

特集

コロナ禍に 立ち向かう 経営者たち

コロナショックに立ち往生するばかりでは先がない。苦難に立ち向かう“経営者スピリッツ”が突破口を切り開く。ここに登場するのは、決してあきらめず、前を向き続ける経営者たちである。

感染症対策製品を矢継ぎ早に発売して、反転攻勢へ

3月下旬。屋外看板やLEDビジョンなどのデジタルサイネージの製造・販売を手掛けるタテイシ広美社では、それまで好調だった新規受注がぱったりと止まってしまった。もちろん新型コロナウイルス感染症の影響である。

「地元では休業補償の申請をした経営者仲間がすでに何人かいて、私もそちらへと気持ち傾きかけていました」と立石良典社長。踏みとどまるきっかけとなったのは、ある顧客からの「感染防止用アクリルパーテーションをつくれませんか」との要望だったという。

「実は、それまではアクリルパーテーションの存在自体を知りませんでした。『飛沫』という言葉すら、まだ人口に膾炙していない時期です」

臨機応変のスピード経営

立石社長は、短期間で比較的簡単に製作できるだろうこの製品に大きな可能性を感じる。また、偶然にも、材料のアクリル板は同社の倉庫に山積み状態だった。なぜなら、東京五輪関連の看板の受注によって、大量のアクリル板を購入済みだったからだ。周知の通り、東京五輪は延期。宙に浮いた状態だった材料をそのまま転用することができる。これを「絶好のチャンス」と考えた立石社長。さっそ

くアクリルパーテーションの製造に取り掛かった。とはいえ、存在すら知らなかった製品である。ものづくりのノウハウを総動員しながら試行錯誤を続け、結果的に試作は15種類以上ものぼった。立石社長はこう振り返る。「当社の製造キャパを超えないような仕様や値決めを含めた適正な利益の取り方など、検討に検討を重ねながら製品づくりに全社で集

中しました。1週間後に販売にこぎつけましたが、さらに、販売後も納入先の声を聞きながら改良につとめ、その都度製品の交換などにも応じました」まさに「走りながら実践する」ものづくり。コロナ禍のような非常事態には、臨機応変かつ「なりふり構わぬ」スピード経営が生き残りのカギを握ってくる。そして、このような猛スピードには、もう一つの背景があった。タテイシ広美社は、東京五輪需要をにらんだ強力な生産・販売体制を敷き、成果を上げつつあった。そのための人材の確保も進めていたため、「五輪延期」による仕事の消滅は大量の余剰人員を生み出す危険性があったのだ。余剰の材料と人材をそっくりそのままアクリルパーテーション事業へと転用することで、タテイシ広美は息を吹き返す。病院の受け付け、スーパーや飲食店のレジまわり、コールセンターなど、注文は全国から殺到した。3月の終わりから6月にかけて約4万枚を売



本社工場



立石良典社長

り上げ、アクリルパーテーションだけで通常時の月商8000万円を超えた。

「当社の強みはオーダーメイドの製品を2日で出荷できる仕組みです。これができるところは他にないと思います」（立石社長）

そもそも、本業の屋外看板やデジタルサイネージの製造・販売において、受注から製造、出荷、設置までワンストップで請け負い、それを強みにしてきた。そのため顧客の要望に真摯しんしに向き合うことが習慣化されていた。

一方、出荷の素早さは決して品質の拙劣さと結びつくことはないというのも、同社では、凸版印刷と組んで超高精細LEDディスプレイを開発するなど最先端の製品づくりに取り組んでおり、経営のベースにもものづくり企業としての矜持きようぢ、つまりは製品のクオリティの高さという要素がすでに組み込まれているのだ。

多彩な製品群を提案

さて、4月に入り、立石社長の胸中に次なる新製品のイメージが描き出された。「アクリルパーテーションに『おんぶにだっこ』では、いずれ限界がくる」という



アクリルパーテーション



足開閉ハンドル



フィルムパーテーション



高速体温自動測定器

わけだ。

やはり顧客の声がきつかけだった。「病院でトイレなどの扉の取っ手に触りたくない」という声を聞いた立石社長が考案したのが足で扉を開け閉めできる「足開閉ハンドル」だった。開発にあたっては看板のタッチメントを製作する際の技術を応用。開き戸と引き戸に対応してコの字型とT字型を用意し、扉の形状に応じてオーダーメイドで製作するスタイルをとった。現場はアクリルパーテーションによってんやわんやの状況だったが、その隙間をぬつての開発だった。試作を積み重ねて使い勝手を向上させた上で販売に踏み切ると、とたんに病院、スーパー、コンビニなどからの引き合いが殺到。7月現在で累計600台以上を売り上げている。

ここまでくると勢いがついてくる。次に手がけたのが透明フィルムパーテーションだ。いまではスパーパーやコンビニのレジ前などで当たり前に見かける感染防止用フィルムだ。しかし、ここでも立石社長はひと工夫を施す。

「従来型の天井からビニールを吊り下げるタイプのものだと、設置工事が大変で天井が抜けるリスク

もある。当社では、自立用のスタンドをセット販売することで、この課題を解決しました。おかげさまで、1日100台のペースで売れ続けています」

スタンドについては、スーパーやドラッグストアでの売り場案内に使用するための製造ノウハウを転用した。もちろんフィルムは顧客の要望に応じたサイズにカット済みのものが提供される。

そして、次なる開発商品が「高速自動検温システム」。

センサーによる体温測定と顔認証システムを利用したマスク着用チェックを自動で行うことのできる製品で、三脚によってどこにでも設置でき、面倒な工事も必要ない。0・5秒以下で体温を測定できるので、「次々と検温しなければいけない施設などでの利用に最適」（立石社長）という。個別の部品を外部から仕入れて同社工場ですペックを調整しながら組み立てる方式で量産され、コストパフォーマンスを意識した製品となっている。さっそく先の西日本豪雨によって人があふれる避難所や病院、あるいは地元の幼稚園・保育園、小学校などからの引き合いが来ているという。

さらに、7月に入ると「非接触タッチディスプレイ」を発売。

同社では、従来から空港や駅などの案内板を手がけてきたが、ボタンを押して情報を得るタイプのものの多くは、コロナ禍で使用不可になってしまっている。そんな状態から非接触モニターを活用することで「再び使ってもらえるようにする」との目的から開発したものだ。

発売したばかりで、まだ目立った売り上げには結びついていないが、「タッチレス」分野は将来的な投資として有望だと立石社長は考えている。

ファーストペンギンたれ

コロナ禍という突発的な事態をテコにして、矢継ぎ早に感染症対策製品を上市したタテイシ広美社。これにより約2億5000万円の新たな収益を創出し、今6月期決算では過去最高の売上高（12億5000万円）を記録。決算賞与は過去最高額に上った。

立石社長が日々意識しているのは「転機を生かす力」。転機を生かすには①技術力が大手より劣っていない②先代（立石克昭会



広島銀行のメッシュLEDビジョン



凸版印刷と共同開発した高精細LEDビジョン

長）が培ってきた文化を維持しながらも他文化を積極的に取り入れる③目的を決めたら全社員がブレずに一丸となる——この三つを「なりふり構わぬ」速度感で実践することが必要なのだと立石社長はいう。コロナ禍に立ち向かう製品開発の成功は、この「転機を生かす力」が十全に機能した結果といえるだろうが、実は同社の底力の本質を知るには「本業」をひも解いた方が早い。広島県府中市という地方都市の企業でありながら、デジタルサイネージ分野での技術革新に的確に対応し、大手も一目置く存在として知る人ぞ知る企業なのだ。とくにここ数年の展開力はすごい。

2017年に代表に就任した立石社長は、「ファーストペンギンたれ」をスローガンに、積極果敢なリーダーシップを発揮。前職である凸版印刷とコラボして外側からは映像画面、内側からは外の景色を見ることができるメッシュLEDビジョンや世界最高水準の高精細1・5ミリピッチのLEDディスプレイを開発するなど、最先端の製品開発にも挑戦してきた。とくに東京五輪需要関連の首都圏マーケットへの進出には目を見

張るものがある。

今年新たにオープンしたJR高輪ゲートウェイ駅（陸）に大型LEDビジョンを納入。成田空港（空）には14機もの同じく大型LEDビジョンを納入した。さらにはお台場のフェリーターミナル（海）の日本最大級LEDビジョン（横幅20メートル級）がまもなく竣工する予定。まさに「陸海空」を制圧する勢いである。

「東京五輪需要というチャンスにものにすれば、次の国際大会にも必ず声がかかる。是が非でも競争に打ち勝ち、そして稼いだ利益をみんなで分けようと社員たちにもはっぱをかけてきました。それがいま結実しつつあります。地方でも中央に勝てるとの実例を示すとともに、雇用を創出し、過疎化が進む府中市周辺の広島県中山間地域に活気を呼び込みたいですね」（立石社長）

手書きの看板屋からスタートした地域密着の泥臭さと先端技術への渴望、そして地方創生を志す将来ビジョンがパズルのピースのようにかみ合えば、今後、コロナ禍を吹き飛ばすより強力な旋風が巻き起こるだろう。

（本誌・高根文隆）

COMPANY DATA

タテイシ広美社

創業 1977年7月
所在地 広島県府中市河南町114
売上高 12億5000万円
社員数 60名



◎インデンコンサルティング 綿密なシナリオにもとづく「改革」で未曾有の危機を突破

2月の業績予想を立てたとき、「これはまずいことになりそうだな」と直感的に思いました。このままでは必ず倒産する、と強い危機感を覚えましたね——。

こう当時を述懐するのはインデンコンサルティングの齋藤正寛社長だ。同社の主力事業はタブレット端末を利用したオンライン通訳サービス（「スマイルコール」）。

英語・中国語・韓国語・スペイン語・ポルトガル語・タイ語の6カ国語に対応しており、語学力はもちろんコミュニケーション能力など厳格な採用基準をクリアしたオペレーターが24時間365日体制で通訳を行う。ホテルやレジャー施設といった観光業界を中心に全国約1万4000施設で利用されており、インバウンド景気の拡大も手伝って業績も好調。まさに通訳サービスのリーディングカンパニーとして力強い存在感を放っていた。

しかし、好事魔多し、である。新型コロナウイルスの影響で国内の観光産業がこぞって大打撃を受



齋藤正寛社長

COMPANY DATA	株式会社インデンコンサルティング
	設立 2009年7月
	所在地 京都市中京区三条通烏丸西入ル御倉町85-1 KDX烏丸ビル 4F
	社員数 110名（パート含む）



ける。スマイルコールもそのおほりを食らって解約が相次ぎ、今年の1月まで常に右肩上がりでも推移していた売上げが激減。2月以降は前月比半減というペースで業績を落としていった。

「スマイルコールのビジネスモデ

ルは月額定額で利用できるサブスクリプション方式。なので、毎月の収入は安定して確保できていた。しかし、新型コロナウイルスの影響でインバウンド需要が滞り始めると解約が殺到。商売自体をやめてしまうお客さまも多く、収益の柱を一気に失うことになりました」

が、ここで折れてしまつては未曾有の危機のさなかで従業員が路頭に迷うことになる。

齋藤氏は「何が何でも会社、そして従業員を守る」という強い決意のもと、業績回復に向けた「改革」に着手する。2月中旬のこと

だった——。

三つのシナリオを策定

齋藤氏が真っ先に手をつけたのが「現状把握」と「打ち手の検討」だ。しかし、未知の感染症を前に具体的な活動方針を立てることはほぼ不可能に近い。そこで齋藤氏は今後の見通しを3パターンに分類し、それぞれに打ち手を講じることにした。

『国内の感染者数が増え始めている』という事実、そして『スマイルコールの売上げが大幅に落ち込んでいる』という自社の現状を踏まえて、今後の展望を『楽観』『通常』『悲観』の三つの可能性に分けて対策を考えることになりました」

齋藤氏によれば、「楽観」では「コロナ禍が春先までに収束。インバウンド景気も早急に回復する」と予測し、「通常」では「国内外の産業に深刻なダメージを与えるものの夏ごろには感染者数が減少に転じ、秋には通常の経済活動に戻る」というシナリオを描いた。



一方、「悲観」パターンでは「年内は収束の見通しが立たず、インバウンド需要の回復も当分は見込めない」という最悪のケースを想定した。

「例えば、社会が『楽観』ベースで動いている場合は従来の事業計画に従ってスマイルコールへの投資やサービス拡充に努め、『通常』あるいは『悲観』ベースで動いている場合は今の経営資源を活用して新たな事業を展開する、といったように社会の状況に合わせて適切に舵を取れるよう、あらゆる可能性を考慮して綿密な経営戦略を策定しました」

その後、各地の感染者数は軒並み増加する深刻な事態へと発展。これに合わせて同社も「通常」「悲観」プランにもとづいた活動を展開することとなった。



社内外の打ち合わせはすべてオンラインで行っている



「『楽観』では東京五輪・パラリンピックが予定通り開催されると踏んでいたので、この読みがいかに非現実的だったかを思い知らされました」と斎藤氏は当時を振り返るが、このときすでにスマイルコールに次ぐ「第2の矢」を放つ準備を着々と進めていた。

新規事業に着手

その「第2の矢」とは、2月18日から提供を開始した「まるなげ」という新規事業だ。どのようなサービスなのか、斎藤氏に説明してもらおう。

「『まるなげ』は当社のスタッフが24時間365日体制でクライアント企業の業務をアシスタントするというサービスです。外国人従業員向けの業務マニュアルの作成や海外顧客とのやり取りといった

多言語業務はもちろん、社内文書の作成やデータ入力などの事務作業、企業ロゴ、ホームページ製作等のデザイン業務まで幅広く請け負っています」

実際に、あるインバウンド関連企業は海外からの問い合わせ対応を同社に依頼。時差の関係で顧客へのレスポンスが遅れがちになるという課題を抱えていたが、24時間体制のサポートによってスピーディーな対応が可能となった。

「当社の通訳オペレーターはシフト制で勤務していますが、コロナ禍で通訳需要が激減し、手待ち時間が増加傾向にありました。従業員のリストラは何としても避けたかったので、『まるなげ』で受注した業務の多くを彼らに担ってもらうことで仕事量のバランスを保っています。オペレーターの負担

お探しの本は ここにあります。

インターネットで簡単注文！
オフィス・ご自宅にお届けします。
領収書としてもご利用できる
コンビニ決済をはじめ、各種クレジットカードのご決済が可能です。

インターネットで 本を買うメリットは？

- たくさん買っても重くない
- 豊富な在庫点数
- 最短でご注文日当日にお届け

オンライン書店 honto は、TKC 戦略経営者メニュー 21 / e21 まいスターに搭載の「玉手箱」からご利用ください (TKC 会員事務所は ProFIT から)。

上記の TKC サービスから honto をご利用の場合、全てのご注文が《送料無料》となります。

※当サービスに関するご質問等は、TKC 会員事務所におたずねください。

honto

本と電子書籍の
ハイブリッド書店

もこれまでとほぼ変わっていませんし、リストラを一切することなくクライアントの要望にも応えられています」

斎藤氏をはじめ販売スタッフの地道な営業活動の成果もあり、インバウンド業界に限らずあらゆる業種からの受注に成功。現在は20社ほどと業務委託契約を結んでおり、スマイルコールの解約分を上回るほどの売り上げを上げています。ちなみに、「デザイン業務は通訳オペレーターには荷が重いのので、専門のデザイナーを新たに採用してお客さまからの細かいオーダーにも柔軟に対応しています」(斎藤氏)。

とはいえ、新規事業を軌道には乗せることはきわめて難しい。勝算はあったのだろうか。

『まるなげ』は宿泊業界の業務改善を進めるためのサービスとして今年中の立ち上げを目指していました。宿泊業、特に地方のホテルや旅館では仕事の属人化や紙ベースの事務作業など旧来の習慣が根強く残っているため、生産性向上を支援するサービスには強いニーズがあると確信していました。加えて、昨今のコロナショックの影響で業務改善に意欲を示す企業



語学教室サービスは英語と中国語の2カ国語に対応

が増えてくるだろうと思い、予定よりも前倒しでサービスを開始したのでです」

が、肝心の宿泊業界は今、業務改善に目を向けている余裕はない。斎藤氏も「今はクライアントの依頼を通じてノウハウを獲得し、コロナ禍の終息が見えてきた段階で本来の目的である宿泊業界の生産

性向上に取り組んでいきたい」と意気込む。

全員の意識を統一する

新サービスの立ち上げによってどん底からの復活を遂げた同社だが、事業ドメインの変更には、少なからず戸惑いの声が上がっていたという。

斎藤氏の話。

「2月のある週の全体ミーティングで『全社業績が大幅に落ち込んでいる』こと、そして『スマイルコールの営業活動休止』『まるなげ事業へのシフト』を全従業員に伝えました。『まるなげ』ではインバウンドに限らず幅広い業務を受託することを念頭に置いていたので、『通訳業務がなくなるのでは…』という懸念の声も多くなりましたが、インバウンド事業にこだわってはいは目下の危機を突破できないことは火を見るより明らかだったので、『まるなげ』事業のロードマップや社会的意義を具体的に伝えることで共感を得るべく働きかけました」

しかし、なかには経営方針の変更を受け入れられず、退職という道を選択した通訳オペレーターもいたという。斎藤氏も「引き止め

たい気持ちはやまやまででしたが、ピンチを切り抜けるためにも全員が一枚岩となって新事業に取り組む必要があると感じていたので、断腸の思いでしたが彼らの意思を尊重することにしました」と悔しさをにじませる。

とはいえ、スマイルコール事業そのものを完全にストップしたわけではない。実際に、金融機関や医療機関といったインバウンドの影響を受けない業界では引き続き活用されており、ある都市銀行では全支店にスマイルコールを導入窓口業務を中心に積極的に活用している。

そのほか、通訳オペレーターが講師を務めるオンライン語学教室サービスや医療機関向けの無償提供サービスなど、スマイルコールに関するサービスを立て続けに投入。いずれも好評を博している。

「今年に入ってからつらい毎日の連続でしたが、思考停止せず『ピンチはチャンス』ととらえたことで何とか業績を回復することができました。とはいえ油断は禁物です。ですので、これからも全員で一丸と頑張ってコロナ禍を乗り越えていきたいと思えます」

(本誌・中井修平)

ネット上の風評を乗り越え「V字回復」果たす

ヒト、モノ、カネ、あらゆる経営資源の流れが停滞した今年の上半期。対照的に活発な動きを示したのが「情報」である。なかでもインターネット上には、新型コロナにまつわる真偽不明の情報があふれた。不確かな情報が感染症のように広がる現象は「インフォデミック」と呼ばれ、社会問題化しつつある。

秋田県横手市で製めん業をいとなむ林博樹・林泉堂社長もデマ情報に翻弄されたひとりだ。同社の商品ラインアップは「十文字ラー



林博樹社長



COMPANY DATA
 林泉堂株式会社
 創業 1947年8月
 所在地 秋田県横手市十文字町
 仁井田字八萩101
 売上高 6億2000万円
 社員数 55名

迅速だった初動

ツイッター上の投稿を知ってから3日後、林社長は公式サイトに「新型コロナウイルスに関する取り組みとお知らせ」と題する記事を掲載した。社内にはダイヤモンド・プリンセス号乗船者や新型コロナウイルス感染者がいなかったことを正式に発表。被害相談のため秋田県警察本部を訪問してアドバイスを仰ぎ、ツイッター社や掲示板運営サイトに対して投稿および記事の削除を要請する。

「まったく身に覚えのない話だったので、誰かが面白おかしく書きこんでいるのだらうと高をくくっていました。クルーズ船が横浜港に接岸した時点で、秋田県内の夫婦が乗船しているのうわさ話が出回っていた。当社は県内で名前

がある程度知られているため、標的にされたのかもしれませんが。当初は重大な問題が発生しているという認識はありませんでした」

(林社長)

妻がダイヤモンド・プリンセス号に乗船していたらしい。林社長がソーシャルメディア上にそんなつぶやきを見つけたのは2月上旬のこと。

しばらく静観していたものの、ネット上のうわさは一向に収まる気配がない。「クルーズ船に乗っていたなら、コロナに感染しているはず」などと話に尾ひれが付き、内容はエスカレートする一方。実害は本業にまでおよびはじめる。

秋田県南エリアの約3000世帯に乳製品の宅配事業も行っている同社。コロナ感染者のいる会社の商品を注文したくないと、契約者から解約の申し出が相次ぐよう

「警察に事前に相談した点を伝えらると、ネット事業者は軒並み削除依頼を受け入れてくれました。デマ情報を否定する公式見解を出さなければ、間接的に認めただけになってしまう。以前なら泣き寝入



公式サイトで正しい情報を発信し、風評の払拭に努めた

りせざるを得なかったかもしれないが、そうした風潮が変わるきっかけになったのが昨年高速道路上で発生したあおり運転暴行事件です。ネット上では事件と無関係の女性を同乗者とみなす投稿が拡散しましたが、被害者は投稿をリツイートした人物に損害賠償を求めました。早期に地元の警察に赴き、対処方法を相談したのはよかったと思います」

デマ情報とはいえ、痕跡を容易に消せないのがネットの世界。林社長は「長期戦」に備え、ネットの誹謗中傷問題に精通する弁護士にも相談していた。根も葉もない悪意のある投稿はスクリーンショットをとって保存し、万一終息しない場合、訴訟も辞さない腹積もりだった。

同時に顧客対応にも追われた。宅配契約世帯向けに手紙を作成。林泉堂にコロナ感染者がいるという話を身近な人から聞いたら、それはデマだと伝えてほしい旨記載し、懸念の払拭につとめた。さらに免疫力を高める効果のあるヨーグルトを添えた。むろん購入費用は自社負担である。

「2月中旬から3月上旬にかけて、売り上げは前年より4割ほど減

りました。とりわけデマ情報が口づてで広がっているとと思われる、秋田県内における落ちこみが激しかったです」



お取り寄せ商品として人気上昇中の「稲庭ラーメン」



地場の特産品を使用しためん商品



売り上げ減をカバーするため、金融機関の特別貸付制度も活用した。書類の申請から融資実行まで時間はあまり要しなかった。「経営分析を早期に行えるのが強み」と林社長が話すとおり、同社では税理士法人RINGS（武田亨顧問税理士）の月次巡回監査を通して、業績数値を毎月把握するのが習慣になっている。

『FX2』（TKC戦略財務情報システム）で最新業績を分析しながら、経営幹部を交えて打ち手を検討する。「新型コロナウイルスに対応する融資制度について、早い段階でメールやファクスで案内いただいていた。RINGSさんの指導がなければ、月次の数字を計算するのに時間がかかり、こまめで迅速に融資を申請できなかったでしょう」と林社長は振りかえる。

前期比プラスを確保

潮目が変わったのは3月上旬以降、民放テレビ各局が林社長の訴えを報じるようになってから。流言飛語により苦境に陥りながらも毅然と立ち向かう林社長の姿勢が視聴者の心をとらえた。秋田県内に加え関東、関西圏のスーパーへの商品出荷が急速に回復してい

た。「食べて応援する」動きはネット通販まで拡大。「応援したいので、初めて購入しました」、「風評被害に負けずに頑張ってください」。メッセージ入りの注文も少なくなかった。

「根も葉もないデマに苦しみましたが、ものづくりの真摯（しんしん）に取り組んでいる点を多くの方に知ってもらえ、結果的に新規顧客の掘り起こしができました。6月までの上半期は粗利ベースで前期比107%の着地でした」

足元では看板商品のひとつ「稲庭ラーメン」の売り上げが急伸びている。独自製法による中華めんと比内地鶏のスープがラーメンの新領域を開拓。「iTOQi」（国際味覚審査機構）からラーメンでは史上初となる、三ツ星評価を獲得した。さらに雑誌の「お取り寄せグルメ」特集のラーメン部門で1位に。生産シフトを組み替え、増産体制をとっているが、出荷まで2カ月待ちの状態がつづく。わざわざ転じて……である。

もともと、同社では新型コロナウイルスの日本での感染拡大は早期に織り込み済みだった。北京市に拠点を構えているため、中国関連の情報をリアルタイムで入手しやすい環

境にある。林社長は年初から未知の感染症の襲来に備えていた。製造ラインで働く従業員の感染防止のため、向こう半年分のマスクをいち早く調達。感染拡大によるネット通販の売り上げ増を見越して、新商品の開発、投入を一時停止し、既存商品の生産を強化する戦略をとった。

「中国ではSARS（重症急性呼吸器症候群）やMERS（中東呼吸器症候群）が流行し、大勢の死者が出ました。今回の新型コロナウイルスも中国から他国へ拡大すれば、容易に収まらないだろうと予想していました。昨年末の時点で社員の海外出張を取りやめていましたが、国内出張まで厳しくなるとは想像していませんでした」

現在も従業員の感染対策に余念がない。製造工場で働くスタッフ



横浜市にある本社

に感染者を出すことは、何よりの経営上のリスク。やむを得ず東京へ出張する際、林社長は飛行機以外の公共機関を利用せず、もっぱらレンタカーで移動するようにしている。秋田に戻った後は自宅に帰らず、県内のホテルに宿泊。自身に異常がないのを確認してから

帰宅する念の入れようだ。

ニーズを見据え反転攻勢へ

いわれのない風評が下火になりつつあるいま、林社長が注力しているのはネット通販事業の強化である。お取り寄せニーズをつかむべく、営業、製造スタッフからなる動画配信チームを社内に立ち上げた。コンサルタントのアドバイスのもと、自社商品のおすすめの調理方法を紹介する動画を制作。

また、有名飲食店の味を自宅で再現する方法などを発信しつつ、需要を掘り起こしていく。

「不要不急の外出自粛が呼びかけられるなか、店舗で新商品をわざわざ探して試そうとする人は少ないはず。多くの人は見慣れている商品を購入したいと考えるでしょう。そのためこれまでは定番商品

の販売促進に力を入れてきました。今後第2波がやってきて、人々が再び巣ごもり生活をしいられることが予想されます。自粛生活でコロナ太りを気にする人も増えるかもしれません。秋以降の発売に向け、低糖質商品の試作を重ねているところです」

人気を博している稲庭ラーメンには乾めんと生めんタイプがある。乾めんの製造には、めんを乾燥させるスペースが必要になる。生産設備をフル稼働し増産体制を敷いているが、出荷サイクルを早めるには増床工事を行わなければならない。「しっかりと事業計画を立案し、来年以降に着工したい」と林社長。デマ情報を座視せず、顧客開拓につなげた林泉堂。成長軌道をえがく準備は整った。

取材協力・税理士法人FRINGS / 本誌・小林淳二



長寿企業の経営に学ぶ危機を切り抜ける二つのポイント

◎一般社団法人100年経営研究機構 代表理事 後藤俊夫 参与 堀部直紀

日本は創業100年を超える企業が2万5000社以上も存在すると言われるほどの長寿企業大国だ。スペインかぜの流行や関東大震災、世界大戦、オイルショック、バブル崩壊、阪神・淡路大震災、リーマン・ショック、東日本大震災、そして昨今のコロナショック……と、この100年の間に勃発した危機的事象は枚挙にいとまがないが、これらを乗り越えてきた長寿企業の経営を分析するといくつかの共通項を見いだすことができる。

コアコンピタンスを意識

まず挙げられるのが、社会や事業環境の変化に合わせて業種を転換したり、新事業の立ち上げや販路開拓等に積極的に取り組んでいることだ。

1896年創業のティボー（静岡県浜松市）はマーカー用ペン先の製造販売を行っている会社だが、元々は「帝国製帽株式会社」として紳士向けの高級帽子や帝国陸軍の戦闘帽などを生産していた。

しかし、戦争終結を機に米国式的生活習慣が取り入れられたことで需要が減退。帽子の原材料であるフェルトの加工技術を生かし、マーカー用ペン先の製造に本業をシフトしていった。今や世界トップクラスの市場シェアを誇るまでに成長しており、現在はアイライナーやマスカラといったコスメティック市場に進出するなど多方面に事業展開している。

もう一つ事例を紹介しよう。東京都内に拠点を置く老舗アパレルメーカーでは長きにわたってミュージシャンやアーティスト向けの衣装製作を手がけていたが、コロナ禍で抱えていた案件のすべてがキャンセルに。仕事がまったくないという状況が続くなか、起死回生を図るべく社長がチャレンジしたのは接触冷感マスクの製造販売だった。長年の商売で培われた縫製技術を生かし、身につけたときの肌触りの良さや見た目のファッション性を追求した製品は発売以来じわじわと販売数を伸ばし、今や同社の一大事業にまで成長し



左から後藤俊夫代表理事、堀部直紀参与

ごとう・としお

1942年生まれ。一般社団法人100年経営研究機構代表理事。日本経済大学大学院特任教授。東京大学経済学部卒業後NECに入社し、74年ハーバード大学ビジネススクールにてMBA取得。財団法人国民経済研究協会常務理事兼企業環境研究センター所長、静岡産業大学国際情報学部教授、光産業創成大学院大学統合エンジニアリング分野教授を経て2011年より日本経済大学教授に就任。同経営学部長を経て2016年4月から現職。

ほりべ・なおき

1980年生まれ。一般社団法人100年経営研究機構参与。大学卒業後コンサルティング会社での勤務を経て2006年にアイアルマーズ株式会社を設立し、代表取締役役に就任。設立からの14年間、主に老舗中小企業を対象とした「組織改革」「世代交代」「人事制度の再構築」のコンサルティングを行う。2015年、これまでの老舗中小企業の改革ノウハウをまとめた著書『世代交代があなたの会社を強くする』をダイヤモンド社より刊行。

ている。

新規事業や業種転換で成果を挙げている企業に共通するのは、緻密な現状分析にもとづいて大胆な戦略を打ち出していること。外的要因やケイパビリティを隅々まで把握し、自社の強みが発揮できる市場をしっかりと見極めたうえで新事業を仕掛ける。高級帽子からペン先、舞台衣装から接触冷感マスクといったように両社とも自

社の技術やノウハウを十分に生かせる分野へと進出し、いずれもめざましい結果を残している。裏を返せば、なんとなくはやりに乗っけてみたり、やみくもに多角化したりしても成功する可能性はきわめて低いというわけだ。

危機に直面したときこそ自社の「コアコンピタンス」をしつかりと認識し、強みを生かしたビジネスをいかに市場投入するかが肝要

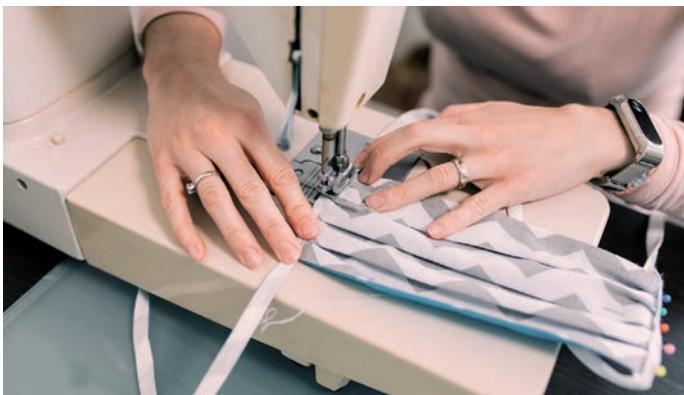
と言える。

地域一体で危機を突破

二つ目の特徴は、ステークホルダーや地域社会に根差した経営を実践していることである。

兵庫県豊岡市城崎町にある温泉旅館「古まん」は717年創業。自然災害や戦争、経済危機などあらゆる困難を乗り越え、現在も多くの観光客が訪れるという老舗旅館だ。同地域ではかつて切碇琢磨せつさだしていた同業者が倒産したことをきっかけに、自社だけでなく地域経済の活性化を志向した経営を実践している。

その一環として古まんが提供しているのが食事なしの「素泊まりプラン」だ。温泉宿の宿泊プランといえば朝夜の食事付きが一般的だが、古まんでは地元の飲食店で食事を促すために通常よりも半額以下の価格でこの素泊まりプランを提供している。ともすれば売り上げを減らすことにつながりかねない取り組みだが、たとえ自社の収益が減ったとしても「城崎温泉を盛り上げる」という社長の強いリーダーシップのもと、サービスをスタート。宿泊客の取り込みと地域経済の活性化の両方に貢献



している。

このような社長の姿勢は同業者にも大きな影響を与えているように、最近では感染予防策を踏まえた観光ガイドラインやプロモーションビデオを地域で一丸となって作成。「街全体が協力してコロナ禍を乗り越える」と強い意識が醸成されつつある。

経営者の「胆力」が重要

そしてもう一つの特徴は、手元資金が枯渇しないよう常に資金繰りを意識した経営を行っていることだ。今年の5月に当機構が行った「コロナ禍における経営」に関するアンケート調査でも、6割の長寿企業が「資金繰りについて1〜2年程度はもたせることができ」と回答している。長寿企業は長年の事業経験から手元資金を豊富に蓄えていることが多く、自己資本比率も一般の中小企業と比べて高い。

そのうえ、取引金融機関とも良好な関係を構築しており、いざというときに資金を速やかに確保できる体制を確立している。実際に宮城県白石市の旅館「湯主一條」では、新型コロナウイルスの流行の兆しが見え始めていた2月の時

点で複数の金融機関を活用して当面の運転資金を確保。外出自粛に伴う収入の減少を大幅にカバーしている。

もちろんこれは幾多の危機を乗り越え、長きにわたって事業を続けてきた信用力の賜物であって、スタートアップや一般の中小企業に簡単にまねできることではない。その一方で、辛酸をなめつつもひるむことなく困難に立ち向かってきた結果が、高い信用力の獲得につながっていることもれっきとした事実である。つまるところ、危機を切り抜けるために重要なのは経営者の「胆力」。1805年創業の和菓子製造業・船橋屋（東京都）の会長が「危機的状況は10年に1度のペースで必ずやってくる。だからこそ、終息のときに備えて全員で一致団結してこの状況を乗り越えよう」と力強い言葉で従業員たちを鼓舞したように、困難に直面してもひたむきに前を向き続ける姿勢が経営者には欠かせないのだ。

このように、数多くの危機を乗り越えてきた長寿企業の経営戦略は、多くの中小企業にとって参考となることだろう。

インタビュー・構成／本誌・中井修平

感染症BCPに基づく徹底対応で「自粛から自衛へ」

◎特集—コロナ禍に立ち向かう経営者たち

◎サクラファインテックジャパン

去る4月6日、安倍晋三首相が緊急事態宣言を行った直後のこと。がんの最終診断となる病理診断関連機器などのメーカーであるサクラファインテックジャパンの石塚悟社長から全社員に向けた「緊急メッセージ」がメールで送付された。今後は「全社員原則在宅勤務」など、徹底した感染防止策を行うという内容である。

社長のリーダーシップ

そこからさかのぼること2カ月以上。同社では1月の中旬にすでに、コロナ対策の検討に入っていた。2月に入ると発熱者の出社禁止、出張の制限、セミナーの自粛などを打ち出し、来客に対しても手洗いやマスク着用をお願いを行った。3月早々には、各部門をチーム分けし、社員の半数のみが出社する在宅勤務体制を敷く。そして冒頭の石塚社長の緊急メッセージへと続く。

まだ、世の中が今回の感染症に對して疑心暗鬼の域を出ない状況のなかで、同社がいち早く動くこ



石塚悟社長

とができたのにはいくつかの理由がある。管理本部で感染症BCP事務局を担当する谷口和行氏はその理由にまず「石塚社長のリーダーシップ」を挙げる。

石塚社長は、「医療に携わる企業として」従業員や家族の身を守ることに同時に、世の中のすべての人を守る」との考え方を早くから強く説いてきた。その上で、感染症への対応を早め早めに指示し、従業員の背中を押ししてきた。7月の感染症対策ガイドラインにも石塚社長は深く関わり「自粛から自衛へ」とのコンセプトを全社に浸透させている。国や行政からの情



COMPANY DATA

サクラファインテックジャパン株式会社
設立 2001年10月
所在地 東京都中央区日本橋浜町2-31-1
社員数 170名



報に準じて受け身で感染を防ぐだけでなく、積極的に自ら考えた自衛の対策を打ち出していかうというわけだ。

4段階で社員の意識向上

そしてもう一つ。谷口氏は「コロナ以前の当社の感染症対策の段階的進捗しんぱくによって従業員の感染症に対する意識が高まった結果が、スムーズな業務体制の移行を可能にした」のだと強調する。

同社の感染症対策は四つのフェーズを経てきた。

第1フェーズは風疹の流行を受けて2013年に開始された風疹とインフルエンザワクチンの集団予防接種（会社全額負担）。毎年



「病理のトータルソリューションプロバイダー」として定評

秋口に実施され、現在は肺炎球菌など4種類のワクチンを接種できるといふ。

第2フェーズは16年、東京都の『職場で始める！感染症対応力向上プロジェクト』への参加をきっかけとする一連の取り組み。

このプロジェクトには「感染症理解のための従業員研修」「感染症に係る業務継続計画（感染症BCP）の作成」「風疹予防対策」という三つのコースがあり、同社

ではそのすべてを16年中に達成した。とりわけ、感染症BCPは「がん診断を止めない」を合言葉に各本部の本部長を交えたプロジェクトチームで策定され、イントラネットですべてに公開。今年2月以降の一連のコロナ対策のベースとなったものである。当時はインフルエンザやノロウイルス、中東呼吸器症候群(MERS)などの蔓延を想定。各部門の業務を棚卸しし、事業継続のための優先度合いをあらかじめ決めて非常時の業務フローを策定。また、従業員の衛生管理の徹底や在宅勤務の実施も盛り込んだ。

第3フェーズは昨年7月、政府の働き方改革法案に沿う形で時間単位の年次有給休暇(社内制度名は「時間休」、時差勤務制度が導入され、出勤時刻や勤務時間帯の



ワクチン集団接種の様子



在宅勤務でのウェブ会議風景

選択肢が拡大された。

そして、第4フェーズが、今年の一連の新型コロナウイルス感染症対策で、7月下旬、従来の感染症BCPをバージョンアップしたより詳細な感染症対策ガイドラインを策定した。このガイドラインでは、先の感染症BCPやこれまで積み上げてきたコロナ対策の一つひとつの施策を統合して、緻密に体系化している。たとえば、「原則在宅勤務」を打ち出すなかで、例外が認められるのは、オフィスの資料や機材を使わなければならない仕事、オフィスで行う方が効率的かつ有用な仕事の三つに限定。また、事前の計画を提出し、上司の承認を得た上でなければ出社できない。さらに、通勤ピークを避け、出社時間は必要最小限と

いう条件も明文化された。

また、社内勤務時には体温測定など体調の確認、休憩時には従業員どうしが対面しないこと、会議室の人数制限、アクリルボードの使用についての取り決めのほか、外部からの訪問客に対しては非接触体温計による体温測定、マスク、手洗いをお願い、また、出張や社外講習・研修などにも細かい取り決めがなされた。

すべての人を感染症から守る

「感染予防」と「業務継続」——この二つを両立させるのは思いのほか難しい。テレワークのためのハードウェア的な問題をはじめ、資料等の不便性、対面制限による営業活動の停滞、書類やハンコが必要な社内手続きなど、クリアすべき課題が山積みで、多くの中小

企業では、在宅勤務に二の足を踏んでいるのが現状だ。

サクラファイナテックにおいても、これらの障害要件を完全にクリアできていないわけではない。谷口氏は「在宅勤務という体制をとりながら、感染症予防と業務継続という二大課題の解決を行うため、全社員一丸となって努力している途上」だと言う。マーケティングコミュニケーションングループの本拠グループリーダーが続ける。

「感染症から社員、家族、そしてすべての人を守る。それから事業を継続して『がん診断を止めない』の両方を滞りなく実践するという現場の強い意思が障害を乗り越える創意工夫につながっているのではないだろうか。結果としてウェブ会議システムやチャットツールなどの導入がすばやく行われ、それぞれの部門がそれぞれの課題を解消していく自律的な動きが生まれつつあると思います」

同社は、育児や介護などの事情を抱える社員に対して、以前から在宅勤務制度を導入しており、その意味で運用についてのノウハウの蓄積があった。第3フェーズの働き方改革での取り組みの成果と行うこともできるだろう。



コミュニケーションスペース「あうんテラス」



病理標本作製のウェットラボ「さくらぼ」

同社のメイン顧客である病院（臨床検査技師）では、営業のための訪問を制限するところも多く、また、同社は方針として感染症拡大防止のため訪問営業活動は自粛している。とはいえ、モノを売るには営業マンの顧客のニーズに対する柔軟な対応が必要で、そのためには訪問に勝るものはないのも事実。また、オンライン営業を行うにしても、メールアドレスを所持していないなどITリテラシーの伴わない顧客に対しては、本来あるべきコミュニケーションが著しく損なわれる可能性もある。

山本氏は言う。
「オンライン営業を、できるだけ訪問営業と同じ成果が見込めるレベルにまで引き上げていきたいと考えています。そのためにいま、新しい事業様式」を確立するための顧客とのネットワークのインフラ整備を急いでいるところです」

ピンチをチャンスに

同社では、今後、コロナ騒動が終息したとしても、事業環境が以前の状況に戻るとは考えていない。そのためオンラインコミュニケーションをより簡便にできる独自の仕組みを構築することに意識が向

いているのだ。既存のウェブ会議ソフトに全面的に頼るのではなく、クリックひとつで即座に顧客とつながることができるようなシステムを開発できれば、「サクラらしさ」（山本氏）を体現するツールとなり得る。

「お客さまが困った時に、簡単に当社とつながってアドバイスを求めることができる体制を提供することで、現在の状況をピンチからチャンスに変えることができると考えています」（山本氏）

一時的なその場しのぎで対応するのではなく、「パラダイムシフトはすでに起こってしまった」と開き直り、これまでの事業を変えていこうとする姿勢を実践し続けられ、前向きな積極性が感じられるようになり、社員のモチベーションは上がる。

いずれにせよ、サクラファイナテックジャパンは、トップによって提示された方向性を現場の創意工夫で有効化するプロセスのなかで、従業員の感染症への意識の向上を達成してきた。そのことが「自粛から自衛へ」というスローガンにふさわしい積極性を生み出しつつあるといえるだろう。