

経済産業省  
近畿経済産業局

# 関西中小企業の 外部人材活用に関する事例集

～ 中小企業経営に活かす20社の外部人材活用戦略 ～



## 中小企業の皆様へ

人的経営資源が必ずしも豊かでない中小企業にとって、必要に応じて外部の人材を活用することは有効な戦略と言えます。

また、創業期、成長初期、安定・拡大期、衰退期などの企業のライフサイクルやステージによっても必要な人材のニーズは異なり、人材不足を克服する手段として外部人材を戦略的に活用する企業が存在しています。

中小企業の景況は緩やかな改善傾向にあるものの、生産性の伸び悩み、人材不足、新規開業の停滞といった構造的な課題が進行しています。また、人口減少によるマーケットの縮小に加えて、第4次産業革命への対応も求められつつあります。このような歴史的な転換期においても、設備・人材・IT・R&D投資等を積極的に行うことにより、業績(売上・利益等)を伸ばしている高パフォーマンスの中小企業が存在し、またその中には中核人材の不足が顕在化する状況下において外部人材を戦略的に活用し、更なる高成長を目指す企業が存在しています。

本事例集は、関西の中小企業における戦略的な外部人材活用の実態を調査し、成長の秘訣を明らかにすることにより、多くの中小企業経営者の「気づき」を促すとともに、有効な課題解決策の創出、実践の一助となることを目的として作成しました。

なお、事例収集に際しまして、ご多忙中、快く取材等のご協力をいただきました企業の皆様に対し、心より御礼申し上げます。

平成30年 2月  
経済産業省 近畿経済産業局

※平成29年度 転換期における「先導的企業」の実態から学ぶ中小企業の持続的成長に関する調査

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>01</b> <b>アークハリマ株式会社</b> ..... 04</p> <p>外部人材・外部スペシャリストの有効活用<br/>自社にない資源(リソース)を積極的に取り込み</p>                                     | <p><b>11</b> <b>株式会社大昇加工</b> ..... 24</p> <p>外部人材の多様な経験と知識を活用<br/>先行投資・自立する組織への転換をはかり成長へと導く</p>  |
| <p><b>02</b> <b>株式会社アドインテ</b> ..... 06</p> <p>独自の技術を軸として、デジタル領域のマーケティングを総合プロデュース<br/>一貫したスマートフォンマーケティングに強み、革新的なサービスを展開</p>            | <p><b>12</b> <b>ノアインドアステージ株式会社</b> ..... 26</p> <p>高品質サービスを提供するための社内組織づくり<br/>さらなる成長を後押しするための外部人材活用</p>                                |
| <p><b>03</b> <b>梅乃宿酒造株式会社</b> ..... 08</p> <p>要職に外部の経験豊富な人材と古参社員をバランスよく配置<br/>組織体制の整備が進み、新たな事業展開に弾み</p>                               | <p><b>13</b> <b>株式会社フィールトラスト</b> ..... 28</p> <p>ホワイトハッカー参画により新規ビジネスの展開が加速<br/>革新的なプライベートクラウドサービス・ブロックチェーン事業を推し進める</p>                 |
| <p><b>04</b> <b>大阪油脂工業株式会社</b> ..... 10</p> <p>公認会計士を社外取締役として採用<br/>事業計画と収益の見える化で、財務体質の改善に着手</p>                                      | <p><b>14</b> <b>二九精密機械工業株式会社</b> ..... 30</p> <p>「技術革新のため、外部人材を積極的に採用。<br/>世界トップの技術者集団を目指す」</p>  |
| <p><b>05</b> <b>関西陸運株式会社</b> ..... 12</p> <p>専門性のある外部人材の取り込みに一工夫<br/>外部人材が成長を支える原動力に</p>  | <p><b>15</b> <b>株式会社PAY ROUTEインターナショナル</b> ..... 32</p> <p>外部人材となるエンジニアと革命的な認証システムの開発に成功<br/>最新セキュリティシステムを採用したID・PASS不要ログインシステムを展開</p> |
| <p><b>06</b> <b>クローバーラボ株式会社</b> ..... 14</p> <p>外部人材活用と社内人材育成戦略が融合した結果、好循環サイクルへ転換<br/>社員がつくる、チームベンチャーという理念のもと、クロスファンクショナルな組織体制を構築</p> | <p><b>16</b> <b>株式会社マイオリッジ</b> ..... 34</p> <p>研究開発部門での外部人材を有効活用<br/>財務・事業計画策定などの経営ノウハウを外部リソースから補完</p>                                 |
| <p><b>07</b> <b>米田薬品工業株式会社</b> ..... 16</p> <p>絶対積極の精神で、健康を通し、社会に貢献する元氣集団、OTC医薬品メーカー<br/>「安全」「高品質」「優れた効き目」の医薬品づくりを通じて、発展し続ける企業へ成長</p> | <p><b>17</b> <b>株式会社マーベックス</b> ..... 36</p> <p>大手メーカーに引けを取らない製品開発力<br/>成長を支えてくれる“人材”には惜しまず投資を続ける</p>                                   |
| <p><b>08</b> <b>株式会社ジェニオ</b> ..... 18</p> <p>四国サテライトオフィス設置によるUターン外部専門人材の採用に成功<br/>都心部および地方での取引拡大へ繋げる</p>                              | <p><b>18</b> <b>株式会社丸昌</b> ..... 38</p> <p>外部のOB人材・専門人材が事業を支える<br/>近年は内部人材の育成にも注力</p>  |
| <p><b>09</b> <b>株式会社城洋</b> ..... 20</p> <p>成長ステージ段階で要職に外部人材を登用<br/>経営力と外部人材活用を成長の推進力に</p>   | <p><b>19</b> <b>株式会社Warrantee</b> ..... 40</p> <p>「ベンチャー企業の外部人材活用による<br/>「ツートップ」経営体制への転換」</p>  |
| <p><b>10</b> <b>すててこ株式会社</b> ..... 22</p> <p>外部ブレーン・経営者勉強会の積極活用<br/>外部で仕入れた経営ノウハウを社内人材戦略に転換</p>                                       | <p><b>20</b> <b>株式会社ワントゥーテンドライブ</b> ..... 42</p> <p>広告代理店から「モノづくり企業」の代表経営者へ転身<br/>新しいスタイルの「モノづくり企業」の先導役に</p>                           |

# アークハリマ株式会社

## 外部人材・外部スペシャリストの有効活用 自社にない資源(リソース)を積極的に取り込み

### 事業内容

#### ステンレス加工の細かな要望にも対応 付加価値の高い製品づくりに注力

昭和44年(1969年)の創業で、播磨地域では他社に先駆けていち早くステンレスの販売を開始した。50年近くの業歴を有することもあり、化学系や重工業系、食品系などの大手メーカーに営業基盤を構築している。

主力となるステンレスの卸売に関しては、同業他社が取り扱っていない二相系ステンレスやニッケル基合金を扱っているのが特徴で、特殊材料は九州から関東まで営業エリアが広がっている。

また、顧客ニーズの多様化に合わせ、レーザー切断機やプラズマ切断機、ロボット溶接機などの設備を用いて、ステンレスの加工を伴う受注にも対応している。そのほか、

ステンレス製のタンクやプラント配管、小型成型品といった機器装置製作も手掛けている。

単なるステンレスの販売にとどまらず、付加価値の高い商材の販売や製品づくりに力を入れている。



ロボット溶接機

### 外部人材活用・人材投資に注力した背景

#### 外部の専門人材を柔軟に活用 「良い人材が働き続けることができる制度」の整備、改革の実行

創業してからしばらくは、親族を中心とした経営であったが、代表に柴田和久氏(現会長)が就任してから、より付加価値の高い製品を手掛けていくために人材への投資を進めていくようになる。人材投資を行った直後は固定費がかさみ、利益を圧迫したが、その時に採用した人材がその後の企業成長の原動力となった。

具体的な人材育成の方法としては、自創経営と呼ばれる考え方を導入。従業員が自ら計画を立て、チェックし、その目標に対して責任を持てる仕組みを社内に取り入れた。毎月1回土曜日に1日かけて、代表自ら研修や面接などを実施したほか、外部講師も招き社員教育を行った。

ただ、人材育成をどれほど行ったとしても、中小企業の資源(リソース)は限られたものであるため、外部の専門人材の力に頼らざるを得なかった。以前から外部のスペシャリストに体制構築の一助を依頼し、外部の専門人材を活用

することには経験則と自信があったという。協力してくれる外部人材への報酬を惜しむ中小企業は少なくないが、明確な目的意識のもとミッションが達成されれば報酬は惜しまないというスタンスは長年変わらない。

さらに、付け加えておかなければならないこととして、良い人材が残しやすい制度の充実も図ってきた。業績連動型の報酬支給体制を整えることで、従業員の取り組みとその成果に応えられるようにした。



アークハリマ株式会社 本社事務所

### アークハリマ株式会社

〒671-0252 兵庫県姫路市花田町加納原田771-1  
TEL: 079-252-2234 FAX: 079-252-0102  
<http://www.arc1.co.jp>

(代表者名) 柴田 耕作  
(創業年月) 昭和44年8月  
(資本金) 19,282千円  
(従業員) 41人  
(業種) ステンレスの卸売、同加工品製造

### 外部人材活用の成果と今後の展開

#### 目的を絞り、外部の専門人材の力を巧みに取り込む 今後はものづくりに軸足を移す

内部人材への投資・育成に加えて、外部の専門人材を目的に応じて巧みに活用できたことにより、売上増加につながっている場合もあれば、社内業務・生産の効率化につながっている場合もある。

例えば、最近では社内基幹システムを導入する際、システムの細かい要件定義・修正は自社のプロジェクトリーダーが行い、それ以外のシステム構築部分は外部人材となるコンサルタント・エンジニアなどに委託した。外部の人材に丸ごと仕事をお願いするのではなく、自社の従業員が行うべきところと、外部の人材に頼るべきところを明確に分けることができている。自社でやるべき業務のコアな部分を自社の従業員に考えさせることが、外部の専門人材を巧みに使いこなせる要因となっているようだ。

そのほか、自社にない資源(リソース)を取り込んでいくための外部研修には、役職に関わらず全ての従業員に積極的に参加させている。代表自らも様々な知見を得るために地域の講習(勉強会)から都市部のセミナーにまで赴いているという。

社内の制度面では、良い人材が残しやすい環境を整えるために業績連動型の報酬制度を整備してきたが、この制度が従業員のモチベーションを支えている部分が間違いなくあるという。実際に大手企業に引けを取らない報酬を得ている社員もいる。

この制度に加え、以前より女性の働きやすい環境も整えるべく、産休・育休制度の充実も図ってきた。男女の賃金に差があった時代から、いち早く男女同一賃金を導入するなど、女性の働きやすさを考慮するよう努力してきた。さらに、今後は女性の管理職を育成していくことが、人事面での目標の一つとなっているようだ。

今後の展開としては、現在はステンレスの卸売に軸足が置かれているが、今後はステンレスの加工とそれらを材料とした機器装置の製造に重きを置いていきたいとしている。2017年には代表が柴田耕作氏に交代し、一層の飛躍と発展が期待される。



代表取締役 柴田耕作氏



女性が働きやすい職場



ものづくり~機器装置製作

# 株式会社アドインテ

独自の技術を軸として、デジタル領域のマーケティングを総合プロデュース  
一貫したスマートフォンマーケティングに強み、革新的なサービスを展開

## 事業内容

言語解析・行動分析技術を活用したデジタルマーケティングエージェンシー  
独自開発した「AI Beacon」により、高度なマーケティングサービスを提供

会計事務所での勤務経験のある代表の十河氏が、IT関連サービス業の成長可能性に目を付け、デザイナーとエンジニアを集めて3人で創業。以来、デジタルマーケティング領域を中心に、広告配信サービス、成果報酬型SEO対策、クレーンゲームの開発など、幅広い事業を展開し、売上を急拡大させている。

現在の主力事業は、独自に開発したWi-Fiビーコン「AI Beacon」でスマートフォンユーザーの行動データを収集、データを解析し、商業施設や小売店、飲食店などに向けて、広告配信等のマーケティングサービスを提供している。具体的には、「AI Beacon」の近く(150m以内)を通りすぎるスマートフォンの動線から移動経路による属性の

特徴や嗜好性などを分析し、嗜好に合わせた情報提供や広告通知を行っている。

Wi-Fiによる匿名のアクセス情報を取得・蓄積することが可能な「AI Beacon」は特許も取得しており、圧倒的な技術力・販売力を有している。



CONCEPT ~私たちは潤沢な技術力と画期的なアイデアでユニークなビジネスを創出します

## 外部人材活用・人材投資に注力した背景

外部招聘した取締役副社長が事業の成長を牽引  
Wi-Fiビーコンを活用したDMP事業を手掛ける唯一無二の企業

設立後しばらくは成果報酬型のSEO対策が事業の中心となっていたが、京都大学と連携しDSP(広告配信サービス)に関わるサービスの研究開発も行い、自社のエンジニアを中心として技術力を高めてきた。その中でも、他社に先駆けて開発した「AI Beacon」は、同社の技術力の高さを象徴する製品である。独自開発によるWi-Fiビーコンを活用したDMP事業を展開する企業は、現状では当社のみである。

高い製品開発力を持つ一方で、製品やサービスの販売面では課題を抱えていた。営業に携わる人材が十分に確保できていなかったことに加え、営業ノウハウも不足していたこともあり、売上を伸ばしきれずにいた時期もあった。営業やマーケティングに関わる内部資源が不足していたため、関連サービスの営業やマーケティング経験を有し、企業を成長させた実績のある人物を社内に取り込みたいと考えていた。

そこで、同社に迎え入れたのは、数々のITベンチャー企業やデジタルマーケティング業界でビジネスを成長、拡大させた経験と実績を有する稲森氏(現在:副社長)。経営者としての経験もあり、大手企業とのネットワークも豊富で、事業を一気に飛躍させることができる能力を有する人物であった。同社のビジョンや想い、技術力に関心を持ってもらえたことから、同氏を取り込むことができた。

また業容が拡大し、IPO(新規上場)を視野に入り始めた頃、内部統制を目的として、公認会計士であり大手企業の支援経験のある人材の採用も行った。IPOに向けた資金調達や株式割当など財務周りを担当しており、次のステージに向けての組織整備も着々とすすめている。



取締役副社長 稲森 学 氏

## 株式会社アドインテ

〒600-8441 京都府京都市下京区四条通新町四條下ル四條町347-1 CUBE西烏丸7F  
TEL: 075-342-0255 FAX: 075-342-0256  
<http://adinte.co.jp/>

〈代表者名〉十河 慎治  
〈創業年月〉平成19年5月  
〈資本金〉80,000千円  
〈従業員〉51人  
〈業種〉ソフトウェアの開発及び広告代理業

## 外部人材活用の成果と今後の展開

中期的に広告業界のローライゼーションを推し進めていく  
デジタルサイネージ(電子看板広告)に着目し、他者の追従を許さない広告サービスを提供

稲森氏が事業を推進していった影響もあり、既存事業に加えて、DMP(データマネジメントプラットフォーム)事業が加速的に成長していった。独自に開発したWi-Fiビーコン「AI Beacon」でスマートフォンユーザーの行動動線を収集し、その解析データを活かして、店舗や商業施設、観光地などにおける、より精度の高いO2Oマーケティングが実現できる当社のサービスを導入する企業が増えていった。

従来は、小口の営業を積み重ねていくかたちの営業であったが、大手企業とのネットワークを活用しながら、数千万円の契約を次々と積み重ねていった。販売代理店契約を結ぶ機会も重なり、ユーザーが拡大するのと比例して、同時に同社製品の知名度も向上していった。

また、販売面において、デジタルサイネージ(電子看板広告)に着目し、店舗の待ち時間やタクシーなどの移動時間に個人の属性や嗜好に合わせた広告を表示するサービスも展開。単なる端末の販売と位置情報の取得にとどまらず、それらデータ解析を活かした広告配信事業に力点を置くことにより、他者の追従を許さない広告サービスを提供することができている。人の流動が活発な百貨店や商業施設で導入が開始されているほか、待ち時間がある飲食チェーン店や美容室など、人が滞留する場所で効果的な広告を配信し、時間に新たな価値を生み出している。IPOまでは、新たな広告配信サービスを一気に普及させ、上場後の事業の礎にできればと考えている。

他方、今回新たに採用したCFO採用の影響により、IPO対応やステークホルダー向けの開示資料やコンテンツが整えられたため、様々な交渉ごとが進めやすくなった。財務面の要所を抑えた事業運営を行うことができるようになっていく。

人材面では、同社の技術力の高さに刺激を受けたエンジニアなどの専門人材が入社するケースが増えているという。新しい開発に直接関わることがモチベーションと

なっているようで関連業界から人材が流入してきており、人材確保もスムーズに行われている。

今後については、来年(2019年)2月のIPOに向けて、引き続き準備を進めている。大手企業複数社から第三者割当増資を受けることも決定しており、着実にビジネスを前進させつつ、経営基盤を強化している。これまで国内でなかなか普及してこなかった広告配信サービス事業で広告業界の勢力地図の塗り替えを図っていく。



アドインテの使命 Advertising with intelligence.「知性のある広告」



株式会社アドインテ 京都オフィス外観

# 梅乃宿酒造株式会社

## 要職に外部の経験豊富な人材と古参社員をバランスよく配置 組織体制の整備が進み、新たな事業展開に弾み

### 事業内容

#### 日本酒で培ったノウハウを活かした梅酒づくり 海外へも販路拡大

1893年(明治26年)の創業で、120年余りの業歴を有する日本酒製造業者である。奈良県の葛城山の麓に酒蔵を構え、大和の地酒を長年にわたり造り続けてきた。

当初は、京都の大手日本酒メーカーの下請もしつつ、地酒としての日本酒づくりを行っていた。しかし、昭和50年以降、日本酒の出荷量が減少し始め、自社製品(自社ブランド)づくりに目を向けざるをえなくなった。更には蔵人の高齢化や日本人の生活スタイルの変化に合わせ、地酒蔵としての変革を模索し続ける中、平成16年に日本酒仕込みの梅酒を造り始めた。少量から生産を始めたものの、好評で増産を積み重ねてきた。

現在、純米大吟醸をはじめとする梅乃宿ブランドの日本酒に加え、梅酒をはじめとするリキュールも生産している。直接全国の地酒専門店や業務店に販売されているほか、アメリカ、香港、台湾など世界20か国以上で販売されている。



梅乃宿のお酒 定番商品

### 外部人材活用・人材投資に注力した背景

#### 要職にも積極的に新しい風を取り入れる 外部人材でも実力を発揮しやすい企業風土

現在会長となり、一線を退いた吉田氏の経営スタイルは、新しいことを積極的に取り入れ、海外にも自ら市場視察に赴く行動派であった。社長に権限を集中させるのではなく、権限はできるだけ各担当に任せるといったスタンスを取っていた。その影響もあり、先代の頃から外部から同社に入社する従業員も、力を発揮しやすい環境、土台は整っていた。

現在、代表を務める吉田佳代氏は大学卒業後、大手商社の総務部にて働き、給与体系、福利厚生といった企業の中での働きやすさについて多くの実務経験を積んでいた。同社の代表に就任後は、社内の働き方の改革を行い、育休・産休や福利厚生制度の充実を図っている。

そのような環境整備を経たのち、外部人材も積極的に採用し、現在では外部人材と古参社員がバランスよく要職に就き、同社を支えている。1人目は、取締役・営業部長である。およそ15年前、販売に苦心していた時期に営業のプロフェッショナル人材として中途採用した人材である。梅乃宿としての営業スタイルの確立と営業組織の構

築に大きく貢献し、現在は取締役として海外戦略にも携わっている。

2人目は、大手家電メーカー出身の課長である。それまで個人の能力に任せていた商品管理部門の仕組みづくりに始まり、組織化だけでなく人材育成も含めた部門全体のボトムアップに貢献した。

また、2017年4月には銀行出身の管理部長を採用し、投資・資金調達の場合だけでなく、事業のさらなる成長を目指す中、管理・間接部門の強化に向け活躍が期待される人物である。

適所に外部経験豊富な人材を据え、さらなる成長を追求するための体制を構築している状況にある。



五代目蔵元 吉田 佳代 氏

### 梅乃宿酒造株式会社

〒639-2102 奈良県葛城市東室27  
TEL: 0745-69-2121 FAX: 0745-69-2122  
<http://umenoyado.com>

〈代表者名〉 吉田 佳代  
〈創業年月〉 明治26年  
〈資本金〉 30,000 千円  
〈従業員〉 53人  
〈業種〉 日本酒、梅酒、その他リキュールの製造販売

### 外部人材活用の成果と今後の展開

#### 新旧様々な人材が事業を牽引 日本酒業界に新風

新旧様々な人材が活躍できることで、人事制度面、販売面、今後の設備投資計画の面で大きな進展が見られる。

人事制度面では、整備が遅れていた育休・産休・有休、福利厚生の制度が大手企業と比較しても見劣りしない水準となり、働きやすい環境が整備された。また、ここ最近では、業績と賞与が連動する仕組みを新たに取り入れた。具体的には、経常利益の1割を従業員に決算賞与として還元するようにしているため、従業員の頑張りに酬いることができるようになった。社員の士気も以前より高くなっており、設備投資の必要性から利益創出のアイデアまで経営者目線で考えることができる社員が増えているという。

販売面では、海外での販売を増やしており、これまで販売実績が十分でない国に対しても積極的にアプローチしている。さらに、販売基盤が整いつつあったアメリカには、今年(2017年)の9月から「UMENOYADO USA」を立ち上げ常駐スタッフを置き、販売に本腰を入れている。先代の時から進めてきた海外販路開拓が徐々に実りつつある。

今後の設備投資計画の面では、これから必要となる投資を自己資金ベースでできるように内部留保の蓄積を進めている。酒蔵の増設、改築、移転、様々な設備投資のオプションがテーブルに用意されている状況にあり、タイミングを見計らっている。財務面に重点を置いて考えることができる人材を登用できたことも奏功している。

今後については、従業員一丸となって、新たなアイデアを出しながら、生産の効率化、新商品開発、マーケティングの高度化を図っていく方針に変わりはない。ただ、既存分野だけでなく、新分野への進出も視野に入れている。酒類の業界だけに捕らわれるのではなく、全く新しい可能性への挑戦も既に始めている。こういった挑戦ができるのも新旧、男女、年齢関係なく力を発揮しやすい風土がベースにあるからこそであり、様々な人材の活躍が次の伝統を造り出そうとしている。

既存の枠に囚われない新しいスタイルで、日本酒業界に新風を吹き込んでいく。



四代目蔵元 吉田 暁 氏、五代目蔵元 吉田 佳代 氏



120年余りの歴史がある奈良の酒蔵「梅乃宿酒造」

# 大阪油脂工業株式会社

## 公認会計士を社外取締役として採用 事業計画と収益の見える化で、財務体質の改善に着手

### 事業内容

#### 小ロットから受託加工できる体制で利益構造を確立 神戸大学と共同開発「ウィルスウォーター」が好評

大阪油脂工業は、工業用油脂及び化粧品、医薬部外品、化学製品などの販売・受託加工を中心に事業を行っている。商事部門では油脂、オレイン酸、界面活性剤、苛性ソーダ等を化粧品メーカーや化学品商社に対して販売している。製造部門では、化粧品、医薬部外品、消臭剤、自動車用品、食品添加物の研究開発及び製造加工を医薬品メーカーや洗剤メーカー、化粧品メーカーなどから受託している。

創業は昭和28年。オレイン酸を製造していたが、昭和45年の捕鯨禁止に伴い製造業を廃止、脂肪酸及び油剤を取り扱う商社に転換した。平成8年に原点に戻って「ものづくり」をしたいとの思いから、液体洗剤の加工と各種粉体加工を始める。

同社の開発製品である「ウィルスウォーター」は次亜塩素酸分子水を利用した除菌・消臭剤である。ノロウイルス等に対する除菌力も高く、介護現場や食品工場など広く活用され売上を大きく伸ばしている。



除菌・消臭剤  
「ウィルスウォーター」



大阪油脂工業(株)の製品

### 外部人材活用・人材投資に注力した背景

#### 経営管理体制を改善する過渡期に専門家派遣制度を活用 公認会計士を社外取締役に迎えて、社内の改革に着手

2007年、財団法人ひょうご中小企業活性化センターからの専門家派遣で、当時大手監査法人で公認会計士である糸島氏と出会う。代表取締役社長の小島氏は「当時、家内工業的な経営から、経営体質を改善する過渡期だったので、色々指導してもらえば貰うほど、自社が何も出来ていない状況に気付かされた。」という。糸島氏の指導のなか、小島社長との信頼関係も深まり、社内改革に着手していった。

その後復興需要の伸び悩みや中国向けの商材取引数量の減少など経営環境の厳しさから、業績が厳しい時期が続いた。「当社にも経理の担当は在籍していたが、素人で資金繰りを改善するまでの能力ある人材が社内になかった。」という。そんな折に糸島氏が公認会計士として独立するという話を聞きつけ、糸島氏の指導力に絶対的信頼を置いていた小島氏は、「是非手伝ってほしい」と声をかけた。当時の話を糸島氏は「経営を根本的に変えるに

は、コンサルタントとして社内に入っても組織を変えられないのを実感していた。だから最初から役員としての権限をもらって入社した。このように社内のリソースとして専門家を導入する場合は、報酬の課題もあるのだが、私の場合は非常勤として自分のペースで仕事をさせてもらえて良かったと思う。」と語る。現在は社外取締役として5年経過し、週に2日程度出勤して、経営改善のための事業計画や資金繰りなどのマネジメントを継続している。



代表取締役社長 小島 成介 氏

### 大阪油脂工業株式会社

〒660-0095 兵庫県尼崎市大浜町2-5-2  
TEL: 06-6419-4488 FAX: 06-6419-4480  
<http://www.o-y.co.jp>

(代表者名) 小島 成介  
(創業年月) 昭和28年12月  
(資本金) 9,762万円  
(従業員) 27人  
(業種) 油脂類及び化学工業製品の製造、精製、加工及び販売  
化粧品、医薬部外品、食品添加物の研究開発、及び販売  
耐火資材の製造、加工及び販売

### 外部人材活用の成果と今後の展開

#### 事業計画と収益の見える化が実を結び、増益基調へ転換 コミュニケーションが従業員の一体感を生む

糸島氏が入社後に、まずは固定費の削減及び部門別損益管理の導入に取り組んだ。糸島氏の視点からは、小島社長のみが危機感を持っていて、従業員はその感覚が希薄のように感じられたという。当時社員の中には、なんで会社の業績が厳しいのか分からないという声も多く聞かれたという。そのため、社内で開かれる幹部会議では部門別の業績を公開し、会社の現状や各部門の課題を定期的に共有する様にしていった。その上でどういう状況に持っていったら業績が向上するか、ビジョンや計画の共有化を推進していった。

併せて、金融機関に中長期経営計画と月次予算を開示し、毎月実績報告を行った。計画や予算の進捗状況を共有することで信頼関係を深め、資金繰りの安定化に繋げることができた。

大阪油脂工業は従業員の意識改革をするため、社内でも様々な取組を実施している。そのひとつが朝の清掃である。小島氏は「昔は清掃も黙々としていて、自分の背中を見て気付けよ、という思いがあった。今考えると伝え方が時流に合っていなかった。」という。今では、若手社員に自ら話しかけ、気づきを与えつつ、一緒に汗をかいている。パートさんとのコミュニケーションの時間にもなっている。また毎月勉強会や食事会も開催している。「一番、最初はテーブルマナーの研修をした。当時は、そういう基本的な事から始める必要があった。会社の歴史を学ぶ勉強会も行った。これも従業員から好評だった。」と語る。

社員とのコミュニケーションの一つとして、社長が若手社員と一緒にゴルフを定期的に行っている。若手社員が入社するとゴルフクラブのセット一式をプレゼントするという。小島氏は「若い人もゴルフには興味がある。道具を購入するハードルがあるので始めにくい。ゴルフセットをプレゼントすることで始めやすくなる。ゴルフはコースを回ると一緒にいる時間が長くなるので、良いコミュニケーションの機会だと思っている。」という。

このような地道な取組の結果、明らかに社内での一体感が生まれ、仕事への取組み方も変わったという。「糸島氏が入社後、ここ5年位で会社の雰囲気が変わってきた。定着率も高まり、収益の改善にも成功することができた。」と糸島氏の入社後の変化を語る。

今後の事業展開として、「ウィルスウォーター」の全国販売を視野に入れている。ウィルスウォーターは「産学連携で神戸大学と共同研究・開発し、治験データもきちり取っている製品で、競合他社の類似品に比べても高品質な製品である」という。主力製品としての期待も大きく、また新たな工場の取得も予定しており、今後さらなる製品開発や販路拡大に注力していく。



製造の様子(本社工場)



大阪油脂工業 本社(兵庫県尼崎市)

# 関西陸運株式会社

## 専門性のある外部人材の取り込みに一工夫 外部人材が成長を支える原動力に

### 事業内容

#### 幹線輸送から二次配送までの一貫輸送体制 オーダーメイド物流の提案

平成元年(1989年)創業の運送業者であり、大型トレーラーによる幹線輸送から、2トントラックによる二次配送までの一貫輸送体制を備えているのが特徴である。運送車両の拡充とともに、福岡・京都・愛知・大阪と順次拠点を開設し、長距離輸送の拠点を拡げてきた。

主に什器などの代理納品、高級家具や自動車部品などの特殊品の運送を行っていることに加え、倉庫機能を充実させることで一般の商品保管事業も手掛けている。受発注業務や入庫・在庫管理、輸配送業務における貨物追跡システムなどの新たな物流機能を備え、流通段階においても検品、梱包などの加工も行う。

オーダーメイドの物流提案で付加価値の高い物流サービスを提供できていることから、価格競争に陥りにくく、安定的な事業運営がなされていることも同社の特徴と言える。



姫路第1DC 幹線車両

### 外部人材活用・人材投資に注力した背景

#### 業績拡大、成長の過程で代表経営者の仕事が増加 サポートしてくれていた外部人材を取り込む

輸送体制を整え、得意先各社のアウトソーシングできる部分を同社が取り込んでいくことで、事業領域も拡大した。運送するエリア、得意先業種ともに広がりを見せ、売上は右肩上がりの成長となった。

しかしながら、売上の増加とともに代表自らがこなさなければならぬ仕事量も増加し、外部の人材に頼らざるを得なくなった。ただ、優秀な外部人材に声をかけたところで、すぐに入社してもらうことは難しい。社風に合うとも限らないため、関係づくりの時間も必要であると考えた。

そこで、まずは優秀な外部人材に少しずつ業務を手伝ってもらう(依頼する)形式からはじめさせてもらい、信頼関係の構築に時間をかけた。最終的には、同社の仕事だけで十分な報酬が得られることを示し、外部人材の取り込みを図った。

例えば、以前は同社の得意先(メーカー)の役員であった人物が退職したのを契機に、週3日程度でいいので手伝って欲しいと依頼した。徐々に関係を構築していく中で、同社に無くてはならない存在となり、メーカーのOB人材の獲得に成功した。また、事業展開に必要な資金計画を立てる際には、会計事務所の資金調達戦略に長けた人材に相談していた。そこから銀行との交渉、決算書や事業計画の作り方まで相談・依頼内容を広げていき、金融を得意とする人材の獲得にも成功した。

金銭的報酬を払って高額な外部人材をスカウトしてくる方法は一般的である中、優秀な外部人材との関係を深め、行く行くは取り込むことで自社の成長へとつなげてきた。

### 関西陸運株式会社

〒671-2231 兵庫県姫路市石倉946-61  
TEL: 079-269-0882 FAX: 079-268-1315  
<http://www.kanriku.co.jp>

〈代表者名〉井田 正勝  
〈創業年月〉平成元年12月  
〈資本金〉45,000千円  
〈従業員〉18人  
〈業種〉運送業

### 外部人材活用の成果と今後の展開

#### 外部人材の活用が事業リスク低減の面でも貢献 電気スクーターの販売もスタート

外部人材を取り込み、専門性を有する外部人材が成長を支えただけでなく、事業運営上のリスク低減にも大きく寄与した。運送業として事業展開していると、トラックの事故や近隣のトラブルの対処、得意先との契約方法など専門的知識と経験が必要となるケースが多々ある。専門性と経験のある外部人材が成長を続ける同社のリスク低減、リスクマネジメント構築面でも大きな貢献を果たしてくれた。現在でも、役員、グループ会社社長の立場で同社を支えてくれている。

今後の設備投資計画として、お客様の声に応じていくために新たな物流センターの建設を予定している。これまでは、一時的に運送物を保管するための「スルー型の倉庫」であったが、倉庫内で作業も行うことのできる物流センターへとサービスを拡充させている。さらに、福利厚生の一環として、社員寮の建設も考えている。従業員が働きやすい環境を整えていくことにより、更なる人材確保に繋げていく。これら投資計画に関しても、専門性と経験豊かな役員がいるからこそ、思い切った投資ができるという側面もある。投資のリスクを踏まえて、既存事業との相乗効果を考えた効果的な投資を今後も進めていく。

今後の事業展開に関しては、運送業の強みは活かしつつも、これまでとは違った経路の事業展開を考えている。

具体的には、「バイクル」と呼ばれる電気スクーターの販売を本格化させていきたいとしている。バイクルは、原付バイクと自転車のちょうど中間あたりの乗り物で、自宅で充電することが可能である。配達業者や銀行などで導入も進められており、一定の需要も見込める。自社で検品から配達まで一貫して行うことで、運送業の強みを最大限に活かしていく。

同社の得意先であるメーカー各社においては、事業環境が目まぐるしく変化している。同社としても、運送業の立場から役に立てる分野を増やし、変化に対応しサービス内容も拡充させていく。



2マン配送



電気スクーター「バイクル」



関西陸運(株)CEO 井田 正勝 氏



新倉庫建設予定

# クローバーラボ株式会社

外部人材活用と社内人材育成戦略が融合した結果、好循環サイクルへ転換  
社員がつくる、チームベンチャーという理念のもと、クロスファンクショナルな組織体制を構築

## 事業内容

スマホ向けゲームの企画・開発・運営を主軸に、「ゆるドラシル」などをリリース  
ゲームだけに囚われず、インターネットを利用したサービス事業も展開

クローバーラボは、スマートフォンなどの携帯端末の高機能化に伴って発展してきたソーシャルゲームの開発及び配信を行っている企業である。ソーシャルゲーム開発については、RPG「ゆるドラシル」などの開発実績を多数有している。

また、同社はソーシャルゲームのみならず、ブランド腕時計レンタルサービス「KARITOKE(カリトケ)」、メンズファッションのレンタルサービス「leap(リープ)」などのシェアリングサービスを展開している。

代表取締役CEOの小山カ也氏が、2009年7月に創業。創業当初は、システムの受託開発を主業としていたが「受託企業からの脱却がテーマだった。」と言うように、創業当初からコミュニティ関連のゲームを作るなど、自社プロジェ

クトにこだわって開発してきた。試行錯誤を経て、「ゆるドラシル」はダウンロード数が600万を超え、2018年には「魔界ウォーズ」、「夜明けのベルカント」という期待作のリリースを予定するなど、今後の展開も期待されている。

株式上場を視野に入れながら、「社員数100人、売上高100億、100年企業」を目指すべきビジョンとして設定し、完全なボトムアップ型の経営スタンスを貫いているのが特徴的である。



ロールプレイングゲーム「ゆるドラシル」

## 外部人材活用・人材投資に注力した背景

CFO、CTO、企画デザイン担当役員など、重要なポジションに外部人材を活用

当社は、CFO、CTO、企画デザイン担当役員などの重要なポジションに外部から人材を採用している。「人材を育てるのも大事だが、自分に知識のない分野は外部の優秀な人材に入ってもらおうのが会社にとっては良い。」というスタンスで活用している。

創業当初、技術開発機能を強化するために採用したのが、CTO(最高技術責任者)の鎗木氏である。以前は、ベンチャー企業の取締役やシステム受託開発会社の創業経験もある人物で、当社とも取引があり、信頼関係が構築されていた経緯もあり、鎗木氏が独立するにあたり、代表の小山とCOO毛見氏に請われ当社のCTOに就任した。

また、CFO(最高財務責任者)として採用したのが、小川氏である。小川氏は大手証券会社の投資銀行部門で、IPO・M&AのFA業務を経験した実績を有する。当時は、CEOの小山氏が営業や管理業務までも統括しなくてははい

けない体制であった。企業が成長していくなかで、管理業務までもCEOが兼任すると弊害もあるため、経営に専念するためにもCFOが必要であった。IPO(株式公開)の準備を始める必要もあったので、CFOを探しており、大手証券会社から小川氏を紹介してもらったことがきっかけで採用することができた。CFOが不在の会社は、ファイナンスノウハウが社内に蓄積されることがなく、ステークホルダー向けの重要資料がまともに作れないことも多い。

役員・幹部クラスの外部人材採用経路に関しては、ネットワークからの紹介が多いという。当社の理念や価値観と合わない場合、外部人材が入社した後、社内と融合せずに上手くいかないケースも多いので、当社ではスキルは勿論、価値観が合うかどうか、人間性の部分を重要視していることも成功要因としてあげられる。

## クローバーラボ株式会社

〒531-0072 大阪府大阪市北区豊崎5-6-2 北梅田大宮ビル6F/7F  
TEL: 06-6136-5888 FAX: 06-6136-3084  
<http://cloverlab.jp>

〈代表者名〉 小山 カ也  
〈創業年月〉 平成21年7月  
〈資本金〉 1億2,840万円  
〈従業員〉 90人  
〈業種〉 インターネットを活用した、モバイル端末向け事業  
● ゲームの企画、開発、運営  
● ゲーム以外のwebサービスやコンテンツの企画、開発、運営

## 外部人材活用の成果と今後の展開

外部人材活用と社内人材育成戦略が融合した結果、好循環サイクルへ転換  
「社員がつくる、チームベンチャー」という理念のもとボトムアップ型の経営を実践

特に創業当初、名も売れていない頃には、「炎上案件」と呼んでいる、納期的に難しい案件、孫請け以下の仕事しかなかった時期もあった。鎗木氏はオールマイティに何でもこなすタイプで、とにかく仕事が早いので厳しい案件も乗り越えられた。クライアントの満足度を積み重ねることで、付加価値の高いビジネスモデルへと徐々にシフトしていくことができた。

小川氏はCFO及び経営企画室室長を兼務している。CEO小山氏のアイデアベースだった腕時計のレンタルサービス事業にも小川氏は深く関わることになり、この新規事業を立ち上げ、推進していった。管理部門をマネジメントしながら上場準備を着々とすすめるだけでなく、アプリのマーケティングや新事業の立ち上げにも参加するくらい、当社のクロスファンクショナルな組織体制は機能している。

クローバーラボでは「社員がつくる、チームベンチャー」という理念のもと、ボトムアップ型の経営を実践している。企画から開発まで、現場と経営陣一体となって取り組んでいる。プロジェクトのチームリーダーに権限を委譲し運営にあたることも多く、特徴的なのは組織体制である。当社の社員はプロジェクトチームに参加しながら、職能別チームにも参加する「マトリックス型組織」を採用している。

プランナーやシナリオライターが在籍する「企画部」、エンジニアが在籍する「技術部」、デザイナーが在籍する「グラフィックデザイン部」、カスタマーサポートやデバッガーが在籍する「品質管理部」、その他の業務を管掌する「経営企画部」がある。ゲームを一本作るにしてもエンジニア、デザイナー、プログラマー、プランナー等様々な職種がプロジェクトチームに集まることできる。

それぞれの職種をプロジェクトリーダーだけが評価すると、自身が深く理解していない職種を評価しないといけなくなる。正当な評価がされないことで、逃げ場が無くなる社員が出てくる。それを防ぐためにも職能別にチームも作ったという経緯がある様だ。これらの取組み効果もあ

り、当社の従業員の離職率は低く、人材確保、育成の仕組みが好循環サイクルで回っている。

今後の新規ゲーム開発に向けて、従業員を増員し、新しくリリースするゲームについても発売前からゲームの広告を行うことで、知名度を高める販売促進策を講じており、「ゆるドラシル」の成功で得た資金を次のゲームのヒットに結びつけるための努力も行われている。

「社員や家族、顧客など当社にかかわるすべての人をハッピーにする。」というビジョンを実現するため、引き続きスマホゲームでヒットタイトルをつくっていくほか、当社の技術力、マーケティング力を活かしたおもしろい新サービスを積極的に開発していく予定である。



代表取締役CEO 小山 カ也 氏



クローバーラボ株式会社 役員



クローバーラボ 社内風景(Webサイトより)

# 米田薬品工業株式会社

絶対積極の精神で、健康を通し、社会に貢献する元氣集団、OTC医薬品メーカー  
「安全」「高品質」「優れた効き目」の医薬品づくりを通じて、発展し続ける企業へ成長

## 事業内容

### 時流に合った商品、消費者のニーズに合った商品の開発 GMPに準拠した高レベルの品質管理体制、ニーズを的確に捉えた研究開発力

当社は、配置薬の製造販売を生業として明治時代に創業。昭和28年に米田薬品工業株式会社として設立し、今年で65周年を迎える。現代表の米田常彦氏は5代目にあたる。風邪薬や栄養剤などのOTC医薬品や医薬部外品の製造販売を手掛けており、大手医薬品メーカーのOEM製品を製造する一方で、全国の薬局、薬店、ドラッグストアチェーンにPB(プライベートブランド)商品や自社ブランド商品を製造販売している。全国の薬局・薬店や大手ドラッグストアチェーンとのネットワークがあり、一般顧客のニーズを常に把握しながら研究開発投資に力を入れている。特に菌製剤(整腸剤)を手掛けている製薬会社は奈良県では当社のみとされる。

また、長年にわたり数多くの自社オリジナル製品やOEM製品の製造を展開してきたことで、薬品開発能力や製造技術力が高く、消費者の方々や得意先からの要望に迅速に対応できることが強みであり、一定の顧客基盤形成にもつながっている。同社製造のOTC医薬品は、効用を付加した上に価格的魅力もあり、近年は各部署のレベルアップ・合理化・効率化と、社員のスキルアップと人づくりと並行し、業績を伸ばしつづけている。



自社ブランドのOTC医薬品

## 外部人材活用・人材投資に注力した背景

### 外部人材を要所で活用しながら、社内人材の育成に注力 営業部門と開発部門の成長で競争力向上

米田氏は、当社の販売会社である「ケーティジャパン株式会社」を平成2年に設立し、代表取締役役に就任していた。配置薬市場の縮小による自社製品製造割合の低下などによって収益性の低下が顕著となったことから、経営の立て直しを図るために、平成21年に当社の代表に就任した。その際に「ケーティジャパン株式会社」を当社に吸収合併し、販売ルートも含めて引き継いだ形となった。

さらに全国のドラッグストアチェーンや薬局とのネットワークを拡大するために、営業力を強化する必要性を感じていた。そんな折、同業筋で活躍していた現在の常務取締役営業部長である営業マネージャーを迎え入れ、採用することとなった。大手ドラッグストアチェーンとのコネクションを持つ強みもあったことから、社長の右腕として活躍し、販売チャネルを拡大していった。得意先からの要望に迅速に対応できる体制を構築することができ、一定の営業基盤形成につなげることができた。

当社は、時流に合った、顧客基準を満たした開発機能が維持される様に、研究開発部門の人材も継続的に採用、育成している。PB商品、OTC医薬品の開発は、1年半~2年と商品化に至るまでの期間が短いために、専任の開発チームを設置し続ける必要がある。開発競争や市場環境に負けないように、人材育成機能を含めて開発部門を強化する必要があった。この10年で、研究開発および品質保証部門の人員は約2倍になり、現在24名の社員が在籍している。

また近年では、奈良県五条に工場を新設するなど業容・規模が拡大したこともあり、財務、人事面を中心にマネジメントが出来る人材が必要になった。このため、金融機関OBである外部経営人材に声をかけ、取締役副会長・総務部長として迎えた。財務はもとより、人事部門のエキスパートでもあり、社内の組織改革を行っている。

## 米田薬品工業株式会社

〒543-0056 大阪府大阪市天王寺区堀越町9-24  
TEL: 06-6771-2670 FAX: 06-6771-2664  
<https://www.komedayakuhin.jp>

〈代表者名〉米田 常彦  
〈創業年月〉明治35年  
〈資本金〉2,450万円  
〈従業員〉120人  
〈業種〉●医薬品・医薬部外品の製造・販売  
●化粧品・健康食品の製造

## 外部人材活用の成果と今後の展開

### 長年にわたりPB・OEM製品を展開することで、高い薬品開発力や製造技術力を蓄積 菌剤市場の本格的参入で、さらなる成長を目指す

消費者の方々やドラッグストアチェーンのニーズに合致する製品を提供し続けるためには、窓口、調整役となる当社の営業部門は大きな役割を担うこととなる。当社は一般顧客のニーズを常に把握しながら研究開発投資に力を入れており、特に菌製剤(整腸剤)の開発に力を入れている。また、長年にわたり数多くの自社オリジナル製品やOEM製品の製造を展開してきたことで、薬品開発能力や製造技術力が高く、得意先からの要望に迅速に対応できることが強みであり、営業基盤を拡大することができている。

また、当社社長と取締役副会長・総務部長中心に様々な社内改革を行っている。組織活性化の一環として、風通しの良い組織を作ろうと、全社員を対象にヒアリングを実施するなど、従業員と経営陣の間を繋ぐ機能を構築し、新制度の導入などを推進している。

社内人材の育成にも力を入れている。当社社長曰く「弊社が扱うのは、元氣の薬。営業はもちろん、製造の社員も元氣でないといけない。」という趣旨で、「日本一元氣な」朝礼を毎朝行っているほか、モラル教育の一環として講師を招き、研修を行っている。モラロジーとは、「道徳」を表すモラル(moral)と、「学」を表すロジー(logy)からなる学問名であり、「感謝の心」「思いやりの心」「自立の

心」を育むことを目的として導入しているようだ。このような取り組みの結果、社員の離職率も下がったという。

今後は、従来通り既存得意先に対して自社オリジナルの医薬品の販売を主体とした展開に変わりはない。業界内での競争は激化しているものの、製造体制を増強することで、一段の業況拡大を図っていく方針である。

ビフィズス菌、乳酸菌、納豆菌などの菌剤にも引き続き力を入れていく予定であり、ソフト・ハード両面においてさらにレベルを上げていくための事業計画を着々とすすめている。そのために、人材の採用と教育にさらに注力している最中である。人を一から育てられる企業になっていくことで、自社の成長をさらに加速させていく。



代表取締役社長 米田 常彦氏



米田薬品工業株式会社 五條工場



「モラロジー生涯学習研修」の様子

# 株式会社ジェニオ

## 四国サテライトオフィス設置によるUターン外部専門人材の採用に成功 都心部および地方での取引拡大へ繋げる

### 事業内容

#### アプリ開発から波及して、受注が拡大 企画提案・構築から保守まで一貫して提供

平成15年(2003年)12月に現代表である米田氏がコンピュータソフトウェアの企画・設計・開発、WEBに関する企画・立案・制作・管理を目的に同社を創業した。

WEBシステム開発、WEBサイト制作、システム導入コンサルティング、SEO対策、サーバー構築、システム保守などを手掛け、企画提案の段階から構築、保守メンテナンスまで一貫してサービスを提供している。スマートフォンやタブレット向けのアプリ開発案件から波及して得意先が拡大した経緯があり、現在では、大手企業と直接取引ができています。また、得意先1社に対して複数部署と関わりがあるなど、得意先からの信頼も厚い。

同社の強みとしては、企画段階から各得意先と共同で開発できていることにある。単にWEBページ制作を行うだけでなく、得意先の事業内容や理念まで深く理解した上で制作を進め、保守メンテナンス費用も抑えることでリピート受注を得やすくしている。



企画・提案から開発、運用までワンストップでご提供

### 外部人材活用・人材投資に注力した背景

#### 受注増加への対応、内製化するための外部専門人材採用 四国にサテライトオフィスを設置し、Uターン人材の獲得に成功

スマートフォンやタブレット向けのアプリ開発案件から波及して、WEBシステム開発やWEBサイトの制作の受注件数が増加するにつれて、人材の確保が課題となってきた。増加する受注に対しては、外部企業の従業員の力も借りながら対応していた。ただ、IT業界全体で人手不足となっていることに加え、IT業界はスキルを持った人材が独立しやすい業界でもあるため、人材の確保が非常に難しい状況にあった。

そのような中、取引関係のあった企業からの紹介で徳島県三好市の企業誘致セミナーに参加。Uターン人材の獲得や地域の雇用創出にも貢献できる可能性があったことから、およそ1年間検討し、徳島県三好市池田に同社の四国支店(サテライトオフィス)を構えることを決断した。東京や大阪でWEB系システムエンジニア・プログラマー人材を確保するというのとは逆の発想で、徳島などの地方に出店し、東京や大阪といった都市部で働く徳島(地

方)出身の人材を確保することを目指した。また、人材の採用活動を進めていくのと同時に、企業理念といった会社の軸となる部分を改定し、社内の共有の価値観を作り上げることに注力した。

四国スタッフを神戸本社からいかにフォローするかといった課題については、テレビ会議システムを導入し、拠点間で顔を合わせたコミュニケーションができる環境を構築した。

人材育成については、新人スタッフの教育カリキュラムを作成するといった取り組みを進めている。



ジェニオ 本社(神戸市)

### 株式会社ジェニオ

〒650-0021 兵庫県神戸市中央区三宮町1-4-4  
TEL: 078-325-8946 FAX: 078-325-8954  
<http://genio.co.jp>

(代表者名) 米田 卓也  
(創業年月) 平成15年12月  
(資本金) 10,000千円  
(従業員) 17人  
(業種) ソフトウェア受託開発

### 外部人材活用の成果と今後の展開

#### Uターン人材・海外人材の確保 地方自治体向けのパッケージ商品の販売も視野に

徳島県三好市池田に同社の四国支店(サテライトオフィス)を構えたことにより、メディアに取り上げられる機会も増え、知名度も向上した。さらに、目的としていた人材確保の面では、徳島にUターンしたいというWEB系人材の採用も行うことができた。大手企業から同社のサテライトオフィスでの勤務を希望していた人材も採用し、翌年から勤務してもらう予定となっている。

また、翌年からは、ミャンマー国籍の人材の採用も内定しており、四国のサテライトオフィスは6名程度の体制になる予定だ。都心部で得られた仕事をサテライトオフィスの人材でこなすことにより、仕事の内製化を進め、得意先からのタイトな納期にも対応できるようにしていく。国が課題として挙げる地方の雇用創出にも貢献できたことに加え、自社の人材確保の課題も一部解決することができた。

働き方に関しては、生活と仕事のバランスや得意先との関係を考慮した労働環境が整備されつつあるものの、人事評価の仕組み作りがやや遅れていた。そこで、人事評価の透明化や目標管理のため、人事評価システムの導入を行ったのだが、目標設定が明確になったことで、社員の目標達成に対する行動や意欲に大きな変化を感じている。

今後については、複雑な要件定義などが必要な受託開発案件だけでなく、より安価で高度なものを提供できるパッケージ商品の制作・販売に力を入れていきたいとしている。四国にサテライトオフィスを設置したことにより、地元の三好市の案件にも手を挙げるができる(提案できる)ようになった。地方自治体の業務の効率化、サービスの高度化に貢献できるようなパッケージの開発も進めていく予定である。また、AIを組み込ませたWEBシステムやWEBアプリの構築など、他社のリソースも巧く使いながら、新たな顧客価値を作り出している。



ジェニオ サテライトオフィス(徳島県三好市)



ジェニオ サテライトオフィス内(徳島県三好市)



ジェニオ 大阪支店(大阪市)

# 株式会社城洋

## 成長ステージ段階で要職に外部人材を登用 経営力と外部人材活用を成長の推進力に

### 事業内容

#### 材料調達から金属加工まで自社一貫生産体制、シリンダーメーカーとしての地位を確立 創業50周年を迎え、次世代への新たな挑戦

1965年(昭和40年)に機械部品製造業として創業。神戸製鋼所の協力工場となつてからは業務を拡大し、現在ではシリンダーメーカーとしての地位を確立している。主力となる射出成型機用のシリンダーは、高耐蝕・高耐摩・長寿命であり、材料調達から金属加工までを自社で一貫してできる体制を整えている。そのほか、特殊合金の技術力を活かした各種産業機械などの部品の製造も行っており、量産品から単品受注までバランス良く対応できている。

また、新規事業も精力的に取り組んでおり、姫路地域でいち早く太陽光発電による売電事業に参入。自社のメガ

ソーラー発電所も有する。近年においては、JISQ9100(航空宇宙産業)を取得し、航空宇宙産業分野への本格進出もすすめている。会社の未来を見据えて、日々事業領域を拡大させている。



高耐蝕・高耐摩・長寿命のシリンダー

### 外部人材活用・人材投資に注力した背景

#### 事業領域が拡大する中で要となる人材を採用 外部企業との関係構築に注力

従来は、大手企業の下請仕事を中心であったが、2000年頃を境として、独自製品を自社で作上げることでメーカーへと転換することができた。供給体制を整えるべく、win-winの関係を保てるパートナー企業探しを進めた。それと同時に、得意先の分散を図るべく事業領域の拡大も進めた。

しかしながら、業績や事業領域が日々拡大する中では、代表一人ではマンパワーにも限界があることを痛感した。外部の人材を獲得しなければいつまでも社長が一人四役、五役でマネジメントが回しきれず、加速的に事業を拡大することが難しくなっていた。同社では、財務・経理、労務・人事に長けた人材を外部から引き込み、代表では対応しきれない企業の守りの部分を任せることとした。特に、財務・経理の責任者には銀行との交渉含めた資金調達戦略とその実行を一任し、良質な資金を調達してもらえるように転換できた。

外部からの人材を雇用し、時間的に余裕ができた代表が注力したのは、自社の取引先との関係性・ネットワーク強化であった。より付加価値の高い仕事がもらえる様に、パートナーとして良い製品を共に製造し続けられるような関係を目指したいということを代表が率先して得意先を回り力説したという。自社の営業マンに対しても、得意先とのあるべき関係を絶えず説明した。

過年度においては、上述のように代表自らが語り、人材育成を行うことが多かったが、現在は外部人材である顧問やコンサルタントの力も借りている。自社で行った人材教育の成果を確認する際に外部の視点からアドバイスももらっている。

### 株式会社城洋

〒672-8022 兵庫県姫路市白浜町宇佐崎南1-68-1  
TEL: 079-245-0598 FAX: 079-246-3029  
<http://www.jys-joyo.co.jp>

〈代表者名〉角田 城治  
〈創業年月〉昭和40年8月  
〈資本金〉36,000千円  
〈従業員〉62人  
〈業種〉機械部品製造

### 外部人材活用の成果と今後の展開

#### 重要な仕事をスペシャリスト人材に移管 成長段階で外部人材の力を推進力に

下請中心の仕事からメーカーへと転換し、事業領域の拡大を図る中で、財務・経理、人事・労務のスペシャリストを外部から招くことで、大きな推進力を得ることができた。事業を推進していくための原資を銀行との交渉の末に獲得できる人材を確保できたことには大きな意味と成果があった。

外部人材を上手く自社に取り込み、代表が行っていた仕事をスペシャリストに移管することができ、捻出できた時間を使って代表が最も重要だと感じていた得意先との関係構築(関係改善)も進められた。成長途中にある中小企業では、代表が営業・経理・技術・製造・人事までを全て1人でやっていた場合も少なくないが、同社では成長段階(ターニングポイント)で外部人材を上手く活用し分業体制をとることで成長につなげることができた。

人材育成の面では、外部人材である顧問や大企業のOB人材、マネジメントシステム構築、ISO認証取得サポートを行うコンサルタントの力を状況に応じて使い分けることができています。特に、最初から最後までコンサルタントなどの外部人材に頼るというわけではなく、自社でできるところまで行い、その到達点を外部のコンサルタントに確認・評価してもらっている。自社で行うことで、最初はわからないかもしれないが、自社で考える力やノウハウの蓄積が期待できる。自社で行う部分と外部に任せる部分の線引きを行い、効率的な外部人材の活用を意識している。



城洋姫路北太陽光発電所(メガソーラー)

近時の動きとしては、これまで航空宇宙産業分野への部品供給を目指して取り組んできた甲斐もあり、同分野への部品供給が開始された。今後は、航空宇宙産業分野および主力製品であるシリンダーの受注の拡大も見込まれるため、設備投資も積極的に行っていく。

海外も含めて、どこでどういった事業を進めていくのかがいいか検討を重ねた結果、現時点では国内でものづくりに注力していくという方針である。ロボットやマテハン、IoTといった最新設備を導入することで、供給責任を果たしていくのと同時により魅力のある選ばれる会社へと成長していければと考えている。



推進軸・中間軸・クランク軸の結合用固定ボルト



株式会社城洋本社外観(兵庫県姫路市)

# すててこ株式会社

## 外部ブレン・経営者勉強会の積極活用 外部で仕入れた経営ノウハウを社内人材戦略に転換

### 事業内容

#### 先駆的に下着類のインターネット販売を開始 リピーターや顧客基盤の拡大化を推し進める

昭和21年(1946年)に衣料品の行商として創業した同社はその後、福進チェーンというかたちで衣料品量販店を展開。3代目(現代表)の笹原博之氏が代表に就任して以降は、在庫を利用した下着専門のインターネット販売および卸売を行っている。

主力となるインターネット販売においては「すててこねっと」の屋号で自社HPのほか、楽天2店舗、Yahoo2店舗、DeNA、ポンパレモール、Amazon等で販売している。取扱商品は、インナー、靴下、ストッキングが中心で女性向けの商品を中心に販売している。衣料品卸売としては、全国の小売店や中国の関係会社向けに下着製品の卸売も行っている。

ネット通販が販売チャネルとして確立する前から他社に先駆けてネット販売を立ち上げたことにより、運営方法のノウハウを蓄積し、固定客も相応に獲得できていることが強みとなっている。



すててこねっと(通販サイトより)

### 外部人材活用・人材投資に注力した背景

#### 若手社長育成勉強会への参加が転機に 商圏分析と戦略的な店舗展開の見直しによる事業の再構築に成功

福井県に本社を置きドラッグストアを運営するゲンキー(株)の代表である藤永氏が主催する「若手社長育成のための勉強会」に参加。その勉強会の中で、複数の事業に手を広げるのではなく一つの事業を深掘りすることや自社商品の商圏の捉え方など経営の理論的な部分を勉強した。特にランチェスター戦略に関心をもち、代表自ら独学でも勉強を進めた。事業における意思決定や課題解決は勉強会での知識をベースにすることも多々あるようで、理論を自社の内容に落とし込んで考えている。

代表の自己研鑽については、勉強会が主軸となっている一方、従業員の育成やレベル向上を目的に「成長評価制度」を導入している。具体的には、目標と行動計画表、成長評価表、成績評価表などで、従業員が自分自身で目標とその達成度合を記載し、月次(定期的)で代表に報告、評価を受けるといった制度を整えている。目標と行動計画表で

は、「仕事(work)」と「人生(life)」のバランスが上手く取れるような配慮もなされており、中長期的な視点で目標とする自分に近づけるようなサポートも行っている。

社員の目標と成長を評価する仕組みや制度すらもっていない企業が少なくないが、同社では、「成長すること」は「喜び」であるということ伝えるためにもこのような制度をとっている。また、目標を掲げればなしにするのではなく、その成長を代表自ら丁寧に評価し、その評価を従業員の給与にまで反映する仕組みまで構築できている。



すててこ株式会社 本社(福井県あわら市)

### すててこ株式会社

〒919-0632 福井県あわら市春宮2-4-22  
TEL: 0776-73-0213 FAX: 0776-73-5621  
<http://www.suteteko.jp>

〈代表者名〉 笹原 博之  
〈創業年月〉 昭和21年8月  
〈資本金〉 10,000千円  
〈従業員〉 26人  
〈業種〉 衣類のインターネット販売

### 外部人材活用の成果と今後の展開

#### 「顧客の見える化」CRM・マーケティング戦略を活用した効果的な展開 地域のシルバー人材を活用し、季節変動による雇用リスクにも対応

代表自ら勉強会に出席し、自己研鑽する機会を得られたことから、様々な経営に関する理論やノウハウを習得することができている。過去における量販店出店の失敗理由についても理論と照らし合わせて検証し、次の事業展開に活かせるようになった。

また、様々な経営ノウハウを習得することで自社の経営戦略にも幅が出てきている。例えば、CRM(顧客関係管理)では、顧客約52万人を購入頻度や購入金額などの購買データを用いて分析をしている。顧客層を10段階にカテゴライズし、カテゴリー層に応じて顧客との関係構築のためのコミュニケーション導線を構築し、より細かいマーケティングを行うことができている。同社商品の必要度が高い層と効率的にコミュニケーション頻度を継続的に向上させることに成功した。その成果も出始めており、売上の増加にもつながっている。

同社では、月次決算を採用していることもあり、「成長評価制度」に関しても月次で行うこととしている。具体的な売上数値や利益数値と自分自身が1ヶ月取り組んだ成果とを結びつけて考えられることもあり、成果が出ていれば従業員のモチベーション向上にもつながる。成果をなるべく数値化し、見える化することで達成することのこだわりやその成果を得たときの喜びも感じることができているようだ。

様々な取り組みを行い、それを評価し、経営的な成果を上げつつある同社であるが、1年を通して受注にも波があり季節変動リスクも少なくない。特に繁忙期には、外部人材を活用することで機会損失を減らしている。梱包など手が取られる業務は、地域のシルバー人材を活用するほか、複雑でない仕事はクラウドソーシングサービスを活用している。Webサイト構築、専門性の高いシステム構築など自社のノウハウで対応できない部分についても外部リソースを上手く活用している。

今後については、同社取扱商品を卸売業者に対してもPRを行い、知名度を向上させていく予定である。主力のインターネット販売については、セールやキャンペーン、拡販したい商品への切り替えを一括して更新できるシステムの構築など、CRMの精度向上、効率化を図っていく。



経営計画発表会の様子



代表取締役 笹原 博之 氏

# 株式会社大昇加工

## 外部人材の多様な経験と知識を活用 先行投資・自立する組織への転換をはかり成長へと導く

### 事業内容

#### 高い加工品質で幅広い業界から評価を受ける部品組立加工会社

大昇加工は、スマートフォンの電子機器から、自動車部品、化粧品、医薬部外品、食品等の幅広い分野の顧客から部品組立加工、検査、包装を請け負っている。同社は設備投資を積極的に実施し、「クラス1000~10000」のクリーンブースや高精度検査機器を導入した新工場を次々と増設している。加工品質の高さから顧客の評価も高く、業容を拡大している。

昭和35年に設立。創業当初は、部品の加工時に出るバリ取り(材料を切ったり削ったりした際に材料の角にできる出っ張り(バリ)を取り除くこと。)を主業にしていた。代表取締役社長 大森 浩氏が2代目として事業を引き継いだ際、今後の事業展開を見据えて、ユニットの加工組立へ

と事業拡大を始めた。「最初頂いた仕事は、ジャーボットの組立加工だった。でも、当初は分からないことだらけだった。専門的な知識も能力もない中で、一から必死で勉強した。でも、あえて専門知識がなかったことで、どんな仕事でも引受け、事業領域が広がっていった。」と当時を語る。



大昇加工 八尾工場

### 外部人材活用・人材投資に注力した背景

#### ブレンとして外部人材を採用 多様な専門知識が経営戦略を見直すきっかけに

2007年頃、順調に業績をのばしていた同社に大きな転機が訪れる。大森氏が大病を患い、半年間入院してしまう。当時、大森氏が営業から品質管理まで業務を担っていた。社長不在の大昇加工は、窮地に追い込まれてしまう。「社員も私を頼りにしていたので、途端に業務が滞ってしまった。そのため、一部の取引先からは仕事を引き上げられてしまった。」という。

そんな苦境の中、復帰した大森氏は、管理部門、技術部門、営業部門にそれぞれ優秀な人材を採用・教育することの必要性を感じた。のちに管理部門、技術部門に迎え入れた人材は、大手家電メーカーOBの2人である。出会いは、「管理部門の一人は、私の近所に住むご近所さんだった。家内同士が知り合いでたまたま何度か食事をする機会があった。その後、定年退職するにあたり、当社に来てくれるようにお願いした。」という。また、営業部門の人材は、元々

当社を担当する取引先の営業マンであった。大森氏と縁があり、入社した人材も多い。

経営の意思決定をする時には必ず社内ブレンや幹部に相談しているという。「会社の方針や投資計画については、必ず3人呼んで相談し、再度自身が策定し直す。大手企業の考え方は、中小企業のやり方に合わない場合がある。大手企業のやり方をそのまま当社に持ち込む気はないが、あえて違った側面から意見を聞くことで計画に客観性をもたせている。違う角度から意見を聞くのは非常に有益であり、採用した外部人材はそれぞれ専門知識と経験を持っているので、それを当社に合うように変換して落とし込んでいる。」と話し、意思決定において3者との意見交換は大いに役立っているという。

### 株式会社大昇加工

〒538-0053 大阪府大阪市鶴見区鶴見4-14-57  
TEL: 06-6912-0809 FAX: 06-6915-0809  
<http://www.daisho-promote.co.jp>

〈代表者名〉大森 浩  
〈創業年月〉昭和35年4月  
〈資本金〉3,000万円  
〈従業員〉77人  
〈業種〉各種部品の組立及び検査・梱包  
●IT機器部品組立・検査・加工 ●食品関係の包装・梱包  
●自動車部品組立 ●医薬部外品の包装・梱包  
●化粧品容器・医薬部外品日用品容器組立・検査 ●POP、広告品組立

### 外部人材活用の成果と今後の展開

#### 危機からの脱却 成功のカギは先行投資と自立する組織への転換

投資の意思決定は大昇加工に大きな変化をもたらしている。近年、携帯電話の組立加工をメインに受託してきたが、携帯電話の衰退とともに、大昇加工は大きく売上を落とし込んでしまった時期もあった。「当時は利益率が高かったのが携帯電話に特化していたが、景気変動や経営環境の変化へのリスクヘッジが出来ていなかった。」と語る。同社が単年度の赤字になった年を境に大きく方向性を転換し、多岐にわたる業界から取引先を開拓するようになった。それに伴い、トップクラスのクリーンルームの設置や新しい工場等、大型の設備投資を次々に行った。

例えば、成功した投資例に「真空貼合装置」がある。これは、パネル組立装置内を真空状態にして無気泡の貼り合せが出来る装置である。全国に24台と設置している企業が少なく、この装置を使いこなしている企業はさらに少ないという。「当社は受注を見越して試作を重ねていた。そんな中、ある自動車の装備品メーカーから、部品が湾曲していてフィルムの貼りが極めて難しい加工依頼があった。ほとんどの受託加工メーカーが出来なかった貼り加工を、きっちり貼ることができた。これも装置をカスタマイズし、ノウハウを蓄積していたから出来た」という。このような設備投資の効果により、顧客を幅広く増やしている。



真空貼合装置

また、組織体制に対する改革も10年以上行ってきた。大昇加工には、「リーダー」と呼ぶ人材を29名配置しており、このリーダーに大きく権限を委譲している。「当社はアメーバ組織。各々のグループで決めて進んでいける組織によりやくなりつつある。ラインや部署を越えた横断的なコミュニケーションも密に取るようしている。進行状況やクレーム等は必ず共有し、必要に応じて他のチームとも協力し合う。トップダウンで全てを決めると、言われないと動けない、自分でレールを敷けない組織になってしまう。」ため、組織づくりにも創意工夫して取り組んでいる。

これらの設備投資と従業員教育の効果もあり、堅調に売り上げを伸ばしている。今後も、新たに工場を新設し、受託出来る加工の幅を拡大していく予定である。



加工作業の様子



検査作業の様子

# ノアインドアステージ株式会社

## 高品質サービスを提供するための社内組織づくり さらなる成長を後押しするための外部人材活用

### 事業内容

#### 室内型のテニススクールの運営 人間関係を含めたコミュニティ作りにも注力

昭和55年(1980年)に同社グループ企業の有休不動産の有効活用を目的として設立された。

設立当初は地元の小規模なテニススクールとして設立されたが、現代表が経営に参画して以降は、テニスコートを冷暖房完備の室内型にすることで雨天時や暑さ寒さへの対策が可能になり、飛躍的に生徒数が増加した。現在は、兵庫県内を中心に26校のテニススクールを運営し、会員総数は31,000名あまりに及ぶ。「技能向上よりも楽しく汗を流したい」という顧客層をメインターゲットとし、「テニススクールはサービス業」という理念の下、スクール運営を行っている。テニスの技量向上だけでなく人間関係を含めたコミュニティ作りにも力を入れている。

テニススクールに併設してフットサル事業を展開している。



### 外部人材活用・人材投資に注力した背景

#### 経営理念の見直しと人事評価制度の再構築 さらなる好循環サイクルの構築のために外部人材を活用

新店舗を開校し、テニススクール事業を徐々に拡大させていく中で、職場内での人間関係が上手くいかず、年間従業員の1割程度が退職してしまう人材面で苦勞した時期があった。人間関係が上手くいっていないテニススクールでお客様と良い関係を築き、良いサービスを提供できるはずもなく、業績面でも伸び悩んでいた。

「人材活用が上手いという会社を見本として、自社の改善につなげたいと考えて、参考にしようと他社の取り組みや事例をインプットするものの、どこから手をつければ良いのかがしばらくはわからなかった」と代表の大西氏は話す。代表自ら「内省の研修」を受講し、従業員に手紙を書くなど従業員のことを知ろうとし、距離を縮める努力を続けた。また、「従業員アンケート」を実施し、2年をかけて、経営理念の見直し、人事評価制度の再構築を行った。ノアイズムと呼ばれる同社の基本的な考え方を

整えることで、従業員同士の関係も近くなり、次第にお客様に対しても満足度の高いサービスを提供できるようになってきたという。

さらなる好循環を作り上げるべく、同社では、外部人材の採用も行っている。金融機関で支店長経験のある人材を支配人として受け入れ、他業界のマネジメント手法の良い部分を取り入れている。また、フットサルの新事業を立ち上げる際も、フットサルの専門知識を有する人材を受け入れることで、新事業に対して専門的な見地から意見をもらえるようにしている。人柄が「明るい」ということが前提であるが、他分野で同社にない能力を持っている人材の採用も積極的に行っている。

### ノアインドアステージ株式会社

〒672-8014 兵庫県姫路市東山524  
TEL: 079-246-2069 FAX: 079-246-2025  
<http://www.noahis.com>

〈代表者名〉大西 雅之  
〈創業年月〉昭和55年5月  
〈資本金〉50,000千円  
〈従業員〉236人  
〈業種〉テニススクール運営

### 外部人材活用の成果と今後の展開

#### 外部人材がプラスの影響 国内外でテニススクールの拡大を狙う

経営理念の見直しと人事評価制度の再構築を行ったことにより、従業員や役員の思いや要望を反映した制度を整えることができ、人間関係を重視したより良い社風へと変わってきている。従業員同士の関係性が良くなければ、お客様に楽しんでもらえる空間を提供できないとの認識が社内に広まっており、各テニススクールの支配人は、売上数値も重要ではあるが人間関係に最も重きを置いて運営している。

外部人材の活用に関しては、内部人材が長年のテニス経験があり同社の社風に染まっているのに対して、外部人材は、豊富なテニス経験を有しているわけではない。しかし、テニス経験がない代わりに、他分野での豊富な経験を持っている。金融機関で支店長経験がある支配人はマネジメント手法の部分で他の支配人にないものを持っており、他の支配人にプラスの影響を与えている。

以前、学習塾やヨガ教室の立ち上げを行った際は、専門的な知識を有する外部人材を使わず内部人材のみで事業をスタートしたが、初期段階で事業を軌道に乗せることが難しかった。専門知識を有する人材がいなかったことが要因であったため、新事業であるフットサル事業立ち上げ時には、フットサルに詳しい外部人材を雇用した。専門的な見地から新事業に対して意見してくれることも多く、早い段階で事業が軌道に乗り、店舗展開を加速させることができた。

今後についても、従業員同士の関係づくりに注力し、同社にはない能力を持つ人材も受け入れることで、好循環の中で、良いサービスを提供し続けていく方針に変わりはない。その上で、同社のテニススクール運営を国内および海外に広めていきたいと考えている。国内では、小規模なテニススクールの支援も行っていく予定で、海外では、タイや台湾などで同社のテニススクールの浸透を図っていく。



代表取締役社長 大西 雅之 氏



# 株式会社フィールトラスト

ホワイトハッカー参画により新規ビジネスの展開が加速  
革新的なプライベートクラウドサービス・ブロックチェーン事業を推し進める

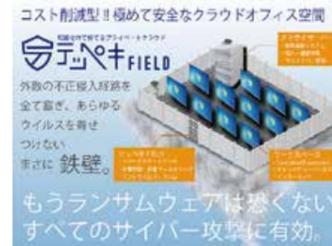
## 事業内容

大手のデータセンターにはできないきめ細やかなサポート力・技術開発力を有する  
突出した仮想化技術の高さにより安心、安定したクラウドサービスの提供が可能

中古パソコン販売事業、クラウドサービス提供事業、システム開発事業を主業としている。社内には現場経験豊富なエンジニアが複数名常勤しており、ディレクションからプログラムまでを社内ですべて完結することで、クライアントが本当に求めるシステムに限りなく近づけることが評価されている。

また当社はベンチャー企業では珍しい、データセンター運用、システム開発、ハードウェア取り扱い、全てを一気通貫で完結できる企業のため、中間マージンがほとんど発生することなくITサービスを提供することが可能である。自社で構築したデータセンターにおいては、格安のレンタルサーバーから、従来のコストの約1/10のプライベート

クラウドまで幅広く提供することができる。コストだけでなく突出した仮想化技術の高さにより安心、安定したクラウドサービスの提供が可能であり、大手のデータセンター運用事業者にはできないきめ細やかなサポートと、インフラ構築からアプリケーション開発、さらにはマネージメントまで提供できるサービスを強みとしている。



クラウドオフィス「テッペキFIELD」

## 外部人材活用・人材投資に注力した背景

外部招聘したホワイトハッカーの効果で新規ビジネスが加速展開  
社外取締役、顧問の存在が、経営力・ネットワーク力を強化

新しいビジネスモデルで急成長を実現するため、また市場開拓フェーズから成長ステージへと転換するために当社は外部人材を戦略的に活用している。

ネットワーク、システム、仮想基盤、あらゆるIT分野において幅広い知識と経験豊富なホワイトハッカーの参画でビジネスは加速度的に展開していった。技術開発力がさらに強みとなり、突出した仮想化技術の高さを誇るクラウドサービスの提供、大手のデータセンターにはできないきめ細やかなサポートを提供するに至っている。

また医療分野において地域包括ケアを実現する為のセントラルシステムの開発もホワイトハッカーの参画によりスムーズに対応できている。

また当社を支える外部人材として社外取締役、顧問の存在がある。WEB業界で数十億の売上をあげている経営者楠本英材、楠本順也氏は当社の取締役会長、取締役と

なっている。いち早く当社の技術やビジネスモデルを認めてもらいビジネスパートナーや支援者を紹介等してもらう等、メンター、エンジェル的な存在である。

当社の顧問は、過去に2,400人の経営者育成、顧問、コンサルティングなどを手掛けた実績を有するCPI会社力研究所 代表 長谷川和廣氏(元株式会社二コシ・エシロール代表取締役社長)である。「経営者のマインド」など全般的な指導を定期的に受けており、非常に多くのことを教わっているという。

もう一人の顧問である大人の寺子屋 ENKAINA 代表 上田比呂志氏(元ガム三越社長 兼 ティファニーティック支配人)にも定期的に指導を仰いでいる。フロリダディズニーの日本館長も歴任した上田氏にディズニーを取り入れたおもてなし学や経営スタイルなど、経営哲学を中心に学んでいる。

## 株式会社フィールトラスト

〒550-0011 大阪府大阪市西区阿波座1-5-10 福島ビル南館4F  
TEL: 06-6538-2311 FAX: 06-6538-2312  
<http://fieltrust.jp/>

〈代表者名〉野田 真一  
〈創業年月〉平成21年1月  
〈資本金〉10,000千円  
〈従業員〉10人  
〈業種〉クラウドサービス提供事業  
システム開発事業  
中古パソコン販売事業

## 外部人材活用の成果と今後の展開

革新的なバーチャルプライベートクラウド・ブロックチェーン事業を推し進める  
地域未来牽引企業として、投資、人材の好循環の形成を目指す

外部人材を戦略的に活用した効果もあり、当社はステージを成長段階へと転換しつつある。自社開発した「テッペキFIELD」はオフィス内にあるITをまるごとクラウド化し、政府が企業に求める、「セキュリティコンプライアンス向上」と「働き方改革」をコスト削減しながら同時に実現する、今までにない革新的なクラウドサービスとして位置づけられている。

時代の流れによって否応無しに企業はクラウド化へ進んでいるが、クラウドの特性を理解しないまま導入が進んだ結果、サイバー攻撃の標的になり情報漏えい、不正送金など 経済的ダメージと企業存続の危機に晒されている企業も少なくない。外部からの攻撃を受けにくく、侵入されにくいプライベートクラウドのニーズが高まっている。

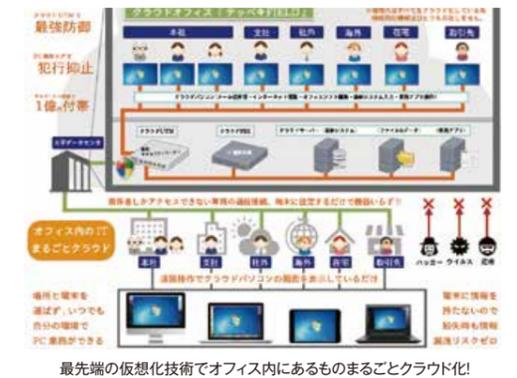
しかし、プライベートクラウドは高額な専用の機器の購入や専任者の常駐が必要で大企業しか運用できていなかった。そこで、当社は中小企業向けに機器の購入や専任者が不要のバーチャルプライベートクラウド「テッペキFIELD」を開発した。

月々の利用料の支払いで安心安全なプライベートクラウドを利用できるサービスであり、クラウドデスクトップ機能やファイル共有機能、グループウェア機能が搭載されており、国内外の拠点間の共有や取引先などのパートナー企業の連携も安心且つスムーズにおこなうことができる。セキュリティにコストをかけることのできない中小企業は、業務効率とコスト削減を実現しながらサイバー攻撃対策を万全に行うことができる。日本の企業を、そして情報を守る為、「テッペキFIELD」を世の中に広めている最中である。

次の展開として用意しているのがブロックチェーン事業である。ブロックチェーンはその重要性が急速に増大しており、2017年に入り、金融分野以外でもさまざまな業種、業界で導入事例が見られるようになってきた。データの蓄積が加速的に膨大になりつつあり、現在世界中の

データセンターは飽和状態となっている。当社ではそれらの問題を解決する為、ブロックチェーンを活用した、分散型ストレージの構想と展開準備を推し進めている。

また当社は、経済産業省が発表した「地域未来牽引企業」2,148社の内の1社として選定された。今後は、地域未来投資促進法などの支援施策を活用することで、さらなる事業の発展や地域への投資・人材をさらに呼び込む好循環の形成を目指している。



最先端の仮想化技術でオフィス内にあるものをまるごとクラウド化!



クラウドオフィスに標準搭載しているシステム・プログラム



代表取締役社長 野田 真一 氏

# 二九精密機械工業株式会社

「技術革新のため、外部人材を積極的に採用。  
世界トップの技術者集団を目指す」

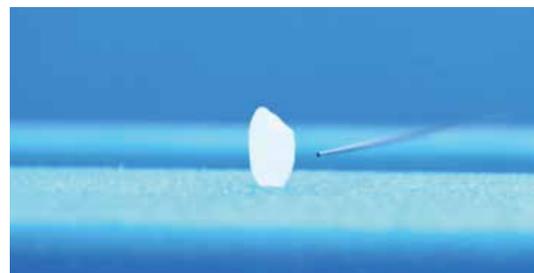
## 事業内容

微細・精密加工の技術力が強み。  
社員が考え、行動する企業で右肩上りの成長を実現

二九精密機械工業株式会社は、主に医療用処置具や半導体製造装置、分析・測定機器などの精密機械部品を製造している。チタンなどの難削材の精密・微細加工を得意としている。特に「βチタンパイプ」は、血液検査機器部品、単孔式内視鏡手術用鉗子など手術器具などに利用され、その特性から様々な産業機器のニーズに対応している。医療機器、分析機器、半導体・電子部品等のリーディングカンパニーから高い技術的評価を受けている。

代表取締役社長 二九氏は、4代目の社長として2009年に就任し、その手腕を振るっている。「僕はあれこれと指示しない。夢を語るだけで社員に任せる。トップの夢を現実にするために、任せられた幹部社員は考え、役割を分担

して、達成できる仕組みを作ってくれる。僕はそういう組織を作ってきた。」と二九氏は話す。強固な組織体制を構築、維持し続けながら、2016年度の売上高は32億円を達成し、右肩上がりの成長を見せている。



外径0.5mm、内径0.3mmの「βチタンパイプ」の開発に成功

## 外部人材活用・人材投資に注力した背景

顧客の課題解決力とマネジメント力を強化するため、積極的に外部人材を採用

現在当社には、本社(京都府京都市)、八木工場(京都府南丹市)、京都工場(京都府京都市)があり、在籍する社員が180名を超える。二九氏は、「以前の小規模の中小企業なら、社長自身が陣頭に立って細かく指示も出せた。しかし、現在のような規模になるとそれも出来なくなった。」と言う。また、「現場叩き上げの社員が多く在籍しているから、モノづくりは出来るが、マネジメントが出来る人材がまだまだ不足している。」と語る。会社の規模が大きくなるにつれてマネジメントが出来る人材の必要性を感じていた。また、今後の経営についても、「自分が引退後、社員が困らぬように、新しい社長には優秀な幹部と一緒に会社を支えてもらいたい。」と将来を見据えている。

同社のビジネススタイル・強みは、取引企業の設計担当者の想いを形にすることができることである。すでに図面が出来上がった仕事を取りに行くのではなく、課題解決型のモノづくりで、取引先の設計担当者が技術的課題に困

て相談に来られることが多い。顧客の悩みをいかに早く解決するかを重視している。設計担当者の顧客対応力を高めようと、8名の営業担当者に4名の技術スタッフを配置し、顧客の技術的解決をサポートしている。

クライアントも業界を牽引するような企業が多いため、技術的課題もより高度化している。その要求に答えるため、営業をサポートする技術者もさらにレベルの高い人材が要求されてきている。また、取引先企業からの受注量拡大に伴い、質と量の両面で技術者の獲得が必要となっている。この状況に対応するため、積極的に外部人材を採用している。



代表取締役社長 二九 良三 氏

## 二九精密機械工業株式会社

〒601-8454 京都府京都市南区唐橋経田町33-3  
TEL: 075-661-2931 FAX: 075-661-2937  
<http://futaku.co.jp>

〈代表者名〉二九 良三  
〈創業年月〉大正6年3月  
〈資本金〉30,000千円  
〈従業員〉186人  
〈業種〉精密機械部品切削加工  
小径βチタン合金パイプの製造・販売・提案  
眼鏡ゆるみ止めネジ等の販売

## 外部人材活用の成果と今後の展開

社員とその家族を大切にす会社  
世界一の技術者集団を目指す

今期は、新卒採用も合わせて30名が入社した。そのうち8名が即戦力目的で採用した外部人材(主に技術者と管理職)である。また、入社に当たっては家族ごと一緒に京都に引っ越してきてもらうのが前提という。同社の人事責任者である大川氏は、「今年、大手メーカーで勤務経験のある優秀な方が、当社に魅力を感じていただいて応募して下さりました。でも、社長は単身赴任で京都に来るなら断ってくれというのです。長期の単身赴任が、その方の家族にとって幸せかと聞くのです。それを聞いて私自身、カルチャーショックを受けました。一般的に、単身赴任は当たり前という企業が多いと思いますが、社長は社員とその家族のことを深く考え、これほど社員の家庭を大事にしているのかと改めて思い、感動しました。結局その方はご家族と一緒に京都に来て、入社して下さいました。」と語る。このような同社の考え方が、労働環境や福利厚生にも表れている。

例えば、社員が万が一の手術や入院時に生活費の一部を援助出来るように医療保険に加入した。当初、過去の病歴等で契約条件が合わず、契約が出来ない社員もいたが、複数の保険会社を利用することで全社員の医療保険加入も実現した。また、社員に誕生日や結婚記念日などの

メモリアルデーに有給休暇を取得することも今後推奨していきたい。このような同社の取組が認められ、2017年10月に京都市から「真のワークライフバランス」推進企業として、市長賞を受賞することになった。

今後の展開については、二九氏は「サプライヤーとして、技術力で世界のトップ企業を目指す。」と言う。そのためにも会社のステージを一つ上げることの必要性を感じ、2017年11月に関西大学イノベーション創生センター内に研究室も立ち上げた。また、本社の拡張工事も進行中である。

今後、八木工場(京都府南丹市八木町)に隣接する新工場を建設する予定もあり、設備投資にも意欲的だ。その新工場には、同社と関係の深い協力会社にも入居してもらい、より強い関係強化を図ることも視野に入れている。「一つの工場の中でこれまで以上に綿密な連携を図ることで品質や顧客サービスの向上に繋げ、ネットワークの中で相互に技術力の向上を目指せる環境をつくりたい」と外部人材活用にも意欲的だ。



二九精密機械工業株式会社 本社(京都府京都市)



八木工場(京都府南丹市)

# 株式会社PAY ROUTEインターナショナル

外部人材となるエンジニアと革命的な認証システムの開発に成功  
最新セキュリティシステムを採用したID・PASS不要ログインシステムを展開

## 事業内容

### 最新セキュリティシステムを採用した新決済サービスを展開 VISAとの直接契約による手数料の低コストが強み

クレジットカード事業、オンライン決済事業、コンサルティング事業、オンライン決済システム開発業を主業としており、『Visaインターナショナル×国内クレジットカード会社』より正式に認可されたアクワイアリング・エージェント(通称:AA)として、クレジットカード加盟店業務を行うVisaの加盟店総合窓口の会社である。当社の特徴の一つとして、VISAの国内決済会社と直接契約することで、加盟店は決済代行業者を通さずに直接カード売上が入金される仕組みを取っているため、加盟店にとって決済手数料等をおさえることができる。また、WEB上でのオンライン決済と実店舗での端末機決済の両方を一括導入すること

ができ、最新セキュリティシステム採用したID・PASS不要ログインシステムの開発により、加速的に新サービスを展開している。



## 外部人材活用・人材投資に注力した背景

### 外部人材開発者との出会いが新認証システム開発のきっかけに 社外取締役に迎えて開発が加速

現在、クレジットカードの普及率が16%前後で、国も50%まで上げていきたいという背景もあり、当社もこのような経営環境において、安心・安全かつ利用者の利便性を兼ね揃えたクレジットカード決済システムを展開している。クレジットカードを持たない人は、使い過ぎとセキュリティの面でのリスク要因が大きい。フィンテック含めたインターネット上でクレジットカードを使うシーンが増えてきており、ハッキングやなりすましの不正決済を防止するニーズがあり、このような課題解決のためにサービスを開発した。

そんな中に出会ったのが、のちに共同で新認証システムを開発した外部エンジニアであった。M氏は自らシステム会社を経営しながら物理の塾講師をしていた関係で知り合ったのがきっかけであった。独自で研究した認証技術が話題になった際にクレジット決済の技術に活かせるかもしれないと感じたのが始まりだったという。

その後、M氏がPAY ROUTEインターナショナルの社外取締役に就任する。同社の持つインターネットの決済技術とM氏が保有する認証技術を持ち寄り、金融に特化した個人認証システム「ROUTE CODE(ルートコード/決済アプリ)」を約1年6カ月で開発することが出来た。「シンプルに拘り、誰にでも分かりやすい、簡単に使えるものをどんどん新しく作っていく」という当社の理念と基本コンセプトを基にROUTE CODEを展開、進化させていった。



代表取締役社長 清水 友大 氏

## 株式会社PAY ROUTEインターナショナル

〒530-0003 大阪府大阪市北区堂島1丁目1-25 新山本ビル6F  
TEL: 06-6131-7455 FAX: 06-6131-7655  
<https://www.pay-route.co.jp>

〈代表者名〉 清水 友大  
〈創業年月〉 平成23年4月  
〈資本金〉 9,917万円  
〈従業員〉 12人  
〈業種〉 クレジットサービス事業  
WEB決済事業  
コンサルティング事業  
セキュリティ関連事業

## 外部人材活用の成果と今後の展開

### 最新セキュリティ機能を採用したID・PASS不要ログインシステムを展開 業容拡大に備えて、採用強化と社内のフローの再構築に注力

PAY ROUTEインターナショナルが開発したROUTE CODEは、「ID・パスワード不要」「ハッキングを事前防止」「なりすまし防止」「離脱率の抑制」などの機能をもつサービスである。

WEB上でクレジットカードを使う場合、会員登録(ID・パスワード)は現状必須な手続きとなっている。当社のROUTE CODEは、このID・パスワードを無くしてログインすることができ、且つ最新セキュリティ機能を搭載した認証システムである。現在のID・パスワード認証方法には課題が多く、日本の成人は1人当たりID・パスワード平均14以上を保有している。ほとんどの人がスマホや手帳にメモとして残していることが多く、パスワードは誕生日、携帯番号など自分に関連するものから作られるケースが多い。また、パスワードには共通した番号を使用する割合もまだまだ高いようだ。一説によるとハッカー等に「SNSから誕生日や携帯番号などを入手すると暗証番号のハッキングには、1秒掛からない」といわれている。

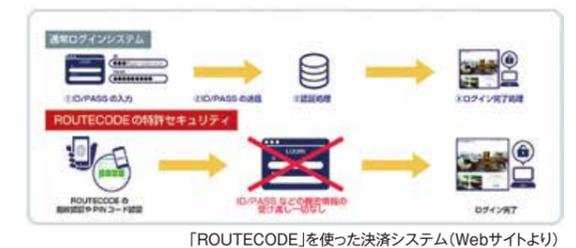
また、最近ではセキュリティ面から複雑なパスワードを入れないとログイン出来ないのでは、離脱率も非常に高くなってきている。検索サイト大手では、1日あたり1万5千件のパスワードの再発行の手続きがあるという。

セキュリティ面では、個人認証の方法が沢山あるがそれぞれ、メリット、デメリットがある。例えば、大手カード会社が開発したインターネット上の本人認証は、世界標準の本人認証方法になりつつあるが、クレジットカードを使う毎にカード会社にパスワードを申請する必要がある。そのため、ユーザーが面倒だと思いついて購入機会を失うことも増えているという実態がある。ROUTE CODEは、これら不便性による加盟店側の機会ロスなどの経営課題を克服し、且つセキュリティレベルの高度化を両立させた認証システムとして開発された。

現在、ROUTE CODEを業種の違う企業に導入してもらい実証しながら、今後の本格的展開をすすめている。

それに伴い現在13名在籍している従業員を新たに50名採用し、社内の体制を一気に強化する予定だ。採用する職種も多彩で、マネジメント力を整えることが課題と考え、現在、社内マニュアル等のスキームを再構築している。また既存の生体認証などの技術も取り込み、セキュリティをさらに高めていくことも検討している。別途研究開発組織を立ち上げ、研究機能を内製化することで事業展開のスピードを高めている。

PAY ROUTEインターナショナルではROUTE CODEの技術を金融業界のみならず、運輸、行政など、新しい可能性を模索中である。清水社長は、「最新セキュリティ機能を採用したID・PASS不要ログインシステムを周知、展開させていき、お客様と導入店舗の双方のニーズに対応できる決済手段を広めて、世の中の合理性を高めていきたい。」と今後の展望を語る。



PAY ROUTEインターナショナル オフィス内(大阪市北区)

# 株式会社マイオリッジ

## 研究開発部門での外部人材を有効活用 財務・事業計画策定などの経営ノウハウを外部リソースから補完

### 事業内容

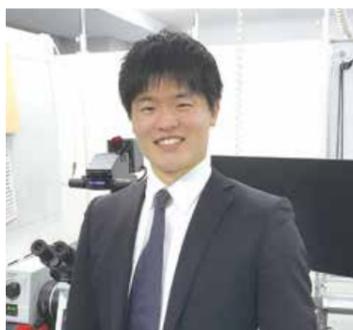
#### iPS細胞研究の実用化が目的 iPS細胞由来の心筋細胞の製造

現代表である牧田氏が京都大学在学中にiPS細胞の研究支援を行ったことをきっかけに、2016年(平成28年)に技術顧問である南氏と末田氏(京都大学iPS細胞研究所)と共に、iPS細胞研究の実用化を目的として同社を創業した。

従来、抗がん剤などの新薬(医薬品)の心臓への副作用を評価する場合、動物実験も含めると多くの時間とコストがかかるという問題があった。同社が製造するiPS細胞由来心筋細胞は、培養にタンパク質を使用しないため製造コストが低く、ロット間均一性に優れ、かつヒトの成熟心筋細胞に近い性質を持つことが確認されているため、新薬開発への貢献が期待される。また、iPS細胞の臓器化を目指す研究にも利用することができる。販売先は、大学

研究室、国内外の製薬会社や研究機関などに販路を広げている状況にある。

京都大学とのライセンス契約、ベンチャーキャピタルからの資金調達を経て、事業を軌道に乗せつつある。



代表取締役 最高経営責任者(CEO) 牧田 直大 氏

### 外部人材活用・人材投資に注力した背景

#### 外部人材(研究開発部門)の存在と資金調達の成功が事業を前に進める 財務・事業計画策定などの経営ノウハウを外部リソースから補完

iPS細胞の研究を世の中の役に立てて欲しいという声は大きく、iPS細胞由来の心筋細胞は国内外の大学や研究機関から相応の需要があることも想定できていた。しかしながら、どのような手段で事業化していけば良いか、安定した供給体制を構築するために人や資金がどの程度必要なのか、研究開発経験や財務知識が十分でなかったため、リアルなビジネスとして事業計画を具体的に描いていくことに苦労していた。

特に資金調達は、これまで経験がなかったために苦労した。日本政策金融公庫の制度融資を利用するための事業計画を銀行のサポートも受けながら作成し、事業計画策定ノウハウを経営者として学び習得していった。銀行だけでなく、さらにベンチャーキャピタルからの投資を得ようとすると、5年後の計画だけでなく10年後のより大きな事業計

画も必要となる。経営全般のアドバイスも含め、投資育成事業を手掛ける企業からのアドバイスも受け、事業計画を構築していった。事業化に向けては、京都大学とのライセンス契約の調整にも多くの時間を要した。ライセンスが京都大学にあるなら、取引が難しいという意向の企業も少なくなく、なかなか思うように事業化ができないと感じることもあった。

人材に関しても、投資育成事業を手掛ける企業から人材の紹介を受けるなど、外部企業の力を借りる機会があった。そのほか、信州大学との共同研究で進める部分もあり、人材や研究面では、外部資源を活用できるだけ上手く活用し事業を前に進めている。

### 株式会社マイオリッジ

〒606-8501 京都府京都市左京区吉田下阿達町46-29  
京都大学 医薬系総合研究棟305号室  
TEL: 075-746-7804 FAX: 075-746-7804  
<http://myoridge.co.jp>

(代表者名) 牧田 直大  
(創業年月) 平成28年8月  
(資本金) 65,300千円  
(従業員) 14人(アルバイトを含む)  
(業種) 心筋細胞の培養・供給

### 外部人材活用の成果と今後の展開

#### 外部資源を活用し、資金面の課題を解決 業績だけでなく人材面の充実を図る

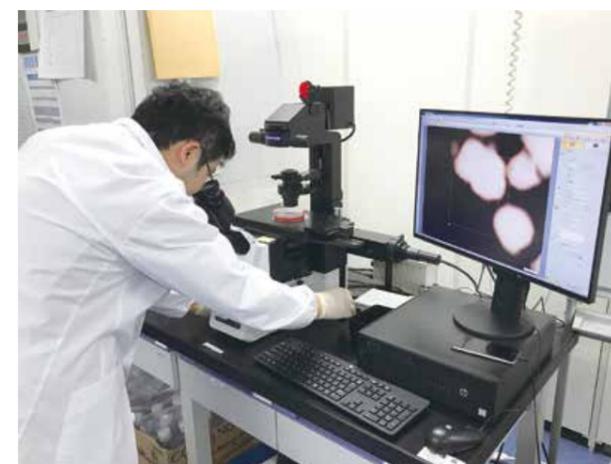
事業運営の面では、投資育成事業を手掛ける企業に加え、金融機関や京都市のサポートもあり、内部では解決できない問題を解決し、事業を前に進めることができた。資金調達の面でも、それら企業や機関のアドバイスを有機的に結びつけることで多額の資金調達を行うことができた。

業績に直結してくるのは今期以降になるものの、資金調達を進められたことで、生産と技術(研究)開発の人員を雇用することができており、iPS細胞由来の心筋細胞を安定的に供給できる体制も整いつつある。

人材面に関しては、VCから人材の紹介を得られるように依頼しているほか、独自の人脉を使って同社の技術と関連する専門的な知識を有する人材との接触を図っている。期中には、技術・生産に関わる人材を数名程度採用する計画となっており、生産体制の強化と再生医療など新分野の研究開発を行える人材が入社する予定となっている。若い人材が同社の原動力となることも期待される。

2021年7月のIPO(株式公開)を目指し、事業を展開している同社であるが、組織体制の整備も近いうちに進めていきたいと考えている。特に、財務を専門とするCFOがいないため、外部から獲得することも視野に入れている。また、生産・技術ともに従業員数も増えつつあるため、部門を統括できる人材の採用・育成も進めていきたいとしている。

現在、投資が先行している状況にあるが、国内外の大学や研究機関などから引き合いも得られつつある状況にある。評判も少しずつ広まっており、同社への追い風も吹いている。外部資源も巧く活用しながら、これからは今までの投資に対する刈り取りもすすめていく。



心筋観察風景



心筋培養風景

# 株式会社マーベックス

## 大手メーカーに引けを取らない製品開発力 成長を支えてくれる“人材”には惜しまず投資を続ける

### 事業内容

#### 独創性の高い製品の開発 大手企業がやりづらいニッチな市場で勝負

大手化学品メーカーを退職した現代表である本田氏が58歳の時(平成13年(2001年))にもものづくりへの強いこだわりをもって同社を創業。初年度の決算こそ最終損益で赤字となったものの、それ以降は黒字を維持し、売上ベースでは増収を続けている。

主に、床下の熱交換型セントラル換気システム(自社ブランド名:澄家)の製造を行っており、そのほか外付けオーニング、外部壁材などの各種省エネ建材の開発と販売も手掛けている。主力の熱交換型セントラル換気システムは、一般的な熱交換換気比べ床下に設置することで空気の換気効率を高め、換気の際に捨てられてしまう

室内の暖かさや涼しさを再利用できるという利点を持っている。全国の工務店向けに販売しており、独創性のある製品であることから得意先からも開発メーカーとして支持されている。

”エコロジカルなシステムによってより快適で健康な建物を作る”という理念で技術・製品開発を進めている。



澄家DC

### 外部人材活用・人材投資に注力した背景

#### 成長のエンジンとなる”人材”には惜しまず投資 大手メーカー研究開発部門から外部人材を招聘、外部ブレンも多く活用

住宅の性能を向上させるためのオリジナルの技術・製品開発を進めてきた結果、得意先からの支持が得られるようになった。新たな引き合いに対応し、既存取引先との関係をより深くしていくために、営業人員を増員させる必要が出てきた。人材紹介会社を介したものと従業員からの紹介など採用に際しては惜しまず積極的に投資してきた。

また、営業人員だけではなく、5年後、10年後の主力製品を作っていくための研究・開発(技術)人員の確保も不可欠である。それら人員については、専門的なスキルも必要であるため、大手企業で研究開発経験のある人材をマッチング会で出会いスカウトした。さらに、理系の新卒採用に向けては、工学系の大学の研究室とのコネクションを活かした採用活動を進めている。

同社では、採用活動に力を入れるのと同時に外部人材

の活用も進めている。自社のノウハウという理由で外部に情報を出さないのではなく、できるだけ情報を開示し、新たな情報を得られる機会を作るようにしているという。研究開発で行き詰まったときは、協力業者にも積極的に意見を聞き、アドバイスをもらっている。大手市場企業の退職者、大学教授(名誉教授)など同社へのアドバイザーは多岐にわたる。内部では解決できない問題や気付かない点も多々あるため、外部の力に頼れる企業風土づくりに努めている。



### 株式会社マーベックス

〒578-0982 大阪府東大阪市吉田本町2-3-30  
TEL: 072-962-3787 FAX: 072-962-3788  
<http://www.mahbex.com>

(代表者名) 本田 善次郎  
(創業年月) 平成13年6月  
(資本金) 15,000千円  
(従業員) 64人  
(業種) 熱交換換気システムの製造販売

### 外部人材活用の成果と今後の展開

#### 労働環境の整備も進める ニッチトップを極め、海外展開も視野に

営業人員の採用を積極的に行った結果、採用したすべての社員が定着したというわけではないが、増収を牽引してくれる社員も出てきている。研究・開発(技術)人員の確保に関しては、新製品の開発を後押ししてくれる人材を採用できた一方で、研究開発の指示を待つばかりで同社とスタンスが合わず退職した社員も過去にはいるようだ。

今後については、引き続き新卒採用と中途採用を継続して行くことに加え、より高いパフォーマンスを発揮してもらうための労働環境の整備にも注力する。具体的には、平成28年(2016年)8月~平成31年(2019年)7月までの3年間、男性社員の育児休業取得の推進、連続5日以上育児休業取得率50%を目指した行動計画を策定。行動計画の実行を促していく。さらに、パート(アルバイト)・派遣社員の正社員登用も進めていくことで待遇の改善も図っていく。周辺に立地する企業と比べて、高水準の待遇を実現していくことで、働き方だけでなく金銭的な待遇面での向上も目指していく。

これまで、協力業者(仕入先・得意先)、顧問、業界内の専門的な知識を有する大学教授などステークホルダーの力を借りながら成長することができた。「決して自社の力だけで成長できたということではない」と代表の本田氏は強調する。自社で足りない部分は、東大阪市のものづくり連携拠点(クリエイション・コア)で企業を紹介してもらうなど、新たな連携先を探し続けている。様々な外部の力を新たな成長の糧としていきたいと考えている。



代表取締役 本田 善次郎 氏

今後の事業展開として、国内換気市場や寒冷地への展開だけでなく、海外市場への進出も計画中である。ものづくりについては、ニッチトップであり続け、たとえ他社に製品が真似されたとしてもそれを超えるオリジナル製品(自社製品)を開発し、業界内で存在感を示し続けていく。



澄家Eco換気システムの施工事例



エコポロンProの施工事例

# 株式会社丸昌

## 外部のOB人材・専門人材が事業を支える 近年は内部人材の育成にも注力

### 事業内容

#### 医療・宿泊施設向けの寝具製造・販売が主力 中国現地工場での生産力と品質面が強み

業務用寝装寝具の製造・販売および介護用品販売・レンタルを行っている。取扱う縫製品は、シーツを主体に枕カバー・布団カバーなどのカバーリング資材、タオル、布オシメ、防水シーツ、ベッドパット、病衣・患者衣等である。

自社で製品を企画開発した上で生産の大半は関係会社である中国現地法人(安丘芳栄縫製有限公司)および中国内の協力工場で生産している。現地工場は、150名を擁する生産体制により迅速な対応が可能で、工場が山東省にあるため青島経由の配送となり、結果的に小ロット・短納期が実現できる体制を構築している。また、国内大手繊維メーカーの制菌・防災生地を利用した製品を製造

しており、これらも品質面で同社の強みとなっている。

医療向けが全体の6割程度を占め、残りはホテル・旅館向けなどとなっており、リネンサプライ、寝具リース業者を経由して利用されている。



業務用寝装寝具製品

### 外部人材活用・人材投資に注力した背景

#### 大手企業のOB人材がピンチを救う 新たに中国工場を任せられる人材を外部から調達

同社が販売しているシーツなどの縫製品の大半は関係会社の中国工場で生産されている。中国工場では、香港国籍の現地人材と雇用契約を結び、工場長として現地工場を管理・運営してもらっていたが、一身上の都合により工場長を辞めざるを得ない状況となった。

その時に中国工場の工場長として手を挙げてくれたのが、大手化学メーカーで海外経験を豊富に有する大手企業のOB人材であった。防災シーツを共同で開発したことがきっかけで、大手化学メーカーを退職後、入社してもらい業務全般のアドバイスをもらっているところだった。

経験豊富な大手企業のOB人材のおかげで一時的には助かったものの、新たに中国工場の工場長探しは続けていかなければならない。そこで、プロフェッショナル人材活用促進助成金を使って、人材紹介会社から中国語が堪能な日本人を数人紹介してもらった。採用の決め手は、繊維に関する専門的な知識よりも中国語による高いコミュニ

ケーション能力があるかどうかを基準とした。繊維に関する知識は業務に携わる中で、自然と身につくものであるが、中国語のレベルは簡単に上がるものではないと考え、中国語による高いコミュニケーション能力を重視した。選考の結果、20年以上中国に在留している日本人を採用し、中国工場を任せることとなった。



株式会社丸昌オフィスおよび当社製品

### 株式会社丸昌

〒641-0004 和歌山県和歌山市和田115  
TEL: 073-471-3768 FAX: 073-472-9519  
<http://marusho-net.com>

〈代表者名〉 辻 茂治  
〈創業年月〉 昭和48年4月  
〈資本金〉 10,000千円  
〈従業員〉 37人  
〈業種〉 寝装寝具類の製造販売

### 外部人材活用の成果と今後の展開

#### プロフェッショナル人材が事業の支えに 社内人材のスキルアップ、社員参画型経営の仕組み化に注力

同社の中国の現地工場に関しては、海外での豊富な経験を有する大手企業のOB人材ならびに中国語が堪能なプロフェッショナル人材によって支えられてきた。「一地方の中小企業では、新卒採用した人材に投資をしてプロフェッショナル人材にまで育て上げるのは難しく、外部の力に頼らなければなかなかやっていけない」、と代表の辻氏は話す。

また、プロフェッショナル人材の採用となると、高額な人材紹介手数料を払わなければならないが、補助金によりその一部を負担してもらえて助かったという。人材採用の面で政策的な後押しがあると、話も前に進めやすいようだ。

ただ、外部のプロフェッショナル人材を活用できている反面、活用が上手くいかなかった事例もある。採用する相手がプロフェッショナルな人材だけあって、条件の良い会社があれば短期間で退社してしまうケース、英語が話せて繊維に詳しいが仕事先である異国の文化に馴染めず期待したパフォーマンスを上げられなかったケースもある。高い報酬で高いパフォーマンスを期待するが、必ずしも良い結果が得られるとは限らない。

今後人材面では、事業がグローバル化してきていることを受けて、従業員の英語教育にも注力していく予定。外部研修にも積極的に参加させ、さらなるスキルアップを目指す。さらに、若手社員が企業経営の諸施策に関して具体的提言を行うためのジュニアボード(擬似役員会)を設置。同社の今後の事業展開を考える機会も積極的に作っている。

今後の事業展開に関しては、インバウンドにより外国人観光客が増加していることに加え、東京オリンピック・パラリンピックも控え、都市部を中心に宿泊施設の新規立地が相次いでいる。きめ細かな営業活動を行うことで、寝具関係の需要を取り込んでいきたいとしている。病院や福祉関連施設向けには制菌を施したシーツの販売にも力を入れていく。また、新製品として、マタニティ関連の製品を本格的に供給していく予定である。



当社のECC研修

# 株式会社Warrantee

## 「ベンチャー企業の外部人材活用による 「ツートップ」経営体制への転換」

### 事業内容

#### 「買った後のすべてを支える」がミッション 「保証書の電子化」サービスを提供

株式会社Warrantee(ワランティー)は、スマートフォンのアプリを利用した「保証書の電子化」サービスを提供している。エンドユーザーにとっては、アプリで一括管理することにより、面倒な保管作業を無くすメリットがある。また、アプリを通じて修理依頼や中古査定が出来る。同社の扱うメーカー保証書は、白物家電からオーディオ機器、情報家電、住宅機器まで多岐にわたる。また、同社の強みは、現在10万人を超えるエンドユーザーの登録情報を保有することにあり、登録保証書数は70万件に及ぶ。メーカーサイドとしては、ニーズ情報など有益なマーケティング情報が獲得できる。

創業のきっかけは、創業者で現社長である庄野氏が、平成25年3月に開催された大阪市主催のビジネスコンテストでシリコンバレーツアーに派遣されたことである。そこでのプレゼンテーションが高評価を受け、「保証書の電子化サービス」で起業する決意した。その後、クックパッド等からの業務提携もあり、現在も順調にユーザー数を伸ばしている。



Warranteeの「保証書の電子化」サービス(同社WEBサイトより)

### 外部人材活用・人材投資に注力した背景

#### 「ワントップ」から「ツートップ」の経営へ 「攻守」分けてパフォーマンス向上を目指す

創業は庄野氏を含めて2名で事業を開始した。「ベンチャー企業のシード期は、製品・サービスも未成熟なので、営業をかけてもなかなか売れない時期であった。この時期は、体制を強化し、製品・サービスをブラッシュアップさせる期間だと考えていた。」と庄野氏は語る。シード期のベンチャー企業が人材を採用するのは、信用や社会的魅力も低いので苦労するケースが多い。庄野氏もどのように採用したらよいかかわからず、また相談できる先輩経営者も少なかったと言う。「当初は金銭的余裕もなく、給料が安い優秀な人材を確保しようとしていた。やはり妥協して採用すると失敗していた。」と当時を振り返る。その後、知人、経営者仲間からの紹介、交流会を通じて、CTO(最高技術責任者)、デザイナー、エンジニアを採用して、自社内でアプリ開発を行ってきた。

また優秀な人材を確保できたとしても、起業経験がある人材が社長以外に社内にはいないと、どうしても庄野氏の

「ワントップ」の経営になってしまう。庄野氏の考えでは、何事においても「攻守」が大切で、守りながら戦うのはとても大変だという。例えば、プログラミング業務も、「プログラムを作る人」「バグを取る人」を分けないと非常に効率が悪くなる。営業に関しても「営業する人」と「サポートする人」に分けないと、同じ時間を使ってもパフォーマンスが5分の1に落ちることもある。経営においてもチームプレーで「攻守」をそれぞれ担当する人材が必要だと言う。「ワントップ」として、庄野氏の業務負担が大きくなってしまった経緯も過去にあり、「ツートップ」の体制を作るため、報酬が高くても起業経験がある優秀な人材を採用しようと考えていた。



代表取締役 庄野 裕介 氏

### 株式会社Warrantee

〒541-0045 大阪府大阪市中央区道修町2-4-1

TEL: 06-6227-8775

<https://www.warrantee.jp>

〈代表者名〉 庄野 裕介  
 〈創業年月〉 平成25年10月  
 〈資本金〉 1億7,200万円  
 〈従業員〉 9人  
 〈業種〉 スマートフォンアプリによる  
 保証書の電子化サービス

### 外部人材活用の成果と今後の展開

#### コミュニケーションを強化して、社員の定着率がアップ 「消費の形態を変える」会社を目指す

「ツートップ」の人材として採用したのは、同社のCOO(最高執行責任者)を務めるA氏である。現在は東京で営業現場を取りまとめるA氏は、元々、複数のベンチャー企業を立ち上げた経験を持つ人材である。庄野氏が「ツートップ」を目指し、人材を探していた折にA氏に出会う。庄野氏は「A氏には、今後のビジネス展開について自分の考えを積極的に話した。それで当社に可能性を感じてもらえたと思う。A氏にはベンチャーマインドと熱意があって、弊社を自分の会社だと思って行動してくれる。自分の右腕として任せられることを考えると、採用はすごく価値があった」と言う。

採用したスタッフは、現在10名で全員、正社員である。拠点を東京・大阪と2か所に置いている。採用に際しては、面接時に「会社として何を期待しているか」「どんなスキルが必要か」など業務内容を明確に説明している。それにより、採用時のミスマッチが無くなり、社員の定着率が大幅に向上した。また、業務内容を明確にするメリットに、社内で抱えるべき業務かどうかがわかるという。例えば、経理に関しても現在の業務量ではアウトソーシングの方が効率的だということも分かった。社内での意思疎通には、在宅のスタッフも多数在籍しているため「スカイプ(チャットとビデオ通話)」や「スラック(ビジネス向けチャット)」を活用している。ただフェーストゥフェースのコミュニケーションも大切にしているという。「創業当初は、言ったから伝わっていると思っていた。でも実際は伝わってなくて揉めたこともあった。それから私自身の意識を変えた。」というように、定期的に会議を実施し、3カ月に1度は人事考課も含めて面談を実施している。またオフィス内での社員への気配りは、特に大切にしている。人材育成の面でも、様々な学習の機会を提供しており、エンジニア向けやデザイナー向けの外部研修への参加や、自らは大学でマーケティングを専攻していた経験から、「マーケティング」「広報」の勉強会を開催している。

「保証書の電子化」サービスのノウハウを生かし、2017年からは保険とITを融合したインシュアテック領域にも進出している。また今後のビジネス展開としては、弊社が持っているマーケティングデータを活かし、家電メーカーと協力して「消費の形態を変える」新しいサービスを提供していく。

ビジネスの拡大に伴い、権限委譲や組織体制づくりも進めていく方針である。そのためには優秀な人材を採用・育成する体制を強化する必要があると考えている。新規採用、中途採用にこだわらず、今後も積極的に人材採用を進める予定だ。



株式会社Warrantee 大阪オフィス外観  
(大阪市中央区 KITAHAMA CRAFT)



株式会社Warrantee 大阪オフィス(大阪市中央区)

# 株式会社ワントゥーテンドライブ

## 広告代理店から「モノづくり企業」の代表経営者へ転身 新しいスタイルの「モノづくり企業」の先導役に

### 事業内容

#### AIやIoTの技術に対応したモノづくりが強み テクノロジーを利用した製品開発をサポート

「ワントゥーテンドライブ」は、クライアント企業の新商品や空間・新サービスの開発プロデュースを主力業務としてスタートした。

同社は、クライアント企業に協力して、製品の企画提案から、プロトタイプ構成、製品化までを一貫してサービスを提供している。VR(仮想現実:コンピュータ上に人工的な環境を作り出し、あたかもそこにいるかのような感覚を体験できる技術)やAR(拡張現実:現実空間に付加情報を表示させ、現実世界を拡張する技術)を利用した製品の開発も多く手掛けている。

梅田社長曰く、「消費市場が成熟化する中で新しい技術がどんどん出てきている。クライアント企業としては、新しいことにチャレンジしないと、新興勢力に潰されてしまう危機感がある。その中で、わが社のようなベンチャー企業でも、3Dプリンターのような新しいテクノロジーにより、大手企業と呼ばれるクライアントと目線を合わせて、新しいモノづくりが出来る環境になってきた」という。



代表取締役社長 梅田 亮 氏

### 外部人材活用・人材投資に注力した背景

#### テクノロジーを使った「モノづくり」への思いから、広告代理店から当社代表へ転身 デザイナーやエンジニアなどのエキスパート外部人材も多く採用

ワントゥーテンドライブは、「ワントゥーテンドesign(本社:京都市)」がワントゥーテンドesignグループとして、ホールディングス化したときに「AI(人工知能)やIoT(モノのインターネット)等の新しい技術に対応してモノづくりをしよう」として誕生した経緯がある。その時、ワントゥーテンドesignの代表取締役社長に就任したのが梅田氏だ。梅田氏は前職、大手広告代理店での勤務経験を持つ。

広告代理店の仕事は、マーケティング・プロモーションの強化というサービスの性質もあり、広告以外のことも手掛けてきた。企業・製品のブランディング、PR戦略などの仕事や、食品メーカーとは、製品企画開発から携わることもある。そんな中で、モノづくりも新しいテクノロジーが出てくる中、もっと根本から発想を変えて、ITを活用すればより良いモノが創出できるという思いがあり、経営者に転身し当社のビジネスをスタートした。

「ワントゥーテンドesignは、広告制作プロダクションと

して優秀な存在でメディア等にも多く掲載されていた。ワントゥーテンドesignグループの代表の澤邊氏とは、いつか一緒に仕事がしたいと思っていた」と当時を振り返る。梅田氏もメディアに掲載されることも多く、お互いが相手の存在を知っていた。そんな折、澤邊氏から「モノづくりをワントゥーテンドesignとして分社化する。代表としてやってほしい。」という話があり、快諾し当社の代表に就任した。

創業当初の半年間は、3名で事業を運営していたが、現在、社員数は現在24名。「当社は、モノづくりに特化しているので、専門人材を多く採用しないと仕事が広がらない」と考え、プロダクトデザイナーやエンジニアなどのエキスパートなどの外部専門人材も多く採用しているという。



ワントゥーテンドesign オフィス内(京都市)

### 株式会社ワントゥーテンドライブ

〒600-8411 京都府京都市下京区烏丸通四条下ル水銀屋町620 COCON烏丸4F  
TEL: 075-371-2017 FAX: 075-371-2026  
<http://www.1-10.com/drive>

〈代表者名〉梅田 亮  
〈創業年月〉平成27年1月  
〈資本金〉1,000万円  
〈従業員〉24人  
〈業種〉新商品開発プロデュース  
空間・新サービス開発プロデュース

### 外部人材活用の成果と今後の展開

#### プロトタイプを生み出す原動力 新しいテクノロジーに触れるプロジェクト「試作室」

ワントゥーテンドesignの持ち味は、企画段階からクライアントに入りこんでいけることが強みである。新しいテクノロジーを活用したクライアント、企業側にその経験がないケースが多いため、企画開発段階から参加することで非常に重宝される。プロトタイプを作り、早い段階からクライアントにも触ってもらい、ブラッシュアップしていくのが当社のスタイルである。

組織内には、「プロデューサー」と「スタッフ」という職種がある。プロデューサーは、自社と相性の良いクライアント企業と関係を作り、引き合いが来ると企画からプロトタイプの製作、プロダクト(生産)まで一貫して担当するという。その際、プロデューサーがスタッフを集めてプロジェクトチームを立ち上げる。プロデューサーで常時5~10件の案件を受け持ち、スタッフは、1~3件のプロジェクトに参加している。マルチタスク機能をこなしていく戦力が整っていることも当社が選ばれる理由のひとつとなっている。

ワントゥーテンドesignの独自の取組として「試作室」というプロジェクトがある。これは、新しい技術を採用したデバイス(機器・装置・パーツ)が発売されたとき、エンジニアに一定の権限を与えて、自由に購入し試すことが出来る取り組みだ。新しいテクノロジーに触れることにより、新しい発想や自社製品の開発に活かしている。

この取組での成功事例がARの技術を使った「銃のおもちゃ」である。銃型のデバイスを向けると取り付けたスマートフォン端末を通してお化けの標的が出てくる。映し出されている現実の空間に仮想の弾を撃って遊ぶ製品である。この製品は、Google Tango テクノロジーに対応するスマートフォン端末が発売されたのを機に、エンジニアが購入し触りだしてから、2日でアイデアを出してきたと云うから驚きである。これらの取組は全社員が参加し企画内容を発表する場を設け、スラック(ビジネス向けチャット)上で共有される。

「従業員の稼働時間の20%位を使って好きにやってもらっている。エンジニア・デザイナーも試作室という取組が好きで、良い意味で公私混同。試作室ですることの多くは寝かしているが、新しいテクノロジーに触れておくのは、ある種の準備運動で、自社製品開発にも、受託案件にも役だっている。」と代表は話す。

今後は、これらの蓄積したノウハウを活かして、受託案件のみならず自社開発に力も入れていく。



現実の空間に仮想の弾を撃って遊ぶ玩具「snipAR(スナイパー)」(拡張現実アクション「オバケハンター」ZONE02で利用している)



## 関西中小企業の外部人材活用に関する事例集

～ 中小企業経営に活かす20社の外部人材活用戦略～

※平成29年度 転換期における「先導的企業」の実態から学ぶ中小企業の持続的成長に関する調査

平成30年2月発行

[発行] 経済産業省 近畿経済産業局 中小企業政策調査課  
〒540-8535 大阪府大阪市中央区大手前1-5-44  
TEL: 06-6966-6057

[委託] 株式会社帝国データバンク 産業調査部 産業調査第4課  
〒550-8691 大阪府大阪市西区靱本町1-6-18  
TEL: 06-6443-3855