

第1分科会

「街」を創り「暮らし」をまもる ～若者に選ばれる企業づくり～

クレア工業(株) 代表取締役

佐藤 宏樹氏 (若林支部)

事業概要：左官工事および一般住宅のリノベーション、新築工事



当社は、1966年に現会長(伯父)が創業しました。それ以前は、祖父が木舞(こまい)と呼ばれる左官下地をつくる商売をしていましたが、木舞壁の減少を機に、業務転換し創業しました。私は2006年に入社、2年後に35歳で代表取締役に就任しました。その際、会長と二つの約束をしました。

業界を守る・生活を守る

ひとつめは「どんな状況でも採用を継続させること」です。これは、左官業のビジネスモデルが「施工能力＝職人数」であることにも関係しています。業界内での応援体制で手掛ける大きな現場もたくさんあり、職人不足を理由に自動化や他の工法への置き換えが進めば業界全体が衰退するため、採用は業界を守ることに繋がっています。また採用は継続することで、その優位性が増していくからです。

2015年の国勢調査によると左官業従事者は73,600名で、2025年には40,000名を下回ると予測されています。また2020年予測値では、左官業界は60歳以上が54%、40歳未満が14%、平均年齢は56歳と、建設業界の中でも特に豊業従事者と共に左官業従事者の高齢化が顕著です。

これと当社の左官工事に在籍する職人58名のデータを比較すると、40歳未満が63%、60歳以上が33%で、平均年齢は45.4歳と採用を継続したことにより、幅広い年代層が活躍していることがわかります。

ふたつめは「累積赤字が1億円を超えたら会社を畳むこと」です。これは「社員の生活を守ることを第一に考えろ」という意味で捉えています。会長は、採用と同時に待遇改善にも取り組み、まずは「給与の未締、7日支払い」に着手。これは当社の職人だけでなく、応援に来てくれた会社側からも大変喜ばれました。さらにその当時の建設業界では、社会保険未加入や日給月給制(稼働日による給与算出)が多かった中、「福利厚生充実」にも取り組みました。他社に先駆け、労災上乗せ保険や医療・養老保険加入、安全装備品支給、社員寮(社宅)の整備に着手したのは、「安心し

て働くためには、生活基盤の安定が大切」という考えからでした。実際にケガや病気、家族の通院介助などで、本人だけでなく家族にも感謝されています。そして規定上では60歳定年、65歳までの継続雇用ですが「職人は引き際を自分で決める」という意思を大切に、会社からの退職勧告はありません。現在の最高齢は76歳、今日も元気に活躍しています。

またお取引先との関係では、中央ゼネコンと地元ゼネコン約20社を主要取引先に、トータル40～50社から仕事をいただいています。各社の売上比率は最大でも10%程度で、下請メインで一社依存の同業者が多い中、おかげさまで左官工事売上は東北地方でNo.1、さらに一級左官技能士在籍数30名(＝左官職人在籍数)も東北地方でNo.1です。

業界の当たり前を疑え！～新入社員教育の改革～

しかし、採用環境は年々厳しさを増しています。ハローワーク主催の合同企業説明会に参加できた年は複数名の採用ができるものの、近年は応募企業増加で参加が難しくなっていて、採用数がゼロの年もありました。一方で社員の早期離職も課題となっていて、現在は新入社員研修にも力を入れています。入社後の新入社員研修では「一人前の職人になる前に、一人前の社会人に」という想いから、2泊3日の外部講師による導入研修と一般的な新入社員研修も受講します。その他に、現場で働くため必要な特別教育5種類も、新入社員研修期間中に受講。自社施設で行う技術研修では、これまで業界では「仕事は見て盗め！」が当たり前で、先輩の手元として現場に出ることを最優先してきましたが、それでは一人前になるまでに10年以上もかかってしまいます。まずは「先輩のどこを見たらいいか、どう真似したらいいのかを学ぶことが大切」と考え、現在は「モデリング」という手法を取り入れています。これは日本左官業組合連合会の青年部で作成した専用DVD動画を使った「『見て盗む』の現代版」です。DVDの中の職人を先生として、とことん観て、真似るのが「モデリング」です。スロー再生もできる、何度も見直しても誰にも文句を言われぬ、自分の姿

を録画して確認すればお手本との違いも一目瞭然です。この研修のおかげで、現場に出た際には基本的な技術は習得済なので、先輩たちも任せやすく、新入社員も仕事を楽しみと思える効果もあります。当初は「手直しの手間が増える」といった職長からの声もありましたが「一年後には間違いなく成長しているから、今は上司がカバーしなさい」と伝え、粘り強く取り組んできました。実際には手直しも少なく、効果を実感した職長は新人に対して積極的にチャレンジさせています。早ければ「職人」と呼ばれる4年目から、小さな現場の職長を任せられている者も出てきています。その後の資格取得支援のための受講費・特別教育費・技能講習費も会社が負担しています。一級・二級左官技能士の資格取得に向けては練習場所も提供、さらに取得後には資格手当も支給します。腕さえあればいいという職人がある中、若手の育成や技術力向上のモチベーションとしています。また待遇面に関しても、月給制や賞与支給も導入しています。

そして「採用と育成」を共通認識としていくために、年4回の全体会議では、20年後までの年齢構成比や過去10年の採用・離職状況を共有しています。世代間ギャップに関しては、先輩には「自分も同じ道を通ってきたのだから階段を下りてこい」、若手には「手を差し伸べてもらえるよう自分から歩み寄れ」と語っています。「十人十色」という言葉がありますが、当社は77人いるので「七十七人七十七色」です。皆が自分と同じ意見とは限りませんので、諦めずにかかわり続けることが大切です。

当社の交流の場は、喫煙所です。現場から戻った職人たちに混じって私自身も一緒に地面に座り、目線を同じくしてさまざまなことを語りあう、大切なコミュニケーションの場・時間です。こうした現場の声を生かしてはじめてのが、「年2回支給の作業着の“選択制”」です。洗い替え分も含めた枚数も必要なため自前の作業着着用も認めていますが、「全員で現場に行った時に、社名入りの作業着を着ていた方が一体感が出るよね」という私の問いかけに対して、返答してくれた社員たちの要望を形にしたのが、10種類(5色×2シルエット)の作業着です。ポロシャツと安全靴も複数色から自分の好きなものを選択できるようにしました。幅広い年齢層があるので色も形も好みは分かれますが、この制度の導入で自分好みのものが選べるようになったので、以前よりも着用率が増加しました。



採用の話をする時「やったことがない」「やれる人がいない」「予算がない」という声をよく聞きます。何事も誰もが最初は未経験、上手いかわなくて当然です。私は前職でも採用を担当していましたが、当社への入社後は、ホームページと会社案内の製作から着手しました。ホームページは市販の作成ソフトを使って、会社案内も昨年までは自分で作成・更新してきました。盛り込むコンテンツを精査すると自社の強みや課題も明らかになるので、毎年見直して更新できることが企業(社員)の成長記録ともとらえられます。

しかしさまざまな取り組みも、社会に認知されなければ人も集まらないので、今年は「人材採用は企業広報」と位置づけ、広報担当者を採用しました。まずは「採用対象者(就職する本人、その親、所属校の先生)の10%に、クレア工業を知ってもらうこと」を目標に設定。インターネット(ホームページ、Instagram、Twitter、YouTube)、地下鉄広告、市民まつりの協賛広告、地元金融機関のサイネージ広告、企業紹介紙媒体などもフル活用しました。

また県内の高等学校訪問、東北6県の大学や専門学校などへの資料送付、職場見学会&塗り壁体験会も実施。合同企業説明会では、社長である私自身が目の前の若者たちと対峙し、直接伝える機会も大切にしています。可能な限り多くの学生・生徒・先生と接点を持ち、先入観で学科や地域も絞り込まないように心掛けています。結果、2023年度の新入社員は、大学卒2名(男1:女1)、高等学校卒4名(男2:女2)の計6名が内定しています。うち大学卒2名は、地下鉄広告がきっかけでした。汗をかき、足で稼いだ分だけ、それなりの成果が出たと思っています。

採用、育成、広報は相互的につながり、これらに積極的に取り組むことが「取引先への安心感」に繋がります。結果として安定した経営に繋がります。私たちの仕事は「建物」をつくることです。建物をつくれば街が動き、家族(人)が集まり、雇用が発生し、結果として若者の育成につながります。「暮らしをまもる」とは、社員やその家族(地域の人々)の「金銭面・精神面」の豊かさを生み出す存在でありたいという想いが込められています。それがクレア工業の企業としての使命であり、社長としての私の責任です。

座長：(株)パラマウント 代表取締役 粕川利史
 室長：(株)サインズ 取締役 大場裕紀
 記録：同友会事務局 白鳥知江

荒波を乗り越え続け 12年 ～社員とともに飛び込んだ新領域へ～

(株)フロッツ 常務取締役

五十嵐 久仁子氏 (宮城野支部)

事業概要：中小企業ブランディング、販促プロモーション、
大学広報含むデザイン全般



100年企業が直面した危機

弊社は山形にある創業113年の田宮印刷を親会社に持つデザイン会社です。28名いる社員のうち18名が女性、平均年齢はデザイン会社としては高めの44.2歳となっており、女性とベテラン層が多いことが特徴です。中小企業のロゴマークはじめトータルデザイン、スーパーマーケットのチラシ製作、東北大学病院の100周年マークの考案・展示会の企画・設置、また宮城大学の広報物（WEB, 大学案内）など多岐に渡るデザインを手掛けています。

私はデザイン会社に6年ほど勤めたのち、田宮印刷仙台支店に契約社員として入社しました。当時の印刷業界は三重苦でした。一つ目は、デジタル化。誰でも簡単にPCでデータを作成し、印刷できる時代になりました。二つ目は、リーマンショックによる世界的不況。企業の販促費の抑制に直結しました。三つ目はインターネットの普及。情報は全てネットから入手するようになり急速な「紙離れ」が起きました。印刷産業の市場規模の出荷額が一番上がったのは1997年の9兆円、その後は右肩下がりであり現在は4.5兆円まで下がっています。また新聞購読数の減少に比例して、折り込みチラシの印刷部数も減少しました。それらの三重苦に加え、田宮印刷は「東北一の会社になろう」と2003年に20億円の設備投資をして大きな印刷機械を購入していました。業界が下火になり同業他社が会社を畳んだ時に、その仕事を請け負う計画だったので、予想以上のスピードで業界は衰退したのです。しかし厳しい経営状況でも、創業者の想いである「地域の雇用と人育て」を歴代社長は守り続け、リストラは行いませんでした。

媒体が変化してもクリエイティブな仕事は今後も生き残ると考え、デザイン・製作部門を別会社にする事になり、2010年に(株)フロッツが立ち上がりました。社名は「Frontal Lobe Of Tamiya：田宮印刷の前頭葉」という意味を込め、未来を想像し、引っ張っていく存在になることを目指しました。

社員の力を引き出す組織づくり

田宮印刷からフロッツに移籍した30名が全社一丸となるために、「有頂天バースデーメッセージ」というものを考えました。誕生日の月の社員の長所を無記名で届けることで、お互いにポジティブな気持ちになってほしいと思ったからです。しかし上手くはいきませんでした。「褒めてもらって嬉しい」「とても嫌だ、勘弁してほしい」と社員間での温度差が大きく、社員のことを理解せずに進めてしまったと反省しました。次に取り組んだことは、同友会の活動に参加し、他社から学ぶことでした。ある会社の見学会に参加し、社内委員会の設置に挑戦。コミュニケーション活性の「つながる委員会」、業務効率を改善する「むりむだ委員会」、職場環境改善の「いごこち委員会」、共育の「学ぶ委員会」をつくりました。全員がどれかに所属し、委員長は毎年交代するのがルールです。役員はあえて委員会に入らず、委員長と事前に打合せを行っています。役員からお墨付きをもらおうと自信を持って提案できるため、そのミーティングの時間はとても大切にしました。

各委員会を統括するマネージャーは3年間固定で、委員会の方針を実行する役割です。委員長は毎年交代なので、マネージャーのフォロワーシップを養う場になっています。入社2～3年目の社員も委員長を任せられるため、全員がリーダーシップを身につける機会があります。また、1年間の委員会活動で何を解決するかを考えるので、問題発見能力の向上にも繋がっています。10年間継続できているので、自社には合ったやり方でした。

そして印刷物のさらなる減少を見越して、2014年から「動画プロジェクト」も始動しました。初めは弊社の5周年動画の撮影と編集を行い、2年目からは動画サービスとして同友会会員企業などから仕事をいただき、毎年倍増で受注が増えていきました。一昨年からは昨年にかけては動画を100本制作することができ、コロナ禍を乗り越える救世主になりました。また、「職種別組織」から「目的別組織」へと組織の変革も行いました。製造の現場は特に、職種別に高い

壁が出来てしまいます。社内には2つの価値観があり、デザイナー（クリエイター）は面白い仕事をして成長したいが、この会社でなくても良い人が多い。しかしオペレーター（技術者）の社員は老舗でちゃんとしている会社、親御さんも喜んでくれる会社という「安定」を求めている。長年、自社の仕事は営業からデザイン課へ仕事が入ってきて、オペレーターが編集し、印刷される流れでした。これは大量受注が前提で、効率は上がるものの「作業」になってしまいます。作業だけを行って、将来仕事を失ってしまうという危機感がありました。目的別組織は、デザイナーもオペレーターも同じ部署に所属しています。どのような目的（ブランディング、販促など）の仕事なのかを判断して「ブランドクリエイティブ課」と「セールスプロモーション課」に振り分けており、営業やお客様と直接接することで、お客様の目的や思いを細部に伝えやすくなりました。さらにスキルアップ戦略に落とし込んだことで、指示された作業だけをしていたオペレーターの中から、デザインの勉強を始める社員が生まれました。こうして徐々に、受け身の体質を改善しつつあると実感しています。

次に、会議の改善に着手しました。会議は社員同士の大事なコミュニケーションの機会です。特に部長、マネージャーなどの「層別」の会議を大事にしています。そして会議の目的や参加者、項目を全社員に公開し、透明性が上がりました。

「組織」でしか実現できないこと

しかし組織づくりが上手くいき軌道に乗った6年目に、1年間で3人の人気デザイナーが独立やフリーランスの道へ進むという理由で退職しました。組織の底上げに注力したため、成長が遅く感じて刺激が足りなかったのかもしれませんが。これからは「組織にしか成せないもの、フロットにしかできないこと」をさらに追及する必要があると気づきました。

まず基本的に、組織だからこそ働き方のサポートができることは強みです。育児休暇、介護、在宅勤務（妊活での在宅も可）はもちろん、それ以外でも相談を受ければ都度、役員会で検討し出来るだけサポートしています。また自社の企業理念やブランド価値を社員に伝えて浸透させるインナーブランディングを社内で行い、自社の強みを改めて考えました。若手7名でプロジェクトをつくり、「真のお客様は誰か」「競合は誰か」「自社にしかできないことは何か」などを出し合いました。その結果、中小企業のスローガンや会社案内などを制作する「中小企業のトータルブランディング」、「食と農のセールスプロモーション」、「大学広報支援」の3つの自社の強みを生かした事業を導き出すことが

できました。デザインが良いだけではお客様の課題解決にはなりません。それぞれの専門性を磨いたデザイナーと、地元根付いて情報収集してきた営業の総合力で突破していこうと社員と共有しています。

経営者の仕事とは

2021年度は過去最高の売上と利益を達成することができました。売上の中身も変化し、動画やWEBの売上が伸びたこと、5年前は96%を占めていた印刷物の受注が昨年は78%にまで抑えられたことは読み通りの流れとも言えます。

弊社は価格決定権がもてない下請けからの脱却を目指して試行錯誤を繰り返しました。そこで気付いた「デザイン」と「組織で推進する力」という存在価値。厳しい経営環境にある中小企業や衰退する印刷業界の中で、一筋の光になれると思えました。経営者は社員を信じて任せること、社員は任せてもらったという主役意識が芽生えることが、大きく成長する鍵でした。歴代の上司から受け継がれてきた言葉があります。「都合よくいい人材が現れるのを待ってはいけません。社内の、今いる人材を育成することしかないのだ。これだと思える人には期待を込めて難しい仕事を与え、自信がついて、周囲から認められる状況をつくるのがあなたの仕事だ」という言葉です。この言葉をフロットでも大切に、今後も社員と組織を守っていきたいと思います。



座長：リアンブルーコーチング舎 代表 多賀恵子
室長：(株) Wellness Link 代表取締役 若月望
記録：同友会事務局 大内亜里紗

事業領域の見直し ～本業の可能性を深める～

(有)ゑびす 代表取締役

佐藤 勝郎氏 (栗原支部)

事業概要: 飲食事業 (居酒屋、和食ダイニング、食堂、レストラン)



私は宮城県の県北に位置する栗原市で生まれ、高校卒業後、食品卸売会社に就職し営業職を10年間勤めました。この10年間の経験が後の経営でも生かされています。

1997年、9年間の飲食に関する修行を経て、飲食業である「居酒屋 ゑびす」を地元である栗原市に個人事業として創業しました。創業当初の年商は3800万円でしたが、その後、新店の出店も含めて1億円に達し、上々の滑り出しとなりました。2005年には個人事業主から(有)ゑびすへと法人化しました。

私は飲食業に加え、食肉販売会社(株)ダイチも経営しています。元々、牛肉生産者とのつながりがあり、2001年の狂牛病発生を背景に牛肉が売れなくなったため、販売の手伝いを始めたことがきっかけです。手伝う中で、新しい牛肉の生産を模索し、現在、販売している「漢方牛」にたどり着きました。この時はサラリーマン時代に培った食品流通に対する営業の経験が活きたと思います。

同友会には2004年に入会しました。個人事業から法人化するタイミングでした。その後、2006年に「第17期経営指針を創る会(以下:創る会)」を受講しました。「創る会」では、①経営理念と経営指針書の文化、10年ビジョンの必要性、②経営者としての責任、社員の位置づけ、企業における社会性の認識、③物事の本質と手段の違いの3点を学びました。

創業からこれまで (2度の倒産の危機)

当社は創業から26年、これまでに2度の倒産の危機がありました。

1度目は2011年の「東日本大震災」です。震災までは多店舗展開(最大6店舗まで出店)、新社屋の建設、農林水産省・経済産業省の農商工連携事業計画の認定を受けた新しい牛肉ブランドづくりなど様々なことに取り組みました。2008年、「岩手・宮城内陸地震」が発生し飲食事業の売上が落ちました。3年が経過し少しずつ売上が回復してきた中で2011年3月11日、東日本大震災が発生しました。この震災は当社の飲食事業、食肉販売事業の両方に甚大な被害をもたらしました。飲食事業は震災から約1か月間店舗を休業し、

被害の大きかった宮城県沿岸部に食事の提供や炊き出しの応援をしました。食肉販売事業も社屋の被害だけでなく、地元産の牛肉から放射性セシウムが検出され、3年計画で進めてきたギフト関連の受注がすべてキャンセルとなり今後の取引もすべて白紙になりました。その結果、年商の半分以上の売上、得意先を喪失しました。この状況を弁護士に相談したところ、一度会社を清算することを勧められました。その帰り道、色々なことを考え抜きましたが、悔しさだけが頭から離れず、「やれるところまでやってみよう」と決断し、金融機関へ借入の猶予をはじめ、営業部長と共に各方面の展示会に出展し、新規得意先の開拓に奔走しました。その結果、約1年半で売上を震災前まで戻すことがき、1度目の倒産を回避することができました。

2度目の危機は現在も猛威を振るっている新型コロナウイルス感染症(以下:コロナ)の拡大です。コロナの影響は2020年2月後半から出始めました。3月は歓送迎会シーズンのため、例年、月間売上が年2番目に高い月です。しかし、2月後半から予約のキャンセルが相次ぎ、飲食事業は3～5月の売上は昨年対比50%減少、食肉販売事業も本業である卸売部門が昨年対比30%減少まで落ち込みました。この時は経営者として正直挫折しかけました。しかし、従業員の生活を考えると簡単に諦めることができない。経営者としての覚悟を決め、何としてでも生き抜くことを考え行動しようと思えました。このように考えることができたのは10数年間、同友会で学んでいたからだと思います。

事業再構築補助金への挑戦

コロナの影響は長期に及ぶと予測し、すぐに長期的な運転資金の調達に動きまわりました。四苦八苦しながらも何とか調達することができましたが、単なるつなぎ資金に充てれば、あっという間にお金が無くなると考え、前に進むための事業展開を考え始めました。

まずは当社の飲食事業、食肉販売事業の原点である「食」の視点から事業を分解し、自社の「事業」と「本業」を深めました。一人で考えていても発想が飛躍しないため、宮城同友会事務局長に相談したところ、同

友会の経営相談メンバーを紹介され、経営相談メンバー、同友会事務局長、会計事務所、私の4者がチームとなり事業領域の見直しに取り組みました。

まずは自社の強みは何かを徹底的に分析をしました。その中で明らかになった自社の最大の強みは「ブランド力」と「出口（売り先）を持っていること」でした。

以上の結果を踏まえて、これまで「飲食事業」「食肉販売事業」と別々だった各事業の強みを相乗効果によってさらに伸ばし、グループ全体で連携した6次化に挑戦できると考え、既存の食肉販売業の強みを生かし、「飲食事業から食品製造業へ業態転換すること」を決意しました。実は、食品工場の建設は経営指針を成文化した際に10年ビジョンに書いていましたが、これまですっかり忘れていました。皆さんの中にも実は目の前のことで精一杯で日々の経営の中で、大切にすべきビジョンが忘れ去られているものがあるのではないのでしょうか？

飲食事業から食品製造業への事業展開に向けて、経済産業省「事業再構築補助金」に挑戦しました。チームメンバーと事業計画書を策定し第1回公募に望みましたが、結果は不採択でした。要因は飲食事業が債務超過に陥っていたことでした。それでも諦めることができず、チームメンバーと共に金融機関に対して事業の計画や今後の事業展開について説明をしたところ、新型コロナ対策資本金劣後ローンの存在を教えてもらい、融資をしてもらうことができました。その結果、不採択要因を解消し、第2回公募にて無事、採択されました。

経営における本質と手段

事業定義とは事業領域を決める核です。事業定義によって事業領域が大きく変わります。私は事業領域を広げておくことが最大のリスクマネジメントであり、BCP（事業継続計画）にもつながることを学びました。私はコロナ禍というピンチもあり、事業領域を見直さざるを得ない状況でしたが、良い状況のうちに事業領域を見直しておくべきだと思います。環境変化が早い時代において、気づいた時にはもう手遅れになってしまいます。今の事業定義でこれからの時代を戦えるのかを考え続ける必要があると思います。

私が創る会を受講した時は事業定義という言葉すらありませんでした。しかし、当時の経営基本方針に「感動幸福共有業」と明記していました。創業時から飲食業を水商売として捉えられてほしくないという想いがあったからです。「飲食業とは何か？」を考え続けた結果、「飲食を通して感動や幸せを共有してもらうこと」だと気づき、基本方針に掲げました。それが自然と事業定義のタネになっていました。

現在の事業定義は「食の幸福創造業」です。飲食事業主体の事業であれば、以前の事業定義で良かったのですが、昨今のように目まぐるしく変化する外部環境のなかでは同じ事業定義では戦っていくことはできません。弊社では理念と事業定義が一体化していますが、事業定義を変えたことで事業領域も考え方もぐっと広がりました。私にとって各事業は手段であり、本質は事業定義です。

また、組織としても私が経営している2社のグループ化（EBISU GROUP）を行い、①食肉販売事業部、②食品製造部、③飲食事業部、④EC事業部の4つの事業部制としました。事業部制にすることで2つの会社をつなぎ、各事業の強みをさらに強くすることも狙いですが、長年、今の私のように各事業をすべて束ねる後継者を育成することをとても難しく感じていました。事業部ごとの後継者育成も視野に入れてグループ化を決意しました。

食品加工工場は2021年10月より建物建設工事を開始し、2022年6月から稼働しました。まだまだ本格稼働ではありませんが、飲食事業の製品を中心に製造をしており、徐々にOEM製造の依頼も来ています。また、栗原支部の仲間がつくる農産物の中で出荷できないB級品を活用した商品を開発して自社の直売所で販売しています。今後はECサイトも立ち上げ、より広く販売していこうと考えています。このような取り組みで地域農産物の付加価値を上げ、少しでも生産者のブランド価値の向上と地域活性化の役に立つことができればと思っています。

私は自身で立ち上げた事業や組織に対して誠実でありたいと考えています。誠実とは「誰かのために」と思う心であり、「お客様のために」「仲間のために」「地域のために」と思う心であると社員にも伝えていきます。これからも様々な苦難が待ち構えていると想像しますが、私たちの事業が地域にとって役に立つ事業であり、あてにされるよう頑張っていくことをお約束し、私の報告とします。



座長：(有)耕佑 代表取締役 伊藤秀太
室長：蜂屋食品(株) 代表取締役社長 蜂屋和彦
記録：同友会事務局 小川晃範

事業フェーズに合わせた実践報告 ～ 1人から組織化までの道のり～

(株)パルサー 代表取締役

阿部 章氏 (泉支部)

事業概要：券売機、自動販売機、セルフオーダーシステムの販売、レンタル、メンテナンス、HP制作、印刷物制作



弊社は父が1989年に創業した会社です。元々、ラーメン店に置く券売機の代理店販売業を生業としていました。そこから自動販売機やセルフレジ、WEBメディア制作など事業の幅を広げています。

事業承継～戻ってきたら大変だった～

私は仙台の大学卒業後、横浜にあるベンチャー企業に就職しましたが、父親が脳梗塞で突然倒れ要介護状態になり事業継続が難しくなったため、仙台に戻ってきました。元々、父親一人の会社だったため、入社時もちろん自分一人です。顧客リストもなく、あるのは電話帳登録のない携帯電話。その携帯にかかってきた電話をうけて初めて誰と取引をしていたのかわかる状態でした。

もともと券売機の仕入れはメインメーカー1社だけでした。そのメーカーの戦略が、直販はせずに地域に代理店をおき、その代理店がアフターメンテナンスまで担うというものでした。弊社もメーカーの専属代理店としてやってきた訳ですが、社長交代の挨拶をしに行った際に、券売機事業の撤退することを告げられました。そして、売上の7割を占めていた売り先も倒産し売上激減というダブルパンチ。

父親は機械メンテナンスが得意だったため、24時間365日のアフターメンテナンスを一人で行っていました。私が子どもの時、旅行には2台の車で行き、お客様の問い合わせがあれば、父親がすぐに現場にかけつけていました。これは前社長の強みであり、私は券売機を触ったことのない全くの素人です。父親がいなくなり、会社は強みのない状態からのスタートでした。

「強み」の創出を繰り返す

テクノロジーの発展と共に壊れない機械が多くなり、今までのメンテナンス(技術)という強みが発揮されなくなっていきました。既存事業の文字だけの券売機に写真やPOPをつけ新しいデザイン性のある券売機を販売することで、お客様にとって見やすく選ぶ楽しさを創出するという付加価値アップに取り組みました。

その後、メディア戦略でHPを作成し、宮城県から

HPを介して全国に券売機を販売しましたが、弊社独自の写真POPつき券売機を全国の激安競合にすぐに真似されてしまい強みのない状態になりました。他社との差別化と市場拡大をするために、首都圏へ訪問営業を始めました。問い合わせがあったらすぐに訪問しお客様を増やし「困りごと」の対応にも取り組みました。

よくラーメン店のオープンに立ち会うことが多いのですが、以前は券売機以外に必要な給茶機や防犯カメラなど必要な設備を頼まれても、「券売機屋」であることを理由にできないと言って断っていました。売上重視で「券売機」を置いてもらうことが目的になり、お客様の困りごとに目がいかなくなっていたのです。券売機でできることしか考えられなくなり、それ以上のことが出来なくなっていました。

そこで、券売機を使った店舗プロデュースや経営のサポートをしていきました。自社の仕事の領域に囚われず、お客様の困りごとに対応しようとすると事業領域が広がり、価値や強みも生まれてきます。お客様に頼まれたらまずやってみましょう。対応する姿勢一つでお客様からの支持も得られるようになってきます。〇〇屋だと思っているバイアス(〇〇しかできないという固定観念)を排除することで新しい可能性が見えてきた時でした。

戦略と組織は比例しない～できない人は辞めていく負のスパイラル～

会社を継いでから売上は伸びていきましたが、それを支える組織は追いつかず即戦力を求め採用するも入っては辞めるスパイラルを繰り返していました。中途採用の応募もなく新卒採用にシフトするもうまくいきませんでした。今振り返ると採用計画もなく、教育体制もなく、仕事は「みて覚えろ」というスタイルで、本人は頑張っているのに、横で「もっと頑張れ、なぜできないんだ」と連呼する詰め詰めマネジメント。これでは辞めてしまいますよね。会社は人を幸せにするものという考えは根本にあるのに、ずっと不幸にしかならず、売上は好調なのにいつも社内は緊迫した雰囲気がありました。

その頃の私は、現場、経理、サービスも全て担っていました。「経営者は全てやるべきだし、できて当然」

だと思っていたのです。数値目標へのこだわりもあり、毎年125%増の目標設定をしていました。「目標達成して当たり前」という固定観念と、事業承継した時の厳しい経営状況を何とか黒字にしていきたいという思いがあり、そのためには125%増が必要でした。それを急ぐあまり「いかに戦略を構築して稼ぐか」だけを考えてしまい、組織の成長がついていかなくなっていました。

「あるべき論」からの脱却へ

その後、WEBメディアの強みを生かし、新事業として就職メディアや、セルフオーダー端末メディアを作るなど、様々な戦略にチャレンジするも競合が強く早々に撤退しました。ロボットなどの人の代わりになる機器がこれから必要になると思い、様々な商品開発や戦略に取り組むものうまくいきませんでした。挑戦と失敗を繰り返す中、契約の虚偽申告など社内問題も多発し、他の社員からも会社への不信感が募っていきました。

「経営者なんだから自分がなんとかしないと」と思い苦手な組織マネジメントにも取り組んできました。

「あるべき姿・正解」は悪くない。問題は「自分のあるべき姿・正解」があるために思考停止し、多様性を排除してしまうことです。本当は違う正解があるのに、「自分が正しい・こうあるべきだ」と思い込むことでそこから抜け出せなくなるのが良くないのです。

このままではいけないと思い環境を変えるため違う勉強団体に所属しました。100億企業の経営者や上場企業の経営者と会い、たくさんの新しい考え方に触れることでいい効果を生みました。

「人が幸せになれる組織づくり」を目指して

その団体で、「なぜ毎日会社に行くのか」「現場に行くことで社員のやりがいを奪っているのでは」「社長の役割とは」「社長自身これが正しいと思って動くほど、社員はそれに従えばいいと思い自発的にならなくなる」「管理職やマネージャーの仕事は奪っている」「そもそもどんな会社になりたいかが社長にない」など問いかけられました。問いかけに答えられない自分がいて、今までの常識や固定観念が変わっていきました。今の現実を作っているのは、自分の思考や行動で、経営者の思考や行動が組織に反映されるということに気づきました。

ティール組織という組織論に出会ったことも大きな変化につながりました。RED(衝動型)⇒アンバー(順応型・トップダウン型)⇒オレンジ(達成型・目標第一)⇒グリーン(多元型・主体的ボトムアップ型)⇒ティール(進化型・自分で意識決定)へと5つの段階を経て

組織は進化していくという考え方です。これにマズローの欲求階層説を当てはめると、経営者自身の欲求度合いによって組織の成長が決まることがわかります。経営者としての考え方が「目標第一」であると、組織もオレンジで止まってしまい、グリーンやティールにはなれません。目標第一で毎年売上125%増を達成するために合理的な経営をつづけていたら組織崩壊を導いてしまい苦しい状況に陥っていました。組織論からみても経営者の意識や考え方によって組織ができていくことを実感しました。

戦略的にはコロナで選択と集中をするようになりました。コロナ禍になり、券売機と自動販売機の売上が逆転しました。「創業からの券売機事業も頑張るべき」という考えから「自動販売機」に集中することを決めました。券売機やセルフレジはメーカーに委託・協業していく方向にし、「～べき」を戦略でも辞めました。組織体制としては、経営幹部を刷新し、経営幹部部長を4人配置し再構築しています。忙しくても社員全員で開催していた社内勉強会も経営幹部の学びの場だけにシフトし、まずは、週に一回経営幹部層との信頼関係の構築から始めました。経営会議でも相談事項があれば部長陣に問いかけて進め、権限移譲をしてやりがいや成長チャンスを奪わないようにしています。

一緒にいる人たちの意識や考え方で環境は天国にも地獄にもなります。「自分だけが良くなる」のではなく「会社が良くなって自分もよくなる」組織、これが「社員が幸せになれる組織」だと思っています。この組織にどうすればなるかを経営幹部に問いかけています。

弊社の「私たちは関わる人(社員とその家族、お客様、メーカーや協力会社、地域の人々)が幸せになれる会社をつくりたい」というミッションには、幸せの輪を社員を中心に広げていきたいという思いが込められています。これからも「社員が幸せになれる組織づくり」を目指します。



座長：(株)オンワード・マエノ 代表取締役 内田大介
室長：特定非営利活動法人
障がい者の暮らしとお金の相談室 理事長 齋藤真一
記録：同友会事務局 長江瞳

中小企業振興基本条例の制定で地域と中小企業の発展を ～地域課題を産学官民で解決～

(株)高野コンクリート 代表取締役会長

高野 剛氏 (南三陸支部)

事業概要：生コンクリート製造販売

南三陸町商工観光課 課長

宮川 舞氏



「自己紹介・経営指針受講後の取組み」 (同友会へ入会してからの会社の変化)

高野 高野グループには、(株)タカノ鐵工のほか、(株)高野コンクリートなど別会社で運輸・建設・結婚式場があります。同友会に入会し経営指針という会社の方向性を成文化するプロセスで、社員と多く話し合いを持ちました。会社の危機に晒された時代もありながら、逃げ出さずに残ってくれた90名の社員がいたからこそ会社を存続しなければならないと決断することができました。

現在のポストに就くまでの職員としての経歴

宮川 私は1995年に旧志津川町役場で採用されました。入職後から約12年間・総務課人事係に勤め、2007年から観光の仕事に携わっています。南三陸町は平成2005年の合併時に地域の醸成と知名度向上を目的に、地域の基幹産業を「水産」のみならず「水産」+「観光・商工」と掲げました。南三陸町には有名なテーマパークや歴史的跡地が存在しません。昔から水産物の産地として食の魅力で地域と人を盛り上げてきた町です。人と人との密接な関わりの中に、地域の水産物という魅力が加わる事で、新たな「観光」に力を入れていく事は南三陸町の新たな魅力を発信していく挑戦でもありました。そんな矢先の東日本大震災(以下震災)でした。

東日本大震災直後の取組み、 主に全事業所調査・明らかになった課題

高野 震災直後の復旧には町の経営者達が、リーダーとなっ
ていち早く動いていました。その経営者の殆どが同友会の会
員でした。復旧から復興へ移る時、南三陸町を復興させるに
は、中小企業の経営を継続発展させることが、不可欠だと話
し合われ行政と企業との間で基本条例の制定が提案されまし
た。その第一歩として(南三陸町中小企業振興基本条例・当
時)の制定という目的を持って全事業所調査を実施しました。
この調査は町内企業の現状を把握することで、南三陸町の課
題を明らかにする為に実施されたものです。町内事業所概要、
被災状況、震災後の経営状況と現状、行政施策の利用状況と
課題、5年後の南三陸町と各社の経営課題の五つを聞いてい
ます。調査実務は南三陸町の産業振興課から宮城同友会へ委
託され、南三陸商工会会員企業477社を対象に調査票を郵
送して自計記入を求めた所、294社(回答率61.9%)から
回答がありました。

この調査で明らかになったことは事業再開のスピードが速
かった企業の特徴は「経営指針があること」「月次決算の有

無」「月次決算を金融機関への提出」「月次決算をしているこ
と」「人材育成の仕組みがあること」「就業規則があること」「賃
金規定があること」でした。つまり、「経営指針」を成文化し、
実践していたかがポイントだったと思います。

震災前の町づくりの方向性と取組みはどうだったのか。 震災後の町づくりの課題にどの様に取り組んできたのか

宮川 震災前から他市町村と同様に南三陸町でも人口減少や
少子高齢化は大きな問題でした。しかし、どちらかという
と直ぐに解決策を見つけなければならないという危機感があり
ませんでした。要因は地域住民のコミュニティの強さ(地
域住民の連携)を感じていたからだと思います。人口減少以
外でも社会課題は様々ありましたが、それを上回る地域力
(機動力)がありました。問題を放置して置くということでは
なく、やがて訪れる高齢化社会に備えて、何をしていくのかと
いうことを議論している矢先の震災だったように思います。

震災からの10年間を振り返ると、私自身にとっても南三陸町
のイメージは変化しました。それまでは綺麗な景色や美味し
い食こそが魅力と思っていましたが、震災後はこの町に生き
る一人ひとりが財産だと感じるようになりました。震災で大
きな被災をした住民が手を取り合い、子どもたちの未来のた
めに立ち上がる姿を後世に伝えていくという行政の役割は大
きいと感じています。特に地域の経営者はリーダーとなり、
復興への先導役になってくれました。よく震災は地方の課題
を加速化させたと言われていますが、課題が変わった訳では
ありません。

課題解決に向け今後具体的にやるべきことは3点

- ①地域に人が残る為の産業を活性化させていくこと
 - ②復興体験を未来へ残していくこと
 - ③地域づくりの後継者を生み出していくこと
- だと思っています。

円卓会議との関わり方と課題解決の施策など

宮川 南三陸の復興計画は地域住民が取り組んできた震災の
経験を後世にどう残すのかという事を書き記しています。南
三陸町では「森・里・海・人・命めぐる南三陸」をまちづく
りのビジョンに掲げていますが、南三陸町中小企業・小規模
事業者等振興基本条例の条例文を見た時にこの想いが繋が
っている実感があり、町づくりの根幹になるものだと思います。
円卓会議に行政が関わる意味は行政と地域のwinwin
の関係ができると考えているからです。行政には地域の声を
聞く場はありますが、理念に基づいて地域事業者の生の声を
聞くことはごくわずかしかなかった。話を聞くだけなら行

政が得をしていると思うかもしれませんが、地域の声を聞いた以上は形にして施策に盛り込んでいけるように私たちも私たちなりに考えます。私たちが行政職員として関わるミッションはここにあると思います。

円卓会議の重要性（北海道別海町視察）

高野 先述の全事業所調査を実施する前に基本条例制定の実践に学ぼうと、北海道別海町を視察しました。2014年のことです。別海町町長や現地の同友会会員と懇談し基本条例の制定と実践には、円卓会議の設置と座長のリーダーシップが不可欠な事が分かりました。条例は制定と全事業所調査と円卓会議が揃って実践できます。基本条例制定後の円卓会議の座長は私が務めています。地域の全ての中小企業が活躍出来る事を念頭に置いて意見をまとめるようにしています。円卓会議は継続して町の進捗と課題を確認する場だからです。

円卓会議との関わり方と課題解決の施策など

宮川 円卓会議で実践してきた取り組み内容（地域課題を具体的な取り組みで解決してきたこと）

地域課題を解決するために取り組んだ事業は

- ・スポーツフェスティバル
- ・南三陸病院・医師との交流会
- ・外国人労働者に対する取り組み
- ・南三陸高校の存続に向けた取り組み
- ・お歳暮ギフトです。

震災前は毎年、行政区対抗の町民運動会を開催しました。大イベントでしたが、震災後の高台移転問題などにより、再開できずにしました。しかし、震災から数年が過ぎると、町民から「またやりたい」という声が聞こえるようになりました。また、再開するもう一つの目的となったことが、外国人との交流です。現在、町内には約150名の外国人が働いていますが、地域コミュニティとの間にはいくらかの壁があることが課題でした。その課題を解決する為に、円卓会議で議論し、地域住民と外国人労働者の交流も視野に運動会を再開させることになりました。

町では台湾をはじめ多くのご支援により震災後に南三陸病院を再建しました。過疎地域の問題として、医師不足が上げられます。町の病院に専門医師がいなければ、人口は流出していくばかりです。医師が在住する為に何が必要なのかを考えたとき、その一つは町への愛着ではないか、という意見が出されました。震災後は医師との交流が減少しましたので、声を聞く機会もありませんでしたので、まずは、

円卓会議のメンバー数名と医師が、地域に求めていることなどについて意見交換が出来る場の構築を目指しています。（コロナにより中断中）

南三陸町でも外国人研修生を受け入れる企業が増えていきます。人口減少している南三陸町では貴重な人材となっています。しかし地域住民の外国人に対するイメージはとても悪く、アパートやマンションを借りたくても、借りられない事が多々あります。考え方や価値観の違いはありますが、地域づくりをしていくための大切な人々だということは忘れてはいけません。そのイメージを払拭する為にも運動会や産業フェアでのブース出展を企画し、交流することが大切だと思います。

お歳暮カタログは、コロナ対策の一つで取り組んだ取り組みでした。円卓会議は商工事業者、水産事業者、漁師、同友会事務局のメンバーで構成されています。近況報告の中で、地域企業の売上げの減少が大きな問題となっており、それを解決する手段の一つとして実施しました。特徴としては、企業へのみの支援ではなく、観光協会とも連携し収益を得ていく仕組みをつくりました。

今後の展望について

宮川 震災から11年が経過しましたが、追い打ちをかけるようにコロナ問題がありました。大変厳しい環境下ではありますが、間違いなくこの10年間で積み上げてきたものがあります。南三陸町のリーダーの姿を次世代へ伝えていくことが、何よりも大切だと思います。

高野 震災復興は終焉し、ますます厳しい状況になります。地域企業の一番大切な事は会社を存続させる事です。存続させる為には社員の力が必要です。社員と手を取り合い真のパートナーとなる事でどんなに厳しい経営環境下でも乗り越えられます。円卓会議の座長として大切にしていることは参加者一人ひとりの発言をしてもらう事です。座長が黒子に徹することで、様々なアイデアが出てきます。また企業経営と同様に、次の世代へまちづくりの後継が必要不可欠です。今後の円卓会議は若手（後継者）の方にも参加をしてもらいながら、地域づくりの参画者を増やしていきたいと思っています。

室長：(株)タカノ鐵工 代表取締役社長 高野真源
座長 / 記録：同友会事務局 古積尚記

