

筑波銀行

# 調査情報

2013年1月号 No.37

1. 産業レポート  
茨城における新時代対応型中小企業  
—経営革新への取組み事例（その1）—

## 【産業レポート】

# 茨城における新時代対応型中小企業

## —経営革新への取組み事例（その1）—

### ■はじめに

中小企業を巡る経営環境が厳しい中で、「小さくてもキラリと光る企業」が注目されている。それら中小企業は、時代の変化に対応し、あるいは新しい時代のニーズを先取りして自らの存在感を高めている企業である。それらの企業に見られる様々な「経営革新」は、中小企業のサバイバル戦略として、新時代への対応策として、さらには、日本経済再生策や地域経済再生策として、示唆に富むものが多い。

当行では、2012年1月以降の「筑波銀行 調査情報」の「産業レポート」において、「地域ブランド力」（2012年1月号 No.33）、「老舗企業（清酒製造業）の経営革新」（2012年4月号 No.34）、「ものづくり中小企業のサバイバル戦略」（2012年7月号 No.35）、「再生可能エネルギー利用拡大への取組み」（2012年10月号 No.36）と、茨城県内の中小企業の「経営革新」や「新時代への対応」について、切り口を変えながら調査を進めてきた。本稿ではそれらを踏まえながら、茨城県内を中心に「小さくてもキラリと光る企業」を求めて新たな調査を始めるものである。今回は「その1」として、12社の事例を取上げる。茨城県内全域から、個人企業や個人商店で「ブランド力」がある企業、「連携」「事業転換」などの経営革新策を行って大きな成果をあげている企業、地域コミュニティや地域社会への貢献活動を行っている企業などを選定した。今後、この調査を継続してできるだけ多くのモデルとなる企業にインタビュー調査を行うことによって、中小企業の「経営革新」の内容を類型化し、多少なりとも中小企業経営者や中小企業政策立案上の参考になるよう努めて参りたい。

本稿作成に際しては、お忙しい中インタビューに際していただいた企業経営者の皆様や、貴重な情報をご提供いただいた茨城県はじめ関係機関の方々に、この場を借りてまずは御礼を申し上げたい。

### ■中小企業を取り巻く環境変化と新時代対応型中小企業の存在

この四半世紀の間に、我が国の中小企業を取り巻く経済環境は激変した。1985年の「プラザ合意」後の「超円高」とそれに端を発する輸出環境の悪化、内需拡大を志向した金融・経済政策の帰結としての「バブル経済」の発生。1990年代初めの「バブル経済」の崩壊とその後20年を超える「デフレ不況」。2008年の「リーマンショック」とその後の「世界金融危機」に起因した輸出環境悪化や円高。さらに、2011年3月11日に発生した「東日本大震災」と「福島第一原発事故」に起因する環境変化。2012年夏場以降の「日中関係悪化」に起因する中国貿易の縮小。このように、この間、中小企業、特に地域産業は多くの構造的な不況要因を抱えてきた。他方、多国籍化したグローバル大企業にとっても、グローバル市場における競争の激化によって、これまで日本経済を支えてきた「家電産業」をはじめとする「電機産業」や「自動車産業」といっても国内工場のリストラ、子会社の統合、他グループとの部門統合といった「再編成」を余儀なくされている。中小企業や地域経済は、この点からも大きな打撃を受けている。

それでは、これからの四半世紀、すなわち2010年代前半から2030年代後半にかけて、我が国の中小企業を取り巻く環境はどのように変化するだろうか。一般的に言われている構造変化は次のようである。1つは、産業構造の変化である。「グローバル化」が続き、大企業の海外生産移転が続いて国内の「産業空洞化」が更に進もう。TPP参加などによって国内の「弱い産業」の国際競争力が問われる。産業構造の「ソフト化・サービス化」の流れも継続されよう。「情報化・IT化」も進展しよう。2つは、「東日本大震災」・「福島第一原発事故」の後遺症が長く続くことである。余震が頻発する時代、巨大地震発生確率が高まる時代の中で「福島」の教訓を踏まえれば「脱原発」の方向は不可避であり、電力・エネルギーは高価格時代に入る。このため産業構造変化が加速化され、「省エネルギー」や「再生可能エネルギー」開発利用も不可欠となる。3つ

は、社会構造の変化である。「少子化」、「高齢化」、「人口減少」社会が着実に進行する。若年層を中心に非正規雇用者が増え、低い賃金水準が続くことから個人消費・経済成長を支える「中間層」が縮小してゆく。家族やコミュニティが崩壊し、地域社会の安定性にも支障が出てくる。農山村では過疎化が進む。4つは、市場構造の変化である。この先10年程度は、元気な「団塊の世代」が消費市場を下支えする。大量生産大量消費社会が見直されて「手づくり」志向や「本物」志向が増えてゆく。消費者の「個性化」が進み、大衆から「個衆」の時代へ変化する。5つは、地域構造の変化である。大都市部への集中はおさまらないものの、「地方分散型社会」、「地産地消」、「地域ブランド」などが新たな潮流として芽を出してくる。

このように見てくると、中小企業を取り巻く環境は引続き厳しい感じがする。しかしながら、よく考えてみると以上の全ての要因が中小企業にとって「逆境」であるわけではない。例えば、「ソフト化・サービス化」「情報化・IT化」「省エネルギー」「再生可能エネルギー」「高齢化」「コミュニティ崩壊」「シニア市場」「地域分散型社会」「地産地消」「地域ブランド」といった変化内容は、中小企業にとって事業機会の多い、参入しやすい、チャレンジしがいいのある変化であるように思われる。「逆境の中に大いにチャンスあり」といえそうだ。

現に、最近、そうした変化に対応し、新しい時代を先取りする中小企業の存在にスポットライトが当てられている。たとえば、「小さくてもいちばんの会社」(坂本光司)、「日本でいちばん大切にしたい会社」(坂本光司)、「社員と顧客を大切にしたい会社」(坂本光司)、「小さな大企業」(前屋毅)、「だれかに話したくなる小さな会社」(浜口隆則・村尾隆介)等、多くの中小企業経営の成功事例紹介を中心とした研究や書物が注目

されている。経済産業省も「ちいさな企業」に光を当てた施策体系の構築を進めている。本稿で対象とする「小さくてもキラリと光る企業」もそうした概念との共通部分を多く含んでいる。我が国の産業を支える中小企業を「森」にたとえると、そのように脚光を浴びている中小企業は「木」である。「木を見て森を見ず」になってはいけないが、今、「森」を守り、「森」を元気にするために、元気な「木」を見つけてその存在を知らしめ、他の参考に供することも重要なことであるように思われる。

## ■茨城における新時代対応型中小企業の事例

茨城県においても、前述のような変化に対応し、新時代に対応できる「小さくてもキラリと光る企業」が数多く存在する。その一部は、当行の「産業レポート」において既に取上げたように、「地域ブランド力」を構築している企業、伝統を守りつつ経営革新に挑む「老舗企業」、ものづくり企業において「自社製品開発」や「ニッチトップ」を志向している企業、「再生可能エネルギー」の利用開発に取り組む企業等である。本稿では、新時代に対応するための「経営革新」の内容として、①商品開発、②販売革新、③事業転換（製品転換、業態転換等）、④連携（ネットワーク、コラボレーション）、⑤ブランド化、⑥社会貢献を取上げ、そうした「経営革新」を実行している企業を選定した。

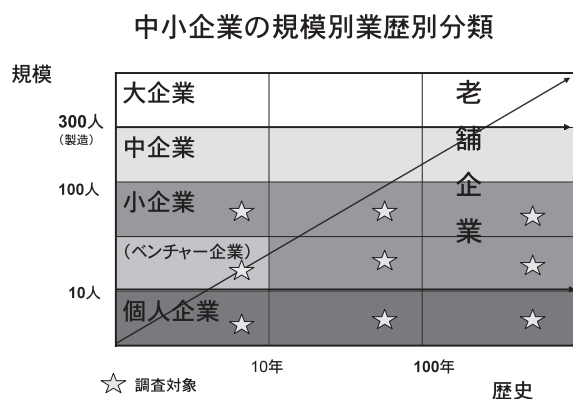
また、本稿は、対象企業の経営者に対して、インタビューを行った結果をとりまとめたものであるが、各社に共通してお聞きした項目は、①概要（企業概要、製品・サービスの特徴、業界内での特徴など）、②「経営革新」の内容と特徴、③今後の夢・ビジョンの3点である。以下、各事例について、そのような順序で展開したい。

(表1) 対象企業一覧

事例番号	企業名	代表者名	業種	本社所在地	人員規模	業歴	商品開発	販売革新	事業転換	連携	ブランド化	社会貢献
事例1	南佐白山のとうふ屋	河原井信之	豆腐製造販売	笠間市	8	8	○	○		○	○	○
事例2	深谷果樹園	深谷 一郎	ぶどう栽培	笠間市	4	15	○	○	○(商品)	○	○	
事例3	ベッカライ・プロトツァイト	菅原 大輔	パン製造販売	つくば市	5	6	○	○			○	○
事例4	(株)寿し松	松本 清治	すし店	つくば市	6	28			○(地域)			
事例5	(株)吉田屋	大山 岳夫	漬物製造販売	大洗町	20	182	○			○	○	○
事例6	南湖月庵	上野 貴則	和菓子製造販売	筑西市	12	66	○	○		○	○	
事例7	(株)つかもと	塚本 裕	甘納豆製造販売	龍ヶ崎市	31	77	○			○	○	
事例8	(株)スリーライク	三好 衛	反射材メーカー	龍ヶ崎市	30	20	○		○(業態)	○		○
事例9	(株)ベアーメディック	熊田 誠之	医療器具メーカー	大子町	110	52	○		○(商品)			○
事例10	富士精工(株)	木村 政久	腕時計修理	大子町	48	40	○		○(業態)			
事例11	学つくば開成学園	糸賀 修	広域通信制高校	牛久市	295	9	○	○				○
事例12	(株)龍崎工務店	龍崎 真一	工務店	常陸大宮市	30	62	○			○		○

本稿で取上げる12の事例を一覧表にしたものが、表1である。業種、地域（本社所在地）、人員規模、業歴と上記の「経営革新」の内容を整理したものである。

なお、本稿で対象とする中小企業をイメージするために、下図のような企業の規模別業歴別分類図を作成したので参照していただきたい。今回の対象企業は、規模的には比較的小さな企業、すなわち「小企業」や「個人企業」が多く、また、業歴は「ベンチャー企業」を含めて創業から10年も経ていない若い企業から創業50年以上を経た「老舗企業」まで含まれている。



## ■事例1：(有) 佐白山のとうふ屋

### 親子二代で創造した笠間の新名物・新名所

#### (1) 創立経緯と概要

茨城県笠間市は、笠間稲荷神社や日動美術館のある観光の町であり、地場産業として笠間焼が有名で笠間芸術の森公園を中心に芸術文化の集積も高い町であり、果物や農産物が豊富な里山の町でもある。その笠間芸術の森公園から程近く、笠間城跡がある佐白山の麓に、笠間の新名所となりつつある「豆腐茶屋 佐白山のとうふ屋」がある。山麓の田畑の中に大きな民家が点在しているのどかな風景の中に、「佐白山のとうふ屋」が一際光っている。

代表取締役で店主の河原井信之氏（43歳）は、「2004年3月に父が創業しましたが、自分は1.5代目です。自分は、父のパートナーとして、父と二人でこの事業を立上げてきたからです」といわれる。当社は、父子二世代の夫婦が中心になって働くファミリー企業であり、パート4名を含めて8名



河原井信一氏(左)と河原井信之氏(右)

の「豆腐屋」である。父の信一氏（73歳）は、62歳まで水戸の自動車ディーラーの専務取締役を務めておられた。退職後、自宅脇の畑を利用して64歳で豆腐屋を創業した。そのきっかけは、自宅の井戸水を保健所で調べてもらったら、雑菌がなく、ミネラルが豊富な軟水で、酒造りなどに向くという結果を聞いてヒントを得、豆腐づくりを思いついたという。豆腐づくりについては全くの素人で、常北町の豆腐屋さんで半年通いつめ、見よう見まねで豆腐づくりを学んだそうだ。息子の信之氏は、当時、二級建築士の資格を持ち、建設会社で働いていたが、いずれ建築士の妻と二人で工務店を開く夢を持っていた。父の事業については、事業



豆腐茶屋 佐白山のとうふ屋

計画づくりなどを手伝っていたが、開業1ヵ月後にテレビ朝日の「人生の楽園」で取上げられたことからブレイクし、お客さんが急増したとい



う。「両親は、朝6時から仕事を始め、片づけが終わるのは夜中の12時。なれない仕事をこのままさせたら危ないと思い、建築の仕事を一且やめて家に戻って父の手伝いをしようと思いました。家族や親戚からは反対されましたが」と、親孝行な話を聞かせてくれた。こうして親子二代・二世代夫婦による新しいコンセプトの豆腐屋が誕生したのである。

父子二人で手づくりの豆腐づくりをするが、父親は車の販売で培ったお客様への対応やサービスのスキルに優れ、息子は建築士としてのものづくりのスキルに優れている。そうした得意分野を持ち寄って二人三脚が始まった。1,000坪以上ある広大な屋敷の一角に、信之氏が設計した工場兼事務所38坪、店舗20坪(改装中)、お客様用トイレ(工事中)、大型バス2台が入れる駐車場などがある。当店の顧客は、近隣20km圏内が中心で、8割がリピーターである。長期不況の中でも創業以来



当社の店舗・工場全景

毎年売上げが増加しており、「元気な店」である。2013年1月には、東京から毎日「はとバス」がやってくるということだ。

## (2) 経営上のこだわりと特徴

第1は、「手づくり」への頑固なこだわりである。全国の豆腐製造業者は最盛期の1960年ごろに5万軒以上あったというが現在では5分の1以下まで減少した。大量生産の大手豆腐メーカーに集中し、低価格販売のスーパーに押されて売上げが低下し、中小メーカーは減少の一途を辿った。当社は、機械生産による量販店での棚売りの豆腐とは一線を画し、昔ながらの町の「手づくり」豆腐店・「対面販売」の豆腐にこだわっている。「手づくり豆腐は、豆腐職人の思いや意気込みを豆腐に込められます。お客様の顔が見える関係をつくり、お客様の顔を思い浮かべながら一生懸命作っています。生産性よりも、時間をかけながら丁寧に作り込んでおります。また、大豆を作っていただく農家も限定し、顔が見える関係をつくり、顧客と農家と豆腐店が互いに信頼できる関係を作りたい」と言われる。

第2は、原材料へのこだわりである。水は、自宅の井戸の佐白山の清らかな水を使う。大豆は、国産・県産大豆にこだわり、佐賀県産のフクユタカ(高タンパクで旨味がある)と茨城県産のタチナガハ(糖度が高い)をブレンドして旨味を引き出している。豆腐を固

める凝固剤には、わざわざ製造現場を確認した国産の粗製海水塩化マグネシウム(本にがり)を使用している。こうしてできた製品は、いずれも「一味」違う。現在の製品は、ざる豆腐(380円)、青ごぜん(500円)、にんにくとうふ、もめんとうふ、生揚げ、がんも、豆乳、豆乳ドーナツ、豆乳ソフトクリーム等である。



商品棚に並んだ製品の一部

第3は、常に新しい挑戦をする心へのこだわりである。お客様からの声を基

に、いろいろな種類の豆腐づくりに挑戦している。中でも、2011年7月に、インターネット上の挑戦企画で、水戸のお客様から「震災後、茨城県は活気がなくなっている。是非、元気がある、茨城の茨城たる新しい豆腐を作れないか」という「挑戦状」をいただいたのを踏まえて、「茨城県産大豆」で、大豆本来の力を持った「在来種」で豆腐を作ってみたくて決心した。その後、茨城県農業総合センターを訪ねて「在来種」に関するデータを入手し、県内各地を訪ね歩いてようやくたどり着いたのが在来種「たのくろ豆」を作っている、つくばみらい市の農家(大山修さん・高明さん)だったという。「分けていただいた豆を豆腐にしてみたら、旨かった。すぐに商品化を決めました」。現在、この「たのくろ豆」を5軒の農家に契約栽培していただくことになり、一方、国の「農商工連携事業」で「県産大豆の在来種を活用した商品開発」というテーマで認定も受けた。新商品「茨城在来とうふ」は、店内改装に合わせて2012年12月23日から販売予定である。この他にも、新しい挑戦内容は沢山ある。8割を占める固定客の他に新規客を増やすために既にインターネット販売も行っているが、ホームページやフェースブックなどの活用にも注力している。豆腐やポン酢や醤油などと詰め合わせたギフト商品も開発中だ。

第4は、地域内における様々な関係者との「連携」である。河原井氏は、「笠間の里山のよさ、農産物の豊かさ、伝統文化のすばらしさなど、笠間は魅力的な町です。地元にいるとその良さに気付かないこともありますが、自分は10数年笠間を離れていたもので、よそ者の目でもみることができます。これから、この笠間の魅力を内側から盛り上げていきたいと思います」と熱く語っておられる。河原井氏は、「NPO法人いばらきの魅力を伝える会」の副理事長をされている。2012年7月には「カサマメ・プロジェクト」(実行委員長・河原井信

之氏)も立ち上げた。これは、農業や食に関心がある地元の人を対象に体験事業を行うもので、市内の畑で種まき、除草作業、収穫、豆腐づくり体験、食に関する講演会等を企図している。豆腐づくり、豆腐づくり、焼物づくりなどを通じて、地元へ愛着を持つ人を増やしていきたい考えだ。「笠間には、こうした事業を熱心にサポートしてくれる市役所の職員や老舗酒蔵・須藤本家の須藤さん、稲里酒造の磯さん、きらら館の岡部さん、ギャラリー耀耀の金澤さんなど、地元で頑張っておられる先輩・後輩が沢山いるので、互いに勉強しあえます」と「地域内連携」の可能性についても語っていた。

### (3) 今後の夢

今後の夢を伺った。「短期的な目標は、毎年1月に、ホームページに所信表明をすることにしています。2012年は新工場建設と製品開発、2013年は2年がかりで売上を倍増することなどです。世の中の流れ、変化に対応した経営をしていきたいです。茨城県内で豆腐といわれれば、『佐白山のとうふ屋』といわれる豆腐屋になりたいです。つまり、『ブランド力』を高めていきたいです。辺鄙な場所にもわざわざ出向いてきていただけるような店にするために、インフラづくり、商品開発、サービスの質を高めること等を地道に積み重ねたいです。笠間焼協同組合にお願いして、笠間焼をパネルに使ったトイレも作りました。バスが入れる駐車場も作りました。2013年初めには東京から「はとバス」もやってきます。工場の衛生管理も最先端の基準に合わせていく考えです。地元の仲間とのコラボレーションで面白いものも作っていかうと思います」と、河原井社長の夢はとどまるところを知らず、広がっていった。



河原井信之社長

当社は、「シニア世代による創業」、「手づくり商品へのこだわり」、「ブランド力の構築」、「地域活性化への貢献」など、様々な「新時代への対応」を実行して企業である。そして、既に、十分な「ブランド力」を構築しているが、今後、笠間市の新名物・新名所になって「地域貢献」にも一役買うことが期待される。

## ■事例2：深谷果樹園

### 欧州系高級ぶどう「シャインマスカット」の全国的な先駆け

#### (1) 集約型農業経営の展開

茨城県笠間市南友部(旧友部町)で、一家4人が中心となり集約的で効率的な果樹園を営む農家がある。深谷果樹園である。ぶどう専業農家で、欧州系ぶどうの生産では茨城県内はもとより、全国的な先駆けとして注目されている。

深谷一郎さんの一家は、おじいさん夫妻、一郎さん夫妻、息子の聡さん夫妻とその子供たち4人の四世代10人が大きな家で仲睦まじく暮ら



深谷一郎氏

しておられる。「家族に乾杯」の模範となるような家族である。一郎さんは、「祖父の代までは米を中心とした農家であり、皇室への献上米なども作っていました。父の代に、栗とぶどうの栽培を始めました。しかし、栗の価格が低迷したので栗の栽培を止めて、15年前にぶどう専業農家に転換しました。その後、私が中心となってから、2.5町歩程の面積で3割をハウス栽培、7割を露地栽培で行っておりました。息子が県の農業大学を卒業して家に戻ってくれてからは、露地栽培を止めて1.1町歩程でハウス栽培中心に切り替えました」ということである。当家の営農の歴史は、「土地生産性向上、付加価値生産性向上を追求しながら米からぶどうへ、ぶどうでも露地からハウスへと事業転換を行い、かつ、効率化を追求する中で利用土地面積はどんどん縮小させてきている。極めてイノベティブで、集約型農業経営を長年に亘って、親子三世代で行ってきたといえる。

茨城県のぶどう栽培面積は、2010年で274ha、産出



ぶどう栽培ハウス

額は13億円である。県ぶどう連合会(椎名尚志会長)の会員数は273人である。栽培品種は、「巨峰」が全面積の85%を占めている。深谷一郎さ





欧州系高級ぶどう「シャインマスカット」

人は、同連合会の会長を昨年まで務めていた。

深谷果樹園は、「巨峰」に加えて、欧州系のぶどうを30種類ほど栽培して

いる。そのうち特に注目を浴びているのが、2006年に国の研究機関が開発した新品種で、「今世紀最大のヒット商品」といわれる「シャインマスカット」である。「シャインマスカット」は、大粒で糖度が高く、皮が薄くて種無し処理をすれば皮ごとそのまま食べることができる優れたものである。当世風で、お年寄りから子供まで幅広い支持があるという。「シャインマスカット」は、一房50～60粒で1.2kg程度あるが、平均販売価格は5,000円～6,000円と高価である。中には、1万円もする超高級品もあるそうだ。深谷一郎さんは、全国的に見て「シャインマスカット」の先駆けといえる存在で、品種開発途中の「現地試験」協力を含めると8年の栽培歴を持っている。農業専門誌「現代農業」では、2013年1月号から深谷さんに取材をした「シャインマスカットを極める」という連載をスタートさせる。

## (2) 経営の特徴

第1は、高品質と高い土地生産性を追及していることである。そのために、無加温ハウス8棟で栽培し、家族中心の高度集約的労働を行いながら、施設にカネをかけていることが特徴である。

第2は、土と水にこだわりを持っている。ぶどうには土の香りがでる。おいしさや渋み、コクなどは土から出る。そのため、萱、ススキ等を3年かけて発酵させた堆肥作りを行い、土壌の改善を行い、高畝式で栽培し、根がある部分の土の管理をきめ細かに行うなど、手間ひまをかけている。水は、少量多灌水、こまめに給水をしている。

第3は、一房ごとに手間をかけて高付加価値製品を栽培していることである。たとえば、「シャインマスカット」栽培の流れは、「秋から冬に樹の剪定を行う。春先、芽が吹き出る頃に栄養分が行渡るように房先5枚を残して摘芯する。花が咲く頃、花の整形を行い、その後小さな実がつくころには、摘粒といって将来の形をイメージしながら粒を抜いて形を仕上げていく。6月頃には、袋掛けを行う。その後、水の管理、温度管理、枝の管理に注力する。8月末から11月までの3ヶ月間が出荷の時期となる」という具合である。

第4は、合理的な生産方法を追及していることだ。栽培期間を長期化し、労働を平準化するために、ハウス毎に8パターンの栽培を行い、早生種から晩生種まで品種も分けている。当初は「巨峰」の加温栽培で始まり、「巨峰」と欧州早生種の半加温栽培に移り、その後は欧州系を雨よけハウスで栽培し、真夏は「ピオーネ」等の欧州系をサイドを開けたハウスで栽培するといったようなパターンを作っている。現在、30種類のぶどうを栽培しているが、「巨峰」、「シャインマスカット」の他、「ピッテロビアンコ」、「ウイंक」、「瀬戸ジャイアンツ」、「ハイベリー」、「ゴールドフィンガー」等、「芸術品」ともいえるよう



深谷果樹園で栽培された高級ぶどう

な見事なぶどうが並ぶ。

第5は、販売は直販が9割であり、農園内に販売所があって、何本かの旗が立てられている他は、全く広告宣伝をしていないことである。「口コミ」による販売が大半を占め、固定客に支えられている。また、専門店やJA経由で、三越や水戸京成百貨店などにも納入されている。

第6は、親子の分担がユニークであり、家族が一致



深谷一郎氏(右)と聡氏(左)親子

協力して営農に取り組んでいることである。息子はひとつのハウスを任されており、親子で競争しながら革新的な農業経営を目指している。

## (3) 今後の夢

深谷一郎氏に今後の夢を伺うと以下のようなお話であった。「これからも効率経営を心がけ、高品質高付加価値なぶどうを作っていきたいです。当社の「ブランド力」向上が「地域ブランド力」の向上にも寄与するようになれば幸いです。笠間市とも連携を強めていきたいと思ひます。また、ぶどうを利用した「6次産業化」も機会があれば検討してみたいと思ひます」とのことであった。

日本の農業経営のあり方が問われている中で、家族中心に効率的な農業経営をされていること、研究機関

等との「連携」により高品質の新商品生産を手がけており、「ブランド力」も有していることなど、新時代対応型の農業経営として評価できよう。さらに、農産物の「ブランド化」による「地域ブランド化」への貢献など、地域振興にも貢献できる可能性を有している。

### ■事例3：ベッカライ・ブローツァイト

#### 「パンの街つくば」で人気一番の小さなパン屋さん

##### (1) 開業の経緯と概要

「研究学園都市・つくば」は、「パンの街」としても有名である。市内には、「ピーターパン」、「パン工房クーロンヌ」、「パン工房ペシュ」、「ポランの森パン工房」、「モルゲン」など多くのパン屋さんがある。そして、「パンの街つくば推進協議会」（事務局：つくば市商工会）が組成され、①おいしいまちづくり、②パンを愛するファンづくり、③地産地消でパンづくりの3つのテーマで、つくば市内のパン製造業者、農業・食品産業技術総合研究機構作物研究所、つくば市の3者の産学官連携体制のもとで定例会議や様々なイベントが展開されている。そうしたつくば市に、小さいけれども人気のあるパン屋さんがある。

「ベッカライ・ブローツァイト」は、菅原大輔さん（36歳）が2006年3月に創業したパン屋さんである。



菅原大輔氏

つくば駅から北へ約2km、車で2～3分、学園東通りを筑波大学に向かう途中の「天久保2丁目南」交差点を左折したところにある。大学の

キャンパスに隣接した静かな住宅街だ。開業して7年目に入るが、菅原さんと奥様の二人が経営するこの小さなパン屋さんは、不況知らずで、「口コミ」で年々評判が拡がり、「食べログ」のつくばエリアランキングでは1位を維持し続けている。

菅原さんは、土浦市で育ち、土浦一高卒業後、筑波大学で生物資源を学んだエリートだ。菅原さんは、筑波大学卒業後、いずれ学園都市つくばに魅力的なパン屋さんを作ろうという夢を抱き始めた。そして、東京のパン専門学校に1年間入学した。そこで、その後事業を共にする奥様と出会う。パン専門学校の海外研修で、フランス、ドイツでそれぞれ2週間学んだ時にドイツで食べたパンのおいしさに感



ベッカライ・ブローツァイトの店舗





店内と菅原さんご夫妻

動し、その後「ドイツパン」にこだわることになったという。専門学校を出て6年間、都内のパン屋さんを数店舗修行しながら渡り歩い

た。しかし、東京の中では、自分が思ったような「ドイツパン」に出会うことができず、いつしかドイツに渡って修行しようと思うようになった。そして、念願かなってドイツに渡り、1年半、ケルンにある小さなパン屋さんで修行をした。店名の「ベッカライ・ブロートツァイト」は、その時に働いていた店の名前であり、ドイツ語で「ベーカリー・食事（おやつ）の時間」という意味であるそうだ。後に、菅原さんがつくば市にパン屋を開業するときには、ケルンからその店の主人がはるばるつくばまでお祝いに駆けつけてくれたという。その時に「開



店内とドイツのパン屋さんからの開店祝の絵

は、今も大事に店内に飾ってある。

当店がテナントとして入居をしている建物は、床面積がわずかに16坪であり、10坪が工房、6坪が店頭である。「手づくり」を基本としているが、狭い工房には、ミキサー、発酵器、オーブン、冷蔵庫等が並んでいる。菅原さんのこの工房での作業は、売上げが大きな土日は、夜中の12時に仕事を始め、午前10時半に焼き終え、その後、午後4時ごろまで店頭にいるそうだ。平日は、午前2時半に仕事を始める。おいしさを追求するために、低温発酵に20時間ほどの時間をかけているという。自宅に帰って休めるのは4~6時間ほどのようだ。月曜日と火曜日が定休日だが、火曜日は仕込み作業を行っており、実質的には週休1日である。当初3年間は、製造を菅原さん、販売を奥様が担当して2人で働いていたが、現在は、製造に1名、販売にパート2名が加わり、5人体制となった。

## (2) 経営の特徴

菅原さんに、この店のコンセプトを伺うと、いかに

もパン工場の職人さんらしい控えめで謙虚な物言いの中に、仕事に対する大いなる情熱と未来を見据えたキラリと光るものを感じさせてくれた。

「ドイツパンを中心に30種類程度のパンを作って店頭で販売していますが、おいしいパンを作ることが目標です。お客様の体に良くておいしいものをつくりたい。そのために、オーガニックな素材、有機商品を第一優先にしております。ドイツで働いていたのもビオ（有機）の店でした。小麦粉、塩、砂



店頭に並んだドイツパンの数々

糖、酵母、乳製品、ドライフルーツやナッツなど原材料を吟味し、使っているものが説明できて、作り方が見える商品づくりを心がけています。農産物についても、農業生産者の栽培計画表を見せていただき、話をよく伺って仕入れをしています。そして、適正な作り方をしている生産者を支持していきたいです。

「おいしさを求めて、ドイツのサワー種という酵母に興味を持ち、当店で利用しております。酵母は自家製サワー種、ホップ種、レーズン種、有機ドライイースト、生イーストを用途に合わせて使い分けています。また、ドイツのオーガニックドライイーストも使用しています」。

「小さな店なので、量的な対応はできませんが、昨日よりも今日、今日よりも明日と、毎日問題点を見出しながら解決策を考え、おいしいパン作りに努めています。そして、これからも、『小さな店の良さ』にもこだわっていきたいです」と、当店の特徴について語って下さった。

販売面では、広告宣伝やインターネット利用などは一切行っておらず、基本的には「口コミ」によっている。「余計なところにコストをかけず、パンの品質を高めたい」と、包装紙も全く飾り気のない無地の袋であり、無地の手提げ袋も有料（20円）である。そのことについて尋ねると、「特に意識していませんでしたが、菓子屋とは違うのでそうしたところにはコストをかけず、その分をいい材料購入にあてたいです」と返事が返ってきた。また、「母校・筑波大学の学生に、スーパーやコンビニの量産品ではなく、月に数回ぐらいはパン屋のパンを食べてもらいたい」ということも願いの一つである。筑波大学の先生方や芸術系、体育系、女性などが多く来店してくれるそうだ。筑波大学におられた蓮見孝先生（現札幌市立大学理事長・学長、筑

波大学名誉教授)は、東京に出かけるときのお土産に当店の「ドイツパン」をよく買われたとお聞きしたことがある。近隣の飲食店では、ビールやワインのつまみに当店のパンが出されるという。週末には遠方からも来店客がある。固定客が中心である。正に、「客の顔が見える店作り」を行っている。最近では、「食ベログ」など、インターネットでの紹介記事を見て、千葉、埼玉、栃木、東京からも車で来てくれるお客様が増えたということである。

地域との関係では、週に4日、つくば市、八郷町、阿見町の4人の農家から、無農薬野菜を仕入れているが、有機にこだわり、志を同じくするその人たちに店内の一角を提供し、季節の無農薬野菜の販売も行っている。また、菅原さんが中心になり、筑波大学同窓生でつくばで農業に携わる五十嵐立青氏(NPO法人つくばアグリチャレンジ代表)、小松学氏らと毎月第一日曜日につくば市の中央公園で「つくいち」という朝市を開催している。スーパー等での画一的な商品に対して、個性的で、おいしい商品を生産者から直接消費者へ届けたいというのがテーマである。この朝市は、4年以上、50回以上続いているが、現在では15店以上の参加を得ているようだ。こうしたネットワークが広がって、菅原さんのお店には仕入れ先や関係先から持ち込まれた様々な無農薬商品や有機商品が展示販売されている。さらに、地域の様々なイベントや文化芸術

活動のチラシやパンフレット、絵や手工芸品なども置いてある。小さいけれども「コミュニティーの情報センター」としても機能しているようだ。



店内にはアート、イベント案内、野菜直売も

すなわち、広告宣伝をしなくてもお客様が店を探して来てくれ、多少値段が高くてもその価値を理解するお客様が喜んでお金を払ってくれる。人材や原材料や資金や情報も同様に苦勞をしなくても先からやってくる等、好循環が形成される(浜口隆則・村尾隆介)。さらに、小さいけれど、小さな個人商店として地域コミュニティの中でキラリと光る存在感があり、コミュニティの維持や発展にも貢献していることも評価されよう。

### (3) 今後の夢

菅原さんの今後の夢は、あくまで「商品の質を高めること、小さな店のよさを守ること」と言われ、「長くこの仕事を続けていきたい」ということである。

当店は、地域の小さな「個人商店」であるが、大量生産品に対して手づくりで高品質な製品を、地域の顔の見える客に提供している。郊外の大型店とは全く違ったタイプの商売だ。そして、「ミニ・ブランド力」を形成していることが強みである。「ブランド力」が形成されると、経営に必要なものが、自分で動かなくても「向こうからやってくる」という流れができる。



## ■事例4：(株) 寿し松

### 被災地・浪江からつくばに避難、寿司店を再開

#### (1) 避難生活の経緯

東日本大震災から1年9ヶ月经過した。福島第一原発事故はいまだ収束せず、福島県民で避難生活を余儀なくされている人は、16万人（内県内10万人、県外6万人）といわれている。原発から10km圏内（立ち入りできない警戒地域）に位置する福島県浪江町の場合、仮役場を二本松市に定め、避難者は2万人（内県内68%、県外32%）を超えている。避難者の多くは、狭い仮設住宅で2度目の越冬を余儀なくされ、事業再開や再就職の目処が立っていない人が多数を占めているようだ。

そうした中で、浪江町で寿司店を経営していた松本清治氏（56歳）が、つくば市研究学園に新店舗を構え、2012年11月10日に、震災から1年8ヶ月ぶりに営業を再開した。松本氏が経営していた「寿し松」は、浪江店（15人）と富岡店（10人）の



松本清治氏(左)と武士氏(右)親子

2店舗を持ち、福島県の相双地区では大手の寿司店であり、寿司職人も9人を擁していた。今般の事業再開については、避難している事業者の中では早い方だということで、多くの関係者から注目され、被災者に希望を与えているようだ。

松本清治氏と奥様の茂子さんから、3月11日以降の経緯をお聞きした。「3月11日の浪江は、震度6強でした。店の水槽が壊れ、厨房器具が倒れ、食器がめっちゃめちゃになり、大変でした。浪江町では、津波で186人の方が亡くなりましたが、当店は海から離れていたため津波の被害はありませんでした。その日は、自宅に帰りましたが、寝袋に入り車の中で一夜を過ごしました。原発のことが心配でした。翌朝、防災無線で避難指示が出て、



「寿し松」の店舗入口

国道114号を福島方面に向かうことになりました。津島というところまで、いつもは30分程度のところを4～5時間かけて避難

しました。学校や公民館等に分かれていましたが、私たちは知り合いのいる福島まで足を伸ばしました。最低限の身の回り品と携帯電話を持つ程度でした。15日には、さらに知り合いを頼って、埼玉県川越市に17時間かけて移動し、そこで1年2ヶ月暮らすこととなります。おばあちゃんは、福島市の仮設住宅に残り、一家が別れて暮らすことになりました。この間、猪苗代に避難した妻の実父が体調を崩して亡くなりました。従業員も休業となり、職人さんは大阪、静岡、仙台、山形、埼玉と離れ離れになってしまいました。現在、まだ失業中の人もいます」。

「この間、何度か、浪江に帰る機会がありましたが、店も自宅も荒れ放題で、動物の死骸があったり、野鳥が入っていたりという状態でした。かつて、4,000人ぐらいのお客様に愛され、大熊にもお店を出す計画でした。自宅は、老後ゆっくり過ごしたくて、大き目の注文住宅をつくったので、思い入れがあります。浪江に帰りたい気持ちはありますが、あそこでの商売は無理でしょう。空間線量は、今でも10マイクロシーベルト/時あるといいます」と語ってくださった。

浪江町には、「大堀相馬焼」というやきものの地場産業産地があったが、当店ともなじみがあった陶芸作家さんたちも、今は、いわき、福島、二本松、つくば等と、ばらばらになり、それぞれが新天地で窯を作る方向だという。

#### (2) 復興への足取り

川越の避難生活の間に、事業の再開に向けた検討を始め、再開の候補地を捜し歩く日々が続いた。いわき市を含めた福島県浜通り地区や川



店舗のある「エビスタウン」周辺

越市も検討したが、お客さんにつくば市を紹介され、川越から頻繁に足を運んで調査をする内に、つくばの地が大変気に入ったようだ。2012年春、つくば市内で店舗を開設することを決め、5月につくば市内へ転居した。「つくばは、東京に近く、インフラが良く整備されており、北海道のような大らかさを感じました。新しい街で、よそ者を受け入れてくれそうな感じもしました」と、つくばの印象とつくば進出を決めるに至った経緯を語られた。都内で後継者として和食を勉強していた長男・武士さんがいてくれたことも後押しになったとのことである。新店舗の名前を「二代目



寿し松」としたのも息子への期待を込めたものであるようだ。

つくばの新店舗は、TXの研究学園駅より程近い「つくば市役所前」交差点付近のエピスタウンの1階にある。カウンター9席と、座敷の個室が4室。カウンター



店内の座敷の一部

の奥には小さなスペースだがギャラリーもある。浪江の本店に飾ってあった新進気鋭の画家・鴻崎正武氏の特注の絵も飾ってある。鴻

崎氏は、福島市出身で東京芸大で油絵を専攻した画家で、霊的で神秘的な幻獣を金銀箔大和色の雲間に混沌とパノラマ的に埋め尽くし、理想郷の「桃源」を追求する人気画家である。その他、書ややきもの等も陳列してある。

新店舗での事業再開にあたっては、地域振興復興支援プロジェクト「あゆみ」を推進中の当筑波銀行、当行と業務連携を行っている日本政策金融公庫をはじめ、浪江時代に取引のあったあぶくま信用金庫や東邦銀行からの支援もあったそうだ。

当店のこだわりは、「安心」「安全」「旨い」の3つである。そのために、米は地元北条米のコシヒカリ、水は食材と環境に優しい電解次亜水、塩は甘みを感じる天日塩を用いている。そして、「鮮度に自信、味にまごころ」をモットーにしている。

奥様の茂子さんは、浪江時代に家業の他に商工会等の活動にも積極的に参加し、青年部が「まちおこし」のために仕掛けた「浪江やきそば」のブランド力向上のために、全国行脚にも同行したそうだ。そうした地元浪江の人たちも、つくば市内に避難している人はもとより、東京に避難している町内



松本清治氏と茂子さんご夫妻

会の役員さん等が当店に来て激励してくれているようだ。また、浪江に進出した企業の日立化成やエスエス製薬などの馴染みだったお客様も新店舗を訪ねて来てくれたそうだ。さらに、静岡の農業者で浪江時代に「姫ねぎ」を購入していた京丸園からは、「事業の再開のお祝いに、社長と働くものたちの考えで、1年間クー

ル便の送料を負担させていただきます」という手紙も届いた。従来から大事にしてきた当店のまごころが通じて、今、多くの関係者が立場をかえて当店を支援してくれているようだ。

### (3) 今後の夢

松本清治氏は、次のように今後の抱負を語られた。「可能性のあるつくばの地にご縁ができましたので、早くこの地に馴染んで仕事をしていきたいと思えます。地元のことを勉強して、地元から食材等の仕入れも行っていきたいです。今、息子と浪江時代の職人1名とで事業を再開しましたが、今後も店舗展開ができるように若い人を育てていきたいです。お世話になった福島県にも恩返しをしたいので、福島県にもいづれ店を出したい考えです」と語られた。

「東日本大震災」・「福島第一原発事故」の被災からの復興はまだ長い道のりであるが、そうした中で、異郷の地で一足早めに復興への第一歩を歩み始めた松本さん一家の今後の奮闘を期待したい。そして、他の多くの被災者・事業者のモデルになって欲しい。

## ■事例5：(株) 吉田屋

### 被災地大洗で曲松商店街振興をリードする老舗漬物店

#### (1) 概要

東日本大震災で、茨城県大洗町は津波による大きな被害を受けた。町の主たる産業が、水産業や観光業であり、その後の立ち直りにも時間がかかっている。そうした中で、大洗の中心となる曲松商店街(23店)で、商店街再興、被災地復興のリーダー役の1社が、当地の老舗企業である(株)吉田屋である。

当社は、天保元年(1830)に現在の本社所在地に初代大山浅吉氏により「吉田屋浅吉商店」の屋号で創立された。梅干、奈良漬、らっきょう・生姜など漬物製造販売業である。以来、漬物一筋に営業を続け、現在の社長、大山岳夫氏(59歳)は7代目である。

現社長は、3人兄弟の長男で親には「農学部で食品化学を学べ」といわれたが、本人は「本と歴史が大好きで、上智大学文学部の史学科に進んだ」そう。「跡を継ぐ気はなかった」そうだが、父の体の調子が悪く、大洗に戻って家業を継いだ。



大山岳夫氏

老舗の家訓として、おじいさんからよく聞かされたのは、「たとえ売れても売れない日でも同じ嫌嫌の風車」というもので、「商売には良いときも悪いときもあるが、いつも笑顔でお客様に接しなさい」という意味であるそう。「祖父が亡くなって35年経ちますが、この家訓をいつも忘れずに、従業員にも浸透させています」と仰られた。

現在、従業員は、社長夫妻、長男夫妻、母と三世代5人と、社員15名(内パート10名)の20名である。当社の本社店舗は、曲松商店街の起点にあたる場所にあり、漬物工場はその裏手にある。現場には13名が配置されている。

茨城県漬物組合は、20~30名規模の中小業者が10数社で組織



吉田屋の本店店舗

されており、梅干を中心にした漬物業者は、当社と水戸の根本漬物店の2社である。その後、同組合には農業生産者が下漬業者として加入し、現在50社程度になっているようだ。

当社の販売面での特徴は、昔は、常磐炭鉱や日立鉱山向けの商売が多く(労働者の塩分補給)、「業務用」が主体で、一般小売をしていなかった。その後、県内の産業構造が変わり鉱山向け売上げが減少して、かつ、流通構造も変化して食品問屋が衰退しスーパーが出現して、当社の販売態様も大きく変化した。昔は7割を占めていた問屋ルートはほとんどなくなり、現在では、キヨスク、高速道路売店、デパート、ホテル等に直接卸売りをを行っている(茨城県内が8割程度)。このほか、インターネットや通信販売が1割程度ある。当社の顧客は、「口コミ」による固定客が多く、1,000人以上の客がリピーターとして、中元歳暮を含めて定期的にくるという。これは、当社の地域内での「ブランド力」が構築されてきた結果と見ることができよう。

#### (2) 当社における伝統の保持と革新

老舗企業として、当社も伝統にこだわりを持ち続けている。第1は、「味」であり、先祖代々伝えられた「レシピ」を守っている。工場は男中心の職場だが、伝統の味は、家族しか知らないという。第2は、素材へのこだわりであり、原料を見る目である。醤油、みりん、塩、味噌、酒粕など、先祖から教えられた仕入先を今でも大事にしているそう。第3は、「製法」であり、「漬け込み方」である。梅干は、機械乾燥ではなく「天日干し」にこだわっている。生梅を水洗いして、3週間塩漬けにした後、「土用干し」といって7~8月頃に3日3晩天日干しをする。それを樽に並べて、最低でも半年間冷暗所に保存して味を調え(塩が枯れて酸味が増す)、製品化するという。当社は、こうした製法の基本を今でも伝統として大事に保持している。



工場と天日干しされる梅

その一方で、時代のニーズに合わせて伝統を革新してきた。6代目の先代社長は、製品の中に「鉄砲漬」を加え、大ヒットさせたそうである。7代目の現社長は、小粒の梅干をシソの実と大洗特産のかつお節で調味した「かつおうめ」、梅の最高品種「南高梅」を一粒ごとに丁寧に漬け込み天日で干し上げて3年間熟成させ、塩



分を10%に少なくして仕上げた「三年梅」の2つのヒット商品を開発した。「かつおうめ」は、24歳で家に戻って3年後、駅の売店で食べた梅干がおいしく、それが小田原で作られていると聞き、自分で出向いて調べ上げて改良したものだ。自分の味にするまでに1年以上かかったが、固定客が付いて、後継者として自信をつけた思い出の商品とのことである。そして、息子の大山

二郎専務（8代目）は、「南高梅」を用い、にがりとミネラルを豊富に含んだ「赤穂の天塩」で漬け込み、塩分を10%に抑えた「八代目」を開発した。さらに、2011年12月、「デザート感覚」の「梅



長男の大山二郎氏

のスイーツ、高級南高梅を独自の「2段漬け込み」で漬けあげた「スイート梅」も開発した。6個入り1,050円、12個入り2,100円、20個入り3,150円で販売されているが、若い女性に大人気の商品である。もっともこれは、7代目と8代目の父子共同作業で作上げたもののようだ。「息子から『若い人のニーズに沿ったお菓子感覚の梅干を作りたい』と相談され、保存料を使わずに、先祖から受け継いできたノウハウを活用して開発しました」とのことである。そして、ネーミング、パッケージデザイン、ネット販売などは息子さんが担当されたということだ。

現在、当社の主力製品は、梅干であるが、梅干だけでも30種類以上ある。人気商品は、①「三年梅」(約3割)、②「スイート梅」(約2割)、③「八代目」、④「かつおうめ」など、時代にマッチした革新的な商品に人気があるようだ。

### (3) 連携活動や地域振興活動への積極的取組み

当社は、「地域資源活用」や「農商工連携」などにも積極的に取り組んでいる。現在、国の「農商工連携」事業に応募する準備活動を行っている。この背景は、次のようである。当社を含めて水戸・大洗周辺では土産物として梅加工商品が販売されているが、原料として茨城県産の梅の利用は少ない。他方、土浦市、かすみがうら市の2市で構成する広域JAである「JA土浦」は、筑波大学と共同開発した新品種「露茜」の加工先が見つかっていなかった。当社が、中小機構や商工会などへ相談したことがきっかけとなって、両者の連携がスタートし、現在、茨城県産梅のブランド化に取り組んでいる。

東日本大震災で、大洗は大きな被害を被ったが、当社も5メートル先まで津波が押し寄せ、間一髪の状態だった。地震で、工場の石蔵が倒壊した。大洗の観光客はがた減りし、放射能の風評被害で3月から12月まで売上げは2割以上落ち込んだ。それでも、2012年1月から、「スイート梅」の売上げが貢献するなど、自助努力によって業績は回復しつつあるという。大山社長は、「何もしなければ、大洗も当社も落ち込むばかりです」と言われる。

そうした状況下で、当社のもう一つの特徴は、家族揃って、地域活動、地域振興活動に積極的に取り組んでいることだ。

社長は、「将来を担う若い人が持っているいいものを引き出すこと、それを手助けすることが私の仕事です」と、控えめに言われ、ご自身もロータリークラブや町の教育委員として活躍されている。

長男の専務は、大学は体育学科卒業で、サッカーのインストラクターの資格を持ち、母校で2年間非常勤講師をつとめた他、現在、地元の少年サッカーチームの監督として150人の少年を指導している。また、曲松商店会は、茨城県内の商店活性化コンペ等にも積極参加し、元気がいい商店街として有名であるが、そのリーダーの1人が大山専務である。100円ずつ5つの店を買いまわる「ワンコインツアー」などを推進している。この商店会は、若い後継者がいるせいか、まとまりが良く活気に満ちている。

社長の奥様、大山吐志さんは、愛知県岡崎市出身で、当社では総務・経理を担当している。地域活動に極めて積極的に参加されている。「15年前に、水戸市にある生涯学習センターでボランティア活動を始めましたが、そこで県内から集まったボランティアの先輩方に出会い、その方たちに見習って地域での活動を始めました」といわれた。2008年5月に、大洗町立文化センター内の空き店舗・レストランを利用して始めた「大洗のたまり場 だまっこ」の代表を務めておられる。1人暮らしのお年寄りに週1回お弁当を作って届けるサービス等からはじめたが、現在では、井戸端会議ができるカフェ、弁当販売、無農薬野菜の販売、ギャラリー、パソコン



「だまっこ」のある大洗文化センター



学」の設立当初からのリーダーである。これは、大洗をキャンパスとし、体験を通じた遊びと学び、7学部25学科を有する面白い「大学」である。



奥様の大山吐志さん

る。浜学部、風学部、波学部、渚学部、川学部、緑学部、釣学部などがある。東京都庁を辞めて地元企業に転職した糸部秀夫氏らと共に、この大学の運営に一役買ってきた。さらに、小学生の放課後の活動支援として、「読み聞かせ教室」や「手づくり絵本教室」などの活動も行っている。

このように、当社のご家族の皆さんは、お店の元気を地域コミュニティの元気に助け、高めてくれる人たちである。

#### (4) 今後の夢

大山社長に今後の夢を伺った。「息子が帰ってきてくれて10年経過しましたが、震災をきっかけに息子との連携、新しい展開がようやく具体化しつつあります。これから、本店を拡張し、リニューアルして、小売部門を充実させ、大洗の商店街の目玉になる店作りを目指したいです。そして、大洗に一軒しかない、漬物にこだわった店舗を作りたいです。また、工場の効率化・集約化やISOの取得も課題です。そして、インターネット時代に適応できる体制を作っていきたいと思います」と語ってくださった。

被災地である大洗で、衰退化してゆく商店街の中で、老舗を守り、革新し、その上、家族揃って地域やコミュニティの復興・振興に取り組みおられる様子は、正に模範的である。大洗の復興と魅力づくりにも、引き続き貢献されることを期待したい。

## ■事例6：(有) 湖月庵

### インターネットで世界30カ国に和菓子を販売

#### (1) 概要

館最中本舗(有)湖月庵は、茨城県筑西市(旧下館市)のJR下館駅から国道50号線に至る稲荷町通り商店街にある和菓子屋さんである。現社長の父・上野浩正氏が1946年に創業した。現社長・上野貴則氏は、早稲田

大学卒業後、大手証券会社に就職し、3年ほど勤務の後、家業を継いだ。現在、父子二世代の夫婦を中心に、全従業員12名の体制である。今、



上野浩正氏(右)と長男の貴則社長(左)

筑西市には、12店の和菓子屋があるが、当社は、市内で1、2を争う店であり、本店の他に、イオンやカスミなどに8店の銘店を出店している。また、中心市街地が沈滞化し、シャッター通り化が進む中で、頑張っている店でもある。

主力製品としては、十勝産の厳選された小豆の味を引き出した館の中にぎゅうひ(餅)が入っている最中「館最中(やかたもなか)」(第19回全国菓子大博覧会名誉大賞受賞)、つぶ館の中に栗が入ったり、黒糖やバターが練り込まれたどらやき「館どら(だてどら)」(第23回全国菓子大博覧会技術優秀賞受賞)、黄身館をホワイトチョコレートで包み、銀紙で洋菓子のように包装された和菓子「きぬのまゆ玉」(モンドセレクション2009認定)などがある。

当社の父子の役割分担は、和菓子の製造は二人で行い、販売・営業は息子の貴則社長が担当している。前社長の浩正氏は、東京練馬で修行をしたが、「私たちの世代は、仕事は見て覚えろ、盗め、と教えられ、手と目と体で覚えたものでした。当時の私のノートには、1日の仕事の流れや製造技術や和菓子の図案など、



筑西市・湖月庵の本店

沢山のことが書き込まれています。館の作り方一つとっても、水にどの程度晒せばいいのか、その加減は見て覚えたものでした」と昔を振り

返られる。

当社の主力商品の中で、父子それぞれが開発した人気商品がある。父親・浩正氏が開発したのが、「まゆ玉」である。既述の

ように、一見洋菓子のような商品であるが、食べた瞬間の風味の良さから、若年層を中心に人気が高まり、生産が間に合わないようだ。息子・貴則氏が開発した商品が、「いっぺえどら（メガどら）」である。大きなどら焼の中から小さなどら焼が沢山出てくる。完全予約制のこの商品は、結婚式やその二次会、誕生日のお祝い、七五三のお祝い、職場の懇親会用などに人気があり、10人前（約20cm、3,480円）、20人前（約25cm、5,980円）、30人前（約30cm、7,980円）、60人前（約50cm、



人気商品「いっぺえどら（メガどら）」

15,000円）等がある。もちろん、デコレーションサービスも付いている。これは、茨城県の経営革新計画の認定も受けている。

## (2) 経営革新の内容

当社の最大の特徴・経営革新の内容は、インターネットで販売していることである。

国内でのネット販売（EC）市場は拡大を続けている。経済産業省の「平成23年度我が国情報経済社会における基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」によると日本国内の消費者向けECの市場規模は、2011年度で約8兆5,000億円の規模に達しており、最近5年間は年平均15%程度で成長している。当社が出店している「楽天市場・楽天ブックス」も、2009年以来毎年20%を超える成長を遂げている。当社のサイトを開くと、「最短翌日着」「本州（山口除く）・四国は正午までご注文で翌日お届け！」「おかげさまで、年初のもなかランキングNo.1～3を独占！！」という文言が目立っている。

当社のインターネット販売は、息子の貴則氏の発案で、2008年からスタートした。そのきっかけは、「大型店への出店でも、和菓子は既存店との食い合いで、全体としては商売が増えていませんでした。そこで、インターネット販売に着目しました。ネット販売は、



当社の各種和菓子

新規のマーケットとなり、他店舗とのバッティングはないと見たのです」ということである。現在、当社の売上げ構成は、本店への来店客3割、大型店への出店4割、インターネット販売3割と、ネット販売の比率が高い。ネット販売の内、9割は国内であり、関東地区の比率が高いが、1割は海外であり、これが30カ国にも及んでいる。売れ筋商品は、日持ちの良い「館最中（やかたもなか）」が多い。



ネット販売の地域は世界30カ国に

「ネットショッピングの市場は非常に大きいため、全体のパイを取りに行かなくてもすきまで十分商売がやれる」「ネットショッピングは、日本の強みの一つであり、例えば、包装の丁寧さなどは海外のお客様に随分喜ばれている」と、貴則氏は評価している。

## (3) 今後の夢

当社は、ネット販売での成功を足がかりにして、中華圏を視野に和菓子の海外展開の検討を始めた。2012年10月に香港での物産展に初めて出店した。輸入卸業者を発掘し、現地での販路を模索している。上野貴則氏は、「和菓子を通じた日本食文化の輸出を夢見ています。ティータイムにおける和菓子、日本食のデザートとしての和菓子、そして、茶道という日本文化と和菓子などについて、当社のビジネス展開と関係付けていきたいのです」と夢を語られた。

当社は、情報化時代における日本の個人商店の販売戦略としてインターネットを活用するという面で新時代対応型の中小企業のモデルといえるが、さらに、日本食文化の輸出というグローバル展開のモデルとしても今後とも成長していただきたい。



## ■事例7：(株) つかもと

### 伝統を守りつつ、連携拡大により新商品開発に取り組む甘納豆メーカー

#### (1) 概要

当社は、茨城県龍ヶ崎市で3代続いた「直火炊き」による本格手づくり甘納豆メーカーである。代表取締役の塚本裕氏（50歳）は、三代目にあたる。当社の製品は、うずら、あずき、白花などの豆類を材料とするものはもとより、ゴボウ、カボチャ、サツマイモ、ショウガなどの野菜を使用したものも手が



塚本裕氏

がけ、約30種類に及ぶ。販売は、食品卸業者経由で90%、全国向けに販売している。従業員は、31名である。

甘納豆業界は、全国で500億円程度の規模であり、その内約半分を山形県山形市の(株)でん六が占めている。全国甘納豆組合連合会の加盟業者数は、当社の祖父の時代は360社もあったそうだが、現在は55社に減少し、後継者が不在な企業が多く、あと10年経てば10社程度になるのではないかと見られている。また、現在、全国卸をしている企業は10社にすぎない。当社は、その10社に入る企業である。販売は、9割を国分、日本アクセス、成城石井、三菱食品等、食品卸業に卸しているが、大丸、高島屋、伊勢丹、東急百貨店などでも取り扱われている。なお、茨城県内の甘納豆メーカーは、水戸、笠間に各1社あるが、当社が県内トップ企業である。



当社の本社工場

#### (2) 当社の経営革新の内容：「連携」の連鎖による新商品開発

塚本社長に当社の特徴を伺うと、「当社は、業界の中で、変わった会社だ、邪道だ等といわれることがある。先代が、サツマイモの甘納豆を作ってヒットさせた。私の代には、お客様の変わった甘納豆を食べたいというニーズに応じて、30種類にも増やした。そこに見られるように、当社の企業理念は、『伝統を進化させる』ことである」とのことである。

当社は、3代続いている伝統製法「直火炊き」を受

け継ぎながら、時代に合った商品開発を心がけ、商品開発を進めてきた。その際に、特徴的なことは、当社が他社との連携や産学連携な



当社の製品の一部

ど、「ネットワーク」や「コラボレーション」をフルに活用してきたことである。

第1は、(株)林原(岡山市、長瀬産業100%)と連携して、同社が開発した「マルチツール」という甘味料を使用し、「ノンシュガーの甘納豆」づくりを行った。これは、インターネットや病院の売店等で売られているが、糖尿病患者など健康志向の顧客向け商品として根強い人気がある。

第2は、2007年、地元茨城県産の甘藷を原料とした、砂糖不使用の「低カロリー芋甘納豆」開発プロジェクトで、国の「地域産業資源活用事業計画」の茨城県第1号の認定を受けたことである。このプロジェクトでは、前述の「マルチツール」を



当社の工場内部

使用したほか、茨城県工業技術センターなどとの連携に加え、中小機構より派遣されてきたプロジェクトマネージャーに相模女子大学を紹介され、同大学との「産学連携」による商品開発のきっかけとなった。

第3は、相模女子大学(神奈川県相模原市)との「産学連携」である。同大学は、学長はじめ、社会マネジメント学部でマーケティングを学ぶ金森ゼミナールを中心にして全学挙げて協力してくれた。その成果の一つが、コラボ商品「Imoshoku(芋食)」である。商品ネーミング、キャラクターのデザイン等を女子大生が担当した。この共同開発商品「Imoshoku(芋食)」は、2010年3月、日本貿易振興機構主催の「米国人ジャーナリストが選ぶ日本食10選」に輝いた。

第4は、2012年、国の「農商工連



地元産の原料サツマイモ



携事業計画」の認定を受けた。福島第一原発事故による風評被害に悩む福島県本宮市の「JAみちのく安達」と、同じく被災県の当社が被災地同士で手を結び、新しい商品を開発することになった。両社を結びつけたのは、以前から本宮市の農業関係者と交流があった相模女子大学である。当社の連携は「連鎖反応」を起したのである。当社は、JAが出荷するギンナンやミニトマトを使って甘納豆、あん、きんとんを製造し、地域ブランドに育てる計画である。



相模女子大学との「産学連携」風景

### (3) 今後の夢

当社は、将来に亘り甘納豆メーカーにこだわり続ける方針であり、それ以外には手を出さないという。しかしながら、塚本社長の夢は、大きい。それは、「日本の甘納豆文化を東南アジアに浸透させたい。商売を世界とやりたい」と言われる。まずは、台湾、香港、タイ、インドネシア等との取引を志向している。上記の「連携」認定は、海外での展示会などへの招聘もあって、追い風になっているようだ。

さらに、そのための自助努力として、大手企業との取引に加えて輸出に乗り出すために、食の「安全・安心」のための食品安全マネジメントシステムの構築を行っている。HACCPの考え方や管理手法を取り入れ、2012年4月には業界では初めて、ISO22000を取得した。当社の工場を見学させていただくと、「ルールづくり」「見える化」「器具備品の定位置化」「クレーム管理対応の徹底」等が実感できる。

当社は、伝統的な製法を守りながらも時代のニーズに合った商品開発を進め、それを経営革新の一つである「連携」すなわち「ネットワーク」や「コラボレーション」を推進することで実現してきた。茨城県内でも「連携」による経営革新企業の先駆けとして、今後ともその成果を示され、グローバル市場でも「ブランド力」を高めていただきたい。

## ■事例8：(株) スリーライク

### ネットワーク拡大で成長する反射材・安全用品メーカー

#### (1) 概要

当社は、茨城県龍ヶ崎市に本社を持つ反射シートと安全用品の専門メーカーである。当社の製品は、反射材をベースにした「交通安全」「地域安全」「産業安全」等の分野で利用されるものである。事業分野は2つからなる。第1は、パーソナルセーフティ事業であり、高視認性防護服、防災ベストや警察装備品等の交通安全対策グッズ、パトロール用品や誘導灯等の防犯・消防・防災関連製品である。第2は、サインメディア事業であり、大型車両後部反射器、プリズム反射シート、LED電球の光で光拡散をするシート等である。

代表取締役社長の三好衛氏は、茨城県波崎町の出身で、東京に出て外資系企業に勤務した後、1992年に当社を創業した。社名のスリーライクは、事業の恩人というべき藤田サドル工業の藤田氏が、三好という姓名を直訳して命名してくれたものであるという。三好社長は、人脈が豊富で、ネットワークのオに長けておられる。



三好衛氏

#### (2) 当社の経営革新：企業間連携と業態転換

三好社長は、東京で米国のマイクロプリズム反射材メーカーの日本支社に翻訳等のアルバイトで入社された。そこで、同社の創業者一族と親密になり、反射シート材の日本での独占販売権を与えられ、同社をスピンアウトした。前職の同僚と二人で、1992年に藤田氏の支援を得て渋谷区広尾に(有)スリーライクアンドカンパニーを設立した。米国のマイクロプリズム反射



当社の様々な製品群

材やフィンランドのガラスビーズ反射布製品の輸入販売を手がけ、さらに、反射交通安全用品の販売など、業容を拡大していった。



赤十字用のベスト

三好社長は、当初、反射材の輸入商社としてスタートしたが、どうしてもモノづくり分野に参入したくなり、上野周辺の中小製造業者を

廻り歩いた。そして、1994年に本社を台東区元浅草に移し、自らは設計・企画開発を行い、製造は外注先に行ってもらった「ファブレス企業」になった。電池が切れても内装された反射材で安全性が確保される警察用の「保安灯」、白バイ部隊が着用するベスト等を製造・販売した。そして、当社は、「研究開発型のベンチャー企業」として、以後15年間、30名の従業員からなる小企業に成長し、10数件の特許や実用新案を取得するに至った。

この当時のことを、三好社長は、「私の考えは、光ることが安全である。安全用品を作って人の役に立ちたい。光るものは金ならず。儲けたものは、会社を大きくすることには使わず、研究開発による新製品開発に充てていった」と仰られている。反射材は、「貼る・巻く・縫う」の3つの形態があるが、反射材を入れた伸び縮みのするリストバンドやサポーター、足元が光る運動靴、反射材が入ったスキー用の帽子やシャツ、Tシャツなど、

外注先との共同開発商品を次々に売り出した。このように、当社は、「企業間連携」によって材料開発や新商品開発を次々に

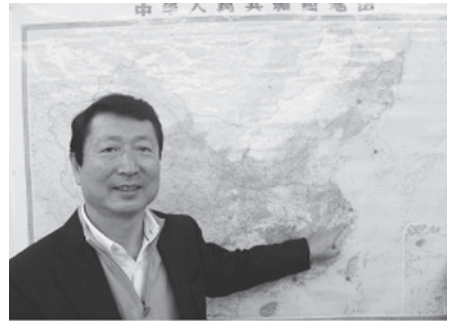


ひたたくり予防用の自転車かごカバー

成功させ、成長した。

その後、当社は、中国に進出し、自社製造工場を持つに至る。その経緯は、「1995年ごろ、取引先が中国・深圳に工場を作ったことに興味を持った。インフラに問題があるなどから時機を探っていたが、その内に、栃木、群馬、福島、新潟の縫製工場の高齢化が進み、高コスト化・低生産性という経営問題を抱えた。いいものを安く作りたい一心で、2004年、浙江省寧波市に駐在所を開設し、OEM生産を開始した」。そして、2007年に、寧波に中国工場を完成させ、現在、当社は中国に2つの工場を有している。1つは、縫製専門工場（現地資本70%、110名）、いま一つは、反射材工場（当

社80%、日系現地資本20%、20名）である。寧波は、上海に近く、日本と歴史的・経済的な交流もあり、食事が日本の味に近いこと等、相性



中国・寧波工場を示される三好社長

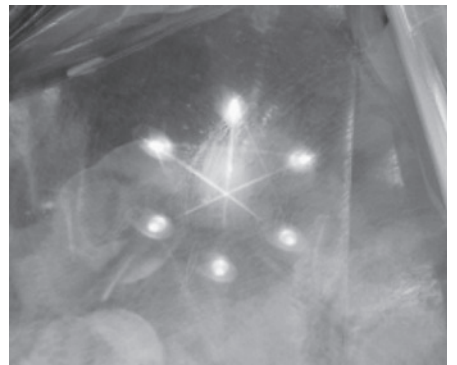
が良いとのことである。現在、75%の製品を中国で製造するが、完成品として輸入するのはその内の半分であり、残りは日本で仕上げを行っている。

### (3) 今後の夢

三好社長に今後のビジョンをお伺いした。「反射材のパイオニアとして、他社が追随できないようなスピード感を持っていきたい。山椒のように小粒でもピリッと辛い会社になりたいです。そして、安心安全を売る会社として、企業間の連携を進めながら研究開発型ビジネスモデルを継続していきたいと思います」

「これまで10年間の社是は、『3S (Speed・Smart・Science)』でしたが、今後10年は、『創造と挑戦』になります」

「光る材料は、反射材、蓄光材、蛍光材の三つありますが、当社の製品開発は、それら全てを組み合わせたものを志向したいです。用途開発は、



「LED特殊膜（光拡散シート）」

無限にあります」と語られた。

当社は、企業間連携による商品開発などによって、研究開発型ベンチャー企業から出発してグローバル展開をするものづくり企業にまで成長した革新的な中小企業である。しかも、当社が開発する商品は、安全安心という社会的ニーズを先取りしたものである。当社が、さらなる経営革新によって成長されることを期待したい。



## ■事例9：(株) ベアーメディック

### 腕時計組立から先端医療用機材へ製品転換

#### (1) 概要

「大子は茨城のスイスです」という人がいる。茨城県大子町は、福島県や栃木県と接する茨城県北の町で、奥久慈りんご、奥久慈しゃも、そば、こんにゃく等農産物とその加工品、また、袋田の滝や温泉等、観光が有名である。ところが、この山間の町に、「茨城のスイス」と言わせしむる精密機械器具製造業が存在する。大子進出第1号の企業といわれる「協和時計工業(株)」を前身とする2つの企業である。1つは、医療用機器製造の(株)ベアーメディックであり、いま1つは、次の事例で紹介する腕時計修理の富士精工(株)である。そして、大子町にはそれら2社をはじめ、エーコー(金庫)、クラスターテクノロジー、清水電機(医療機器)、植木工業など、先端分野の製造業も立地している。

当社は、1930年代後半に千葉県市川市で先代社長がセイコーの下請会社として(有)熊田時計工作所を設立し、戦後、シチズンの下請会社



熊田誠之社長

に変わって、協和時計工業(株)を設立したことを前身としている。1960年に千葉県柏市に移転し、シチズン時計の協力工場として、腕時計の組立てを行った。「技術を提供しながら、一緒に作った」ということであり、当時シチズンの45社の下請企業の中でトップクラスにあって、協力会の会長企業でもあったとのことである。1969年、業容拡張のため、大子町に新工場をつくり、移転した。二代目の熊田誠之社長は、当時入社2年目だったが、柏からの移転に際して、社内で海外か国内か、国内であれば千葉、静岡、山梨、新潟、長野などの候補地の中でどこがいいかなど、議論があったが、最後に紹介された茨城県大子が労働条件、人材確保面、用地確保面等から優位となり、大子に決まったという。そして、熊田社



大子町の当社本社工場

長が責任者として大子に派遣されたが、大子の町の美しさや人材の豊富さに惹かれていったという。当社は、大子町の「誘致第1号」の企業ということでもある。最盛期は、大子を中心にして、大沢工場、矢祭工場、埴工場などを周辺に持ち、社員200名、外注先400名の規模を有していた。ロボットラインが2ラインあり、昼は女性、夜は男性が従事して、24時間操業で月間250~300万個も作っていた。シチズン製の腕時計の半分を占めていたこともあった。

#### (2) 事業革新：製品転換の経緯と現状

1983年、当社は、メディカル事業部を発足させ、思い切った商品転換を図った。その背景は、時計メーカーが生産拠点を海外に移転すること



当社本社工場の内部(生産工程)

に対応するものだったが、当時の経緯を熊田社長は、「大企業の下請では、好不況の波に左右され、安定した仕事がなく、収入や従業員数のぶれも大きい。苦しい経験を踏まえ、脱下請を目指して、自社製品を作ることが夢でした。製品を何にするか、自分の足で歩いて調べました。子供のおもちゃと医療機材が候補に上がりました。医療器具に決めたのは、周りに知り合いがいて興味があったこと、当社は細かな仕事が得意であり、微細組立て加工技術が生かせること、大量生産でないため大手が入りにくい分野であったことなどで」と語っておられる。

当社の現在の製品は、大別すると2分野ある。1つは、医療用縫合材料、すなわち手術用の針と糸であり、全体の4割を占める。直径60~100ミクロンのステンレス製の針にレーザーを使って針に穴を開け、顕微鏡を見ながら手作業でポリプロピレン製やシルク等の糸を通す。糸を通した後、穴を道具を使ってかしめ、1本の針に1本の糸を接続する。こうした製品が作れるのは国内で3~4社しかないそう。手術の部位や方法によって針や糸の長さ・太さは異なるため、少量多品種生産となり、製品数は1万点に



当社本社工場の内部(梱包・出荷工程)



及ぶという。2つは、1995年以降、自社開発製品として販売しているインプラント製品であり、同じく売上げの4割を占める。頭蓋骨に埋め込むプレートやクリップ等、精密チタン医療材料製品を開発販売している。

以上を受けて、2002年5月より、社名を協和時計工業（株）から（株）ベアーメディックへと一新して、今日に至っている。

当社の従業員数は、現在、約110名であるが、工場に70名、営業に30名という構成である。この他、東京営業所と本社工場に開発部隊が10名おり、営業担当が連携している大学の脳外科、整形外科などの先生方から入手した情報に基づいて、設計試作・企画・量産設計を行っている。販売は、直販及び医療器具の卸問屋経由である。国内中心の販売であるが、輸出も若干ある。

### （3）地域貢献への取組み

熊田社長の自宅は、千葉県市川市にあるが、社長の生活は、月の半分が自宅をベースにした東京の営業部門、月の半分が大子の社宅をベースにした製造部門という具合である。さらに、熊田社長の様子での生活には、「地域貢献活動」が入ってくる。

40年前に、当社主催で「協和杯」というソフトボール大会を始め、10年ほど行った。当初は20チームぐらいだったが、60チームも参加する大会に成長したという。会社に野球チームもつくり、「大子ベアーズ」という硬式のクラブチームとなった。また、15年前に、熊田社長が発起人・会長になって「一球会」というボランティア組織を立ち上げた。「私は小さいときから野球が好きで、人を集めることが好きでした。人が集まると人の輪ができ、人と知り合いになれる。大子は、この30～40年、人口が減少してきました（4万人から2万人へ）。私も何とかしなければならぬと思いはじめました」と語られた。まさに、熊田社長は、町に一球を投げかけたようである。

この会では、スポーツのみならず、多くの活動を行っている。森をきれいにするために、間伐作業や植林作業等のボランティアも行っている。地域活性化として

始めた「そば打ち会」は、参加者が70名にも及び、10回も続いている。さらに、町の活性化のためには、新しいイベントが必要だということか



当社のよさこいソーランチーム

ら、よさこいソーランを仕掛け10年になる。社内にもチームを作り、町内にも多くのチームができた。2012年6月には、「第21回YOSAKOIソーラン祭り」を大子で開催し、全国から80チームもの参加があった。2013年5月には「第10回常陸国YOSAKOI祭り」記念大会として100チームの参加を予定している。

### （4）今後の夢

熊田社長の今後の夢を伺った。「当社は、あと24年で100年企業になります。100年企業にしよう！ 続けよう！ これが目標です。会社の規模は小さくても、製品開発に力を入れて、3年に1つずつ売上げに貢献する小さな柱を建てて行きたいです。それから、地域活動も引き続き貢献して行きたいです」ということであった。

当社は、大企業の下請製造業から脱皮して、「事業転換」、「商品転換」を図り、医療分野の先端的な製品で「ニッチトップ企業」を目指している。さらに、過疎化する地元経済社会の活性化にも全社挙げて取り組んでいる。当社の活動が、地元大子を元気にするばかりではなく、日本の中小企業を元気にする上でも模範となって欲しい。

## ■事例10：富士精工（株）

### 腕時計組立てから腕時計修理へ業態転換

#### （1）概要

当社は、茨城県大子町に本社・工場があり、協和時計工業（株）から、1972年3月に分離独立してフジ時計精密（株）として設立された。当時、協和時計工業（株）は、シチズンの下請メーカーであったが、当社は、シチズンの役員にも相談した上で、オリエント時計の下請メーカーとして独立した。事例9で取上げた（株）ベアーメディックとはルーツが同じである。

協和時計工業（株）からスピニアウトした人は、現会長と増子新一専務の二人であった。現社長の木村政久氏は、会長のご子息で、NTTに勤務していたが父の要請で1990年に当社に就職した。



木村政久社長

当社も時計組立てで成長を重ね、1976年には埼玉工場を設立、1979年に

シンガポールに子会社工場を設立、ピーク時には国内工場300名、シンガポール工場300名の600名を擁する企業になった。

しかし、親企業からの受注減少に伴い、シンガポール工場は3年でクローズし、国内生産に回帰した。そして、1997年に、当社は、オリエント時計の下請企業から脱却し、業態を転換して、腕時計の修理メーカーになった。

現在の従業員数は、48名で、技術系23名、商品管理20名、営業1名、事務4名の体制である。地元大子町出身者が大半を占め、一部県境を越えて福島県矢祭町から通勤している人もいる。

当社は、独立系の時計修理企業であり、内外のあらゆるメーカーの時計を修理することが特徴である。セイコー、オリエント、カシオ、シチズン、オメガ、ロ



当社の本社工場

レックスなどからの修理引き合いがある。修理部品はメーカーから取り寄せるが、部品がない場合には自社で製作することもあるという。

この業界は、メーカー直系の修理会社の他に、東京を中心に修理職人が独立した個人企業も多い。その中で、当社は独立系の大手に属するようだ。当社は全国をテリトリーにしているが、取引先数は50～60社で、デパート、スーパー、家電量販店等が5割、時計メーカー3割、町の時計店2割といった構成である。地域的には、後発メーカーとして、名阪地域が多いということである。



当社工場の内部

仕事の流れは、見積もりを行い、顧客に連絡する。契約が成立すれば、修理を行い、検査をして納入する。高度成長時代の使い捨て的な使い方から、時代はいいものを長く使う時代になりつつあるようだ。大切な人からいただいた「記念の品」や「自分へのご褒美」として求めたもの等の修理やオーバーホールは、景気の波には左右されず、横這い乃至は増加傾向にあるという。当社の取扱量は、月間約1万本程度である。内7割は国産品で、3割が外国製である。ただし、機械式時計の8割は、スイス製など海外製のものである。

（2）経営革新への取組み

そもそも、当社は大手メーカーの下請け企業としての不安定さから脱出するために、組立て企業から修理工場へ業態を転換したが、この効果が発揮され、小ぶりにはなったが不況に強い企業に変化してきた。しかも、腕時計の組立てと修理とは、似て非なる分野のようだ。増子専務は、もともと組立て企業の技術部門におられたが、「製造と修理は仕事としては距離があり、業態も違い、全く違う仕事と見ても良いぐらいです。当社の従業員で製造経験者は私を含めて1割程度しかおりません。修理の仕事は、顕微鏡やきずみ（拡大鏡）を使った集中力が必要な仕事で、技術力が必要です。現在、当社には、時計修理技能士の1級と2級を持つ者が13名おります」と言われている。



修理中の製品

こうした技術力を向上させるために、当社は次の



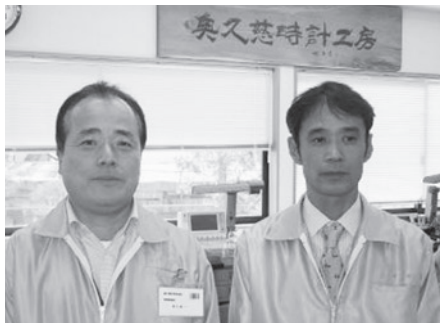
ようなことを行っている。1つは、大手メーカーを退職した「職人」、千葉の菊池さんや鎌倉の加藤さんなどに2泊3日程度で年に何度か教えを受けている。2つは、毎週1回、アフターファイブに、社内研修会を行い、技術レベルの向上を図っている。3つは、現場の社員を、1人1週間程度の外部研修会に派遣している。4つは、製造のマニュアルと違って修理のマニュアル化は難しいが、メカ時計、外装修理、ポリシングなどに分けて、それぞれのプロをつくり、暗黙知を継承すべく工夫している。5つは、当社に定年制度はないが、自立して自宅で下請仕事ができるように自立支援も奨励している。6つは、修理会社の資産は、現場の技能工だが、いい仕事ができるかどうかは品質信頼性のポイントとなる防水試験機の精度にあるとして、日本に20台しかないという試験機を保有していることだ。



高度な防水試験機

### (3) 今後の夢

木村社長に今後の夢を伺った。「第1は、名阪地区よりも西側に市場を開拓するために、西日本に拠点をもちたいです。第2は、自分たちのブランド、ミニブランドの時計を作りたいです。修理を集める商流はできているので、逆にそのルートに製品を乗せてみたいです。スイス製の機械を搭載した高性能でデザインが良い『大子製』の時計を作りたい。日本の技術やデザインを形にして売ること、それがこれからの夢です」ということである。



増子新一専務(左)と木村政久社長(右)

大手の下請企業から脱却し、事業転換、業態転換により安定成長を確保してきた。今後、デザインや技術によって新商品開発・販売に挑み、「ブランド力」を高め、大子を「日本のスイス」にするような日が来ることを期待したい。

## ■事例11: 学校法人つくば開成学園 つくば開成高等学校

新入生、転・編入生も受入れ、全国を募集対象とする  
広域通信制高校

### (1) 概要

茨城県牛久市にある「学校法人つくば開成学園 つくば開成高等学校」は、全国47都道府県を募集対象とする広域通信制高校である。JR牛久駅から東洋大付属牛久高校への途中、牛久市役所の近くに本校がある。通信制であるため、体育館やグラウンドなどはなく、3階建ての校舎があるだけである。

当学園の創始者である糸賀修理事長(60歳)は、茨城県の私立学校の名門で、高校野球でも有名な常総学院高等学校で8年間、数学の教員の傍ら生徒募集を担当された。同校開設2年目のとき



糸賀修理事長

に就職し、「数学研究会」を作ったり、「特進コース」を提案したりして、同校の進学実績を高めた方である。その後、同校を退職して、つくば秀英高等学校や茨城県内初の私立通信制高校である日立の翔洋学園高等学校、さらに、福島県いわき市のいわき秀英高等学校の立上げに携わられた。こうした経験の中で、糸賀氏は、いつか自分自身で「進学校」を作りたいと思うようになったということである。

そうした建学の思いを10数年暖め続け、49歳のときに、牛久市につくば開成高等学校を開校した。建学の精神は、「だれもが、どんな状況・環境にあっても学べる学校をつくること」、「生徒一人ひとりが、自分のライフスタイルを大切に、好きなことに全力で取り組むことによって各人の可能性を開花させること」である。



牛久市にある本校全景

現在、生徒数は、男子2,214名、女子2,086名、教職員数295名の規模である。同校では、牛久本校以外にも生徒が通いやすいように全国各地に学



習センターを設けている。学習センターでは学習指導・生活指導はもちろん、保護者との面談、進路相談など、本校と同様の機能をもたせて対応している。学習センターは、茨城県内に守谷、土浦、鹿嶋の4校、千葉県柏に1校、静岡県に静岡、浜松の2校、新潟県には新潟、上越、長岡の3校、長野県には上田、岡谷、塩尻、長野、駒ヶ根、松本の6校、山梨、岐阜、京都、大阪、奈良、福岡に各1校の計22校、その他教育連携がある。これらの拠点は、コンピュータシステムで一括管理されており、生徒の登校や学習状況等多様な情報が把握され、スムーズな教育活動の展開に尽力されている。また、各拠点の地域性を考慮し、生徒や保護者、学校の要望にできるだけ応えられるような教育内容になるよう、地域の独自性も認めている。

## (2) 革新的な教育内容

最近の教育・社会問題として、「不登校生」「いじめ」「ひきこもり」「おちこぼれ」などがある。「核家族化」「地域コミュニティの崩壊」などもそうした問題と関わりを持っていそう。同校は、そうした問題から目をそらさず、問題を抱えている子供たちを積極的に受け入れ、可能性を伸ばそうとしている。糸賀理事長は、「本校の8割は、転編入生です。他校に入学した後、学校生活が続けられなくなって本校に来た人たちです。本校入学前に1回は挫折している生徒がほとんどです。こうした生徒たちに、夢を持たせないと生きる力を失ってしまいます。学校や社会での様々な体験を通して何かを見つけ、楽しい思い出を作って社会に出してあげたい。その何かをこの学校で探させ、勉強したい人は進学の道、就職したい人にはフリーターではなく自分の好きな仕事につけるように、一人ひとりの間口を広げてあげたいのです。それが私の願いです」と穏やかに語られた。

通信制高校の卒業資格は、3年間の修業年限と74以上の単位修得、30時間以上の特別活動参加で得られる。単位の認定は、レポートとスクーリング、認定試験の合格が必要

である。同校のスクールライフは、毎日登校する必要はなく、自分で立てた計画に沿って、自分の好きな科目や好きな先生と

の学習を選んで集中した勉強をすることができる。

訪問した牛久本校では、玄関を入ると、すぐ職員室



多い女性の教員

で、生徒が先生方から声をかけられていた。教室では静かにレポートに取り組んでいる生徒、教室の片隅で先生と何かを相談している生徒、少

人数で授業を受けている生徒、廊下で友人と談笑している生徒など、通常の学校とはかなり違った光景が見られた。制服はあるが、服装は自由である。行事や授業予定、教員の勤務日が事前に告知されており、それを見て、出席が必要なこと以外は、通いたい日や時間が自由に選べる。好きな先生の在校時間を調べて、その先生の「個別指導」を受けている生徒もいる。多種多様な少人数の授業が多く、ある教室では、マンツーマンの授業が行われていて、家庭教師に指導を受けているような光景だった。好きな時間に登校して好きな時間に帰るといふ登校スタイルのため、ストレスも少ない。先生は、女性の先生が多く、半数以上は子育て中だという。悩みを持つ生徒にとっては、話しやすさがあり、母親に相談しているという雰囲気があった。帰国子女にとっても通いやすい学校であり、語学力向上や夢の実現の



様々な学習風景が見られる教室内部

ために留学中の生徒も何人もいるという。最近5年間の進学実績は、筑波大学など医学部に3名、東京工業大1名、東京芸大3

名、筑波大2名、九州大1名等、国公立大学24名、早稲田大17名、慶応義塾10名、立教大22名、明治大19名、法政大35名等伸ばし続けている。

京都校は、カリキュラムが他の学習センターよりもユニークだ。進学コースの他に、専門コースを設けている。動物コース（トリミング、動物の看護など）、声優・アナウンスコース、ダンスコース、ミュージックコース、芸術コース（デッサン、油絵、日本画、マンガ、イラストなど）、調理・製菓コース、ITコース、スポーツコース、美容コース、理容師・美容師コースの10コースがあり、プロの講師から専門実習を通じて将来の仕事につながるような勉強をすることもできる。一芸に秀でた人を育てたいとしている。

同校の入学金は転編入生の便宜を図るために無料で

あり、最近時の授業料は年間62万円である。

### (3) 今後の夢

糸賀理事長に、今後の夢を伺った。「これからの日本は、ピラミッド型の、大企業型の構造ははやらなくなるでしょう。いろんなところで、い



本校内に貼り出された進学実績

ろんな人が、自分でやりたいことをする、そういう時代になると思います。そのために各人の「個性」を引き出し、日本全国に多くの可能性を秘めた、活気ある若い人材を輩出させることが夢です。かつて、私が多くの方々にチャンスを提供してきたと同じように生徒にそれらをつかみ取ってほしい。その結果、生徒が胸を張って母校といえるような学校に育てて行きたい。また、生徒、保護者、社会の信頼を得られるように努めて、通信制の地位の向上も図りたい」と目を輝かせて語られた。また、「当地は、高学歴者が多く住むつくば研究学園都市に隣接しており、子育てに余裕ができ、家庭に埋没している30～50代の女性に教員として働く場も提供したい。特に理科系の人材が必要です」と言われ、地域振興・活性化に加えて「女性の登用」という「社会貢献」も期待できそうである。

当学園は、「社会的共通資本」といわれる「教育」の分野で、社会的な諸問題を汲み取り、そのニーズに対応して独自の経営で成長してきた新時代対応型の企業であるが、今後、当校の実績がさらに向上して全国展開の勢いが高まってゆくことを期待したい。

## ■事例12: (株) 龍崎工務店

企業理念を具現化し、地域貢献・環境美化活動に取り組む「力強く真直ぐな」企業

### (1) 概要

茨城県常陸大宮市は、北西部の中山間地域であり、2004年10月に大宮町、山方町、美和村、緒川村、御前山村の5町村が合併して誕生した。本市の面積の内、林野面積が2万haと62%を占め、林業も盛んな町である。常陸大宮市は、豊富な森林資源を利活用し、廃棄物系バイオマスと未利用バイオマスとを複合的に利活用することで、「清流と里山に学び、みんなで創る環境にやさしいまち 常陸大宮」の実現に貢献させるべく、2009年2月に「バイオマスタウン構想」を打ち出している。また、総面積の8割以上を森林が占める美和地域では、山林所有者の後継者などを中心に美和林業担い手グループが結成されており、間伐やそれを利用した製品開発など、ユニークな活動が注目されている。

その美和地区に、間伐材や廃材を活用して地域活性化を図る「木の駅プロジェクト美和」を中心となって推進し、強い財務基盤をもつ(株)龍崎工務店がある。



龍崎眞一社長

当社は、1950年創業の総合建設業であり、県北部を拠点として土木工事を主業務にし、公共工事が8割近くを占めているが、当社特有の、

公共性の強い民間顧客を有しており、安定感のある企業である。業界の中での当社の特徴は、公共工事関連業務のみではなく、林業や森林整備事業にも関わっていることである。

現在の社長、龍崎眞一氏(48歳)は、3代目にあたり、33歳で先代義光氏から代表を引継いだ。当地は、林業の盛んな場所であるため、祖父の代は製材業からスタートし、父の代に事業多角化を志向して土木業に転じたということである。現在の従業員



当社の本社



員数は30名、年商8億円の企業である。

当社は、「財務力」（自己資本比率80.4%）と「成長力」（売上高成長率177%）が高く、2012年4月、日経トップリーダーと東京商工リサーチの共同調査で、「本場に強い中小企業ランキング」の全国第23位に選ばれている。

## （2）当社の革新的経営行動

龍崎社長は、非常にしっかりした理念をお持ちになっておられる。福沢諭吉の言葉で「1人の人間の自立なくして国家の自立なし」という名言に共感を覚え、「幕末から明治維新にかけ活躍した志士たちが、本気で国を憂い、国の為に命をかけるほどの高い志を持ち、新しい国づくりの礎を築いたように、これからの時代は、一人ひとりが自立し、国や地域に対し責任を持つことが重要である」、「国や行政に何かをして貰う事を考える前に、自分が国や地域のために何ができるかを考えるべきであると思います」と、語られた。そして、プロジェクトに触れて、「新しいことに取組むにはリスクもあります。しかし、リスクを恐れて何もしなければ、地域全体の衰退という大きなリスクを回避することはできません。勇気を持って行動することが、地域全体の衰退という将来の大きなリスクを回避できる唯一の方法であると思います」と所信を述べられた。さらに、企業経営の立場から、「この企業も地域（社会）の一員であり、この地域が衰退すればこの企業も衰退する。地域の繁栄なくして企業の繁栄はない。しかし、順番は企業が先ではなく、地域の繁栄が先である」と真っ直ぐ見据えて語られた。

こうした考え方は、当社の企業理念や行動指針に明記されている。すなわち、当社の企業テーマは「人と社会と自然との調和」であり、企業理念は「何よりも人を大切におもい、社会に貢献できうる存在となり、自然環境保護保全に努め、人と社会と自然との調和のとれた環境づくりに貢献する」であり、そして、企業使命は「企業（組織）は私的なものではなく公的な機関である。それ故、社会の必要（ニーズ）を満たし、世の中に良い影響を与えることが企業の存在意義であり使命である」。さらに、企業目的として「企業の目的は、内（組織）ではなく外（世の中）にある。常に世の中に存在する様々な問題・課題に対し誠実且つ積極的に向き合い、その問題解決に企業活動を通し貢献することが企業の存在意義であり目的である」と明記されている。

そして、こうした考え方が以下のように革新的な実践行動にあらわれている。12年前から始めているという社員全員参加のボランティア活動である。1つは、



当社社員によるボランティア活動

高齢者支援活動である。当社の業務機能を活用して、美和地区の概ね70歳以上の高齢者のお宅の倒木危険木の伐採除去、庭木の剪定、花壇の

手入れなどを行っている。2つは、環境美化活動である。地元の美和小学校と美和中学校の校舎周辺の支障木伐採や除草、花壇の手入れなどを行っている。そして、毎年、10月の第3土曜日を当社の「ボランティアの日」と定めている。この活動は、上記の「経営理念・使命・目的」を具現化したものの一つであり、こうした思いが社内で共有・徹底され、社員も当たり前のように毎年継続していることは素晴らしいことである。龍崎社長は、「この地域の為に、何かお役に立てることはないかと考えただけです」とさらりと語られた。

さらに、龍崎社長の地域貢献活動の最たるものは、「木の駅プロジェクト美和」の企画・推進・実行である。



当社社員によるボランティア活動  
（写真提供：龍崎工務店）

## （3）「木の駅プロジェクト美和」

2010年10月ごろ、龍崎社長は、この地域の現状（過疎化、少子高齢化、人口減少、森林の荒廃、地域全体の衰退等）に危機感を感じて、「この地域は、豊かな自然と豊かな森林資源があり、昔から林業が盛んな土地柄である。このような地域特性を活かして地域振興活性化ができないかと考え、『5K（環境・経済・雇用・観光・健康）』をキーワードにした自然保護保全と地域振興活性化構想立案に着手した（『5K』は互いに関係性を持ち、相乗効果を生み出し、構想実現の為の有益な五角形モデルの構築を図る）」



「木の駅プロジェクト美和」のメンバー





軽トラックによる木の駅への搬入風景

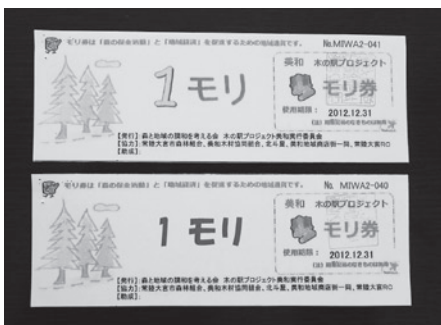
とのことである。その後、東日本大震災が発生し、再生可能エネルギーや自然エネルギーが脚光を浴びようになって、ますます自分の方向性に間違いなしと確信され、構想の実現に向けて本格的に動きだされた。

そうした中で、2011年10月に、東京大学農学部で開かれた「森林バイオマス実践シンポジウム・交流会」に参加し、その発表の中で丹羽建司先生の「木の駅プロジェクト」の考え方に共感を覚え、その上当地域はその仕組みを実行する環境があることから、龍崎社長が目指す「自然保護保全と地域振興活性化構想」の第一弾として「木の駅プロジェクト」を実行することを決められた。「木の駅プロジェクト」とは、森林整備と地域経済の活性化を目的とした事業で、林地残材を「木の駅」に出荷して、山をきれいにし、町が元気になって、地球温暖化ストップに少し役に立って、地域通貨「モリ券」と交換することで褒美の晩酌をいただける・・・といった内容であり、岐阜県や高知県など全国で10以上のプロジェクトが推進されている。翌月には、早速、丹羽先生に常陸大宮市の当社まで出向いていただき、話を伺った(丹羽先生の話をもったのはこの一度だけで、後はご自身たちで動いたということである)。



木の駅に搬入される間伐材

それ以降は、2012年2月～3月に「木の駅プロジェクト美和」のマニュアル整備や規約整備を開始し、4月に実行の母体となっている「森と地域の調和を考える会」を発足させた。その後、龍崎社長が自分の思いのありったけをぶつけ、8人の実行委員会メンバーを集めた。6月には、美和木材協同組



「モリ券」



「モリ券」が利用できる地域内のお店

合と常陸大宮森林組合の協力を取り付け、旧美和村全域を廻って協力を仰いだ。

このプロジェクトのスキームは、山林所有者

などの出荷登録者が間伐材や林地残材を伐採して軽トラックで「木の駅」まで搬出してもらい、事務局にそれを1㎡あたり5,000円で販売する。その際に、「森と地域の調和を考える会」と「木の駅プロジェクト美和実行委員会」が発行する地域通貨が交付される。それは、「モリ券」と呼ばれ、町内の商店でのみ利用できるもので、地元活性化に繋がるものである。事務局は買い取った木材を美和木材協同組合に1㎡あたり3,500円で売却しその差額を負担する。その財源は、搬入材をおが粉に加工してもらい、畜産業者やきのこと農家等に売却し収入を得る等してバランスをとろうとしている。

このプロジェクトの第1期は、2012年6月17日から8月31日まで行われた。出荷登録者は48名、「モリ券」の協力加盟店は57店に及んだ。出荷量は、目標の100㎡に対して、その2.8倍の277㎡に達した。「モリ券」の発行は、1,347枚、金額換算で137万円となり、最終的な利用率は98%であった。地域の商店で、食料品(62%)、金物(11%)、ガソリン(5%)、外食(4%)などに利用されたということである。第1期プロジェクトの成果に関してアンケート調査・分析を行った結果、出荷者にも商店にも総じて好評であり、地域経済効果が確認された。

それを踏まえて、第2期プロジェクトが2012年10月20日から12月31日まで行われる。2期目の課題は、出荷者への安全指導の徹底、システムの周知、事業収支(逆ざや)の改善等である。地元、民間主体で推進されている地域振興プロジェクトの今後の成果が期待される。



現地での安全指導の光景  
(写真提供：龍崎工務店)

#### (4) 今後の夢

龍崎社長に今後の夢を伺った。「動き出した地域主体による地域振興活性化を是非とも成し遂げたい。そ

して、この地域が元気で、物心両面で豊かで魅力ある住みよい町になるために、少しでも貢献できればと考えております。私が目指す地域振興活性化のイメージは、『雨が降る如く』です。全地に雨が降り注ぎ、全てのを潤し生命に命を与えるが如く、ここにあるすべてのもの、すなわち人も山も森も畑も川をも潤し、理想的な形で自然保護保全と地域振興活性化を実現させ、自然と地域の調和がとれた魅力ある町になることです。基本姿勢は、地域の力で『地域の自立』を目指していますが、できればその動きに行政が後押しして頂ければありがたいです。言わば、上杉鷹山の『自助・互助・扶助』の考え方が基本であると思います。まず、自助努力をし（自助）、地域住民が互いに助け合い（互助）、そして国・行政が援助し応援する（扶助）ということです。私ごときに何ができるかわかりませんが、例え小さな存在でも志と勇気を持って行動し、地域の皆さんと共に、地域主体の地域振興活性化を成し遂げたモデル地域になればよいと思っています」と、静かな語り口の中に真っ直ぐで熱い思いが込められていた。

当社は、明確な「企業理念」を持ち、それを全社挙げて実践し、過疎地域における「地域振興活性化」や「環境美化」に貢献する「優良企業」である。経営者が自己実現を成し遂げ、企業としても財務基盤を固めた後に、地域・コミュニティの発展に取り組むという至高の経営を実践している企業であり、今後注目されるであろう「ソーシャルビジネス」としての側面も持ち合わせている企業である。

## ■むすび—事例のまとめと教訓

以上、茨城県の新しい時代に対応した「小さくてもキラリと光る企業」を12事例見てきたが、今回取上げた事例に共通する部分や事例から学ぶこと、教訓とすべきこと等を、簡単に整理すると以下ようになる。

第1は、家族経営を主体とした「個人企業」や「個人商店」で家族の絆が強く（夫婦、親子、一家など）後継者がしっかりと育っている企業は、強く元気で、環境適応力もある。事例1・佐白山のとうふ屋の河原井さん親子・一家、事例2・深谷果樹園の深谷さん親子・一家、事例3・ベッカライ・プロトツァイトの菅原さん夫妻、事例4・寿し松の松本さん親子・一家、事例5・吉田屋の大山さん親子・一家、事例6・湖月庵の上野さん親子・一家に見られたように、家族中心で経営している数名から10名前後の規模の零細な企業でも、家族仲良く一致協力して家業を行っている先は、総じて元気で、不況下でも好調である。先代が経験やノウハウを伝授し、後継者が新しいマーケットニーズに合わせた商品開発やサービス開発、新しい販路の開拓等を行い成功している事例が多い。

第2は、伝統を受け継ぎつつも商品・サービス、販売等で革新的な経営を行っている「老舗企業」は元気である。「老舗企業」とは、創業して100年を超えた企業と定義されることもあるが、本稿では50年を超えた企業を「老舗企業」と見ることにする。事例5・吉田屋（182年）、事例7・つかもと（77年）、事例6・湖月庵（66年）、事例12・龍崎工務店（62年）などに見られたように、各社とも「商品開発」や「販売革新」などで伝統を創造的に破壊して革新の成果をあげ、新時代に対応している。

第3は、時代の変化に対応して「事業転換」に成功した企業は元気がいい。「事業転換」の形態としては、①「商品転換」（事例2・深谷果樹園、事例9・ベアーメディック）、②「業態転換」（事例8・スリーライク、事例10・富士精工）、③「地域転換」（事例4・寿し松）などが見られた。

第4は、「ネットワーク」構築、「コラボレーション」実施など様々な「連携」を試行し、それを「商品開発」や「販売革新」につなげている企業は元気がよく環境適応力も高い。事例1・佐白山のとうふ屋の「農商工連携」、事例2・深谷果樹園の研究所等との連携、事例5・吉田屋の「農商工連携」、事例6・湖月庵のインターネット販売、事例7・つかもとの「産学連携」や「農商工連携」、事例8・スリーライクの「企業間連携」、事例12・龍崎工務店の「地域内連携」など、「連携」



による「経営革新」事例から多くの成果を確認できる。

第5は、「ブランド化」に成功した企業は、規模は小さくても企業経営の好循環の形成が見られる。すなわち、事例1・佐白山のとうふ屋、事例2・深谷果樹園、事例3・ベッカライ・プロトツァイトなど、家族中心の「個人商店」でも、手づくり、本物、高品質へのこだわりなどによって「ブランド力」を高めることで、広告宣伝費をかけなくても「口コミ」や「ブログ」などで評価が高まり、製品・サービスの値段が多少高くてもその価値を理解する顧客が喜んでお金を払ってくれるという効果を楽しんでいる。

第6は、「社会貢献」「地域コミュニティ貢献」をしている企業は、総じて明確な企業経営理念を持ち、業績・財務基盤も強固な企業が多い。そして、グローバル経営を目指す大企業とは異なり、株主が求める企業価値実現に汲々とするのではなく（伊藤正昭・土屋勉男）、地域・コミュニティに根ざした経営を展開して地域経済社会にとってかけがいのない存在になっている。事例5・吉田屋、事例9・ベアーマディック、事例11・学校法人つくば開成学園、事例12・龍崎工務店などに顕著にみられた。また、最近、新たな地域活性化の手法として「ソーシャルビジネス／コミュニティビジネス」が注目されている。それは、地域社会の多種多様な課題の解決に向けて、住民、NPO、企業など様々な主体が協力しながらビジネスの手法を活用して取り組むもので、社会性と事業性、革新性を兼ね備えた新しいビジネス形態といわれる。経済産業省の「ソーシャルビジネス・ケースブック」によれば、それらのテーマは、「地域活性化・まちづくり」、「環境」、「人材育成・自立支援」、「教育・子育て」、「社会的支援事業」、「福祉・保健・医療」、「農業」、「国際協力」、「文化・芸術」、「IT・情報化」など多岐に及んでいる。本稿でとりあげた事例にも、それらの貢献分野と貢献内容が「ソーシャルビジネス／コミュニティビジネス」につながるものが見受けられた。

以上見てきたような「小さくてもキラリと光る企業」に見られる「経営革新」の内容は、シュンペーターの「経済発展の理論」における「イノベーション」と重なり合う。すなわち、それらは、シュンペーターのいう①新しい製品や新しい品質の製品の生産、②新しい生産方法の導入、③新しい販路の開拓、④原料や半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現を内容とする「イノベーション」の諸形態の延長上にあって、より今日的な諸形態と捉えることができよう。そして、その内容は、これからの時代の変化に対応して更に多様な内容となってゆくであろう。

最後に、中小企業の「現場」には、新しい「イノベーション」の「種子」や日本経済再生・地域経済再生の「知恵」や「ヒント」が沢山詰まっているように見える。正に「現場に神宿る」である。今後、さらに、「森」を守り再生させるために、「現場」に出て、元気のいい「木」を発見する調査を続けて参りたい。

(熊坂敏彦)

(参考文献)

- ・熊坂敏彦「茨城・栃木における地域ブランド力向上に向けた取り組み」筑波銀行「調査情報」No.33 (2012)
- ・熊坂敏彦「清酒製造業の現況と老舗企業の革新への取り組み」筑波銀行「調査情報」(2012)
- ・熊坂敏彦「日立・ひたちなか地域の「ものづくり」中小企業の特徴とサバイバル戦略の方向性」筑波銀行「調査情報」(2012)
- ・熊坂敏彦「再生可能エネルギーの可能性と利用拡大に向けた取り組み—茨城県における取り組み事例を中心に—」筑波銀行「調査情報」(2012)
- ・関 満博「10,000社歩いた到達点 見つけた！ 最高の経営戦略」日経BP社 (2012)
- ・伊藤正昭・土屋勉男「地域産業・クラスターと革新的中小企業群—小さな大企業に学ぶ—」学文社 (2009)
- ・坂本光司&坂本光司研究室「小さくてもいちばんの会社 日本人のモノサシを変える64社」講談社 (2012)
- ・坂本光司「日本でいちばん大切にしたい会社」あさ出版 (2008)
- ・坂本光司「日本でいちばん大切にしたい会社2」あさ出版 (2010)
- ・坂本光司「日本でいちばん大切にしたい会社3」あさ出版 (2011)
- ・坂本光司「社員と顧客を大切にす会社 「7つの法則」を実践する優良企業48」PHP研究所 (2012)
- ・前屋毅「これがなければ世界は止まる！？ 日本の小さな大企業」青春出版社 (2011)
- ・山口義行「現場に「解」あり！—中小企業の「連携」が未来を開く」中央公論新社 (2007)
- ・田久保善彦「日本型「無私」の経営力 震災復興に挑む七つの現場」光文社 (2012)
- ・浜口隆則・村尾隆介「だれかに話したくなる小さな会社」かんき出版 (2008)



ご参考

「産業レポート」のバックナンバー

調査情報誌	産業レポート
関東つくば銀行 調査情報 2009年10月号 No.24	茨城県における「農商工連携」の可能性について 和郷園にみる革新的農業経営
関東つくば銀行 調査情報 2010年1月号 No.25	茨城マグネシウムプロジェクトの成果と今後の課題 新たな地場産業の生成：ひたちなか地区のほしいも産業
筑波銀行 調査情報 2010年4月号 No.26	茨城らしい観光振興への取組み —笠間市の地域密着型ニューツーリズム— ローカルエネルギーシステム再考
筑波銀行 調査情報 2010年6月号 No.27	つくば発ベンチャー企業の現状と課題 茨城県内の元気な商店街とその成功要因 —つくば市北条商店街と常陸太田市鯨ヶ丘商店街の事例—
筑波銀行 調査情報 2010年9月号 No.28	茨城県の石材地場産業の現状と課題 山形カロッツェリア研究会にみる地場産業産地の革新
筑波銀行 調査情報 2011年1月号 No.29	関東二大陶磁器産地の特性比較 —笠間焼産地と益子焼産地— 茨城県内企業の中国進出の現状と課題 —上海進出企業向けアンケート調査を中心に—
筑波銀行 調査情報 2011年3月号 No.30	結城紬産地の現状と課題
筑波銀行 調査情報 2011年7月号 No.31	東日本大震災の特徴と復興に向けて —茨城県との係りを中心に— つくば発グリーンイノベーション —微細藻類エネルギー革命—
筑波銀行 調査情報 2011年10月号 No.32	茨城農業の特徴と革新への取組
筑波銀行 調査情報 2012年1月号 No.33	茨城・栃木における地域ブランド力向上に向けた取組み
筑波銀行 調査情報 2012年4月号 No.34	清酒製造業の現況と老舗企業の革新への取組み—茨城・栃木両県を中心に—
筑波銀行 調査情報 2012年7月号 No.35	日立・ひたちなか地域の「ものづくり」中小企業の特徴とサバイバル戦略の方向性 東日本大震災被災地における新たな「まちづくり」の息吹き —宮城県南三陸町の事例を中心に—
筑波銀行 調査情報 2012年10月号 No.36	再生可能エネルギーの可能性と利用拡大に向けた取組み —茨城県における取組み事例を中心に—

## 筑波銀行 調査情報 No.37

2013年1月 発行

発行 株式会社筑波銀行

総合企画部 広報CSR室

〒305-0032

茨城県つくば市竹園1丁目7番

電話 029 (859) 8111