



慶應義塾大学ビジネス・スクール

中堅企業のオムニバスケース

【課題】本ケースは年商10億から1000億円までの「中堅企業8社」について、経営者のインタビューをもとに作成したケースである。8社の事例から「いい会社」、「つよい会社」についての仮説をグループで5つ以上作成して、グループごとに発表してください。その場合、①具体的な仮説、②その仮説が重要であると考えた理由をまとめて下さい。たとえば、

- ① 「仮説1、多くの中堅企業の経営理念は「世のため、人のため」「自社の技術で社会に貢献します」といったような、漠然とした広く浅くというよりも、「現実の具体的な課題や問題（たとえば、長野県の交通弱者を支えるインフラに徹します）によって定義されている」
- ② ミッションを狭く深く限定することで、事業ドメイン、選択と集中が明確になり、社員のコントロールシステムや行動の指針になるため。

1. 中央タクシー株式会社：「お客様が先、利益は後」と考える会社

日本のタクシー業は典型的な規制業種、成熟業種である。ときどきの政権によって規制が強化されたり、あるときは緩和されたりと、外部の事情や状況によって振り回されてきた。タクシーの市場規模を輸送人員でみると、この20年で半減したにもかかわらず、運転者の数はほとんど変わっていない。

私たちがタクシーを利用する場面の多くは、駅やホテルのタクシー乗り場、あるいは「流し」のタクシーに手を挙げ、乗り込む。乗務員やタクシー会社のサービスや料金はほとんど同じなので、目の前に停まっているタクシーから消費される。乗車の順番がくると後部座席のドアが自動で開き、乗務員に行き先を告げ、到着を待って料金を支払う。

しかし中央タクシーは駅で客を待ったり、街中を流して飛び込み客を探したりしない。客が居そうなところで待つのではなく、お客様から指名してもらい、お客様が指定する場所、たとえば自宅や病院へ駆けつける。月曜日の午前中など、配車を希望しても、30分、1時間待ちは当たり前。それでも乗り

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 磯辺剛彦（2014年12月作成）

たい客が多数いる。「街なかを中央タクシーが走っているのを見るとホッとする」、「朝一番に中央タクシーに乗るとその日1日気持ちがいい」などという得意客もいる。

配車予約の電話が鳴り響く平日朝のコールセンター（会社提供）



5

10

宇都宮恒久氏（現会長）が中央タクシーを創業したのは1975年、28歳のときである。社員も経営者もやりがいを感じる理想のタクシー会社を作ろうという思いからだった。創業してまもなく、京都のMKタクシーの青木定雄氏に教えを乞いに行き、お客様目線に立ったサービスを次々と導入した。

たとえば、①お客様が乗車したときに自己紹介をする、②お客様の乗降時には自動ドアを使わず、乗務員がいったん下車してドアを手動で開閉する、③お客様が雨に濡れないように傘を差し掛けるといったことだ。しかし、創業当初はまったく効果があがらなかった。というのも、どんな良いサービスや取り組みを導入しても、経験者が全部壊してしまったからだ。

15

20

乗務員がドアの開閉をする（会社提供）



25

30

「タクシー業界の常識は世間の非常識、という部分がかかなりあると痛切に感じました。私はある程度の年数をかけて、社員を入れ替えていくことを決断し、78年頃から業界未経験者の採用に踏み切りました。濁ったコップの水をきれいにしていくために真水を注水し続けたのです。今では、わが社のサービスがお客様にも浸透し、電話での配車率が全体の約9割になっています」

清潔なトランクルーム（会社提供）



中央タクシーの社内では、顧客サービスについて見習うべき伝説や逸話が語り継がれている。地元の幼稚園から病院へ女性客を送り届けたとき、この女性は自分が財布を持っていないことに気づいた。「財布を落としたみたい」。中央タクシーの運転手が、まず、車内のどこにも財布がないことを確認した後、女性に「お代はいつでも結構です」と伝えた。とりあえず病院で用事を済ませるよう促し、自身はその間に幼稚園に引き返した。幸いにも幼稚園の入り口と乗車場所の間に財布を見つけ、運転手は病院まで届けた。そして運賃は、女性が乗車した幼稚園から病院までの分しか受け取らなかった。

それ以外にも、電動車椅子をタクシーに載せるために1時間かけて解体し、移動先で組み立てた。空港に到着してパスポートを忘れたことに気づいた乗客のために、別の乗務員が自宅までパスポートを取りに行き、後発の「空港便」に運ばせた。

このような対応はマニュアルには書かれていないし、そもそも中央タクシーにマニュアルはない。すべて乗務員の判断であり、その判断のよりどころは経営理念にある。その経営理念について、宇都宮会長は次のように語る。

「理念とか社是、社訓などはほとんどの会社で作っています。しかし、実際に現場で飛び交う言葉は『もっと売上げろ』とか、『もっと稼いでこい』などの業績にかかわる言葉です。ということは、理念と現場の間に大きな『ずれ』があるということです。私は、そういうことなら理念を現場に合わせたほうがよいと思います」

「わが社の理念は『お客様が先、利益は後』というものです。文字通りお客様にとってなくてはならない存在であり続けたいとの願いを込めました。

そして、私は社風イコール理念と考えています。わが社では、売上目標など数字の管理や目標設定は一切やっていません。数字で人が働くのではなく、社員は社風で働くものだと思っています。換言
5 すれば、理念が現場にそっくり存在しているという状況にしなければいけない。ですから人間関係作り、社風作りは大切だと考えています。

わが社の『憲章』の中に触れていますが、タクシー業は接客業であるとともに、お客様の人生に触れていく、ある意味ではお客様の人生のお手伝いである。だからこそお客様からなくてはならない存在として愛し続けていただけるのだと思います」

10

中央タクシーでは経営理念を頂上として、憲章、目的と使命、考動指針、基本動作が決められている。経営理念に定められている「お客様が先、利益は後」において、「お客様」と「利益」が明確に定義してある。

15 憲章の冒頭には、「我々は、長野県民・新潟県民の生活にとって必要不可欠であり、さらに交通弱者・高齢者にとってなくてはならない存在となる」と書かれている。この憲章が具現化したのが長野冬季五輪での同社の対応である。長野五輪の特需を拒否したのである。

「オリンピックには世界のメディアが集まってくるので、街の人口も10倍くらいに膨れ、タクシーの需要も大幅に増加します。さらに拍車をかけるのが、外国のメディアがタクシーを借り上げて報道体制を敷くことです。午前9時から夕方5時までタクシーを借り上げ、実際にタクシーを使わなくても、一定の、
20 しかもかなり高い料金を支払ってくれます。まさに特需でした。

オリンピックが近づき、『いよいよだな、よろしく頼むよ』と乗務員と話をしていたら、彼は『社長、期間中は車が全部なくなるということですね』と言います。『メディアに全部、売り切った』と答えたら、乗務員が一言、『じゃあ、うちの車で毎日のように病院通いをしているあのおばあちゃんは、どうい
25 う方法で行くんですか』と聞いたのです。私は、『ああそうだ』と気づきまして、乗務員を集めて聞いてみました。そうしたら、結局、『いつものおばあちゃんのところに行くべきだ』ということになりました」

30 タクシーがもつ顧客サービスの神髄は、顧客の玄関から目的地まで、ドアツードアで送り届けることである。そのサービスを具現化したものの中に、「空港便」がある。

『空港便』は、たとえお客様お一人でもフライトの時間に間に合うようにご自宅までお迎えに行き、成田空港や羽田空港までお送りする24時間対応のサービスです。高齢者の方からも『もう年なので海

外旅行はあきらめていたのですが、このサービスを知ってまた海外旅行ができるようになりました』といううれしいお便りをたくさんいただいています。

始めたきっかけは京都の MK タクシーの青木社長です。私は創業した年から毎月のように MK 詣でをして、教えを請うていました。ある時、青木社長から『今ジャンボタクシーで、京都のお客様のご自宅から伊丹空港まで送迎するという企画がある』と教えられ、しばらくしてその実績を見せられ『どうだ、君もやり給え』と言われました。

青木社長のアドバイスのもと、早速長野に戻って松本空港を調べたのですが、残念ながら規模が小さいです。当時は1日3便程度で、搭乗率は20%にも満たないくらいでした。便が少ないため、たとえば北海道に行こうとする人でも羽田空港を利用します。この状況を青木社長に伝えると『ボリュームの世界なので、それは小さすぎるのでやめたほうがよい』と言われました。私も『そうですよね』ということとそこで話はいったん終わったのです。

ところがしばらくして、青森県の弘前市のタクシー会社が同様のサービスを始めたという記事が業界紙に載りました。長野市よりも小さな弘前市で始めたというので、早速、その会社に伺い話を聞いたのですが、青森空港の規模が松本より大きいのです。『やはりボリュームがないとだめだな』と、がっかりしたことを覚えています。

しかし、その帰る途中ふと、『成田空港まで行ったらどうだろう』と思いつきました。すぐに運転している企画課長に尋ねると、『ありません』と素っ気ないものでした。しかし、数日たっても、このことが頭から離れない。実際にやってみようと、管理職と試走してみました。すると4時間くらいで成田に着いたのです。思ったより近いので、これはいけると思いました。その後、何回かシミュレーションをして、5時間みておけばよいという結論になりました。

長野版

ラクラク旅行!!

空港便

ご自宅から空港へ直行!

成田 空港
お一人様片道(高速代・税込み)
¥9,900~

羽田 空港
お一人様片道(高速代・税込み)
¥8,900~

中部国際 空港
セントレア
お一人様片道(高速代・税込み)
¥9,900~

ご自宅

乗合制

1名様から予約OK!
1名様でも運行します

スーツケースも一緒!
預りはお土産がいっぱい
往復ご利用の場合
おは上をお預かりします

24H
フライト時刻に合わせた運行
前泊後泊
いりません

ご予約方法

フライトの便名をご準備のうえ、ご利用日の5日前までにご予約ください。
運行予定は3日前に決定します。それ以降のご予約はご相談になります。

5

10

15

20 価格はJRを意識してお一人様 8,500 円にしました。始めてからしばらくは赤字でした。やっぱりだめかなと思いましたが、我慢してやっているうちに、7ヵ月目によく単月で黒字になりました。ただそのときは黒字といっても、わずか数十万円です。それまでに 1,000 万円くらいの赤字になっています。でも黒字になったとたん、急激に売上が伸びるようになりました。

今、その理由を考えると、徐々に需要というエネルギーがたまっていったのではないかと思います。ちょうどヤマト運輸の宅配便のように、始めたら需要が次々と起こってきた、という感じです。空港便はタクシー業界にいる期間が長ければ長い人ほど、『だめだ』と言いました。タクシーという概念、いわゆる既成概念が、そういう判断をさせたのだと思うのです。わが社は現在 14 億 6,000 万円くらいの売上ですが、10 億円以上は空港便です。毎日 40 便くらい運行しており、現在は、成田だけではなく羽田空港、中部国際空港にも行っております」

30 中央タクシーにとって、業態を変えるという考え方が新しいサービスの基本である。そういう意味では、空港便にとどまらず、「家からの旅」もその考え方から生まれた商品である。これは最大 14 人乗れるジャンボタクシーを使って、山梨や群馬まで日帰り旅行するサービスである。乗務員がツアーコンダク

ターとなり、お客様の自宅から観光地までの送迎と観光案内まで行うサービスである。旅行会社が旅行を企画して、そのアクセスとしてタクシーを使ってもらうのではなく、中央タクシーが旅行業の免許をとり、旅行を企画して、その企画をお客様に買ってもらい、そのアクセスは同社（中央タクシー）が行うというビジネスモデルである。

まさしく、お客様の自宅までアクセスができるというタクシーの強みを活かした商品である。少人数なので、たとえばトイレ休憩はいつでもとることができる。食事や買い物など、乗務員は全員に気配りできる。なによりも、足が弱くなり、自宅に引きこもりがちになった高齢者に、「また旅行に行ける」という価値を提供することができた。

2. A-Z : 「非常識の経営」と呼ばれる会社

鹿児島県の西北部に位置する阿久根市は、農業と漁業が支える人口 2.2 万人ほどの小さな町である。過疎化が進み、65 歳以上の高齢者は 3 割を超える。経済的にもそれほど裕福ではなく、一人あたりの所得は約 203 万円で、鹿児島県の 240 万円、全国平均の 288 万円に比べて低い。人口減少と高齢化で先行する自治体のひとつである。

この阿久根市に、年間約 700 万人の集客を誇る巨大スーパーがある。同市に本社をおく株式会社マキオが運営する「A-Z あくね」である。A-Z あくね店内の横幅は 200m、奥行きは 100m あり、入り口からは店の奥がかすんで見えるほど広い。食料品、生活用品、衣料品はもちろん、家電、書籍、医薬品、仏壇から小型自動車まで、ありとあらゆる商品を取り揃え、商品点数は 38 万点以上にも及ぶ。店名の A-Z は、A から Z まであらゆる商品を取り扱う決意のあらわれである。価格は競合店よりも約 1 割安く、「エブリデイ・ロープライス」を信条としている。

「田舎だからこそ、何でも揃う店が必要」

「田舎だからこそ、いつでも価格は安く」

「田舎だからこそ、いつでも買える便利な店」

「田舎だからこそ、足を運びたくなる賑やかで楽しい店」

創業者である牧尾英二社長は、「地域の人たちが衣食住に困らないインフラを作る」ことを経営理念として、過疎地の巨大店舗、24 時間営業、チラシ広告の廃止など、これまでの小売業の常識にとらわれない経営方針で事業を拡大してきた。

阿久根店以外にも、2005 年 11 月に A-Z 川辺店（現在は、A-Z かわなべ：南九州市）、09 年 3 月に A-Z はやと（霧島市）をオープンした。

牧尾氏は、もともと小売業のプロではなかった。東京で自動車設計の仕事をしていましたが、弟が経営するホームセンターの経営を引き受けざるを得なくなった。この思いもよらぬ転機について、「何かの縁があって小売の仕事をするようになった。これは天命だと思おう。天命である限り、自分の稼ぎ、会社の儲けが優先の商売であってはならない。この地域に暮らす人々のために小売業をしよう」と決心した。

5 当時の阿久根市の試算によると、阿久根市民が市外でおカネを使う商業流出は 50 億円あった。阿久根市内では必要なものが揃わないので、買い物するには市外に出るしかなかった。市内に、いつ行っても開いていて、なんでも揃い、安いという店ができれば、商業の流出は止められると考えた。

10 阿久根市のような人口が少ないところで、何でも揃う店を成り立たせるには、客がひんぱんに何度も買い物に来る必要があった。そのためには、生活必需品を中心とした店で、しかも売れる、売れないに関係なく、客が要望する商品をフルラインで取り揃えなければならない。さらに、消費者が買い物をしたいときに、いつでも買い物できるような体制にすることも考えれば、年中無休 24 時間営業になる。このような条件を満たすには、広大な売り場面積をもつ店が必要になる。

15 阿久根で小売業に専念することを決めたとき、牧尾氏は小売業の業態別のポジショニングを分析した。大商圏には、品揃えを専門化した大型専門店、品揃えを総合化した百貨店や量販店が多く出店している。一方、小商圏には食料品や生活雑貨などに商品を絞った小規模のスーパーマーケットが出店している。A-Z が目指したのは、従来の業態別のポジショニングで空白となっていた、「小商圏で品揃えを総合化した小売業態」である。人口が多い所に出店して、品揃えは売れ筋商品に絞り、回転率を上げる大手小売業の考え方とは、対極のポジションだった。

20 非常識の経営その 1：品揃え

25 A-Z では、「必要なものが何でも揃う」が重要なコンセプトである。そのため、一般の GMS の品揃えが 8 万～10 万点なのに対して、A-Z は 36 万点を超える。「経営が成り立つか成り立たないかは脇においた。効率を追求して品数を減らせば、ワンストップショッピングではなくなる。効率は無視すると決めた」

30 A-Z では、とくに高齢者からの要望に耳を傾ける。高齢者は新製品よりも、長く慣れ親しんだ商品を好む。こうした要望をとことん聞いた結果、醤油だけでも地場のメーカーを中心に 260 品目が棚に並んでいる。「売れ筋に絞り込むのは、利益を上げたい売り手側の都合」、「お客様がほんとうに必要とする商品の提供を第一に考えれば、死に筋はない」という考えが根底にある。

豊富な商品ライン（会社ウェブサイト）



2000年からは自動車の販売を始めた。大型店では日本初のセルフ方式での車輛販売だった。阿久根では、日常の足として生活に欠かせない品、つまり日用雑貨である。A-Zでは、燃料を満タンにした状態で、諸経費を含めた値段をつけてセールスマンなしで売っている。阿久根市やその周辺では電車やバスの便が悪く、住民の足はクルマが中心になる。A-Zへの来店手段でも、約7割がクルマだ。だから、「車も特別な商品ではなく、雑貨のようなもの」になる。クルマが足であれば、車種や性能よりも、故障がなく維持費が安いことが購買の決め手になる。A-Zで取り扱うのは、軽自動車の新車か新古車がおのずと中心になる。

カーZ（会社ウェブサイト）



非常識の経営その2：価格設定

価格については、一般的な小売店の売り値よりも8～10%安く設定した。粗利益率は一般的な小売業やホームセンターの24～32%よりも10%ほど低い。ただし販売管理費を16%以下にすることで、経常利益を2%確保できる構造になっている。

販売管理費を抑えるためにユニークな取り組みが行われている。たとえば店内の空調は冷房のみで暖房はない。安い価格を追求するため、正月とお盆、そして4月の創業記念日以外にチラシは配布しない。そして、日替わり特価やタイムサービスはない。

商品の価格設定についても、他の小売業では考えられない発想によって行われる。たとえば、鹿児島県人は先祖を大事にすることで知られており、墓前や仏壇に供える菊の消費量が多い。しかし菊は価格変動が激しく、安いときは1本60円くらいなのが、お盆や正月には3～5倍に跳ね上がる。そこで、菊の生花を1年中100円均一で販売している。盆正月は大赤字だが、年間の売上は5～6倍になるので、通年では黒字になる。「菊の100円均一」は、「お寺の関係者による大量購入」という新しい需要を創造した。

非常識の経営その3：24時間営業

24時間営業については、「時間帯別で見れば赤字の時間帯はあるが、24時間トータルで赤字が出なければよい」という考えである。それまで24時間営業が可能なのは、24時間活動している人たちがいる都会の中心部で、身の回り商品に食品を加えた商品構成の店に限られ、「都市部でこそ成り立つ商売」というのが業界の常識だった。つまり、24時間営業が成立するには、店を「大型のコンビニ」と位置づける必要があった。

意外なことに、A-Zでは午後9時頃から、小さな子供連れで来店する家族が多い。夫婦が共働きで、なかなか日中に買い物できない家族が、自宅で夕食を済ませた後、買い物やゲームに興じる。

「都会の人には理解しにくいだろうが、普段の買い物に不便を感じている田舎だからこそ、いつでも開いていて、品揃えのいい店が必要とされる。24時間だから若者向け、という店作りをしているわけではない。実際、仕事から帰った父親が夕ご飯の後、車を運転して家族揃って来店するケースが多い。購買の決定権を持つ大黒柱が一緒だから、夜のほうが高額商品が売れる」

実際、開店から半年間のデータによると、客単価は昼間が3500円、夜間は4500円だった。店内の従業員は、昼間の最大70人態勢に対して、夜は10人以下にしている。コスト的にも24時間営業は成り立っている。

深夜から明け方にかけては、近隣のホテルや飲食店の従業員が食品をまとめ買いする姿もみかけられる。早朝は、畑仕事に向かう前にお菓子や飲み物を購入する高齢者、もっと早い時間には漁業や釣りに出かける客もいる。午後8時から翌朝9時までの売上は全体の4割を占める。高齢化の進む町でも、消費者の生活は多様化している。

非常識の経営その4：データ管理禁止

年に数個しか売れないものでも、客の要望があれば店頭には並べるのがA-Zの基本理念である。だからPOSは導入しない。

「コンピュータがはじきだした売れ筋商品を並べても、お客様の生活の変化に対応できるか疑問が残ります。ものを売る側の論理が優先されて、お客様がほんとうに欲しい商品がなかったとしたら本末転倒

です。これは売れない、売れても効率が悪い、売れても儲からない。POS ではこうした商品はすべてはじかれてしまいます。それらを丹念に拾い上げていくのが、私共の品揃えの基本です」

POS の代わりに、売り場担当者には、毎日帰宅前の商品の前出し（売り場の商品を揃えること）と数量管理が義務付けられている。担当者が商品に毎日触れているから、商品の動きが感覚的に把握でき、POS 管理よりもはるかに正確。各部門には 1 万点以上の商品があるので、1 万行のデータを見ることはできない。

現場担当者の感覚と責任によって売り場が作られている。「毎日、陳列棚を見ていれば、どの商品が棚から少なくなっているかが手にとるように分かります。絶えず在庫数をチェックすることで、欠品やロスもなくなります。仕入れの基本は、棚にある商品の数量にある。先を見通すのは難しいが、日々の仕事の中で、お客様の動きをじっと見ていると時代の変化がよく分かる。そうして毎日気づいたことを少しずつ店の中に反映させていくことが、結果的に時代の波に乗るための早道」

A-Z には仕入れを担当する商品部がない。売り場責任者には、仕入れ業者の選定、仕入れる商品の選定、仕入れ価格、数量、販売価格、棚のレイアウトまで、すべてのオペレーションが任せられる。たとえ大手メーカーや問屋から、直接社長に取引の依頼があっても、社長にはそれを決める権限はない。

商品の仕入れ先は、地場の中小問屋が中心になっている。開店当初、大手問屋から相手にされなかったこともある。それに加えて、地方の消費者は地域性の高い商品を好む傾向が強い。特に、高齢化が進む場所では、大手メーカーや問屋が短いサイクルで送り込む新製品は、保守的な高齢者には魅力的に映らない。

「鮮度が高く、価格も安い」と評される魚売り場も、地元重視の結果である。「漁業の町」である阿久根で、漁獲高の 4 割を A-Z が買い上げる。1 日 3 回のセリに参加し、しかも売れ残りはすべて引き取る。鮮魚は、切り身ではなく、尾頭付きの商品がよく売れる。新鮮な魚は、地元の飲食店ばかりか、商店街の魚屋までが仕入れに来る。町の鮮魚店が市場で買うときには、一定の量をまとめて買う必要があるが、A-Z では 1 匹単位で購入できる。

驚異的な販売力を誇る A-Z には、多くのメーカーからプライベートブランド（PB）商品の話が持ち込まれる。しかし、牧尾氏はすべての話を断っている。PB は販売効率と利益を追求するための商品で、メーカーや小売にとって都合がいいだけ。消費者から商品を選ぶ機会を奪うという理由からである。

商品管理のすべてが担当者の判断に任されるため、A-Z には仕入れや売り場作りのマニュアルがない。「マニュアルを作るとそれに頼って考えなくなるから」というのが理由である。1 人の担当者が受け持つ売り場面積は約 150 平米にもなり、これは一般的な大型スーパーの 3 倍に当たる。

商品管理もなければ、POS やマニュアルもない A-Z では、牧尾氏が店長に何か注文を出し、店長が現場に指示を出すことはない。管理的な縛りがないため、営業会議、企画会議、販売会議など、会

議と名がつくものはまったく行われたい。

部門や商品ごとの採算管理も一切しない。店全体で赤字にならなければよい。したがってA-Zには売上高や利益の目標はない。重要視する数字はリピート率と来店数。そのために、単価を下げて、売上点数を増やすことを目指している。

5

非常識の経営その5：地域のインフラ

10 A-Zでは、クルマの運転ができない高齢者のため、前日までに電話予約をすると、一人ひとりの自宅まで送り迎えする「買い物バス、マイマイ」を2001年から運行している。片道の運賃は基本100円、遠方でも150円。買い物バスは、一人の利用でも受け付けており、運行経路は決まっていない。阿久根市の近隣の市町村では、生活者の移動用に自治体が循環バスを運行していたが、阿久根市にはなかった。そこで、牧尾氏は阿久根市でも循環バスを出して欲しいと市にかけ合ったが、財政の苦しい阿久根市には予算がなかった。そこで、A-Zとお客様の自宅を結ぶ買い物バスの運行を開始した。つまり、行政に代わって生活サービスを提供している。

15 また、高齢者(満60歳以上)や身体障害者のために、「A-Zカード」を発行している。サービスカウンターで購入額の5%がキャッシュバックされる。これが思わぬ効果を生んだ。高齢者と息子・娘、孫といったように家族3世代で来店し、A-Zカードを使って買い物するケースが増えた。客単価の上昇だけでなく、家族だんらんにも一役買っている。

20 キャッシュバックは、利益還元のために開始されたサービスである。A-Zあくねでは、初年度、予想よりも売上が2割多かった。そこで、予想より儲かったお金を地域のお客様に還元したのである。これも、自分たちの生活の分を稼いだら、残りは商品価格などでお客様にお返しする。損得よりも地元を重視する牧尾氏の理念によるものである。

今や、A-Zは阿久根にとってなくてはならないインフラになった。A-Zスーパーセンターがオープンした年、鹿児島県は台風19号の直撃を受けた。停電にもかかわらず、ガスでご飯を炊き、通常1個100円のおにぎりを70円で販売したこともあった。

25 A-Zは地域の社交場の役割を果たしている。A-Zに行けば誰かに会える。そこでお茶を飲んだり、おしゃべりをしたり、あるいは散歩に来る人もいる。従来のスーパーとはまったく違った役割を担っている。

30

3. 山本光学株式会社：眼を守る会社

「SWANS」のブランドで知られる山本光学株式会社（大阪府東大阪市）は、スキーゴーグルで国内市場の50%、スイミングゴーグルで60%という圧倒的なシェアを誇る。1992年のバルセロナ・オリンピックのマラソン競技で、有森裕子選手と森下広一選手が銀メダルを獲得した。強い西日と紫外線から日本選手の眼を守ったアスリートグラス「ガルウイング」は、日本陸上連盟の要請によって同社が開発した製品である。

スノーゴーグル（会社提供）



同社は眼鏡レンズ加工業「山本レンズ製作所」として1911年(明治44年)に創業した。昭和初期のヒット商品に「満州防塵眼鏡」がある。この防塵眼鏡は満州に出征する軍人や開拓民の眼を、黄河が運んでくる砂塵から守るために作られた。戦後は、戦火から守るため井戸に隠しておいたセルロイドで作った「スワン印の水中眼鏡」で再スタートを切った。

戦後の産業復興の中で、鉄鋼会社では遮光眼鏡、造船会社では溶接眼鏡、国鉄では保護眼鏡などの産業用眼鏡の需要が生まれた。64年には強化レンズの開発に成功した。強化レンズは、もともと産業用の安全眼鏡として開発していた。従来の強化レンズはガラスを2枚重ねただけだったが、これを独自の熱加工処理によって割れにくくし、かりに割れても、自動車のフロントガラスのように破片が飛び散らないという特性をもたせていた。昭和40年代には紫外線をカットする防眩レンズや、反射光を除去する偏光レンズの開発に成功した。

「私たちは人々の心豊かな生活文化を創造し社会に貢献します」、これが山本光学の理念である。そしてこの経営理念は「安全は眼から」というように翻訳された。眼鏡という「もの」より「眼を守る」という価値を提供する。光や塵などから「眼を守る」という価値を提供するには、社会や顧客の問題を見

つけだし、それを最先端のエレクトロニクスやセンサーの技術で解決するという柔軟性をもつことが必要になる。同社の商品開発の歴史をみると、「眼を守る」という創業の理念を守り、それをニーズの先見性と優れた技術開発という方法によって継承している。山本為信氏（現相談役）によると、「きめの細かいセグメンテーションを行い、その中で特異なものを発揮する努力をして、小さな池で一番になること」が基本戦略にある。

「たとえばヨットとフィッシングのニーズは違いますし、フィッシングだけを取り上げても、船釣りや溪流釣りでまったく世界が違わそうです。アルペンスキーとスノーボードについてもまったく同じことがいえません。ですから、もっと市場やユーザーの切り口を細かくして、それぞれのニーズを把握して、それに対してどのように提案して作ってゆくの。社員にはこのことを常に考えるように言っています」

このような優れたセグメンテーション能力や価値創造能力は、山本相談役が「頂上作戦」と呼ぶユニークな情報収集に依存する部分が多い。たとえば72年に着るメガネ「EYEVAN」を当時のファッション界のカリスマである石津謙介氏率いるヴァンジャケットと共同で作った。またアスリートグラスでは、競技のサポート活動を通じてプレイヤーからのニーズや情報を徹底的にくみ取り、社内の技術者やデザイナーに伝える仕組みを作っている。ファッション界のトップクリエイターやトップアスリートと会話して、それをもとに価値やコンセプトを創造して、商品に落とし込む。

同社は情報収集だけでなく情報発信にも注力している。独創的な技術を開発しても、それは社会や市場に受け入れられることによるのみ価値をもつことができる。76年に耐衝撃性に優れ、紫外線を99.9%カットするペトロイドレンズを開発した。今やマラソンやゴルフといったスポーツで、選手がサングラスをかけるのは当たり前になったが、当初は不謹慎だとして競技団体や選手から相手にされなかった。サングラス＝色つき眼鏡＝不良という社会常識のカベを壊すため、全国的な規模での代理店研修を行い、眼に対する安全意識を盛り上げようとした。

スポーツゴーグルでは、曇らないゴーグルの開発と同時にスキー専門誌への大々的な広告宣伝、海外での見本市への出展、キャラバン隊による全国の販売店への訪問、著名なスキープレイヤーとのアドバイザー契約といった積極的なマーケティング活動を行ってきた。

レスキュー用ゴーグル：SWANSS7000（会社提供）



「高度な技術、そして情報やマーケティングといったソフト、この両輪をバランスさせなければ消費者に提案できません。技術とマーケティングのどちらか一方に偏っても、ひとりよがりになってしまいます」

2011年、山本光学は創業100周年を迎え、同年に山本直之氏が社長に就任した。100年にわたって受け継がれる経営理念、技術開発とマーケティング活動の高い次元での融合を志向する価値観が、次の世代に引き継がれた。

4. 株式会社アンデルセン：ヒュッゲな暮らしを提案する会社

株式会社アンデルセン（広島県広島市）は、広島、青山、新宿伊勢丹をはじめ、全国に店舗「アンデルセン」を展開している。同社には多くの日本初がある。たとえば、「デニッシュペストリー」の製造販売、顧客が自分の買いたいパンをトングでトレイにのせる「セルフ式販売」の導入、「冷凍パン生地の製造ライン」の開発である。この冷凍技術によって、今では当たり前になっている焼きたてのパンが店で提供できるようになった。しかも同社はこの技術が無償で公開した。

「手本は、いつもデンマーク」を掲げて、ベーカリーとして最高のおいしさと品質を追求するだけでなく、デンマークのライフスタイルや価値観をお客様に提案している。

アンデルセンは1948年、広島にて現社長の吉田正子氏の父である高木俊介、彬子夫妻と従業員2名の4名で創業した。創業当時は、配給の小麦粉を預かってパンを焼き、加工賃をもらっていた。小

麦粉は外皮や不純物も一緒に挽かれており、そのような小麦粉で焼いたパンはバサバサしていて決しておいしくはなかった。そのようなパンでも当時は売れていたが、創業者はお客様にもっとおいしいパンを提供したいと考え、黒い粉を除いた白い粉でパンを焼き、評判になった。

「アンデルセン」という店名は、デンマークのペストリーを中心とした店舗を作るにあたって、日本人がデンマークを連想できるようにつけた。アンデルセン童話が世界中の人に夢や希望を与えたのと同じように、パンを通じて食卓に温かさを届けたいという思いも込められている。当社が提案する「ヒュッグ (Hygge)」とは、デンマーク語で「人と人のふれあいから生まれる、温かな居心地のよい雰囲気」という意味の言葉である。デンマーク人は、ヒュッグは一人ではできないというそうだ。同社が商品やサービスを考えるとき、決して一方的に顧客に提供するのではなく、顧客とコミュニケーションをとりながら一緒に育ててゆくものだと考えている。

ヒュッグ



©Henrik Stenberg

アンデルセンは創業 40 周年のときに、企業理念を“The Quality Bakery”としてまとめた。創業者が 40 年という歩みを振り返ったとき、自分たちが考え、培ってきたことがかたちになった。このかたちこそが企業理念だといえるという思いからだった。

吉田氏は経営方針について次のように語っている。

「短期的に企業を大きくさせる方法はあるのかもしれませんが。しかし非効率と言われようとも手間暇かけてお客様の声を聞き、商品や店舗を育てていく、その結果としてお客様に満足していただき、ブランド力も高まり、それに見合う形で最終的な業績も上がってくると思います。老舗を目指そうとは思っていませんが、企業というのは永続的に活動しなければならないと思っていますし、プライベートカンパニーですから自分たちのやりたいことをやりながら、あまり周囲に感わされることなくお客様にきちんとメッセージをお届けしたいと考えています。そしてお客様にメッセージを伝えるために、まず社員に対して分かりや

すくメッセージを伝えることは、私の役割として優先順位の上位に置いています。

基本的には企業理念と行動するときの『アンデルセンらしさ』さえ、しっかりわかっているならば、あとは自分で考えて行動してほしいと思っているので、とくに店長クラスには直接、間接的にとにかく話をすることを心がけています。ただ、企業理念がこうであると話すのではなく、なるべく具体的に日常の仕事の中で、こういうことが、らしい、らしくない、それは企業理念から外れている、といったモノの言い方を意識しています」

アンデルセン芸北 100 年農場（会社ウェブサイト）



アンデルセンらしい人材育成として興味深いのが、2004年に広島県北広島町に設立した「アンデルセン芸北 100 年農場」での取り組みである。その目的は、パンを作る人だけでなく、パンを販売する人、パンを企画する人など、パンに関わる誰もが一粒の小麦を大切に作る心、良きパン職人の心を育てることだ。

「小麦や野菜といった原材料の調達を目的とするのではなく、土地を開墾し、小麦を育てて収穫し、粉を挽き、生地をこねて、石窯で焼く。そして仲間と食卓を囲むといった『土作りから食卓まで』を実践することで、『良きパン職人としての心と技術を学ぶ』研修農場です。アンデルセンが世の中に対してどんな役割を果たせるかを考えたとき、まず食を楽しみ、大切にしていच्छる方、そして食生活の質の向上を願っている方のニーズに応えることだと思っています」

5. ハードロック工業株式会社：「安全は威力」を経営理念にする会社

ハードロック工業株式会社（大阪府東大阪市）は、いかなる振動に対しても抜群の強度で緩みを防止する「ハードロックナット」を製造販売している。日本古来のクサビの原理を応用した緩まないナットは、国内外の市場から高い評価を受け、鉄道、自動車、造船、橋梁、鉄塔など、幅広い産業分野で使われている。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

5 同社は、現社長である若林克彦氏が1974年に創業した。若林氏は大学を卒業した後、自動バルブの設計会社に数年間勤めていたが、大阪で開催された国際見本市にたまたま仕事で行ったことが、人生の一大転機となった。この見本市の中に、「戻り止めナット」が展示されていた。展示されていたナットは、内部にコイルが巻き付けられており、ナットがコイルに引っかかる仕組みだった。しかしこの戻り止めナットは手作りなので、値段がとて高く、大量生産も不可能だった。さっそくサンプルを持ち帰り調べてみると、もっと緩み止め効果の高いナットが自分でも作れると思った。

10 試行錯誤の末、ナットの先端部分に板バネを入れて緩みにくくした「Uナット」を考案した。勤めていた会社を辞め、会社を立ち上げた。Uナットはヒット商品となったが、若林氏の想像を超える過酷な現場、たとえば削岩機や杭打ち機にも使用するユーザーが出てきた。既存のネジよりも明らかに強度は高かったが、「絶対に緩まない」という看板で商売していたため、トラブルも起こっていた。

15 Uナットにはバネの原理によって緩み止め効果をもたせていたが、バネでは完全にロックすることは無理だった。そこで違った仕組みを考えていたとき、クサビの原理を何とか応用できないかと考えるようになった。きっかけは近所にある住吉神社の鳥居を目にしたことである。神社の鳥居は釘を使わず、クサビだけで木組みされていることに気づいた。そこで、「待てよ、このクサビをナットとボルトに組み込んだら絶対緩めへんな」と思いついた。ナットとボルトのすき間にクサビを打ち込み、緩まなくなることを可能にしたのが「ハードロックナット」である。2個の凹凸ナットを用い、一方の芯をずらすことでクサビ効果が生まれる。世界に類をみない画期的なナットだった。しかし開発当初は思ったほど売れなかった。

sample

sample

sample

sample

sample

ハードロックナット（会社提供）



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

「U ナットの会社は同僚に譲って、今の会社を新たに立ち上げました。ハードロックナットがあればもう安心と自信を持ってスタートしたんですよ。ところが思ったより売れません。実際にU ナットが緩んで困っていたユーザーは買うけれど、その数は多くない。一方で生産設備も必要、人件費もかかるので資金は厳しいわけです。そこでU ナットの特許料収入に加え、以前から蓄えていた特許を活かして消費者向け商品を作り、不足を補おうと考えました。厚焼き卵が簡単にできる卵焼き器などを開発し、それらの利益で数年間は資金をつないだんです」

そのような苦難のなか、ハードロックナットが鉄道のレールの継ぎ目や枕木を固定する部分に採用された。緩まないでメンテナンスや保守点検の回数が格段に減少した。何十回着脱を繰り返しても、緩み止め効果を維持できるので経済性にも優れており、スパナで簡単に脱着ができるという作業性も兼ね備えている。

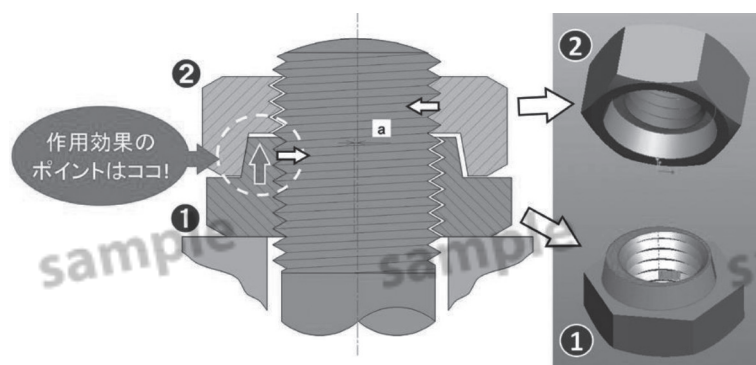
「ハードロックナット自体は消耗品ではないので何年ももつんです。明石海峡大橋の頂上部に設置したもなどは、後で補修に行けませんから、メンテナンスフリーが求められる。最初に『50年間保証できるか』と問われたので『いや、うちの製品は100年でも緩まないですよ』と答えました」

1992年、ハードロックナットの名前が広く知られる出来事があった。新幹線「のぞみ」の車両に取り付けられたモーターのボルトが抜け落ちるトラブルがあった。これを契機として新幹線の全車両に同社の製品が使われるようになった。その後、同社の製品は各方面から引き合いを受けるようになった。大鳴門橋、瀬戸大橋、関西国際空港連絡橋、明石大橋などの架橋、通信用鉄塔や送電線鉄塔、高層ビルのカーテンウォール、原子力発電所などにも納入されている。最近では、東京の新名所「東京スカイツリー」に採用され、緩まないネジの認知度が一気に高まった。

新製品開発について若林氏は次のように語っている。

「アイデア商品は簡単に言えば $A + B = C$ という数式です。例えば、一般のナット (A) に板バネ (B) を付加すれば U ナット (C)、クサビ (B) を付加すればハードロックナット (C) ができ、B を変えれば作用効果が変わる。この付加するものをいろいろ蓄えておいて、あれを付ければこうなる、と頭の中で順番にあてはめて考える」

ハードロックナットの仕組み (会社提供)



「いつも言うのは、無から有を生み出せということ。当社の基本理念にも『心豊かな創造性を磨き、無から有を生み出し進展させる』と掲げています。アイデアは形がない『無』。付加価値をつけて試作して形になれば『有』。アイデアを形あるものに置き換え、生み出し、進展させる。もつと付加価値をつけて商品にしていく。これが基本なんです。

5 これと両輪の考えに『因果』というものがあります。ものごとすべて原因があって結果がある。原因は無形、結果は有形。ところが、もともになる『原因』をみんな軽視している。結果ばかり求めて、もともがしっかりしないと、池の浮き草と同じで環境に流されてしまうんですね。根を下ろし、そこから養分を吸って花を咲かせればいいけれど、そこが難しい。

10 U ナットでもマーケットができるまでにたいへんな苦勞をし、ハードロックナットも1、2年で完璧にペイできるやろ、と思ったのが、実際には5年も6年もかかった。最初はちょっと考えが甘い、種をまけばすぐに実がなって収穫できると思うが、それはだめですね。水をやり肥料をやり、環境を作って一人前になって実がなるまで何年もかかる。もとを大切に、粘り強く育てることが重要です」

15 その独創的なアイデアや技術で新市場を開拓した功績があった人材を表彰する、日経 BP 社主催の第10回「日本イノベーター大賞」の大賞に若林氏が選ばれた。表彰理由は、東日本大震災の激しい揺れから東北・上越新幹線と東京スカイツリーを守り、日本の安全技術の高さを実証したことだった。

6. イーグルバス株式会社：地域の交通インフラを支える会社

20 イーグルバス株式会社は埼玉県川越市の観光地化に大きな役割を果たしてきた。また不採算路線バス事業を「見える化」して、運行の最適化やコスト削減を実現している。観光資源をもつ過疎地の生活路線バスにおいて、路線のハブ & スポーク化などの取り組みを行っている。イーグルバスは2008年に「ハイサービス日本300選」に入賞、11年に谷島賢社長は国土交通省関東運輸局選定、初代「地域公共交通マイスター」に選出されている。

25 イーグルバスの創業は1980年、民間企業の送迎事業を経て90年に念願の観光バスの免許を取得した。当時はすでに大手旅行会社と大手観光バス会社との間に強固なネットワークがあった。最初に、大手バス会社の仕事が埋まってから、イーグルバスに仕事がくるという、いわば下請けのような仕事が多かった。そんな中、92年にバブルが崩壊すると、そのような仕事も少なくなった。下請けではなく、独自に顧客を開拓しなければ、生き残ることはできないと感じた。同社の5つの経営理念のひとつである「創客」という言葉は、このときに生まれたという。

30 「ちょうど1992年は川越市制70周年にあたり、川越の蔵街の電線地中化工事が完了するなど、川越が観光に力を入れ始めた年でした。そこで地元で『はとバス』のようなことをやろうと思い、『小江戸ばす』という団体貸切バスツアーを作り、宣伝をテレビCMで流したところ大きな反響がありました」

その後、95年には個人観光客のための川越の観光地を結ぶ「小江戸巡回バス」を始め、97年には懐かしいボンネットバスを導入した。これらが多くのマスコミに取り上げられ、ボンネットバス目当てに川越に訪れる観光客が増えた。2005年から外国人観光客の誘致を開始し、川越～羽田間の高速バスの運行を始めた。

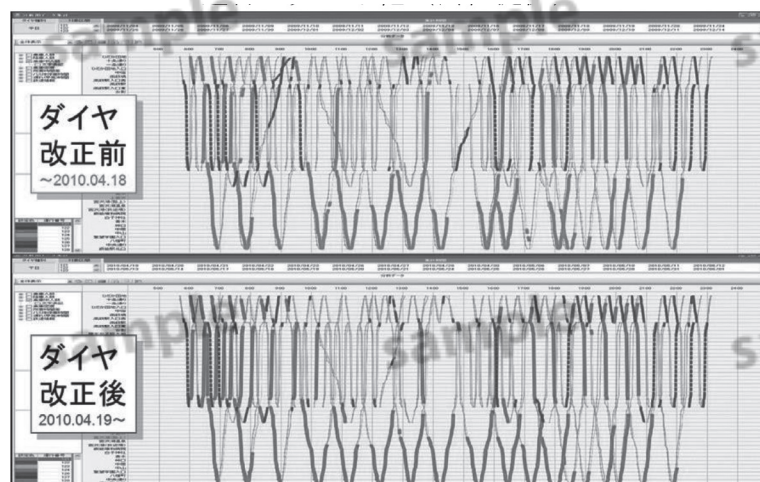
その後、イーグルバスは過疎地の赤字路線バスの事業へ参入することを決めた。谷島氏は、この事業の難しさについて次のように語る。

「2006年に大手バス会社が赤字撤退する埼玉県日高町の路線を引き継ぎ、生活路線バスにはじめて参入しました。実際に参入してみると、売上は当初の予想より低く、すぐに赤字に陥りました。観光バスや送迎バス事業はお客様と条件を契約して運行しますので、必ず収益が確保できますが、路線バスは365日運行し、お客様が乗っても乗らなくてもコストは変わらないのに、いくらの上になるか最後まで分からないという、今まで経験したことがない事業でした。

わが国の路線バスは、大都市以外の88%が赤字経営となっています。この結果、毎年全国で2000kmの赤字路線が廃止され、交通弱者の足がなくなりつつあります。では、なぜ路線バス事業が改善できないかという、『見えない事業』だからです。バスがいったん車庫を出ると、何人乗車しているのか、定時運行しているのかわかりません。

そこで当社が始めたのが、路線バス事業の『見える化』です。まずきちんと時間通りに走っているか、何人乗車しているのかを見えるようにしようということです」

運行の見える化（会社提供）



「弊社では、バスの乗降口に赤外線センサーを取り付け、乗降数情報とGPSによるバスの位置情報、時間情報を本社にあるサーバーに送っています。その結果、たとえばバス停別平均乗降人員のレポートシステム画面をみれば、ずっと利用されていない停留所が一目でわかります。また、バスの遅延時間画面では、計画時刻（ダイヤ）と実際の到着時間との差異がわかります。

第2は『顧客ニーズの見える化』です。はがき式のアンケートを車内に置いており、これを毎日集計しています。また1年に一度実施するダイヤ改正後に評価アンケートをとっています。さらに3年に一度、地域住民の生活行動の変化・意識を知るためのアンケートを実施しています。

5 最後は『コストの見える化』です。いままでのバス1台という単価から、1分、1kmという単価でコスト集計して管理しています。路線バスのコストというのは乗客がいなくても発生する固定費です。無駄な1分1kmを細かく削ってコストを下げますが、1分間のコスト削減でも365日運行すると1年間では馬鹿にならない金額となります」

10 そして現在イーグルバスが取り組んでいるのは、観光資源を活用することによって路線バスを維持する事業である。その取り組みの舞台になっているのが、埼玉県比企郡ときがわ町である。こうした地域のバス利用は通勤・通学がほとんどで、昼間のバスは空気を運んでいるようなものだ。一方、観光客が来る時間帯は朝の通勤・通学の後や土日といった通勤・通学とは逆の時間帯である。もし、観光客を呼び込み、路線バスを使ってもらえれば、バスは地域住民の利便を損なわないですむ。

ときがわ町せせらぎバスセンター：ハブ&スポークバス停（会社提供）



20 「ときがわ町は高齢者が住む集落へのバス路線が少なく、バスの本数も不十分な状態でした。限られた車両数で輸送量を増やす必要がありました。そこで町の真ん中にバスセンター（ハブ）を設け、一度すべての乗客がここに来て乗り換えていただくことで、輸送量を倍にできるハブ & スポークのシステムを考えました。このシステムは航空業界では一般的なものです。

25 さらに、町に近い3つの鉄道駅からバスセンターまでの路線を見直し、鉄道とのアクセスを改善し、バスセンターから高齢者の住む集落や観光資源など、必要な地区への路線も新設しました。

30 また、『ときがわ式デマンドシステム』を導入しました。これはバス停から離れて住居がある山間地にサブ停留所を作り、利用者の電話予約を受けて、サブ停留所からバスセンターまでワゴンが運行すると

いうものです」

このようなイーグルバスの取り組みは、経営理念から生まれたものだ。このことについて谷島氏は次のように述べている。

「今回の（東日本）大震災で、当社は創業後はじめて燃料不足で運休するという経験をしました。物流が止まると燃料だけでなく、あらゆるものが止まってしまうことが分かりました。そして社会というシステムを支えているのが、企業であることを改めて認識しました。企業が社会的な責任を果たさないと、社会そのものが成り立たないということです。一方で、今度は地域に必要とされる企業かどうか、企業の発展の条件になります。単なる観光バス会社では、明日倒産しても誰も見向きもしないでしょう。地域のインフラを支えている企業、地域にとってなくてはならない存在であれば、地域から生かされると思うのです。地域に必要とされる企業になることが、企業を継続的に発展させていく究極の経営戦略ではないかと思います」

現在、ときがわ町での経営手法を同じ埼玉県東秩父村でも展開して、赤字路線の再生に取り組んでいる。このような取り組みによって、谷島氏は日経 BP 社主催の第 11 回「日本イノベーター大賞」の優秀賞に選出された。

7. 六花亭製菓株式会社：地域に愛されるお菓子を作る会社

北海道のお土産の定番「マルセイバターサンド」で有名な六花亭製菓株式会社は、「おいしいお菓子を作ろう、楽しいお買い物の店を作ろう、みんなの豊かな生活を作ろう、そして成長しよう」を基本理念とする。北海道外には出店せず、売上を追い求めないが、その独自の経営方針から入社を希望する人が絶えない。

六花亭製菓は 1933 年、現社長である小田豊氏の叔父である岡部勇吉氏が「札幌千秋庵帯広支店」として創業した。その後、37 年に小田豊四郎氏が引き継ぎ、52 年に「帯広千秋庵製菓株式会社」を設立、77 年に東大寺管長・清水公照師の命名によって「六花亭」に商号変更した。六花亭の名前の由来は、北海道のイメージが雪で、雪には六花(りっか)という異称がある。しかし「りっか」とは読みにくいので「ろっか」にし、「亭」を付けたという。

六花亭は北海道内にしか出店せず、急成長を目指さない。同社には「おいしいお菓子を作ろう」という基本理念があるが、売上を追求すると、どうしてもどこかに無理が生まれ、製品にバラツキが出てしまう。入社希望者向けの会社説明会で、小田氏は「六花亭には成長性があると思ったらそれは間違いです。六花亭は成長性がない会社です」と話している。経営のやり方はまさに老舗の企業理念に通じる。小田氏は大学を卒業後、京都の老舗菓子店で修業を積んだ。そのときに出会った茶道のわびさびから「時間」の観念を意識することを学んだという。売上よりも、「時間の積み重ねで増す価値」を高め

ることを決めた。信頼やブランドは日々の積み重ねで生まれるものであって、作ろうとして作れるものではない、という信念である。そのため、商品にはロングセラーが多い。マルセイバターサンドは30年以上にわたっての看板商品になっている。小田氏は「食は一過性の流行ではない」ことを意識している。長い時間をかけて商品を改良していくやり方を貫いている。

5 「当社はお客様の顔が見える商圏で、日常の中であいさつを交わすようなお客様とお付き合いをお菓子を通じて行うこと、そのような地域に愛されるお菓子作りを目指しています。もともと十勝地方は農業地域で、粘り強い性格の人が多くいます。お菓子作りは単一労働の手作業が多く、粘り強さが必要です。当社の社員は本当によく働く集団です。地道な地域に愛されるお菓子作りが社員にやりがいを持たせ、会社としても利益を維持できています。当社が北海道以外で店舗展開をしないのはそのため

10 です。また、お菓子の日もちは大体5日から1週間です。仮に東京へ出店しようとするれば、工場も人も必要になります。地元の人たちへの思いや北海道のお菓子であることのこだわりを捨ててまで、北海道外へ出て売上拡大を追求するつもりはありません。つまり当社が大切にしているのは六花亭の存在価値、基本方針に尽きるのです」

このような基本方針、企業理念を維持しようとするれば、それは社員との関係のあり方に大きく影響する。時間をかけて信頼やブランドを育てようとするれば、それを支える社内に向けてのメッセージ、教育や啓蒙が重要になる。同社の人材採用や育成に対する考え方について、小田氏は次のように語る。

「当社にとっていい人材とは『明るくて元気な人』だけではありません。実際、工場でお菓子を作るためには、ひたむきに粘り強く働くことも重要です。従業員一人ひとりの持ち味を活かすことが大切なのです。ですから私が人事の責任者です。マネジメントをする側が従業員の持ち味や強みを把握し、適材適所の人事配置をしていくことがベストだと思います」

人事面では福利厚生についても当社の取り組みはユニークである。たとえばパートタイマーを含む全社員の有給休暇の100%取得、「公休利用法」という社員が興味を持って何かに挑戦しようとするときに時間と資金面で支援する制度、そして社内保育園「ごろすけ保育園」などである。休暇制度を充実させているのは、同社の「仕事も遊びも一生懸命」というスローガンからきている。おいしいお菓子を作るには、心身ともに健康であるべきという小田氏の強い信念からである。

活発な部活動（会社提供）



六花亭には、社外から注目されている取り組みがある。それが1987年6月に創刊して以来、1年365日欠かさず発行している社内新聞「六輪」である。多い日には15頁にもなる。新聞情報のもとになっているのが、社員から寄せられる「一人1日1情報」の制度である。パートタイマーを含めた全社員1300名が、出勤日には情報を社長にメールで送るというものである。強制ではないが、ほぼ全社員が情報を寄せるという。仕事上の気づき、趣味や家族の話など、内容は様々だ。そして小田氏はすべての情報に数時間かけて毎日目を通し、その中から良い提案や報告などを翌日の新聞に掲載する。

六花亭製菓の社内新聞「六輪」（会社提供）



「この制度では社員が何を考えているのか知ることが大きな目的です。新聞には顔写真も掲載しますので、社員同士のコミュニケーションにも役立っています。また、情報の中には業務改善や商品改良に役立つものも多くあります。たとえば最近の情報に、当社の『霜だたみ』という商品の包装を工夫してみたらどうかという意見がありました。この商品は人気商品のひとつではありますが、箱に入っていて中身が見えないため、以前からとても分かりにくいお菓子でした。寄せられた意見は、透明な袋で包装すればお客様に分かりやすくなる、というものでした。これはよいアイデアだと思ひまして、現在、袋の在庫などを調べています。

当社には社長室がありません。私も他の社員と同じ大部屋で仕事をしていますから、このような対応もすぐにできるのです。このように『六輪』にはいろいろな可能性があると思っています」

10

8. 伊那食品工業株式会社：「年輪経営」木を経営の師と仰ぐ会社

伊那食品工業株式会社（長野県伊那市）のウェブサイトを開くと次のような社是が書かれている。

いい会社をつくりましょう ～たくましくそしてやさしく～

いい会社とは、単に経営上の数字が良いというだけでなく、会社をとりまくすべての人々が、日常会話の中で「いい会社だね」と言ってくれるような会社の事です。

1958年の創業から、寒天ブームの一時的な反動を除けば50期連続して増収増益を達成した。現会長である塚越寛氏は、58年、21歳のとき、地元の材木会社で働いていた。その材木会社の社長から、「系列会社の伊那食品工業の経営が思わしくないからなんとかしろ」と、社長代行という肩書きで送り込まれた。そのころの伊那食品工業は、社員十数名、機械らしい機械は何ひとつない貧しい工場で、倒産寸前の状態にあったという。

オイルショックや円高、バブル崩壊、リーマンショックなど半世紀の間にいろいろな環境変化が起こっているのに、なぜ長期にわたって成長しているのかについて、塚越氏は次のように言う。

「多分に観念的なものがあります。私が企業のあり方を模索する中で、とくに中小企業は、わずかでいいから安定的に成長することこそ大切だと思いました。私が成長途中でこの会社の目的が何であるかを考える上で、尊敬する方が『手段と目的を換えてはいけませんよ』と教えてくれました。『それでは、会社の目的は何ですか』ということに次に問われます。一番根幹的なことです。『会社というのは儲けだけではありませんよ、儲けは手段です。もっと高い思い、つまり理念があつて、それに対して利益があつたほうがやりやすいですよ』と教わりました。今、忘れがちなことです。理念とは、理想的な自分のこうあるべきという思いのことです」

「社員のために」を貫けば、「会社のために」動いてくれるという信念を貫く。伊那食品工業の施策には普通の会社では考えられないようなものがある。

- ① 社員旅行：海外旅行と国内旅行を毎年交替で実施、海外旅行は 8 万円、国内旅行は 5 万円を会社が補助
- ② 車庫手当：社員が自宅に車庫を建てると 7 万円の補助
- ③ スタッドレスタイヤ手当：スタッドレスタイヤを購入して領収書を提出すると 2 万円を支給（同じタイヤを 3 年以上使用することは禁止）
- ④ 「抜てきのある」年功序列：抜てき人事はあるが、基本的には年功序列の賃金体系
- ⑤ 家族手当の増額：社員の子弟が中学校を卒業するまで家族手当を増額支給する
- ⑥ 退職金の増額：2004 年から退職金を 25% 増額した
- ⑦ おやつ休憩：10 時と 15 時におやつ休憩、月額 500 円の補助がでる

「会社というのは一人ひとりの人を幸せにする器であり、どういう状態が幸せかと言えば、自分も含めて、社員、取引先、得意先、全部の人が幸せだと感じることです。そのためには、会社が常に少しずつ成長する経営が求められます。これが景気によって落ち込んだり、また伸びたりすると、様々なところで不幸なマクロ現象やミクロ現象が起きます。だからそれはやってはいけない、そういう思いを強めました。それを実現するために末広がりになるような経営をしよう、そしてその結果として永続するような経営をしようと考えました」

急成長をしないのであって、年輪のように持続的に、少しずつ成長する。寒天という業界なので、新事業の開拓や用途開発が重要になる。これまでの市場に対して低価格で対応する価格競争に入るのではなく、同社では研究開発室を充実させた。全従業員の 1 割以上は研究開発に充てる差別化をやってきた。これが投資の姿勢にも反映されている。

「うちの投資では、今注文が来たからそのために設備投資をしようという形はあまりありません。むしろ、こういうものは将来売れるだろうとか、こういう需要が出てくるに違いない、だから今から工場を作っておこう、買っておこう、いつもそうなんです。そして建てたときには何の仕事もないけど、これが何年か経つといつもいっぱいになってきます。

成長を必ずしないと私の末広がり理論は成り立たないわけです。成長するためには器が必要です。そのために土地と建物は早めに手当てをしています。つまり、土地があり建物があって、なんとなく仕事きたという流れで、悠長に聞こえるかもしれませんが、むしろそういう循環に入ったというわけです」

その企業成長のために塚越氏は戦略的にとても面白いことを行った。需要を増やすためには「かんでん」という言葉を広めなければならないが、単に寒天という普通名詞に興味を持ってもらうのは難しい。そこで「寒天は体にいい」という商品本来の価値を前面に出した。そのために「かんでんばば」を商標登録して、商品を「かんでんばば」ブランドで売り出した。ただし、企業の目的と当時の企業体力から、当初は県内だけで販売した。この方針によって通信販売のシステムが自然にできた。需要は県外にまだたくさんあり、それに加えて、業務用の売上が家庭用の売上を上回っていて、家庭用の需要にはま

だ伸びる余地があったのだ。

「商売には余裕というものがあります。ノルマをかけて、高い伸び率を計算して、売ろう売ろうとすると、こういう飽食の時代には無理が出てきます。経費ばかりかかって利益が出ないようなこと
5 5 管理しないゆえの余裕です。ごく自然に動いたものに対して、きちんと利益が出るような仕組みを作ったら、必ず利益は上がります。

どんなものにも本来あるべき姿があります。会社や経営や利益などの本来あるべき姿、自然体です。
10 10 これを考えていく中で気づいたのは木の『年輪』です。木は人のせいにはしない。今年は天気が悪いから成長をやめたなどという木は1本もありません。幅が狭い、そして秋に葉っぱを早く落とすから、人間よりも知恵があります。自分のことは自分できちんと守るんです。つまりそれは自然体で、本来あるべき姿です。そこには永続しないといけないという使命感のようなものがあるわけです。それで私は、これこそ経営の本来あるべき姿で、自然体経営だ、『年輪』を見習おうと思ったわけです。人様のせいには
15 15 ない、景気のせいにはしない、自分たちのきちんとした努力があれば必ず、幅が狭くても何らかの伸びがあるはずだと。売上だけでなくもいいんです、何かきちんとまわれば。そうとらえるから、売上目標、数字目標はなくていい、みんなでベストを尽くして毎日努力していれば、何か結果として出てくるんです」

このような自然体の経営を実行するためには、社員に「知らせめること」が基本だという。「知らせる」のではなく徹底して「知らせめる」。パートにいたるまで全社員に経営者の考え方、方針など、すべてのことを知らせめるのがその経営である。

20 20 毎日の清掃作業（会社提供）



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2014.12 PDF