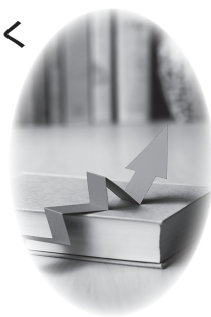


特集 『はばたく中小企業・小規模事業者300社』を読み解く
——キーワードで見る成長戦略

第2章

ジャンプローブの成長戦略 ——明確なビジョンで社員の意欲を向上



池田 信之

神奈川県中小企業診断協会 湘南診断士ネット

選定年：2019年度「はばたく中小企業」
企業名：ジャンプローブ株式会社
事業：製造業
代表者：小倉 幸夫
所在地：神奈川県横浜市南区
従業員：42名
設立年：1979年

ジャンプローブ株式会社は、横浜市の超音波検査用プローブの専門メーカーである。1979年に「原子力発電所の超音波プローブ」の専門メーカーとして設立された。

同社の小倉幸夫社長は、古くからの知り合いであった創業社長から、2005年に事業承継をした2代目である。社長就任以降、旧来の受注生産型企業から「研究開発型企業」への転換を図り、売上・利益の拡大を実現、13年連続で黒字を達成している。



ジャンプローブの小倉幸夫社長

また、産官学連携や論文の発表、プロジェクトへの参画を積極的に行い、多くの特許・実用新案を取得。「はばたく中小企業」、「地域未来牽引企業」に選定されるなど、数多くの受賞歴を誇る。

筆者らは、「はばたく中小企業」の同社事例から、成長戦略のキーワードを次のように選定した。

課題キーワード

- ・技術力
- ・海外展開
- ・事業開拓
- ・人材確保・育成

施策キーワード

- ・産官学連携
- ・企業連携
- ・外国語ホームページの作成

1. 成長戦略への取組み

小倉社長は「日々改善、日々向上」を信条として掲げ、「開発」、「人材」、「財務」を重視し、研究開発型企業への転換を進めてきた。

商品開発力・技術力の向上に取り組みながら、産官学連携、企業連携を積極的に行い、直近では、医療分野への進出や海外展開にも本格的に取り組んでいる。

(1) 技術力：まず社員の意識改革から

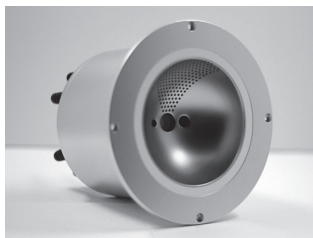
小倉社長は、59歳のときに長年勤めた日立

建機を退職し、ジャパンプロープの社長を承継。以降、「これからは研究開発型企業に転換できなければ、事業の拡大・成長はない」と考え、従来型の受注生産型のメーカーであった同社の変革に取り組んだ。

前職の人脈を生かし、大学との共同研究で成果を挙げるとともに、社員の意識改革を進めた。「お客さまの声を聞き流さず、『要望に応える製品を作ることができないか』を常に考える」ことを習慣化し、社員の仕事への取り組み姿勢を変えてきた。

これらの積み重ねにより、社員の仕事への取り組み方が変わり始め、2009年に、これまでの超音波プローブの常識を覆す「非接触型プローブ」の開発と特許取得に至る。この「非接触型プローブ」は、さまざまな分野・用途に使われるようになり、同社の飛躍のきっかけとなる。

さらに同社は、2017年の内閣府総合科学技術・イノベーション会議主導のプロジェクト「ImPACT」へ参加し、大手企業が2年間携わっても開発できなかった「リアルタイム3次元可視化プローブ」をわずか6ヵ月で完成させる。この成功が同社の知名度を高め、前述の数多くの表彰につながることになる。



リアルタイム3次元可視化プローブ

(2) 海外展開：東アジア、イギリスへ

同社は海外展開を積極的に行っている。自社のHPの多言語化（4ヵ国語対応）や海外の展示会への出展、さらには社内体制強化を図るため、韓国からのインターンシップの受け入れを実施した。その結果、世界各地からの問い合わせが直近1年間で約3倍になるなど、効果を上げている。現在では、代理店を

韓国に7社、台湾、イギリスに各1社展開し、中国には駐在員1名を配置している。

(3) 事業開拓：医療分野への進出

「京浜臨海部ライフイノベーション国際戦略総合特区」である神奈川県臨海エリアには、医療機器メーカーの関連企業の研究施設をはじめ、医療系大学や医療施設が集中している。研究開発の基礎となる医療分野のニーズ収集や大学のシーズ獲得が容易であり、同社には恵まれた環境であった。この地域特性を生かし、産学連携で開発した「乳がん検査用プローブ」や「中心静脈穿刺用プローブ」などの機器開発の促進・実用化を進めている。

2019年にはドイツのデュッセルドルフで開催された展示会で、横浜市のブースに医療関係5社のうちの1社として出展した。

(4) 人材確保・育成

①採用戦略

採用活動は積極的に行っていないが、年約15回の論文発表やさまざまな表彰、年7回の展示会出展、業界誌への寄稿や広告掲載などで知名度が向上し、応募が増加している。また、前述の多言語のHPも採用に効果を上げている。

採用基準は、学歴よりも「熱意」や「姿勢」、「人柄」を重視。採用のプロセスは、一次面接を小倉社長が行い、二次面接を現場の責任者が実施、採用基準に達していれば約1ヵ月のインターンとなる。その後、お互いの意思を確認し、正式入社となる。

入社1ヵ月後には、小倉社長が新入社員と1対1で食事をしながら面談し、社員の状況を把握するなど細やかな対応を行っている。

②モチベーション向上

小倉社長は、「研究開発型企業においては、社員の熱意、やる気が非常に重要である」という考えから、社員のモチベーション向上のための投資を積極的に行っている。たとえば「社長貢献賞」「月間貢献賞」などの表彰や月間売上達成時の臨時賞与「大入袋」など、

さまざまな制度を設けている。また、同社には定年がなく、年齢に関係なく働き続けることができることも働くうえでの安心感となっており、貢献意欲の向上につながっている。

また、月1回の全社員参加のミーティングも重要な位置付けとなっている。その中で当月の会社の業績を社員と共有し、目標と現状の差を明確に示し、目標達成に向けての意欲向上と行動の変化を引き出している。

③教育：学ぶ姿勢の醸成

毎日の朝礼が教育の面で重要な位置付けとなっている。その内容は情報共有だけでなく、勉強会も兼ねており、小倉社長も必ず参加している。内容によっては、朝礼が1時間以上に及ぶこともある。

自己啓発も重視しており、必要性を言葉で伝えるだけでなく、小倉社長自らが毎日、韓国語と英語の勉強をし、学ぶことの重要性を社内に発信し続けている。その結果、中学校卒業の社員が、60歳から勉強を始め、77歳で博士号を取得するなど、多くの社員に学ぶ姿勢が定着している。現在、42名の社員中、博士5名、修士4名が在籍している。

④その他

社員42名中38名が同社の株主であり、業績向上が株式配当につながることも仕事への積極的な取り組みにつながっている。今後は無償増資を検討している。

2. 成長戦略の成功要因

(1) ビジョンの明確化

小倉社長は「超音波プローブ分野における研究開発型企業になる」というビジョンを明確に打ち出し、そのビジョンが社員1人ひとりに確実に落とし込まれている。

(2) 社員のモチベーション向上に注力

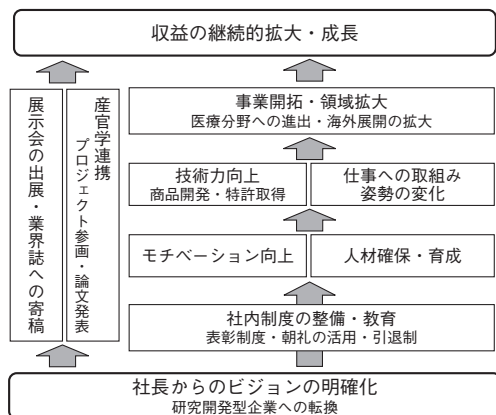
さまざまな表彰制度や、業績に基づく株式配当、会社が表彰を受けたときの全社員での食事会等、モチベーション向上策が効果を上げている。また、定年がないことも貢献意欲

の向上につながっている。

(3) 社外との連携

ビジョンの実現に向けて産官学連携、企業連携を積極的に進めている。取引先のニーズの実現だけにとどまらず、大学の研究機関や他社の研究部門へ積極的に働きかけ、シーズ、ニーズを引き出している。

図表 ジャパンプローブの成長戦略



同社が描いている今後の展開は、「海外展開の拡大」と「医療分野での地位の確立」である。「海外展開」については現在の売上の2倍、「医療分野」は3倍を目標とし、施策を確実に進めていく。また、小倉社長は73歳となり、事業を同社の営業部長で創業者のご子息へ承継することを視野に入れている。

同社を訪問し、小倉社長からお話を伺う中で、業績を継続して向上させるためには、「社長の熱意と経営に対する姿勢」、そして「従業員の仕事に対する取り組み意欲」が非常に重要であることが強く伝わってきた。

池田 信之

(いけだ のぶゆき)
大学卒業後、小売業チェーンストア本部に勤務。店舗の経営指導や商品開発、インターネット通販などを担当。2012年中小企業診断士登録。現在は企業内診断士として活動している。

