

特集 企業内診断士・孤軍奮闘記 7

## 第2章 SDGsの導入で 経営基盤の安定に貢献

——アークハリマ株式会社 仲谷 陽介 氏



栗秋 幸裕  
東京都中小企業診断士協会

アークハリマ株式会社は、兵庫県姫路市に本社を構える金属材料販売や機器装置製造販売を手がける中小企業である。

同社は、ランクアップノートと呼ばれるツールで日々の成長を確認し合いながら、自ら考え仕事を進める「自立創造経営」という考え方を経営理念に取り入れている。

その成果は、金属材料のエキスパート集団という形で現れている。特に鋼種が豊富にあるステンレスについては、お客様の要求だけでなく用途まで聞き出し、要望の上をいく最適な材料を提案することで、同社への高い評価につながっている。また、他社には模倣困難な溶接技術や研磨技術を保有し、半導体製造装置では世界有数のシェアを誇る大手企業の基幹部品の製造を100%担う会社でもある。

同社の屋台骨を支える経営管理部の課長として活躍する仲谷陽介氏に話を伺った。



アークハリマの仲谷氏（画像提供：仲谷陽介氏）

### 1. 診断士資格が新しい世界の扉を開く

#### (1) 診断士資格取得のきっかけと心の変化

仲谷氏が診断士資格の取得を目指したきっかけは、前職時代の2008年にさかのぼる。仲谷氏は当時、食品会社の経理責任者を務めていた。あるとき、転職を考えていた部署の同僚が退職。さらに、同時期に上司も病気のため退職となり、仲谷氏は経験も知識も未熟ながら部署のトップになった。銀行とのやりとりでは、先方の担当者が求めていることを理解できず、「このままでは私が会社を潰しかねないと猛烈な危機感を抱いたことが、中小企業診断士を目指すきっかけとなりました」と振り返る。

銀行から億単位の借入をする際に、社長が連帯保証人の欄に印鑑を押すのを目の当たりにした。「会社が倒産すれば、社長の人生が終わる。社長は命がけで会社のあらゆることの意味決定をしているのだ」と、これまでの傍観者の立場から主体的立場に心が変化した。

診断士資格取得後は、一般社団法人大阪府中小企業診断協会（以下、大阪府診断協会）の青年部の運営委員として、当時の食品会社の社長の講演会を企画。また、社内では新商品の開発プロジェクトをはじめ、6つのさまざまな改革プロジェクトのリーダーやサブリーダーに自ら手を挙げて取り組んだという。

## (2) 転職して新たな世界の扉をたたく

それは2019年1月に生じた突然の出来事であった。転職などまったく考えていなかったが、エージェント経由で大手食品会社2社からオファーを受けたのである。自分から主体的に買って出てプロジェクトを推進してきた仲谷氏には、足りない部分を補おうとしていたと感じた大企業では自分のやりたいことができないような気がしてすぐに断ったという。2019年6月頃に再度、中小金属材料製造販売会社からオファーを受けた。エージェントがあまりに熱心に勧めるため、社長と会話の機会を持った。「工場や事務所を新たに建設して、会社を大きくしたいのです」という言葉に仲谷氏の心は揺れた。

前職の会社は、売上拡大よりも生産性向上による利益率増を目指す取組みが主流であった。一方、同社では、売上を含め会社の規模を大きくすることを目指すもので、これまでにない新しい経験ができるのではないかと仲谷氏は感じた。じっくりと考えた末、2020年2月に転職の意思を固めた。

## 2. SDGs 推進プロジェクトの立ち上げ

### (1) SDGs 推進プロジェクトの発足

仲谷氏が入社する以前の同社は、半導体のシリコンサイクルや新型コロナウイルス感染症などの外部環境に左右されやすく、売上が安定しなかった。よって、同社の経営課題は、2030年までに現状売上の2倍を定常的に計上できる強固な経営基盤の構築であった。

対応策としては、現在の従業員数45名を将来70名程度まで増員すること。そのため、会社の知名度と従業員のモチベーションの向上が大きな課題となった。同社はSDGs導入に目を付け、仲谷氏がプロジェクトリーダーとなり検討を開始した。

この取組みは、環境問題解決に取り組む企業に完成品の材料や部品を提供していることをアピールすることで、知名度向上につなげる足がかりになった。また、従業員が同社の

ステンレス材料が、どのような分野で活用されているのかを改めて把握できたことで、同社がいかに社会に役立っているかを認識する機会となった。

### (2) サステナブル経営／SDGs 研究会

本業を抱えながらSDGsについて自社で調べて社内に浸透させるには限界があったため、外部委託を検討。金融機関から外部講師や関連機関を紹介してもらったが、導入費用が高く、中小企業が払えるような金額ではなかった。なかなか良い協力先が見つからず、プロジェクトは一時暗礁に乗り上げた。

そのとき、大阪府診断協会青年部の副代表の経験もある仲谷氏の広い人脈が生きる。大阪府診断協会に新しく発足したサステナブル経営／SDGs研究会（以下、研究会）に相談した。

研究会は、関西を軸に約100社支援を目標にしていたが、当時は実績をつくるため、支援先を探していた。そこで仲谷氏は、「高い報酬は支払えないが、研究会の目標である100社支援の第1号として、当社を支援して実績をつくりませんか」と持ちかけた。

支援実績の発表は同社にとって知名度が向上し、研究会も次の支援先獲得の足がかりになるため、両者の思いが一致。7名程度の研究会メンバーがプロジェクトに参加し、月に1回ずつの全体研修と管理者研修など、約半年間をかけて支援を受けた。仲谷氏は、徐々に社内のSDGsに対する知識や考え方が変化し、浸透する様子を感じたという。



研究会セミナーの様子（画像提供：サステナブル経営／SDGs研究会）

### (3) メディア戦略の効果

「このSDGsの導入の取組みを広告やテレビなどのメディアに出せないか」と仲谷氏は研究会に相談。世間に良いイメージを浸透させ、知名度を上げることにより、強固な経営基盤構築に必要な人員確保にもつなげたいという会社の思惑があった。

たまたま研究会に兵庫県のローカル放送局、株式会社サンテレビジョン（以下、サンテレビ）の従業員がいた。サンテレビは、神戸に本社を置く地上波テレビ局で、兵庫県と大阪府の全域ほか1,700万人が視聴可能なテレビ局である。同局でも、ちょうど県内企業のSDGsへの取組みのネタを探していたようで、同社の取組みを紹介したところ、「あてなサン」という情報番組で採用された。テレビで放映され、公式YouTubeチャンネルでもその様子が流れた。

その後、地域の支援センターからの問い合わせや、採用時に同社のSDGsの取組みを実績として話ができるプラスの効果が生じているという。研究会も実績を獲得したことで、その後の企業支援にもつながっており、お互いに十分なメリットが生まれた形である。



取材の様子（画像提供：サンテレビ従業員）

## 3. 工場と事務所建設の責任者で活躍

### (1) 工場の劇的な生産性向上を実現

同社は、半導体製造装置関連部品も製造しているため、半導体の需要に部品の需要も左右されるが、昨今は需要が伸びている傾向に

あるという。よって、月の生産個数を伸ばす必要があり、工場の生産性向上が喫緊の課題であった。そこで同社は新しい装置を導入。これにより、今まで細かい寸法測定で6時間以上を要していた作業時間を1時間以内に収めることができ、生産性が劇的に向上した。

この装置導入には、仲谷氏が中小企業診断士として「ものづくり補助金」活用を社内に提案し、計画書を作成したことが大きかった。

### (2) 工場と事務所建設の窓口として活躍

会社の経営課題として、2030年までに現状売上の2倍を定常的に計上できる強固な経営基盤を構築しようとしているということは先述した。同社は、その実現のためにプロジェクトを発足し、新たな工場と事務所の建設を計画している。仲谷氏はこのプロジェクトの責任者として、事業計画書を監修。資金の一部は「事業再構築補助金」を活用している。

会社の思いや採用増による運営体制なども盛り込みながら、工場や事務所のレイアウトに関しては、SLPの考え方を参考に生産性の高い動線を取り入れた。まさに中小企業診断士としての専門性や経験があったからこそ対応できたといえる。

### (3) 地域経済牽引事業の採択へ貢献

姫路市は、東大阪市や墨田区のような知名度はないが、播磨臨海工業地域などの工場群があり、ものづくり支援に特に力を入れている。

「兵庫県姫路市における基本計画」の中で、成長性が高い新分野の開拓や新製品・新技術の開発に挑戦し続けることにより、地域経済を牽引できる事業として、「地域経済牽引事業」を創出しようとしている。

地域経済牽引事業の認定は、難度が高く、税理士や公認会計士などの専門家に高額で申請書作成の委託をしないと、受理されるのが難しいという。仲谷氏は、新設する工場がこの地域経済牽引事業に認定されるよう、中心となって事業計画書を完成させ、見事に認定

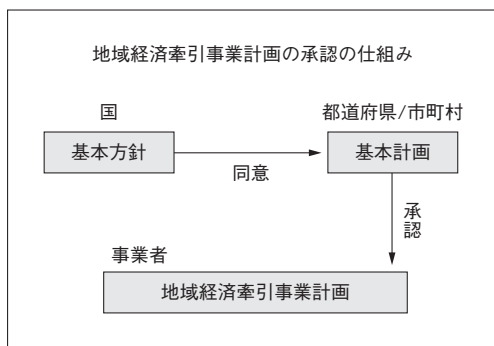


に成功した。

計画書の作成では、特に数値の算定に苦労したという。半導体関連事業の数字を抜粋し、売上比率で按分をしたうえで収益計画を明示する必要があった。また、事業の社会的意義や成長性を表現する際に、過去に自社の業務で各種補助金申請を行った知識や経験が生きたという。そうして苦労しながら完成させた計画書で見事に地域経済牽引事業を勝ち取ったのである(図表)。

仲谷氏にとっても初めての挑戦であったが、「診断士仲間にも聞きながら、自らも勉強しつつ試行錯誤しながら取り組んだことで、自分の成長にもつながり、会社にも貢献できました」と嬉しそうに語ってくれた。

図表 地域経済牽引事業計画認定フロー



筆者作成

## 4. 今後の目標について

### (1) 地域未来投資促進税制の獲得へ

「兵庫県の地域経済牽引事業に認定されたステータスを生かし、ゆくゆくは経済産業省の『地域未来投資促進税制』の適用を目指しています」と仲谷氏は今後の目標を熱く語る。

地域未来投資促進税制が適用されると、建物の場合は20%が特別償却の対象となる。同社の投資は今後増加が見込まれるため、これは大きなメリットである。

「地域経済牽引事業の認定時のように、税理士や公認会計士などに安易に頼るのではなく、苦労してでも自分たちで積極的に挑戦し

て成長につなげたい」と仲谷氏は言う。

### (2) 企業内診断士とは課題解決の専門家

仲谷氏にとって企業内診断士とは、課題解決の専門家であるという。会社の中にある多様な課題は自分に引き出しがないと解決できない。また、自分では解決できないようなことでも、さまざまなバックボーンを持つ診断士仲間がいることは大きいという。

最後に仲谷氏にとっての仕事の価値観について語ってもらった。

「自分が成長できるかどうかが大事です。この会社では、前職では経験できないようなことを経験させていただいてモチベーションにつながっています」

仲谷氏のように成長を楽しみ、人が取り組まないことに積極的に挑戦する課題解決の専門家がいるからこそ、企業は成長できると、取材を通じて改めて深く感じた。

### 仲谷 陽介

(なかに ようすけ)

兵庫県姫路市在住の企業内診断士。近畿大学農学部水産学科卒業。水産系おつまみ会社に在籍中、2014年中小企業診断士登録。2020年に金属材料卸・ものづくりを行う中小企業へ転職。現在は経営管理部課長として、経営戦略、人材採用、教育システム構築などを担う。診断士活動は小規模事業者支援、補助金申請支援など。趣味はトレイルランニング。



### 栗秋 幸裕

(くりあき ゆきひろ)

中央大学経済学部国際経済学科卒業後、大手通信業で約10年間営業を経験した後、本所で事業企画や委託会社運営を経験。2022年中小企業診断士登録。2005年から維持しているITコーディネータと両立して、ITで経営の効率化を目指す企業の支援を行う企業内診断士として活動中。

