

東北アトツギ達の挑戦

外部人材の活用、DX / デジタル化した事例集





はじめに

東北地域のアトツギ経営者（アトツギ予定者）が、外部人材の活用や、DX／デジタル化によって、新たな事業展開や事業構造の転換を進めた取り組み事例集を作成しました。

アトツギ経営者が、事業承継のタイミングで直面した自社の課題に、どのように向き合い取り組んできたのか？先代の想いを大切にしながら、自社の持つノウハウや技術力等の価値をどのように活かしていくのか？

承継するまでの経緯、外部人材の活用やDX／デジタル化による業務改善などの課題解決や、新規事業への取り組みについて12名に取材しました。

そこには、変化の激しい事業環境で、自社や地域の未来を願って挑戦するストーリーがありました。

アトツギ経営者のみならず、事業承継予定の経営者の方々や支援機関の方々にもぜひご覧いただき、地域企業による新たな挑戦の一助になりましたら幸いです。

※本事例集のアトツギ経営者とは、事業承継予定、または事業承継後1～10年程度の経営者で、先代から受け継いだ経営資源を活用し、新たな事業領域に挑戦する中小企業の後継者を指します。

目次

青森県

- | | | | |
|----------|------------------------------------|----------|-------|
| 1 | 株式会社弘前ドライクリーニング工場 副社長 久保 栄一郎 さん | DX／デジタル化 | ・・・03 |
| 2 | 赤平設備工業株式会社 取締役・管理部長 赤平 拓矢 さん | 外部人材活用 | ・・・05 |

岩手県

- | | | | |
|----------|-------------------------------|----------|-------|
| 3 | 有限会社パルテール 代表取締役社長 高橋 翔平 さん | DX／デジタル化 | ・・・07 |
| 4 | 有限会社ヤマキイチ 専務取締役 君ヶ洞 剛一 さん | 外部人材活用 | ・・・09 |

秋田県

- | | | | |
|----------|-------------------------------|--------|-------|
| 5 | 秋田マテリアル株式会社 代表取締役 佐藤 佑介 さん | 外部人材活用 | ・・・11 |
|----------|-------------------------------|--------|-------|

宮城県

- | | | | |
|----------|--------------------------------|----------|-------|
| 6 | 有限会社黒潮重機工業 代表取締役社長 菅原 隆太 さん | DX／デジタル化 | ・・・13 |
| 7 | 株式会社高山 代表取締役 高山 智壮 さん | DX／デジタル化 | ・・・15 |

山形県

- | | | | |
|-----------|-------------------------------------|----------|-------|
| 8 | 有限会社金栄堂 代表取締役社長 那須 丈雄 さん | DX／デジタル化 | ・・・17 |
| 9 | 株式会社出羽屋 代表取締役 佐藤 治樹 さん、若女将 悠美 さん | 外部人材活用 | ・・・19 |
| 10 | 有限会社西谷 コンテンツ制作部 部長 西谷 友里 さん | 外部人材活用 | ・・・21 |

福島県

- | | | | |
|-----------|--------------------------------------|--------------------|-------|
| 11 | 渋谷レックス株式会社 取締役専務兼海外事業部部長 渋谷 崇司 さん | DX／デジタル化 | ・・・23 |
| 12 | Bond & Co. 代表 ボンド 亜貴 さん、リチャード さん | DX／デジタル化 外部人材活用 | ・・・25 |

事業承継時における外部人材の活用、DX／デジタル化のポイント ・・・27

支援事業紹介、事業承継・引継ぎ支援センター情報一覧 ・・・29



品質企画室
成田 大輔さん

副社長
久保 栄一郎さん

弘前への貢献

「地域で人が育つ会社」
「世の中にいいサービスを提供していただける会社」
でありたい！

会社概要

所在地：青森県弘前市

創業：1948年9月

承継：これから承継予定

事業概要：ホームクリーニング、
ユニフォームレンタル、リネンサ
プライ、ダストコントロール等

地域のお客様にとって「必要とされ続けてきた存在」。
その歴史のバトンを受け取り、楽しく仕事ができる組織に！

——これまでの経緯を教えてください。

当社は戦後間もない1948年9月に祖父が創業し、クリーニング技術の礎を築いてくれた職人さん達、そして2代目の父が、地域のお客様にとって「必要とされ続けてきた存在」となれるように取り組んできました。そして、3代目の私が次にそのバトンを受け取ります。

大学卒業後、リネンサプライに関係がある繊維系商社に入社し、現在の仕事につながる様々な知識を身に付けました。その後、野外活動などを行う教育フリーランスを経て、今から7年前に父から「そろそろ戻ってこい」と言われ、決心して、地元弘前市に戻りました。共立寝具株式会社の代表取締役副社長と弘前ドライクリーニング工場の副社長となってから今年で5年目を迎えました。

入社当時、社長である父から「組織はできているから、まずは営業からやってみろ」と言われていました。しかし、入社早々、組織としてまだまだ未確立な部分がたくさんあると感じ、営業だけでなく人事も採用も生産部門もやることに。当時ついたあだ名は、全部やる「全部長」。うまくいかないことが多く、大変なことが日々起きる中で「自分は何のために仕事をしているのだろうか？

人を大切にできているのだろうか？」と悩み、見つけ直しました。「人を大切にしたい。社員も自分も楽しく仕事ができる組織にしたい」と考え、全社員一人一人との面談の時間を設けて、直接困っていることや悩んでいることなどを話す時間を作りました。その結果、会社全体がより少しずつ良い方向に向いてきていると感じています。

2019年11月に「one more」という新しいクリーニング事業を始めました。石油から作られた溶剤で服を洗うドライクリーニングという手法が主流の中、私自身子どもが生まれたことがきっかけで、自然由来の身体に優しい洗剤で水洗いすることが出来ないかと模索し、人にも環境にもやさしいクリーニング事業として立ち上げました。これは当社の職人さんたちの技術があるからこそ実現できたサービスです。クラウドファンディングを行い



新しいクリーニング事業「one more」

目標の88.9%を達成。全国のお客様から服を出して頂き喜んで頂いているサービスになりました。

——DX／デジタル化の経緯を教えてください。

創業70年、今までやってこなかったデジタル化に取り組み始めたのが5年前。この2、3年で浸透してきたように思います。

5年前、Uターンで弘前に戻ってきた成田さんを、DX推進者として誘いました。成田さんの入社を機に、社内改善を進める「品質企画室」をつくりました。（現在はメンバー4名）

DX／デジタル化の契機は、共立寝具株式会社で個人情報の適切な対応と取り組みレベルを高めてプライバシーマークを取得したことでした。

その後も、歴史ある会社ゆえの属人的な仕事のやり方を見直し、より効率化し生産性を高めていけるよう、私の問題提起を、成田さんら品質企画室メンバーが課題を確認・分析し、解決方法を探り、デジタル化を進めてくれています。

——取り組み内容を教えてください。

まずは、パソコン1台1台にIDを付与するところから始め、入退職時の手続申請、ログ等の管理体制や個人情報取り扱いルール策定と明示等を進め、プライバシーマークの取得ができました。はじめは、社員に慣れてもらうまで大変でしたが、一日中、社員からの問い合わせ対応に追われましたが、「なぜ、やり方を変えなければならないのか」の目的を丁寧に伝えながら、操作方法を教えていきました。その成果もあり、社員も皆、少しずつ慣れてきて、当たり前のようにシステムにログインができるようになってきています。

様々な取り組みを進めてきましたが、1つのDX化の事例として、生産管理データを効果的に活用できるようにしました。顧客毎のリネンやパジャマ等の在庫管理表があり、担当者が毎日入力していたのですが、社長へ報告することが目的となっていて、データとして活かされていませんでした。現場社員にヒアリングをして、この在庫を可視化し、稼働率などの数字を活用しようとして話し、それ以降、生産部のメンバーで定例で話し合い、データを見ながら、適切な基準在庫値を決めてもらうようにしました。これによりシーズンに合わせたパジャマ等の在庫を管理し、顧客満足の向上と生産性の向上を図ることができました。

現在は、勤怠管理のデジタル化を進めています。紙のタイムカードから、ICカードを貸与し毎日機械にかざす形に移行します。まずは、管理者にシステム上で、従業員の入退記録データを承認することに慣れてもらい、定着後、従業員によるWeb勤怠申請の導入を始めていく予定です。

弘前ドライクリーニング工場と共立寝具で合計では300名以上が働いており、いきなり1から10まで行うことはできません。みんなの意識がついていけるよう下地づくりが重要だと思います。

社内のIT化や効率化はそれぞれは点在していますが、点と点を繋がれば外に向けたものに繋がります。数字も意味のあるものにして、次の動きにしていこうと思います。

——今後の展望を教えてください。

人が育つため、世の中を良くしていくためなど、目に見えない部分に還元してこそお金は価値があるものだと思っており、社員に教育の機会を設けるなど、人を大切にしたいと思っています。

弘前ドライクリーニング工場グループでは50年ほど前の先代の頃から重度障害者雇用制度を導入しており、これまでずっと十数名の障がい者を雇用しています。

新たな挑戦として、子供達の職業体験のプロジェクトを始めていきます。7年前、Uターンしてきて、小さい頃、近所の人や大人と交流する場であった八百屋や魚屋はなくなり、子供の遊び場、町で育てる場所がなくなっていると感じました。

当社の工場で、親子で洗剤で実験したり染み抜きしたりする体験をしてもらうことで、親子の絆を深めたり、町で遊べる体験ができます。

これを町の他の企業やお店と連携して、子供たちを育てられる町を目指しプロジェクトを進めていきたいと思っています。



工場の職業体験の様子



取締役・管理部長
赤平 拓矢さん

ベクトルを示し、周りから
共感と信頼を得られる
魅力ある経営者になれるよう
精進していきます！

会社概要

所在地：青森県青森市

創業：昭和42年12月

承継：これから承継予定

事業概要：公共施設建設、民間工事、水道本管布設工事、消火栓設置及び移設工事

「世界に誇れる日本の水廻り環境」

地元青森から、世界の水廻り環境を変えていきたい！

——これまでの経緯を教えてください。

私有家業を継ぐことを意識し始めたのは、高校1年生の頃でした。まだ、決心をしていたわけではなかったのですが、進路を考えた時に、経営を学ぶ必要があると考えました。大学では、地域経済をどのようにデザインしていくか、地方をどのように活性化していくのか等、経済の基本を学びました。

転機は、大学卒業前の就職活動のとき。漠然と「このまま就職してよいのか」と考えるようになりました。就職と進学が視野にあった中、「将来を考えたときに、もっと新しいフィールドで、自分の経験や視野を広げておきたい！英語で仕事をしたい」という想いが勝りました。そして、語学勉強を経て、オーストラリアの旅行会社に就職することができました。オーストラリアでは、日本人向けに旅行先のホテルやレストラン、ガイドやバス・鉄道などの手配・予約を行う仕事をしました。社会人の基礎となるビジネスマナーを学び、顧客への対応スキルを磨くとともに、ビジネス上での英語のやりとりの経験を積むことができました。当初はオーストラリアで3年くらい経験を積んでから帰国しようと思っていましたが、2代目

社長の父が体調を崩し、帰国を決意しました。

帰国後、赤平設備工業に入社しました。工業系を専攻していなかった私は、この領域の知識がなく、家業のことについて分からないことがたくさんありました。入社1年目、まずは、自分の会社の業務を覚えることからスタートし、市役所に提出する書類づくりや図面をかけるように勉強しました。その後の2年間で現場管理に携わりました。これまでと異なる業界で、現場を進めていく仕事は初めてのことが多く、難しいと思うこともありましたが、現場での段取りを考えたり、顧客や職人等の調整を行う仕事は、旅行会社時代の経験とも通ずる部分があると感じました。

その後、取締役・管理部長に就任し、現場のことだけではなく、将来の会社のことも考えていきたいと思うようになりました。



赤平設備工業本社

——外部人材活用の経緯を教えてください。

まず、取り組まなければいけないと思ったのが、業界の慢性的な人手不足の問題です。当社も、若手層の採用に苦戦しており、求人票を出しても応募がこないという状況でした。

今後の経営を考えたときに、人材の確保はとても重要です。採用を強化したいと考え、社長に相談した上で、自分で採用ページを制作しました。

その頃、高校のサッカー部の後輩が、青森市でコンサルティング会社を立ち上げたということで訪ねてきました。その際に、今抱えている採用の課題を話したところ、2名の外部人材に協力してもらえることになりました。

——取り組み内容を教えてください。

早速、外部人材とお会いし、採用担当として業務委託という形で入っていただきチームと一緒に取り組んでいくことになりました。まず私から、問題意識・やりたいこと・採用したい人物像を伝え、それを文字に起こしてもらいました。ただ採用することが目的ではなく、入社してくれた社員が社会人として胸を張ってられる、そんな会社にしたという想いを伝えました。

まず、採用ターゲット・方法について話し合い、アドバイスをもらいながら、新卒採用と中途採用の両軸で若手職人の採用を進めることにしました。高校へのアプローチ時期や方法を教わりながら、調整をしてもらい、高校にも訪問しました。また、SNSも積極的に使って若い層に向けたアプローチにも取り組みました。

選考過程でも、入社前後のギャップの解消をするため、新たに「職場見学・体験の機会」を設けました。職場見学では、私との面談の後に、実際の職場を見てもらい、仕事内容に加え、どのような楽しさや大変さがあるかを伝えました。その上で、2次の役員面接に進んでもらうようにしました。初めて職場見学・体験を実施したときは、緊張と不安もありましたが、外部人材とともに採用の強化の取り組みを始めてちょうど1年くらいで、3名の若手の職人を採用することができました。外部人材を活用して、本当に良かったと思います。

自分1人で悩んでいたときには、何をどうしたらよいか分からないため、採用の取り組みが後回しになっていました。外部人材の方々と一緒に、何を指すのかを共有し取り組んでもらうことで、スピードが上がり、現場の仕事と同時に採用活動を進めることができ、面接で自分の想いを伝えることに全力を注ぐことができました。

今後は、社員のモチベーションアップにつながるような研修会を実施しようと思っています。また、他企業も含めた合同研修でお互いを高め合えるコミュニティを作っていけたらと考えています。

——今後の展望を教えてください。

「世界に誇れる日本の水廻り環境」。地元青森から、世界の水廻り環境を変えていけるそんな会社にしていきたいと思っています。「蛇口をひねれば水が飲める」「プライベートが守られたトイレ個室環境」のある衛生環境は、世界ではまだまだ当たり前ではないのが現状です。

当社は、厳冬の青森で、水道管の凍結や破裂を防ぐ工事を行う等、世界で誇れる技術を持っています。お客様からの水道の相談に対応できる現場の知識とノウハウをもった職人がいます。こうした技術・ノウハウは「資産」だと思います。現場で臨機応変な対応が求められますが、この職人の豊富な知識と長年の経験を残していきたい、将来に継承していきたいと思っています。今後、社内で、動画など見えるツールとして保存し、新入社員が見て明日の仕事をイメージできるようなものを作っていきたいと思っています。さらに社員教育の強化により、成長を支援していきたいと思っています。

社員は、会社の一番の宝であり、社員を大事にできないとお客さんを大事にできないと思っています。

今後、外部や他企業ともより密に連携し、業界でお互い高め合いながら、お客様の様々な要望に応えられるワンストップソリューションカンパニーとなるよう取り組んでいきたいと思っています。



水道工事の現場の様子



代表取締役社長 高橋 翔平さん
妻 パッチャラダーさん

パルテール (Parterre)
=フランス語で“花壇”
母の夢「お花いっぱいのお花屋さんになりたい」を受け継ぎ、実現します！

会社概要

所在地：岩手県北上市
創業：1992年12月
承継：2022年7月
事業概要：生花・加工品の販売業

あなたの想いをお花に。もらい手への想いをくんだ独創的なお花で笑顔と感動が溢れるシーンを作りたい。

——事業承継までの経緯を教えてください。

花工房パルテールは、母のお花好きが高じて私が生まれてすぐにオープンしました。親切丁寧な接客と多面的にお花を学んだ視点から創るアレンジは沢山のお客様に支持を頂き、現在は岩手県内に2店舗、自社ECサイトやECモールに数店舗出店しています。1992年の創業当時、専門店としての花屋は需要があったことから業績も好調で、父も母のお店を手伝うために元の仕事を退職し、夫婦で経営をすることになりました。

私は元々家業を継ぐ気がなく県外の大学に進学しましたが、今後の進路を考えたときに、楽しそうに仕事をしていた母への憧れや、地域の方に愛されているお店を残したいという気持ちが芽生え、家業を継ぐことを決心しました。

家業を継ぐにあたり、新たな角度でパルテールを成長させていけるよう、特殊加工したお花の商品を販売する会社に就職し、製造や流通を3年間学びました。今ではその会社の商品の一部をパルテールで作り、取引が来ています。

その後2018年に家業に入社しましたがスーパーやホームセンターなど花を取り扱う競合店が増え、売上はピーク時の半分以下になっていました。

業績が厳しくなっていたので、まずは立て直すために、販売強化と業務改善につとめました。

販売強化では、SNSを活用し、タイでお花の生け方を教える教室や資材販売などを行い、他社にない販売強化ができました。このきっかけは、タイでお花の販売経験をもつタイ人の女性と結婚したことです。日本のことをタイの方々に発信するSNSを妻が開設したことで、現在8万人以上の方へ情報を発信できる力がつきました。

業務改善では、入社当時これまで売れたお花の販売データがなく、昨年と比較した仕入が出来なかったのが、Excelでデータ管理するようになりました。昨年1年間でどのお花を何本販売したかデータを見ていくことで、在庫のロスを減らす業務改善ができました。その後のハーバリウムブームもあり、業績が少しずつ回復していきました。

「お花いっぱいのお花屋さんになりたい」という母の夢を受け継ぎ、家業に入社してから5年目に事業を継承しました。現在は、私と母が役員で、他に10名のメンバーが働いています。パルテールの持ち味である母の知識と技術を皆で共有・習得し、全スタッフが想いを込めて創る人材になれるよう教育にも力をいれています。

——DX／デジタル化の経緯を教えてください。

店頭とSNSのみの発信だけでは集客に限界があると感じ、地域のお客様に留まらない全国へのお客様を対象としたサービス提供が必要だと考え、ネット販売に取り組むことに決めました。

まず、家業入社1年目に、初期費用がかからないふるさと納税の返礼品事業に取り組みました。当時まだ花の事業者の参入は少なかったので、撮りためた写真を掲載し工夫した結果、新たな地域・お客様層から多くの寄付を頂くことができました。

ふるさと返礼品事業から学んだ知識を活かし、ECモールにも出店しました。その内の1つであるイーフローラは全国1200店の加盟店からなるお花のECモールです。PV数から購入状況を分析し、どの価格やどの種類のお花が人気なのか試行錯誤しながら取り組みました。その結果、家業入社3年目にはイーフローラにおいてネット受注件数が全加盟店の中でトップクラスになりました。ECモールの注文増により花の供給も増えたことで、花の在庫ロスを減らす副次的な効果もありました。

そして全国のお客様が増えたことで、直接パルテールへ注文をしたいお問合せが増え、自社HPリニューアルとECサイトの開設に取り組むことになりました。運よく小規模事業者持続化補助金とIT導入補助金に採択され、補助金を活用した開設ができ、申請時の目標に近い売上を達成しています。さらにはちょうど2年前に支援機関の方から「アトツギ甲子園へ応募してみたら？」と勧められたことを機に、家業の経営資源を活かした新規事業を考えるようになり、国内のお花の需要が減っている中で、日本に留まらず海外のお客様にネットを活用してサービスを届けたいと考えました。

——取り組み内容を教えてください。

妻の母国であるタイを起点に、東南アジア市場に進出し、外国語に対応した通販サイトを立ち上げて受注し、現地の提携業者が市場や農家から花を仕入れて顧客に届ける「無店舗型」のお花の定期便のビジネスモデルを構築しようと考えました。SNSを活用しアンケートでニーズ調査し、タイは日本に比べてお花の値段が高いということが分かりました。ネット販売は年間の注文数が見えやすく在庫ロスも少なくできるので、ニーズに合う価

格設定のサービスを実現できると考えました。現地の販売体制を作っていくため、義父に日本に来てもらい準備を進めていったのですが、うまくいかず、計画をストップすることにしました。今は計画を見直し、現地の人を雇わなくてもできるよう、生け花や季節にあったアレンジメント教室をオンラインで開催することにしました。妻と一緒に4月からテストしていく予定です。

また、現在、海外向けサイトも、タイ語・英語など現地の言語に対応できるよう作成しており、インターネットで注文を受けるとしてまいります。今後も、SNSを有効に活用し、それぞれの国のニーズを分析しながら、お花の魅力を提供できればと思っております。

——今後の展望を教えてください。

日本のお花業界はお花の生産量・販売量が減り、花屋の店舗数も減っている厳しい業界です。そんな中、私たちも苦しい状況でしたがECやSNS戦略を進めてきた相乗効果で、来店頂くお客様も増え、2021年11月にはお店を新築し移転することができました。

お花の安売りに走らず、お花の魅力、価値を伝えることでお花は適正な価格で取引されます。これは花農家さんにとっても、お花の業界全体にとっても、大切なことだと思います。

今後の展望は、賃金が低い業界のイメージを変え、お花業界に参入する若者を増やすために従業員の給与水準を上げていきます。そのためにさらなるお花の魅力発信と業務効率化により、まずは平均年収400万円超えを目指してやり遂げます。

もう1つの展望として、パルテールを、日本一品揃えが多いお花屋さんになりたいと思っています。「このお花、見たことない！」そんなお花と出会える心のオアシスとなれるよう、今後も力をつけながら取り組んでいきたいと思っています。



2021年11月リニューアルした花工房パルテール



タイで開催した生け花教室



専務取締役
君ヶ洞 剛一さん

1000年かかっても、
三陸をあるべき姿に。
ホタテを広めながら、
世界を平和にできる
そんな仕事をしていきたい

会社概要

所在地：岩手県釜石市
創業：1989年10月
承継：これから承継予定
事業概要：「泳ぐホタテ」を中心にワカメ、ウニなど三陸の海産物の販売。

「心の込もらぬ100個よりも、心を込めた1個」 お客様へ、三陸の質にこだわった本物と、心はずむ食体験を！

——これまでの経緯を教えてください。

ヤマキイチ商店は、父が創業した会社で、小さい頃から手伝いをしながら、父が誇りを持って仕事をしてきている姿をずっとみていました。創業当初は、三陸のわかめを中心に販売をしていました。あるとき、前浜でホタテが大量に余ったことがきっかけで、偶然にもホタテを販売することになりました。

「海で水揚げされたばかりの新鮮なホタテの美味しさを全国のみなさまにお届けしたい！」という思いで誕生したのが「泳ぐホタテ」の原点です。100%の確率で活きたままのホタテをお届けするために、数年間試行錯誤を繰り返し、「泳ぐホタテ」を全国にお届けすることができるようになりました。

大学卒業後、県外の百貨店に就職し、婦人服の担当として6年間働きました。責任ある仕事を任せてもらい日々充実していましたが、30歳までには家業に戻ることも考えてはいました。当時、家業も忙しくなっており、母から「父がそろそろ帰ってきてほしいと言っている」と連絡があり、2007年、28歳のときに戻り、家業に入社しました。

家業に入り、父の仕事を手伝う中で、もっと売上を伸ばしていきたいと思い、父に「新規の市場に営業したい」と伝えました。すると、父から「大規模な市場の新規取引よりも、個人のお客様にファンになってもらえることを考えて取り組みなさい」と言われました。まずは、ホームページを充実しようと考え、当時外注していたホームページの運用を自分で行うことにし試行錯誤しながらリニューアルしました。初めてのことでしたが、ビデオ出力して投稿するなどの新しい宣伝にも挑戦し、楽しいなと感じながら地道に取り組んでいました。

その後、百貨店との取引を始めていこうと考え、価値を共感頂ける百貨店担当者とお中元の企画を進めていた矢先、2011年東日本大震災が起き、会社家屋共に全壊・流出しました。



「泳ぐホタテ」の商品写真

——外部人材活用の経緯を教えてください。

東日本大震災を機に、応援してくれる方々や復興支援ボランティアとの繋がりが多くありました。泳ぐホタテのマーケットとして既に都市部を中心に全国の販路を拡げていましたが、復興支援ボランティアの方々の中には、金融や経営など多様な分野で活躍する方々がおられ、助言や取引先を紹介して頂きました。また、以前から海外展開を視野にいられており、いろいろな方にその想いを伝えていく中で、力を貸してくださる方と出会い、海外展開も実現することができました。

このように、多様な専門性をもつ方々に、ご縁やきっかけを提供していただき、繋がることはとても大事なことだと気づきました。

こうした経験・気づきから、共感してくれる方々と繋がり、一緒にこの価値を共有し発信したいと考え、複業・プロボノ人材を募集することにしました。

——取り組み内容を教えてください。

もっとお客様に、父が始めた「泳ぐホタテ」の情報を発信したい。また、自分達だけで魅力を発信するだけではなく、客観的に他者の評価をたてて少しずつブランディングして、発信し続けていくことが重要だと思いました。百貨店で働いていたときは、大きい組織の中にたくさんの社員がいて、仕事を分業する体制ができていましたが、中小企業だと、やりたいけどなかなか手がまわらない。そこで出会ったのが外部人材の活用でした。

これまでに、複業とプロボノの外部人材募集を3回行いました。1回目は、岩手県の「遠恋複業」という事業を活用しました。この事業は、岩手と離れて暮らしながらも、岩手でスキルを活かした複業をしたいと考えている方と、人材を必要としている岩手県内の企業や団体の関係のマッチングを支援、活用をサポートしてくれる事業です。コーディネーター機関のサポートを受けながら、マーケティングの知見をもった外部人材の方とマッチングし、サイトやパンフレットをより効果的に見ていただけるよう取り組みました。

2回目の募集から、「ホタテ大使」というアンバサダーをプロボノで募ることにしました。プロボ

ノメンバーが自分たちのビジョンに共感してくれ、楽しんでこのプロジェクトに関わってもらえるよう、応募者と話をしながら、活動内容を決めるようにしています。

各地のホタテ大使のアンバサダーが、SNS等でホタテ料理のレシピや写真を投稿してくれていてそれぞれの地域の食べ物やお酒、調味料とホタテのコラボを発信しています。みんなで月1でオンラインミーティングをしており、各自の発信を共有しつつ、SNSのコンバージョンの数字をみながら、進めています。今後は泳ぐホタテの会を各地で開催していきたいと思っています。

ホタテ大使が年々増えてくることで、全国でホタテを通じたコミュニティができています。毎年10人ずつ10年間、少しずつじっくりと続けていくことが大切だと思います。47都道府県や海外にホタテ大使が誕生していくことが今の楽しみです。

また、外部人材を募集・活用する上で、コーディネーターの方の存在も大きく、募集要項や自分の想いを言語化していく壁打ち相手になってくれる良いパートナーです。

——今後の展望を教えてください。

一昨年、経営理念を言語化し、明文化しました。外部人材に依頼し、父に数時間取材してもらいながら、ビジョン・経営理念・コンセプトを言語化し、まとめていきました。変化と競争が激しい社会環境の中で、中小企業は、自分たちの価値観を大切にすべきだと思っています。

父が創業し、私が2代目となりますが、仕組みを残すのが2代目の役割だと思っています。仕組みづくりができる環境をつくってくれた父や従業員さんに感謝しています。

ホタテを広めながら、世界を平和にできる、そんな仕事をしていけたらいいなと思います。そして次の代に、地域を引き継ぎたいと思っています。



ホタテ大使の投稿写真の一例

お客様から頂いた手紙の写真



代表取締役
佐藤 佑介さん

「BE HAPPY」の実現に、
挑戦し続けます！

会社概要

所在地：秋田県にかほ市

創業：2007年

承継：2016年

事業概要：再生資源の回収・加工・販売、産業廃棄物の収集運搬・中間処理、リユース販売、ドローン事業(スクール運営・機体販売等)、地方創生事業

未来の子どもたちに豊かな環境と心をつないでいきたい 「BE HAPPY」の実現に、挑戦し続けます！

——事業承継までの経緯を教えてください。

当社は産業廃棄物処理業を行う企業として2007年に、にかほ市で創業しました。創業当初は、廃トナーや廃トナーカートリッジのリサイクルを主力業務としておりました。

高校生の頃は、将来のこともあまり考えておらず、卒業後、製造業に就職しました。その後、建設業に転職し、現場作業員として5年間働きました。ある日、転職を考えていると母に話した時に「リサイクルは今後発展する事業になるから、一緒にやらないか？」と言われ、2009年、24歳の時に、当時母が総務として働いていた会社に就職しました。それが、秋田マテリアルです。

入社した時、社員は5名。経営状況や事業継続の不安定さを目の当たりにし「このままではいけない」「根本的に事業を変えなければ潰れてしまう」と危機感を感じました。その後、自分の仕事にやりがいと楽しさを感じるようになる一方で、スクラップ・産業廃棄物処理業に対する世間のイメージとのギャップを感じました。

自分の子供に父親の仕事がかっこいいと思ってもらいたい、この業界のイメージを変え、社会的価値のある仕事であることを広めていきたいと感じたのです。

中国に視察に行った際に見た光景が今でも忘れられません。当時、集めたスクラップのほとんどは、日本から中国に輸出されていました。世界中からスクラップが集まる中国で見た光景は、女性や子供がたらいをひろげ、手作業で分別している姿でした。「中国はリサイクル先進国だと思っていたが、これは押しつけではないか。国内で、リサイクルの取り組みを推し進めていきたい」と強く感じました。

そこから事業転換や作業効率化に向けた設備投資、採用強化が必要だと、当時の社長（現会長）に訴え、自ら推し進めていきました。推進するために取締役にしてほしいと社長に直談判し、2015年に取締役専務になりました。時には社長と激しくぶつかることもありましたが、「なんとしてでも俺が会社と業界を変えていく」という思いで、2016年に社長を承継し、代表取締役に就任しました。強引だったかもしれませんが、変化しなければ良くならないと思い、とにかく会社を存続させるため、良くするために必死でした。当時の社長は、会長として今でも支えてくれています。



リサイクル事業の業務の様子

——外部人材活用の経緯を教えてください。

外部人材活用のきっかけは、リユース事業を始めたいと考えていたときに、以前、採用支援で出会った斉藤さんに声をかけたことでした。まず斉藤さんに、リユース事業の新規立ち上げを依頼しました。寒い倉庫の中で、重い作業台やロッカーを動かしたり、ECサイトへの出品の仕組みづくりをしてもらいました。ある日、斉藤さんの知人の竹内さんに手伝いにきてもらったことを機に、そこから竹内さんも外部人材として仲間になってもらいました。竹内さんは、新しい経済や社会をデザインする活動を行っていて、言葉は違えど、目指すところや想いが共通していました。業務委託で経営戦略部の一員として、一緒にこれからのビジョンを考え戦略を作っています。

外部人材として2人が入ってくれたことが、大きな転機となりました。チームとなったことで、自分に余白ができたように思います。現在は、採用責任者の斉藤さん、事業開発・戦略周り担当の竹内さんに加え、webマーケティングに長けた方、webデザイナー、ドローンパイロットの計5名が、外部人材として活躍してくれています。

——取り組み内容を教えてください。

環境事業を中心に地域と関わり、地域の良いところも課題も知って、もっとワクワクを作りたいと思いました。ドローンを人手不足の解消だけでなく、地域の未来にワクワクを作り出すために活用したいと思い、2021年にドローン事業部を立ち上げ、4月ににかほ市に、2022年3月に角館に、ドローンスクール（JUAVACドローンエキスパートアカデミー秋田校）を開校しました。資格取得の講習に加え、地域の学校を訪問し、子どもたちにドローンに触れてもらう機会もつくっています。

社内のdx/デジタル化の取り組みも推進しています。勤怠管理アプリを導入し、社員にとって働きやすい職場を目指しています。また、全員にiPadを支給し、デジタルに慣れてもらったり、朝礼では各事務所を繋いで、オンラインで全社員が顔を合わせています。労働時間や有休休暇を可視化することで、残業時間が削減し、有給取得も増えています。

日報も紙からデジタルに変更することで全員がみんなが見れるようにし、お互いに「いいね！」を押せるコミュニケーションツールにしています。サンクスカードも送ることができ、こうしたIT導入により、コミュニケーションの活性化につながっています。

外部人材が活躍する経営戦略部のメンバー同士では、タスク管理やチャットツールを有効に活用しています。今後は、社内でdx推進委員会をつくって、さらに推進していこうと考えています。

——今後の展望を教えてください。

現在16期目ですが、取引企業数と売上高は、右肩上がりに成長しています。急激に変化し成長が求められる社会の中で、環境事業の必要性はますます重要になってきます。

そんな中で、リサイクル・リユースの分野でもっと影響力を持てる会社になり、さまざまな方法で社会にアプローチしていく必要があります。この先、ホールディングス化し、経営者を育成し、さらには、秋田県からプロマーケットへの上場を目指していきます。

お客様とSDGsの達成に向けた企画、素材選定から廃棄までのサーキュラーエコノミー（循環型経済）の実現を考えた提案にも挑戦したいです。

これまでの改革が正解だったのかということそうではないかもしれません。そのとき行動したことが、自分の中での正解であり、自分の選択を正解にするのは、自分の行動次第だと思っています。「正解も不正解もない！やってみなきゃわからない！」という想いを大切にしています。

2020年に経営理念に「BE HAPPY」を掲げました。平均年齢35歳の若い社員が多い会社で、来春には、6人の新入社員が入ってきてくれます。これからも「BE HAPPY」の実現に向け、挑戦し続けていきます。



外部人材との経営会議の様子



WelcomeParty（入社式）の様子



代表取締役社長
菅原 隆太さん

環境問題も踏まえ、
業界で協業していく
プラットフォームを
作っていききたい！

会社概要

所在地：宮城県多賀城市
創業：1978年7月
承継：2011年12月
事業概要：宮城県内を中心に東北
地方や全国に重機や資材の運搬
サービスを展開している

「最後の切り札でありたい」困っている人を助けたい。 ドライバーの働きやすい職場環境を作っていきたい！

事業承継までの経緯を教えてください。

黒潮重機興業は、1978年に父と母、叔父が創業し、私で2代目になります。私は長男として生まれましたが、家業を継いでほしいとは一切言われずに育ちました。もともと車が好きで、事務所で経営をやる仕事よりも、車に乗る・触る仕事がしたいと思い、整備を学び、整備士として別の会社に就職しました。私自身が工作中的怪我で入院をしたときに、父から「欠員が出たので家の仕事を手伝わないか」と誘われました。当時は家業に入るというよりも、トラックに乗れるからいいかという想いで、2003年23歳の時に、整備士兼運転手として入社をしました。今振り返ると、1運転手という気持ちで仕事をしていた私は、周りから後継者としてのやる気があるようには見えなかったかもしれません。

あとで父から聞いた話ですが、震災直前の頃は、業界的にも仕事が減ってきており、経営状況の改善も見込めない状況だったので、廃業しようかと考えていたようです。

そのような状況の中で、2011年3月11日、東日本大震災が起きました。幸い、家族・従業員、従業員の家族はみな助かることができましたが、

10台あった重機運搬車両のうち、5台が流されてしまいました。そんな状況の中、震災翌日、父は重機運搬車両を新たに購入。被災地の人命救助や復興にむけた重機や資材の運搬のため、父と従業員とともにフル稼働で息つく間もなく働きました。

人命救助の場に重機を運んだときのことです。現場に到着すると、自衛隊の方々が敬礼し、少しでも早く届けられるよう道を開けてくれました。「待っていた！」「ありがとうございました」と言われました。そのとき「自分たちの仕事は世の中に必要とされている、なくてはならない仕事なんだ」と強い使命感を感じました。「続けていかなければならない会社なんだ！」その使命感を持って2011年12月に代表取締役社長になりました。

父は、現在は取締役本部長として、朝礼に参加し運転手を送りだしています。経営のことは私に任せてくれています。以前よりも話を聞いてくれるようになった父は、何か経営で迷うことがあったときのよき相談相手になってくれています。会社を継承して見守ってくれる父に感謝しています。



運転手時代の菅原社長

——DX／デジタル化の経緯を教えてください。

2005年25歳の時、「いつか継いだときに2代目として自分のカラーを出していきたい。煩雑な配車管理を正確で効率的にするシステムを作りたい」と考え、約3年間パソコン教室に通いました。タイピングからExcel等のOfficeを学び、関数を組み込んだ管理表を作りました。その後、経営を引き継いだ後、IT導入・DX化を進めていきました。

震災以降、父は、1人で100～200本の電話を受け、毎日、黒板と紙だけで配車していました。電話で受けた注文内容を紙に書き、効率を考えて手配し、担当ドライバーに渡します。突発な注文・変更・中止に臨機応変に対応していく上で、この調整を頭の中だけでやっていくのは、大変煩雑で間違いも起きやすい。またFAXで届いたものは見えづらいことが多く、確認や地図の見直し工程も発生していました。こうした部分を効率化したいと考えていましたが、Excelや市販のスタンダードなソフトでは対応できませんでした。

——取り組み内容を教えてください。

まず取り組んだことは、ドライバーに紙を渡すのではなく、グループチャットのアプリを活用して配送先や注文内容を伝えるようにしました。地図の貼付や注文紙をデータ化し、グループへ投稿する作業を行う社員を1名配置しました。お客様の連絡先や運搬地図等、FAXで送ってもらう情報をデータ化することで、次回以降、過去の注文内容を検索できるようになりました。注文や変更の度に、お客様から都度送ってもらっていたものが不要になり、サービスの向上にも繋がりました。しかし、こうしたツールはいつまでも無料で使えるとは限りません。そこで、全部まとめて管理できる独自システムを作ろうと決意しました。

システムの構築にあたっては、ものづくり補助金を活用しました。構築にあたってシステム会社に、仕事の工程を言葉で説明するのが大変難しく、特に当社のような急な注文・変更のイレギュラーに対応できるシステムを作るのは大変で、試行錯誤を重ねました。修正に追加費用と時間もかかりましたが、諦めずに取り組み、何度かバージョンアップをしながら、現在に至りました。

システムの完成後、ドライバー1人1人にタブレットを渡しました。既にグループチャットのアプリに慣れていたドライバーは、導入もスムーズにできました。タブレットはスマホより画面が大きいので見やすくなり、定額プランで余ったデータ容量は福利厚生として使えるようにしました。

現在は、日々の運送指示や、現地でのお客様からの完了サイン等、このタブレットで全て対応できるようにしました。日報もアプリ上に変更し、距離を入力し、天気もマークを選ぶだけの仕様にするなど、紙の日報よりも楽になったと思えるよう工夫しました。これにより、本社と連携し、当日受注・当日対応をよりスピーディーに実現することができました。システム導入にあわせ、バックオフィスの効率化も図りました。Excel管理システムから請求書に転記していたものもワンクリックでできるようになりました。

——今後の展望を教えてください。

データ化されたことでお客様情報・販売高のデータがいつでも確認でき、車両や整備もシステムの上で管理が行えるようになりました。こういう取り組みを通じて、運転手がより働きやすい環境にしたいと考えています。

こうした取り組みが評価され、「TOHOKU DX大賞2022」選考委員会特別賞を頂きました。

今後は、当社のシステムを横展開する事業を新たに組みんでいきたいと思っています。現場もシステムも両方やってきたノウハウを持つ当社だからこそできる、新しい事業の柱を作ることができると考えています。働き方改革関連法によってドライバーの労働時間に上限が設定されることで生じる「運送業2024年問題」。今後より効率よく荷物を運ぶことが求められる中で、自社内の効率だけではなく、業界として協業しあっていかなければならないと考えています。環境問題も踏まえたプラットフォームを作り、この業界を引っ張っていきける存在になっていきたいと思っています。



年に1度お休みである元旦朝に
全トラックが並ぶ様子

タブレットを操作する
ドライバーの様子



「はたをらくにする」
自社で得たノウハウから
中小企業の課題を
DXで支援する事業に
業態転換・組織変化！

会社概要

所在地：宮城県塩竈市
創業：昭和21年3月
承継：令和4年1月
事業概要：DX、サイバーセキュリティ、事務用機器、オフィス家具

「文具店からDXカンパニーへ、事業承継と同時に事業転換 メンバーと共に働く幸せを実感できる企業へ！」

——事業承継までの経緯を教えてください。

私は、創業76年目の株式会社高山の3代目として、2022年1月に事業を承継しました。大学を卒業後、金融機関に就職し、東京で働き始めました。2011年3月11日東日本大震災のその日、テレビの映像を見て東北の状況を知りました。4日後に地元に戻り目の前に広がる状況を見て、「東北が大変な中で、今自分には何ができるのか？高山を引き継いで東北に貢献したい」と決意を強くしました。

その後、家業を継ぐために経営を学びたいと思い、MBAに通い、2014年塩竈に戻り、家業の高山に入社しました。

当時の会社の状況は二期連続の赤字でした。文具卸は商品の差別化が難しいビジネスモデルで、この状況をなんとかするためには、時代にあわせ、商品・やり方を変えないといけないと思いました。

時流を読み、これからデジタル革命時代が絶対にやってくると考え、様々な情報を収集しながら、収益性の高い商材を作るために何ができるか、新商品・新サービスをたくさん考え、考え抜きました。その中から「サイバーセキュリティ事業をやる」と決心しました。当時、インターネットバンキング不正送金被害が急増しており、AIの普及によるウィルス攻撃に対し、中小企業のセキュリ

ティ対策が追い付いていないという問題がありました。当社は事務機器も取り扱っており、セキュリティネットワークと事務機器は親和性がある。精通したエンジニアと2人で、2014年に事業を立ち上げました。

しかし、当時、社内コミュニケーションがうまくいかず二分化しており、父である社長と意見が合わず、社長や社員との間に対立が起きていました。対立しながらも、なんとか会社を立て直したい、その一心で毎日頑張りました。新しいことをやればやるほどうまくいかない、そんな日々が2、3年続きました。その中で体調を崩し、長期の入院をしたのですが、その時、誰一人お見舞いきてくれませんでした。このとき「何のために、誰のために経営をしていきたいのだろうか？」と自分に問いかけました。

それをきっかけに、2016年くらいから、私自身の自己変革に取り組んできました。「責任 自分が源」相手を変えるのではなく、まずは自分自身が変わることだと気づくことができました。学び続ける中で、自分自身の理念が明確になり、それが会社のビジョンミッションにも言語化することができました。そこから、みんなと一緒に学べる組織に変わっていくことができました。

——DX／デジタル化の経緯を教えてください。

サイバーセキュリティ事業は、官公庁の委託業務の受託や、講演・コンサルティングの仕事や取材が入るようになり、数年で形にすることができました。健康診断のように問診で現状を伺い、世の中の現状とリスクを知ってもらうセキュリティの啓蒙をしながら、中小企業に最適なネットワークに合ったサイバーセキュリティを提案しました。

同時に自社のセキュリティ対策からも、サイバー攻撃の可視化し最新化して守るノウハウを持てたことが、自社の大きな強みとなりました。ログの可視化により、誰がどの業務にどれ位時間がかかっているか工数が見えることを活かし自社の業務の生産性改革に取り組みました。バディ制を作り、お互いにそのログデータをみながら、もっとこういう効率化ができるのではと話せるような体制をつくりました。ログデータは監視するものでなく、自分たちの働き方を良くしていくことであり、一生懸命頑張っていることも可視化できるものと意味・意義付けすることで、働き方改革を進めることができました。この取り組みが、この後、当社のDX事業への転換に繋がっていきました。

——取り組み内容を教えてください。

新型コロナウイルスが蔓延していく中、当社は既にセキュリティ対策ができていたこともあり、すぐにテレワークへ移行することを決断し、2020年3月には全員テレワークに切り替えました。さらに、4月からは、このテレワークノウハウを活かした事業者向けオンラインセミナーを開始、その後、YouTube等のデジタルコミュニケーションにも積極的に取り組んでいきました。コンテンツを作り、誰が何を観たのかを分析。オンラインセミナーの集客ノウハウや広報戦略の経験から得たノウハウを活かし、デジタルマーケティングを事業化しました。

自社の採用活動でもこうしたノウハウを活かしオンライン面接・インターンシップに取り組んだ結果、当時18名の当社において、半年～1年間で、7名のDX化の人材を採用することができました。

このように、自社で抱える課題を1つ1つ解決し、その実体験から得たノウハウを、自社のサービス・

事業化することで、当社は、中小企業の抱える生産性向上や採用や社内変革をDXを支援する事業に業態転換・組織変化をすることができたのです。

その後、社内のクラウドのアプリケーションを導入し、社内の全ワークフローをWeb化しました。会議の中でアプリの改修もしていく、そのスピード感でシステムを進化させていきます。

このような変化に、ついてこれるメンバーとついてこれないメンバーもいました。長けたメンバーには、その長所を伸ばして極めてもらえるよう、その領域のリーダーとして様々な取り組みを進めてもらいました。ついてこれないメンバーが置いてきぼりにならぬよう、まずは毎朝の朝礼をオンラインで行い機能に触れて慣れてもらいながら、全員でお互いの分からない点をフォローする体制を作りました。この社内における伴走支援もまた、お客様の伴走支援にもとても役立っています。できないこと、わからないことを責めないこと、失敗ではなくすべて学びなんだという社風を大切にしています。それにより、皆が恐れずにチャレンジできる環境づくりをしています。

——今後の展望を教えてください。

デジタル技術を通じて体験シェアすることで、新しい顧客価値をつくり、2021年過去最高の業績を出すことができました。2022年1月の事業承継と同じタイミングで、高山の文房具店をリノベーションして、DXを体感・体験できるモデルに変え、多くの中小企業の方等にお越し頂いています。

「はたをらくにする」これは、高山が創業以来掲げてきたことです。私達の大きな変革は、「これからの時代、はたを楽にするには、何をしたらいいのか？」この意味・意義を再定義したことでした。今後の展望として、デジタルを活用し一人一人の人材の可能性が放たれ、自分らしく働ける、輝ける社会を作っていきたいと思っています。



みんなの目標が書かれたボードが掲げられたMeetingルーム



DXを体験できるTAKAYAMA オフィス



固定概念に捉われず、
常に情報収集と
独自開発・研究を行い、
理想を現実にしていく

会社概要

所在地：山形県長井市

創業：昭和23年4月

承継：平成28年6月

事業概要：メガネ・サングラス・
補聴器・スポーツグラス販売・卸

20年以上、毎日情報を発信し、信頼と実績を積み上げてきた 「目の健康のためにもっとできることを突き詰めていきたい」

——事業承継までの経緯を教えてください。

金栄堂は昭和23年に創業、もともとは時計店と眼鏡店の兼業店でしたが、私が小学校5年生の頃、2代目の父が事業承継したタイミングで、眼鏡専門店に改装しました。視力低下のお客様の対応ができる眼鏡づくりの専門性を持つお店でした。

長男として生まれた私が、金栄堂を継ごうと思ったのは、中学生の頃でした。忙しそうに働く親の姿をみて、いろいろな人にいろいろなものを提供できる「商売」に興味を持ち、「自分で事業をやるのは面白そうだな」と思っていました。

手に職をつけるため、高校卒業後、都内の眼鏡の専門学校に通い、高級眼鏡店へ就職。5年間勤めました。都内でも有数の高級眼鏡店で、言葉遣いから接遇に対する教育も受け、多くのことを学びました。25歳の時に親から「そろそろ戻っておいで」と言われ、2001年に山形に戻ってきました。

山形に帰ってきたとき、長井の町が随分変わったなと感じました。昔と比べ、町を歩いている人も少なく、このままでは将来人口は減っていく。祖父や父を信頼し慕ってくれたお客様が、私の代になっても来ていただけるかと考えたときに、新しいことにも取り組んでいこうと思いました。

その時に考えたのが、スポーツ用メガネ・スポーツサングラスの展開です。一般的なメガネやサングラスと違い、高機能なレンズとフレームが一体化しフィット感が良いので、激しい運動をしても顔からずれにくく、外敵から目や顔を守り、アクシデントを防いでくれます。子供から大人まで、スポーツを安全に安心して楽しんでもらいたい。さらにスポーツグラスをつけることで、自身の持つポテンシャルを最大限に引き出し、より高めへと導いてくれるものを作りたいと考えました。

アメリカでは普及していたスポーツサングラスですが、日本では「スポーツにサングラスはご法度」だと考えている方も多く、当初はなかなか売れませんでした。しかし、日本でもこれから伸びていくと見通していたので、挑戦を続けました。

情報発信が重要だと考え、2002年から、自分でお店のホームページを作りました。このときから、ホームページの更新を1日も欠かさず、毎日自分で行ってきました。他にも、チラシ作り、ポスティングなど、試行錯誤しながら、情報発信を積み上げてきました。一流のプロスポーツ選手に直接連絡をとってみたい、飛び込みで会いに行ったりしたことで、賛同いただける方が増えていきました。

——DX/デジタル化の経緯を教えてください。

口コミや情報発信で多くの方に知っていただけただことで、国内のみならず海外のお客様からお問い合わせを頂くことも増えていました。インバウンドで日本滞在中に買いたいと連絡を頂くこともありました。

「遠方でなかなかお店に行けないがどうしたらいい？」というお客様の声に応えられるアプリ開発を進めようと思い、弁理士の方等に相談してみたのですが、当初はなかなか対応できる開発者が見つかりませんでした。その後、銀行に相談して、アプリ開発事業者を紹介頂きました。2016年に構想してから1年半の中で、アプリ開発を進めていきました。

——取り組み内容を教えてください。

2018年、ついに「ファクトメジャー」というフィッティングのアプリをリリースしました。そして、2020年に事業承継補助金を活用し、さらにこのアプリを改修し、グレードアップすることができました。

スマートフォンでアプリを起動し、お客様が自分の顔写真を撮ると、顔の幅や長さ、眉の角度、目の大きさや位置などの数値がミリ単位で自動で計測される仕組みです。計測データを暗号化して送っていただき、そのデータを踏まえ、お客様とビデオ通話でやりとりをしたり、顔などのバランスを考慮した眼鏡を提案することができます。

また、目の幅や顔の長さなど、自分に似合う最適なサングラスをアプリ上で試していただくことができ、自分にフィットしたオンリーワンのサングラスを購入することができます。

その後、新型コロナウイルス感染症の流行によりお客様がお店に来ることが難しくなったときにも、このアプリを活用いただくことができました。

世の中にはたくさんのモノが溢れていますが、まだまだ完成形ではないと思っています。もっとできることを突き詰めていけるとと思っています。



ファクトメジャーのアプリの機能一部

2023年2月、従来の眼鏡の課題であった「かけていると鼻が痛くなる」「跡になってしまう」「ずれてしまう」等を解決する、360度自由な方向に可動する新ノーズパッド「クビフリー」の販売を開始しました。このように、今の目についての違和感ももっとよくしていけると思います。固定概念に捉われず、常に情報収集と独自開発・研究を行い、理想を現実にしていきたいと思っています。

承継前、当時社長だった父から、私の取り組みをはじめは賛同してもらえなかったのですが、良いことも悪いこともたくさん話し合いました。父が積み上げてきたものに、この新しい取り組みの成果が見え始め、2002年から2012年までの10年間で売上は1.5倍になり、父が専門性を認めてくれるようになったことは、とても嬉しく思っています。

——今後の展望を教えてください。

様々なジャンル・競技のプロやオリンピック選手などトップアスリートとサポート契約を交わし、その選手の方々の活躍の助力となれるよう尽力して参りました。また、サポート選手たちに実際に様々なアイテムを使っていただきテスト・検証を行ってきました。

そのデータをフィードバックし、選手の本当に見たい視界を実現し、更なる活躍の力となるために本当のスポーツグラスを作り上げています。

また、セミナーや講演等で、スポーツをする子供達や、子供を持つ保護者や指導者に、有害光線から眼を守る大切さをお話しています。

私がこれまでやってきたホームページやアプリは、お客様の声に対応したいと思って取り組んだ中で活用したツールです。最近ではお金をかけずに始められるツールも増えてきているので、まずは、自分でやってみることが大切だと思っています。これからも、目の健康のためにもっとできるのではないかを突き詰めて、良い未来を創って

いきたいと思っています。



東北有数の展示数を誇る金栄堂のスポーツサングラス



代表取締役 佐藤 治樹さん
若女将 悠美さん

麗峰・月山の
伝道師になりたい

会社概要

所在地：山形県西川町
創業：昭和4年
承継：平成31年3月
事業概要：旅館業、山菜料理の提供

「山と生きる。山に生きる。」 出羽屋を守り、新しい出羽屋の価値をつくる

——事業承継までの経緯を教えてください。

西川町間沢地区で創業した出羽屋は、今年で95年目を迎えます。創業当時は、出羽三山参りへと向かう行者様をお泊めする行者宿としてスタートしました。当時、山菜は“山のもの”と言われ、材料の一部として使うことはあっても、お客様に振る舞うものではなかったのですが、そんな“山のもの”を“山菜料理”に仕立てたのが、二代目の祖父でした。昔から食べていた“山のもの”のおいしさを伝えていきたいと考え、地元の山菜を使った料理をお出しすることになりました。いつも一生懸命、お客様に喜んでもらえることを考えている祖父で出羽屋は、“山菜料理発祥の宿”として、多くの方にお越しいただけるようになりました。

祖父の姿をみて、出羽屋と一緒に育った私は、将来に備え、東京に進学し経営や観光について学ぶ傍ら、料亭やホテル等で修業をしていました。そんな中、祖父が急逝。大学卒業後、家業に戻るため、1年間、料理の専門学校に通い、2012年4月に山菜料理に出羽屋に戻ってきました。突然、出羽屋の象徴そのものであった祖父を亡くし、出羽屋でなくなってしまうような気持ちになり、お客様に出羽屋が忘れられてしまうのではないかと不安が募りました。

「出羽屋をなんとか守りたい」。その思いで、まず現場の改善に取り組みました。私ができることは、出羽屋がずっと大切にしてきた「料理」を守ること、質を良くしていくこと。生産者との繋がりを広げ、自分で山にも入るようにするなど、1つ1つ取り組んでいきました。

その後、悠美さんと出会い、2015年に結婚。同じく山形県出身の悠美さんは、大学卒業後、2年間広告代理店で働いた後、女性目線で出版するメディア事業の会社を起業しましたが、結婚を機に、出羽屋の若女将となりました。

売上が低迷している中で「このままでは出羽屋を続けていけないのではないか」と感じていました。2019年3月に4代目社長となり、事業を承継。夫婦2人で出羽屋を経営していく覚悟をしました。

——外部人材活用の経緯を教えてください。

2021年春、「スタッフを採用したいがなかなかうまくいかない」と知人に相談をしたところ、家業経営者や後継者に対し「家業イノベーション・ラボ」という専門的スキルや経験を有する外部人材をマッチングし、共に経営革新を推進してくれる「家業イノベーション・マッチング」があることを知りました。

売上が低迷し最善策を考えていく中で、私達が理想とする経営に舵を切りたいという思いが強く、それを実現し黒字体質に持っていくには、スタッフの皆と同じ方向を向いていく必要があると感じ、組織づくりのために応募しました。山形の人材教育のコンサルタントが私達の課題解決に向け、半年間一緒に取り組んでくださることになりました。

——取り組み内容を教えてください。

まずは「スタッフ自身が自分たちで考えて動ける組織にしたい」と伝え、課題や解決の方向性を何回か話し合いました。その時、コンサルタントから「まずは、自分たちが変わることから始めましょう。自分たちが変われば、スタッフも変わります」と言われました。今回の取組を「出羽屋 組織成長プログラム」と位置づけ、私達経営者とスタッフとの関わり方・コミュニケーションの方法を大切に、教育をするのではなく、やる気を引き出して一人ひとりが考えられるようにしていきますと提案頂きました。

まず、私たちがコンサルタントから1on1を受けました。その後、私たちがスタッフに1on1を行いました。スタッフの話を最後までじっくり聞く中で、出羽屋への想いや課題意識、頑張ろうという想いを知ることができました。1on1の取り組みとあわせて、「出羽屋を良くするにはどうしたらいいのか？」をスタッフで話し合う会を3回開催し、コンサルタントに進行頂きました。

当時不採算事業の1つであった、そば処をテーマにした会では、そばを1杯売る際の経費を計算し、利益を出す難しさを体験してもらった上で、「お店の導線を工夫しよう」等の改善を話し合うことができました。1つ1つ考える機会を持てたことで、各自が目標を意識しながら、無駄をなくし、人が少ない中でも工夫できるようになりました。それ以降、スタッフからこういうカレンダーアプリを使いませんか等、効率化やお客様へよりよいサービスに繋がる提案をもらうことも増え、実践してもらっています。今回の外部人材を活用したプログラムを通して、私たち自身と従業員、事業とも向き合うことが出来ました。

また「社長は料理に、若女将は経営に集中する」という役割分担を行い、スタッフにも伝えたことで役割が明確になり、信頼関係の強化とスタッフ自ら自分で考えて判断できるようになりました。外部人材に話すことで私たちが頭の中で考えていたことも整理することができ良かったです。

——今後の展望を教えてください。

承継後まもなく、新型コロナウイルス感染症の影響を受けました。当時は、先が見えず模索していましたが、自分たちのやりたいことに挑戦しようと決意しました。そして、これだと思ふ方向性が徐々に明確になってきました。

そこから私たちが新しく始めたのが、料理人とお客様がカウンター越しで山菜のお料理を楽しめる1日1組のコースプラン「シェフズテーブル」です。実際に食材を採りに行ったり扱ったりした自分たちが想いを語ることで、お客様と私たちの距離が近くなり、ここでしか食べれない食材と調理のお料理をお客様のタイミングでお出しできます。「山の文化や営みをもっとダイレクトに感じてほしい」。山々をいろんな人にもっと知ってもらえるよう、野外レストランやワインと食のイベント、音楽と食のイベント等にも取り組んでいます。

滞在中に次の予約を取って下さるお客様が増えリピーターが増えました。また口コミやSNSで広がり、20代・30代のお客様も増え、日本全国各地のみならず海外のお客様も、出羽屋を知ってくださるようになりました。これからも「出羽屋に来れば、ほしい“山のもの”がある」。そんな「山の総合商社」になりたいと思います。そして子供たちが山に触れるきっかけをつくりながら、地方の魅力を感じることを発信していきたいと思います。



昨年改装した漆喰と木で温かみのある蔵



蔵のカウンターでお料理を提供



「シェフズテーブル」のお料理一例



コンテンツ制作部 部長
西谷 友里さん

プロボノを活用して
みんなで新しい挑戦！

「防災ボックス」を
安心と備えのギフトとして
もっと広めたい！

会社概要

所在地：山形県山形市
創業：1748年（寛延年間）
承継：これから承継予定
事業概要：日用雑貨、消火・防災、
業務用清掃・洗浄、コンテンツ制作、
害虫獣駆除

楽しい・おいしい・オシャレ「ENJOY BOUSAI」で みんなの暮らしを守り、もっとワクワクな生活に！

——これまでの経緯を教えてください。

有限会社西谷は、近江商人だった祖先が江戸時代に創業し、私は9代目のアトツギとなる予定です。幼い頃から周りから「後継ぎ」と言われたり、交際相手は長男ではないかをふと考える、そんな「一人娘の運命」に反発心を抱いていた時期もありました。正直、山形から飛び出たくて仕方ありませんでした。また家業の1つである消防・防災の分野には特に地味なイメージを持っていました。大学在学中からモデルやタレント活動のようなことをしていたこともあり、就職活動はマスコミを志望し、全国30社受けて、ようやく地元TV局に採用、ディレクターとして歩み始めました。

そんな私の人生を大きく変えたのが、東日本大震災から3日後の出来事です。やっと自宅に帰れたその日、店の前に1名の男性が座っていました。南相馬から水のポリタンクを探して、山形まで来て、近所で「西谷さんならあるよ」と教えてもらったそうです。初めて困っている人の役に立てる家業に誇りを感じ、心が震えました。同時に「自分が継がない＝廃業する勇気もない」ことに気が付きました。遅ればせながら、ここでアトツギになる決意を固めました。

決意後、経営に必要な知識を学ぶため、東京のITベンチャーに転職。事務・経理などを一通り学ばせて頂き、10年前に地元に戻り、西谷に入社しました。入社はしたけれど、家業に興味なく育った私です。一通りの業務内容を学びつつ、社内に新しい風を起こそうと、元TVディレクターの経験を活かしたHPや動画制作、デザイン等のコンテンツ事業部を新たに立ち上げました。また防災の分野は今後必ず重要になってくると考え、強みを活かしたオリジナル商品を企画できないかとも考えました。そこで2020年に誕生したのが、「防災ボックス」です。防災士である私と、子育てや孫育て中のスタッフの意見、SNSを通しての独自調査から、現役ママ達の災害時の不安や悩みを集めて企画・開発した商品です。

いつどこで起きるか分からない大災害。もっと防災や非常食を身近に感じ、日常に防災を取り入れて頂くためにはどうしたらよいのかと考え、楽しい・おいしい・オシャレをテーマに「ENJOY BOUSAI」としました。お客様の声を受け、断水時に便利なアイテム、アレルギー対応、甘いもの、やさいなど、3年間で4シリーズ6ボックスが誕生しました。

——外部人材活用の経緯を教えてください。

昨年、東北経済産業局でプロボノ事業があることを知りました。当時プロボノは初めて聞く言葉で、「プロボノって何?」「無償で手助けしてくれるなんて甘い話あるの?」と少し心配でした。でも、プロボノのことを調べ、事務局の方とお話をしていくうちに「可能性が広がるのでは?」と前向きに考えられるようになり、チャレンジしてみようと思いました。

——取り組み内容を教えてください。

まずオンラインで事業者がプレゼンを行い、それを聞いてプロボノ人材がどのプロジェクトに参加をしたいのかを決めます。その後チームを結成、プロジェクト開始となります。

私のチームには、リーダーと事務局スタッフ以外に4名のメンバーが参加してくれました。はじめにメンバーに、プロボノへの参加動機やこれを通して自分なりに達成したいことを聞いたところ、「自分の経験・成長ため」「地域のために何かしたい」等、それぞれ真剣な想いを持っていて、お互いにWin-Winな関係性が望めると分かり、安心して進めていくことができました。

活動は2週間に1回の頻度で約3か月間、夜7時から2時間オンラインで集まりました。私がメンバーにお願いしたプロボノのテーマは①オンラインでENJOY BOUSAIイベントをしたい②コロナ禍における、東京の企業のテレワーク状況やそれに伴う困りごと、また防災に対する備えを独自調査をしてほしい、という2つでした。緊急事態宣言が発令されるたびに、東京や大阪から防災ボックスの注文があったり、家族が体調不良になったので、非常食をすぐに送ってほしいとDMが届くことが度重なり、ニーズや課題を肌感覚で知っていたので、それに応えたいと思ったのがテーマ設定の背景です。チームメンバーは、イベントと調査の二手に分かれて、各々が培ってきた経験とスキルを駆使して活動を共にしてくれました。

プロジェクト終了後、防災ボックスをギフトとして百貨店に提案する際に、メンバーが集めてくれた防災への備えの状況やニーズを

まとめた資料をエビデンスとして提出しました。その資料は、間違いなく私の提案を後押ししてくれたと感じています。その結果、初めての提案にも関わらず東京と宮城の百貨店2社に採用され、冬のギフトや福袋として販売数は予想の6倍となりました。採用時や販売開始時、真っ先に報告したのは大切なチームメンバーです。

プロボノ活動の中で、私が心掛けたことは「否定をしないで、感謝をする」ということです。予算上厳しそう、また現時点では取り組む余裕がないアイデアでも、無理ですと言わないことを大切にしました。当社のことを考えて出してくれたアイデアそのものに、大きな価値があると思ったからです。自分からは生み出せない考えや価値観を与えてくれたメンバーには心から感謝しています。プロジェクトが終わった今でも、メンバーとの関係が続いていて、お互いの活動を応援し、連絡を取り合ったり、会ったりしています。

——今後の展望を教えてください。

父が私に新しい挑戦をさせてくれていることに感謝をしています。見守るスタイルも新たな経営者の形なのだと学んでいます。私が、少し先の仕事を考えて、新しいことに挑戦できるのは、この西谷の社員が日々、目の前のお客様に丁寧に向き合い、守っているからこそ。これからも「ENJOY BOUSAI」を通じて、どんどん非常食の常識を変えていき、防災をより身近な存在にしていきたいです。最近では、結婚式の引き出物や結納、入学のお祝い等、様々な用途で防災ボックスの注文を頂いており、“安心”と“備える”ギフトとしての役割も少しずつ広がってきました。

これからも山形から全国のみなさんに楽しい・おいしい・オシャレな防災が伝わるような挑戦をしていきたいと思います!



「やさいぼうさい」



「断水時に便利なアイテムが入っている。でも、ちょっと足りない防災ボックス」より



「よりそう防災ボックス
～食物アレルギー対応版～」



非常食アレンジレシピの情報を発信



取締役専務兼海外事業部
部長 渋谷 崇司さん

DXで一人ひとりの
「忙しい」を解決！
新しいことに
挑戦し続ける組織に！

会社概要

所在地：福島県福島市

創業：昭和26年2月

承継：平成29年10月

事業概要：菓子卸売業、貿易商社業（食品全般、雑貨含む）、商品企画開発

「チャレンジする風土の継承」。人の可能性が会社の可能性。 人材が揃えば揃うほど、いろいろなことに挑戦できる！

——事業承継までの経緯を教えてください。

渋谷レックスは、昭和26年、祖父と祖母が菓子卸売会社として創業しました。私は3世代目で、幼い頃は、家業に魅力を感じられず、兄がいることもあり、18歳で県外の音楽の専門学校に行きました。音楽で職をと考えていたこともあり、卒業後暫くアルバイト等をして生活をしていました。

転機が訪れたのは、私が22歳、兄が27歳のとき。父が病気になり、両親から「戻ってこないか？」と言われたことでした。戻ってこないかと言われた時、「オーナー企業として、会社のことは家族で乗り越えなければならない」と思い、地元に戻る決心をしました。偶然にも兄も同じ思いを持っており、兄弟一緒のタイミングで入社しました。

入社してまず驚いたのは、営業利益が4期連続赤字であったことでした。この状態をどう立て直していけばよいのか？このままでは会社が存続できない、そこからのスタートでした。「経営ノウハウや業界経験も無く、資金繰りも厳しい状態、さらには社長の父の容態の悪化もあり、目の前のことを1つ1つやろう、自分たちの世代で終わらせるわけにはいかない」と思い、仕事に明け暮れる毎日でした。入社して1年後、父が亡くなり、母が社長となり、兄が財務を中心とした社内体制の再構

築を、私が外交を中心とした取引関係の強化を担当することになりました。特に業績が厳しかったため、新しい営業先の開拓に奔走しました。その後、2017年に、兄が代表取締役社長に、私が取締役専務に就任しました。

——DX/デジタル化の経緯を教えてください。

低迷する卸売業界の中で、経営状態を改善するには、まず卸売業を基盤としたビジネスモデルの改革が必要と考えました。そのためには今までと同じ運用方法では達成が難しく、社内の業務効率化と生産性向上が重要であると考えました。注文を受ける時に、電話やFAXは間違いの元になりやすく、また人材に頼る部分が多いため、バックオフィスの環境や営業管理・手法のあり方を見直しを図りました。

ビジネスモデル改革に向け、菓子卸という経営資源を最大限に活かす事業として、お客様のニーズに応じた商品企画やブランディングの全国展開、海外販路拡大、ECの販売等、新たに取り組んできました。人員の数を変えずにビジネスモデルを再構築し、生産性を向上するには、DXをうまく活用する必要がありました。オーナー系中小企業で親子による事業承継の場合、経営者が代わるタイミ

ングは、親子の年齢差と同じくらいの20～30年に1回。この間に外部環境は大きく変わります。経営者が代わるタイミングで「デジタル活用を一気に推進すること」は必須だと思っています。私たちのように子の入社がきっかけに、DXが進む企業も多いかと思います。私の世代も同様に、次の時代によりバトンを渡していきたいと思っています。

———取り組み内容を教えて下さい。

まずは、自分たちで情報収集し、インターネットやビジネス書籍、IT関係やDXの展示会にも足を運び、DX化が進んでいる業界の情報や、それぞれの分野に長けた方との情報交換の場なども含めて、良いと思うものを実施して参りました。下記は、取り組みの一例です。

●グループウェアの導入

チャットツールや稟議申請や経費処理、車両等の備品管理、スケジュール管理などもできるようにしました。顧客管理や日報もシステム上で行うことで、単に記録するものから、可視化し分析する活かせるデータになりました。導入にあたっては、社員が使えるようになる土壌をつくりながら進めていくことが重要だと思っています。

●クラウド化

社員全員にノートPCとスマートフォンを支給しました。1on1ミーティングや、エンゲージメント力アップ、労務関係、人脈関係など、人が強く関係するものについて、クラウドサービスツールにシフトを行いました。

●受電サービスの導入

注文をはじめとする電話が1日30～50件かかってきており、電話や取次により多くの従業員が手を止めて対応していました。社内の生産性を向上させるため、電話の一次対応に受電サービスを導入しました。チャットツールと連携することで、お客様の注文・問い合わせ内容を瞬時に社内でも共有し、営業担当者がすぐに対応できるようになりました。対応状況も可視化できるので、対応をスピーディーに行うとともに、未対応がないかを皆で確認できるようになり、サービスの質の向上にも繋がっています。導入にあたっては、事前にお客様にも説明をし、理解をしてもらえるようにつとめました。

●スキルを持った外部人材の活用

DXの導入や新しいビジネスモデル構築にあたって発生する業務に関して外部人材を活用しました。例えばRPAの経験や海外の人脈を持っている方、ECにおいてはコンサルタント等と協力関係を作りました。また、スキルや経験を持ちながら、子育て等によりフルタイムで勤めることができない方々に業務を委託して一緒に取り組んでいます。

———今後の展望を教えてください。

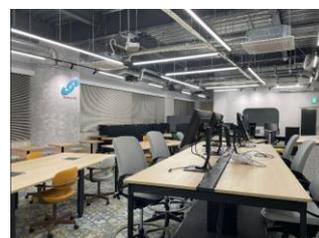
今、力を入れているのは、海外への販路拡大とEC分野です。「卸売業の基盤を元に何ができるのか」「自社が培ってきた資源を最大限活かすためには」を考え取り組んできました。今では、菓子のみならず、食品や飲料、アルコール、フローズン食品、ベビー製品、衛生用品も海外に販売しており、売上も2018年から約2倍となりました。

私たちは中長期ビジョンとして「チャレンジする風土の継承」を掲げています。老舗企業がチャレンジを続けてきたからこそ、時代の変化にも対応をしてこれたと感じており、これからもチャレンジをし続ける必要があると考えています。

また、人の可能性が会社の可能性となっており、人材が揃えば揃うほど、いろいろなことに挑戦できていると思っています。2011年から新卒採用を始め、平均30歳の若い社員が活躍する会社となりました。

昨年末にオフィスもリニューアルし、開放的な空間とフリーアドレス制としたことで、コミュニケーションも活発になりました。メンター・メンティー制度や、エンゲージメントサーベイによる経営層とのコミュニケーションの仕組みもつくりました。

兄と一緒に事業を取り組んできて18年。この会社で何を成し得たいのか、何を目指すかをたくさん話をしながら、それに向かって進んできました。一緒に働く社員のことを一番に考える、「人を大事にする」という想いを大切に、これからも社員と一緒に挑戦していきたいと思っています。



フリーアドレスのオフィス



社内の発表会の様子



代表 ボンド 亜貴さん
夫 リチャードさん

「健康で持続可能な
ライフスタイル」を实践し、
一緒に価値を共有していく
時間を大切にしたい！

会社概要

所在地：福島県会津若松市

創業：1970年代

承継：2019年(Bond & Co.)

事業概要：アイガモ農法の無農薬
米栽培、農産物加工品の生産・販
売

父が始めたアイガモ有機農法を夫婦2人で承継し、 外部人材と一緒にデータ分析をしながら、価値を伝えていく

——家業を継ぐまでの経緯を教えてください。

私の父は北会津町で「すとう農産」を立ち上げ、1970年代から、合鴨を放ち無農薬で作ったお米を販売していました。もともと、先々代が鯉農法を行っていましたが、父が合鴨を使った農法を始めました。幼い頃から、男長を重んじる農業を自分が継ぐという想いは抱いておらず、大学院卒業後、約10年間、ポーランドで日本語教師やアートイベントの仕事をして生活をしていました。

2011年3月東日本大震災があり、原発の風評被害を受けました。国際電話で話す父の声が、病を患ったこともあり、日に日に元気がなくなっているようにも感じていました。ちょうど同じ頃、ポーランドの友人が白血病になりステージIVと診断されました。病院の先生から「できるだけ食べ物や身に付けるものをオーガニックのものにするように」とのアドバイスを受けたそうです。そのアドバイス通りにして治療に専念したところ、友人の白血病はその1年後に寛解したのです。私は、このことを通して、有機農法でお米を作り続けている父を誇りに思い、価値のある大切な家業があることに改めて気づくことができました。

その後一時帰国し父と話す中で、家業の価値を守るために、私にもできることがあるのではない

かと思うようになり、2014年に帰国し、兄が経営を引き継いでいた「すとう農産」で働き始めました。これまでのアート制作経験や自身の強みを活かし、もっと魅力的な商品開発ができるのではと考え、お米の付加価値を高めた6次化商品の開発もはじめました。

そして、2019年、夫と二人で、父から承継したアイガモ農法で作ったお米の栽培と、有機農法で作ったお米の加工品の製造販売を行う「Bond & Co.」を立ち上げ、独立しました。

その中で生み出した商品が、「ロハ酒（ろはしゅ）」です。アイガモ栽培の有機米を使って、



純米酒「ロハ酒」

日本大学工学部の環境生態工学研究室とのコラボレーションをしながら、峰の雪酒造の杜氏佐藤健信さんによって醸された品、純米酒「ロハ酒」を商品開発することができました。

——外部人材活用&DX/デジタル化の経緯を教えてください。

ロハ酒の商品開発・製造にあたり、2020年より、ロハ工学をスローガンに掲げる日本大学工学部との連携により「ロハ酒研究会」を発足し、現在では同大学に設置されたロハ工学センターにおけるロハ酒研究プロジェクト（研究代表者：中野和典教授）として一緒に取り組んでいます。

このロハ酒研究プロジェクトでは、先生や学生にアイガモ農法やロハ酒の成分などのデータを取得分析頂き、その結果を有効に活用しながら一緒に次の栽培や商品の付加価値の向上に取り組んでいます。

夫婦二人で取り組む農業の中でデータを分析し活用をする理由。それは、農家は何十年も畑で農作物を作る中でいろいろな経験から、気候やその時々状況にあわせて作物を育てています。数値やマニュアルで表す世界ではなく、長年の経験から勘所を身体で覚えているものだからです。そんな農業の世界で事業を承継したのは、帰国してまだ5年経った頃。父の農法を身体で教わって覚えていくには相当の時間がかかります。ここから何十年もかけてじっくり試していく時間はありませんでした。そこで私たちは少しでも早く理解し、父が大切にしてきた農法を行っていけるよう数値化・分析して振り返り、次はこうしていこうと考えて、効果的に行動をしていくことにしました。

——取り組み内容を教えてください。

ロハ酒研究プロジェクトには5つの研究室が参加しているのですが、その1つに、ジオインフォマティクス研究室（中村和樹准教授）があり、ドローンを飛ばして、田の中のタンパク質含有率を調べる実験をしました。有機農法において、収穫の目安としてタンパク質含有率は6~7%が理想的と言われていますが、田の中でも、場所によって含有率が異なります。より美味しいお米をつくるため、田の全体で理想的なタンパク質含有率の数値となる

よう、そして適期に収穫できるよう、ドローンによる

反射率の計測の様子
左) 水稻の分光放射を計測
右) 標準白紙の分光放射を計測



空からの分析結果を踏まえ、植え時や収穫時などのベストタイミングを目指して、みんなで話し合いながら次に向け検討を進めています。他にも、天敵である狐からアイガモを守るため、アイガモの行動予測についてもドローンや定点カメラを駆使して対策の検討を始めようとしています。

もう1つの取り組みとして、生命分子工学研究室が昨年3月に「ロハ酒のアミノ酸分析」（春木満教授）を行いました。

分析データを活用し客観的に示すことで「オーガニック米で作った商品はどの数値がどのくらい違うのか」を示しながら、私たちが大切にしている価値観を伝えることで、お客様に作物や商品の良さを理解頂くことができると考えました。ロハ酒が、お酒のマーケットの中でどのポジションにあるのかについて、味や成分を示し、比較しながら価値を理解してもらうことで、お客様だけでなく、酒屋さんやレストラン等のパートナーにも、価格も適切に評価頂いています。

——今後の展望を教えてください。

農業を通じて「健康で持続可能なライフスタイル」を実践し、それを多くの若い方々に体験してもらいたいと思っています。体にいいものを知ってもらい、一緒に価値を共有していく時間を大切にしたいと思います。

来春以降、自宅の蔵を改装し「体験ファーム」を始める予定です。アイガモ農法を体験してもらい、土づくりから田植え稲刈りまで多くの人と共有できる民泊や、どぶろくづくりにも挑戦する予定です。お米から加工することで付加価値を生み出した新商品の開発や、レストランとのコラボレーション等の新しい顧客の開拓もしています。

有機農法の米づくりを続けることは大変です。しかし、このオーガニックの価値を実感できているからこそ、私たちはこの引き継いだ家業にエネルギーと情熱をもって取り組んでいます。この価値を次の世代につなげていきたいと考えています。



アイガモ農法の様子

事業承継時における外部人材の活用、DX／デジタル化のポイント

12名のインタビューを通じた、事業承継時ならではのアトツギ経営者が抱える課題をまとめました。

01 家業入社時・事業承継時のアトツギ経営者が抱える課題例

- 01 予期せぬ入社タイミング**
 - ・家族の病気等の状況変化により、急遽（あるいは予定より早く）地元に戻り、家業に入社することになった。
- 02 自社の業務・経営資源の理解**
 - ・家業の業務内容を一から学んでいくことが必要であった。
 - ・業界の知識や専門性、顧客や業務の流れ、自社のもつノウハウや経営資源、有形無形の資産価値を理解する必要がある。
- 03 組織、従業員との関係づくり**
 - ・組織や従業員とゼロから関係づくりが必要であった。
 - ・自分より社歴の長い社員が多い中、初めからアトツギ経営者として見られる。

02 取り組むべき課題が見えてくる

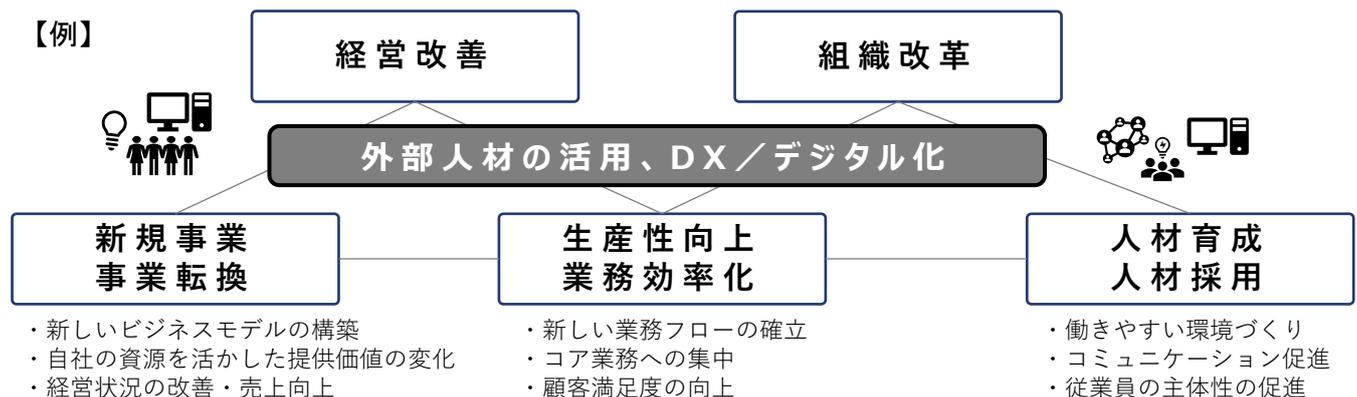
先代から事業を承継するまでの間に、社会は大きく変化しています。顧客や労働者の価値観の多様化が進み、社会ニーズは年々変化しています。また、コロナウイルス蔓延によりデジタル化ニーズも加速し、クラウドの普及やAIの進化等、デジタル技術が日々進展しています。自社の課題が見え、その課題にどのように取り組んでいけばよいのか？社会の現状とこれからの時流・時代を読むことが求められます。まずは時代に追いつき、これからの時代やニーズに合った商品やサービスの提供、新たなビジネスモデルや事業転換、生産性向上・効率化、組織改革が求められています。事業承継時はその舵をきるタイミングの時期と言えます。



VUCAの時代。社会環境の変化の中で、それに対応できるビジネスモデルが必要

03 課題解決の方向性

先代の想いや、創業以来大切にしてきた企業理念を踏まえ、時代にあわせたビジョン・ミッションを再定義する。課題の解決に向け、外部人材の活用、DX／デジタル化が後押し、前進してくれます。



激しい環境変化に対応できる組織文化・企業文化を再構築していく

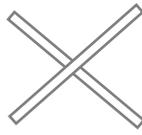
事業承継時ならではの課題に対し、外部人材の活用や、DX/デジタル化に取り組んだポイントをまとめました。

「アトツギ経営者」×「外部人材」の活用



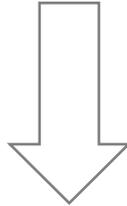
課題

- ・自社のリソースを活かしながら新規事業に取り組みたい
 - ・社内の課題解決をどのように進めたらよいかわからない
- ⇒社内に対応できる人材が不足



ニーズ

- ・スキルを活かしたい
- ・経験を積みたい
- ・地元やゆかりのある地域の役に立ちたい
- ・社会貢献通じたキャリアアップしたい



◇具体的な外部人材活用例

- ・採用力強化・人材戦略策定
- ・社内コミュニケーション、主体性を引き出す人材育成
- ・経営戦略の策定、広報戦略強化
- ・SNSマーケティング等による広報、リサーチ、新商品企画

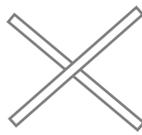
外部人材のスキルやノウハウを活かし、社内の人材も巻き込みながら挑戦していく

「アトツギ経営者」×「DX/デジタル化」⇒「事業承継DX」



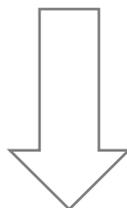
課題

- ・経営状況の改善のため、業務効率化、生産性向上
- ・社会環境の変化、顧客ニーズの変化に応じた事業モデルへの転換が急務



手法

- ・コミュニケーションのデジタル化
- ・バックオフィスのデジタル化
- ・ビジネスモデルのデジタル化
- ・経営のデジタル化



◇具体的なDX/デジタル化例

- ・データを活用した商品価値の向上、新商品開発
- ・クラウド、アプリを活用した生産性向上、業務効率化、働き方改革
- ・海外への販路拡大、顧客との新しいコミュニケーションツール
- ・事業転換、新事業開発

事業承継のタイミングや承継前のタイミングで、DX/デジタル化に取り組むことで、生産性向上&組織改革&ビジネスチャンスを広げていく



顧客・社員がDX/デジタル化の変化に対応できるよう、下地づくりとフォローも大切に。

支援事業紹介、事業承継・引継ぎ支援センター情報一覧

「事業承継・引継ぎ支援センター」は、国が設置する公的相談窓口です。センターには中小企業診断士や金融機関OBなどの事業承継の専門家が在籍しています。親族内への承継も、第三者への引継ぎも、中小企業や小規模事業者の事業承継に関するあらゆるご相談に無料かつ秘密厳守で対応します。

01 第三者承継支援 [M & A]

相談から成約に至るまで、中小企業・小規模事業者の方のM&Aをバックアップします。

課題例

- 事業を引継ぐ後継者がいないため、仕方なく廃業を検討している。
- 譲渡する企業はあるが、どのように進めて良いかわからない。
- 民間機関を活用して、M&Aの契約を進めているが、内容を確認してほしい。
- M&Aにより、事業拡大を行いたい。



サポート例

- 希望条件などに合わせ、マッチングを支援
- M&Aの具体的な進め方のアドバイス
- セカンドオピニオンとして、契約内容等を第三者目線で確認

02 親族内承継支援

親族にスムーズに承継できるように、「事業承継計画」策定等の支援を行います。地域の支援機関、金融機関と連携し、事業承継の早期・計画的な準備の働きかけを行います。また、事業承継計画策定の支援を通じて、お悩みや課題解決のサポートを行います。

課題例

- 事業継承の具体的な手順を教えてほしい。
- 子供に継がせたいが、どのように取り組んだらよいかわからない。
- 株の移転について相談したい。
- 後継者と今後の事業について考えたい。



サポート例

- 現経営者と後継者の意向のすり合わせ
- 引継ぎ時期や株の移転における課題整理
- 経営の「見える化」や会社の「磨き上げ」への取り組み

03 後継者人材バンク

創業希望者と、後継者不在の会社や個人事業主を引き合わせ、創業と事業引継ぎを支援します。



04 事業承継時に役立つガイドブック・事例の紹介

『“今使える”事業承継の施策ガイドブック（東北版）』

東北地域の中小・小規模事業者が、事業承継やM&Aを進めるにあたって、「今」活用できる経済産業省関連の支援施策をまとめています。

今使える事業承継の施策ガイドブック 東北版

検索



『人材共創経営のススメ』

社内リソースでは対応困難な経営課題を解決を図るため、副業・兼業・プロボノ人材の活用を検討している方におすすめです。

人材共創経営のススメ

検索



『みらデジポータルサイト』

デジタル化を通じた経営課題の設定とその解決を目指す中小企業と、中小企業の取り組みを支援する各種機関の双方をサポートするデジタル化支援ポータルサイトです。

みらデジ

検索



『中堅・中小企業等向け「デジタルガバナンス・コード」実践の手引き』

中小企業等がDXの推進に取り組む際に求められること等について事例を交えて解説されています。

デジタルガバナンス・コード 手引き

検索



05 事業承継・引き継ぎ支援センター東北一覧

東北地域のセンター一覧をご紹介します。

青森県事業承継・引継ぎ支援センター

TEL:017-723-1040
〒030-0801
青森市新町2丁目4番地1号 青森県共同ビル7階

秋田県事業承継・引継ぎ支援センター

TEL:018-883-3551
〒011-0951
秋田市山王二丁目1番40号 田口ビル5階

岩手県事業承継・引継ぎ支援センター

TEL:019-601-5079
〒020-0875
盛岡市清水町14-17 中圭ビル

山形県事業承継・引継ぎ支援センター

TEL:023-647-0663
〒990-8580
山形市城南町1丁目1番1号 霞城セントラル13階

宮城県事業承継・引継ぎ支援センター

TEL:022-722-3884
〒980-0802
仙台市青葉区二日町12番30号 日本生命勾当台西ビル8階

福島県事業承継・引継ぎ支援センター

TEL:024-954-4163
〒963-8005
郡山市清水台1丁目3番8号 郡山商工会議所会館 403号

令和5年3月

経済産業省 東北経済産業局
産業部 中小企業課
〒980-8403 宮城県仙台市青葉区本町3丁目3番1号
電話：022-221-4922

独立行政法人中小企業基盤整備機構東北本部
連携支援部 連携支援課
〒980-0811 宮城県仙台市青葉区一番町4丁目6-1
電話：022-399-9058