

# 地域と企業の力量

## ～持続的発展可能性のある経営～

高木ゼミナール

中村健人、井上宏希、廣澤建太、井岸優太、  
熊谷樹、清川卓哉、京野浩之、佐藤泰人、  
塚原孝裕、佐々木優、牧野祐人、土橋一充、  
佐々木悠登、佐藤貴輔、景浦昌弥

はじめに

### 1. 報告の目的

私たちは東京都墨田区の区役所、墨田区の中小企業を訪問し、「持続的発展可能性を持つ経営とは」という観点からヒヤリング調査を行った。また、同じ観点でヒロカワ製靴、バキュームモールド工業、深中メッキ、埼玉屋小梅、築地市場、マイクロソフト、イワキ(メガネ)、森ビルで調査を行った。

全員が共通で訪問した企業

各々が設定したテーマ(第1章墨田区を1つとして考えた持続的発展：全員、第2章埼玉屋小梅：廣澤、第3章築地市場：中村、第4章マイクロソフト：熊谷、第5章イワキ(メガネ)：井上)に従って調査したことを報告していく。

### 2. 墨田区を1つとして考えた持続的発展

まず全員で訪問した企業は、墨田区の区役所、墨田区の中小企業のヒロカワ製靴、バ

キュームモールド工業、深中メッキの4社だ。以下では各企業が考える企業の力量と、持続的発展可能性を持つ経営に必要なことは何か述べる。

まずは、ヒロカワ製靴から考えていく。この会社は墨田区の企業の減少に伴って作業を分化していたのをほとんど自社だけで行うようになった企業である。そして、メーカーとしてだけではなく、自社商品を自社で販売することで、小売業としての一面ものぞくことができる。この自社一貫生産システムがこの会社の強みであり、他社がまねできない方法である。このコンセプトの先に企業の持続的発展がうかがえる。

次はバキュームモールド工業である。この会社は、100%受注生産なので在庫がなく、お客様が注文してからお金になるのでスピード自体は遅い。しかし、サンプルを作るまでのスピードは速い。また、営業担当が営業専門ではないので、取引はスムーズに行える。この会社はプラスチックが主流化する前から始めプラスチックとともに成長していった会社である。世間のニーズをいち早く感じ取ることができたため現在にいたっている。世間のニーズを探ることは持

続的発展につながる。

次に深中メッキである。この会社は超薄型の金属メッキをかけることに成功した。リチウム電池の安全基準を満たすため、安全基準を満たすため、膜厚3マイクロメートルという薄さで、ニッケルめっきを均一に被せなくてはいけない。これに初めて成功したのが深中メッキ工業だ。成功のカギは世界独自の洗浄技術にあった。会社の規模は小さくとも独自の技術があれば大企業と対等に取引できることが強みと社長の深田稔さんはおっしゃっていた。小さな強みを組み合わせて現在の洗浄技術を生み出し、大きな強みとなった。強みを組み合わせることが持続的発展につながった。

どの企業にも共通しているのは、方法はさまざまだが競合店を作らないような経営戦略を取ることで企業が持続的に発展するのではないだろうか。

最後に墨田区役所である。すみだが目指すのは持続可能な地域活性化への挑戦として「観光と産業の融合」だ。これは大まかに言うとスカイツリーと地元商店街や職人を融合させることだ。1つの企業として成功するのではなく、「墨田区」として成長していくことを第1に考えている。スカイツリーの複合施設「ソラマチ」がある。ここには墨田区の職人の渾身の作品が数多く取り扱われている。また、スカイツリーを見に来てもらおうことでスカイツリー以外の周りのエリアにも足を運んでくれるようになった。このように観光があることで歴史ある地場産業の発達に貢献するという新しい観点である。



さらに、すみだの地域ブランドを確立させるため、「スミダモダン」として商品を認定している。コンセプトは「新しくも、懐かしいもの」である。さまざまな種類のものであふれているがそのどれもが墨田区ならではのものである。これは地域ブランドの成功例といえる。観光のみ、産業のみを地域の強みにしているところはあるが、両方を組み合わせているところはない。

飽きさせないように情報を小出しにしていくなどしてリピーターを増やす方法がある。

「まる得ブック」と呼ばれる年2回発行しているフリーマガジンもある。通常のマガジンと違い区長の挨拶を省き、20代の若い女性をターゲットとした、カラフルなものとなっている。地元住民が自ら食べ歩きながら作っている。また若い人が見て買いたいと感じるかを意識している。

区が一体となって観光と産業の融合に取り組んでいるのは、区役所の戦略が成功しているからである。区が企業に積極的に働き掛けることによって地域の持続的発展につながっている。

## 第2章 老舗和菓子店「埼玉屋」

## 小梅」

私がなぜ老舗和菓子店を調査しようと思ったか。

1つはゼミナールの中で老舗和菓子店「とらや」を取り上げ老舗の経営について討論したからだ。2つ目の理由は2年時に地元に戻り、改めて地元の良さを知り、子供のころから慣れ親しんだ味のお菓子店「柳月」をゼミナールの中で紹介したからである。お菓子は子供からお年寄りまですべての人を笑顔にできるものだ。そんなお菓子についてもっと深く知りたい、お菓子の良さをもっと伝えたいと思い、「埼玉屋小梅」を選んだ。また、北海道には老舗店が少ないのでどういった経営をして長く続けてきたのか興味があったのも理由の1つだ。

### 第1節 埼玉屋小梅～和菓子一筋を貫く老舗

埼玉屋小梅は明治から続く創業118年の老舗和菓子店である。所在地は今話題の東京スカイツリーから徒歩7分という立地で店舗からスカイツリーを臨める。主な業務内容は和菓子の製造・販売・甘味処茶房の経営だ。営業時間は9:00～19:00で定休日は月曜日となっている。お店に入るといきなりガラスケースに入っているおいしそうな和菓子が目に飛び込んでくる。そして、すぐに女性店員さんの優しい笑顔に迎えられる。店に着くとさっそく工場見学とお菓子作りを体験させていただいた。隣には椅子に座りゆっくりとお菓子を食べられ

る甘味処茶房があり、そこで社長の江原森太郎さんにインタビューさせていただいた。店内はこじんまりとしており、地元の柳月と比べると狭く感じたが、ふらっと立ち寄るにはちょうど良い大きさであった。

### 第2節 経営理念

埼玉屋小梅の経営理念は2つに大きく分けられる。

#### ●食べるとお客さんが笑顔になれるものを作る

社長の江原さんは「店舗経営しているというより、おいしいものもお客様に提供する」ことを重視している。1番は118年変わらない味のものを提供すること。次に下町だから気軽に店に入れる雰囲気作りをしていたり、店員とあいさつを自然にできるようなお店づくりをしている。また、子供にも「おいしい」と思えるような商品作りをしているそうだ。これは小さいころからおいしいものを食べていれば、舌が肥えて大人になってもお店に来て買ってくれるようになるからだ。

#### ●徹底した手作りの和菓子

原材料は寒暖の差が大きく土壌が大きい十勝産小豆を使用している。十勝産だけで90%を占めている。やはり冷凍と比べると味が全く違うそうでこだわりがうかがえる。手作りの良さは昔から続けてきたことで安心してもらえるからだ。また、ロスが出ないことや、機械化してしまうと高価な機械を購入しなければならず、それを洗う洗浄

機も必要になるからだ。長く続けるには人件費を抑えることも大事だ。

### 第3節 持続的発展可能性を持つ経営につながる取り組み

#### 地域活性化につながる取り組み

主な取り組みとしては墨田区と提携し銘品会に入り活動している。これは、お客様が入っているわけではない。創業25年以上の店舗が製造販売を行っていることが条件で、49の小売店と飲食店が所属している。埼玉屋小梅もその1つで、昔から続く伝統と歴史を守りながら営業している。さらに、地域イベントを重視していて、墨田区の花火大会でお店を出したり、小学生を対象にスカイツリーでの練りきり体験教室を実施している。地域行事はすみだまつり、さくらまつりに参加し、観光客誘致と地元の地域活性化に協力している。



#### 不変的なもの

これまで埼玉屋小梅は店舗経営にこだわり、百貨店やデパートなどでは販売してこなかった。それはお客さんとの距離を縮め

ることで親しみを持ってもらいたかったからだそう。また、江原社長自ら学び発信する姿勢もそうだあげられる。自分の足でお菓子講習会に参加したり、洋菓子との食べ比べを今でも続けている。

洋菓子店は途中で業界の変化についていくために変化していくところが多いそうだが、客層はお年寄りが多いため、変化するとお客様がついてこれなくなるから変えていないということだ。

#### 結び

今回埼玉屋小梅を訪問して一番感じたのは、地域との「つながり」を重視しているということである。社長さんにインタビュー中にも店内に小学生やお年寄りが入ってきて、お菓子を食べながら談笑していた。初めて訪問した私たちにも気さくに話しかけてくれ、人の温かさを感じることができた。私の地元ではお菓子を買ったら、そそくさと店舗を出てしまいお客様と気薄な関係しか築けない。東京という大都会の中にもこういったアットホームな場所があることに驚いたし、地域とかがわっていくことの重要性を再認識できた。

私はいくら利益をあげていようとも、そこに住む地域の人を無視するような経営をする企業は先が見えていると考えている。埼玉屋小梅のように積極的に地域の人とかがわり、良い関係を築くこと。また、1度決めたことは徹底して変えずに続けていき、現状に満足せずにもっとお菓子を広めていこうという姿勢も大事だ。それが持続的発展可能性のある経営につながると思う。

(廣澤 建太)

## 築地市場 ～伝統とこれからの産業～

はじめに。

市場としての活動と、観光資源としての二つの顔を持つ築地市場を取り上げる。また、老舗の取り組みをテーマにそって結びつけ報告していく。

築地市場とは。

築地市場とは、東京都中央区築地に位置する。その規模は、日本はおろか、世界最大であり、代表的な卸売市場である。

<場内市場> 7社の卸売業者と約1000の（うち、水産820社）仲卸業者からなる。水産物、青果、鳥卵などの業者たちが集まり一つの市場として形成されている。

<場外市場> 業者向けのものだけではなく、一般向けの市場外流通も行っている。場内市場のものを取り扱い、主に飲食店を中心に店を出している。また、その飲食店がテレビ、マスコミ等に頻繁に取り上げられ、いまや場外市場は、観光地化されている。以前は、入場するにも規制があったが、築地市場自体の売上減少に伴い、入場規制を解除した。

観光と産業

先にも述べているように、以前は入場規制があったのだが、これを解除したことにより、本格的に観光と産業の融合がなされ

ることとなった。今では、東京都のガイドブックに掲載されるようになった。さらには、外国人向けのガイドブックにまでも掲載されるようになり、日本としての観光地の一つとなっている。2012年には、東京都豊洲にこの市場を移転することが決定。これにより、さらなる集客力向上を期待する。

マグロ屋樋長。

築地市場といえばやはり、海産物であり、マグロというイメージが世間一般にもある。その築地市場の中でも1、2を争うマグロ専門店がある。それが「樋長」だ。樋長さん自体にも老舗というブランドがあるが、ここでは、大間産のマグロ。戸井産のマグロなど、取り扱うマグロ自体にもブランドがある。しかし、産地にブランド力があっても、すべてが高品質とは限らない。樋長さんの強みとしては、セリが行われる際に懐中電灯を使い、色をみて、掌でつぶし鮮度を確かめる「目」にある。この職人の目で樋長さんは多くの信用を得た。

特殊な世界

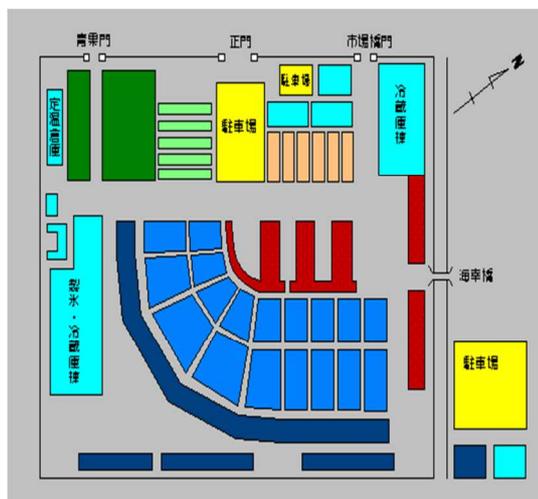
この水産業の世界には、大口の取引にしても、「ツケ」が存在する。期限も大まかにしか決められておらず、まとまったお金がいつ入るのがあやふやなのだ。つまり、ツケを払ってもらわなければ、また新しい魚を競り落とすことができない。そうなるとうい自体の運営ができなくなる恐れがある。だからこそ、「信用」が最も必要となるのである。この信用を得るために、常に一対一で真剣に向き合い、顧客が求めている

もの以上に最高のものを提供する必要があるのだ。そうすることで、顧客とのつながりがより深まり、お互いに信用し、信用される関係が成り立つ。

### 持続的発展可能性のある経営

「信頼+こだわり=持続的発展」につながると私たちは考える。言い方を変えるとすると、「お客様のために〇〇をする」という考え方だ。自分たちのためではなく、誰かのために何かをする。日本特有の「おもてなしの心」が巡り巡って自分たちのためにもつながってくるのだ。自らの利益だけを望むようであれば、つながりも生まれることはない。企業というのは、多くの人が支えあい、切磋琢磨し、形成されている。一人一人の思いや、信念がなければ良い企業にはならない。常に高みを目指しているからこそ、最高のモノを提供することができるのだ。

水産物部卸売業者売場	青果部卸売業者売場	水産物部仲卸業者売場
青果部仲卸業者売場	買荷保管所	関連事業者棟
駐車場	冷蔵庫棟 その他	



※私たちが調査を行った部分は水産物仲卸業者売り場を中心にヒヤリング調査を行った。

(中村健人)

## メガネ業界の持続的発展

はじめに

メガネは体の一部として日本では室町時代からかけられていたという。そのように人とともに成長してきたメガネは現代でも視力の悪い人には必需品となっている。今回はメガネ業界が持続的に発展する可能性のある経営にするためにはどのようにすればいいかというテーマでまとめてみる。今回訪問した会社は、(株)イワキという会社だ。1932年創立の今年で80周年を迎え、現在東京中心に店舗を展開している老舗のメガネ・コンタクト専門店だ。メガネ業界は世界中に存在する業界であるとともに多くの会社があり、競争の激しい業界である。イワキがなぜ東京という中心地で80年も続くことができたのかをここでは考えていく。

## 経営理念

イワキの経営理念「すべてはお客様のためにある」だ。この理念は80年前から全く変わらないという。しかし、経営理念がただのお題目になっていて、実際は経営理念と異なることをやっていたり、理念を実践できていない企業では意味がない。世の中にはこのような企業が数多くあるという。経営理念の徹底と継続、これこそが持続的発展につながるのだ。経営理念を実践していると、お客様に認識が生まれる。認識が生まれ、そこで満足のいく対応をされれば、お客様との信頼になるのだ。信頼があれば次世代の顧客にも親を伝わり、会社の信頼が構築されていくのだ。つまり、経営理念の実践が持続的発展につながる。

## 同業他社との競合

今日の日本では多くの業界で価格競争が発生している。メガネ業界も例外ではない。メガネ3本セットで7,500円という店舗もある。単純な価格のみの競争ではどうしても経済力のある大企業、力の強い企業が必然的に勝ち残っていく。中小企業は単純な価格競争ではほぼ勝ち目がないと考えられる。そこで中小企業が行わなければいけないことは「ニッチ」を見つけることである。ニッチとは隙間のことで、他社がやっていないこと、他社ではまねできないことを行っていくことである。同業他社と競合に負けないようにイワキが行っていることがある。それが差別化だ。差別化をすることで他社との違いをアピールでき、ニッチとうまく合致するのだ。

イワキのメガネは高い。先ほど3本セッ

トで7,500円と述べた。1本2,500円である。しかしイワキのメガネは1本あたりの平均価格は約80,000円だという。さらに店舗に陳列してある中で最高額の商品はフレームのみで179万円である。高額でも売れるというところに差別化の答えがあるのではないか。イワキは世界一の技術と商品とサービスがあると自負している。顧客がイワキに求める要求も他社と比べて非常に水準の高いものになっている。経営理念と合わせてイワキには小売業としては珍しく売り上げに対してのノルマはない。ノルマに追われてしまっただけでは、お客様のためにならないからだという考えである。しかし、お客様の期待値を越えるというノルマは存在している。そしてその高い要求、期待値のノルマを達成し続けることで「安心」という信頼感が生まれる。その信頼感がさらに次世代へと引き継がれ、企業が持続的に発展するのだ。イワキはこのように同業他社と差別化できているため、「格安メガネ店は競争相手にすらなっていない」と話していた。

## おわりに

イワキの強みは「経営理念を徹底的に実践し、継続していることだ」と数多く口にしていた。多店舗展開で各店舗の経営戦略は各店長に任せているが、経営理念にのっけていることに変わりはない。経営理念の実践、それが一番シンプルで一番難しいことなのかもしれないと感じた。イワキは伝統的に顧客をファンにすることに成功している企業であるといえる

企業が持続的に発展するためには差別化が重要になってくる。差別化するためには

企業の力量がなければ差異化できないし、できたとしても長続きしない。企業の力量とは「ニーズに応える力」のことである。ニーズに応えるためには、ニーズを探るアンテナ、技術力、人材、資金力が必要になる。この中の複数の項目がある企業が持続的発展のためのスタートラインに立てるのではないだろうか。

(井上宏希)

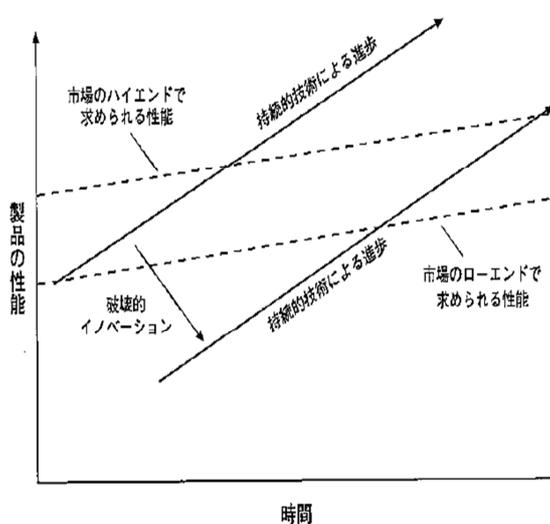


図0.1 持続的イノベーションと破壊的イノベーションの影響

## I T 業界の持続的発展

はじめに

I T というのは現代の必須ツールであり、近年加速的に発達している業界である。とても変化の激しく予想の難しい業界である。そのような変化の激しい I T 業界で企業が持続的に発展することができるのだろうか。今回訪問したマイクロソフト社は現代の I T 業界のトップといっても過言ではない企

業だ。アメリカに本社を置き、世界各地にマイクロソフトがある。その中でも日本マイクロソフトに訪問し、企業の持続的発展に観点を置き、話を聞いた。ここでは I T 業界を中心に企業の持続的発展について考えていく。

## 技術革新

I T 技術というのは爆発的なスピードで発展し、顧客のニーズの移り変わりもとても激しい。特に顧客のニーズに対応しつつ新しいものを開発するのは難しいと話す。I T だけにとどまらず、さまざまな商品には「トレンド」がある。トレンドをつかむということは、ニーズをつかむことに直接かかわってくる。トレンドを作り上げる技術には「持続的技術」と「破壊的技術」が存在する。持続的技術の向上は字の通りだ。急進的なものもあれば、少しずつ進むものもある。持続的技術に関して共通していることは今までの顧客が評価してきた物の性能を向上させるものである。つまり、今あるものの延長線にあるということだ。マイクロソフトで言うところの、P C の性能を向上させることや、インターネットをより快適に扱えるようにすることが持続的技術に当てはまる。

続いて、破壊的技術とは、ごく稀に現れる技術のことで、短期的ではあるが製品の性能を引き下げる。そしてその破壊的技術で作られたものは新しい顧客に評価されることが多い。今までの主要顧客の評価基準、すなわち従来の評価基準では持続的技術の商品のほうが評価は高く、破壊的技術の商品は評価が低い。しかし、最初に述べたよ

うにIT業界は非常にニーズの移り変わりが激しい業界である。新しいニーズをもった新しい顧客の評価基準の下では破壊的技術の商品のほうが優れているという判断が下されるのである。するとその商品は評価され、新しいトレンドとなる。持続的技術の商品は古くなり、敗れていくのだ。

破壊的技術に敗れるというのはPC業界に多いのだが、他にもいくつか例がある。それがバイク業界だ。日本のバイクが注目される以前は、ハーレーダビッドソンやBMWが協力で、長距離向けの大きなバイクを作っていた。多くの顧客に評価され、持続的技術の発展を続けていた。しかし、成長していたのはエンジン部分ばかりで確かに性能は向上したが、値段が上がり一部のファンだけが残っていった。その後、日本のホンダやカワサキ、ヤマハが北米やヨーロッパで発売した小型バイクはBMWなどよりエンジン性能などは低下したが、小型で低価格かつシンプルで使いやすいものだった。新しい評価基準で、新しい顧客に評価されて新しいトレンドを作り上げた。これはハーレーダビッドソンやBMWに対する破壊的技術だ。この他には一眼レフカメラに対するインスタントカメラなどが挙げられる。

### 持続的発展とおわりに

マイクロソフトは、上記の点から、持続的発展を持つ経営はないと話した。持続的技術を発展させることは簡単だが、破壊的技術を狙って発見することは不可能だからだ。破壊的技術の商品を作っても顧客に受け入れられないことも多い。「むしろ破壊的

技術を発見する方法があるのならば知りたい」と管理本部の小林様は話した。大企業でも先が見えない、いや、大企業だからこそ先が見えない業界なのかと感じさせられた。また、「上に上がることも、上に居続けることのほうが大変」という話も伺った。持続的発展はないと述べたが、企業を衰退させないためには既存の顧客のニーズに対応しながらも新しいものを作ることを怠らないことが必要だ。これはとても難しいことだ。どのようにしてこの課題を乗り越えていくかが永遠のテーマである。

持続的発展について否定的な意見をここでは述べたが、高木ゼミとしての見解はここまで述べてきた数々の企業の例をもとに持続的発展可能性のある企業はあると述べたい。企業規模に合わせた発展ではあるが、市場を見据えること、競合企業を見据えること、自社にできることをよく見極めることができれば、企業は持続的発展可能性を持っているという見解だ。

(熊谷樹)

## 全体統括

高木ゼミの統一テーマである。「持続発展可能性を持つ経営」をもとに、フィールド実践を行ってきました。その中で、私たち高木ゼミは、中小、零細企業で持続的発展している企業（老舗）が多い、東京都墨田区に出向き、企業訪問させていただいた内容をこれから報告していきたいと思います。全体統括としてですが、「スカイツリーと地域の資源」は、古くから下町として商店街やものづくり職人を中心に成り立ってきた

墨田区に「スカイツリー」という新しい観光資源ができたことが墨田区を大きく変えることになりました。具体的には、これまで、目立った観光資源がなかった墨田区にスカイツリーができることで、観光面が大きく発展することとなった。これにより、墨田区全体が注目されることで、元々あった素晴らしい職人技が認知されてきている。既存の資源と新たな資源の融合。つまり、「観光と産業の融合」がなされている。互いに共存することで win-win の関係が成り立つ。

#### リーダー（管理者）

というのは、第一に、社是、社訓などの価値の伝承を行うこと。人としての器が大きいこと。この器が小さいと視野が狭くなり、周りを見る余裕がなくなってしまう。相手を思いやる。これは、リーダーだけではなく、人として大切なこと。自分のことを理解してほしいならまず、相手のことを理解することが必要で、そうしなければ誰もついてこない。そして決断力。良い決断ばかりではなく、むしろ、誰もが嫌がることでも決断しなければならない時がある。その時に正しい決断ができるのか。この4つが備わっていると、リーダーを慕い、ついてくる。また、人材育成にもつながり「最高の人材」たちで成り立った最高の組織となる。

#### 最後に

今回このフィールド実践を行うにあたって、気付いたことは、この「スカイツリー

と地域の資源」で述べた win-win。人事管理で述べた「最高の人材」。「差異化」そして「企業の力量」が合わさって持続的発展可能性のある経営につながる。この要素だけではなく、もっともっと多くの要素が合わさって持続的発展していくのですが、私たち高木ゼミで考えた持続的発展の基盤となるのがこの4つです。そして、私たちは、世界に比べると、小さい日本という国の中の北海道札幌で日々の生活をしているわけだが、その中でも日本の素晴らしい技術を武器に世界へ向けて発信している企業がたくさんあることを知り、自分たちが見ている世界の小ささを改めて感じた。それとともに、各々思うところが多々あるだろう。その思いをこれからの自分自身の糧とし、どうするかはその人次第だ。一つだけ確実に言えることがある。それは、私たちの可能性は果てしないということだ。この経験をただの課外授業の一環としてではなく、自分が成長するための一つのステップだと思えるようになれば、本当の意味で「学び」の大切さを理解しているだろう。私たちはまだまだ未熟で、持っている力も微々たるものだ。しかし、視点を変えると、その分多くの学びを得ることができるのだ。一人一人が成長し、得た学びを次の時代に伝承していくことも、日本という企業の持続的発展可能性に不可欠なことを忘れてはいけない。

（中村健人）