

## これからの事業展開を見据えた複合的改革

### —拠点拡大戦略～技術・技能の共有～技術等級制度～人材育成の風土醸成—

#### ■事業概要

同社は1972年岡谷市で電動工具の販売業として創業。その後、機械器具設置業の許可を取得し、建物に付随する製品の販売、設置、保守の一環事業へと展開していった。

同社のキーワードは”運ぶ”であり、製品は①人を運ぶ昇降機、②物を運

ぶ貨物エレベータ、天井走行クレーン、③心を運ぶ介護福祉機器など多岐にわたる。建物に付随する多くの製品の販売、設置、メンテナンスをワンストップで顧客に対応できることが強みである。その中でもメンテナンスが主業であるため、事業の継続性が高く、経営は順調で安定した状況にある。

#### ■経営を取り巻く環境

同社は建築に付随する製品に特化しているため、建築業界の好不況に左右されやすい環境にある。建築件数が少なければ販売量は減少するし、多ければ対応する社員数が不足して顧客要望に応えられない状況が発生する。また拠点地区ごとの好不況があり業務負荷の均一化が図れない。

#### ■同社の置かれた状況

左記の環境に対応するために、景気に左右されにくいメンテナンスの比率を上げて好不況に強い体質を作っている。また拠点ごとに発生する業務負荷の変化に対応するために、隣接する拠点までの距離を互いに補完し合える距離に保ち、技術者が二つの拠点を兼務できる体制を構築している。このことは業務負荷対応のみならず各人が有する特殊技術の広範囲への適用も可能としている。

### 解決すべき経営課題

#### ■課題1

##### 地域戦略の立案

同社事業を拡大するには適切な地域に拠点を増設していくことが必要である。しかしながら上述の通り、拠点の位置を、互いに補完し合える距離としているため、市場規模、建物立地、道路インフラ、競合会社の状況などの条件を考慮した地域戦略を立案することが重要である。

#### ■課題2

##### 技術資料の充実による技術の共有化

現状、技術資料が充実しておらず技術の共有化は十分とは言えない。更に会社方針である拠点の増設を行うと益々技術の共有化が重要になってくる。また社内には人材育成を行う風土に乏しく、先輩社員の背中を見て学ぶという昔ながらのやり方であったため、人材育成の風土醸成にも技術資料の充実を図る必要がある。

### 活動内容と活動成果

#### ■第一期：平成29年7月～5ヶ月間／経営実務支援事業／10回

##### 支援テーマ：地域戦略立案と新拠点設置の検討

##### ▶活動目標

同社に最適な地域戦略を確立し、次に主に甲信越地区に集中している拠点からのエリア拡大を図る。多岐にわたる製品の事業を少人数で運営できる利益ある拠点作りの戦略を立案し、社内に根付く。

##### ▶活動内容

##### 1) 経営目標の設定

販売方針の現状確認と実績把握を行い、問題点を明確化した。その上

で、競合他社状況、SWOT分析による自社の強み、弱み等、現況を分析し、差別化戦略の立案、成果目標の明確化という経営目標を設定。

##### 2) 市場調査・地域戦略の構築

市場調査の項目検討を行い、事業成立条件の明確化、市場規模、既契約件数、隣接拠点の条件等に沿った戦略を構築。その後、市場調査を実施し、検討条件の整合性や評価を確認し分析を実施。

##### 3) 今後に向けた実行計画の展開

拠点体制を整備するための実行計画を検討。また、拠点の安定化、

企業名	株式会社コーケン	資本金	30百万円
本社所在地	長野県岡谷市2398番地1	売上高	1,010百万円(平成31年3月期)
設立	1972年5月	従業員	42人
業種	建設業(機械器具設置工事業)、昇降機、クレーン、介護福祉機器の販売、設置、保守		
URL	http://www.kohken-e.co.jp/		

事業拡大のため、拠点設置後のプロモーションを実施。

#### ▶ 活動成果

新拠点増設により売上、利益ともに増加することが確認された。また、拠点拡大には良質な拠点経営を出来る人材育成が不可欠であることを認識した。

拠点開設の条件を以下のとおり明確化できた。

- ①市場性等へ期待ができること、②競合会社が力を入れておらず参入が容易なこと、③隣接する拠点から1.5時間以内であること、④コーケンのブランドを活かせ3、5年後の事業計画が策定できる環境であること  
条件が明確になったことで、条件にあった2つの地域を選定することに繋がった。

## ■第二期：平成30年10月～12ヶ月間／専門家継続派遣事業／23回 支援テーマ：人材育成の為に技術資料の作成～人材育成の風土の醸成～

#### ▶ 活動目標

技術資料の充実、技術等級制度の確立を達成し、技術等級制度を活用した人材育成プログラムによる人材育成の風土を醸成する。

#### ▶ 活動内容

現状存在する技術資料を確認し、充実すべき技術資料を明確化した上で、その目的と用途、メーカーとの連携等、技術資料体系の方向性を定め、以下の資料作成・制度策定にあたった。

- ①工所用技術資料(安全作業要領を含む)、②保守用技術資料の作成(安全作業要領を含む)、③保守IT化の構想立案、④技術等級制度、⑤技術等級制度を活用した人材育成プログラム  
そして、技術等級制度と人材育成プログラムが定着するよう、試行等を実施した。

#### ▶ 活動成果

技術資料、技術等級制度の重要性が認識された。

- 資料作成について  
必要資料310件の内、62%の193件が本支援にて作成完了。検索利用方法を含む、技術資料体系が構築された。
- 技術等級作成について  
技術等級の設定14件の等級が必要件数であり、その内の57%の8件が作成完了。技術レベルアップの重要性の認識が高まったとともに、技術者のレベルアップ計画とそのサポート体制が構築できた。
- 全社について  
資料、等級の作成経験から作成することへのハードルが下がった(作成意欲向上)。また、作成することの意義が普及できた(作成技術=財産)。全社としての人材育成の風土作りにもつながった。

## ■ハンズオン支援マネージャーのコメント

同社は信州に拠点を置く企業として市場が限定される中、ストックビジネスに活路を見出し、山崎社長のリーダーシップの下、ニッチな事業領域・地域において拡大を達成してきた。

本支援においては、社長との対話の中から将来の同社の在りたい姿、社員の技術力・生産性向上を求め、拠点戦略を立案し、社員の技術力向上をもたらした。加えて、社員の経営参画意識の醸成を促したものである。

杉浦 成人 関東本部 ハンズオン支援マネージャー

## ■経営者のことば

当社が展開する業界はニッチであり、一定の水準の売上・利益に達すると頭打ちの状態になり、日々将来への不安を感じておりました。そんな状況の中、中小機構から当社の今後の課題解決に向け、ご支援を頂けることになりました。

月2回の支援は、実務上厳しい日程ではありましたが、プロジェクトチームも本気で取り組み、大きな成果を上げる事が出来ました。1番嬉しかったことは、プロジェクトチームの社員たちの成長が実感できたことです。おかげ様で増収増益が継続できており、明るい未来の展望にも繋がっています。



代表取締役  
山崎 廣和氏