特集　『はばたく中小企業・小規模事業者300社』を読み解く
――キーワードで見る成長戦略

序章
「はばたく中小企業」を活用した中小企業の成長戦略分析

山本　邦博
神奈川県中小企業診断協会　湘南診断士ネット

1．「はばたく中小企業」とは

皆様は，中小事業者庁が編纂した『はばたく中小企業・小規模事業者300社』（以下，はばたく中小企業）をご存じだろうか。

「はばたく中小企業」は，生産性向上，海外展開，人材活用などで成果を挙げ，さまざまな分野で活躍している中小企業を中小企業庁が選定したものである。各企業の取組みは事例集として編纂されており，中小企業庁のHPからダウンロードできる。

「はばたく中小企業」は成長戦略の事例の宝庫といえるが，筆者らが所属する湘南診断士ネットの会員にアンケートを行った結果，回答者35名中，「名前を聞いたことがある」が12名（34％），うち「読んだことがある」が７名（20％）と，知名度が決して高いとはいえないことがわかった。

『はばたく中小企業・小規模事業者300社』（中小企業庁 HPより）

2．「はばたく中小企業」の成長戦略

湘南診断士ネットの会員は，主に神奈川県在住の中小企業診断士47名である（2020年３月時点）。会の目的は，会員相互の資質の向上と，中小企業に対する経営改善支援の実践により，湘南地域に限らず神奈川県内の中小企業の成長を支援することである。多様な会員のニーズに合った活動を行うため，2019年度より複数の分科会を立ち上げ，少人数の有志による活動も行っている。

同会に所属する筆者らは，多様な中小企業を支援するためには，経営改善の施策を幅広く理解することが必要と考え，参考資料として公的機関がまとめた優良な中小企業の事例集を探した。その結果，多様な業種が取り上げられ，事例数が豊富な「はばたく中小企業」が最適であるとの結論に至り，同事例集による成長戦略分析を分科会のテーマとした。

「はばたく中小企業」は，１社ごとにその取組みがコンパクトにまとめられているが，すべてを通読するのは困難である。そこで，メンバーが分担して事例集を読み解き，その結果を持ち寄って共有することにした。

さらに，企業事例の成長戦略を分析しやすく類型化するために，経営課題とそれを解決するための施策を各々キーワード化したデータベースを制作し，「はばたく中小企業」をより活用しやすくすることにした。

「はばたく中小企業」のルーツは，2006～2009年度に選定された『元気なモノ作り中小企業300社』である。2014～2015年度に『がんばる中小企業・小規模事業者300社』と題して製造業以外の業種に拡大し，2016年度より現在の名前に改め，2019年度まで10ヵ年にわたり計3,000社の優良企業の事例が蓄積されている。

中小企業庁は，選定企業の事例を公表することで，中小企業等が革新的な製品開発・サービス創造や地域経済の活性化などの取組みを加速することを期待している。

中小企業診断士にとっても，企業支援に「はばたく中小企業」を活用することで，多様な成功事例に基づく支援が行え，より多くの中小企業の成長に貢献できると考える。

「はばたく中小企業」は公募審査ではなく，公的支援機関や公的金融機関のほか，JICAや各地域の経済産業局など，幅広い機関がそれぞれの施策を推進する中でかかわってきた優良企業を推薦する。推薦企業を有識者が審査し，中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会で選定される。審査は売上高などにかかわらず，取組み内容に応じて行われる。

3．分析対象企業

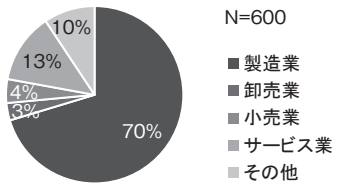
2018年度と2019年度の「はばたく中小企業」選定企業計600社について，成長戦略のキーワードを設定してデータベース（以下，成長戦略DB）を制作し，分析を行った。

結果の詳細は第1章で述べるが，ここでは対象企業の属性を紹介する。業種別では，製造業が70％と突出している（**図表1**）。

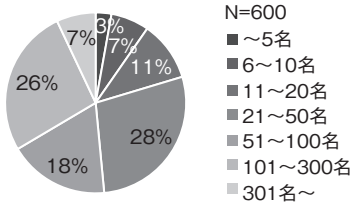
従業員数では，21～50名，101～300名の企業がそれぞれ28％，26％と多いが，10名以下の企業も10％ある（**図表2**）。

業歴では，51～100年の企業が44％で突出しているが，10年以下の企業も6％ある（**図表3**）。

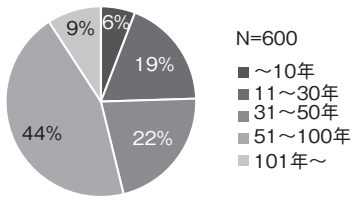
図表1　業種内訳



図表2　従業員数内訳



図表3　業歴内訳



4．本特集の構成

第1章では，成長戦略DBとその分析結果を紹介する。第2～5章では，「はばたく中小企業」に選定された神奈川県内企業のうち，ものづくり系企業2社とサービス系企業2社について，成長戦略のキーワードをもとに，各社の取組みと成長戦略の成功要因を紹介する。また終章では，成長戦略DBを活用した成長戦略の立案方法を提案する。

山本　邦博
（やまもと　くにひろ）
2002年中小企業診断士登録。専門商社に勤務し，人事総務部門を担当。中小企業診断士としては，中小企業の経営改善・事業再生支援に従事。

特集　『はばたく中小企業・小規模事業者300社』を読み解く
――キーワードで見る成長戦略

第１章
「はばたく中小企業」成長戦略 DB の活用法

野地　洋行
神奈川県中小企業診断協会　湘南診断士ネット

１．「はばたく中小企業」成長戦略 DB

⑴　成長戦略 DB の特徴

①成長戦略事例のキーワード化

成長戦略 DB は，2018年度と2019年度の「はばたく中小企業」選定企業計600社の事例をもとに，各企業の属性情報（企業名・業種・所在地・設立年・資本金・従業員数・特徴）とともに，各企業の取組みを，「課題」と，これを解決するために取り組んだ「施策」の２つに分類し，キーワード化したものである。

１つ目のキーワードは，各企業が成長に向けて取り組んだ課題（人材確保・育成，海外展開など）を13個のキーワードに分類し，「課題キーワード」と名づけた。２つ目のキーワードは，そうした課題を解決するための具体的施策（高付加価値化，女性活用など）を128個のキーワードに分類し，「施策キーワード」と名づけた（**図表１**）。

図表１　キーワードの例（抜粋）

課題キーワード	
1	人材確保・育成
2	海外展開
3	生産性向上
4	商品開発
：	：

施策キーワード	
1	高付加価値化
2	女性活用
3	地域連携
4	IT 活用
：	：

※課題と施策のキーワードは，取り組んでいる企業の多い上位４位までを示している。

② Excel を用いた成長戦略事例の検索

成長戦略 DB は表計算ソフトの Excel で作成されており，フィルターやマクロを用いた情報の検索や各種分析を行いやすくしている。

たとえば，属性情報やキーワードの検索を通して，各企業が取り組んだ事例を一覧表示することが可能である（**図表２**）。

図表２　成長戦略 DB のイメージ

ID	企業名	業種	所在地	設立（西暦）	資本金（万円）	従業員数（人）	業務	特徴(STP)	目的・目標(1)	取り組み内容(1)
2019219	水道テクニカルサービス(株)	専門サービス業	神奈川県横浜市旭区	2002	400	10	漏水調査	対象：公共施設，道上国	道上国での市場開拓	JICAの受託事業で道上国で調査を行い，相手国から高く評価
2019219	株式会社HMC	情報通信業	神奈川県川崎市高津区	2010	2,700	21	工場向けIoTシステム開発	日本版IoT/M2Mシステム	日本版IoT/M2Mシステムの開発	日本のものづくり企業が実情に合ったシステム開発，コンサルティング
2019048	(株)小滝電機製作所	製造業	秋田県大館市	1980	1,000	178	車載用高輝度LEDランプ等教育現場設立	自動化設備自社開発，不良率ゼロへの組織的な取り組み，教育産業から自動車産業への市場転換	自動化及び高品質化	・自社開発の自動検査多数導入し，安定した高品質を実現 ・熟練工依存のものづくりから脱却
2019051	(株)大森金山牧場	農林水産業	山形県田川町	1979	10,000	350	豚肉製造・加工業者	生産から販売までの一貫体制を有する県内有数の豚肉製造・加工業者	自社ブランド豚肉	「米の味」ブランド豚肉，2018年経済ポータル対抗賞コンテスト最高賞を受賞

⑵　成長戦略 DB の公開

DB の Excel ファイルは，神奈川県中小企業診断協会の HP からアクセスできる（URL を本章末に記載）。なお，DB の利用により発生したトラブルについては，筆者らは一切責任を負いかねるので，ご承知おき願いたい。

２．成長戦略の立案に向けた活用法

支援先企業の成長戦略を立案する際に，成長戦略 DB により，キーワードから支援先企業の経営課題に合わせた解決手段のヒントを，簡単かつ迅速に得ることができる。

また，DB のデータを用いたクロス集計や相関分析などにより，項目（業種，課題，施策など）ごとに焦点を当てて見ていくことで，たとえば，業種あるいは従業員規模に応じた課題の状況や，施策の実施状況の傾向が見える。その結果，支援先企業の状況に合わせて柔軟に活用できる。

ここでは DB を用いて，具体的にどのようなことができるのかを紹介する。

⑴　成長戦略の企業事例の検索方法

① Excel フィルター機能による検索

DB 上のタイトル行のフィルターを設定することで，さまざまな切り口での検索が可能となり，検索したい条件（業種，従業員規模，課題，施策など）を指定して，成長戦略を実行している企業事例を検索することができる。

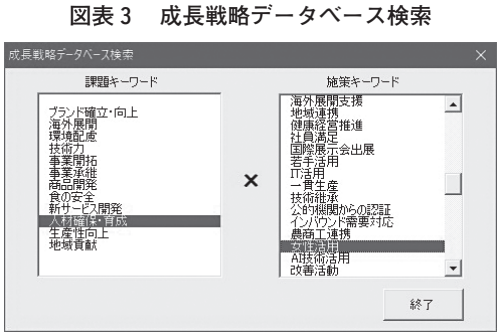
たとえば，施策キーワードで「女性活用」を含む企業事例を検索すると，人材確保のための具体的な取組みとして，以下のような事例が検索できる。

・専業主婦を対象に短時間就業で募集
・機械化を進めて女性の採用を拡大
・テレワークで産休社員の職場復帰を支援

②成長戦略データベース検索

フィルターによる検索のほかに，DB には Excel マクロで作成した「成長戦略データベース検索」機能がある。これは，フィルター操作をすることなく，**図表 3** の操作画面に表示された課題キーワードと施策キーワードを指定することで，両者のキーワードを組み合わせた企業事例を簡単に検索する機能である。

図表 3　成長戦略データベース検索



⑵　クロス集計

①データ分析の手法と見方

クロス集計とは，２つの項目を掛け合わせて集計する分析方法である。例として，業種と課題をクロス集計し，「はばたく中小企業」に掲載されている事例から，業種ごとの課題の特徴を集計した（**図表 4**）。

図表 4　600社の業種別課題

単位：件

	人材確保・育成	海外展開	生産性向上	商品開発	技術力
製造業	144	165	150	174	149
専門・技術サービス業	14	12	13	7	15
卸売業	5	11	4	7	1
飲食業	8	5	2	5	1
農林水産業	6	3	11	3	1
その他	56	20	33	12	8
計	233	216	213	208	175

※業種と課題はそれぞれ上位５位までを示した。課題は複数選定としている。

②データから読み取れること

全体を通して最も取り組まれている課題は「人材確保・育成」，次に「海外展開」，「生産性向上」となっている。

業種別の課題の傾向を見ると，製造業では「商品開発」に最も力を入れているが，それ以外の課題にも同程度取り組んでいることが読み取れる。一方で，卸売業では「海外展開」，「商品開発」に力を入れており，飲食業では「人材確保・育成」に最も力を入れていることが読み取れ，業種により重点戦略が異なっていることがわかる。

⑶　相関分析

①データ分析の例と見方

相関分析とは，２つの要素の関係の強さを測る分析手法である。関係の強さを－１から１までの相関係数で表し，関係が強いと１に近づき，関係がないと０に近づく。

ここでは⑵クロス集計で取り上げた課題「人材確保・育成」に焦点を当て，各企業がどのような施策を試みたかを分析してみる。

②データから読み取れること

各企業では，「人材確保・育成」という課題に対して，「女性活用」や「外国人活用」という施策が取られていることが読み取れる。

また，「教育制度」や「働き方改革」も関係が強い。ここから「人材確保・育成」を解決するために，スキル強化や，業務の負荷軽減を行っていることが読み取れる（**図表５**）。

ここで注意したいのは，相関分析は，データとデータの関係を数値で表すが，必ずしも因果関係があるものではないという点である。そのため，結びつきが強い課題と施策の因果関係を実地調査する必要があり，そうすることで，成長戦略が成功した真因をつかむことが可能になる。

図表５　人材確保・育成に対する施策

No	施策	相関係数
1	女性活用	0.47
2	教育制度	0.40
3	外国人活用	0.31
4	働き方改革	0.30
5	高齢者活用	0.24
6	若手活用	0.23
	：	：

⑷　DB を活用した企業支援

①高付加価値化

DB を活用することで，自身の専門業種以外の企業を支援する際に基本的な知識を得ることができる。DB の中から，業種や従業員規模などを検索することで，過去の事例を通して，課題と有効だと思われる施策を導き出すことができる。

また，DB による分析結果をもとに，インターネットなどでより多くの企業事例を調査することもできる。たとえば，「人材確保・育成」を課題とする企業は，「女性活用」，「教育制度」などに取り組む傾向にあることがわかるため，以下のような検索ワードにより，より多くの企業事例に当たることで，企業支援の付加価値を高めることができると考えている（**図表６**）。

図表６　ほかの事例集の検索例

検索ワード	ヒットした資料の例
女性活用，事例，中小企業	女性活躍推進の取組好事例集～中小企業の優秀な人材確保のために～（厚生労働省）
教育制度，事例，中小企業	企業事例集（産労総合研究所）

②生産性の向上

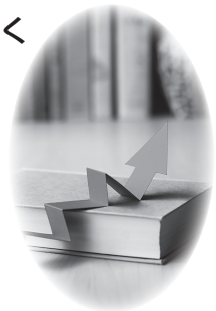
成長戦略DBを用いることで，「はばたく中小企業」に取り上げられている企業の事例や全体傾向を簡易に検索・分析することが可能となり，成長戦略立案に向けたヒントを得やすくなる。短時間で調査できるため，支援先企業と向き合う時間を捻出し，支援先企業に寄り添った，質の高いアウトプットを生み出すことにもつながる。

■成長戦略 DB の利用はこちらから

https://sindan-k.com/support/group/shonan-sindansi/

野地　洋行
（のぢ　よしゆき）
2019年中小企業診断士登録。大手電気機器メーカー子会社に勤務し，コンサルティング部門に所属する。さまざまな企業規模の法人に対して，管理会計の再構築・運用，人事制度の改定・運用，理念浸透などを通した組織活性化の支援に従事。

特集　『はばたく中小企業・小規模事業者300社』を読み解く
——キーワードで見る成長戦略



第２章
ジャパンプローブの成長戦略
——明確なビジョンで社員の意欲を向上

池田　信之
神奈川県中小企業診断協会　湘南診断士ネット

選定年：2019年度「はばたく中小企業」
企業名：ジャパンプローブ株式会社
事　業：製造業
代表者：小倉　幸夫
所在地：神奈川県横浜市南区
従業員：42名
設立年：1979年

ジャパンプローブ株式会社は，横浜市の超音波検査用プローブの専門メーカーである。1979年に「原子力発電所の超音波プローブ」の専門メーカーとして設立された。

同社の小倉幸夫社長は，古くからの知り合いであった創業社長から，2005年に事業承継をした２代目である。社長就任以降，旧来の受注生産型企業から「研究開発型企業」への転換を図り，売上・利益の拡大を実現，13年連続で黒字を達成している。

ジャパンプローブの小倉幸夫社長

また，産官学連携や論文の発表，プロジェクトへの参画を積極的に行い，多くの特許・実用新案を取得。「はばたく中小企業」，「地域未来牽引企業」に選定されるなど，数多くの受賞歴を誇る。

筆者らは，「はばたく中小企業」の同社事例から，成長戦略のキーワードを次のように選定した。

課題キーワード
- 技術力
- 海外展開
- 事業開拓
- 人材確保・育成

施策キーワード
- 産官学連携
- 企業連携
- 外国語ホームページの作成

１．成長戦略への取組み

小倉社長は「日々改善，日々向上」を信条として掲げ，「開発」，「人材」，「財務」を重視し，研究開発型企業への転換を進めてきた。

商品開発力・技術力の向上に取り組みながら，産官学連携，企業連携を積極的に行い，直近では，医療分野への進出や海外展開にも本格的に取り組んでいる。

⑴　技術力：まず社員の意識改革から

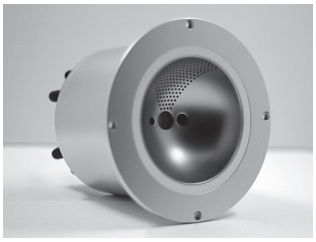
小倉社長は，59歳のときに長年勤めた日立

建機を退職し，ジャパンプローブの社長を承継。以降，「これからは研究開発型企業に転換できなければ，事業の拡大・成長はない」と考え，従来型の受注生産型のメーカーであった同社の変革に取り組んだ。

前職の人脈を生かし，大学との共同研究で成果を挙げるとともに，社員の意識改革を進めた。「お客さまの声を聞き流さず，『要望に応える製品を作ることができないか』を常に考える」ことを習慣化し，社員の仕事への取組み姿勢を変えてきた。

これらの積み重ねにより，社員の仕事への取組み方が変わり始め，2009年に，これまでの超音波プローブの常識を覆す「非接触型プローブ」の開発と特許取得に至る。この「非接触型プローブ」は，さまざまな分野・用途に使われるようになり，同社の飛躍のきっかけとなる。

さらに同社は，2017年の内閣府総合科学技術・イノベーション会議主導のプロジェクト「ImPACT」へ参加し，大手企業が２年間携わっても開発できなかった「リアルタイム３次元可視化プローブ」をわずか６ヵ月で完成させる。この成功が同社の知名度を高め，前述の数多くの表彰につながることになる。



リアルタイム３次元可視化プローブ

⑵　海外展開：東アジア，イギリスへ

同社は海外展開を積極的に行っている。自社の HP の多言語化（４ヵ国語対応）や海外の展示会への出展，さらには社内体制強化を図るため，韓国からのインターンシップの受け入れを実施した。その結果，世界各地からの問い合わせが直近１年間で約３倍になるなど，効果を上げている。現在では，代理店を韓国に７社，台湾，イギリスに各１社展開し，中国には駐在員１名を配置している。

⑶　事業開拓：医療分野への進出

「京浜臨海部ライフイノベーション国際戦略総合特区」である神奈川県の臨海エリアには，医療機器メーカーの関連企業の研究施設をはじめ，医療系大学や医療施設が集中している。研究開発の基礎となる医療分野のニーズ収集や大学のシーズ獲得が容易であり，同社には恵まれた環境であった。この地域特性を生かし，産学連携で開発した「乳がん検査用プローブ」や「中心静脈穿刺用プローブ」などの機器開発の促進・実用化を進めている。

2019年にはドイツのデュッセルドルフで開催された展示会で，横浜市のブースに医療関係５社のうちの１社として出展した。

⑷　人材確保・育成

①採用戦略

採用活動は積極的に行ってはいないが，年約15回の論文発表やさまざまな表彰，年７回の展示会出展，業界誌への寄稿や広告掲載などで知名度が向上し，応募が増加している。また，前述の多言語の HP も採用に効果を上げている。

採用基準は，学歴よりも「熱意」や「姿勢」，「人柄」を重視。採用のプロセスは，一次面接を小倉社長が行い，二次面接を現場の責任者が実施，採用基準に達していれば約１ヵ月のインターンとなる。その後，お互いの意思を確認し，正式入社となる。

入社１ヵ月後には，小倉社長が新入社員と１対１で食事をしながら面談し，社員の状況を把握するなど細やかな対応を行っている。

②モチベーション向上

小倉社長は，「研究開発型企業においては，社員の熱意，やる気が非常に重要である」という考えから，社員のモチベーション向上のための投資を積極的に行っている。たとえば「社長貢献賞」「月間貢献賞」などの表彰や月間売上達成時の臨時賞与「大入袋」など，

さまざまな制度を設けている。また，同社には定年がなく，年齢に関係なく働き続けることができることも働くうえでの安心感となっており，貢献意欲の向上につながっている。

また，月１回の全社員参加のミーティングも重要な位置付けとなっている。その中で当月の会社の業績を社員と共有し，目標と現状の差を明確に示し，目標達成に向けての意欲向上と行動の変化を引き出している。

③教育：学ぶ姿勢の醸成

毎日の朝礼が教育の面で重要な位置付けとなっている。その内容は情報共有だけでなく，勉強会も兼ねており，小倉社長も必ず参加している。内容によっては，朝礼が１時間以上に及ぶこともある。

自己啓発も重視しており，必要性を言葉で伝えるだけでなく，小倉社長自らが毎日，韓国語と英語の勉強をし，学ぶことの重要性を社内に発信し続けている。その結果，中学校卒業の社員が，60歳から勉強を始め，77歳で博士号を取得するなど，多くの社員に学ぶ姿勢が定着している。現在，42名の社員中，博士５名，修士４名が在籍している。

④その他

社員42名中38名が同社の株主であり，業績向上が株式配当につながることも仕事への積極的な取組みにつながっている。今後は無償増資を検討している。

２．成長戦略の成功要因

⑴　ビジョンの明確化

小倉社長は「超音波プローブ分野における研究開発型企業になる」というビジョンを明確に打ち出し，そのビジョンが社員１人ひとりに確実に落とし込まれている。

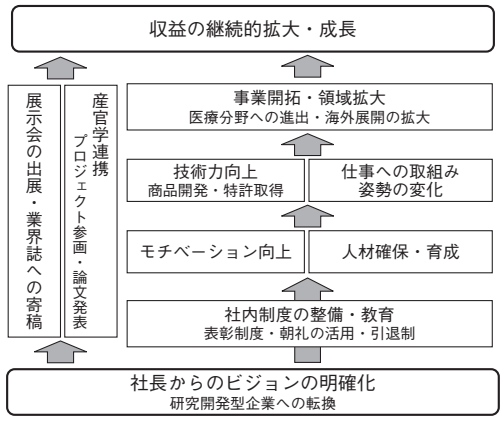
⑵　社員のモチベーション向上に注力

さまざまな表彰制度や，業績に基づく株式配当，会社が表彰を受けたときの全社員での食事会等，モチベーション向上策が効果を上げている。また，定年がないことも貢献意欲の向上につながっている。

⑶　社外との連携

ビジョンの実現に向けて産官学連携，企業連携を積極的に進めている。取引先のニーズの実現だけにとどまらず，大学の研究機関や他社の研究部門へ積極的に働きかけ，シーズ，ニーズを引き出している。

図表　ジャパンプローブの成長戦略



同社が描いている今後の展開は，「海外展開の拡大」と「医療分野での地位の確立」である。「海外展開」については現在の売上の２倍，「医療分野」は３倍を目標とし，施策を確実に進めていく。また，小倉社長は73歳となり，事業を同社の営業部長で創業者のご子息へ承継することを視野に入れている。

同社を訪問し，小倉社長からお話を伺う中で，業績を継続して向上させるためには，「社長の熱意と経営に対する姿勢」，そして「従業員の仕事に対する取組み意欲」が非常に重要であることが強く伝わってきた。

池田　信之
（いけだ　のぶゆき）
大学卒業後，小売業チェーンストア本部に勤務。店舗の経営指導や商品開発，インターネット通販などを担当。2012年中小企業診断士登録。現在は企業内診断士として活動している。

特集　『はばたく中小企業・小規模事業者300社』を読み解く
――キーワードで見る成長戦略

第３章
第五電子工業の成長戦略
――情報を武器に市場ニーズを実現

片岡　英明
神奈川県中小企業診断協会　湘南診断士ネット

選定年：2018年度「はばたく中小企業」
企業名：株式会社第五電子工業
事　業：金属加工業（製造業）
代表者：水田　光臣
所在地：神奈川県相模原市南区
従業員：78名
設立年：1960年

第五電子工業は，神奈川県のJR橋本駅に近い「相模原機械金属工業団地」内に２つの工場を所有している。両工場とも，主に半導体製造装置メーカーや真空装置メーカー向けの金属部品加工やその組み立てを行っている。

社名を「電子工業」としたのは，創業者が取引先を金属加工業界ではなく，先進的なイメージのある電気・電子業界にしたかったから，という話から水田光臣社長へのインタビューが始まった。

第五電子工業の水田光臣社長

同社は，創業者である前社長（水田社長の義父）が1960年に金属プレス加工業として創業した。プレス用の金型を自社生産していたことから，部品加工，精密板金加工，溶接加工に順次事業領域を拡大し，1997年には売上高が６億円に達した。

水田社長は，もともと鉄鋼メーカーに勤務し，土木技術者として土木用資材の開発を行っていたが，1997年に先代社長に請われ，同社に入社した。

ところが，2003年にITバブルが崩壊すると，大口顧客の移転などもあって受注が激減し，売上高が約２億円にまで落ち込み，倒産の危機に直面した。

この危機を，事業転換や新規顧客開拓などの水田社長の行動力と同社の優れた加工品質で乗り越え，2006年には売上高約８億円まで回復できた。

2009年に先代から事業を承継。リーマンショックや2011年の東日本大震災などの事業危機も，厚い内部留保や取引先の早期復旧等により業績へのダメージは小さく，素早く回復することができた。

近年はさらに売上高を伸ばしており，2018年には念願の売上高２桁億円となる約12億円を達成し，新（第二）工場の稼働を開始した。現在は2022年の売上高20億円を目標に，生産能力と人員を増強中である。

筆者らは，「はばたく中小企業」の同社事例から，成長戦略のキーワードを次のように

選定した。

課題キーワード
・生産性向上
・人材確保・育成
施策キーワード
・ロボット活用
・欠品率低減
・コミュニケーション

1．成長戦略への取組み

⑴　水田社長の経営の原点

2003年のITバブル崩壊後，大口顧客が岩手県に移転し，地元の金属加工業者との取引にシフトしたことで，同社は倒産の危機に陥った。

水田社長は入社後，それまでの土木技術とはまったく異なる金属加工領域の業務を必死で学び，業務の流れを理解したばかりという状態だった。

それでも打開策を求めて，岩手県の顧客と競合の現状を調査したところ，同社の加工価格は岩手県の競合の価格よりも2～3割高く，これが顧客離れの原因とわかった。このままでは，顧客は当社を選ばない。しかし，話を聞いてみると，顧客は今の発注先に満足しているわけではないこともわかった。

そこで，金属加工業にしがらみのない水田社長は，顧客の求める外注加工先を探してマッチングすることを業務にできないかと考えた。社内の冷たい視線も感じたが，顧客の代理人となり顧客の信頼を得ることを優先した。

価格競争力のある外注加工先を探すため，全国の商談会を精力的に回り，約100社の外注先を確保するとともに，ピーク時には約150社の新規顧客を開拓した。新規受注をこなすために外注先のネットワークを駆使し，水田社長自身が商社機能を担うことで売上を増やした。

このときに獲得した顧客起点の考え方や対外コミュニケーション力が水田社長の経営の原点となり，新たな大口顧客の開拓や顧客との連携を重視する推進力となった。

⑵　生産性向上：ロボット化の推進

同社の主力製品に，半導体製造工程の真空装置用の部品がある。真空装置の性能を確保するためには，溶接は非常に重要な工程であり，従来は職人が手作業で行っていた。

溶接品質の安定化に最も重要な「一定速度での溶接」を行うには熟練の技が必要だった。そのため，溶接のスキルを身につけるには非常に時間がかかり，人の手では短期間での生産能力向上は困難であった。

そこで水田社長は，溶接の品質安定と生産能力の拡大には自動化しかないと考えた。ものづくり補助金を利用して資金調達をし，産業用ロボットメーカーと連携して，業界でも例のない溶接作業のロボット化に踏み切った。

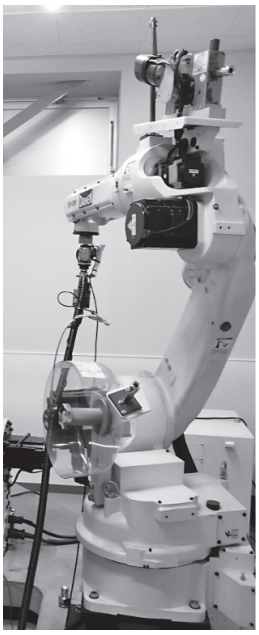
しかし，設備を導入するだけでは生産能力の向上につながらない。溶接時間だけを見ると，ロボットは人の3倍の速度で溶接できる。ただし，ロボットの場合には段取りに非常に時間がかかるため，段取り時間を含めた溶接作業時間全体では，人のほうが早い場合も多かった。この問題の解決のためには，設備を使いこなすノウハウを持った人材が欠かせなかった。

同社は以前から若い人材の確保と育成に注力していたため，ロボットメーカーからロボット活用のノウハウを吸収する人材が育っていた。彼らは段取り時間の短縮化を課題として，解決アイデアを発想し，実現した。

その結果，段取り時間の短縮化に成功し，効果を確認して溶接ロボット工程を実用化できた。具体的には，溶接ステージを複数設け，溶接を行いながら空きステージで段取り替えを行うという外段取りを取り入れた。

ロボット活用による溶接動作の均一化は品質の安定につながり，稼働率の向上による生産性向上を実現できた。また，生産計画に余裕ができたため，欠品率もほぼゼロとすることができている。

この間，競合他社は人材と資金の制約から



溶接ロボット

溶接のロボット化には踏み込めず，同社の優位性が確立できた。

また，半導体業界の急激な需要変動に応えるため，先の市況を見越して設備投資を行い，大口の受注に対応できる生産キャパシティを確保して発注元にアピールし，大口受注を継続的に増やすことができた。

⑶　人材確保・育成

①人材の確保：インターンシップも活用

水田社長が社長に就任した2009年は，リーマンショックで売上が激減したが，それまでの内部留保が厚く，金融機関からの資金提供の提案もあり，資金繰りには余裕があった。また，翌年からの半導体業界の回復により売上も増加していた。そのような時期に，新卒採用のための合同会社説明会に参加したところ，これまで採用できなかった大学新卒者などの応募が殺到し，優秀な人材を多数確保できるようになった。

それ以降は毎年，大卒や高卒社員を採用し，全社員の約 1/4 は20代社員が占めるまでになった。４年前からは理系大学生のインターンシップを行い，採用に結び付いている。今後は２ヵ月間の給与支給型のインターンシップを計画しており，同社やものづくりに興味を持つ人材の確保・育成を進めている。

②管理人材の育成：社外教育の導入

一方で，2012年頃から大手取引先のサプライヤーに対する品質要求が厳しくなり，ふるい落とされるサプライヤーが続出するようになった。

今後も大手企業との取引を続けるためには，生産管理面や人事管理面の強化が重要と判断し，管理部門の人員増強とマネジメント教育を開始した。社内教育とともに社外教育として，毎年５～６名が中小企業大学校で生産管理や人事管理などを学んでいる。

③従業員はすべて正社員

水田社長は，新規開拓などで訪問した大手企業でも従業員が会社への不満を口にするのを耳にし，社員が会社に不満を持っている会社は伸びないのではと感じた。

そこで，同社では従業員をすべて正社員とし，雇用は絶対に守ると従業員に約束した。派遣社員や有期契約社員ではなく，正社員として末永く働いてもらえる環境整備に注力し，社内のコミュニケーションを活発化させることで離職者はほとんどいない。

「いい設備も人が動かす」の信念の下，従業員は正社員で固め，大手取引先の高い要求に応えようとしている。

２．成長戦略の成功要因

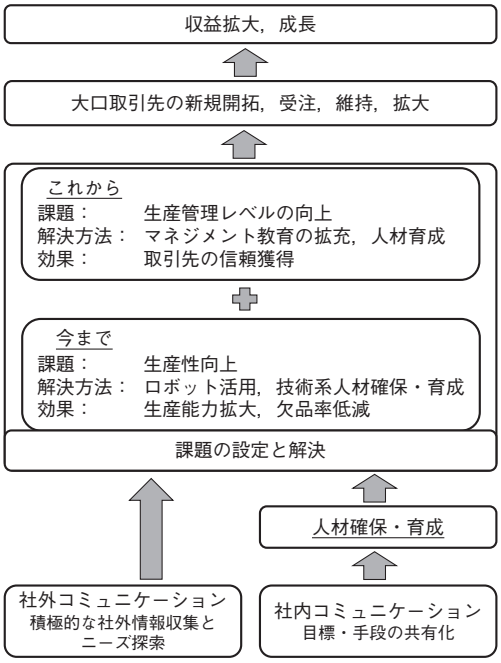
水田社長は，専門性のない金属加工分野に飛び込み，外注先の開拓や新規顧客開拓を通して社外の情報の重要性に気づき，情報を武器に市場の見通しや価格交渉などを進めてきた。トップが社内にいるのではなく，広く外部のステークホルダーと交わり情報を集めるべきと考え，中長期的な視点に立って戦略的に事業を拡大している。

ビジネスは，どれだけ情報を得るかがすべてと考え，顧客と会っても自社の PR はせず，

ひたすら相手の話を聞いて情報を集める。そして，顧客の思いやニーズを実現するために社内を変えることをいとわない。

集めた情報から半導体市場の拡大を確信して設備投資や社員採用を行い，大口の受注に対応できるだけの生産能力を備えたうえで受注活動を行っている。短納期で多量の受注に応えられる体制を整えてきたことが，ここ数年の急成長の要因である。

図表　第五電子工業の成長戦略



最近は，顧客が管理面の強化に関心を向け始めていることに対応し，人材教育面を機敏に改善している。このように，その時々の顧客の思いを敏感に察知し，応えることが成長戦略になっている。

社長の戦略を具現化するのは社員であることを水田社長は十分に理解しており，働きやすい環境を作り，高い目標を掲げて社員にチャレンジさせることで，人材育成を行っている。

3．今後の展開

当面の目標として，2022年には2018年の約２倍となる売上高20億円を目指している。この実現のためには，生産規模の拡大と，規模の拡大を担う管理面の人材の確保・育成が課題と考えている。水田社長は，管理部門の人員増強や教育の成果が今後現れてくる，と期待している。

また，現在は半導体業界向けの受注が主力であり今後も市場拡大が期待できるが，好不況の波による売上への影響が大きい。中長期的には，取引先の近接する業界の市場情報を聞き取り，それをもとにして新規の見込顧客のニーズを先取りする形でほかの市場にも参入し，好不況の波を受けにくい安定的な事業構成を実現したいと考えている。

水田社長は自らの信念，成功体験や反省点を熱く語った。「いい設備も人が動かす」「情報がすべて」「生産キャパシティの拡大優先，受注は後からついてくる」「人材も仕事も先を見据えて」等々の言葉には，経験に裏付けられた重みと，その言葉どおりにやってきた自信を感じることができた。それは水田社長だけではない。自社の成長過程をともに歩み，経験した社員の方々も同様の自信を持っていると感じられた。

工場の床や工作機械には油汚れがなく，清潔が保たれていた。５Ｓが行き渡っており，すれ違う社員のあいさつも気持ちよく，全社員を正社員で固めることの長所を改めて見返すことができた。水田社長が社員を鼓舞し士気を高めて，社長以下一丸となって進んでいる会社であることを強く実感した。

片岡　英明
（かたおか　ひであき）
2017年中小企業診断士登録。主に製造業の経営支援に活動中。メカ系技術者としてメーカー勤務中には商品や工程の開発から生産まで，現場での失敗や成功経験多数。

特集　『はばたく中小企業・小規模事業者300社』を読み解く
——キーワードで見る成長戦略

第４章
水道テクニカルサービスの成長戦略
——海外のブルーオーシャン市場を開拓

片岡　英明
神奈川県中小企業診断協会　湘南診断士ネット

選定年：2018年度「はばたく中小企業」
企業名：水道テクニカルサービス株式会社
事　業：水道漏水調査（技術サービス業）
代表者：大島　健司
所在地：神奈川県横浜市旭区
従業員：10名
設立年：2002年

日本では水道の蛇口を開ければ当然のように飲料水が得られるが，途上国ではそうではない。水道があったとしても，アジアの途上国の水道管からの漏水はとても多い。

東京の漏水率は世界一低く約３％，横浜は約６％だが，インドでは多い所で50％，途上国平均では30％にも達する。神奈川県横浜市にある水道テクニカルサービスは，そのような漏水率改善を主な業務としている。

水道テクニカルサービスの大島健司社長

国内では神奈川県を中心として，水道の漏水調査サービスを行っている。従業員10名と小規模ながら，独自の特許技術によって漏水調査機器を他社と共同開発し，業界初の海外展開を果たした。

同社創業者の大島健司社長は，1985年に神奈川県内の漏水調査会社に就職し，漏水調査技術を習得した。2000年に同社を設立し，2002年に法人化している。

同業の社長の支援を受けた取引から始まり，関東全域，静岡に漏水調査のエリアを次第に広げ，規模を拡大した。

漏水調査は，公営の水道事業者からの発注・入札で受注が決まる。日本は水道がほぼ完全普及しているため漏水調査の市場規模は一定であること，各地で同業者が増えたことなどから，調査単価は長期下落傾向にあった。

そこで，収益を確保するために国内では遠隔地での業務をやめ，神奈川県を中心に静岡，埼玉など，調査エリアを近県に限定した。

筆者らが「はばたく中小企業」の同社事例から選定した成長戦略のキーワードは，以下のとおりである。

課題キーワード
・海外展開
・商品開発
・人材確保・育成
施策キーワード
・公的機関との連携
・企業連携

1．成長戦略への取組み

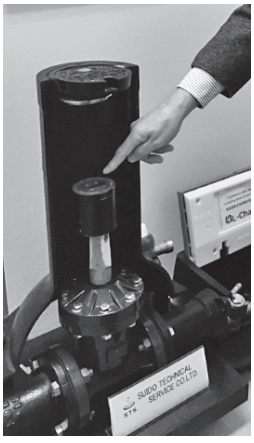
国内市場の成長が見込めないことと，途上国では水道インフラが悪く漏水が多いことから，同社の漏水調査技術でこの課題が解決できると考え，約10年前から海外展開を模索し始めた。

⑴　商品開発：機器開発で調査の効率化

これまでに培った漏水調査技術をもとに，同業者や水道検針業者，水道メーター製造業者と共同で，漏水調査器（商品名　L-chaser）を開発し，特許を取得するなどして商品開発を行った。これにより，機器による漏水監視と，機器を使いこなすための漏水調査のノウハウを組み合わせた，独自の効率的な漏水調査システムが構築でき，このシステムの販売を図った。

漏水調査は，漏水個所をピンポイントでとらえなければ，無駄な掘削によって工期や工事コストがかさむため，調査精度が重要である。機器の設置場所や数量，複数の機器が検出したデータを解析する技術など，高い技術力が必要だ。

これらの技術を習得して，主任技術者として独り立ちするためには３～５年かかるが，同社では OJT によって現場に強い技術者の育成を行っている。



漏水調査器 L-chaser

⑵　海外展開：窓口の獲得と事業展開

当初はどのようにして海外展開を進めたらよいのか，まったくわからなかったため，取引先でもある横浜市水道局への問い合わせやセミナーへの参加などで情報を集めた。

2010年に横浜市水道局から，一般財団法人海外産業人材育成協会（AOTS）の海外人材受入研修事業での研修実施を提案された。日本国内で，途上国からの研修生に対して漏水調査技術の研修を行ったところ，研修生より漏水調査技術への高い関心が寄せられ，途上国での漏水調査技術のニーズを実感した。

さらに，横浜市が市内企業などの水ビジネスの海外展開を支援するために設立した横浜水ビジネス協議会に入会すると，外務省の途上国ニーズ調査を受託した三菱総研より，同協議会を通じて日本の漏水調査技術を途上国に紹介したいという依頼があった。これにより，同社の技術をインド（ベンガルール市）の水道事業者に紹介することができ，三菱総研とベンガルール市との人脈ができた。

2014年に JICA の支援事業で「漏水検知サービスの案件化調査」が採択され，2016年には，「自動漏水音検知器を用いた漏水検知システムの普及・実証事業」を実施した。さらにこの実績の下，2018年のベンガルール市上下水道局との間で漏水調査トレーニング業務の直接契約につながった。

また，横浜水ビジネス協議会の一員として，ベトナム（フエ省）での水道管理プロジェクトへの参画など，東南アジアでの展開も進めている。

2019年９月には，公益社団法人国際厚生事業団の展示会参加支援事業に参加し，インドネシアで開催された国際上下水道展示会・フォーラムへの出展を果たした。

展示会の出展に先立ち，経済産業省が中小企業の国際ビジネスの拡大を目的として実施している「国際化促進インターンシップ事業」に参加し，2019年９～11月までの３ヵ月間，インドネシア人女性をインターンとして受け入れ，インドネシアでの展示会で引き合

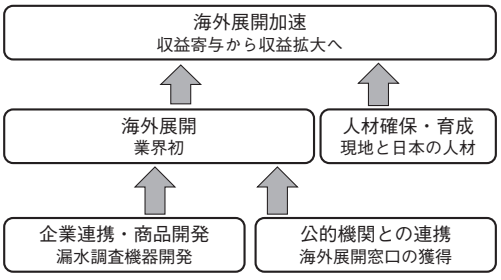
いのあった現地水道事業者２社へのフォローアップや提案書の作成に従事させるなど，インドネシアでも事業展開を進めている。

２．成長戦略の成功要因

同社の成長戦略の成功要因は，日本国内市場での成長が期待できない中で，大島社長がフロンティア精神を持って，海外展開によりブルーオーシャン市場を開拓するという，同業者にはないスケールの大きな目標を定めたことであろう。機器商品を開発できる技術基盤を持ったうえで地道に情報を集め，公的機関との連携・支援を得ることによって，資金，情報，人脈の不足を補い，着実に目標達成に向けて進めたことが成長戦略のキーポイントであった（**図表**）。

同社は小所帯であり，人材採用は困難であることから，同業者からの移籍と，JICAからの紹介による元青年海外協力隊の隊員２名などで人材を確保している。元青年海外協力隊の隊員は，途上国で働き続けたいという希望や，漏水調査という途上国の社会課題解決に直接携わることができるといった使命感から，モチベーションが高く，また，現地の言語や事情に精通していることから，海外展開の主戦力として活躍している。このような人材の確保・育成も，成功には必須の条件であろう。

図表　水道テクニカルサービスの成長戦略



３．今後の展開

同社の海外展開は，10年かけてようやく単独契約に至っており，本格的に収益に貢献するのはこれからである。

⑴　漏水調査システムをアジアで展開する

途上国の人件費に比べれば同社社員の人件費は割高であるため，漏水調査技術を普及させるためには，現地のパートナー企業の技術者に技術を教え，その技術者が現地で漏水調査を行うという漏水調査システムの現地化を実現する必要がある。

それには，途上国の水道事業者に対して研修を行って人材を育成することや，同社が直接途上国の人材を採用して技術を教え，この人材を架け橋として母国で同社技術を普及させることが重要と考えている。

漏水の削減によって水資源の保全と水質の向上など，国連の持続可能な開発目標（SDGs）の６番目の目標である「すべての人々に水と衛生へのアクセスと持続可能な管理を確保する」へ同社が貢献できることは大きい。

⑵　日本国内の展開

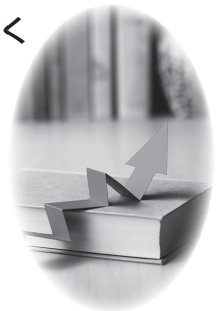
日本国内では水道法が改正され，民間事業者が水道の運営に携わることが可能になるため，毎回の入札ではなく継続的な取引が期待できる半面，よりビジネスライクな関係になると予想される。同業者との連携と提案力の強化など，一層の体質強化が必要である。

機器開発では，水道メーターのスマート化に対応した漏水調査機器の開発など，新技術への対応を検討している。

社員10名の会社でも，日本国内ではよく知られた技術と思われていても，アジアでの展開が可能であることを同社は実証した。

インドでは大都市でも24時間給水が行われていないため，家庭ではタンクにためた不衛生な水を使っているという。このような現実を知り，大島社長は「海外に出て，水の大切さと日本の水のすばらしさを改めて実感した。自社の仕事の価値を再認識し，このことを海外にきちんとアピールできるよう，誇りを持って仕事をしたい」と熱く語った。

特集　『はばたく中小企業・小規模事業者300社』を読み解く
——キーワードで見る成長戦略



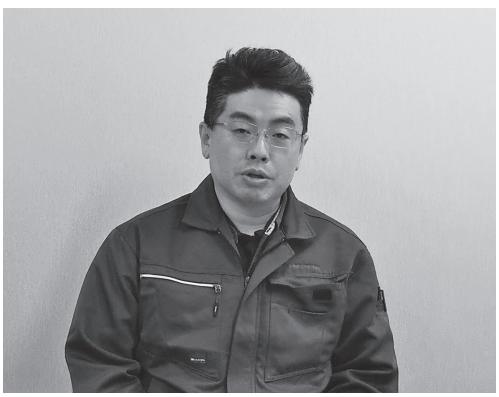
第５章
向洋電気土木の成長戦略
——社外人材の登用と「ミドルアウト改革」

濱本　浩之
神奈川県中小企業診断協会　湘南診断士ネット

選定年：2019年度「はばたく中小企業」
企業名：向洋電気土木株式会社
事　業：電気設備設計・施工（建設業）
代表者：倉澤　俊郎
所在地：神奈川県横浜市南区
従業員：39名（女性13名）
設立年：1965年

横浜の建設業に，チェンジエージェント（変革の仕掛け人）として請われて転職した人事・広報部長の横澤昌典氏が，ワーク・ライフ・バランス（以下，WLB）への取組みを通じ，いかにして同社を変革して成長に導いたか，お話を伺い，その要因を探った。

倉澤俊郎社長は以前から，建設業のいわゆる３K（きつい，危険，汚い）職場で，低賃金でモチベーションが低いことから従業員が定着しない状況を改善したいと感じていた。



向洋電気土木の横澤昌典人事・広報部長

そこで，2007年にある会社からの紹介で横澤氏を招聘し，改革権限を委譲する条件で，改革を推進することを決意した。そして，制度改革と人材育成を同時に行うことで従業員の意識を変え，生産性の向上とともに風通しの良い社風を築くことに成功した。

筆者らは，「はばたく中小企業」の同社事例から，成長戦略のキーワードを次のように選定した。

課題キーワード
・人材確保・育成
施策キーワード
・ワーク・ライフ・バランス
・女性活用

１．成長戦略への取組み

⑴　ワーク・ライフ・バランス施策

①個人満足の追求

倉澤社長には，「従業員のモチベーション向上のためにも職場環境を改善したい」という人間尊重の価値観があった。顧客満足（CS）向上のためには従業員満足（ES）向上が，さらには家族満足（FS）も必要であると考え，それを根底から支えるのは個人満足（PS）との認識である。

そのため，１人ひとりの従業員の家庭状況を含めた理解，個人への寄り添いの視点から，数々の試行錯誤を行った結果，現在では**図表**

図表１　向洋電気土木の WLB 施策

施　策	内　容
テレワーク（在宅勤務）	取得制限なし，目的不問
フレックス制度	１時間単位で勤務を抜けられる
出産休暇	産前６週間・産後８週間
配偶者出産休暇	男性従業員に５日間
育児休業	子が１歳の３月31日または１歳６ヵ月までのどちらか長いほうを勤続年数に算入
育児短時間勤務	子が小学校卒業までの期間
介護休業	最大365日
介護時短勤務	最大365日
積立休暇	最大30日積立可能で，傷病，ボランティア，子・家族の看護・介護，不妊治療，育児休業に利用可

出典：参考資料をもとに筆者作成

１の WLB 施策が運用されている。

また，横澤部長は「さまざまな WLB 施策を推進することで，結果的に残業時間が減り，プライベート時間の充実や安心感が生まれ，従業員は気持ちのうえでも余裕を感じ満たされる。それが，さらに仕事の生産性向上，顧客満足にもつながっている」と言う。

つまり，従業員を大切にすることは，会社の業績向上と整合するということである。

②テレワーク

テレワークは，同社の WLB 施策の中核である。これを実現するため，業務の見える化を行い，属人化していた状況を変えるべく全従業員と徹底的に議論し，意識改革を行った。そして，成果主義の厳格なルールを策定して運用した。

横澤部長は，改革当初を振り返って，「社内の抵抗勢力から多くの反対を受けたが，粘り強く時間をかけて議論を重ねていく中で意識が変わった」と語る。導入当初は，上司が細かく時間管理を行っていたが，結局，管理すること自体が無駄との結論に至り，現在のような自由度の大きい制度になった。

今では大企業を中心に在宅勤務が進んでいるが，同社はそれ以前から先進的にテレワークを活用し，成果を挙げている。

⑵　人材確保・育成

人材育成は，個人への働きかけを基本に，人に応じてアプローチを変えている。具体的には，若手にはカウンセリングを基本に，ライフプランとキャリアプランを指導して考えさせ，家族を巻きこんだ形で資格取得などを計画的に支援している。管理職やベテランには，コーチングを基本に，意識と行動を変えるよう対話している。

また，全従業員を対象にメンター制度を採用。１人ひとりにメンター（助言者）を付けて対人関係を強化するとともに，ジョブローテーションを頻繁に行って多能工化することで，組織風土を変える活動を行っている。

さらに，人事評価は生産性向上を基準に各部門で絶対評価をした後，全社で相対評価を行っている。同時に，横澤部長が全従業員と定期的に面談を行い，評価に横串を刺す役割を担っている。

また，資格取得による所得差を大きくしたため，収入面で男女の差はあまりない。資格取得の支援策として会社負担で時間外に勉強会を行った結果，労働時間の削減にも寄与し，会社としても公共工事入札に必要な資格を計画的に取得できるようになった。

⑶　女性活用

同社は，10年前まで女性従業員が１名しかいなかった。しかし，現在では女性比率が30％超と建設業の中では高く，女性が業務パワーとして活躍している。WLB 施策の活用率

が高く，子どもを３人育てている女性従業員が３名いる。

横澤部長は，女性活躍の秘訣を次のように語った。

「当社では，女性の特性を重視した活用を心がけている。こつこつ，まじめで細かいところに気がつくことを生かして，事務作業だけでなく，設計・積算業務なども任せている。任せた業務は，勉強会から工事完了（現場確認）まで参加させ，モチベーションアップとフィードバックをしている」

また，横澤部長に女性従業員の業務満足度について聞いたところ，アンケート調査は行っていないが，日々のコミュニケーションの中で確認し，要望があればその都度改善しているとのことだった。

⑷　地域貢献

同社は，国際社会が目標とするSDGsの考え方（経済・社会・環境の側面のバランスの取れた持続可能な開発）を経営の基本にしている。SDGsの達成手法として，インパクトマネジメントを活用し，金融・行政・企業とコラボレーションしながら推進するという，一段高い次元での貢献を目指している。

具体的には，ボランティアとして，東日本大震災，熊本地震，西日本豪雨災害などで活動したり，地域活動として現場見学会，保育園児との植樹会，横澤部長の研修・講演会（年200回以上）などを積極的に行っている。

２．成長戦略の成功要因

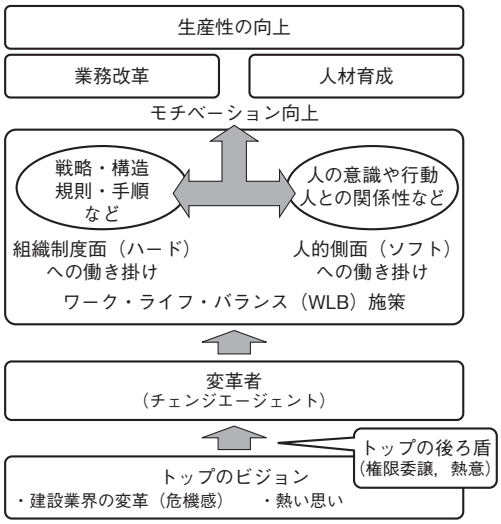
⑴　トップのビジョンとリーダーシップ

倉澤社長の熱い思いの根本には，建設業は製造業などと比較して３Ｋのイメージが強い業界であるため，これを変えないと将来性はないという危機感がある。

そのために，横澤部長に改革者としての全権を委任し，社長自身も引き続き，全面的にバックアップし続ける，ぶれない姿勢を貫いている。

これには，過去にコンサルタントを活用して同様の改革を行おうとした際，表面上の改善にとどまり失敗した経験が生きている。

図表２　向洋電気土木の成長戦略



出典：参考資料をもとに筆者作成

⑵　社外人材の登用による組織変革

横澤部長は，以前は大手商社に勤め，海外勤務も経験するなど活躍していた。30代の頃，実父の介護に専念するため退社し，地元・横浜に戻った。その後，ある会社から同社を紹介されたが，建設業の知識・経験がないことから，当初は入社を固辞した。

そのとき，倉澤社長の言葉「君が働きやすい会社なら，社員も働きやすい会社になる。任せるから変えてくれ」に動かされ，2007年に一般社員として入社し，そこから社長と二人三脚での挑戦が始まった。

横澤部長は，まず組織を冷静に診断し，組織の実力を見極めたうえで施策を提案・推進した。施策は，組織構造，社内制度・規則，職務内容・手順・マニュアルなどの制度面（ハード）だけでなく，１人ひとりの意識や行動，関係性，組織文化などの人的側面（ソフト）の両面に働きかけたものであり，このことが最大の成功要因である。

さらに，横澤部長は「テレワークは究極の

成果主義」と言い切る。目的は，あくまで生産性向上で，同社では，ここ10年で売上高が８億円から16億円に倍増している。生産性向上のためのIT投資の費用は，フリーソフトの活用とともに，テレワークで削減された費用（労働時間，ガソリン・電力使用量，車両保険料など）とのバランスを考慮しながら予算化し，無理せずできることから取り組んでいる。

⑶　従業員のモチベーション向上

建設業には，もともと職人気質が強く，既存の仕事のやり方を変えたくない，新しいことを行うのは面倒，などの風土があり，改革は困難を極めた。改革の推進にあたり，誰もが在宅勤務や育児介護で休むためには，誰が何の仕事をしているかを知り，ほかの人に業務を代替させることが必要であった。そのため，まず業務の見える化を行った。

横澤部長の言葉を借りれば，実行方法はトップダウンでもボトムアップでもなく「ミドルアウト改革」であった。現場に関与しているミドルマネージャー（中間管理職）が現場に近いところで，若手・ベテラン従業員との対話を通じて，業務のボトルネックを愚直につぶしていき，変革を進めていった。

そして，時機を見て，倉澤社長から朝礼などを通じて変革の必要性を訓示してもらった。また，影響力のある従業員と対話し，説得することで改革を加速するなど，コミュニケーションの進め方を工夫した。

売上高倍増の間，従業員数は26名から39名と５割増程度に抑えられ，従業員の能力とモチベーション向上が図られたことを証明している。結果，従業員の離職率も下がり，協力会社を含めた資格取得率が向上し，工事受注に貢献している。

３．今後の展開

⑴　人を育てる経営

横澤部長は，より働きやすく，成長する会社にするためには，まず人を育てること（技術力および人間力）が最重要と考えている。

二人三脚で企業変革を推進してきた倉澤社長と横澤部長は，60歳，40歳代後半とまだ比較的若い。今はまだ，横澤部長が担ってきた役割を１人でこなせる人材の確保は難しいため，人事・広報・IT化・研修などの機能ごとに委任できる人材を育成している。その先に，倉澤社長の熱い思いを継承できる社会力，人間力を備えた経営者人材が育つと考えている。

⑵　建設業界の将来を考える

建設業界は，事業環境の変化とともに将来，さらに淘汰されることが予想される。

同社のようなWLBが充実し，女性にも働きやすい企業とは対称的に，WLBやIT化になじめない古い体質の企業が一定数存在し，将来的に二極化していくと思われる。今後，SDGsや社会貢献の考えができる同社のような，規模は小さいが先進的な企業が果たす役割は大きい。

今回の取材で，多くの時間をかけ，悩み，変革を少しずつ成し遂げてきた内情を伺い，真の成功要因を理解できた。また，横澤部長の人柄，愚直にぶれずに変革を達成する姿勢には，多くの人を惹きつける魅力があった。

〈参考文献〉
宇田美江「中小企業におけるWLB施策推進に関する研究　―組織開発のプロセスにおけるチェンジ・エージェントの働きかけに注目して―」青山学院女子短期大学総合文化研究所年報第24号（2016）pp. 51-73

濱本　浩之
（はまもと　ひろゆき）
電力会社の流通・原子力・事業開発部門で設備建設を経験。2014年中小企業診断士登録，2016年独立。現在，創業，経営革新計画，事業承継，業務改善などの企業支援を行う。

特集　『はばたく中小企業・小規模事業者300社』を読み解く
――キーワードで見る成長戦略

終章

成長戦略 DB を用いた成長戦略の立案

山本　邦博
神奈川県中小企業診断協会　湘南診断士ネット

第１章では，成長戦略 DB を使うことで，キーワードで類型化した課題や施策を含む成功事例を容易に収集でき，企業支援における提案のヒントが得られることを説明した。

第２～５章では，「はばたく中小企業」選定企業４社へのインタビューで，キーワードとした課題や施策の背景や取組み，効果などを伺い，成長戦略の成功要因を明らかにした。

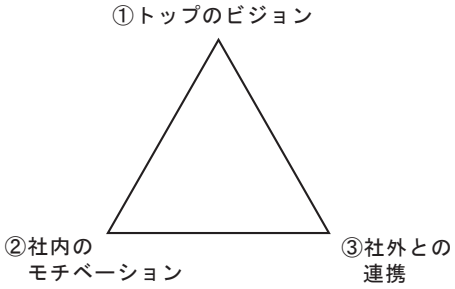
本章では，４社に共通する成功要因を示し，成長戦略 DB を利用して成功する成長戦略を立案する手法を提案する。

１．成長戦略成功の３要素

⑴　共通する成功要因

第２～５章で紹介した４社へのインタビューの結果，我々が考える成長戦略の成功要因の３つの要素を**図表１**に示す。

図表１　成長戦略成功の３要素



①トップのビジョン

社長が，自社のビジョンや信念を明確にして，社内に浸透させることである。

②社内のモチベーション

ビジョンの実現には，従業員の力の結集が不可欠であり，そのために従業員のモチベーションを向上させることである。

③社外との連携

ビジョンの実現に不足する情報や人材を社外（他社，公的機関，研究機関など）に求め，連携を行うことである。

⑵　４社の事例に見る成長戦略の成功要因

第２～５章の４社について，前述の３要素に当たる事象を抽出したものを次ページの**図表２**に示す。

２．DB による成長戦略の立案例

まず，自社が成長して実現したいビジョンをトップが決める。次いで，ビジョン実現のための課題キーワードを成長戦略 DB から選択する。

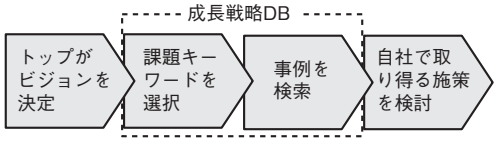
このとき，成功要因の３要素のうち，社内のモチベーションと社外との連携の観点から，成長戦略 DB より課題を選択する。さらに，成長戦略 DB で課題キーワードと業種などの属性から事例を検索し，施策キーワードとその内容から，自社で取り得る施策を検討する（次ページ**図表３**）。

22-23　03印　特集_終章.indd　22　2020/06/18　17:19

図表 2　4 社の事例に見る成長戦略の成功要因

①トップが明確なビジョンや揺るぎない信念を持つこと	
ジャパンプローブ	・研究開発型企業への転換 ・ビッグカンパニーよりもグッドカンパニー
第五電子工業	・情報をいち早くつかんだ者が生き残る ・いい設備も人が動かす
水道テクニカルサービス	・日本の技術を必要とする海外市場の開拓というフロンティア精神
向洋電気土木	・顧客第一と同時に社員第一で，建設業界を変えるという熱い思い
②従業員のモチベーション向上を重視していること	
ジャパンプローブ	・公平な評価，各種表彰制度，全社員との会社業績などの情報共有，定年廃止など，さまざまな仕組みを導入 → 博士・修士号取得者，外国人，高齢者，主婦など，多様な人材が活躍
第五電子工業	・正社員に末永く働いてもらうために，働きやすい環境の整備に注力 ・高い目標を掲げて社員にチャレンジさせることで人材を育成
水道テクニカルサービス	・日々の業務がすべて SDGs（目標 6 ：安全な水とトイレを世界中に）に貢献 ・途上国の社会課題解決に直接携わりたいという元青年海外協力隊員を採用
向洋電気土木	・ワーク・ライフ・バランスの向上を目指した各種労務施策の導入（テレワーク，育児・介護に係る休業・短時間勤務，子・家族の看護休暇，積立休暇など） → 女性従業員が大幅に増えるとともに生産性が向上
③社外に目を向け連携を図っていること	
ジャパンプローブ	・大学や研究機関との共同研究の積極的な実施，論文の発表 → 研究開発型企業への転換 ・学会発表，展示会への出展や業界誌への寄稿・広告掲載を積極的に行う → 知名度が上がり，採用や産官学の共同研究に声がかかりやすくなった ・内閣府主導の ImPACT をはじめ，多くのプロジェクトに積極的に参画 → 医療分野への進出に成功
第五電子工業	・外注先の開拓や新規顧客開拓で，社外の情報を集める → 中長期的な市場予測に基づき，戦略的に事業を拡大
水道テクニカルサービス	・同業者や水道検針業者，水道メーター製造業者と共同で，漏水調査機器を開発 → 単独では資金面などで困難な商品開発を企業連携によって実現 ・海外展開に必要な情報を地道に集め，公的機関との連携，支援を得る → 資金，情報，人材の不足を補う
向洋電気土木	・社長がチェンジエージェントを外部から迎え入れ，社内改革の全権を委任し，ぶれずにバックアップ → 人材確保，生産性向上

図表 3　成長戦略の立案手順の例



3．ほかの事例集の活用

「はばたく中小企業」以外に公的機関がまとめた企業事例集を紹介する。第 1 章で紹介した事例集と併せ，成長戦略立案の参考に活用していただきたい。

⑴　グッドカンパニー大賞

公益社団法人中小企業研究センターが経済的，社会的に優れた成果を挙げている中小企業に贈る，わが国で最も歴史と実績のある中小企業のための賞。

⑵　おもてなし経営企業選

経済産業省が①従業員の意欲と能力を最大限に引き出し，②地域・社会とのかかわりを大切にしながら，③顧客に対して高付加価値・差別化サービスを提供する経営を実践する企業を選出。

⑶　ハイ・サービス日本300選

公益財団法人日本生産性本部サービス産業生産性協議会がイノベーションや生産性向上に役立つ先進的な取組み（ベストプラクティス）を行っている企業・団体を表彰。

22-23　03印　特集_終章.indd　23　2020/06/18　17:19