

(2021年3月17日ご講演)

グッドカンパニー大賞受賞企業に見る優良中小企業事例

公益社団法人中小企業研究センター 専務理事
鈴木 貴宏 委員

1. 公益社団法人中小企業研究センターについて

まず簡単に私どもの中小企業研究センターについてご説明する（スライド2）。

設立は1966年、昭和41年。50年と少し前である。当時、各業界の大手企業を中心として、中小企業を支援していこうという動きがあった。純粋に民間の企業が中心となって設立されて以来、活動を続けている。

主な事業は調査研究事業と表彰事業の2つだが、メインは表彰事業のグッドカンパニー大賞である。

2. グッドカンパニー大賞について

グッドカンパニー大賞だが、資格は資本金3億円以下（スライド3）。従業員基準は特にない。推薦団体は全国の経済産業局、文科省、商工会議所、商工会、東京・名古屋・大阪の中小企業投資育成等。私どもはあくまでも自薦はなく、各地域の公的機関等から地域の優良な中小企業をご推薦いただき、その中で全国的に優れた中小企業を表彰している。これまで54回やっているが、受賞企業は711社。その後約1割が上場している。

評価のポイントは主に3つある（スライド4）。1つ目が、「過去3年間の業績推移」。私どもの特徴的なことは、3期分の決算書を頂いており、その決算書の中から利益率や自己資本比率、もしくは3年間の伸びなど数値的なものを検証するとともに、2つ目に「特色ある経営」として、オリジナリティーのあるビジネスモデルや技術、新しい市場をつくる、もしくは地域や環境への貢献度合いなどを総合的に、定性的なものも評価させていただいている。そして、「将来性」。将来的にも成長が期待できるかどうか。この3つの点を重視している。

スライド5の写真は昭和42年の第1回授賞式のもので、一番左が京セラの当時の稲盛社長。売り上げがまだ7~8億円ぐらいだったと聞いている。古野電気の先代の社長さまにもご出席いただいている。今から54年前である。スライド6の第13回は山本防塵眼鏡さん、山本光学さんの先代の社長さま。第42回では小松精機工作所の先代の社長さま。委員の皆さまの先代の方も何人か表彰されている。

3. 最近の受賞企業例

過去3年間の受賞企業の事例である（スライド8）。やはり、ものづくりの企業が多くを占めているが、中には保育園を全国展開されている会社や、中小製造業向け生産管理パッケージソフトの全国トップシェアの会社など、ものづくりでない企業もいくつか入っている。

オリオン機械株式会社（スライド9～10）

1社目にご紹介するのは、オリオン機械株式会社。長野県須坂市の酪農機器や産業機器のメーカーである。昨年度にグランプリを取られている。戦後間もなくの創業で、消防用ポンプを作っていた。その技術を生かして、日本で初めて搾乳機（ミルクカー）の開発に成功したことが飛躍のきっかけである。

当初は輸入品がメインだったが、手頃な価格で国内農家に一気に普及したので、成長の軌道に乗った。その後、酪農機器で培った真空技術や冷凍技術を生かして、ドライポンプやジェットヒーターなどを開発し、産業機器分野に進出した。今ではチラーやエアードライヤーなど、クリーンルームの中の精密機械といった類いの多くのニッチトップ製品を生み出している。

非常に印象に残っている社長の言葉がある。社長が事業承継を受けた時、会社はそれなりの規模だったが、部門間の横軸の情報交換があまりなされておらず、企業がタコつぼ化していたそうである。そこで、全管理職に内部監査員資格を取ることを資格条件にした。管理職社員が内部監査員資格を持つことによって、社内の全体的な事柄を俯瞰して見られる社員が一挙に増えた。それ以来、横の情報連携が非常にうまくいくようになり、開発のスピードも非常に上がったとおっしゃっていたことが非常に印象的である。

ミツワ電機工業株式会社（スライド11～12）

ミツワ電機工業株式会社は、大阪府羽曳野市のマグネシウム製品の成形・製造をしている会社である。設立は1959年。当初はシャープのテレビ部品、プラスチック成形品の手入や塗装を手掛けていたが、その後1962年にプラスチック成形事業に参入した。当時は家電業界が市場拡大しており、併せて売り上げも伸ばした。

その後、バブルが崩壊して経営が危機的状況に陥る。シャープ1社依存であったため、ここからの脱却を目指し、マグネシウム合金の射出成形事業にチャレンジした。1998年である。当時マグネシウムの成形技術は日本で普及していなかったようで、軽量性や電磁シールド性、この素材特性に将来性を見いだして、ここから参入した。

それから間もなく携帯電話製品のガラケーの筐体が非常にヒットしたらしいが、スマホになると逆にこの電磁シールド性があだになってしまった。ガラケーはアンテナが出ているのでそこから電波を受発信できるが、スマホは内蔵されているためマグネシウム筐体の電磁シールドが強い分、使えなくなっただけ。その後デジタルカメラが中心になり、今ではほとんどのデジタル一眼レフやミラーレスの中高級機種に当社の製品が入っているそう

である。日本のマグネシウム事業のトップシェアの会社である。マグネシウム合金の将来性を見いだして、ガラケーからカメラ、今では自動車部品や医療機器部品へと事業領域を変遷されている。

株式会社アクタ（スライド 13～14）

次にご紹介するアクタは、福岡県のプラスチック製の食品容器の製造業である。創業は江戸時代で、「博多曲物」という伝統工芸品を作っていた。1962年にポリスチレンペーパー（PSP）の国内生産が始まると、いち早く加工のしやすさや衛生面に着目し加工技術を導入して、従来の木材からPSPに素材を転換した。最初はお弁当の漬物を仕切る「三角コーナー」でヒットしたらしい。

次に大きくヒットしたものが、特にコンビニで使われている容器。接着剤を使わずに熱加工処理で仕切りを一体成形したプラスチック成形の容器である。コンビニ向けが非常にヒットし業容を拡大するが、社長がおっしゃっていたことは、コンビニ向けは商品の回転が非常に速くて新商品の寿命が短いと。場合によっては半年や数カ月で商品が替わってしまう。その間、在庫も抱えておかなければいけないし、金型もまた新たに作り直さないといけない。コンビニ向けは売り上げは立つが、利益率が極めて厳しい。そこで一大決心をして、当時の売り上げのメインはコンビニだったが、一気に撤退をしたということである。

その後、工場火災もあり、売り上げが激減して赤字になったらしいが、そこで窮地を救ったものが組立式ワンタッチ折箱である。お弁当箱の外側の蓋、中の容器、上蓋が別々に梱包されていて、現場で組み立てればいい。駅ナカやデパ地下などの狭いところでも在庫スペースを取らないということで、これが非常に大ヒットしてV字回復を果たした。

売り上げのメインだったコンビニから一気に撤退して、組立式ワンタッチ折箱という新しいアイデアでV字回復を果たした会社である。

株式会社呉竹（スライド 15～16）

呉竹は、奈良県奈良市のご存じのように「くれ竹筆ペン」の会社である。創業は1902年で、もう100年企業である。「奈良墨」造りの会社としては、もっと歴史のある会社もたくさんあるそうで、後発とのことである。

戦後、書道人口が非常に減少した。これは社長がおっしゃったのだが、GHQの施策として、柔道や剣道など「道」というものが日本の好戦的などころにつながっているのではないかということで、「道」は戦後直後に学校教育で全て禁止されたらしい。その時に書道も禁止されて、需要がなくなってしまったと。その後復活するが、戦後一気に書道人口は減少したとおっしゃっていた。

当時は墨をすっていたのだが、学校関係者が書道の練習時間を少しでも多く取りたいということで、液体墨の「墨滴」を開発した。墨造りでは後発ながらこそ、新しいアイデアで液体墨にチャレンジされたのかなと思っている。

この液体墨で培った超微粒子高度分散技術、液体の中に小さな粒子を分散させて漂わせるという特殊な技術らしいのだが、これを応用した開発がまず筆ペンから始まった。その後、ゴルフ場にまいて雪を溶かす産業用の融雪剤や、金属の表面に塗って電気を通しやすくする塗料、化粧品のアイライナーなど、1つの技術をいろいろな用途に横展開されている。筆記用具だけかと思っていたら、1つの技術をいろいろな事業に応用されている会社だった。

株式会社マイクロ発條（スライド 17～18）

こちらは長野県諏訪市のマイクロ発條という、非常に小さなばねを作っている会社である。設立は1957年。直径が0.06ミリぐらいのばねがメインである。元々カメラ用ばねを作っていたのだが、カメラの需要が徐々に減退していき、より精密に、より小さくということに挑戦をして、生き残りを図ってきた。行き着いた先がこの非常に小さなばねで、量産化に成功した。

主に今一番扱われているものは、ボールペンのペン先。例えばフリクションボールで、ペン先の小さいボールを支えているチップばねを量産している。月間数千万個ぐらい作っていると確かおっしゃっていた。日本及び世界の水性ボールペンで当社がトップシェアを占めている。

特にすごいと思うことは、この小さなばねの量産。ばね1個の価格が極めて安価であり生半可に中途から参入しようと思っても儲けが出ない。自社で量産化のマシンを何百台もそろえて量産することによってコストダウンをして、1個数銭の世界でも利益が出る仕組みになっている。そのため、他からの参入もなかなか難しい。

工場は日本の他に上海、大連、マレーシアにあるが、あくまでも技術開発は諏訪。MADE in SUWA にこだわっている。世界各地で稼働する700台の機械を日本で全部オペレーションし、量産化を図っている。売り上げ規模としてはそれほど大きくないが、非常に世界にも誇れる企業ではないかと思う。

株式会社岩田製作所（スライド 19～20）

岩田製作所は岐阜県関市の会社である。設立は1966年。何を作っているかという、まさに隙間製品である。「セットカラー」や「シム・スペーサー」という機械要素部品。工場生産機械を組み立てた後、機械を稼働させる前にこれをかませて最後の調整を図るといった、隙間を埋めて調整する部品を作っている。

これはそもそも各メーカーが自前で作っていたらしいが、日本で初めて規格化して量産化を始めた。そこに目を付けたわけである。社長がおっしゃるには、最後の機械の備え付けのときに調整で発生するものなので、たくさん発注するわけではなく、非価格競争ができたことで、売り上げを伸ばしていったと。リーマンショックにより大きく売り上げは減少するが、耐えているとライバルがどんどんいなくなり、逆に商売がしやすくなったとおっしゃっていた。

非常に特徴的だと思ったことは、一番大事なことは社員ということで、社員を第一にするという経営方針を徹底されている。例えば、私用スマホをやめたら「デジタルフリー奨励金」を出す。また、「ビブリオバトル」といって全社員の前で読書の感想を発表し合うもの、若手社員への新聞購読の補助金など、社員の成長を後押しする施策をたくさん打っている。実際に当社へ行った時、社員の方々が生き生きと働いていたことが非常に印象的だった。社員の人材育成に本当に力を入れている会社である。

日進工業株式会社（スライド 21～22）

日進工業株式会社という愛知県碧南市の会社は、自動車部品の中のエンブレやスーパーエンブレの成形加工品を作っている会社である。

ここをご紹介したのは、独自開発の IoT システムが非常に優れていると思ったからである。社長自身がこういった IoT のシステムが割とお好きで、独学でも勉強されている。日本商工会議所に「身の丈 IoT」というビデオ紹介があるが、そこにも取り上げられている。

中古スマホや格安テレビ、ファミレスのブザーなど、既存の格安のものを組み合わせて、あんどんなどの IoT を作られている。「身の丈 IoT」とおっしゃっていたが、独自で工夫を凝らした IoT システムを導入されて、チョコ停が激減し、歩留まりが向上して生産性が飛躍的に伸びたということである。

株式会社 SHINDO（スライド 23～24）

次にご紹介するのは、株式会社 SHINDO という福井県あわら市の会社である。リボンの日本のトップメーカーである。元々あわら市の名士の一族であったそうである。1970年に現会長がパリに出張に行った時、副資材のリボンやフリルなどのカラフルさに感動して、日本でも商売が成り立つのではないかとということで、ドイツ・フランスから機械を導入して作り始めた。赤ちゃん服のフリルが大ヒットして、基礎を築いた。

先見の明があった。まだ会社がそれほど大きくない頃から、世界最大のテキスタイル見本市にずっと出展しており、最初からグローバルな展開を見据えていた。現在では、三大プロスポーツブランドに、企画段階から参画するまでになっている。

こういった副資材の繊維事業の他に、シリコーン事業や産業資材事業も大きな柱に育っている。ジェット機のジェットエンジンのカーボンの部品やシリコーンの素材である。カーボンは繊維の織りや編みの技術を生かして進出したのは分かるが、シリコーンはそれほど大きな関連はないのかなと思う。社長になぜ新しい事業に挑戦したのかというお話を聞くと、一つの事業だと社員の中にはその事業に合わない人もいるので、そういう社員を生かせる仕事はどこかにあるのではないかと。繊維事業だけではなくいろいろな事業を持つことで、社員の働ける、輝ける場所が増えるのではないかと、そういう目的で事業領域を増やしたということである。創業以来リストラはしておらず、社員の安定のために事業領域を伸ばしていったということが非常に印象的だった。

それから、商品と流通の両立が基本ということで、商品が良いだけではもう売れないと。良い商品と流通の両方がないと駄目だったと。服飾素材は多種類の在庫があるが、それを抱える一大後方流通センターも備えており、商品を作ることと、それをきちんと流す流通の両方を確立している会社である。

株式会社ピカコーポレイション (スライド 25~26)

ピカコーポレイションは、東大阪市のアルミ合金製品の会社である。脚立やトラス、昇降台のようなアルミ製品を作っている。元々は脚立のメーカーではなくて、1960年前後、商社として創業した。その後、修理工場を造って技術を磨いて、実際に自社でものづくりを始めた会社である。1970年頃にオイルショックが勃発すると、タンカーの大型化の造船需要があり、非常に軽量で丈夫なアルミ製足場が受注拡大して、これで飛躍をしたそうである。

だが、バブル崩壊後は厳しい経営状態が続き、大きく市場ターゲットを変えた。それまでは一般ユーザー向けのはしごや脚立などが中心だったが、今はプロユース向けの注文生産に注力をして、業績が回復した。それまでの一般ユーザー向けから一気に切り替えてプロユース、オーダーメイドに切り替えたことはまさに決断だったと思うが、それが大成功した。今では日本のトップブランドである。日本のシステムトラス、各種ステージ、コンサートなどで使われるトラスなどは、当社が業界に先駆けて開発をした。

株式会社ヤマサキ (スライド 27~28)

次に、ヤマサキという広島ของบริษัทである。ラサーナというブランドのヘアエッセンスやヘアトリートメントを作っている会社である。

転機が結構面白い。現社長が創業した会社なのだが、元々は警察官で警察官を辞めて独立した。元地元の警察官という顔の広さを生かして、当初はクリーニング店向けの輸入商材で事業を始めた。その後海藻シャンプーを輸入し、学校や病院等の職域を中心に販売していた。

当時、売り上げ以上の借入額でよく借りられたなと思うが、一気に大きな借入れをして、サンプルを大量に作成し、通販会社を通じて広く頒布するという大きな賭けに出た。それで売れなければ倒産と。それが非常に人気を呼び、翌年に売り上げが倍増した。

このサンプル販売が今の営業の基礎、営業戦略の柱となっており、大手の化粧品会社の戦略とは一線を画している。多くの化粧品会社はCM、広告戦略に大きな資金を投じるが、そういった広告は打たずに、サンプルを作って北海道から九州、沖縄まで全国の営業員がドラッグストアに配り歩く。配り歩きながら販売指導なども行う。このサンプルを使ってもらい、気に入ってもらったお客さんにリピーターになってもらうと。こういう大手とは違った戦略で非常に成功されているので、面白いと思った。

株式会社筑水キャニコム (スライド 29~30)

次は、筑水キャニコムという、福岡県うきは市の農機具のメーカーである。農機具といっ

でも、田植えや田んぼ関係はクボタや井関農機など大きなところがあるので、そういうところでは勝負しない。芝刈り機や小型材木の運搬機などである。

社長は非常に演歌好きの方で「ものづくりは演歌だ」と。これが会社のキャッチフレーズというか、社是のようなものである。義理と人情を大切にして、お客さんと深く関わり合いながら製品づくりを行っている。商品自体は安いものは売っていない。買ってくれたお客さんを一人一人訪ねて、社長はクレームには至らないぼやきが非常に重要だということで、こうなったらいいのになという言葉を全部拾い上げて、製品の改良に活かしているということが特徴的だった。

それから、ひと言で商品そのものを表す、キャッチーなネーミング、特徴的なネーミングにこだわっている。ネーミング大賞を過去何回も取られている。例えば、「草刈機まさお」、「伝導よしみ」、「山もつとジョージ」など、他にもたくさんあるが、どれも非常にネーミングが特徴的な会社である。

株式会社友樹飲料（スライド 31～32）

次は、佐賀県の飲料メーカーで、友樹飲料という会社である。最近売り上げが急成長している会社である。「こどもびいる」はご存じだろうか。関西や九州で売られていて、一時期関東でも売っていた。今はサンガリアの「こどものみもの」のほうで売られているが、友樹飲料がオリジナルである。それ以外には地サイダーなども作っている。

創業 100 年の友樹飲料さんは、元々ほそぼそとラムネを作っていた会社である。現社長が継いでから非常に大きくなった。昭和 32 年にコーラが自由化されて、ビール会社も清涼飲料水を販売するようになり、地域のラムネを作っていた中小飲料メーカーが淘汰されていった。廃業するか、もしくは大手の委託工場になっていった。

その中で、大量生産のマーケットでは戦えないことは分かっているということで、小さな商品セグメントで戦うという独自の戦略を取った。その当時、メーカーが工場を持たないファブレス化が飲料業界でも起きるのではないかと社長は思っていた。地場のいろいろな素材を生かしたジュースなどを作りたいけれども、コカ・コーラやサントリーなどの大手は小ロット生産を断るらしい。それを自分の戦場にすると勝機があるのではないかと。地元のショウガやイチゴ、メロンなどの素材を飲料にしたいところを引き受けることがビジネスチャンスではないかと。

1 本幾らという考え方ではなく、まさに生産ラインをリースする考え方、レンタルボックスの考え方を応用したと社長はおっしゃっていた。生産ラインを 1 時間幾らで貸すと。その時間の中で生産ラインを動かして、何本製造するのか、もしくは製造したものを幾らで売るかはお客さんが決めてくれればいいと。例えば、誕生日記念コーラ、記念ジュースのようなものも、コストは 1 本 1,000 円ぐらいするかもしれないが、ラインを借りて作ることができる。こうして各地の地サイダーを作って、地サイダーブームにつながった。

社長の信念として「他の人より一歩先んじる」と。今の考え方もそうだが、中小企業なが

ら業界初が多い。天然水を使ったペットボトル無糖炭酸水は、その当時はなかったらしい。ペリエは無糖の天然炭酸水だが、まだ瓶に入っていた。ウィルキンソンはペットボトルだが天然水ではない。ということで、天然水使用ペットボトル無糖炭酸水は大ヒットした。

それから強炭酸水。高圧ガス保安法でペットボトルのガス圧が決められているらしいが、そこをよく調べて、強炭酸水でもその当時業界で一番炭酸の強いものを作った。その後は強炭酸のちょっとしたブームが来たが、それも業界の先駆け。大手と対抗して、大手と違った形で一步先んじたり、大手が手を出さないマーケットで勝負している会社である。

伊東電機株式会社（スライド 33～34）

次は伊東電機株式会社である。コンベヤーのローラ自身が回転するものを作っている。モーターローラが回転することによって物を搬送する。最近アマゾンなどで倉庫が活況を呈しているので、当社の売り上げもどんどん伸びている。実際に、搬送機械の会社がいくつかあるが、いろいろな会社に当社のモーターローラを納めている。

優れているところは、ローラのユニットを組み合わせることによって、いろいろな搬送経路を割と自在に動かすことができるので、レイアウト変更が非常に簡単になる。今の時代の搬送の工場にマテリアルハンドリングの革命を起こす、まさにそういう商品という感じである。

元々モーターそのものを作っていたのだが、オイルショックで受注が激減した。その後自社開発に取り組んで、モータ・ドリブン・ローラ、ローラ自身が回る製品の初期の製品を作った。ビデオデッキの組立のラインに採用されて売り上げが拡大したが、バブル崩壊で売上低迷。日本ではその後なかなか着目されず低迷していたが、アメリカの郵便公社での採用により大きく V 字回復した。アメリカは各拠点に大きな郵便公社があり、1 つの郵便公社だけで郵便物を搬送するローラが何百キロメートルもあるらしいが、そこに大量に採用された。これがアメリカで見直されて、日本でも評価が上がった。

先述したように、これからの工場のスマート化に非常に適した「マテハンの万能細胞」という部品になると思われる。当初はコンポーネントのローラだけを売っていたが、だんだんモジュール化して、今では搬送システムそのものにも取り組んでいる。

植物工場でもモーターローラを活用している。植物を日光に当てながら徐々にローラを使って送り出し、最後に出荷をする。こういう植物工場が千葉や兵庫などでいくつか造られて稼働している。

株式会社シノテスト（スライド 35～36）

次はシノテストという、一昨年にグランプリを取られた会社である。臨床検査薬のトップメーカーである。患者さんから唾液などの検体を採取して、自動分析でウイルスなどを検査する検査薬を主に作っている会社である。

元々、1951年に日本で初めて臨床検査薬キットを作った。1961年の国民皆保険の導入で

徐々に普及するが、一方で自動分析機が普及し出すと、検査薬が少量で済むので検査薬の量が出なくなった。併せて診療報酬の点数が引き下げられて、ダブルパンチで経営を圧迫した。そこで、当時の試薬は現場で溶液に溶かして使う粉末が中心だったが、液体タイプを開発した。これにより、溶液の濃度が違うと正確に検査ができないという従来の問題が解決された。特に自動分析機には正確な調合が必要だったので、一気に成長軌道に乗った。

工場を見に行ったが、全てバーコードで管理されていた。原材料の搬入から、調合、パッケージ詰め、出荷まで、全工程に必ずバーコードが介在する。バーコードを読み取って、工程管理を確実にされている。先日の福井県あわら市の製薬会社で起きた混入のようなことは絶対に起こり得ない。徹底的に人的ミスを防止されていることが非常に特徴的である。

まだ紹介し切れないものはあるが、そろそろお時間となる。以上でご紹介を終わりたいと思う。

これらの企業に共通するところが何かあるかと思ったのだが、どの受賞企業もバラエティーに富んでおり、共通しているというものは特になく、その分析ができていないところは大変恐縮だが、優良企業の事例ということで発表させていただいた。