

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第17巻 第12号(通巻557号) 2018.12

金融機関の収益メカニズムとボリューム追求の呪縛

「働き方改革」を中小企業の成長力強化に結びつけるためのヒント
—働きやすい環境整備がもたらす従業員の活性化が生産性をアップ—

千年企業の継続力

—なぜそれほど長期にわたって事業を継続することができるのか—

地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関(2)-1

—「まちでん」の参加者(鹿児島県長島町)の事例から—

信用金庫の創業支援施設の開設動向について

地域・中小企業研究所が「働き方改革にかかる情報交換会」を開催

地域・中小企業関連経済金融日誌(10月)

統計



信金中央金庫

襲で店舗が焼失、終戦の翌年には営業を再開し、69年に法人化して株式会社石井事務機センターに改名した(図表5、図表6)。

また、先代である3代目がキヤノン株式会社や株式会社岡村製作所(現株式会社オカムラ)などのオフィス用機器やオフィス用家具の扱いを始め、一般消費者向けから

図表5 株式会社WORK SMILE LABOの概要



当社の概要

社 名	株式会社WORK SMILE LABO (18年9月13日に株式会社石井事務機センターから社名変更)
代 表 者	代表取締役社長 石井 聖博(4代目)
所 在 地	岡山県岡山市南区福浜町15-10
創 業	1911年(設立1969年)
資 本 金	5,300万円
年 商	5億4,210万円(2017年12月期)
役 職 員 数	32人(役員2人、正社員25人、パート5人)
事 業 内 容	ワークスタイル提案型事務機器販売

(備考)信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

2. 働き方改革で事業継続力向上を実現させている中小企業事例

(1) 株式会社WORK SMILE LABO…ワーク

スタイルの商品化で高収益体质に転換

イ. 企業概要

当社は岡山市で1911年(明治44年)に筆や墨、鉛筆、万年筆、紙など文具・事務用品を扱う石井弘文堂として創業、今年で創業107年目となる老舗企業である。戦前には従業員100人規模にまで成長したが空

図表6 石井聖博社長



(備考)信金中央金庫地域・中小企業研究所撮影

撤退して事業所や官公庁向けのBtoB販売に特化した。現在は役職員32人、17年12月期の年商は5億4,210万円である。

当社の特長は、顧客企業の生産性向上とその従業員のワーク・ライフ・バランスを実現するノウハウを事務用機器に付加したソリューションの提供で差異化する、他の事務用機器販売会社にはないユニークなビジネスモデルにある。このため、事業内容を「ワークスタイル創造提案業」としており、これに合わせて18年9月13日には社名を「株式会社石井事務機センター」から「株式会社WORK SMILE LABO」に変更した。

個々の顧客の課題解決に実効性あるソリューションを提供するため、OA機器など事務用機器やソフトウェアを単に販売するだけでなく、具体的な利用方法について社内制度のあり方など効果的な導入方法まで含めたトータルの価値として提供している。ターゲット顧客層は、ITや総務などで専門の担当者を置くことができず効果的な運営・管理に課題があり効率化・生産性向上への悩みを多く抱えている、当社と同程度の従業員50人以下の中小企業である。

実はこのソリューションは、当社自らが実際に社内で導入し実行している様々なワーク・ライフ・バランスや従業員のモチベーションの向上、人材採用力強化、生産性向上による収益拡大などの取組成果に基づくものである。つまり、当社自身の働き方改革による生産性向上が、顧客企業の働き

方改革と生産性向上への実効性の高いソリューションという大きな付加価値を生み出す原動力となっている。

このビジネスモデル導入を主導したのが、4代目の現社長である。大学卒業後にキヤノンマーケティングジャパン株式会社に3年半勤務した後、2006年に家業に入り15年に事業を承継した。

口、「ワークスタイル創造提案業」への転換経緯と注目すべき成果

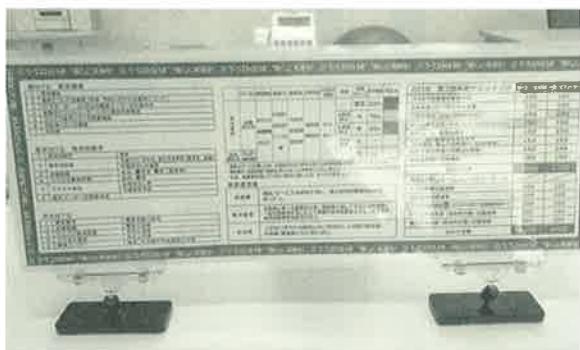
当社が働き方改革に取り組んだ経緯は以下のようなものである。現社長が入社した06年頃は、既に事務用品や事務機器のカタログ販売・通信販売が幅を利かせ、価格競争も激化するなど次第に業界環境が厳しくなっていた。リーマン・ショックの追い討ちもあり、09年には先代社長は廃業も考えたが、現社長の経営改善計画策定などの奮闘もあり、金融機関の理解を得て再建を目指すこととなった。

11年にも再び資金繰りが悪化したが、かつて倉庫だった土地を売却して凌いだ。それとともに、売却金の一部を専門の担当者を置けない中小企業のIT管理を代行するパソコンパトロール事業開始の資金とした。この頃は、従業員のモチベーションも低下しており、ICT関連に舵を切ることへの反発から主力人材の流出も起こってしまった。そこで、ITサポートとして新たに人材を採用して12年に同事業を開始し、セキュリティ商材とともに事業は順調

に拡大していった。

15年に事業を承継した現社長は、ICT事業もそれだけではいずれ競争に陥る可能性があると感じ、再びの経営危機を回避するためにもより差異化された価値を創出するビジネスモデルを模索し続けていた。そうした折に、女性社員が子育てのために仕事が思うようにできず、本人だけでなくそれをカバーする周囲にも不満が募るという事態が発生した。社長は、出社して仕事ができないのであれば自宅でできるようにすればよいのでは、ということから16年4月にテレワークを導入した。当初は社内に反対もあったが、見える化した公平性のある評価で効果を示すために「1時間当たり生産性」^(注2)を評価指標に採用し、テレワークを行っている従業員の方が生産性は高いという結果を示し、丁寧に説明することで従業員の意識改革を同時に行った(図表7)。その結果、テレワーク導入で当社全体として残業時間が半減する一方で、売上高は1割以上増加し利益率も向上している。ま

図表7 机上に置かれた明確化された評価基準



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)2. 「残業時間の削減」「社内ルールの遵守」など、項目毎に5段階で勤務評価し、その合計点数を勤務時間で除して算出する。

図表8 ワークスマイルラボ(フリーアドレスでペーパーレスのオフィス)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

た、16年には、働き方改革の実際を顧客に見てもらうため、ペーパーレスやフリーアドレスの自社オフィスをライブオフィス「ワークスマイルラボ」(通称「ワクスマ」)とし、後述の「来社型提案営業」を開始した(図表8)。

当社は、経営危機を契機に、どのようなビジネスモデルであれば差異化された顧客価値を創出できるのか、同時に、こうした価値を創り出す従業員が力を発揮できるワーク・ライフ・バランスの取れた働き方を選択できる環境はどのようなものが相応しいのかを模索し、自らの実験を通じて課題とその解決方法を見出して行った。従業員満足なくして顧客満足なし、ということであろう。もちろんそこには多数の試行錯誤、失敗も伴っていたはずであるが、こうした失敗も含めた貴重な経験が机上の空論ではなくターゲット顧客の共感を得る価値あるノウハウという商材を生み出している。自社の働き方改革が生み出すビジネス

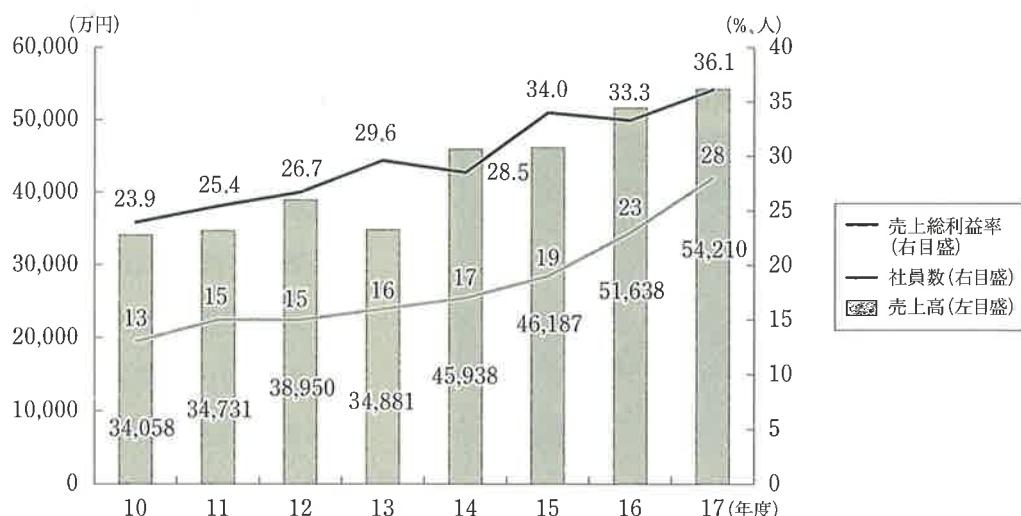
チャンスである。

では、付加価値の源泉となっている当社自身の働き方改革での収益力向上について見てみよう。図表9のとおり、売上高は17年度で5億4,210万円と10年度比59.1%増加、売上総利益率は17年度で36.1%と同12.2%ポイントも向上している。売上高総利益率は業界平均を10%ポイント以上上回っているとのことである。業容拡大にともない社員数も28人と2.2倍に増加している。16年から新卒採用を行っており、19年度内定者まで3年連続で5人を採用し、内定辞退者は1名のみである。ちなみに、地元新聞社調べの19年卒業予定の大学生らを対象とした地場企業希望就職先ランキングでは、名だたる地元有名企業に伍して第9位（前年は12位）となり、事業目的や働きやすい職場環境が学生からも大きく評価されている。顧客課題の的確な把握と自らの経験・実績に基づく実効性のあるソ

リューションの提供により差異化された顧客価値の創出に成功し、事務用機器販売が陥りがちな価格競争から脱却して高収益体质に転換、従業員満足や人材採用力も向上している。

ところで、当社の営業は、一般的な顧客企業に出向いての営業マン個人の能力に頼る従来型とは異なる。実際に自社で行っているフリーアドレス、ペーパーレス、5Sでの整理整頓などでの事務効率化、モバイル機器による移動時間などの有効利用やテレワークによる在宅等での勤務など、ワーク・ライフ・バランスの達成と生産性向上の両立について、「ワクスマ」を顧客が訪れ、実際に業務を間近に見つつ、これらの効果や最終成果としての業績数値なども開示し具体的な説明が受けられる「来社提案型営業」である。実際に行っていることであり、その導入経緯や効果を実現するため重要な点を説明する当社従業員には実体

図表9 当社売上高・売上総利益率・社員数の推移



(備考) 株式会社WORK SMILE LABO資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

験があるため、説得力・納得性の高い内容となる。

個々の顧客企業に応じた課題をICTも活用しつつ、実際にどのような仕組みをどのように導入すれば実効性が上がるのか、機材やソフトウェアだけでなく利用の仕方までコンサルティングするトータルサービスを提供する。しかも、経営者と従業員双方の立場を理解したうえでのソリューションである。このため、取材当日もそうであつたが経営者が従業員とともに訪れることもめずらしくないとのことである(図表10)。

このような取組みの結果、ワクスマ来社数は初年度の16年度の95社から17年度実績では363社となった。来社数のうち案件化社数は229社(来社数の63.1%)、来社1か月以内の受注実績は88件で案件化社数の38.4%と4割近くにもなっている。

事務用機器や事務用家具は、商品そのものでは特長が出しにくく、顧客は一般的には価格で選択することが多い。これに対して当社の働き方や生産性向上について実際

図表10 経営者が従業員と訪れることが多い「ワクスマ」の見学



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

に見た顧客は、価格ではなくこのやり方を自社でも取り入れたいという理由、つまり当社のソリューションのノウハウで選択する。明らかに、他の事務機器販売会社とは差異化された付加価値を創出している。何をどのように売るのか、組織の力を発揮するための従業員の働き方も含めた価値提供のあり方を追及する注目されるビジネスモデルである。

ハ. 今後のさらなる展開

これまでの顧客はBtoB企業が多かったが、最近では小売業、飲食業、ホテル業などBtoCも増え始めているとのことである。深刻な人材不足で、働く環境を改善するニーズがかなり増えていることが背景としている。現在注力中のテレワークについては、岡山駅近くに当社社員だけでなく、顧客企業も低価格で利用できる共有型のサテライトオフィス「ワクサテ」第1号店を、9月13日に子会社の株式会社WORK SMILE SATELLITEを設立しオープンさせた。ノウハウを蓄積してテレワーク環境の整備で働きやすい環境を提供する次のビジネスの可能性追求が着々と進められている。今後は、コンサルティング自体を商品化してフィーを得ることをメニュー化したり、当社のワークスタイル提案型のビジネスモデルをフランチャイズという形で全国展開していくことなども考えていくということである。石井社長は、経営理念を明確にしたことで何をすべきかがよく見えるようになったとしており、さらなる飛躍が期待される。