

## 令和6年度第2回「知事と一緒に生き生きトーク」発言要旨

- 1 テーマ：企業の成長発展に向けた挑戦
- 2 日時：令和6年5月14日（火）14：50～16：10
- 3 場所：株式会社ホリグチ（倉敷市真備町市場 850-4）
- 4 参加者：経営革新に取り組む中小企業の経営者や、経営革新に取り組む中小企業の支援に取り組んでいる方など6名

### 5 知事挨拶

- ・今回の生き生きトークは、「企業の成長」をキーワードとして、経営革新アワードを受賞された皆様を中心に参加いただいている。経営革新に既に取り組まれている皆様なので、非常に高いレベルで経営向上の意識があり、日々努力をされている方々だと思っている。
- ・中小企業にもこういう可能性がある、チャンスがある、あるいはここをもう少し頑張るべきだといった話もお聞きできたらと思う。また日々企業の支援を行っている方々からは、中小企業支援の専門家の観点から、分析的なこともお聞きしたい。

### 6 発言内容等

#### 【自己紹介など】

- ・当社はオフィス家具の天板などをOEMで手掛ける事業を主力として行ってきた。その後リーマンショックを経て、売り上げが落ち込んでいた時期に、親から事業を継承した。落ちてきた売り上げを何とかしようと経営革新計画の策定に着手し、オリジナル家具の製作や県産木材を使用した家具を作るなど新しい挑戦を行うこととなった。経営革新を行ったことにより一番良かったことは、会社の方向性、羅針盤になるものを社員の皆に示すことができたことだ。
- ・当社は物を吊る時に使用する特殊織物のベルトを主力製品としており、このオリジナル製品の製造・販売の売り上げが約80%を占めている。その他、建物の耐震補強材やスポーツ用品等に当社の技術を組み込んで利用いただくなど、発注者からの要望を取り入れた用途開発等に力を入れている。
- ・主に自動車部品の開発・製造をしており、ヘッドレストやアームレストなどが主力製品だ。社員の女性比率40%、障がい者雇用率4.1%、海外人材30%と非常に多様性に富んだ人材が活躍しており、社員の心と身体が成長できる会社の風土づくり、環境づくりを目指している。
- ・19歳の時に事業を先代から引き継いで以来60年間、社長を務めてきた。戦

後まもなくは日本酒がよく売れていたが、どんどん下火になっていった。そこで30年前の規制緩和をきっかけに、中国地方で一番初めに地ビールの生産を開始し、これが成功した。地方の酒造会社は、新しい文化をなかなか取り入れないような気風があるが、当社は新しい物をどんどん取り入れよう、世界の文化を取り入れようという理念をもって、様々な新しい取組に挑戦してきた。

- ・岡山商工会議所において、創業、経営革新、融資、事業承継など中小企業に対する幅広い支援を行ってきた。自分は就職氷河期世代にあたり、自身の就職時期にかなり厳しい思いをしてきたが、この時に得た経験やスキルが、現在評価され、強みになっている。
- ・中小企業診断士として、今までに約190社の経営革新支援を行ってきた。大きな企業の支援も小さな企業の支援も行ってきたが、経営革新計画の策定を行った6割くらいは何らかの成果が出ていると感じている。計画どおりにすべて行くわけではないが、経営革新に取り組むことで、何かが進んでいく、効果が出るということを日々感じながら支援にあたっている。

#### **【成長発展のための視点、中小企業が抱える課題、課題解決のためのヒント、必要な支援など】**

- ・今抱えている課題は技術伝承だ。昔ながらの大量生産から高付加価値製品の生産にシフトしたこともあり、社員がスペシャリスト化した。技術が磨かれたという点ではとても良かったが、一方で自分の専門分野以外は分からない、その人じゃないとできないということが起こった。技術伝承や多能工化をどのように進めていくかが課題となっている。
- ・人手不足や人材育成の問題の解決策の一つとして今取り組んでいるのが、省力化の取組だ。ルーティンでできるようないわゆる単純作業は機械化し、その結果発生した余力を活かして高付加価値製品の生産に人を回すようにしている。また、人手不足解消のためには、採用をしないとイケない。まずはいかに自社のことを知ってもらうか、そのためにどのような発信をしていくかが重要だと考えている。そこで、HPを改修し閲覧してもらえるように工夫をしたり、近所の小中学高校の職場見学受入れや出前授業をするなどの活動を行っている。県にお願いしたいことは、そうした地域の方へのPRは、当然自分たちでも努力をするべきだと思っているが、県としても県内企業の良いところをPRいただいたり、アピールする機会を設けるなどの支援をしていただけたら非常に心強い。
- ・当社の商品はニッチな分野であるが、「こういうことがしたい。こういうことができないか。」といったお客様からの要望を拾い、中小企業だからこそ

できる小回りを活かして、自分たちの領域を守り、また生き抜いていける位置を確保していこうとしている。顧客の様々な要望に応じた多種少量生産をするためには、機械の切替え等を行う必要があり大変だが、その代わりに、こちらが値段をつけることができるようになった。

- アンテナを高くすることを常に意識している。同業他社や異業種他社のネットワークも大事である。また、当社の製品を使っている現場の意見を丁寧に拾っていくことも大切にしている。今後は、国の事業で当社の技術が発揮できそうなプロジェクトがあり、それに挑戦する。こうしたチャレンジをすることで、当社が世の中の役に立っていることを実感し、社員のモチベーションの向上につながると考えている。
- SDGs やカーボンニュートラル等に対する企業の取組が近年注目されているが、当社でもカーボンニュートラルに係る取組を重要視している。「CO<sub>2</sub>削減」と聞くとどうしても、何かを我慢してやらなければいけないといったネガティブなイメージを持ちがちだが、そうではなく、例えばある部品の製作依頼があった際、軽量化した部品を当社が提案し、当社の提案を採用いただくことで、結果としてCO<sub>2</sub>削減も達成できるといった、皆にとってポジティブな結果をもたらす提案を目指している。また、当社には多種多様な人材が集まっているため、それぞれの立場からの様々な意見を、時には本音でぶつけあい、そうした中で生まれるイノベーションを大事にしていきたいと考えている。
- 日本産業の衰退原因は、戦後の資本主義からポスト資本主義への移行が遅れたことにあるのではないかと考えている。安いものを大量に売るという手法で成長を図ってきた業界、企業は多くあるが、そうではなく付加価値の高い良い製品を少量作り売っていくという考え方に転換していくことが必要だ。
- 私が関わった経営革新の事例について紹介する。その事業者は飲食業を営んでおり、一部ウェディング関連の事業も行っていた。コロナ等により飲食部門が下火になった折に、国の事業再構築補助金を利用してデイサービスを始めるという経営革新計画を立てた。飲食業とデイサービスとでは一見全く異なる業種であり、上手くいくのかという見方もあったが、結果として非常に上手くいった。この事例は、飲食業における「ご飯がおいしい」という強みと併せ、ウェディング事業の中で培った「人を楽しませるノウハウ」、これが非常に上手くはまったことが成功の秘訣だった。この事例から言えることは、新たなことにチャレンジする際には、今ある自分の強みを生かしつつ挑戦するということが非常に有効であるということだ。
- 私が経営革新の支援をする際に気をつけていることは、被支援者の話を否定しないことだ。業界に詳しい人や過去に実績がある人ほど否定しがちになり、

素直に聞き入れることが難しくなるため、その分野に詳しい人達だけで考えると革新は生まれにくい。逆に私のようにその業態等に詳しくない人の方が、否定せずに素直に聞いたり話したりできる。したがって、柔軟に異業種・異分野や新しいことに触れたり、取り込んだりする機会が増えていけば良いと思っている。また、経営革新の良いところは、いい意味で強制力があることだ。やろうと思っても、自分だけでは進まなかったり途中でやめてしまったりするが、経営革新計画は事後のモニタリング等もあるため、「やらなければいけない」という機運が高まり、実現の可能性が高くなる。

### 【その他要望など】

- ・平成30年7月豪雨を経験し、その際、経営者同士のネットワークの強さ、素晴らしさを感じた。普段からある程度広範囲の企業ネットワークを構築しておき、非常時に情報交換や情報発信等ができる体制をつくるということができたら良いのではないか。

## 7 知事まとめ

- ・皆様からのご意見は、非常に示唆に富んだ内容だったと感じている。経営をする中で、業界そのものが厳しくなってきた時には、隣の業界に進出することがよくある。全く知らない業界に飛び込んでいっても、大抵上手くいかないことが多いが、先ほどの飲食店からデイサービスへの進出の事例のように、実は隣に見えないけれど、自分の強みを生かすという意味では次元の違うところで隣接をしている領域を見つけるというのはとても良い手法である。
- ・自分たちの強みというのは意外と自分達が一番分かっていなかったり、あるいは自分が思っている強みと他の人から見た強みが違うということもある。そうした食い違いを経営者であったり、もしくは外部の人が適切に指摘することで景色が変わったりすることがある。そういう意味で、業界団体とか同年代の経営者団体などといった集まりの効能というのは大きいのではないか。
- ・行政としてのリソースが無限ではない中、どのように間口を広げていくかということを考えていく必要がある。大きな金額ではなくとも見込みのありそうなところに対し、そっと背中を押してあげられるような支援というのがまだまだあるのではないかと感じた。