

2017年度「持続的競争力研究会」新潟視察コース コーディネーター所感

コーディネーター

明治学院大学教授

神田 良

株式会社 GFN 代表取締役

五味 由紀子

研究調査の目的と概要

持続的競争力研究会は、9月14日と15日の2日間にわたり、新潟の老舗企業を訪問して、持続的競争力の構築、維持強化に関して研究調査を実施した。

今回は、新潟県という地方都市において、どのように企業がどのような志を持ち創業し、地方の市場に受け入れられ続けてきたのか、時代の変化にもかかわらずそうした地方市場で存続し続けてこられたのか、さらには地方市場が縮小する現状を踏まえて、どのようにしてさらなる存続を図ろうとしているのかを研究した。

調査にあたっては、次のような具体的な質問項目を対象企業に事前に投げかけ、原則として社長に講義を受け、工場や販売現場を見学した。

1. 長期間に亘って存続できた経営上のポイントを、経営者としてどのように考えているのか。
(全社共通の質問)
2. 各企業の事業での中核的なビジネス展開で最も重要と思われる事項に関して、戦略上重要と思われるポイントは何か。
(企業に応じて異なる質問)
3. 当代当主として、時代に合わせて、特に意識して変革したことは何か。
(全社共通の質問)

これらの質問は、①経営者として持続的競争力をどのように捉えているのか、②中核的事業の中で持続的競争力をどのように生かしているのか、③企業の伝統を守るだけでなく、時代変化に応じて持続的競争力をどのように維持・強化しようとしているの、といったポイントを調査することを意図している。

以下、研究調査に基づいて、各社から得た知見を簡単に整理する。

加島屋

1. 会社概要

1855(安政2)年、初代長七が信濃川、阿賀川で獲れる鮭などの塩干物を扱う商店として創業。明治20年代には酒粕を活用して鮭など粕漬けを日常総菜として売り出す。昭和30年代には、本物の味を提供したいとの志のもと、現在の主力商品の一つである「さけ茶漬」発売。「今日の食事は明日の命づくり」との考え方にに基づき、自然の恵みである素材を厳選して、手作りで本来の味を引き出し、家庭の味を届けるとの姿勢を貫き、地元に着き定着している。

大きな事業変革としては、代表的商品「さけ茶漬」を発売したことが最初で、これによって新潟のどこでもある「塩引き屋」から、贈答品市場での全国ブランドの会社へと変貌した。さらに 1990(平成2)年には、カナダにキングサーモンの養殖会社クリエイティブ・サーモン社を設立、2010(平成22)年には稚魚を生産しているシー・スプリング社を買収し、稚魚からの一貫養殖を実現した。こうして、事業のもう一つの柱を築くとともに、海洋資源が減少する傾向にあるにもかかわらず、良質の素材を安定調達できるようにしている。

現在、5代目加島長八社長が事業を継承している。

2. 持続的競争力構築のポイント

① 越後の食文化で独自性

鮭に始まる地元の食文化を基盤にして、手作りの家庭料理を提供するビジネスという基本理念を中核にして、新潟だけでなく全国的なブランドを構築している。ビジネスの原点は、お客様に喜んで頂くことで信頼関係を築くことにあり、信頼関係は従業員とお客様との一対一の関係に基づくと考え、対面販売にこだわる。この対面販売を通してのクレーム対応を、忠誠顧客づくりだけでなく、新商品開発のアイディアに繋げている。

② 時代の変革に挑戦

食生活の変化に対応して、核家族化に向けた小型商品の開発、若年層の開拓に向けた洋風総菜 Deli シリーズの発売などを展開する。しかし、たとえ加工技術が進展して食品の長期保存が可能となっても、自社の個性である、旬を大切にした手作り商品といった基本は変えないことが挑戦であると認識している。

③ 経営方針に基づき、さらに強化

自社の強みは、トレーサビリティを確保した安全・安心の食べ物を提供することであるとの信念を確認し、それは社員が直接買付に行って目で確かめる、製造でも手作りで品質を確保する、さらには対面販売で売るといった一貫したビジネス・システムによって実現するとの経営方針を明確にしている。さらに、それが自律した社員・組織によって可能となるとの思いから、自分で考え行動できる社員を育成するための職場環境を整えることも、経営方針に掲げている。

行形亭（いきなりや）

1. 会社概要

元禄時代に茶店として開業し、300年以上の歴史を持つ。その後事業を変えて日本料理屋になり、町人に名字が許されるようになったときに行形という名字を付けた。9代目までは代々松次郎の名を襲名してきたが、先代からは襲名しなくなった。1954(昭和29)年、株式会社に組織化した。現在、11代目当主行形和滋社長が継承している。新潟の繁華街は古町であるが、行形亭(いきなりや)はそこからは離れていた。そのため、代々、旦那衆などを引きつけるために料理ばかりではなく、鶴、雉、猿などを飼ったり、また広い庭園の魅力を最大限生かしたりと工夫を重ねてきた。その結果が、資産として蓄積されてきた。全部で13部屋を擁し、宴会は他の人の目を気にしないで進めることができる。

新潟は古くから古町という花街を中心にして接待文化が培われてきた。その伝統は現在も続いているが、三業(料亭、芸妓、置屋)が整ってはじめて可能となる。近年、芸妓の高齢化が問題となり、芸妓を育成するために株式会社制度を導入し、若手芸妓の育成を推進している。行形亭もそうした動きを支援し、接待文化を維持・強化に乗り出している。

2. 持続的競争力構築のポイント

① 歴史的蓄積と料亭文化で培われてきたノウハウ

強みは歴史を感じさせる建物と庭園といったハードウェア、さらには個別の宴会部屋に顧客の状況を考慮して適切に料理を運び、食事を楽しんでもらうもてなしといったソフトウェアの組み合わせである。客に直接接する女将と仲居、裏方として料理を作る主人と料理人、さらに両者の連携が、そうした強みを支える。調理師学校を出た人をまずは見習いとして雇い、OJTで料理人、仲居として育てる。これによって、暗黙知としての行形流のもてなしを繋げている。

歴史を感じさせる建物は、登録文化財の指定を受け、その歴史的な重さを感じさせている。とは言え、時代に合わせて設備の近代化を図っているが、建物の雰囲気や壊さない工夫を随所に取り入れ、歴史の重さというブランド価値を棄損させていない。

② 人を呼び寄せる

家訓である「一歩進むな、半歩遅れるな」の精神で、急激な革新ではなく、時代に合わせて少しずつ変革するという姿勢が守られている。変革の中心は、料亭で食事を楽しむ体験を、より多くの人に提供することに向けられている。体験することではじめて、料亭の価値を認識、判断できるからである。接待客だけでなく家族客や仲間の会、また新潟の人だけでなく、外国人も含んだそれ以外の人にも顧客層を広げる挑戦を試みている。

③ 地域文化と連動して価値の向上を

一軒の料亭としての価値は、それだけで向上を図るには限界がある。そのため、三業間の連携を強化したり、新潟市の料亭業界を一緒になって盛り上げている。また、近隣の文化的な建物と協力して、景観を楽しむ観光客も引き寄せようと、昼時間でのカフェ営業も開始している。

丸屋本店

1. 会社概要

本間長松が 1878(明治 11)年に、菓子屋修行を終えて駄菓子を製造販売する事業を興したのが始まりである。2 代目長太郎、3 代目綾次郎の時代へと続くが、その間、駄菓子の限界、市場の変化を読み取り上菓子へと転換を図り、洋菓子の製造も始め、和洋菓子店として変貌を遂げる。技術力向上に努力を続けてきた結果、新潟県の菓子業界で要職に就くばかりでなく、県の品評会をはじめとして、全国的な品評会などでも数々の賞を得ている。1989(平成)元年の全国菓子博覧会では「新潟の雪」をテーマとした「雪浪漫」で名誉総裁賞最高賞を得て、全国的な知名度を誇っている。

新潟の素材を生かした手作り商品にこだわりを持つため、大量生産体制を築いておらず、24 店舗の販売店網は県内に配置されている。現在、4 代目当主本間彊社長が継承し、上菓子で新たな挑戦に挑むだけでなく、フランス菓子を中心にした洋菓子でも新たな商品開発を試みている。また、健二専務が後継者として修行中である。

2. 持続的競争力構築のポイント

① 新潟の菓子で勝負

伝統は革新の連続であるとの信条のもと、老舗ということに胡座をかくのではなく、絶えず挑戦者としての意識を持っている。日本の伝統文化を継承することは当然で、とりわけそれを担っている職人をはじめとする従業員を大切にしている。定年制度はあるものの、現在 76 歳で現役を続ける職人もいる。

存続で重要なことは個性である。彊社長は従来、東京を向いて仕事していたが、それでは所詮モノマネで終わってしまうことに気づき、新潟でなければ出来ないものを作るという経営哲学に志を変えたという。新潟は米だけでなく、果物や野菜の美味しい物を産している。これを生かすことで強みを再構築している。Farmers' Sweets ブランドを立ち上げ、最高の農産物を生産する農家との連携を図り、その素材の美味しさを引き出す商品群を開発している。

② 「地産訪消」へ

新潟の菓子屋として、地産地消に取り組んできたが、地域市場の縮小もあり、地域を越えて新たな市場を開拓する戦略を打ち出している。新潟県内で消費している美味しい物を、その個性を失わずに全国へと訴求しはじめている。常設店舗ではなく、百貨店の物産展などを活用して、出張販売を行うことで、新たな市場に訪れる。これによって、そうした市場から顧客が新潟を訪れて商品を買うといった流れを創り込もうというわけである。社長はこれを「地産訪消」と呼んでいる。

③ 流通チャネルの変化に挑戦

菓子製造業の競合は同業者ではなく、コンビニや Amazon などの流通業であるとの認識をもつ。大きなセリングパワーを背景として、地方の名物を安価で全国販売する行動に出ているからであ

る。この流通革命にどのように対応していくかが、現在の大きな経営課題だという。

玉川堂

1. 会社概要

1816(文化 13)年、初代玉川覚兵衛が鍋や薬罐などの日常雑器を鋳起で作り始めたのが始まり。鋳起銅器は弥彦山から産出される優良な銅があったという地の利を生かしたものであった。以来、鋳起銅器の本業を200年以上続けている。明治になると、政府の外貨獲得政策に応じて海外博覧会に出展し、その後も博覧会に出展し多くの賞を得ている。鋳起銅器では着色技法も開発して、世界に類を見ない製品を作り出している。

各当主とも、時代のうねりの中で多くの挑戦を試み、革新を続けてきたし、多くの経営危機にも見舞われたが、その都度、当主が果敢に企業変革を成し遂げ、事業を継承させてきた。鋳起銅器の技術を単に受け継ぐ伝承ではなく、革新の連続から生まれる伝統を旨としてきた。現 7 代目当主基行社長も1995(平成 7)年に入社すると、売上高が3分の1に減少するという経営危機に遭遇して、事業改革を推進した。現在も新たなブランド価値構築を目指して、新たな伝統づくりに向けて着実な歩みを続けている。

2. 持続的競争力構築のポイント

① 商品価値を認識させる

燕の工芸品は問屋を通して販売されてきた。しかし、それだと商品の本当の価値を正確にエンドユーザーには伝えにくいし、お客様からの声を直接聞くこともできない。鋳起銅器がもつ商品として価値を大切にし、その正当な価値を棄損させないためには、直接エンドユーザーとの接点を持つことが不可欠。そこで、百貨店で実演販売を実施したり、海外の見本市へ出展したりして、直接的に顧客に対して鋳起銅器の魅力を伝えている。加えて、直営店を東京青山、銀座にも開設している。ルイヴィトンやマツダなどとのコラボレーション商品も、商品価値を高める施策である。

② 作り手の思いを伝える

職人は不可欠の存在である。しかし、従来のような技は持っているが、寡黙で自分の制作したものを説明できない職人では、商品価値を伝えきれない。顧客に対して自分の制作した作品を思いも含めて伝えることができるように、職人育成の考え方、教育体系を変更している。また、そのため、積極的に作業場を開放して見せているし、そうした職人がかっこいいと思われるような施策も考え、若い後継者が入社し、自己実現できる環境作りに取り組んでいる。地域の雇用にも貢献するものと確信している。

③ 地域価値と連動させる

商品だけでなく、玉川堂(ぎょくせんどう)の企業価値向上もブランド戦略では欠かせない。それは燕といった地域の価値とも連動させることで、さらに模倣困難で差別化可能なものになる。

顧客がその価値を認めて、本店まで足を運んで買いに来るように、「工場(こうば)の祭典」など、地域を巻き込んで、地域価値向上を仕掛けている。

マルト長谷川工作所

1. 企業概要

1924(大正 13)年、長谷川藤三郎が、自分の名前に因んで「マルト」と称して組子締め(締めハタ)を家の小さな仕事場で始めたのが、創業である。その後自分で考案した新商品を世に送り出したとの思いが募り、特にペンチに魅せられ、当時作業道具の先進地である大阪に頻繁に出かけ、大量生産に必要なスプリングハンマーを新潟ではじめて導入した。品質向上はもちろん、自社ブランド「競馬」を立ち上げるとともに、いち早く工業デザイナーとの協力でデザインにも力を入れた。

2代目藤三郎のときに躍進のチャンスが到来する。一つは資生堂から35万丁の爪切りを1年間で納める仕事が入り、大量生産体制を築ききっかけとなった。また、アメリカのフラー社など海外市場への進出も実現した。さらにはドイツのホフマン社との取引を通して「KEIBA」ブランドを高級品市場で確立していった。こうした海外展開を推進する中で、3代目直(現会長)は、生産現場の革新も推進した。トヨタ生産方式から学んで、MTP(マルト生産方式)を導入している。

現在、4代目直哉社長が事業を継承し、新たな理・美容分野で、ネイルニッパー、キューティクルニッパーなどの製品群で市場拡大を図っている。

2. 持続的競争力構築のポイント

① 取引を通して学ぶ学習力

マルト長谷川工作所の競争力の源泉は、自社製品にこだわり、競合他社を凌ぐ高品質を目指す姿勢であり、その過程で培われてきた組織的なノウハウである。こうしたノウハウは、もちろん基盤となる技術力がなければならない。同社が鋳造から一貫した生産ラインを持つことで、各生産工程の技術力を上げ、トータルな技術力を向上させていることは、その現れである。しかも、これに加えて取引先との関係を通して、顧客から求められるより一層高いレベルでの仕様に応えることで、さらにその技術力を強化・蓄積してきたことも見逃せない。この学習能力こそが、同社の企業成長の源泉であり、持続的競争力の源となっている。

② 全員で理念を創り込む

機械化が進んだとは言え、最終的には職人の手仕事により競合他社とは異なる切れ味の道具を生産する同社では、技術力の向上は人に依存することとなる。これもまた同社の持続的競争力の源である。そのため、2011(平成23)年から1年半以上を費やし、従業員全員で企業理念の制定に取り組んだ。こうして、「地域とともに歩む大家族主義」、「常に新しいことに挑戦する」、「物づくりは人づくり、人づくりは物づくり」との創業理念、「一人ひとりが輝く人づくりでつながりと感謝の心を育みます」、「世界を駆けめぐる物づくりで縁のある全ての人を幸せにします」を制定、共有化している。

③ 新たな市場で学習を

世界的なネールアーティストと組み、その要求に応じた高品質の理美容ツールを開発、販売に乗り出している。ここでも新たな学習機会を自ら作り、技術力向上と市場開拓に挑んでいる。

朝日酒造

1. 会社概要

1830(天保元)年、平澤與三郎が朝日神社境内から湧く「宝水」で酒造りを開始し、「久保田の酒」として評判を生んだのが、創業である。明治に入り、2代目與三郎のときには「朝日山」を造り、1920(大正9)年は、他社に先駆けて株式会社へと組織変更している。この間「品質本位」の基本姿勢を強化し、よき米とよき水にこだわり、いつの時代にも安らぎとなる酒を造るという企業マインド「正道を歩む」を確立していく。

清酒の消費量は1973(昭和48)年をピークとして、以後減少を続けている。清酒の生産統制が続き、桶買いなどにより質よりも量を求める製造業の風潮が個性のない清酒を氾濫させた結果でもあった。これに対応して1985(昭和60)年に、吟醸酒「久保田」を開発し、大きく戦略転換を図る。創業時からの正道に軌道修正を行った。4代目社長平澤亨が県醸造試験所嶋所長の協力を得て、地元の米作りからはじめ、精米工程も改良し、淡麗辛口を個性とする清酒製造へと大きく戦略転換を果たした。現在、5代目社長細田康が、こうした久保田戦略の方向性をさらに進化させている。

2. 持続的競争力構築のポイント

① 地元にこだわる

地元のよい米とよい水でよい酒を造ることにこだわり、新潟の清酒にこだわる。そのため、あさひ農研という酒米を造る農業法人も設立し、100%新潟米を使用している。製造でも朝日大学清酒学校を社内におき、技術伝承を体系的に進め、勘に頼っていたものを数値化して合理的な製造に挑戦し続けている。地元の水などにこだわることは地元の自然環境の保全にも向けられ、もみじの里づくり、公益法人こしじ水と緑の会の設立にもつながっている。地元へのこだわりは、人材採用にも表れている。地元の人を採用し、育成することを中心として、地元の雇用にも貢献することも社会的責任であるとの認識を持つ。他所ではなく、地元の価値向上と自社のブランド価値を結びつけている。

② 価値を共有する

久保田戦略では、自社の酒造り、自社の清酒に価値を認める酒屋にのみ、年間一括受注で清酒を直接納めている。高品質な酒を製造し、それに込めている酒造りの価値などの情緒的な価値を付加するのは製造業の責任であるが、そうした価値は、小売店がこうした思いを伝えながら消費者に販売するという店頭付加価値があってはじめて実現できるとの考え方に基いている。全国780店の町の酒屋は、こうした価値を共有している仲間なのである。単なる商品というモノの価値だけでなく、こうした物語というコト消費までも共有することで、差別化された競争力を強化している。

③ 飲む意味を問いつける

コト消費でブランド価値を高める戦略では、「酒を飲む」行為そのものの意味を消費者と共有することが不可欠となる。直営店を出し、飲む場を提供するだけでなく、朝日酒造が考え、訴求している「飲む」意味と消費者が考える「飲む」意味を絶えず摺り合わせ、問いつけることが大きな課題となっている。