

有限会社旭堂看板店
代表取締役 水谷俊彦

会社のマンパワーを高めた 家業から企業への転身

ロープ施工市場に現れた新星が
その魅力と可能性を語る



旭堂看板店は1952年の創業以来、右肩上がりに業績を伸ばし続け、来年で創業70周年を迎える。3代目に当たる水谷俊彦社長は、少数精鋭の家族経営だった会社の体制を一新。2017年の社長就任以降、人材の確保に努めて会社の基礎体力を高め、年間売り上げが初めて1億円に到達するなど、その地盤を固めつつある。

コロナ禍による経済ショックに苛まれた近年では、新たな一手としてロープ施工に着目。本格的なビジネス化に向けて、4人の専門スタッフたちとともに研鑽を積んでいる。今まさに転機を迎えている同社。その軌跡を追いながら、水谷社長に今後の展望を伺った。

有限会社 旭堂看板店

代表取締役：水谷俊彦

本社所在地：愛知県名古屋市長区瑞穂区内方町2-8

創業：1952年9月

社員数：13名（2021年12月現在、パート・アルバイト含む）



Instagram



ホームページ

下請け依存の脱却を目指し 家族経営からの転身を図る

愛知県の中心街、JR名古屋駅から市営地下鉄の桜通線に乗り継ぎ、南東方面に約20分。端正な街並みの一角に、旭堂看板店はそびえている。

「県内で最先端の看板屋を目指す」。そう力強く宣言するのは、旭堂看板店の舵を取る代表取締役、水谷俊彦氏だ。新しいものを常に取り入れようとする好奇心と、常に前のめりの姿勢を崩さないチャレンジ精神で、社員の力を押し上げ、引っ張ってきた。その自信に満ちた言葉は、勢いやブラフではない。5年先を見据えた長期スパンの経営ビジョンと、その成功を裏付けていく1年単位の細かい目標の数々。実現できる可能性を十分に抱いているのはもちろん、実際に会社を成長させてきたという自負があるからこそ、胸を張って言い切れるのだ。

同社が創業したのは、1952年。水谷氏の祖父、俊夫氏が個人経営として旗揚げしてから、これまで親子3代で築き上げてきた。今では10人以上の従業員を抱える同社だが、もともとは長きにわたる家族経営で、人数を増やし始めたのはここ10年くらい。経営理念である「粋な仕事で社会に必要とされる企業を目指す」の言葉の通り、ニーズの一步先を行く心配りを重視する方針で着実に地域の信頼を獲得しながら、まちに根付く看板屋として少しずつ礎を固めてきた。父・一夫氏の代になっても、経営方針は変わらず。現社長の俊彦氏も、1998年に高校を卒業するやいなや、家業を手伝うように。祖父が引退してからも、兄を加えた3人体制で切り盛りしてきた。

俊彦氏が入社してから最初の転機になったのは、2008年。当時、大手コンビニチェーンの下請けに売り上げの50%ほどを依存していたのだが、先方



2008年に新しく建て替えた名古屋市の本社

から一時的にはしごを外されてしまい、一気に仕事を失う事態を引き起こしてしまう。このままでは、いずれ会社は傾くかもしれない。危機感を感じ、俊彦氏は本格的に経営学を学び始めた。「あの頃から、いつか会社を継ぎたい思いはずっと抱いていました」と述懐する。同年には、他業種を含めた地域の経営者たちが集い、互いに意見交換を行う愛知中小企業家同友会に入会。そこでの出会いが、俊彦氏の企業に対する考え方を大きく変えるきっかけになっていった。



2013年に設立したLED事業部。現在、
全体売り上げの約3割を占める

工場内で働くスタッフたち。
現在では10人以上の社員
を抱えるまで成長した

人材確保で得られた企業成長と 社員育成に潜む落とし穴

同友会に参加し、多彩な業種の経営者と話す機会を得た俊彦氏。これまでは経営ビジョンも、年間の売り上げ目標すらもなかった同社にとって、仲間たちとの話は目からうろこの連続だった。彼らに倣って、5年先の経営ビジョンを定め、実現させるための経営指針や具体的な年間スケジュールを策定。売り上げ目標を定め、自社の立ち位置をその都度知っていく重要性も学んだ。そのなかでも特に必要だと感じたのは、人材の確保だ。「事業をこれ以上大きくしていくためには、家族経営では限界に差し掛かっていました」

さっそく求人を募集し、何人かの従業員を採用。最初のうちは、慣れない指導と作業効率の低下によってかえって売り上げが落ちてしまい、やきもきする日もあったものの、1人、2人と社員を増やしていくうちに、みるみる業績は安定していった。もともと、企画・デザインから施工まで一貫受注できる体制が強みだったのもあり、マンパワーさえあれば、自然と仕事は増えていったのだ。2011年以降は、毎年右肩上がりとなり、

安定した収益を確保していった。

その頃になると、取締役部長という立場でありながら、父に代わり実質的に会社の実権を握っていた俊彦氏は、毎年のように社員を採用。すぐに10人弱くらいにまで増員した。2013年には、幅広い業務に対応するため、看板の照明を取り付ける専門部隊としてLED事業部を設立。2014年、初めて年間売り上げが1億円を突破した。従業員も技術を身に付け始め、会社は順風満帆に成長カーブを描いていたものの、2017年に思わぬ落とし穴が待っていた。

それは、信頼していた一社員の突然の離職。しかも、大手コンビニチェーンの大規模な表示切り替えという、同社としても最大規模となる重要案件をこなした直後であり、その中核を担っていた人物だった。社内でも人望が厚かったスタッフで、彼の退職により、芋づる式に後輩数人も辞めていったという。年間売り上げは、過去最高の2億3,000万円を記録。しかし、代償として痛すぎる戦力低下を招いてしまった。

「社員側と経営者側の間で、少し会話が不足していたのかもしれない」と、俊彦氏はこの時の課題を挙げる。勢いに任せて一挙に従業員を増やした結果、

円滑な情報伝達が不足してしまい、十分な関係を構築しきれなかったようだ。

反省を生かし、現在では社員間の垣根をあえて少なくし、オフィス内の風通しを良くするよう配慮。コミュニケーションを重視するのはもちろん、新しく入社する人には必ず会社の良い部分と弱い部分を両方伝えるようにし、入社後のギャップを少しでも軽くしてもらうようにしている。

さらに、定期的に社内勉強会や、全社員参加のレクリエーション、合同誕生日会などさまざまなイベントを実施。親睦を深め、社内の情報共有に努める。

このほか、社内の基本方針として、整理・整頓・清掃・清潔・躰を取り入れる5Sを導入。普段の身支度を整えるほかにも、例えば5月にエアコン掃除、6月に駐車場草むしり、8月に倉庫の整理など、年間スケジュールを定め、具体的な活動を促しているという。

俊彦氏自身も、社外に積極的に繰り出し、さらなる情報収集に勤しんでいる。2019年には、業界関連企業による全国ネットワーク、サインの森にも入会。自ら全国規模の業界団体へ飛び込み、知識やノウハウの取得に励む。「同友会と二足の草鞋で、より多くの経営者たちの爪の垢を煎じて飲みつつ、柔軟なアイデアを常に模索し続けています」



社員の情報共有と交流を図るため、定期的に社内勉強会を実施。それ以外にも、レクリエーションや誕生日会など数多くのイベントがある

東と西の草分け企業に続け！ ロープ施工会社の新鋭として 看板業界に切り込む

人事のごたごたも落ち着き始め、再び軌道に乗りつつあった矢先、またも悲劇に襲われる。未曾有の経済ショックとなったコロナ禍だ。同社も他のサイン製作会社の例に漏れず、売り上げが悪化。特に、全体売り上げの3割ほどを確保していたLED事業が、外出自粛に伴う需要低下などで暗礁に乗り上げたのは痛かった。

それでも何とかやりくりし、1億円以上の売り上げは確保。とはいえ、2019年は自身が社長になってから最低となる1億3,000万円にまで落ち込んでしまった。しかし、後ろを向いてばかりではいけない。俊彦氏は、既に次の事業の柱になり得る一手を打ち始めている。それが、2020年から本格的にビジネス化し始めているロープ施工だ。これは、職人自身の体を中空でロープに結び、つるされた状態で作業する施工方法。身ひとつで施工できるため、狭い場所でも看板を取り付けられ、ローコストで提供できる。

ロープ施工に可能性を感じたきっかけは、サインの森でたびたび開催される交流会での出会いだった。同組合認定企業のひとつである埼玉県のグローアップと、福岡県のRASTAQは、ロー



高い場所であっても、足場を使わずに作業可能。ロープ施工は、ローコストかつ短納期を実現する

プ施工ではともに豊富な実績を持ち、地域NO.1との呼び声も高いサイン製作会社だ。話を聞くだけで、その繊細な職人技にあこがれを覚え、俊彦氏の好奇心が湧き立った。「最初はまず単純に、カッコいいと思い、興奮しました。ほどなくして自分で調べてみたところ、東海

地区にまだ競合が少なく、ブルーオーシャンになると感じたんです」。熱い職人魂が刺激されると同時に、俊彦氏の冷静な部分も、ビジネスチャンスだと訴えかけていた。そしてなにより、短納期で施工できる点が魅力的だった。これなら、顧客に1日でも早く看板を提供できる。水谷氏の心に根付いた「粋な心」が、その一歩を後押しした。

やると決まったら、次は本格的な資格の取得が急務だ。2020年5月、産業用ロープアクセス協会「IRATA」に加盟している兵庫県の企業を訪ね、技術講習に参加。資格取得に加えて、看板業界以外の声も聞き、見聞を広げた。

今では俊彦氏含め5人のスタッフがロープ施工に対応できるようになったほか、工場内に専用の練習場も用意。たとえ現場作業がない日でも、鍛錬を欠かさないようにしている。「自身も初挑戦の身なので、スタッフたちとともに毎日勉強中です」とはにかむ俊彦氏。東

屋内練習場で、汗を流すスタッフたち





社長含め 5 人のスタッフたちがロープ施工の案件に携わる



サイン業界で懸念されがちな安全面においても、空中養生の設置を検討するなどして、模索が続けている



会社のビジョンを可視化したイラスト

西の草分け企業に追い付けるよう、研鑽を積んでいる。

事業を開始して間もなくは、認知が進まず案件につながらなかったものの、SNS やホームページで地道に発信し続けると、少しずつ引き合いも増えていった。現在では、サイン事業の売り上げ 2 割以上を占めるにまで拡大。来期以降の V 字回復に向けても、大きな役割を担っている。

SDGs、ドローン、QCDS の徹底時代を捉えたビジネス構築が売り上げ 2.5 億円をつくり上げる

ニーズを先取りした取り組みは、ビジネスとして一本化し出したロープ施工にとどまらない。それ以外に現在注力しているのが、SDGs への貢献だ。

例えば、項目のひとつである「4. 質の高い教育をみんなに」の一環として、社内勉強会や部署内の掃除、資格取得の支援補助などを実施。これは前述した通り、以前から社内で行っていた通常業務のひとつだ。ほかにも、「17. パートナリシップで目標を達成しよう」として、サインの森や同友会との交流、「12. つくる責任 つかう責任」として看板の LED 化、余った端材の再利用を推進するなど、これまで当たり前のように進めてきた業務や社内ルールの数々が、そのまま SDGs への貢献となり、ビジネス

の充実、安定した収益にも一役買っているという。

さらに、2021 年 5 月には、高所作業などで活用が模索されているドローンの飛行資格も取得。まだ安定したビジネスモデルは構築できていないものの、依頼があればいつでも稼働できる準備は整っている。

柔軟に時代の潮流を取り入れ、世界規模の大不況をも乗り越えてきた同社。これから先もアンテナを張り巡らせ、ひたむきに突き進んでいきたいと力を含める。今期は、水谷氏が社長就任してちょうど 5 年。来年は、社長就任時に掲げ

た経営ビジョンの、結実となる 2022 年だ。当面の目標は、「ロープ施工の愛知県 No.1」。そして、2024 年までに、売り上げ 2.5 億円を達成するのを目指しているという。

そのための施策として、サイン事業部ではロープ施工のさらなる確立と、全国規模の施工管理体制の構築を模索。LED 事業部でも、QCDS※を徹底する事業部方針を掲げるなど、具体的な目標を定め、会社の成長につなげている。バイタリティを決して失わず、次々に新しい挑戦を続けている俊彦氏。同社の未来が、今後も楽しみでならない。



SDGs への取り組みも標榜している同社。社員の働き方、材料のリサイクルなど業界に関わる数多くの分野で実践している



2021 年 5 月に資格を取得したドローン。社内での飛行練習は欠かせない

※ Q=Quality (品質)、C=Cost (費用)、D=Delivery (納期)、S=Safety (安全) の頭文字。それぞれを可視化し、納期遅延や労働災害といったトラブルを防止する工場管理の考え方