

第3回千代田ビジネス大賞 実施白書

受賞企業7社に学ぶ



平成23年7月
財団法人まちみらい千代田

はじめに

前例を見ない規模の巨大地震の発生と、太平洋沿岸を中心に大津波が発生し、加えて原子力発電所の災害という未曾有の複合的大災害が発生しました。こうした大災害で亡くなられた多くの方々に心からご冥福をお祈り申し上げます。

また、被災された地域の皆様方に心からお見舞いを申し上げ、一日も早い復旧と復興が進み、平穏な日々が来ることを願っております。

当白書は、昨年度実施した「第3回千代田ビジネス大賞」において、各賞を受賞した7社を分析することにより、その特徴や学ぶべき点を紹介するとともに、エントリーした企業全体についてもその課題などを明らかにすることで、これから成長発展していこうとする中小企業の一助となるよう作成したものです。

なお、作成にあたっては、専門的な分析を加えるため、一般社団法人ちよだ中小企業経営支援協会に業務を委託し、中小企業診断士の方々に執筆いただきました。

平成23年7月

財団法人まちみらい千代田

目 次

第1章 千代田ビジネス大賞の概要	5
1. 千代田ビジネス大賞とは	5
2. 第3回千代田ビジネス大賞の結果	5
3. 白書の構成	6
第2章 受賞企業に学ぶ	7
1. 受賞企業各社の紹介と評価	7
(1) 鈴新株式会社	7
(2) 株式会社日精ピーアール	13
(3) キングランメディケア株式会社	17
(4) 株式会社インフロー	21
(5) 株式会社建設エンジニアリング	25
(6) 株式会社マジカルポケット	29
(7) 株式会社 MONOKOFU	32
2. 受賞企業から学ぶ点	35
(1) 独自性	35
(2) 自己変革	35
(3) 顧客ニーズへの対応	36
(4) まとめ	36
第3章 エントリー企業の今後の課題について	37
1. 中小企業の課題	37
2. エントリー企業の課題	38
3. エントリー企業への支援	40
第4章 選考基準からみたエントリー企業	42
1. 革新性	42
(1) 企業における革新性とは	42
(2) 企業の革新性と成長性の関係	42
(3) エントリー企業にみられる革新性	43
(4) 現代の中小企業に革新性をもたらすもの	44
2. 企業経営の戦略性	45
(1) 企業経営の戦略性の内容	45
(2) エントリー企業に見られる経営の戦略性	46
3. 社会貢献性	48
(1) 社会貢献の内容	48
(2) エントリー企業に見る社会貢献性	49

資料編 エントリー企業の概要	51
1 全国・東京都・千代田区とエントリー企業との比較.....	51
(1) 産業別企業比率.....	51
(2) 資本金および従業員規模別の企業比率.....	52
2. エントリー企業の営業年数と代表者の年齢.....	53
3. 収益性指標の全国平均との比較.....	54
(1) 一人当たり売上高.....	54
(2) 一人当たり営業利益.....	55
結び ビジネス大賞の活用法	56

第1章 千代田ビジネス大賞の概要

1. 千代田ビジネス大賞とは

千代田ビジネス大賞は、千代田区で事業を営む中小企業の成長発展を支援する事業の一環として、経営革新や経営基盤の強化に取り組む企業のなかから、特に優れた企業を表彰する制度です。

エントリーにあたっては、経営革新部門、ユニーク部門、優秀老舗部門、ワークライフバランス部門、ニュービジネス部門、環境貢献部門、安全安心部門、国際貢献部門、いきいき部門、文化伝統部門の10部門と自由部門の合わせて11部門を設定し、それぞれの企業が該当する部門にエントリーしました。

審査は、書類審査と現地での訪問調査の2段階で実施し、「社会・経済への貢献性」、「製品、サービスの革新性」、「企業経営の戦略性」、「応募した部門特性」の4つの基準で評価しました。

2. 第3回千代田ビジネス大賞の結果

今回この大賞に38社の応募がありました。厳正な審査の結果、下記のように決定いたしました。

<大賞>	鈴新株式会社（優秀老舗部門）
<千代田区長賞>	株式会社日精ピーアール（環境貢献部門）
<東京商工会議所千代田支部会長賞>	キングランメディケア株式会社（自由部門）
<優秀賞>	株式会社インフロー（ニュービジネス部門）
<優秀賞>	株式会社建設エンジニアリング（経営革新部門）
<特別賞>	株式会社マジカルポケット（ニュービジネス部門）
<特別賞>	株式会社 MONOKOFU（ユニーク部門）

平成23年2月22日ちよだプラットフォームスクウェアにて、表彰式が開催されました。

3. 白書の構成

当白書は、以下のような内容になっています。

第2章

受賞企業に学ぶでは、受賞した企業はどのような企業なのか、それぞれの企業の特徴とそこから学ぶべきポイントについて述べています。詳細は本編に委ねますが、各社の特徴は下記の通りです。

大賞 鈴新株式会社

「独自技術を持つ鉄鋼卸売会社」

千代田区長賞 株式会社日精ピーアール

「環境と高品質印刷の両立」

東京商工会議所千代田支部会長賞 キングランメディケア株式会社

「圧倒的シェアを持つ病院や介護施設用カーテンのレンタル事業」

優秀賞 株式会社インフロー

「高品質・低価格・短納期を実現したプリント基板の試作品制作」

優秀賞 株式会社建設エンジニアリング

「工事業から土木建設サービス業への業態転換」

特別賞 株式会社マジカルポケット

「独自の投資家向け情報提供事業」

特別賞 株式会社 MONOKOFU

「犬のおやつをギフト商品化」

第3章

エントリー企業の今後の課題では、中小企業全般に関する課題を概説した後、エントリーした 38 社の今後の取り組み課題について述べています。さらに、課題達成に向けた各種支援施策もまとめています。

第4章

選考基準から見たエントリー企業では、貢献性、革新性、戦略性という三つの切り口で、エントリー企業がどのような点で評価されたかを明らかにしました。

なお、巻末には資料編を掲載しました。エントリー企業の特徴や傾向をさまざまな観点で分析しています。

当白書は区内事業者という、いわば「ご近所の会社」がどのような取り組みを行っているかを紹介し、昨今の厳しい経営環境の中、活路を見出していこうとする経営者の参考となることを目的として制作されています。

第2章 受賞企業に学ぶ

1. 受賞企業各社の紹介と評価

(1) 鈴新株式会社

鈴新株式会社は優秀老舗部門で応募し、千代田ビジネス大賞を受賞しました。その評価ポイントは次の通りです。

- ・ 75年の伝統の中で、常に技術の革新を行い着実な成長を遂げてきたこと。
- ・ 創業時にレコード針用鋼線の取扱いからスタートした後、時代の変化に合わせた製品開発と提案営業を続け、多様な業界に独自の製品を提供し、競争優位性を確立していること。
- ・ 国際化の進展にともなう国際通信需要の増大を見据え、メーカーと共同で海底ケーブルの光ファイバーの保護に不可欠な三分割鉄個片の開発を果敢に行い、この分野のオンリーワン企業となっていること。
- ・ 小規模ながら安定した経営と健全な財務内容を実現していること。

① 基本データ

代表者：鈴木 猛

業種：鉄鋼二次製品卸売業

設立年月：1935年10月

(1939年に合資会社、1948年に株式会社となる)

資本金：6,600万円

従業員数：17名、役員数：7名

売上高：23億4,281万円（2010年5月期）

経常利益：5,938万円（2010年5月期）



② 概要

伝統の中での革新

神田は江戸時代から金物問屋が栄えていましたが、代表的な^{おおだな}大店に「紀伊國屋三谷本店」がありました。先代の鈴木新助社長はその三谷本店の流れの「野崎栄蔵商店」で修業した後、1935年にのれん分けで創業しました。当初はニッチ製品であったレコード針用の鋼線を取扱い、その後は時代の変化に合わせて順次新製品を開発、現在は電力・通信、自動車、機械・鉄鋼、土木・建設、農業・水産業、新素材開発などのさまざまな分野に製品を提供しています。その多くは他と競合しないニッチ製品であり、既存製品ではできない付加価値を生み出しています。

1982年に現社長の猛氏が継承しましたが、先代が実践した「伝統の中での革新」

を引き継ぎ、鉄鋼二次製品の伝統を守りながら、常に新製品の開発と新市場の開拓にチャレンジする「しなやかな経営」を行っています。そして企業理念としてCS（お客様第一）、ES（従業員の安全・安心に配慮した経営）、CSR（社会的責任を念頭に置く経営）の三つを掲げ、実践しています。

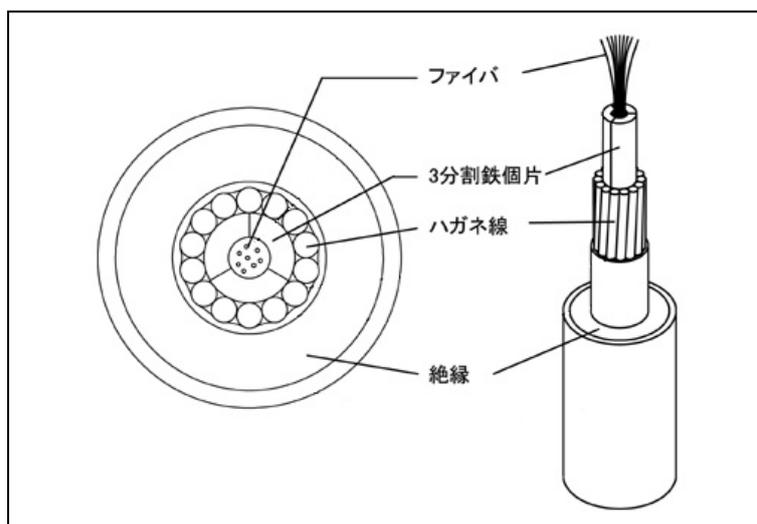
売上と利益を生み出すコーディネート機能

多種多様な需要先・調達先との強固な信頼関係を構築し、双方を結びつけるコーディネート機能が鈴新の大きな特徴です。需要先で新たな事業や製品開発などに伴うニーズが発生すると、その委託を受けて最適なメーカーを選定して共同開発を行います。そして需要先のニーズをきめ細かく把握しながらそれを製品に活かし、そのニーズが完全に満たされる製品を供給しています。また製造業者が開発した製品を活用できる最適な需要先を探して結びつける役割も果たしています。

鈴新のこのような機能が需要先・調達先の双方から評価されることで既製品販売のような価格競争を回避でき、需要先、調達先双方の満足と、自社の適正利潤の確保が実現できています。鈴新の代表的な取扱い製品である「三分割鉄個片」はこのコーディネート機能の発揮により実現したものです。

1984年に日本大洋海底電線株式会社（現、株式会社OCC）から海底ケーブルの光ファイバケーブルを包む当製品の開発依頼を受けた鈴新は、多くの企業の中から最適なメーカーとしてナミテイ株式会社を選定し開発を依頼しました。そしてさまざまな障害を乗り越えて開発が成功し、現在日本が敷設する海底ケーブルにはすべてこれが使われています。鈴新はこれを取り扱うオンリーワン企業であり、今後発生する海底ケーブル敷設需要に比例して、当製品の売上発生が見込めます。

海底ケーブルの断面図



社員のやる気を引き出すボトムアップ型マネジメント

需要先のさまざまな企業で行う事業や製品開発に伴い、予期しないニーズが発生し、その解決を委託されるケースも多々発生します。このようなニーズを満たす製品の製造に最適な業者を選んで製品開発を行うためには、社員一人一人のスキルや柔軟な発想力が必要です。これを重視する鈴木社長はボトムアップ型マネジメントを行っています。重要な会議には必ず出席して基本方針は徹底しますが、運用についてはある程度部長に任せ、また調達先の選定や共同開発のやり方などについては担当者の意見も十分に考慮するなど、個々の社員の自主性も尊重しています。そしてこれらの活動をフォローするとともに、最終責任は自分にあるとの姿勢を示すことで、社員の自主的・意欲的な活動が実践されており、これが好業績に結びついています。

経営を支える健全な財務構造

長年の間には厳しい時期もあり、さまざまな問題も発生しました。しかし、ここ数年でこれらをすべて解決し、現在は大変健全な財務構造になっています。「企業は常に適正利潤を上げて応分の税金を納付すべきである」との鈴木社長の理念のもとに健全経営に取り組んできた結果であり、収益性、安全性、生産性のすべてで業界標準を上回っています。このような強い財務基盤を持つことで、積極的な営業活動が展開できているともいえます。

環境問題への取り組み

鈴新は環境保護に強い関心を持ち、ホームページに「環境宣言」を掲示して自らが取り組むべきことを明確にし、取扱製品や業務運営にこの理念を反映させています。また 2006 年に「KES 環境機構」の審査を受けて「KES・環境マネジメントシステム・スタンダード・ステップ 2」を取得し、以後毎年更新しています。最近では千代田区のグリーンストック作戦にも参加して省エネ診断を受け、ビル全体の空調システム改善による消費電力節減に取り組んでいます。なお今回の受賞を機に、千代田区地球温暖化対策推進懇談会委員を委嘱されました。

グリーンストック作戦（既築建物の省エネ対策）

千代田区内全域の省エネ促進を目的として、既築建物の省エネ化を推進するために区がモデル地区を選定し、現況調査、省エネ診断、対策メニューの検討を行います。モデル地区では推進協議会を立ち上げ、ビルやテナントを対象に省エネ診断参加意向調査やセミナーを行い、診断結果に基づいて省エネ設備改修や運用改善につなげていきます。

100年企業に向けた取り組みと課題

取締役であり MBA の資格を持つ鈴木悦子夫人と部長職等を担う 5 名の役員が鈴木社長を補佐し、17 名の社員とともに共通目標に向かって邁進することで、よい業績の中で創業 75 年を迎えました。今後は 100 年に向けてさらなる発展を目指した取り組みが始まっていますが、いくつかの課題もあります。将来はご子息が三代目を継承する計画がありますが、事業承継に向けた内外の環境整備が必要です。次に今まで社業発展を支えてきた中核的人材も高齢化しつつありますので、次世代を担う人材の育成と、先輩からのノウハウの継承も必要となります。また従来は緩やかな管理により社員の意欲と自主性を引き出し、これが業績向上につながっていました。しかし、今後さらなる発展により大規模化していくにあたっては、個々の社員の活動力と同時に組織力が重要となってきますので、より機能的で分かりやすい組織を構築する必要があります。これらの課題を解決することにより、これまで以上のさらなる発展が見込めます。

③ 鈴新に学ぶ点

・一貫した経営姿勢

創業以来、鉄鋼二次製品卸売業の伝統を守りながら、常に革新を行うという方針は一貫しており、75 年間変わっていません。鉄鋼二次製品卸売業の伝統があるからこそ、長年にわたって蓄積したノウハウや信用力が活かれますし、一方で革新を行うことにより常に時代の先端を進むことができます。この二つを融合させる経営が当社の高業績を生み出しています。

・独自の事業モデルを開発して、競合との価格競争を回避する

一般的な卸売業者のように既存製品を扱うのではなく、メーカーと共同開発をした独自製品を販売する戦略をとっています。需要先・調達先との信頼関係を構築するとともに、双方のニーズを最適な形で結びつけるための専門知識やノウハウを蓄積することで独自のコーディネート機能を発揮させて、競合との価格競争を回避し、適正利潤を確保しています。創業時は当時のニッチ製品であるレコード針用鋼線でスタートしましたが、売上高が 23 億円になった現在も一つひとつの取引は競合の少ないニッチ市場でのビジネスであり、競争を回避して適正利潤を確保する取引の積み重ねとなっています。

・社員の発想力や自主的な取り組みを促す環境づくり

ニッチビジネスを成功させるためには、社員一人ひとりが豊かな発想力と自主的な取り組み意欲を持つことが必要です。基本方針を徹底させた上で、運営については自主性を重んじた柔軟な管理を行っています。会議では、基本方針に反し

ない限り社員はどのような意見でも自由に出し、さまざまな意見の中でよりよい方法に集約していくという手順を踏むため、自由な雰囲気の中で一体感が醸成されています。また営業活動の中で予期しない問題が発生した場合も、一定の範囲の中での臨機応変の対応が尊重され、責任は社長がとるということを明確にしています。このような環境をつくることにより、一定の規律の中で伸びのびとした活動が行われ、高い業績に結びついています。

・社会的責任を自覚する

取引先、従業員に対する責任、環境や省エネなどの社会に対する責任、適正な利潤を上げて応分の納税をする責任など、社会的責任を強く自覚し、実践しています。この姿勢が利害関係者からの信用を高め、よい業績を生み出す要因になっています。

【鈴木猛社長、鈴木悦子取締役のご夫妻に聞く】

Q：応募の動機は？

A：千代田区（神田）には江戸時代から続く鉄鋼卸売業の素晴らしい伝統があること、当社もその伝統の継承の中で革新を行うことができたことを多くの人に知って欲しいと思ったことが応募の動機でした。

Q：受賞のご感想は？

A：伝統を継承しつつ、常に革新に取り組んできたことが評価されたことはとても嬉しく、また受賞した日がたまたま創業者である先代の誕生日にあたるため、先代へのよい報告ができて二重の喜びです。

Q：受賞により変わったことは？

A：今後取引先との信頼関係や社員の意識や行動に対してよい影響が出ることと思います。また鉄鋼二次製品の認知度が高まることも期待できます。

Q：どのような理念、どのような発想で革新に取り組むのですか？

A：まずお客様のニーズを満たすことが第一で、これを実行するためには革新に取り組まざるをえなくなります。

Q：コーディネート機能を高めるために留意していることは？

A：得意先・仕入先との信頼関係の強化、社員が活動しやすい環境づくり、情報の収集などです。

Q：将来についてのお考えは？

A：後継者づくりと事業承継、人材育成とノウハウの伝承、規模に応じた組織改革などの課題もありますが、これらを解決して創業 100 年に向けて健全な発展を目指します。また社会的責任もより強く自覚し、特に環境、安心・安全などに配慮するとともに、社会貢献のできる会社を目指します。

Q：ビジネス大賞を目指す経営者に伝えることは？

A：業種や企業の状況は異なっても基本は同じだと思います。お客様のために何をするかを出発点とし、当たり前のことを当たり前に地道に行うことがお客様の信頼を得て、よい業績を生み出すものと信じています。

(2) 株式会社日精ピーアール

株式会社日精ピーアールは、環境貢献部門に応募し千代田区長賞を受賞しました。その評価ポイントは次の通りです。

- ・印刷方式、使用インキ、使用紙まで、地球環境保全に配慮した高い公共性。
- ・ジグレー版画制作など美術印刷にみられる、水なし印刷とFMスクリーンの組み合わせによるハイクオリティの印刷技術。
- ・印刷業の盛んな千代田区にあって、印刷の歴史に関する研修を毎月開催し、先輩社員によるマンツーマン指導体制をとる等、人材育成に対する真摯な取り組み。

① 基本データ

代表者：中村 慎一郎

業種：印刷業

設立年月：2004年7月1日

資本金：2,000万円

社員数：42名（2011年5月1日現在）

売上高：7億1664万円（2010年度）



② 概要

クレドと経営方針

日精ピーアールでは、その経営理念をクレド（ラテン語で「われは信ず」の意）と呼んでいます。

- ・ Newborn(新生)－本日創業のころでお客様のニーズに対応します。
- ・ Sincerity(真摯)－誠実に仕事に取り組み社会と文化に貢献します。
- ・ Pride(自尊)－プロの誇りをもって最高の品質をお届けします。
- ・ Respect(敬意)－すべての方々への尊敬と感謝の気持ちで接します。

この4つの価値観を中核として会社は経営されています。

事業展開の方向と目標は、美術印刷を柱とした高品質の製品を世に送り出し、顧客から支持されることであり、対内的には公正・公平で働きやすい会社を、対外的には環境保全と地域社会へ貢献する会社を目指しています。

日精ピーアールの経営計画は、わが社



画廊のような会社入り口

は何のためにあるか、固有の役割は何か、どのような姿勢で仕事をするのか、環境や地域に対してどのような価値観をもって臨むのか、など、根本的な価値観に根差すユニークなものです。

日精ピーアールは毎期事業スタートにあたり、キックオフミーティングを開き、経営ビジョンを4つの方向から明らかにしています。すなわち、

- ・事業展開 方向と目標
- ・企業の社会的責任
- ・働きがいのある会社
- ・業績向上 方向と目標

です。これら、経営理念実現の課題が、全社員一人一人に徹底されています。

環境保全の取り組み

株式会社日精ピーアールは、環境保全対策に全力を注いでいる点で、顕著な独自性があります。その例は下記の通りです。

- ・水なし印刷によって、有害な廃液を出しません。
アメリカに本部を置く水なし印刷協会（WPA）より、認証マークを取得しています。
- ・超高精細印刷（通常はAM175線/インチに対し650線相当）を行い、インク使用量、CO₂を削減しています。
- ・適切に管理された森林管理協議会（FSC）認証紙を使用しています。
- ・植物油インキを使用しています。これは、揮発性有機化合物を発生させず、環境負荷が少ないものです。
- ・グリーン電力証書を年間ベースで取得しています。CO₂を排出しないで得られる電力を工場で使用しています。
- ・工場ではLED照明を使用しています。

これらの取り組みは、もちろん大きなコストを要するものですが、日精ピーアールは、あえて業界の先頭を切って環境保全に舵を切っています。



日本水なし印刷協会（日本WPA）の
バタフライロゴ

美術関連の印刷分野への取り組み

日精ピーアールでは、水なし印刷を使い、極めて鮮明度の高い印刷を可能にしました。この技術を活かし、美術関連の印刷を得意分野としています。最先端のアート印刷方式「ジクレー印刷」を駆使して、スペインの画家トレンツ・リャドの作品などのアート版画を手掛けています。

社内の体制について

日精ピーアールは、足立区保木間に工場があります。若い社員はオールラウンド・プレーヤーになって欲しいとの観点から、先輩社員が機械別にマンツーマンの体制で指導をしています。もし、一人に事故があっても他の社員がカバーできれば、お客様に迷惑をかけないで済むとの配慮からです。何よりも顧客ニーズを第一に考える精神がうかがえます。



水なし印刷の機械(保木間工場)

さらに、社内では、月1回印刷の歴史や技術に関する勉強会を開くなど研修にも注力しています。

最近の取り組み

日精ピーアールでは、電子カタログに取り組んでいます。これは、従来紙で印刷されている商品カタログ・会社案内を電子カタログ化するものです。顧客の利便性はアップしても、紙印刷自体は減少することになります。しかし、長期的な視野に立って、今日の利益は失っても、将来のトレンドに乗っていこうという英断がそこにはあります。

③ 日精ピーアールに学ぶ点

・経営理念を末端まで徹底している

日精ピーアールのクレドは前述のとおりですが、さらに、企業の永続性のためには、3Pのバランスが大切であると考えています。すなわち、企業(profit)、社会(people)、環境(planet)の頭文字です。それが目標通りに機能すれば、さらにもう一つのP(peace ; 平和)が生まれると考えています。

このような理念は、額に入れて飾るようなものではなく、全社員の行動指針として機能しています。社員は現場において、迷うことなく、迅速に、誇りを持って働くことができます。

・エコブランディングへの決断

現在、印刷業界は極めて厳しい状況にありますが、日精ピーアールは「環境」をキーに会社の方針を明確に打ち出しました。顧客からは環境保全に注力する印刷会社という高い評価を得て、ブランドを確立したと言えます。現に、日精ピーアールに自社パンフレットの印刷を発注し、「水なし印刷」マーク掲載を希望する学校法人等も増えています。

このように、明確な方向を打ち出すためには、背後に経営者の決断力と強いリ

ーダーシップがあることはいうまでもありません。

・フラットな組織と風通しの良い社風

日精ピーアールは、近時、ピラミッド型の組織体制から脱皮し、営業部門に複数のユニット制を導入しました。ユニットのリーダーには、若手社員を起用し、従来の幹部は社長とともに、このリーダーをサポートする体制です。

会社の経営者にとって、組織を変えることもまた、決断力を要するものです。

日精ピーアールの決断のブレのなさは、高い公共性に裏打ちされたものであることにその理由があると思われます。

【千代田区長賞を受賞して】

千代田区ビジネス大賞に参加しようと思決したきっかけは、主催者の言われる「中小企業の成長発展を支援する目的で経営革新や経営基盤の強化に取り組んでいる企業を表彰する」との趣旨に共感を抱き、また、当社が世間でどのような評価を得られるのかを診断していただきたいとの意図もあって、第一回から連続で応募して参りました。

エントリー部門は、当社が目指している環境貢献部門であります。

当社の取り組む印刷業界では、年を追うごとに「地球環境保護への対処」が大切であるとの確信のもと、生業を通じて可能な範囲で出来る限りの環境対応に取り組んできました。

3年目を迎えた時点で、其の努力が認められ千代田区長賞を受賞致しましたことは、長年の地道な努力が決して無駄ではなく必ず認めて頂ける時が来るという力強いメッセージと受け止めております。

それも、おそらく地球環境対応では日本でもっとも力を入れている千代田区からの、しかも初代「千代田区長賞(注)」受賞企業として表彰式の席上で名前を呼ばれました際には、喜びと共に正に身の引き締まる想いでありました。

これからは、更に一層、千代田区長賞受賞を誇りとして、当社の経営ビジョンである地球環境保護は勿論のこと、さまざまな形での社会貢献に寄与する企業を目指し、千代田区内企業の良き見本となるように、社員一丸となって地道に且つ着実に業容の拡大を図り企業のレベルアップを続けて行く覚悟で日々臨んでおります。

(注) 千代田区長賞は第3回千代田ビジネス大賞より創設された

(3) キングランメディケア株式会社

キングランメディケア株式会社は、自由部門（環境整備）に応募し、東京商工会議所千代田支部会長賞を受賞しました。その評価ポイントは次の通りです。

- ・カーテンの製造から定期的な交換・消毒まで、一貫したシステムを確立し、高い付加価値とリーズナブルな料金体系で、医療・福祉施設用カーテンリースというニッチな市場において圧倒的なシェアを獲得していること。
- ・特許を取得したカーテンフックは着脱が容易であり、カーテン交換作業時間の短縮が図られていること。
- ・スタッフには医療施設内作業者にふさわしい服装やマナーが徹底され、顧客である医療現場から高評価を得ていること。
- ・全社員参加のビジネスコンテストを毎年実施し、新たなビジネスチャンスを模索する活発な企業風土を有すること。

① 基本データ

代表者：松原 達也

業種：医療・福祉施設用

カーテンリース、設備管理

設立年月：2003年6月

資本金：4,000万円

社員数：136名

売上高：47億5902万円（平成21年度）



② 概要

社名の由来は王が走る？

キングランを直訳すれば「王様が走る」という意味になります。これは、各担当のトップ自らが率先垂範して行動を示すことを目指して名づけたものです。同時に、お客様にご使用いただく商品やシステムは、常に「KING＝最高ランク」が「RUN＝継続」することを企業理念として社名としています。

そして、継続（continuity）、創造（creativity）、挑戦（challenge）の3つを3Cスピリットという企業理念として掲げています。



医療施設用カーテン

仕切り用カーテンリースでは圧倒的なシェア

病院や介護施設に行くと、仕切り用カーテンがたくさんあります。このカーテンをリースしているのがキングランメディケアです。2003年6月創業で設立10年に満たない新しい会社ですが、キングラングループ自体は1970年代に事業を開始し、病院や福祉施設のカーテンリース会社としての歴史は40年を超えています。現在は、グループの中核企業として関東甲信越地区を担当し、この地域では70%以上と圧倒的なシェアを誇っています。

カーテンフックで特許取得

この成長の原動力となったのは、たゆまぬ技術革新と顧客のニーズに対するきめ細かな対応力であるといえます。医療・福祉施設のカーテンに特化し、縫製から取り付け、定期的なクリーニング、さらには使用済みカーテンの回収、廃棄まで一貫したシステムを自社で築きあげて、安全・安心を提供しています。



カーテン取替えの様子

医療・福祉施設は基本的に365日24時間稼働していますので、カーテンの取替えも短時間で確実に行わなければなりません。キングランメディケアはカーテンフックの技術で特許を取得しています。使用中はカーテン自体の重みでしっかりとランナーに固定されますが、カーテンを持ち上げると自然にランナーからはずれ、フックが生地内に自動的に収納される構造となっています。この技術によって、施設内での取り替え時間の短縮を実現することができました。また、自社工場での洗濯・消毒の時もフックが邪魔にならないので、工程や作業時間の短縮にも貢献することになりました。

また、今では当たり前になっている不燃加工素材への対応や院内感染予防の滅菌・消毒加工にもいち早く対応し、現在の地位を確立することとなりました。

医療施設向けの関連事業

病院や介護施設は多様な外部業者からのサービスの提供で成り立っています。キングランメディケアはカーテンリースで築き上げた信用、信頼をもとにして、さまざまな周辺事業にも進出しています。例えば、施設の内装および外装工事、清掃、ビル管理、事務機器や什器備品のリース、エアコン清掃など、まさにかゆいところに手の届くようなサービスを提供しています。リース業というよりむしろ各種サービス代行業といったほうがふさわしいかも知れません。

また、ここまで成長できた要因は物品やサービスの品質や価格だけではありません。施設内で業務を行う社員の服装やマナーにも配慮しています。施設の清潔感を損ねないようにユニフォームを着用し、看護師などの病院スタッフに勝るとも劣らない言葉遣いや態度で施設の雰囲気を壊さないように徹底しています。そのため、病院のスタッフと間違えて、お見舞い客から道を尋ねられたり、すれ違いざまに会釈されたりすることもあるそうです。

新たな分野へも積極的に進出

医療福祉分野で確固たる地盤を築いていますが、そこだけにとどまらずグループ全体としては異業界へも積極的に進出しています。すぐに収益を求めているわけではなく、将来のグループ内の事業として役立てばよいというのが新事業への考え方のようです。代表的な新事業としては、アニメ事業、フィットネス事業、童謡コンサート事業、海外展開などが挙げられます。

社員が誰でも参加できるビジネスコンテスト

全社員によるビジネスコンテストが行われています。これは、入社年次、役職を問わず誰でも参加でき、優秀なプランには会社が出資して事業を開始できるというものです。また、その結果、売上など一定の基準を満たすと別会社として独立し、プランを提案した社員は社長になることができます。



社内ベンチャー第1号

女性向けゴルフショップ「クイーンズ ノア」

③ キングランメディケアに学ぶ点

・ ニッチな市場で圧倒的なシェア

医療・介護施設向けカーテンリースという狭い市場に特化し、勝てる土俵で徹底して勝ちを収めるという戦略を採用しています。同業者の攻勢や異業種からの参入があろうとも、価格競争に巻き込まれることなく安定した事業収益をもたらしています。

・ 商品・サービスの差別化

365日24時間稼働している医療施設においては、カーテンの取り替えのために余裕を持った作業時間はありません。「少しでも早く」という顧客ニーズを捉え、他社と差別化するためにカーテンフックの特許技術が活かされています。また、作業スタッフのマナー向上を徹底し、他の事業者へ容易に変更されることを防い

でいます。

・ **新たな事業を開発する活発な企業風土**

既存事業がうまくいかなくなってから新事業開発に取り組むのではなく、常に新しい事業への視点を欠かしません。どんな事業でも一朝一夕に成長軌道に乗せることはできませんので、常に多方面に目を配っています。

また、新規事業は一人ひとりの社員の創意工夫を最大限に活用しており、大胆な権限委譲とともに、社員のモチベーション向上に役立てています。

【松原達也社長に聞く】

Q：受賞のご感想は？

A：思いがけない受賞でびっくりしています。ひとえにお取引している医療・福祉施設のお客様のおかげです。感謝の気持ちで一杯です。

Q：とても活発な社風とお見受けします。

A：「よく遊ぶ社員はよく仕事もできる」と考えています。ですからゴルフ・野球・サーフィン・麻雀・魚釣り・ハイキングなどのサークル活動には手厚い補助を行っています。新入社員には「失敗から逃げたり目をそらしたら何も得られないが、失敗から学んでファイトをかきたてるんだったら、失敗だって財産だ」と言っています。

Q：社内ベンチャー制度を実施しているそうですね。

A：私自身が大学在籍中から事業を立ち上げてきた学生ベンチャーの走りなのです。また、当社に入社する際「3年経ったら独立したい」と言ったことを、キングランの創業者が覚えており、入社3年後にいきなり郷里の九州に帰され、地域のグループ子会社の社長をやらせてもらいました。最近では、創業できることに魅力を感じてキングランメディケアに入社した社員もいます。これからも、新事業を数多く作りたくさんの経営者を育成したいと思っています。

(4) 株式会社インフロー

インフローは千代田ビジネス大賞のニュービジネス部門に応募し、優秀賞を受賞しました。その評価ポイントは次の通りです。

- ・プリント基板の試作という市場において、自社ウェブサイト（P板.^{ビーバン}ドットコム）、及び国内外における独自のネットワークを活用し、「高品質、短納期、低価格」での提供を実現している優れたビジネスモデル。
- ・大手から中小まで国内のモノづくり企業における、研究開発予算と研究開発期間の大幅な効率化に寄与している高い高社会貢献性。
- ・創業から9年間毎年利益を出し続けている収益力と、それに基づいた財務安定性。
- ・電子工作コンテストへの支援、定期的な各種ボランティア奉仕活動への参加などの積極的な社会貢献活動。

① 基本データ

代表者：田坂正樹

業種：電子回路製造業

設立年月：2002年4月

資本金：3,400万円

社員数：15名（2011年4月30日現在）

売上高：9億5000万円

経常利益：2000万円（2011年度）



② 株式会社インフローの概要

プリント基板のマーケットを初めてインターネット上に創造

インフローはプリント基板製造業です。現代の電子機器はどれも半導体製品（ICやLSIと呼ばれる）を数多く用いて作られています。プリント基板は、これらの部品間を電氣的に接続するために絶縁体の表面または内部に配線を施したものです。電子機器にとっては欠くことのできない基礎部品で、その国内市場規模は1.2兆円にのびます。大小多数のメーカーが乱立していますが、通常その受発注は営業担当者による人的作業に依存しています。

一方、インフローではP板.comという自社ウェブサイトです。CADソフトを使える人ならば、ホームページ上に無償で提供されている専用ソフトで電子データを作成し、オンラインで注文することができます。再注文時もネット上で、納期や数量を自由に選択して注文することができます。

このシステムが、消費者レベルでのインターネットの普及とは一味異なるインパクトを日本経済に与えたのです。

日本の製造業発展を支える存在感

このサービスを最も歓迎したのは、電気機器メーカー等の研究開発スタッフたちでした。現在の電気機器メーカーは、新製品を発売してもあっという間に他社に真似をされてしまいますので、次々とリニューアルを重ねて行かなければなりません。そのために彼等は不断の研究開発を重ねます。その際に、何度も何度も試作品を作ることになりますが、その度に部品の発注先と一つ一つ諸々の交渉を行ってはいは時間がかかり過ぎます。

そこに光明を与えたのがインフローのP板.c o mでした。ネット注文なので深夜でも発注できます。注文画面には納期別に納入条件が自動的に提示され、その中から最適なプランを選択するだけで、指定通りに納品されます。メーカーの研究者にとっては、時間と手間の大幅な削減につながりました。

次に受注者側であるインフロー側から見てみます。

試作品に必要な基板はごく少量です。通常、少量の部品を製作すると単価は高くなります。しかしP板.c o m経由で受注することで、受注活動に要する人件費が削減できました。また国内の案件をまとめて海外の協力会社に発注することで、少量でもリーズナブルな価格での提供が可能となりました。

研究者は、試作用の高額な材料を購入する際に、社内での承認を得るために煩雑な社内稟議を何度も上げなければなりません。ところが、コストがかさむ要因となりがちなプリント基板をP板.c o mで安く調達できるようになったことで、この苦勞から解放されました。またそれだけでなく、1回の試作コストが下がった分だけ、試作の回数を増やせるようにもなりました。この結果、新製品の完成度が高まることにもなったのです。この意味でインフローは、国内製造業の技術水準の向上に大きく貢献しているといえるのです。

現在ではインフローの顧客は、大学や中小事業者だけでなく多くの国内大手電機メーカーにまで広がっています。また、その高い評価は7割を超えるリピート率に表れています。

追隨を許さないために

このビジネスモデル自体は、ウェブサイト構築力と外注先さえ揃えられれば、後からでも比較的容易に参入できます。実際に検索エンジンで「プリント基板、ネット注文」と検索すれば、同じような業容の企業が多数表示されます。

しかしインフローのように10年近く存続している企業はみつきりません。この理由について田坂社長によれば、「良質なサービスを継続するために、良質な協力企業（プリント基板の製造委託先）を数多く揃え続けることがとても難しいから」なのだそうです。協力企業と助け合う中で、高品質でありながら70%のコストダウンと99%以上の納期順守率を維持していることこそが、インフローの独走

を可能にしているのです。

慎重な経営の舵とり

これだけ順風満帆に事業が軌道に乗ると、海外進出や新事業展開など拡大路線に走る経営者は多いものです。しかしインフローは、一度自社を利用して下さった顧客の利便性を第一に考えて、毎期の利益はP板.comの改良のために投下してきました。

特に事業が軌道に乗ってきた後は、周囲からの誘惑がつきものです。しかし田坂社長は自身が100%納得しなければ借入を伴う投資は行わない主義です。現在でも堅実に、ほぼ無借金での経営を継続しています。

多彩な社会貢献活動

その一方で、企業規模からは考えられないほどの社会貢献活動を実施しています。将来の物作り人材を育成する目的に行っている電子工作コンテストへの支援、世界中の恵まれない子供たちを支援するプラン・ジャパン活動への参加などです。

また環境負荷低減策として、社内ではISO14001取得に始まり、チームマイナス6%や最近ではチャレンジ25（集団エコ活動の一つ）にも取り組んでいます。

さらには年に1回、従業員自らが地域ボランティア活動に参加する機会も設けるという徹底ぶりです。



P板.comのトップページ

③ インフローに学ぶ点

- ・ 自社顧客像の明確化

中小企業にとってターゲットの絞り込みは重要な課題です。インフローは「高

品質、短納期、低価格での提供」という自社の強みを最大限活かす道を考えました。

- 大量に必要な場合は、自社生産するか商社から購入する方が合理的
- 極めて高精度な基板の製作では、直接担当者同士の打合せが必要
- ネット注文に向くのは、技術力は必要だが注文に際して細かい摺り合せまでは不要な片面～8層の基板

その結果浮かび上がったターゲット顧客が、多頻度に少量ずつ精緻な試作品を作らなければならない、企業や大学の研究者たちだったのです。

・ユーザー視点で追求し続ける品質向上

インフローでは創業からこれまでの間、協力企業の開拓と彼らの技術力向上に一貫して取り組んできました。全案件に対してアンケートを実施し、万が一の不良発生をも見過ごさない体制を敷いてきました。不良が発覚すれば製造元の協力企業との間で十分な検証を行うなど、これらの情報は厳格な品質管理の目的にも活用されています。

・経営指標に見える健全な資金管理

外注先を海外に保有して製造原価を下げ、大量の取引に参加せず値引き競争に巻き込まれないことで、売上高総利益率は 33.2%（業界平均 19.5%）と極めて高い数値となっています。

一方で売上高販管費比率は 25.1%（業界平均 13.7%）と高いですが、これはシステムの改善、社員への配分、社会貢献活動が反映しているからです。それでも本業全体の収益性を表す売上高対営業利益率は 8.0%（業界平均 6.9%）と良好で、販売管理費を会社が発展できる範囲にコントロールしているのです。つまりインフローは、本業で得た利益を、顧客と社員と社会に分ち合いながら成長しているのです。（経営指標数値は全て 2010 年度のもの）

(5) 株式会社建設エンジニアリング

株式会社建設エンジニアリングは、千代田ビジネス大賞の経営革新部門他に応募し、優秀賞を受賞しました。その評価ポイントは次の通りです。

- ・土木・建築工事業から離れ、土木・建築サービス業へ経営資源を集中展開する「選択と集中」を行い、現在では安定した業績を維持していること。
- ・顧客の立場に立ったコンストラクション・マネジメント（以下CMという）業務を、中心に据えて事業展開していること。
- ・公共工事が減少する環境変化に対応し、官だけでなく民も標的顧客として事業領域の拡大を進めていること。
- ・権限委譲により、報告・連絡・共有のみのスピード経営を実践する一方、個人面談などにより社員のモチベーションアップにも配慮していること。

注) コンストラクション・マネジメントとは、「建設生産・管理システム」の一つで、発注者の補助者・代行者であるCM会社が、技術的な中立性を保ちつつ発注者の側に立って、計画・設計・発注・施工の各段階において、設計の検討や工事発注方式の検討、工程管理、コスト管理などの各種のマネジメント業務の全部または一部を行うものをいい、設計から施工までの建設生産段階の合理化・最適化に主眼を置いた業務です。

① 基本データ

代表者：宇津橋 喜禎

業種：土木建築設計業、
建設コンサルタント業

設立年月：1982年12月

資本金：9370万円

従業員数：32名

売上高：4億2592万円（2010年3月）



② 概要

徹底した顧客志向・社会志向の経営理念

建設エンジニアリングは、1982年12月に大日開発コンサルタント株式会社として設立され、1992年3月に現商号へ変更し、2000年に本店を千代田区の現所在地に移転し今日に至っています。この間、環境変化に的確に対応して地道に成長を遂げてきました。

過去には技術力偏重の経営方針や、談合や耐震偽装などの反社会的行為により批判を受けた建設業界にあって、建設エンジニアリングは4年前に、次のような経営理念を策定し経営に活用しています。

すべてはお客様のために、そして社会のために
私たちは徹底した「顧客志向」、「社会志向」に基づき、
社員全員で知恵と力をつくし、優れた技術、新しいアイデア、
そしてご満足いただけるサービスをお客様にお届けします

土木・建築工事業から土木・建築サービス業へ

公共工事の減少・低価格入札の増加、受注競争激化が続く経営環境下、2002年に、土木・建築工事業を縮小し、施工監理・設計・CM業務を主体とした土木・建築サービス業に経営資源を集中展開する「選択と集中」の道を選択しました。

その後、前述の経営理念の下、顧客に本当に役立つ「技術」、真の顧客満足のための「アイデア」、顧客に喜ばれ満足していただける「サービス」の3つの力を活かし、「お客様のための土木・建築サービス業であり続ける」との思いで社内のベクトルをあわせ、建築・土木の両部門が一体となって事業を展開しています。

建設エンジニアリングは、顧客の立場・ニーズを第一と考え、日本の土木・建築プロジェクトの発注者には、まだまだ知名度が低いCM業務をコア・コンピタンスに、サービス内容の変革を行い顧客満足を創出しています。

以前から、土木・建設工事においては一括発注方式が採用されています。これでは実際の設計や施工に関して、最善の品質・コスト・工期が維持できているかが、発注者には分からないという問題点がありました。そこで、建設エンジニアリングは、工事の実設計段階から参加して発注者を支援することにより、これらの問題点の解消に努めています。

つまり、発注者の意向に沿った建築物の仕様などの品質と予算を達成するために、豊富なノウハウ・スキルを保有する建設エンジニアリングが発注者の代理となり、計画・設計・発注・施工の各段階において施工業者に対し徹底したマネジメントを行います。その結果、透明性の高い価格や工期などが実現し、マネジメントのメリットが発注者に還元されることとなります。

CM業務は発注者にとってメリットが大きいので、今後は、ますます社会の関心が高まり、当サービスを導入するケースが増加することが予想されます。さらに、建設エンジニアリングでは、建設段階からではなく、プロジェクトのより上流の企画段階から参加して、発注者を支援するプロジェクト・マネジメント（PM）業務への進出も将来的には計画しています。

業績面においては、「選択と集中」が功を奏し、2003年度から黒字経営を続け、2008年度には累損を解消し、現在は安定した業績を維持しています。

標的顧客は官民全て

公共工事においては、価格だけで落札者を決定していた従来の落札方式とは異なり、技術提案プラス価格で落札者が決まる総合評価方式に変わってきましたが、案件そのものが減少しています。このような状況に対応して、建設エンジニアリングはCM業務をサービスの中核に据えるとともに、事業領域を公共事業だけでなく民間の工事に拡大して、損害保険会社、自動車関連の民間企業や学校法人などをターゲットに、成果をあげています。

特に、学校法人においては校舎、体育館、学生寮等の新築・改修工事、グラウンドの拡張・人工芝化等多様な施設建設に設計会社・CM会社として関わり、安全性・機能性の改善に、官庁業務での経験を活用する一方、民間でのサービス・技術経験を官庁発注業務の改善に水平展開することにより、相乗効果を発揮しています。

やる気を引き出す事業運営

営業専任は社長一人ですが、管理部門を除くすべての社員は営業兼任とし、顧客の立場・顧客のニーズを第一と考え、顧客のためになる提案営業を推進しています。社員に対しては、営業的センスを身につけ、個々の顧客が何を欲しているのか、何を望んでいるのかなど、顧客のニーズを読んで行動するよう指導しています。

契約に関することは社長決裁とし、その他の営業や現場に関することは権限委譲により、報告・連絡・共有のみで相談なしのスピード経営を実践しています。毎週火曜日にスケジュール会議、土木・建築分科会を開催して、情報の共有に努め、全正社員に携帯電話を貸与し、報告・連絡・共有に活用しています。

また、社員が顧客の現場に常駐する形で業務を遂行するケースが多いため、毎年6月に行う全社員総会の開催、社長と社員との個別面談などにより、経営方針や財務内容を説明した上で、社員とのコミュニケーションに積極的に取り組み、社員のモチベーションアップにも配慮しています。

③ 建設エンジニアリングに学ぶ点

・環境変化への的確な対応

経営環境の変化に的確に対応して、選択と集中を行い、また官主体から官民全てへと事業領域の拡大を進めてきたことで経営成果をあげ、安定した業績を維持しています。

・サービスの変革への取り組み

わが国の土木・建築プロジェクトの発注者には、まだまだ関心が低く浸透して

いないものの、今後の導入拡大が期待されるCM業務をサービスの中核にして、建築・土木の両部門が一体となってサービスの変革に取り組み顧客満足を創出しています。

・ **提案営業の推進**

顧客志向、社会志向の経営理念の下、社員に対しては受身の姿勢を改め、顧客の立場・顧客のニーズを第一と考え、顧客のニーズを読んで行動するよう指導し、顧客のためになる提案営業を推進しています。

(6) 株式会社マジカルポケット

株式会社マジカルポケットは、ニュービジネス部門に応募し特別賞を受賞しました。その評価ポイントは次の通りです。

- ・ I R サービスという大手 2 社が寡占する市場に、法定開示サービスではなく投資家向け情報提供に重点を置いた新たな切り口で参入し、多数の上場会社へのサービス提供に成功したこと。
- ・ 企業の立場に立った投資家向け情報提供という独自サービスで多数の顧客を獲得し、今後も更なる成長が期待できること。
- ・ 日本の株式市場活性化に役立ちたいという経営理念を持ち、独自のサービス開発につなげていること。

① 基本データ

代表者：平田 茂邦

業種：I R 関連印刷等のサービス提供

設立年月：2003 年 4 月

資本金：1,000 万円

社員数：10 名

売上高：1 億 1229 万円（平成 21 年度）

1 億 1992 万円（平成 22 年度）



② 概要

明確な経営理念

マジカルポケットは、「社会的課題の解決と新しい価値の創造」を
経営理念とし、顧客満足度の最大化を目指します

とホームページで謳っています。社会的課題とは日本の株式市場の活性化であり、そのために投資家向けに投資家が企業を評価するために必要とする情報(いわゆる IR 情報)を低コストで早く提供できるサービスを事業としています。

社内では常に、提供するサービスがマジカルポケットにとってどうか、ではなく、投資家の役に立つのか、お客様である企業にとってどうか、が問い続けられています。

創業のきっかけ

社長はカナダ留学から帰国して 1 年後に会社を設立しました。海外の経験を踏まえると、日本には本当の投資家向け情報が少ない、上場会社がもっと簡単に伝えたい情報を投資家に提供できるようになったら、日本の株式市場の活性化に貢献できるのではないか、との思いで会社を設立しました。

市場の変化に応じた自己変革の継続

会社設立当初はIR情報を印刷して配るというサービスから始めました。株価上昇に伴う株式市場の活性化に伴い、正確な印刷物を迅速に提供することにより、一定の成長を実現できたのですが、印刷物だけによる情報提供に限界を感じインターネットを活用したサービスの提供を少しずつ進めていました。

順調だった株式市場も2007年後半から下がり始めました。その結果法定開示以外の印刷物による情報提供の予算が削られ、売上高も減少しました。それを契機に、以前から進めていたインターネットによる情報提供を本格化させ、投資家向け情報サイトのデータを自動更新できるシステムであるIRポケットのサービス提供を2008年6月に開始しました。

このように、常に投資家が必要とするIR情報の提供という目的を達成するために状況の変化に応じてサービスの提供方法を変えながら追求し続けたことによりマジカルポケットは成長を続けることができました。

現在このサービスを利用している上場会社は400社に達しています。これは全上場企業の1割強の会社がサービスを利用しているということであり、大きな成果として評価できます。

③ マジカルポケットに学ぶ点

・経営理念をしっかりと持ち、そこからぶれない

社長は日本の株式市場の活性化が第一であり、マジカルポケットの成長はその次という姿勢を貫いています。常に日本の株式市場の活性化のために何ができるかを追求した結果が持続的な成長につながっています。

・情報収集のネットワークが広い

社長は新興上場企業の社長とのネットワークを大事にしています。その結果、上場企業がどのようなサービスを必要としているか、法定開示資料の何が不足かを的確に把握することができ、競合する大手2社に対して優位性のある新たなサービスの開発が実現できています。

・社員のモチベーションを高めることを大事にしている

マジカルポケットはまだ社員数も少ない小さな会社ですが、社長は社員の成長を促す仕組みづくりに工夫を重ねています。定期的に朝礼を行ったり泊りがけの研修を行うほか、現在は目標設定による動機づけを人事考課制度に取り込み、社員が目標意識を持って仕事に取り組むような仕組みを実施しています。

・ **社会貢献に取り組んでいる**

マジカルポケットは株式市場の活性化を使命としていますが、社会貢献にも意識的に取り組んでいます。カンボジアの貧しい子供たちに支援の手を差し伸べるNPO法人「かものはしプロジェクト」への寄付を長年続けています。

(7) 株式会社 MONOKOFU

株式会社 MONOKOFU は、ユニーク部門に応募し特別賞を受賞しました。その評価ポイントは次の通りです。

- ・高齢者個人世帯の急増を背景に、家族の一員としてのペットに着目し、犬のおやつをギフト商品化するユニークな発想力。
- ・基幹包装における再生紙の使用や、茨城県霞ヶ浦に生息する指定外来駆除対象魚「アメリカナマズ」を主原料としたペットフードの製造販売などにみられる環境に対する配慮。
- ・厳選された国産原料で、ナチュラルな天然ものだけを使用し、無添加で安心安全な商品を顧客に提供する高い開発力。

① 基本データ

代表者：白田博
業種：ペットフード製造販売業
設立年月：2004年7月1日
資本金：1800万円
社員数：3名（2011年5月1日現在）
売上高：2億3143万円（2010年度）



② 概要

企業の理念

愛犬家の気持ちとペットの健康を第一に考え、つねに安心安全な製品を提供することを理念としています。これは、単身家庭が急増し、「ペットはもう一人の家族」との認識が一般化している今日の状況にあって、社会を癒したいとの社長の思いが結実したものです。

創業のきっかけ

社長の叔母にあたる方が、ペットフード販売の会社を経営しており、高齢となったことから、大手商社を退職し会社を引き継ぎました。その後、犬のおやつを「ギフト」にするというアイデアを思いつき、銀座という高級感のあるネーミングと相まって、「銀座ドッグ ギフトボックス」は会社業績を支えるヒット商品となりました。

このように、愛犬家のニーズを的確にとらえるビジネスセンスは商社時代に培われたものかも知れません。

新商品の開発

次に、エイジングケア・ジェルを開発しました。これは、妙高山麓に自生する山野草を主原料に新鮮な野菜、果物、キノコ、海藻類を熟成させたもので、酵素の力を高齢犬の健康管理に役立てていくというものです。人間でいえば、サプリメントの役割を果たすものです。これもヒットしました。このように記述すると、アイデアだけの会社のようにですが、その根底には犬も家族同様に考える白田社長の発想が窺えます。

最近の取組

さらに犬のケアサポートシステム(老犬介護システム)を創設しました。これは動物病院、トリミング、躰、デイケア、などの関連総合施設です。今までにない新しいサービスで、すでに東急電鉄が建設するマンションを中心に導入が始まっています。

さらに最近注力している取り組みは、犬の健康診断です。これは、犬の体毛を20本ほど切り郵送するだけで、ストレス、食欲減退などから、心臓病、白内障、糖尿病まで、健康状態がすべて分かるというシステムです。愛玩犬だけではなく、狩猟犬や使役犬まで活用することができます。

ものいぬ動物との付き合いを考えると今後急速にニーズが拡大するビジネスではないかと思われれます。

③ MONOKOFU に学ぶ点

・アイデアを単なる思いつきで終わらせない

「犬におやつを与えたら」と考える人は多いと思います。また、現実に商品化している会社もあります。しかし、それをギフト商品としてヒットさせるためには、企業の総合的な力量が問われることとなります。株式会社 MONOKOFU は、パッケージからPRまで、全てに一貫して犬の健康を考えるという姿勢が表れています。

・アイデアの根底にある理念

MONOKOFU のアイデアの根底には、ペットを家族同様に扱うという姿勢があり、これが新商品開発につながっています。アイデアが出ないときには、われわれの会社は何のために存在するのかということ、もう一度考えてみる大切であることを教えてくれます。

・環境や社会への貢献を忘れない

MONOKOFU では環境に配慮して、包装にも再生紙を使用しています。見た目の美

しさが求められるギフト商品では勇気のいる決断です。

また、茨城県霞ヶ浦に生息する指定外来駆除対象魚であるアメリカナマズを主原料としたペットフードの製造販売もしています。このように、環境や社会への貢献を忘れない企業が、消費者など関係者の支持を受けることは間違いありません。

2. 受賞企業から学ぶ点

第3回千代田ビジネス大賞を受賞した7社から学ぶ点を考察した結果として“独自性”“自己変革”“顧客ニーズへの対応”が共通するキーワードとして浮かび上がりました。経営環境の変化に対して、常に自らが改革を実践して、独自性を発揮しながら顧客ニーズへ対応している姿勢が見られます。改革といっても経営方針を180度転換するような大げさなことではなく、継続的な顧客満足のために顧客への新しい価値を提供し続けることなのです。

(1) 独自性

経営資源の限られた中小企業は大きな市場でナンバーワンのポジションを獲得する事は困難が伴います。受賞した各企業は小さな市場で独自の製品・サービスを提供しオンリーワン企業として地位を確立しています。

大賞を受賞した鈴新では、創業当初から大手企業が扱わないレコード針というニッチ製品をメインに独自製品を提供し、競争優位性を確立しています。千代田区長賞の日精ピーアールでは印刷方式や使用インキ、使用紙まで地球環境に配慮する印刷を業界に先駆けて導入するとともに、高度な技術力を要する超高精細印刷に注力し、顧客から高い支持を得ています。東商千代田支部会長賞のキングランメディケアは、特許を取得したカーテンを医療・福祉施設にリースするというニッチな市場で70%という圧倒的なシェアを獲得しています。Eコマースによるプリント基板業界は競合の激しい市場ですが、優秀賞を受賞したインフローは後発組ながら創業以来9年間連続して利益を計上、躍進を続けています。革新的ビジネスモデルとローエンド製品に限定することで、高品質でありながら70%のコストダウンと99%以上の納期遵守率となっています。

特別賞を受賞したマジカルポケットとMONOKOFUの2社は製品やサービスを他社と差別化することで成功している会社です。マジカルポケットでは、IRサービス市場で大手企業が寡占する法定開示サービスとは異なる投資家向け情報提供で多数の上場企業を顧客として獲得しています。MONOKOFUはペット用のおやつを贈答品と位置づけてブランドを確立しています。

(2) 自己変革

将来の会社のあるべき姿を尋ねると「現状維持で満足、このままで良い」と答える経営者がいます。しかし、企業を取り巻く環境は常に変化しています。環境変化に適応して企業が生存していくためには、身の丈に合った自己変革が必要なのです。自己変革とは、製品やサービス、業務プロセスに対して自社の強みを活かして自己を変えていくことです。環境変化に対して受賞企業はどの様に適応しているのでしょうか。

鈴新では会社の基本方針を徹底すると同時に社員の発想力や自主的な活動を尊重し、常に新製品の開発と新市場の開拓にチャレンジしています。また、権限と責任を明確にすることによってスピード感のある経営を実現し、顧客満足の上につながっているのです。建設エンジニアリングでは「官主体から官民全てへ」と事業領域の拡大を進めて経営環境の変化に的確に対応し、安定した業績を維持しています。マジカルポケットでは環境変化に対応した IR 情報の提供を行い、投資家の要求に応えることで成長を続けています。この様に経営環境の変化に対して、現状に甘んじる事なく自ら変革を行っていく経営姿勢が受賞企業に共通しています。

(3) 顧客ニーズへの対応

常に自己変革しながら他社にない独自の製品やサービスを提供していても、顧客ニーズに対応しなければ顧客の支持は得られません。受賞企業は対象とする顧客は誰なのか、そのニーズは何なのかを的確に捉え、業績を向上させています。鈴新の主要製品である三分割鉄個片は、海底ケーブル敷設に不可欠な部品です。

これは鈴新がコーディネータとしての真価を発揮し、顧客ニーズを的確に受け止めて開発に成功した結果です。キングランメディケアでは新たなビジネスチャンスを常に模索するため、全社員参加のビジネスコンテストを毎年実施し、顧客ニーズの把握に努めています。優秀賞を受賞した建設エンジニアリングでは、顧客の立場・顧客のニーズを第一と考え、発注者の意向に沿った建築物の要件と予算を前提に管理サービスの提供を行っています。インフローでは全案件に対してアンケートを実施し、ユーザー視点で品質向上を追及しています。このように受賞した各企業では、さまざまな方法で顧客ニーズに対応し業績を伸ばしています。

(4) まとめ

マネジメントの父ピーター・ドラッカーが著した「経営者の条件」(ダイヤモンド社刊：上田惇生訳)に、経営者として仕事の優先順位について述べています。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">(a)過去ではなく未来を選べ(b)問題でなく機会に焦点を合わせよ(c)横並びでなく独自に方向を決めよ(d)無難で容易なものでなく、変革をもたらすものに照準を高く合わせよ |
|---|

これらは、千代田ビジネス大賞を受賞した各社のビジネススタイルにも該当する事です。千代田ビジネス大賞の受賞企業は、将来のあるべき姿 (**未来**)を明確にし、常にあらゆるチャンス (**機会**)を捉えて、経営環境の変化に製品・市場(**独自**)で適応(**変革**)することが出来る会社であるといえます。

第3章 エントリー企業の今後の課題について

1. 中小企業の課題

1991年にバブル景気が崩壊して以降、一時的には世界的情報化の進展の中でIT革新による景気復活の兆しが見えたものの、経済のグローバル化や情報化といった国際的な競争環境は急速に激化しています。

そうした状況の中で、わが国の中小企業はたいへん厳しい経営の舵取りを強いられています。特にこの3年はリーマン・ショックや世界的金融危機などの影響や、未曾有の大災害となった東日本大震災も重なって、その経営環境はますます厳しさを増しています。

しかし、こうした厳しい経済状況にありながらも、世界に誇るモノ作りやサービス提供の強みを活かし、更なる品質の向上や専門性の向上を追求することで、市場での生き残りを賭けて果敢に挑戦しています。

それは単に加工の技術力が優れているとか、加工設備のオペレーション力が優れているということだけではありません。それは経営者をはじめとする従業員の血の滲むような努力があることはもちろん、その家族や仕入先、販売先、支援機関などの継続的な支えや支援があってこそその賜物であるといえます。

また、経営者の思い入れや情熱の重要性に加えて、その思いを従業員が共有化することで増幅される連携力、独自技術・サービスの開発力、独自技術・サービスを継承すべき人材育成力、独自業務プロセスの開発・改善、外部協力企業との戦略的アライアンスなどがますます重要になっています。

こうした取り組みから見えてくることは、従来のバランスシートに表される有形資産（土地、建物、機械設備、原材料等）よりもむしろ、バランスシートには計上されない無形資産（オフバランス）である人的資産（知識・ノウハウ等）、組織的資産（業務プロセス・人材育成等）、関係性資産（外部連携・人的ネットワーク等）などを戦略的にマネジメントすることの重要性が高まりつつあるということです。

今後これらの無形資産である知的経営資源の強化を進める方策としては、

① 経営方針・経営ビジョンを明確化すること

古くからある手法ですが、営業日報などを導入して日常の意思疎通を深め、朝・夕礼で社長メッセージを定期的に発信するだけでも予想以上の成果が生まれます。

② 社内マネジメントシステムを明確化すること

ISOやエコアクション21などの取り組みを進めながら、部門間で各々の業務内容を理解し合うことで、全社で業務プロセスの効率化を図ることができます。

③ 知識・ノウハウを共有する人材育成システムを整備すること

得意先情報や営業活動情報、お客様クレームなどを全社で共有化するための仕

組作りを行うことで、緊急時の顧客対応の迅速化や顧客満足度の向上を図ることができます。

④ 独自の技術力を高めつつ、外部との連携体制を整備すること

永年培ってきた自社の強みを明確にして、自社で取組むべきことと外部と連携すべきことを整理することで、効率的な業務体制を構築することができます。

知的経営資源の強化にはさまざまな方策がありますが、さらに重要なことはこれらの取り組みを継続することです。

2. エントリー企業の課題

前述した中小企業の課題を踏まえながら、今回エントリーした企業の現状を振り返ると、各社とも厳しい経営状況にありながらも、新たな市場創造や独自技術・サービスの開発などの取り組みに積極的にチャレンジしようとする心意気を随所で窺うことができました。

企業としての売上規模や技術的取り組みのレベルでは多少の違いがあるものの、全社一丸となって経営革新や新製品開発に積極的に取り組んでいる熱意や真剣さはどの企業も遜色なく、中小企業といいながらも新しい製品やサービスを生み出すためのエネルギーの大きさを改めて感じさせられました。

しかし、もう一方で幾つかの経営的課題があることも事実です。ここでは、以下の3点を提言します。

① 新製品・サービスの開発成果と顧客ニーズとのマッチングを図ること

中小企業向け情報サイトでは最大規模を誇るものの、その事業基盤をWeb広告に依存しているために広告景気の影響を受け易い状況にあたり、現状では独自性のある編集で趣味性の強い分野で高い人気を誇るものの、今後も顧客ニーズにマッチした編集を行うためには常にスタッフの強化を迫られたりしています。

新しい課題に積極的に挑戦して業容拡大を図ることは重要ですが、事業構造が顧客ニーズにマッチしているかどうかを点検することも重要です。自社の強みを点検しながら顧客ニーズの変化に見合った改善を常に心掛ける必要があります。

② 新製品・サービスの開発成果を顧客に十分に認知・理解してもらうこと

新技術を生かした映像システムで高い水準にあるものの、新製品に対する顧客の期待が市場に定着していないとか、さまざまなプログラムを一元管理できる画期的システムも顧客ニーズがそのレベルに達していない状況なども見受けられます。

このように新製品開発には成功しているものの、その使い勝手が十分に顧客に理解されない場合は、もう一度原点に戻って「顧客ニーズ」の洗い直しを行うこ

とが必要です。技術が先行し過ぎていないか、顧客の利用実態に見合っているかなど、作り手の考える利便性と使い手のニーズの擦合せを行う必要があります。

③ 外部協力会社や外部人材などの効率的な活用を進めること

技術先行で受託ソフト開発から独自製品開発に事業拡大を図ってきたが、今後は営業力を強化する必要があるとか、社長の強いリーダーシップにより少人数体制で効率的に環境対応型の新製品を開発してきたが、今後は営業強化のために外部人材や協力会社との連携を検討する必要があるといった課題も見受けられます。

中小企業では限られた経営資源を効率的に活用する必要があります。何から何まで自前で行う必要はありません。信頼できるパートナーと連携しながら、資金的にも人材的にも余裕を持って事業を進めることも重要です。

いずれにしても中小企業の生き残りは「選択と集中」がポイントです。現在の厳しい経済環境を乗り越えて行くためには、自社の限られた経営資源をどこに集中投下するかという経営判断がますます重要になってきます。こうした経営的課題に的確に対応していくことで、今回惜しくも受賞を逃した企業にも、千代田ビジネス大賞獲得のチャンスが生まれることはいうまでもありません。

3. エントリー企業への支援

今回ビジネス大賞にエントリーした企業が今後も継続的に発展していくための課題を3点挙げましたが、これらの課題を達成していくのは容易なことではありません。特に限られた経営資源でやりくりをしていかなければならない中小企業にとっては、難しい問題であるともいえます。そこで、これら中小企業の発展・成長のために行われているさまざまな支援についてご紹介したいと思います。

① 自社商品の販路拡大をしたい。

販路の拡大には営業力の強化が欠かせません。しかし、これは最も多くの企業が悩む共通の課題であるといえます。この販路拡大を支援するため、公益財団法人東京都中小企業振興公社による「ニューマーケット開拓支援事業」があります。これは自社開発した商品や技術を、ビジネスナビゲータが商社やメーカー等に積極的に紹介することで、新しい販路の開拓を支援するものです。商社等での豊富な営業経験があり、幅広い分野の商品知識を持ったビジネスナビゲータや、メーカー等でさまざまな製品開発の現場を経験し、確かな技術評価力を持ったビジネスナビゲータが支援にあたります。この他にも具体的な取引マッチング支援や、売れる製品・技術にするためのアドバイス、技術応用等の相談にも応じています。詳しくは、公益財団法人東京都中小企業振興公社のホームページをご覧ください。

(<http://www.tokyo-kosha.or.jp/index.html>)

この他にも、東京都は「トライアル発注認定制度」という形で販路拡大の支援を行っています。これは、中小企業の新規性の高い新商品の普及を応援するため、東京都が新商品を認定してPRを行うとともに、商品の一部を試験的に購入することにより評価を行う制度です。残念ながら平成23年度の受付はすでに終了してしまいましたが、来年度以降も継続して行われる予定となっています。詳しくは東京都のホームページをご覧ください。

(<http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/shoko/sogyo/trial/index.html>)

② 専門家による支援を受けたい。

さまざまな公的機関で行われている支援制度そのものが間接的に外部人材の活用となっていますが、さらに一步踏み込んだ支援施策として、財団法人まちみらい千代田が公益財団法人東京都中小企業振興公社とタイアップして専門家派遣の費用を助成する支援を行っています。公益財団法人東京都中小企業振興公社では、中小企業の皆様の経営課題を解決するために、さまざまな有資格者を派遣する「専門家派遣制度」を実施しており、さらにこの制度を利用する費用の一部助成を財団法人まちみらい千代田が行っています。詳しくはホームページをご覧ください。

(<http://chiyoda-days.jp/business/fund/>)

③ 資金調達を円滑に行いたい。

企業にとって資金調達は決して避けて通れません。特に経営基盤の脆弱な中小企業にとっては最も重要な課題になります。千代田区役所では、区内中小企業の振興を図るため、中小企業者の事業経営の安定向上を目的とした商工融資あっせん制度を行っています。金融機関からの融資を受けにくく資金調達が難しい中小企業者に対して、千代田区と東京信用保証協会並びに指定金融機関の三者の協調により融資あっせんをする制度です。詳しくは千代田区区民生活部区民生活課(電話 03-5211-4344 メール kuminseikatsu@city.chiyoda.lg.jp)へお問い合わせ下さい。融資あっせんの際は、一般社団法人ちよだ中小企業経営支援協会所属の中小企業診断士が経営全般の相談を行い、中小企業が抱える経営課題に対するアドバイスをしています。

④ 総合的な支援を受けたい。

この他にも、経営基盤の強化を支援するためにさまざまな施策があります。総合的な経営支援として、財団法人まちみらい千代田が行っているマネジメント・サポートデスクは、独立行政法人中小企業基盤整備機構(関東支部)、公益財団法人東京都中小企業振興公社や千代田区などと協力し、区内中小企業のさまざまな経営課題解決をサポートするサービスです。経営上の課題や問題などを電話やメールで相談し、その内容から適切な支援制度を調べ、実施機関、担当部署・担当者などを紹介しています。

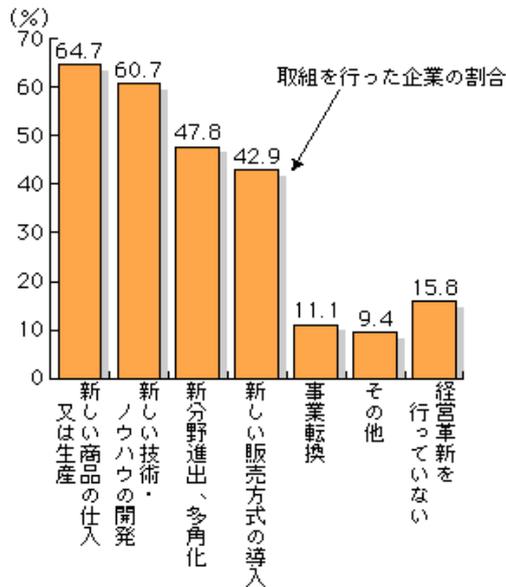
また、一般社団法人ちよだ中小企業経営支援協会所属の中小企業診断士による総合的な経営診断を受けることも経営全般の向上のためには有益です。詳しくは財団法人まちみらい千代田ビジネス大賞担当事務局までお問い合わせ下さい。

第4章 選考基準からみたエントリー企業

1. 革新性

(1) 企業における革新性とは

中小企業の経営においては、常に新たな事業上の取り組みにチャレンジし、経営の向上を図ることが不可欠です。これを、経営における革新性といいます。



資料：中小企業金融公庫「経営環境実態調査」(2004年11月)

- (注) 1. 1999年以降の経営革新の有無について尋ねている。
2. 従業員300名以下の企業のみ集計している。
3. 複数回答のため、合計は100を超える。

真っ先に頭に浮かぶのは、技術革新かもしれませんが、革新性には、販売方法の革新やシステムの革新などさまざまな側面があります。

そこで、革新性については、製品(商品)・サービス面、顧客・市場の面、企業活動の面、システムの面の4つの角度から評価しました。

たとえば、今までになかった商品を市場に導入すれば、商品の面で革新性は高いといえます。また、既存の商品であっても、今までとは異なる顧客に提供する場合、顧客や市場での革新性は高いことになります。たとえば、男性用化粧品の開発や若い女性用のお酒の開発

発がその例といえます。

さらに、その活動が企業理念に結びついた主要な活動の一環であるならば、企業全体の取り組みとして高評価となりますが、理念と関係のない単なる思いつきレベルの新製品であればあまり評価できないことになります。

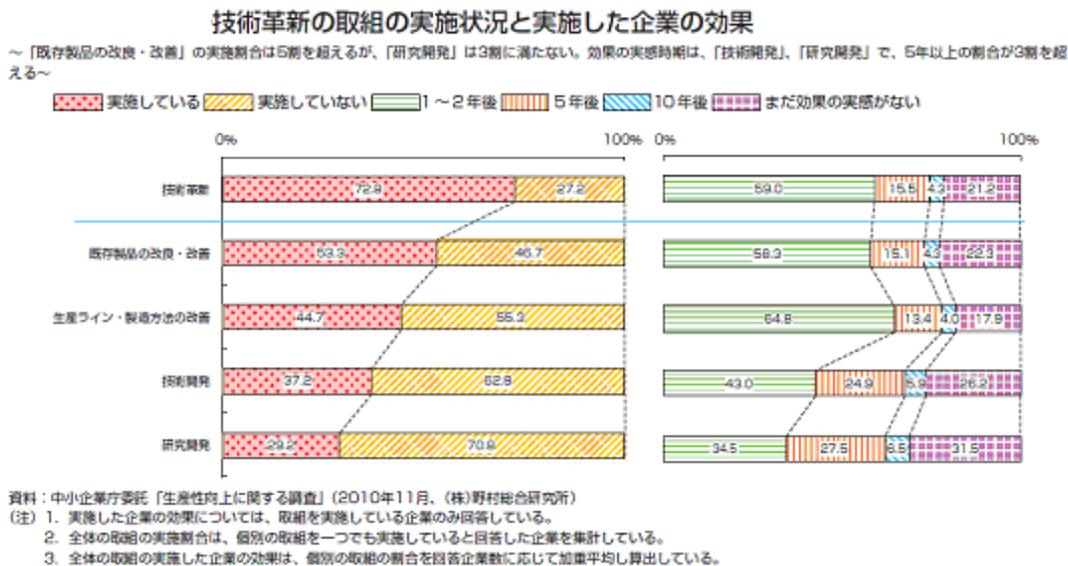
また、商品・サービスそのもの以外であっても、商品の提供方法や宣伝方法に斬新なものがあれば、経営システムの面での評価は高いものになります。

上図は、少し前のデータですが、経営革新にもさまざまなものがあることが分かります。

(2) 企業の革新性と成長性の関係

革新性の高い企業ほど成長性も高いといわれています。次の図は、最新の中小企業白書から引用した図です。企業の革新の一つである技術革新に取り組んだ企業は、1~2年後にその効果が表れていることが分かります。もっとも、

研究開発となると効果の実感が得られない企業も 31.5%あり、効果が得られるまでの時間が長いという傾向があります。経営の革新は腰を据えてじっくり取り組まなければならないといえます。



(3) エントリー企業にみられる革新性

①製品・サービスの面からみて

大賞を受賞した鈴新は、既存の製品を販売するのではなく、調達先メーカーと共同開発した「三分割鉄個片」で保護された海底ケーブルを主力商品としています。鈴新は、その長い歴史を振り返ると、常に環境の変化に合わせて、自社の商品を革新してきたところに、成功の要因があったことがよく分かります。

②顧客・市場の面からみて

商品やサービスは同じでも、その商品を従来とは異なる顧客層に提供しようとするのは革新の一形態です。今回特別賞の MONOKOFU は、従来犬の飼い主が愛犬に与えるものである「おやつ」を、飼い主に対してではなく、飼い主にプレゼントをする人に提供することを企画し、売上を大幅にアップさせました。

③企業活動の面からみて

今回、千代田区長賞を受賞した日精ピーアールは、印刷方法、紙など印刷のあらゆる場面で革新性を発揮していますが、それはこの会社の一貫した理念と指針に基づいています。すなわち、すべて環境に負荷をかけない、次世代により良い環境を残そうという思いです。

④企業のシステムの面からみて

今回エントリーしたあるソフトウェア開発の会社は、スマートフォンやモバイルPCを使い、社外から簡単に社内のシステムにアクセスできる商品を開発しました。この企業のユニークさは、その商品をオープンソース化していることです。このことにより、サービスの利用者側が自由にソフトウェアの開発ができるようになり、この企業も自社で開発を行うことなく商品の利便性を高めることができるといういわばウイン-ウインの関係を構築しています。

(4) 現代の中小企業に革新性をもたらすもの

中小企業が成長発展していくうえで、革新性は重要です。

では、経営の革新には何が必要かという点、これはなかなか難しい問題です。上記以外にも、革新性を発揮している応募企業は数多くありましたが、その革新性が何によってもたらされたかは、企業によってさまざまです。

しかし、共通していることは、その革新性が、経営者の高い志に基づいていることです。たとえば、「犬のおやつ」をギフト商品にするということは、ちょっとしたアイデアにすぎないように思われるかもしれませんが、しかし、単独世帯が増加している今、愛犬家にとって犬は家族と同様であり、その思いをしっかりと受け止めるべきであるという代表者の志があります。

革新性を支えるものは、あっと驚くような大発明ではなく、経営陣の強い意志です。そして、今まで何気なく見ていた自社の商品・サービスをもう一度新鮮な目で見つめることで革新をもたらすことが可能になります。

書店に行けば、発想法の本やセミナーが数多くあります。しかし、単なるテクニックを越えて、この点に思いをはせることが大切ではないでしょうか。

2. 企業経営の戦略性

(1) 企業経営の戦略性的内容

千代田ビジネス大賞の審査基準には「企業経営の戦略性」という項目があります。企業の経営戦略とは、1. どんな市場を狙うのか、2. どんな商品（サービス）で、いかなるグレードとするか、3. 得意先をどこに定めるか、4. どんな販売体制とするか、5. 作るのか仕入れるのか、6. 人員構成をどうするか、といった内容を意思決定することです。この戦略決定には、自社をとりまく状況や中小企業ならではの制約も加味されなければなりません。

そこで、上記を前提にしながらも、さらに一步突っ込んで、次の4つの視点で戦略性を審査しています。

- ① 経営のあり方に中小企業の特徴が有効に発揮されているか
- ② 組織人事のあり方に中小企業の特徴が有効に発揮されているか
- ③ 顧客の絞込みは十分か
- ④ 事業遂行上必要なネットワークはできているか

以下でもう少し詳しく見ていきます。

① 経営のあり方に中小企業の特徴が有効に発揮されているか

中小企業には大企業にはない特徴があるとされています。例えば、代表者の企業家精神が旺盛であるとか、経営者と社員がともに夢を共有化しているとか、個性的な経営をしているとか、といった特徴です。

② 組織人事のあり方に中小企業の特徴が有効に発揮されているか

組織や人事のあり方にも中小企業ならではの特徴があります。それは、意思決定が早く小回りがきく、顧客との密着度が高い、地域特性に対応し立地条件を活かしている、従業員のモチベーションアップの工夫をしている、などです。

③ 顧客の絞込みは十分か

限られた人材や商品、資金などの経営資源を有効に活用するためには、市場や顧客の絞り込みが重要になります。意識してニッチ市場を事業領域とし、オンリーワン企業をめざし、絞り込んだ市場でのシェアを十分確保することが重要です。

④ 事業遂行上必要なネットワークはできているか

自社にない経営資源を連携や提携など外部資源の有効利用で補完することは、とても重要です。例えば、他の企業や研究機関と連携して製品・サービスの開発を行ったり、営業や販売上で連携したり、物流面を共通化したり、産学官の連携

を行ったりすることで、自社に無い資源を補強することです。実際に連携や提携に至らなくても、常にそうした意識を持っていることが重要です。

(2) エントリー企業に見られる経営の戦略性

エントリー企業の多くが、自社の経営環境を認識した上で、その環境に適合した経営戦略を展開しています。ここではエントリー企業の戦略性がどんなものであるかを考察します。

① 経営のあり方に中小企業の特徴が有効に発揮されている例

千代田区長賞を受賞した日精ピーアールは、印刷会社でありながら有害な廃液を出さない水なし印刷によって環境保全に全力を注ぐという経営者の強い意志とリーダーシップがあります。

優秀賞受賞のインフローは、自社の経営理念に共感できるかどうかをスタッフの採用基準のひとつにしていることもあり、経営者と社員でビジョンが共有されています。

特別賞受賞のマジカルポケットは、日本の株式市場を活性化したいとの思いから、大手2社で寡占化されているIRサービス業界へ新規に参入しており、起業家精神が発揮されています。

② 組織人事のあり方に中小企業の特徴が有効に発揮されている例

東京商工会議所千代田支部会長賞受賞のキングランメディケアは、地域特性に対応した経営を行うため地域別に子会社化したり、主要取引先には社員を常駐させるなど、機動性の確保ときめの細かい対応で顧客から高い評価を得ています。

またキングランメディケアでは、定期的にビジネスモデルコンテストを実施して、社員のチャレンジ精神を鼓舞したり、採用時には自分の夢を実現するために入社することを後押しするなど社員のモチベーションアップの工夫をしています。

特別賞のマジカルポケットは、MBO (management by objectives ; 目標による管理) 制度導入により社員との価値観の共有、社員のモチベーションアップを図っています。

③ 顧客の絞込みが十分な例

エントリー企業の多くは、顧客や市場の絞込みをして、そこに自社の経営資源を集中し、独自性を構築することに努めています。

特別賞を受賞したMONOKOFUは、ペット市場にターゲットを絞り、「ペットは家族」と考える人たちが増加する中で、飼い主ではなく、飼い主にプレゼントをする人を顧客として潜在ニーズを顕在化させました。

優秀賞受賞の建設エンジニアリングは、公共工事の減少・低価格入札の増加、受注競争激化が続く土木・建築工事業から事業の選択と集中を行い、施工管理・設計・CM業務を主体とした土木・建築サービス業へと業態転換を図りました。

優秀賞受賞のインフローは、事業領域（プリント基板試作市場）と顧客（研究開発用小ロット試作品を製作する企業担当者）の明確な絞込みを行い、売上、利益とも高水準となっています。

④ 事業遂行上必要なネットワークができている例

千代田ビジネス大賞を受賞した鈴新は、得意先メーカーのニーズに最適な調達先を探し、両者の意向を摺り合わせながら独自製品を開発する手法の中で、創業から75年、買い手と売り手双方の信頼に足るネットワークを構築しています。

また、特別賞のキングランメディケアは、カーテンの素材や商品の開発については、帝人と共同開発を行うことで品質を追求しています。

優秀賞受賞のインフローは、経営者の前職時代の人脈、ネットワークを活かし国内外の技術力に優れた協力企業を確保することで、同社の成長を支えています。

3. 社会貢献性

(1) 社会貢献の内容

社会貢献性は時代とともに企業活動における重要性を増してきています。

その重要性を踏まえて千代田ビジネス大賞の評価項目には社会貢献性という項目があります。その内容は大きく分けると次の4点からなります。①事業活動を行う基本となる考え方や経営理念において、事業の社会的使命が明示され実行されているか。②社会の要請として定められた法律や規則等のルールを守って事業活動が進められようになっているか。③事業活動を行う地域社会や環境に対して、環境負荷の低減あるいは社会の活性化のための働きかけをすることによる直接的な社会貢献活動への取り組みを行っているか。④事業活動の価値が社会においてどの程度評価されているかの尺度としての利益の状況はどうなっているか。

以下でその考え方をもう少し詳しく説明します。

① 経営理念

企業の事業活動が継続的に収益を生み続けるためには、その事業活動が提供する製品やサービスが社会において評価されるものでなければなりません。従って、企業は社会において求められるどのような価値を提供するかという役割をしっかりと認識しその価値をいかに高めていくかということを基本的な考え方として明確にする必要があります。それが経営理念です。

さらに経営理念を実行していくための計画があり、実施状況が測定され、改善に向けた取り組みが行われているかを評価しました。

② 社会の要請に対する対応

社会の要請とは、法律や一般的な規範に従っているかという、いわゆるコンプライアンスを指します。たとえば、産地偽装や品質の虚偽表示は商品表示に関するルール違反です。そのようなルール違反を行った企業が厳しく糾弾され事業継続も困難になったことから明らかなように、社会のルールを守ることが以前にも増して重要となっています。企業においてはルール違反が起きないようにするための対策を講じることや、ルール違反は経営者がすぐに気がつき対処できるような体制を築くことが重要となってきています。

③ 社会に対する積極的な貢献

事業活動を行う上で環境負荷をできるだけ低減するために、新たな製造方法に取り組んだり、地域社会の活性化のために地域の行事に積極的に参加するというようなさまざまな取り組みが考えられます。また、社員がそのような社会貢献事業にボランティアとして参加することを積極的に奨励している企業も増えつつあ

ります。

④ 利益の状況

事業活動とは社会に新たな価値を提供する社会への貢献活動そのものであり、その価値の大きさ＝貢献度は、その企業の利益の状況に反映されていると考えることができます。すなわち、社会が高い価格でその会社の製品・サービスを購入するのは社会のニーズを満足させる度合いが高いからだと考えられます。

従って、社会貢献度については利益の大きさも尺度の一つとしています。利益の尺度としては、税引き前利益のほかに付加価値も勘案しています。付加価値とは、企業は生産活動や販売活動などを通じて利益をあげるばかりでなく、人材を雇用したり、機械や設備を外部から購入することで社会的にさらに貢献していること、すなわち企業が存在することで生み出す価値を明確にする指標です。付加価値は下記の式により計算します。

$$\boxed{\text{付加価値}} = \boxed{\text{営業利益}} + \boxed{\text{人件費}} + \boxed{\text{減価償却費}}$$

なお、この指標は「中小企業新事業活動促進法」に基づく経営革新計画の策定に際し、「経営の向上の程度を示す指標」として採用されています。ただし、創業3年以内の企業については今後の貢献が期待される企業ということで過去の数字による定量面での評価は行っていません。

今回の受賞企業の平均では、税引前利益率 1.0%に対し、応募企業全体の平均では、-4.0%となっています。高い評価を受けた企業の収益性は、そうでない企業に比べて結果として極めて高くなっています。

(2) エントリー企業に見る社会貢献性

上記の評価項目それぞれについて受賞企業の例を紹介します。

① 経営理念の例

大賞を受賞された鈴新の場合は企業理念として CS（お客様第一）、ES（従業員の安全・安心に配慮した経営）、CSR（社会的責任を念頭に置く経営）の三つを掲げています。この理念は単なる飾り物ではなく朝礼や社員教育を通じて社内に徹底を図り、実践するものとなっています。

千代田区長賞を受賞した日精ピーアールの経営理念の中には「誠実に仕事に取り組み社会と文化に貢献します」との文言があります。

優秀賞を受賞した MONOKOFU の経営理念は「社会を癒したいとの社長の思いが結実したもの」です。

② 社会からの要請に応えている例

大賞受賞の鈴新は「環境宣言」をホームページに掲載しています。その中で「当社の活動、製品及びサービスに係る環境関連の法的及びその他の要求事項を順守します」と宣言しています。また優秀賞を受賞した建設エンジニアリングは特にコンプライアンスについての社員教育に力を入れています。

③ 積極的な社会貢献の例

千代田区長賞を受賞した日精ピーアールは環境負荷の少ない水なし印刷で高度な印刷を実現している会社です。同社のケースは環境負荷低減への貢献に正面から取り組んだ結果競合他社に比べお客様に高く評価されるサービスの提供に成功した例と考えられます。優秀賞を受賞したインフローは電子工作コンテストへの支援や定期的な各種ボランティア奉仕活動などの積極的な社会貢献活動を推進しています。

受賞企業すべてが社会貢献性で高い評価を受けています。社会貢献を意識して実行しようとする事により、自社の製品・サービスが本当に世の中に役立っているかを一層厳しく考えるようになり、それが利益水準の高さや企業の成長につながっていきます。

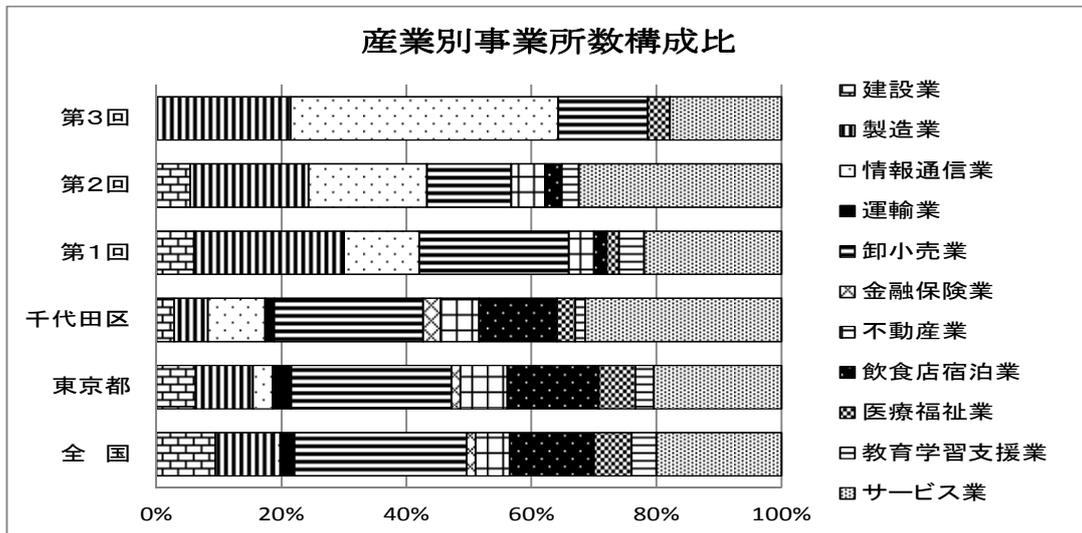
資料編 エントリー企業の概要

第3回千代田ビジネス大賞のエントリー企業を、全国・東京都・千代田区の中小企業の産業別比率・企業規模・企業年齢及び収益性等の観点から比較すると、エントリー企業の特徴や傾向は以下の通りです。

1 全国・東京都・千代田区とエントリー企業との比較

(1) 産業別企業比率

総務省統計局平成18年事業所・企業統計調査および東京都総務局平成18年事業所・企業統計調査報告における全国・東京都・千代田区の中小企業産業別割合と、第1回～第3回千代田ビジネス大賞エントリー企業の業種別割合の比較は次の通りです。



(注：総務省の事業所・企業統計調査は、平成18年を最後に廃止されました。)

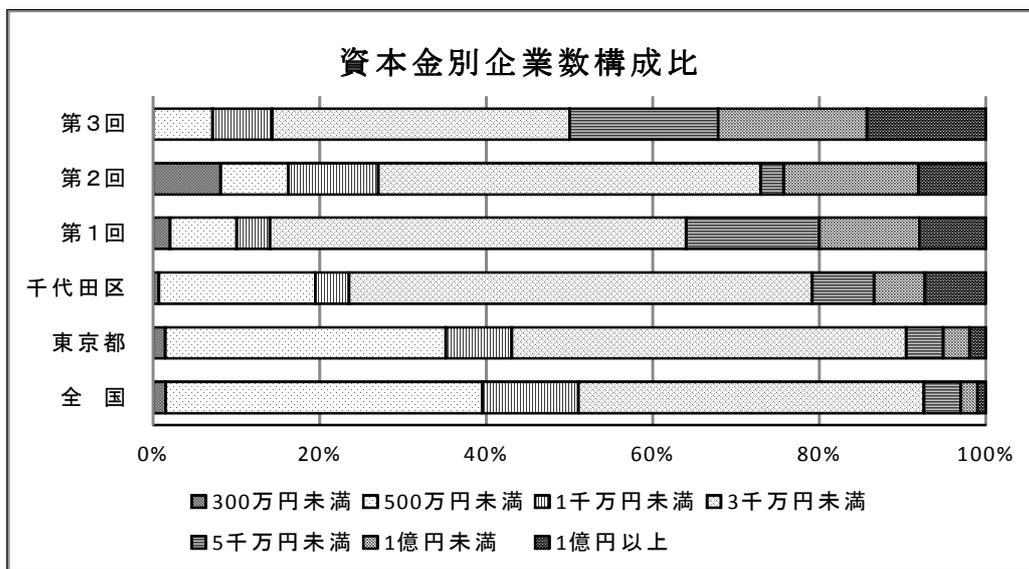
全国・東京都と千代田区の産業別構成比の主な差異は、千代田区ではサービス業・情報通信業・金融保険業等の比率が高く、逆に建設業・製造業等の比率が低いことにあります。

第1回千代田ビジネス大賞は、リーマン・ショック直前の募集でしたが、運輸業・金融保険業等一部を除き、9産業区分から幅広い応募がありました。

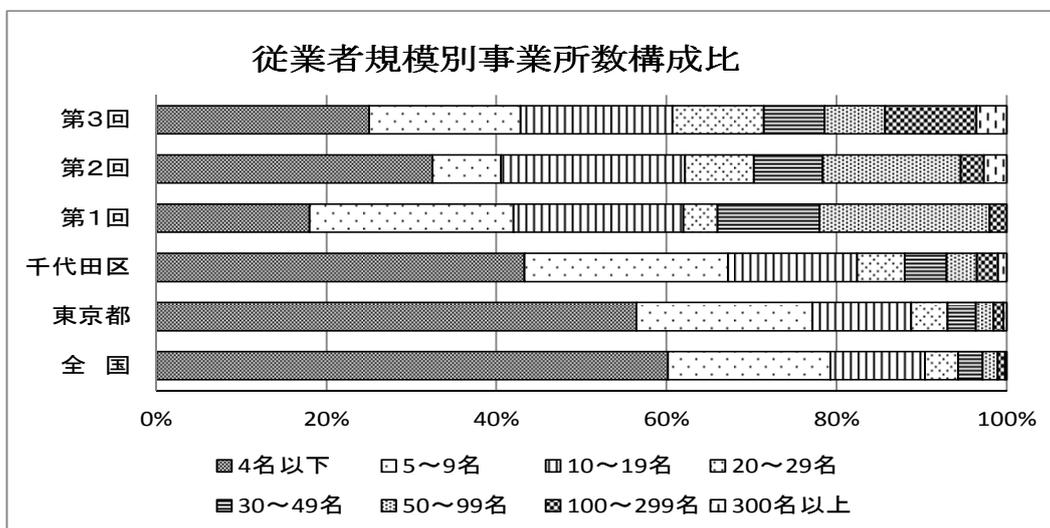
第2回は応募企業数が減少しましたが、情報通信業・サービス業の比率が目立って増加し、全体では8産業区分からの応募でした。

第3回は建設業・不動産業・飲食店宿泊業の応募がなく、5産業区分に止りました。情報通信業は比率が倍増、医療福祉業は健康志向・高齢化で健闘しましたが、卸小売業は以前のレベルに戻るにはまだ時間がかかりそうです。

(2) 資本金および従業員規模別の企業比率



全国・東京都と千代田区の資本金別企業比率の大きな差異は、千代田区では資本金1千万円未満の比率が約23%と全国の1/2以下です。一方で資本金3千万円超が約20%と東京都の2倍以上ありました。第3回のエントリー企業は、資本金3千万円超が約50%と資本の大型化が目立っています。



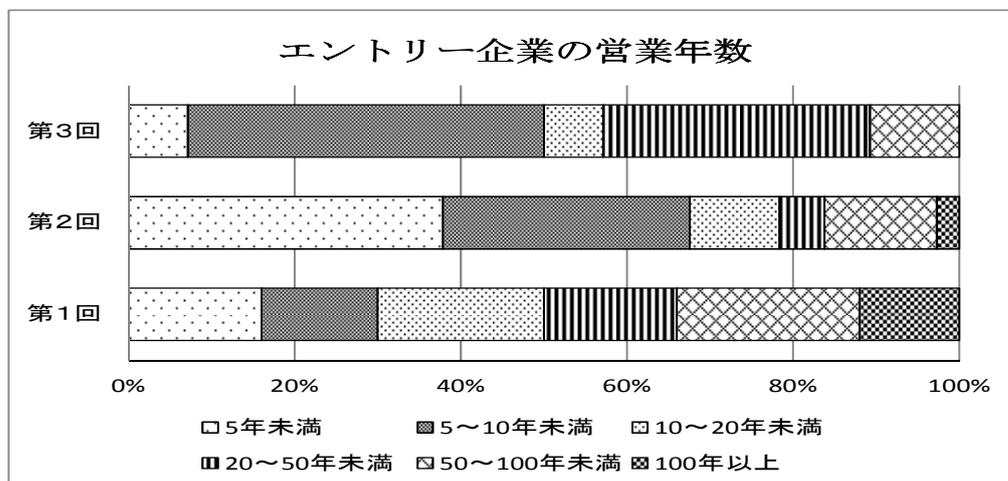
全国・東京都と千代田区の従業員規模別事業所数比率を比較すると、4名以下の区分を除き、各区分で千代田区の実業所数が多くなっています。特に30名以上の4区分合計では、全国・東京都は6~7%に対し、千代田区は12%と2倍弱になっています。

第3回のエントリー企業については、特に100~299名の従業員規模

の比率の増加が顕著です。

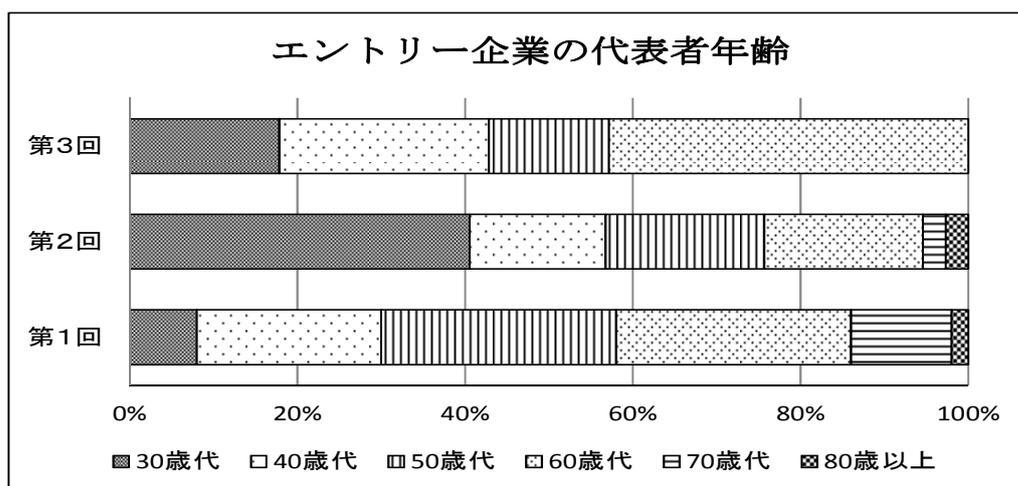
2. エントリー企業の営業年数と代表者の年齢

第1回から第3回千代田ビジネス大賞のエントリー企業の営業年数の分布は以下のとおりです。



第1回は、各カテゴリーから万遍なくエントリーされていました。第2回はリーマン・ショックの翌年でしたが、10年未満の企業が約2/3を占めました。第3回は、100年以上の老舗のエントリーがありませんでした。一方で、5~10年未満、20~30年未満の二つのカテゴリーに合わせて3/4の企業が集中し、過去2回の分布とは全く異なる傾向を示しました。

代表者の年齢分布については、以下のとおりです。



第1回は、各年齢層に万遍なく分布していました。第2回には、30歳代が約4割と大幅な増加を示しました。第3回では、70歳代以上がゼロになり、60歳代が4割強と前回比倍増しました。これに伴い30歳代が2割弱と減少

しました。

3. 収益性指標の全国平均との比較

全業種及び主要業種について、収益性指標を全国平均とエントリー企業で比較しました。(全国平均値は中小企業白書 2011 年版の 402、403 頁の「法人企業の主要財務・損益状況と財務指標 (中央値)」より、2009 年および 2008 年の中小企業の数値を再編集しました。)

(1) 一人当たり売上高

中小企業白書 2011 年版による 2009、2008 年度の業種別平均売上高の比較は下表のとおりです。以下の表では、情報通信業はサービス業に含めています。また対象企業数の少ない一部の業種は省略しましたので、合計欄の数値は全業種合計に一致しません。なお、第 3 回千代田ビジネス大賞は 2010 年に募集されましたので、各応募企業の財務データは概ね 2009 年の決算によっています。

全業種	2009			業種区分	2008			
	製造	卸小売り	サービス		全業種	製造	卸小売り	サービス
449.0	1,221.0	466.0	264.5	売上高	350.0	1,083.0	320.0	208.0
1.28	1.13	1.46	1.27	// 前年比	0.93	1.01	1.06	1.05
20	53	14	17	従業員数	16	42	10	14
22.5	23.0	33.3	15.6	平均売上	21.9	25.8	32.0	14.9
20	4	1	14	平均未満	22	4	4	11
5	1	1	3	平均以上	10	2		3
1	1	1		2倍以上	2		1	4
2		1		3倍以上	3			4
28	6	4	17	合計	37	6	5	22

注1) 売上高、従業員数は中小企業庁データの中央値
注2) 売上高、平均売上は百万円単位、下段は企業数を示す

2009 年の売上高は、全業種で前年比 28%、特に卸小売業では 46%の伸びを示しました。従業員一人当たりの売上高は、各業種で従業員数の増加が見られたため、製造業を除いて数パーセントの伸びに留まりました。

製造業では従業員数の伸びが大きかったことから、一人当たり売上高は 25.8 百万円から 23 百万円へと 11%の減少となりました。

第 3 回のエントリー企業の状況を、以下に第 2 回と比較してみました。

全業種：平均以上の各区分で構成比率が前回に比べて 1～10 ポイント下がっており、平均未満では、約 12 ポイント増加しました。

製造業：いずれも 2/3 の企業が平均未満の一人当たり売上で大きな変化はありませんでした。

卸・小売業：第 2 回は 5 社中 4 社が平均未満でしたが、今回は平均未満が 1 社

のみで、その他は各区分に分かれました。エントリー企業の販売面での努力が感じられました。

サービス業：第2回は平均以上が50%（11社）ありましたが、第3回は20%弱（3社）と大きく構成比が悪化しました。この業界の企業数はいずれも約6割を占めることから、全業種の結果に大きく影響しました。

（2） 一人当たり営業利益

中小企業白書2011年版による2009、2008年度の業種別営業利益の比較は、下表のとおりです。なお一部業種は省略しました。

2009				2008				
全業種	製造	卸小売り	サービス	業種区分	全業種	製造	卸小売り	サービス
4,082	9,768	1,096	2,645	営業利益	3,500	11,733	1,067	1,248
1.17	0.83	1.03	2.12	〃前年比	0.66	0.52	0.70	0.52
20	53	14	17	従業員数	16	42	10	14
204	184	78	156	営業利益/人	219	279	107	89
12	2		10	赤字	10		1	8
6	3		3	平均未満	10	2	1	
2				平均以上	6	4		2
1				2倍以上	4		1	
7	1	4	4	3倍以上	7		2	12
28	6	4	17	合計	37	6	5	22

注1) 営業利益は、中小企業白書2011版をもとに再編加工

注2) 営業利益、営業利益/人は千円単位、下段は企業数を示す

全国法人企業の営業利益は、2008年が前年比で3～5割の減少であったのに比べ、2009年は製造業を除いて3～112%の伸びを示しています。

2007年からの営業利益の回復状況は、サービス業のみが以前のレベルを回復したものの、全業種で8割弱、製造業は6割未満と厳しい状況が続いています。

一人当たり営業利益は、売上高の伸びが著しかったサービス業を除いて3割前後の減少となり、全業種では約7%減少しました。

第3回のエントリー企業の状況は、以下のとおりです。

全業種：赤字と平均未満の企業数割合が約64%と、第2回の54%に比べて10ポイント増加しました。

製造業：営業利益がマイナス成長の中で、1社は平均の3倍以上の一人当たり利益を計上しましたが、2社が赤字で二極化の傾向を示しました。

卸・小売業：全国中小企業の一人当たり営業利益が3割近く減少した中で、第3回のエントリー企業は、いずれも3倍以上と実力を発揮しました。

サービス業：第2回のエントリー企業は、赤字8社、3倍以上12社と両極端の分布でした。第3回のエントリー企業は、赤字10社、3倍以上4社となり、元気印企業が減ったため全業種の結果に大きく影響しました。

結び ビジネス大賞の活用法

3月11日の大震災とそれに続く原発事故により大幅な景気悪化に見舞われ、4ヶ月以上経過した現在でも、依然として先行きへの不安感・不透明感が払拭されません。千代田区内の事業者の中にも、サプライチェーンを構成する企業の事業中断により深刻な事態に陥っている会社があります。また、自粛の風潮により、間接的に震災の影響を受けている企業も少なくありません。

未曾有の大災害を契機として、自然災害や新型インフルエンザの大流行などの緊急事態に遭遇した場合に、中核となる事業の継続あるいは早期復旧が可能となるよう、BCP（事業継続計画）に対する意識も高まっています。事業を営むということは、常にリスクを抱えることになるため、このような取り組みは大変重要です。

BCP策定の第一歩は、「優先して継続・復旧すべき中核事業を特定すること」です。これは、非常時にのみ必要になるのではなく、普段から経営者が心がけておかなければならない最重要事項です。なぜなら、自社の経営資源を最も効果的に活用できる事業分野（＝中核事業）を特定し、強みを活かした事業を行うことで、他社と差別化したり、顧客からの信頼を勝ち取ることができるからです。

日々の業務が忙しくて考える余裕がないとお考えなら、思い切って千代田ビジネス大賞に応募してみてもいいかもしれません。応募書類に記入するときや、調査員のヒアリングに応じる場面で、自社の強みや弱みを改めて考えるきっかけになるに違いありません。

千代田ビジネス大賞は、受賞という「結果」のためではなく、受賞できるくらい優れた企業に成長するためにあります。せっかくのチャンスですから成長の「手段」として活用することをお勧めします。

－ 完 －

第3回千代田ビジネス大賞実施白書執筆者（アイウエオ順）

井上 孝	一般社団法人ちよだ中小企業経営支援協会	中小企業診断士
大坂 隆洋	一般社団法人ちよだ中小企業経営支援協会	中小企業診断士
小田 明彦	一般社団法人ちよだ中小企業経営支援協会	中小企業診断士
鴨田 宇一	一般社団法人ちよだ中小企業経営支援協会	中小企業診断士
河合 史門	一般社団法人ちよだ中小企業経営支援協会	中小企業診断士
中津留 準	一般社団法人ちよだ中小企業経営支援協会	中小企業診断士
平田 仁志	一般社団法人ちよだ中小企業経営支援協会	中小企業診断士
町田 行雄	一般社団法人ちよだ中小企業経営支援協会	中小企業診断士
柳 義久	一般社団法人ちよだ中小企業経営支援協会	中小企業診断士
山崎 隆由	一般社団法人ちよだ中小企業経営支援協会	中小企業診断士
山根 孝一	一般社団法人ちよだ中小企業経営支援協会	中小企業診断士