きだったと思います。

小松 南部せんべいという手のひらサイズの丸い形状でまわりに耳がある、という古くから伝わる形状が

特徴です。この伝統の形をそのまま継承し、味のバリエーションを増やすだけでは同業他社と差別化できないと考え、営業担当者が「チョコ南部」を企画しました。

チョコ南部は、一口サイズの半球状の型に細かく刻んだ南部せんべいを入れ、ピュアチョココレートと呼ばれるグレードの高いチョココレートを流し入れて固めた、クランチ状のチョココレートです。

「南部せんべいを粉々に砕くなんてとんでもない」と最初は却下されました。しかしその後も「形を変えるだけです。伝統は守ります」と粘り強く訴えて周囲の反対を押し切り、とうとう発売にこぎつけることができました。

チョコ南部が発売されると、今まで南部せんべいにより馴染みのなかった若年層のお客さまの心をつかみ新たな市場を開拓、発売当初から予想の10倍以上を売り上げるヒット商品になりました。

さらに試行錯誤を重ね、2015年には「チョコ南部PREMIUM」ブランドを立ち上げました。世界的にも珍しい台湾産力カオ豆を使用しており、すべての工程が手作業で





「ふるさとの味」をもっと幅広い世代にお届けするため、新しい味を提案し続けている

全国から大きな反響がありました。また、南部せんべいはもともシンプルで作られていることから、ヴィーガン認証も取得しています。南部せんべいは、日本はもちろん

へへの感謝を忘れてはいけないという「感謝」と、既存概念にとらわれない商品やサービスを開発する「創造」、この両輪が成長には不可欠と考えています。伝統を守りつつ時代に合わせ、新しい世界を作っていく人材に未来を託したいと考えています。

南部せんべいを全国区に

—— 今後の事業展開についてお聞かせください。

小松 この1年はコロナ禍の影響で直営店の売上は戻ってきていません。一方で果ごもり需要の影響により量販店での売上は拡大しました。西日本からの消費者の注文も増えており、南部せんべいが東北のお土産品としてはもちろん、日常使いのお菓子として全国に広がっているという手ごたえを感じています。

2020年には「南部せんべいの歌」を歌ってみたキャンペーンを実施しました。南部せんべいの歌を歌う動画をSNSに投稿いただき、厳正な審査を経て各賞を決定するという企画で、受賞された方には南部せんべいとチョコ南部一年分をお贈りしました。コロナ禍以前からの企画でしたが、オンラインで楽しめるイベントとして

—— 小松製菓は後発企業でありながら今や業界を牽引する企業にまで成長しました。全国の中小企業経営者の皆さんに向けたメッセージをお願いします。

小松 南部せんべいに限らず、日本

小松製菓 に学ぶ 3つのポイント

- Point 1** 働きやすい環境を整備し、社員のアイデアを尊重することで革新の発想に導く
- Point 2** 伝統を守りつつ、時代に合ったデザインに再構築して新たな価値を生み出す
- Point 3** 工場と店舗を併設し、観光拠点とすることで地域に貢献する

株式会社 小松製菓
本社：岩手県二戸市石切所字前田41-1
代表者名：代表取締役社長 小松 豊
資本金：1,000万円
従業員：269名(2021年3月現在)
事業内容：南部せんべい製造・販売
会社設立：1970年
ホームページ：https://www.iwateya.co.jp

には多くの地場産業が存在します。地場産業を支える一人の人間、一つの企業として知恵を出し合いながら新しい世界を作っていく気持ち忘れずに進んでいけば、お客さまの期待に応えられると考えています。業界を盛り上げることで地域活性化に貢献し、社会に還元していく企業に育てることが私の使命です。同じ考えを持つ経営者の方が増えてくれば、生き生きとした日本になると確信しています。

(聞き手 ライター 山際貴子)

臨時で働くことが可能です。このような制度を整備したこともあり、現在の四季の里は退職者ではなく従業員が運営していますが、年に2回は退職した方を四季の里に招待して、食事を開催しています。その際に「小松年金」としてプールしておいた年金を手渡しするのも恒例になっています。

働きやすい環境は 社内の雰囲気づくりから

—— 「四季の里」のエピソードからも従業員を大切にされていることがうかがえます。働きやすい環境づくりとして取り組まれていることはありますか。

小松 当社の従業員の7割は女性です。以前は産休・育休を取得すると復帰しにくくなり退職してしまうケースがありました。当社としても経験豊かな人に継続して働いてほしいので、産休・育休の制度のほか、

未就学児を持つ家庭と子育ての両立を支援するための保育手当を出して子育てから復帰しやすい環境を整備しました。2019年には「いわて子育てにやさしい企業等」認定も取得しました。

制度の整備はもちろんですが、復帰した時に温かく迎える雰囲気何よりも大切だと考え、会社全体で雰囲気づくりには力を入れて取り組みました。それでも最初に復帰した人は勇気が必要だったと思います。今は多くの人が復帰しており、育児休業を何度も取得している人もいます。

—— 「ユースエール認定企業」として認定を取得されました。若手人材の雇用・育成も積極的に取り組んで



当社の育成計画により、伝統を守りつつ新しい世界を作っていく人材を育てている

おられます。

小松 当社が成長するためには、新しい味を提案していく人材を育てる必要があります。当社の場合新入社員は製造工場に配属されて、実際に商品がどのように作られているのかを学びますが、その後は適性に合った部署に配属し、能力を伸ばすための育成計画を作成しています。ユースエール認定企業の認定を取得して間もないのですが、新卒採用の応募者が増えたという効果もありました。こうした取組みで魅力を高め、地域の若者から憧れられるような会社になることを目指しています。

当社の社是は「感謝と創造」です。働いている従業員、商品を購入してくださるお客さま、日ごろからご協力いただいているお取引先の皆さま



「南部煎餅の里」として二戸の観光拠点となっている『北のチョコレート工場&店舗2door(ツードア)』(上)『お食事処 四季の里』(中)『小松シキ・記念館』(下)

ベトナム拠点
を足掛かりに
グローバル市場に挑む

フジ矢株式会社（大阪府東大阪市）



フジ矢株式会社は、ペンチ・ニッパ類を主力とした作業工具メーカーだ。商品展開や技術面におけるシナジー効果を企図し積極的なM&Aに打って出る等、着実に事業領域を広げ国内シェア拡大を図ってきた同社が、さらなる成長のため決断したのがベトナムへの進出だ。その狙いと取組みについてフジ矢株式会社の野崎恭伸代表取締役社長にお話を伺った。

高品質なブランドを
多数展開

——2023年で創業100年という長い歴史をお持ちですが、創業当時のことをお聞かせください。

野崎社長 1923年に大阪市生野区で祖父が創業したことが始まりです。当時、ペンチ・ニッパは日本刀と同じように職人が一丁一丁ハンマーで叩いて作っていました。ボール盤やフライス盤の導入により日本で初めて量産化に成功しましたが、当社発展の礎となりました。1944

年に法人化した頃になると、戦後の経済成長の中で大手鉄道会社や大手通信会社の指定工具として採用され、フジ矢ブランドが浸透していきました。

当社はペンチ・ニッパ類のJIS規格制定にも携わりました。「これからは海外製に勝てないと日本メーカーは生き残れない」という危機感のもと、非常に高い技術レベルの規格を制定しました。当社だけでなく業界全体の技術力を高め、共に発展すべく尽力したと聞きます。

——作業工具の業界は、現在どのよ

うな状況なのでしょう。

野崎 作業工具は、台湾・中国の低価格製品との競争が激しく、バブル経済期と比較すると日本国内の生産量は半分近くまで落ちています。私はもともとテレビ局に勤務した後に、父である二代目社長の後を継ぐために入社しましたが、周囲からは「どうして衰退する業界に戻ってきたのか」と言われることが多かったですね。

しかし、グローバル市場において作業工具は成長市場です。やり方次第でまだまだ事業を拡大できると考えていました。もっとワクワクする業界になれば、優れた人材が集まる好循環が生まれます。そのために当社としては、ブランド展開、生産能力拡充、販路開拓といったさまざまな軸でシェアを拡大する必要があると考えました。

——フジ矢ブランドを中心として多数のブランドを展開されていますね。**野崎** 当社はフジ矢・ビクター・ワイズのブランドを展開しており、高価格であっても切れ味の鋭さや耐久性といった高い品質を持つブランドとしてお客さまから評価していただいています。電動工具のようなデジ

タルな商品は、海外製も日本製とそれほど変わらない品質水準に達していますが、ペンチ・ニッパは完全にアナログな商品だからこそ、技術の差が生まれます。例えばニッパは左右の刃がぴったり合っているように見えますが、実際は刃付け処理で左の刃を右の刃にわずかに被せ、刃を傷みにくくしています。これは人の手による精緻な調整なくしてはできません。またペンチ・ニッパは組立した後に熱処理で刃を固くする過程でひずみが生まれますが、そのひずみは刃付けで一丁一丁調整する必要があります。こうした技術があるからこそ、海外製より高価格であってもお客さまから求められる商品が提供できています。

私は1998年に社長に就任しましたが、当時は売上の95%がペンチ・ニッパ類でした。ホームセンターの販

路開拓に取り組んでいました。今後売り場のシェアを拡大していくためには、すでにトップシェアを有するペンチ・ニッパ以外

の



最終段階の研磨作業は、熟練職人により丁寧な調整で丁寧に仕上げていく

の商品も手掛ける総合工具メーカーにならなければと考えていました。そのための戦略の一つがM&Aです。ビクターブランドはM&A先である花園工具のブランドを引き継いだものです。花園工具は競合企業でしたが「これからは国内で戦う時代ではない。共に事業を展開することにより商品ラインアップの拡大、技術や生産効率の向上を目指す」という思いが一致しました。また、ビクターブランドにはアメリカに市場を持つというエンビカッターがあり、海外販売比率の向上を目指す当社には大きな収穫でした。

ワイズブランドを持つ若穂團製作所については、後継者不在のため当社に声がかかりました。ボールポイントドライバや六角棒レンチなど当社では扱ひのなかった商品を展開しており、M&Aにより商品ライ

成長力に魅力を感じ
ベトナムへ進出

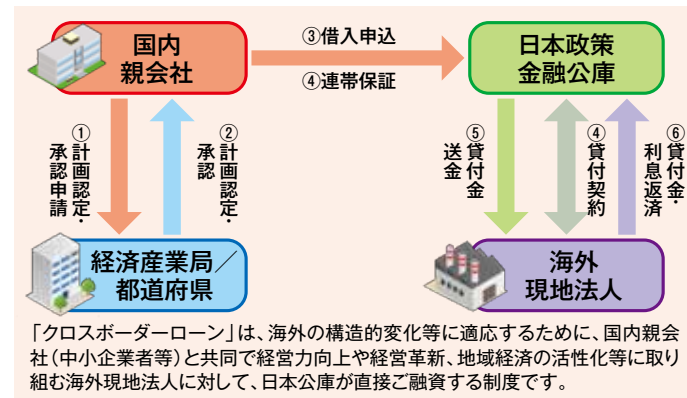
——2007年にベトナムに海外現地法人を設立されましたが、どのような背景があったのでしょうか。

野崎 今後成長に向けて生産能力を伸ばしていくためには国内だけでは限界があったほか、当時取引組んでいたホームセンターのシェア獲得のためにコスト競争力のあるOEMの商品ニーズに応える必要があり、低コストで生産できる拠点の構築が必要でした。また、ペンチ・ニッパ類は



ベトナム現地法人とは、常にリモートで打合せを行い、アメリカ・ヨーロッパの海外市場動向を確認している

「クロスボーダーローン」のスキーム図



フジ矢 に学ぶ 3つのポイント

- Point 1 高度な技術を身に付けた技能実習生を育て、海外拠点への技術移転を実現
- Point 2 手作業が多い研磨・刃付けの工程に絞リスタート、徐々に設備を増強し生産能力を高める
- Point 3 海外現地法人を拠点として販売網を構築することでグローバル市場に足掛かりを作る

主導で問題ありませんが、日本人従業員で長期のベトナム赴任を決断できる人材は多くはないため、今後はベトナム人マネジメント層の教育の必要性を感じています。

――第二工場増設に伴う設備増強の際に、公庫のクロスボーダーローンをご活用いただきました。

野崎 従来は日本の親会社から海外現地法人に融資する形の、いわゆる親子ローンを利用していました。が、バランスシート上、親会社の借入金の実態より大きく見えることを問題視していました。経営状態を正しく把握するために親会社と海外現地法人のバランスシートを切り離したかったのですが、現地で直接融資を受けようとすると、海外現地法人単体の業績がもたないので条件が良くありません。公庫のクロスボー

ダーローンの活用により、当社にとってはより良い条件で海外現地法人に直接融資を受けることができ大変感謝しています。今後も公庫には、融資面のみならず情報提供面においても、当社のように海外へ進出を図る企業への積極的な支援を期待しています。

――現在の海外展開の環境をどのように見ておられますか。

ベトナムからグローバル市場を目指すフジ矢の意義

――現在の海外展開の環境をどのように見ておられますか。

野崎 進出した2007年当時は大企業しか進出していなかったため、土地を買おうとすると1万平米以上の物件しかありませんでした。当時はそこまでの大きな投資にハードルを感じたため、小規模な工場を探し回り、ようやく約1000平米の工場を見つけレンタルしました。

もともと当社は技能実習制度を活用してベトナム人実習生を受け入れていました。従業員は当初猛反対だったのですが、いざ受け入れてみると実習生はハングリー精神があり人懐っこく、皆から可愛がられました。手先が器用で、通常習得に1年

国内ではすでにトップシェアとなっていたため、今後の事業拡大のための海外における販路開拓にも課題を感じていました。

ベトナムは人口も国土面積も日本とほぼ同じで、日本の環境と親和性があります。今後ますます経済発展を遂げ、いずれは日本と同規模の市場ができるでしょう。生産能力の拡充とともに、ベトナム国内や、ベトナム経由で海外における販路を開拓していきたいという狙いがありました。

――どのような投資をしていく計画だったのでしょうか。

野崎 スタートする前にリーマンショックが発生し、当社も大きな打撃を受けました。ベトナム工場を立ち上げるか迷ったのですが、進出すると決めた以上はやり遂げようと決意し生産を開始、その後需要に応じず少しずつ生産量を増やしていきました。レンタル工場の契約が終わる5年後には従業員は当初の約4倍である60名ほどに増え工場が手狭になったため、自社工場建設に踏み切りました。積極的な投資により高品質な商品を低コストで安定して製造でき、当初の目論見通りホームセンターのシェア拡大に大きく貢献しました。

――ベトナムでの生産は順調にスタートできましたか。

野崎 スタートする前にリーマンショックが発生し、当社も大きな打撃を受けました。ベトナム工場を立ち上げるか迷ったのですが、進出すると決めた以上はやり遂げようと決意し生産を開始、その後需要に応じず少しずつ生産量を増やしていきました。レンタル工場の契約が終わる5年後には従業員は当初の約4倍である60名ほどに増え工場が手狭になったため、自社工場建設に踏み切りました。積極的な投資により高品質な商品を低コストで安定して製造でき、当初の目論見通りホームセンターのシェア拡大に大きく貢献しました。

――その後、既設工場を上回る規模の第二工場を増設しましたが、どのような役割を担うのでしょうか。

野崎 第二工場では日本での売上増加分の対応だけでなく、アメリカ・ヨーロッパで人気の高い高品質なニッパを中心に生産していると考えています。特にアメリカ・ヨーロッパではOEMのニーズが高く、価格を抑える必要があります。また、ベンチ・ニッパの他にも生産品目を拡張し、日本を経由せずベトナム現地法人から直接販売する体制を整備したいと考えています。そのためにベトナムには3つの営業所を開設し、



フジ矢 株式会社

本社：大阪府東大阪市松原2-6-32
代表者名：代表取締役 野崎 恭伸
資本金：3,000万円
従業員：240名
(2021年5月現在グループ全体)
事業内容：ベンチ、ニッパ、作業工具の開発・製造
会社創業：1923年
ホームページ：https://www.fujiya-kk.com/ja/

高品質かつデザイン性の高い
新商品を紹介する野崎社長

独自の代理店網を構築しています。今後現地法人の規模を拡大していくためには、製造現場のマネジメント体制が課題になります。技術は親会社で製造経験のある元技能実習生

サブスクリプションで 成長機会をつかむ中小企業

日本政策金融公庫 総合研究所 主任研究員 松井雄史

広がる サブスクリプション

消費者やユーザーが毎月一定額を支払って商品やサービスを購入する「サブスクリプション」をビジネスに取り入れる企業が増えています。「月額〇〇円で音楽が聴き放題」「毎月△△円でハイブランドのバッグが使い放題」といった広告を見たことがある人も多いと思います。

サブスクリプションに取り組む企業が増えているのは、売上の見通しが立てやすくなる、新たな顧客層を開拓できる、継続的な取引を通じて顧客とのリレーションシップが高まるといった、さまざまな効果が期待できるからです。中小企業も、サブスクリプションをうまく取り入れる

ことができれば、成長の機会をつかむことができます。

もっとも、音楽や映像を配信するサービスや、実物商品を借り放題でレンタルするサービスには、多額の初期投資が必要です。中小企業が取り組むことは難しいでしょう。

そこで、中小企業でも取り組みやすいと考えられるサブスクリプションとして、売り手が選んだ商品を定期的に消費者に届ける頒布会に取り組んだ事例を2社紹介します。

新規顧客の獲得手段

まず、サブスクリプションを新規顧客の獲得手段と位置づけているA社の例をみてみましょう。

同社は、高品質なワインのイン

イナリーの特徴やワインに合う料理のレシピなどを掲載した「解説書」を毎回つけています。

頒布会の会員数は約500人で、顧客層は40〜50歳の夫婦です。頒布会の継続期間は平均6カ月と決して長くはありませんが、もともと同社は頒布会の継続期間は重視していません。頒布会では、あくまで顧客に自分の好みのワインを見つけてもらうと同時に信頼関係を築くのがねらいからです。

ねらいは当たり、頒布会の退会後も、7割の人が同社のオンライン

頒布会に同封する「新聞」〜B社



ショップで購入を続けています。頒布会で同社が扱うワインのおいしさを知った顧客は、自分の手でワインを選ぶようになるのです。

ワインは実際に飲んでもらうはじめて、その良さがわかる商品です。同社は、サブスクリプションでワインを購入する際のハードルを下げ、小売部門の新規顧客獲得につなげているのです。

実店舗では 不可能なことを実現

次に、生花店の抱える構造的な問題を解決するためにサブスクリプションを導入しているB社の例をみてみましょう。

同社は花・植物の小売業者です。都内に3店舗を構え、オンラインショップも運営しています。同社の特徴は、希少で品質の高い花を販売していることです。創業当初から、「おしゃれ」「トレンド感」のある花を扱い、それをホームページやSNSなどで発信してきました。

サブスクリプションサービスは2017年に始めていますが、それは二つの理由からです。一つ目は、無駄の削減による生産

ポーターです。同社の扱うワインは日本全国のソムリエに評価され、約3,800店ものフランス料理店やイタリア料理店で取り扱われています。なかには、ミシュランガイドで三つ星や二つ星を獲得している著名レストランもあります。

同社が、増加する「家飲み」に対応し、新たな成長を図るため、小売事業に参入したのは、2015年です。オンラインショップを開設するとともに、サブスクリプションサービス

の頒布会を始めました。

オンラインショップでは、顧客に好みのワインのタイプを見つけてもらえるよう、ワインの味や香りを伝えたり、ワイン選びをサポートしたりしています。例えば、ワインの一本一本について、同社のテイスターが

性の向上です。生花店の店舗では花で囲まれた華やかな空間をつくり、来店客が望む花を販売します。売れなかつた花は廃棄せざるを得ず、結果的に仕入れコストや陳列、水替えといった従業員の作業が無駄になります。そのため、廃棄ロスをなくし、労働生産性を上げる方法はないかと考えていました。

二つ目は、流通経路の短縮です。農園で採花された花は、一般に市場や卸売業者、生花店を経て消費者の手にわたります。この仕組みには便利な面もありますが、花の鮮度はどうしても落ちてしまいます。採花したての鮮度の高い花を、直接消費者に届けたいと考えていました。

そこで、同社が考えたのが頒布会です。頒布会なら販売量があらかじめ決まっているため、廃棄ロスはありません。大事に育てた花が廃棄されないということで生産者から直接仕入れることも容易になります。市場を通さない分、農園に咲くそのままに近い形で消費者に届けることもできます。

ただし、花を頒布会方式で販売するだけでは、他社との価格競争になります。同社は、ほかの生花店が取

動画でわかりやすく解説したり、種類や産地などを入力すると、お薦めのワインを自動で表示する機能を設けたりしています。

しかし、なかにはワインに興味はあるが自分で選ぶのは大変だという人や、色々なタイプのワインを飲んでみたいという人もいます。頒布会では、こうした人をターゲットに、毎月異なるワインを3〜5本販売しています。

提供するの、レストランに卸しているものと同じワインです。同社のソムリエが毎月季節に合ったおいしいワインを選んでいきます。また、ワ



サブスクリプションのワインの箱詰め〜A社

り扱っていない花を届けるようにしたり、生産者から直接聞いた花のストーリーや正しい手入れの方法など、その花をより楽しめる情報を紹介した「新聞」を同封したりして、差別化しています。

こうした取り組みが好評で、会員数は安定して増えています。新規顧客の獲得もでき、経営の安定にもつながっているそうです。同社は、サブスクリプションによって実店舗の問題を解消したわけではありませんが、実店舗では不可能なことを実現したのです。

わが国では、多くの市場で成熟化が進み、次々に新しい顧客を獲得しなければならぬ「売り切り型」のビジネスでは、事業を成長させることが難しくなっています。サブスクリプションはその突破口となり得ます。売り切り型のビジネスが伸び悩んでいるのなら、サブスクリプションの導入を検討してみたいかがでしょうか。

*本稿は、『日本公庫総研レポート』No.2021-1「サブスクリプションにチャンスを見出す中小企業」(2021年5月)を再構成したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。

デジタル化が導く 全員参加型の経営改革

株式会社サンエー精機（石川県かほく市）



全員参加型の経営改革を目指し、デジタル化による社内データ基盤を確立してきた山本伊智郎代表取締役社長

株式会社サンエー精機は、工作機械・射出成型機部品などの難易度の高い加工や厳しい精度を実現する技術を武器に事業を展開している。多品種少量生産へのシフトによる課題を解決するために、同社が掲げたのはデジタル化を通じた経営改革だ。山本伊智郎・代表取締役社長にデジタル化の取組みについて伺った。

日本のものづくりにこだわり、 多品種少量生産へ移行

—— 1973年の創業当初はどのような事業をされていたのでしょうか。

山本社長 減速機メーカーに入社し経験を積んだ後、1973年に父が創業しました。当初は減速機のシャフトの製造からスタートしましたが、現在は、工作機械の部品の中でも最も高い精度が求められるスピンドル周辺部品を主として製造しています。

—— 減速機の部品から工作機械の部

品に移行した背景としては、どのようなことがあるのでしょうか。

山本 創業時に主として製造していた減速機のシャフトやモーターのポンプの軸は大量生産が求められました。効率化のために製造ラインを自動化し、24時間稼働に挑戦していた時期もあります。しかし30年ほど前から大手メーカーを中心として生産拠点が海外にシフトする中で、日本国内での受注が次第に減少していき、一緒に行きませんか声をかけていただいたこともありましたが、父が

日本のものづくりにこだわり辞退したこともあります。こうした経緯もあり、大量生産品から、工作機械や射出成型機など多品種少量で付加価値の高い部品に移行しました。

工作機械はマザーマシンと呼ばれるようにものづくりの原点となるものです。構成する部品も精度が求められる、当社はミクロン単位の厳しい公差をクリアしています。高い精度を実現するために重要なポイントとなるのが、研削の工程です。先進的な設備を揃えるだけでなく、暑い時は伸び、寒い時は縮む鉄の性質に合わせ、織細にコントロールする職人技術に優位性があると自負しています。

—— 先代社長は日本のものづくりにこだわり、多品種少量生産の道を選ばれました。

山本 実は父からは一度も会社を継いでほしいと言われたことはありません。しかし幼いころから工場を遊び場とし、ものづくりが身近にあったことで、自然とものづくりの道を志し、会社を継ぐと考えるようになりました。

当社に入社する前、私は工作機械メーカーに勤務していました。技術営業としてイタリア・ミラノに赴任

していた際、世界でNo.1だと思っていた日本の家電や自動車、工作機械が中国、韓国勢にシェアを奪われていくのを見て日本のものづくりが急速に力を失っていることを肌身で感じ、このままでは日本の国力が低下してしまうという危機感を持ちました。

入社後、改めてサンエー精機の存在意義は、「他社に真似のできない高精度で低価格な部品を供給することで、世界を舞台に戦う日本の製造業を支えることだ」という結論に至りました。あくまでも日本のものづくりにこだわった父の思いを受け継ぎ、日本の製造業の発展に貢献したいという思いで事業を展開しています。

経営改革の障壁となった システム基盤

—— 山本社長はサンエー精機に入社後、どのようなことに取り組まれましたか。

山本 入社当時は厳しい経営環境にありました。量産から多品種少量生産へ移行したことで難易度の高い製品が増加し、想定の手数を超え採算が合わなくなることが増えたのです。また材料費が上昇する中でお客さま

の低価格化に対する要求が強まり、利益率が低下傾向にありました。この状況を打破するためには、会社全体を改革するしかないと考えました。そこでまず経営幹部を中心としてプロジェクトチームを立ち上げました。過去の業績を分析して現状を把握し、全員参加で課題解決に取り組めるように経営方針を策定しました。目指したのは「数字で語る」ことです。

従来は「変動費を抑えるために無駄な材料を購入しないようにしよう」という大括りな伝え方をしており、なぜ変動費を抑える必要があるのかという理由や、目標に対する実績の数値を示していませんでした。ダイエットで体重計に乗るのと同じで、目標と実績の推移を全員で確認することで各々が原価意識を高め、自ら考え行動する習慣ができると考えました。

しかし肝心の数字で語るためのデータ基盤がありません。すでにIT生産管理システムを導入していましたが、蓄積されているデータを取って活用する仕組みがなく、製品別の原価管理に必要な加工時間や段取り時間もデータ化されていません

でした。

業務プロセスの効率化も急務でした。生産品目数が大幅に増加したため、生産進捗管理もできておらず、お客さまから納期の問い合わせがあった際に、工場内を走り回って進捗を確認していました。また、既存のシステムはオーダーメイドで構築したため、帳票レイアウトやEDIのデータ受け渡しの変更があるたびに費用がかかり、コストの観点から変更をあきらめ手入力で対応するケースもありました。このような問題を解決するためには、IT生産管理システムの刷新が必要だと決断しました。

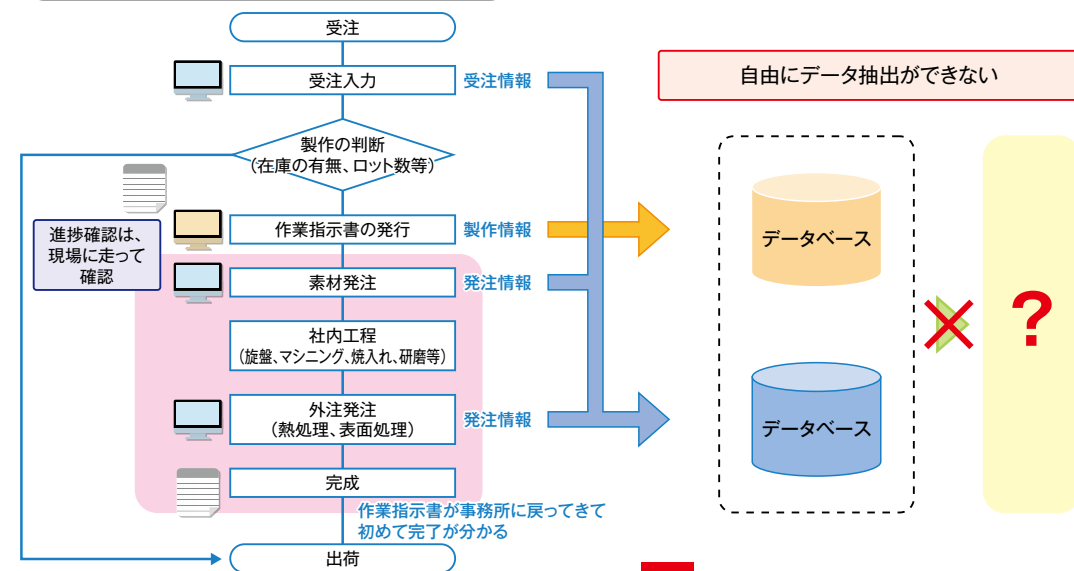
IT生産管理システムの 刷新でデジタル化を推進

—— 新システムを導入するにあたって、重視した点をお聞かせください。

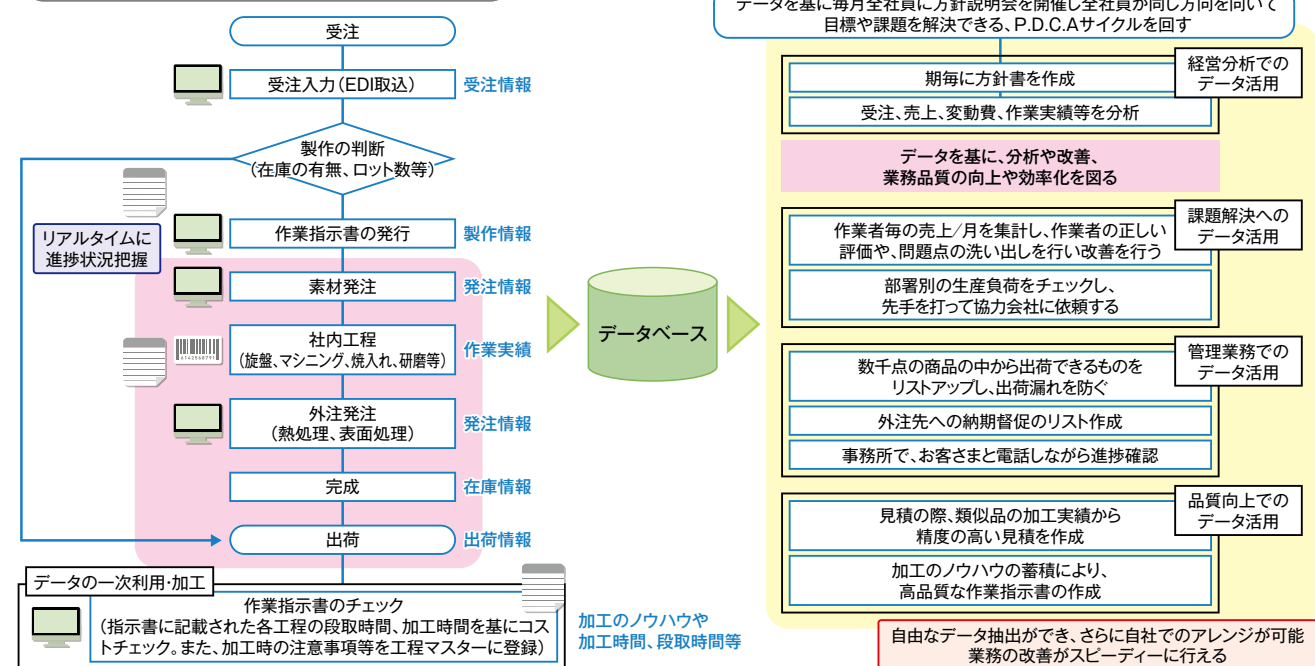
山本 データを自由に活用できると、帳票レイアウトの軽微な変更やEDIのデータ受け渡しの仕様変更を自社で対応できることを重視しました。そのためオーダーメイドではなく、パッケージを選択しました。評判の良かったパッケージについて説明を受け、当社で利用できそう

デジタル化特集

IT経営開始前の業務ワークフロー



IT経営開始後の業務ワークフロー



という手ごたえがあったため、導入を決めました。

—— オーダーメイドのシステムからパッケージへの移行について問題はありましたか。

山本 パッケージなので細かい部分では業務に適合しない部分もありましたが、パッケージに業務を合わせの方針で進めました。結果的に今まで疑問を持たずに実行していた無駄な作業が洗い出され、効率化することができました。

—— 作業進捗管理の改善と製番別の原価管理について課題を挙げておられましたが、新システムではどのように実現したのでしょうか。

山本 新システムでは作業指示書に工程別のバーコードを出力するようになりました。受注すると、製番単位で必要な工程を一覧化した作業指示書が出力されます。各工程の担当者は工程が完了するタイミングで作業指示書のバーコードをスキャンします。こうすることで進捗がデータベースに登録され、リアルタイムに製番単位の進捗状況がわかる仕組みを構築しました。

—— その他にデジタル化した業務はありますか。

山本 お客さまからいただいた図面を見ながら加工し、ノウハウや注意事項を図面に書き込んで後工程に引き継ぐプロセスがあります。デジタル化を考えるとタブレットで図面を見て入力するといった方法もありますが、大きな図面をタブレットで見たり、図面の一部分を指定してコメントを入力したりするのは当社の現場では定着しないと考え、従来通り紙の図面を使用することにしました。製造で使った図面には手書きの測定値や発生した問題等の情報が残っています。それらのアナログ情報を簡単にデジタル化するために企業名、製番、品番といった情報が含まれる二次元コードで図面を電子ファイル化することにしました。作業指示書の二次元コードを読み込み、バーコードプリンターから同じ二次元コードのシールを出力し、図面に貼り付けます。作業が終わると、スキナーが二次元コードを読み取り、製品情報のコードを付与したファイル名でPDFが出力されます。こうすることで図面やノウハウをデータ化し、製品情報で簡単に検索できるようになりました。

このように、いかに従業員に負担をかけないプロセスにするかにはこだわっており、デジタル分野に慣れない従業員であっても特段問題なく運用できています。

受注79%、生産進捗管理93%の作業時間削減を達成

—— IT生産管理システムを導入して、得られた効果についてお聞かせください。

山本 定量的な効果としては、作業時間が受注で79%、生産進捗管理で93%削減できました。作業時間を削減したことで、価格交渉や技術的な打合せに時間を使えるようになりました。

運用しながら従業員と話し合い、引き続き効率化するアイデアを出し

ています。新システムを導入したことで、誰がどの作業をどれくらいの時間で行ったかが把握できるようになりました。いままでは全従業員が作業報告書を作成していましたが、「作業実績のデータが取れるので作業報告書は不要ではないか」という従業員の発案で廃止したこともありま

す。このように無駄な作業を一つずつ洗い出して効率化していくことで、会社全体の収益性が高まりました。

—— そうしたエピソードからも「全員参加型」の経営改革の成果がうかがえますが、組織はどのように変わりましたか。

山本 数値データをシステムから自由に取り出し共有できるようになったことにより、会社の目指す方向性を明確に示すことができ、会社のベクトルと従業員のベクトルを合わせることができるようになりました。

現在は月に1回、方針説明会を開催して、前月の受注や売上の状況をはじめとしたさまざまな改善活動の報告を行っています。従来からの課題として変動費が多いことがありましたが、製品ごとの材料費や外注費等の集計が簡単にできるようになったため、方針説明会で目標とそれに

IT生産管理システムへの移行による「全員参加型」の経営改革を語る山本社長

サンエー
株式会社 サンエー精機

本社：石川県かほく市遠塚口27
代表者名：代表取締役 山本 伊智郎
資本金：4,600万円
従業員：44名 (2021年11月現在)
事業内容：工作機械部品、射出成型機部品、高速モーター用シャフト、減速機部品 (出力軸・ウォーム軸)、油圧機器部品、ポンプ用シャフトの製造

会社設立：1973年
ホームページ：https://www.san-ei-seiki.co.jp



▶ デジタル化特集



二次元コードにより、電子ファイル化された図面情報やノウハウデータを簡単に検索できるようにしている



作業指示書にバーコードを出力するIT生産管理システムを導入し、作業進捗の状況把握する仕組みを構築している

対する実績を数値で示すようにしました。漠然とした目標を共有するだけでなく、材料や外注費率が高いようであれば、ロット数を見直すなどの対策を会社全体で具体的に考えることができるようになり、変動費をコントロールできるようになりました。

また従業員が自発的に行動する習慣をつけるために、改善活動のプロジェクトを立ち上げました。リーダー経験のない従業員をリーダーに抜擢し、テーマを決めて改善活動を行っています。従業員主導で改善活動を進めたことで、押し付けられたものではなく自分たちで決めたルールだから守らなくてはという意識が高まり、従来以上の改善効果が表れています。

こうした改善活動も、改善後の効果を数字で確認するようにしています。例えば、工程間で仕掛品を移動する際に機械が30分〜1時間ほど止まる問題に対しては、シルバー人材センターを活用して、仕掛品を移動するサポーターを配置したところ、機械の稼働率が約20%向上しました。結果を数値で確認することで、改善活動へのモチベーションが高まりました。

さらなる成長を目指して 工場を移転

—— 今後の展望をお聞かせください。
山本 現状の課題は、繁忙期の受注調整が増加したことです。せっかくお客さまが当社を信頼して新規の案

件をくださったのにお断りするのは申し訳なく、もっとお客さまの期待に応えなければと考えています。

そのため2024年に工場の移転を計画しています。生産能力向上のため、既存の工場の倍以上の土地を取得しました。工場移転後は従業員が増加するため、リーダー層の育成が急務です。現在行っている改善活動の取組みがリーダー育成につながることを期待しています。

—— 公庫に期待することをお聞かせください。

山本 まずは融資面において、成長のための支援をいただければと思います。また、公庫取引先で組織された若手経営者の会にも参加しており、異業種の経営者の方々と切磋琢磨しながら交流できることも大きなメリットを感じています。今後、経営改革に取り組んでいきますので、引き続き、融資面だけでなく経

営面も含め情報交換しながら相談できればと考えています。

—— 最後にデジタル化を推進する全国の中小企業経営者に向けてメッセージをお願いします。

山本 近年、AIやIoTといった専門用語があふれ戸惑うこともありますが、今回の取組みを通じ、難しく考える必要はないと感じました。デジタル技術がどれほど進歩しても、ものづくりの本質は変わりません。デジタル化ありきではなく、デジタル化によりものづくりをいかにサポートしていくかが大切です。一方で、デジタル化は今後さらにものづくりに浸透していくでしょうし、ハードルは確実に下がっているのです。デジタル化により解決できる問題はデジタル化により解決していくべきです。引き続き、時代に合わせた経営改革に取り組んでいきます。

(聞き手 ライター 山際貴子)

サンエー精機 に学ぶ

③つのポイント

Point 3	Point 2	Point 1
全員参加型の経営改革を目指すためのデータ基盤を確立 毎月社員全員と共有する	案件別の進捗状況をリアルタイムに把握 工程ごとにバーコードをスキャンすることで データを簡単に取り出せるパッケージ導入を決断	運用後も自社で設定変更ができ、 データを取り出せるパッケージ導入を決断

日本公庫 中小企業事業の「海外展開・事業再編資金（クロスボーダーローン）」

日本公庫は、国の施策に基づく政策金融機関として、民間金融機関との一層の連携強化を図り、クロスボーダーローンなどを活用して海外展開を行う中小企業者等を支援します。

ご利用いただける方 (注1)	次の1、2または3のいずれかに当てはまる方 1. 中小企業等経営強化法に基づく「経営革新計画」の承認を受けた特定事業者(注2)の海外現地法人 2. 中小企業等経営強化法に基づく「経営力向上計画」の認定を受けた特定事業者の海外現地法人 3. 地域未来投資促進法に基づく「地域経済牽引事業計画」の承認を受けた特定事業者またはみなし特定事業者(注3)の海外現地法人
ご利用いただける国・地域	タイ、ベトナム、香港(注4)
ご利用いただける通貨	日本円または米ドル
資金のお使いみち	承認等計画を実施するために必要な設備資金および長期運転資金 長期運転資金には、建物等の更新に伴い一時的に施設等を賃借するために必要な資金等を含みます。
融資限度額	別枠14億4千万円（うち長期運転資金9億6千万円）
利率（年）	基準利率 ただし、中小企業者にも該当する特定事業者の海外現地法人が必要とする資金など一定の要件を満たす場合は4億円を限度として特別利率③(注5) ※なお、信用リスク、融資期間および担保の有無に応じて所定の利率が適用されます。 ただし、担保を徴しない場合には、利率の引下げ措置があります。
ご返済期間	設備資金 20年以内（うち据置期間2年以内）(注6) 運転資金 7年以内（うち据置期間2年以内）
保証人	国内親会社（特定事業者またはみなし特定事業者）の連帯保証が必要となります。

(注1) ご利用いただける海外現地法人は、国内親会社からの出資比率が50%以上等の要件を満たすことが必要となります。詳細については、日本公庫中小企業事業の担当者にお問い合わせください。

(注2) 特定事業者：中小企業等経営強化法または地域未来投資促進法に定める特定事業者をいいます。詳細については、日本公庫中小企業事業の担当者にお問い合わせください。

(注3) 地域経済牽引事業計画の申請時に特定事業者であって、同計画の終了までの間に特定事業者でなくなった企業。

(注4) タイ、ベトナム、香港に本社および主たる事務所が所在する海外現地法人が対象となります。なお、香港に所在する企業の場合には、資本金等に一定の要件がございます。

(注5) 米ドルの場合は、貸付期間に応じて所定の利率が加算されます。

(注6) 米ドルの場合は、貸付期間が15年以内（据置期間2年以内）となります。

上記については2021年12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

フジ矢さんに取材に伺った際、刃加工前後のニッパの切れ味の差を体験する機会をいただきました。加工前、私の力では太いコードをただ切ることもできません

でしたが、加工後のニッパを使うとすぐにきれいに切断することができました。「その道具を使えば誰でも同じ結果が得られる」、規格を通じた標準化の一つの意義だ

と思いますが、過去当社がJIS規格制定に携わったことを考えると、それを支えるのは作り手の想い、そしてたゆまぬ創意工夫なのだと改めて感じました。（井）



つなぐ。支える。
事業を、地域を。



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