



中堅企業を目指す 中小企業へのメッセージ

～中堅企業の成長要因から～

2015年12月

 **東京商工会議所**
The Tokyo Chamber of Commerce and Industry

中小企業委員会
中堅企業研究会

第2章 事例研究

第1章のアンケート結果に基づき、アンケート回答企業から10社を抽出し、中堅企業の成長要因などについて、さらに深掘りするため、インタビューを行った。その結果、第1章のアンケートとあわせ、以下の考察が得られた。

- (1) 中堅企業への成長要因は「技術やサービスにおけるイノベーション」、「ニッチな市場における圧倒的なポジションの獲得」、「信用・信頼に重きを置いた経営姿勢」
- (2) 「規模的成長」および「質的成長」に向けて、マーケットや自社能力を分析した緻密な経営戦略を立案し、徹底的なアクションを行う
- (3) 積極果敢な経営判断によって過去の大きな危機を乗り越えている
- (4) 社長に求められるのは「判断力」「実行力」「チャレンジ力」と、「鮮度の高い情報の獲得・分析」
- (5) 中核人材の確保・育成や生産性向上、経営理念の浸透による組織整備が必要
- (6) 東京のみならず地方に拠点を持ち、地域活性化に貢献
- (7) 中小企業施策の適用緩和や税制などで中堅企業への成長を後押しするとともに、更なる事業環境の整備が必要

実際にインタビューを行った企業は以下の通り。企業の歴史や成長した要因、遭遇した危機、今後の方針などについて具体的にインタビューを行った。前述のポイントを参照しながらお読みいただきたい。

No.	業種	企業名（事業内容）	売上高（直近期）	資本金	従業員数
1	製造業	株式会社明治ゴム化成 （工業ゴム製品及び合成樹脂製品）	73億円（単体） 205億円（連結）	69,231万円	221名
2	製造業	株式会社環境経営総合研究所 （紙パウダーと合成樹脂の混成材料部品）	153億円	47,000万円	181名
3	製造業	山一化学工業株式会社 （工業用溶剤）	116億円	33,000万円	110名
4	建設業	株式会社雄電社 （建築総合設備工事、電気設備工事）	169億円	69,300万円	274名
5	卸売業	山崎金属産業株式会社 （伸銅品、軽金属品、ステンレス）	273億円	60,000万円	217名
6	卸売業	株式会社竹尾 （一般用紙、特殊紙、物流機器、オフィス什器）	254億円	33,000万円	225名
7	小売業	株式会社ヴァンドームヤマダ （婦人用アクセサリ）	105億円	49,000万円	902名
8	サービス業	株式会社八芳園 （結婚式場運営）	94億円	10,000万円	350名
9	サービス業	株式会社ニッコトラスト （受託給食・飲食店）	270億円	9,999万円	890名
10	サービス業	コガソフトウェア株式会社 （ソフトウェア受託開発）	8億2443万円	9,756万円	94名

インタビューにご協力いただいた企業には、この場を借りて御礼を申し上げます。
なお、インタビュアーは研究会学識委員の千葉大学 法政経学部 清水馨教授にお願いした。

コガソフトウェア株式会社

所在地 ● 東京都台東区
設立年 ● 2000年
資本金 ● 9,756万円
従業員数 ● 94名
事業内容 ● ソフトウェア、システム開発業

成長のポイント

- 産学連携や異業種交流をきっかけとした成長産業へのシフトによる下請企業からの脱却
- 入社後半年間は勉強に集中させるなど、徹底した人材教育

当社の特徴

当社はソフトウェア・システム開発業。受託開発のみならず、産学官と連携した独自開発も行っている。特に独自開発においては、社会インフラやヘルスケアなどに注力。例えば、利用者のニーズに応じて、決まった路線ではなく、希望の場所へ、希望の時刻に運行する公共バスとタクシーの要素を併せ持った乗合型の新しい公共交通サービスであるオンデマンドバスのシステム「孝行デマンドバス」を開発、岡山県玉野市や千葉県成田市など全国の自治体で実証走行や導入が進んでいる。また、生活習慣病患者や予備群に対し、医学的に最適な運動メニューを提供する「メディカルフィットネス」では、関西医科大学や関西大学、群馬大学と連携し、医学的根拠や統計的根拠を裏付けて、製品化。関連団体からの受賞やメディアにも取り上げられている。



古賀 詳二社長

中堅企業への成長要因

当社が設立した2000年はITバブル崩壊と重なった時期である。多くの企業が人材採用を抑える中、当社は「不景気こそ優秀な人材を獲得するチャンス」として、有名国立大や私立大出身の多くの優秀な中途人材を自社のビジョンなどを伝えることで学部にとらわれることなく獲得し、徹底的に育成することに力を注いだ。半年間は勉強こそ仕事として、システム関係の知識習得に専念させた。こうした人材の高度化によりソフトウェア開発における上流部分(要求定義や基本設計など)で他社との優位性を発揮、多くの案件を受注できるようになり、創業以来黒字経営を実現している。

また、当社は設立当初から、産学官連携を積極的に行ってきたが、連携のきっかけとしては、古賀社長が様々な展示会や異業種交流会などに参加することで、交流の輪が広がったことによるそうだ。そこで意見を交わすことで、「これがあつたらいい」と偶然アイデアが生まれてきて、現在の研究や事業化の芽となった。

また、古賀社長が最も重視するのは「経営理念」である。当社は「感動していただくこと」を目的として、「感

動=目標(夢)+探究+努力+貢献」という式を設定している。また、「夢を持ち、実現するまで諦めない」、「社員や家族を大切に思う」、「お客様にありがたいと感謝される」、「奉仕の精神こそが事業の精神」の4つを経営のポリシーに掲げ、それに沿った経営の実践を心掛けている。

直面した危機

当社はもともとシステム受託開発が主な業務で順調に成長していた。しかし、2008年のリーマンショックにより、売上が急減、既存取引先からの売上也6割減少するという危機に見舞われた。そこで当社は、今までの受注開発を中心とした事業からの脱却を決意し、自社開発にも力を入れることとした。

そのために、まず情報収集、特に政策について調べていたところ、古賀社長は今後の日本の課題である超高齢社会、およびヘルスケアに着目。自社技術が活用できるとして、総務省や経済産業省での関連事業に応募、採択されることで、今日の当社事業の確立につなげることができた。

現在の経営課題・リスク

以前は優秀な人材を確保することができた当社であるが、国内全体での人材不足の影響を受けて、今までのように人材を確保することが難しくなっている。このため、ベトナムでのオフショア開発なども行っている。

中堅企業の経営者に求められるものとは

経営とは夢の実現である。その実現のためには、高い志が必要。また、「広き門より狭き門から入る」よう、あえて険しい道を進む気概を持たなければならない。また、社員に対して、自身の想い・メッセージを伝えるため、経営者には文章能力も必要である。



求められる政策や支援策

既述のとおり、人材育成に力を入れているが、半年間人材育成を行う当社のような会社ではコスト負担が大きいことから、キャリア形成促進助成金や雇用調整助成金などは非常に有効。また、日本全体の制度、システムの観点では、経営者の経営力の底上げを図るとともに、卒業後、即戦力となるよう、大学で学業に専念できる環境の整備、および企業内教育の充実を図るべき。当社は「ウチを出て行っても、どこでも通用する」人材教育を行っている。このことが、ひいては労働の流動化にもつながるのではないかと。

創業社長の観点からは、日本の中堅・中小企業の経営者は個人保証などにより、過度なリスクを抱えている。ベンチャー企業育成のためにも、個人保証や担保に拠らない事業性などを重視した資金供給が必要。あわせて、政府や各団体には経営者のレベル向上に努めていただきたい。

今後の展望について

従業員の幸せのために企業を成長させていきたい。しかしながら、後継者については、上記のとおり、経営者のリスクは大きく、従業員に負わせるのは酷であることから、別な方法での事業継続を模索している。