

激変する時代の中で、求められるビジネスモデルの再構築
～新たな分野に挑む福井県企業～

平成 21 年 2 月

福井経済同友会
企業経営委員会

「百年に一度の世界同時不況にどのように対処するか？」ということがマスコミをはじめ至るところで論じられています。しかし「百年に一度の世界同時不況」を体験した人は誰もいないわけであり、他人に处方箋を聞いても仕方が無いことです。

経営には、規範・戦略・業務執行の3層の一貫性や整合性が求められています。これを「マネジメントの品質力」あるいは「経営品質」と言い表します。理念、ビジョンがあやふやなものであつたら、戦略も行方知らずであり、戦略にもとづいた業務も実効性の乏しいものとなることは明らかです。

「驚異の戦後復興」と呼ばれた日本経済の底流には、日本の社会文化に支えられた「三方良し」、「先義後利」などの伝統的な経営価値観があります。いわば「日本力」とも呼ばれるものであり、これをベースに工学的技術革新を積極的に取り込んで世界市場に素晴らしい製品を提供してきました。特に福井県内企業は、堅実な「ものづくり」の品質を高めて、これを強みとする競争優位性を高めてきました。「日本力」と「高品質ものづくり」を武器に、マネジメントの品質力を高めることが好不況に関わらず福井県の強みになることは確実と考えます。

「企業の目的は顧客の創造」（ピーター・ドラッカー「現代の経営」1954年）と言われて久しいが、この目的を実現するための企業の基本的な機能は「マーケティングとイノベーション」です。しかし、マーケティングが単に販売部門だけのもので終始し、イノベーションが部分的な改善活動にとどまつていては「百年に一度の世界同時不況」でなくとも企業の存在価値は乏しいものとなるはずです。

福井経済同友会・企業経営委員会では、経営環境の変化に対する洞察を深めながら果敢に「マーケティングとイノベーション」に取組み、顧客の創造にチャレンジしている次代の有望な県内企業を研究し、それら企業の特長から学び、闊達な議論を経て、いくつかの共通点を導き出しました。県内企業および行政支援機関の参考にしていただければ幸いです。また、当委員会の企業訪問活動の趣旨をご理解いただき、快くご協力賜りました訪問企業の社長様及び関係者の方々に、心から厚く御礼申しあげます。

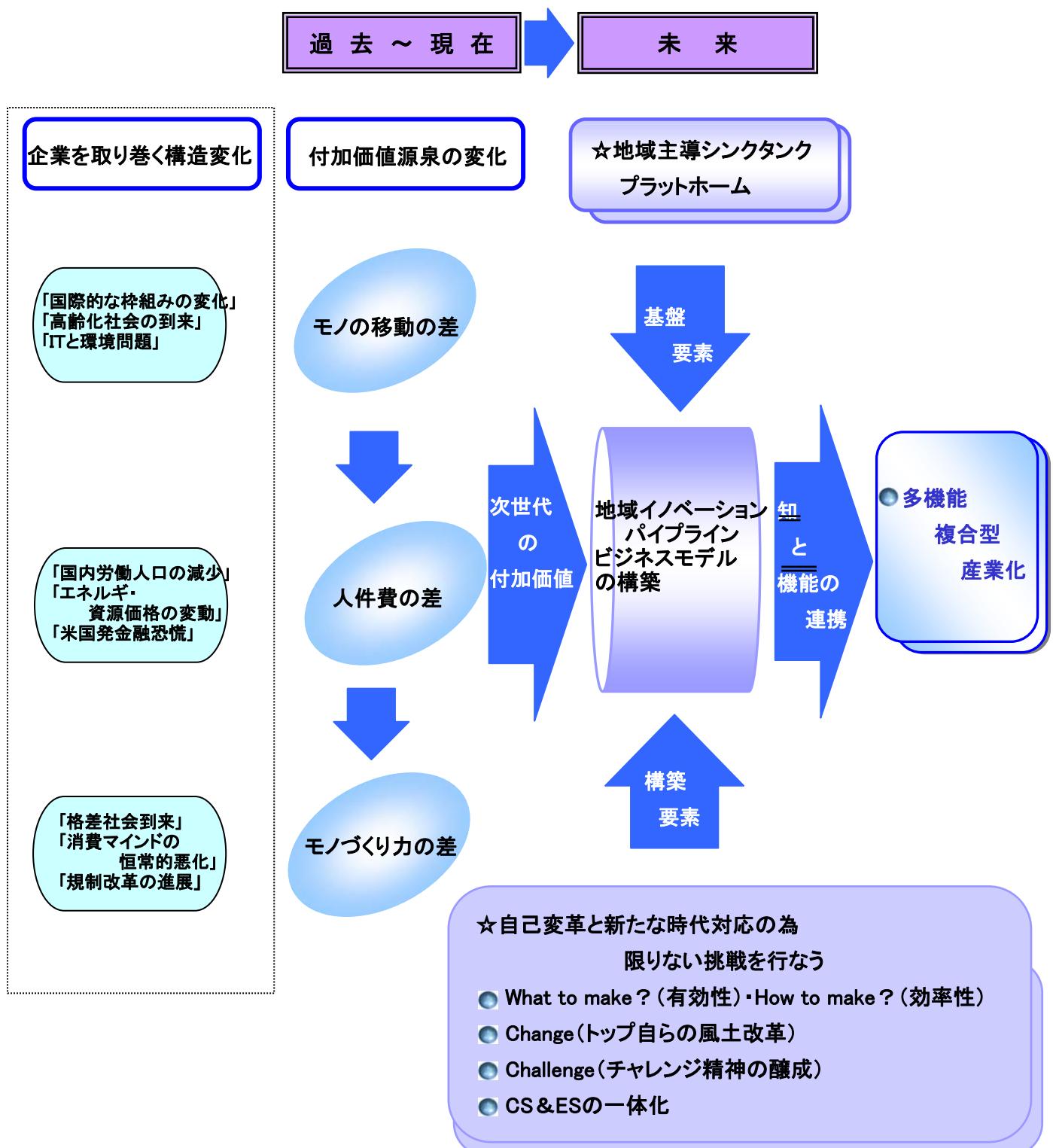
福井経済同友会

代表幹事 玉木 洋

代表幹事 増田仁視

企業経営委員長 野坂鐵郎

激変する時代の中で、求められるビジネスモデルの再構築



<目 次>

I.	はじめに	1
II.	新たな分野に挑む福井県企業	4
1.	福井県民生活協同組合	5
2.	益茂証券株式会社	8
3.	ケイ・エス・ティ・ワールド株式会社	11
4.	ミツカワ株式会社	13
5.	株式会社田中地質コンサルタント	15
6.	カワイローラ株式会社	17
7.	有限会社ファームビレッジさんさん	19
8.	鈴木眼鏡工業株式会社	21
9.	農事組合法人ハイテクファーム	23
III.	提言	25
IV.	むすびにかえて	29

激変する時代の中で、求められるビジネスモデルの再構築

～新たな分野に挑む福井県企業～

I. はじめに

今、企業を取り巻く経営環境が大きく変化している。一橋大学の関満博教授はその著書『地域産業の未来』の中で、1985年のプラザ合意を日本のターニングポイントと位置づけ、それ以降、日本の経済社会が構造的に大きく変化したと述べている。関教授があげた構造変化は3つあり、第1は「国際的な枠組みが変化」したこと。戦後の日本は対米依存の中で成長してきたが、近年、アジア諸国の目覚しい発展により、日本は今後これらアジアの国々とどう付き合っていくかが問われているという。残り2つは「高齢化社会の到来」と「ITと環境問題」である。高齢化社会の到来、すなわち、かつての「若くて貧しい国」から「高齢で豊かな国」へのシフトは、国内の需要条件を大きく変化させていく。また、「ITと環境問題」の進展によって、既存の社会システムや企業のあり方そのものも変容しており、我々はこうした構造条件の変化にうまく対応することが重要だと述べている。

しかし、21世紀に入って、我々はさらなる構造変化を意識しなければならない。その第1の変化は、国内労働人口の減少であろう。事実、総務省の『国勢調査』によれば、日本の労働人口は1995年の6,702万人をピークに2000年には6,610万人、2005年には6,540万人へと減少している。また、厚生労働省の「雇用政策研究会」が2004年に発表した資料によると、2004年には5,000万人を数えた雇用者が、2015年には15~29歳で300万人、30~65歳で200万人、合計500万人の雇用者が減少すると予想している。つまり、こうした事実から予想出来ることは、企業においては、規模の大小を問わず遅かれ早かれ人手不足と真っ向から向き合うリスクを秘めているということである。

第2の変化は、格差社会到来の問題が挙げられる。とりわけ企業経営に関連した格差としては労働格差、すなわち正規雇用者の減少に対し、パート、アルバイト、派遣社員など非正規雇用者の増加を指摘しなければならない。参考までに総務省の『就業構造基本調査』から正規・非正規雇用者の割合をみると、1987年には81.6%のウエイトを占めた正規雇用者が2007年には66.9%へと減少し、女性においては今や半数以上(53.2%)が非正規雇用者で占められている。確かに、1990年代、日本企業は長期不況の中で経営安定化を図るためにさらなる効率化を狙って労務費の削減が必要不可欠であった。しかし、こうした

流れは日本企業において競争力の源泉でもある暗黙知の喪失を招き、その結果、市場における競争力の低下というリスクを招いている。そしてもう1つ、近年の企業経営における特徴として規模による格差の広がりも見逃せない。事実、2002年1月をボトムに始まった日本経済の拡張局面は7年を超えた後最長となったものの、その現実をみると、大企業と中小企業との間で経営効率に大きな開きが生じている。ちなみに、財務省の『法人企業統計調査』から資本金規模別で売上高経常利益率の推移をみると、資本金10億円以上の大企業と資本金1000万未満の小企業との間では、売上高経常利益率の差がバブルが崩壊した91年当時2.1ポイント（大企業4.2%、小企業2.1%）であったが、2007年には4.6ポイント（大企業6.6%、小企業2.0%）と2倍以上に拡がっている。この結果からは、日本企業の間で中小企業の不振に対し大企業の一人勝ちといった構図を読み取ることができる。

第3の変化は、過度な規制改革（規制緩和）、市場原理主義の導入によって、日本の多くの業界でかつてない企業間競争の時代を迎えたこと。金融業界（金融ビッグバン）を皮切りに始まった規制改革は、今や移動体通信分野を中心とした電機通信業界、航空、鉄道、タクシー、トラックなどの輸送業界、電力、ガス、石油製品などのエネルギー業界、米、酒類などの飲食業界、化粧品、医薬品といった多くの業界で実施されている。こうした中、政府（内閣府）は、2007年3月、これまで進めてきた規制改革の経済効果を発表した。それによると、2005年度だけで各業界での規制改革によるメリットは総額で18兆円を超え、国民一人当たりでは144千円に及ぶ経済効果が得られたと発表している。確かに、政府の試算の通り規制改革による事業者間の競争の促進が巨額の経済効果（価格の低下）をもたらしたことは事実であろう。しかしその分、大きなしわ寄せが企業とりわけ中小企業を直撃し、法に抵触するほどのコスト削減競争を生み出している事実を見逃してはならない。

第4の変化は、21世紀になって、穀物をはじめ原油など資源価格が世界的に高騰したこと。FAO（UN食糧農業機関）の統計によると、2007年1月から2008年5月にかけて、米の国際価格が2.95倍、トウモロコシが1.52倍、大豆が1.8倍、小麦が1.71倍に値上がりした。こうした穀物価格高騰の要因には、世界の穀物生産地を襲っている干ばつの影響のほか、人口増加による中国、インドなど新興国の需要増、バイオ燃料のための需要増、そのほか原油高騰による輸送コストの上昇や投機マネーの商品市場への流入等が挙げられている。一方、昨今の原油高騰に関しては、日本の場合、過去2回に渡るオイルショックの経験を活かし、エネルギー多消費型産業の縮小、エネルギー効率の高いIT産業の勃興という産業転換が進んだことから、諸外国に比べ悪影響の度合いは小さい。例えば、日本のGDP当たり1次エネルギー消費量は、中国の約8分の1、イン

ドの約6分の1、米国の約2分の1と言われている。しかし、個別の産業・企業に目を転じると、特に製造業の分野では少なからずその影響を受け収益環境が悪化した事実も見逃せない。日本企業が原油価格高騰の影響から回避するには、例えば、“ものづくり”の現場なら、エネルギー・原材料価格の高騰に左右されない“ものづくり”、つまりコスト高を吸収できる付加価値の高い製品づくりを行うか、もう一段の効率化を図るか、それが実現不可能なら製造業から転進し、資源価格の高騰とは無縁のビジネスにシフトしなければならない。幸運にも、今回の穀物、原油など資源価格の高騰は、2008年秋以降沈静化の方向に進んだが、こうした資源価格は構造的な要因によるものだけに再び上昇するリスクをはらんでおり、今後は日々の経営活動において、こうした構造変化にどう対応するかが求められている。

第5の変化は、米国発金融工学を駆使したマネーゲームのつけ（金融恐慌）が実体経済に及び、世界的不況に突入しつつあること。恐らく今回の不況から、日本経済がそう容易く立ち直るとは考えにくい。なぜなら、米国の金融恐慌が回復するまでにかなりの時間を要すると思われるほか、その中で日本経済は米国への依存度が高いことから、これに連動する形で不況が長引くことが予想されるためである。

第6の変化は、これまでの構造変化を含め、年金、所得環境の悪化、雇用不安など様々な環境変化により消費者心理が萎縮する、所謂、将来不安からくる消費マインドの恒常的悪化が挙げられる。事実、総務省の家計調査をみても、過去10年間の消費支出金額は低下基調で推移している。こうした中で、企業は、停滞した消費マインドを呼び起こす、市場をリードする画期的な商品・サービスの開発が必要となろう。

こうした中で、福井県企業の経営環境を概観すると、これまでの資源価格高騰の影響が山場を越えつつあるものの、内外需の減少によるマイナス影響がさらに強まっていることから、業況がさらに悪化している。すなわち、資源価格高騰の一巡や価格転嫁の進展により企業の収益低下に歯止めがかかる一方で、内外市場の冷え込みが深刻化。とりわけ製造業のメッカの地、かつ輸出依存型企業の多い福井県ではそのダメージも大きく、構造不況に悩む繊維、眼鏡などの地場産業に加えて、これまで堅調を維持した化学・プラスチック、機械工業などの地元企業においても業況悪化が深刻化している。また、内需依存型の企業でも、建設業が恒常的な需要減少の中で長期の業容不振に悩まされているほか、既存小売業・サービス業なども規制改革による過当競争の激化、雇用者所得の下振れや雇用不安、物価上昇による消費マインドの冷え込み等を映じ、長期の売上不振に喘いでいる。

いずれにせよ、中小企業が多い福井県では、今回の世界的不況と相俟って、2001年以降の構造変化、すなわち労働人口の減少による人手不足、規制改革や資源価格高騰による経営不振などにより、企業経営の根本を揺るがす事態に遭遇しており、一刻も早い対応が必要と言えよう。

では、こうした負の経営環境からいち早く離脱する特効薬はあるのか。激変する経営環境の中で、今、企業に求められる経営スタイルを考慮すると、それは言うまでもなくこうした世界規模での変化に対応しながら成長を持続する強靭な経営体質への変身、言い換ればビジネスモデルの再構築を図ることである。確かに、福井県の企業においては、こうした外部環境への対応戦略や日々の経営革新面で、第2次産業、特に製造業を中心に全国的に評価を受ける企業も少なくない。しかし、こうした先進企業には限りがあり、実態は業績の二極分化が進み企業間格差がますます開きつつあることは誰もが認める事実である。従って、今後の福井県を考慮すると、今ある先進企業の次を担う企業、次に続く企業の成長なくして、地域の将来的な発展はありえない。特に、次代を担う第3次産業の活性化は、地域間競争を勝ち抜くための重要な課題といえよう。

そのため、平成20年度の企業経営委員会では、福井県における次世代型企業のあるべき姿とは何か、現に存する先進企業の次に続く企業スタイルとは何か、そして、時代を生き抜く“強い企業”に変身するために今何をなすべきかをメインテーマとしながら、これに相応しい企業をヒアリングすることで、福井県における今後の企業経営のあるべき姿を追求することとした。

II. 新たな分野に挑む福井県企業

企業経営委員会が実施した企業ヒアリングでは、今後の企業経営のあり方にについて参考となる極めて興味深いお話を数多くおうかがいすることができた。その中から、ここでは同委員会の平成20年度活動方針に従い、①ヒアリング先企業の概要のほか、②ヒアリング先企業のマネジメントの特徴、③顧客満足(CS)の追求、④人材戦略(ES、ワークライフバランス、高齢者・障害者雇用、メンタヘルス等の実践)、⑤総括の5項目に集約してそのポイントを整理し、最後の提言に際しての参考とした。以下は、その概要である。

1. 福井県民生活協同組合

- ・訪問日：平成 20 年 5 月 19 日
- ・対談者：理事長 藤川 武夫 氏
- ・訪問者：企業経営委員会委員長 野坂 鐵郎
副委員長 進藤 哲次
総括幹事 酒井 哲夫
事務局長 井上 利和
福井県立大学准教授 南保 勝

① 企業概要

福井県民生活協同組合（以下、県民生協）は、昨年、日本経営品質賞を受賞し、平成 19 年度現在、組合員数で県下約 12 万人（12 万世帯）、県民加入率 43.7%（全国 6 位）、1 人当たり出資額では全国 2 位を誇るなど、全国生協の中でも極めて優秀な成績を修めている。参考までに、総事業高は 190 億円で、内訳は無店舗販売事業と店舗事業（5 店舗）で全体の 95% を占め、その他の事業として、共済事業や高齢者福祉事業、全国初の試みである子育て支援事業など、その事業内容は幅広い。その甲斐あって、最近は 30 歳代の女性組合員の加入率が急伸しており、女性の加入率は全国 1 位の 45% を超えるまでに至っている。

② マネジメントの特徴

県民生協の特徴は、事業ネットワークの考え方をベースに、顧客の一元管理、いわゆる CRM を導入し、全国の CRM 協議会からベストプラクティス賞を受賞するまでに評価されていること。他県の生協の場合、無店舗販売と有店舗販売の顧客は個別に考え販売戦略を立てるのが普通といわれるが、県民生協では、無店舗、有店舗の顧客を一元管理し、無店舗の顧客が無店舗販売で満足できないところを店舗で補う、店舗の顧客が店舗で満足できないところを無店舗販売で補うといった考え方を導入。つまり、縦割りではなく横の連携を重視した戦略を採用することでシナジー効果を高め、売り上げ増加に結び付けている。

③ 顧客満足の追求

前述の CRM の導入は、言うまでもなく顧客満足の高揚につながっているが、そのほか顧客満足追求の面では、有店舗販売の場合、特に地域それぞれの特徴を活かした品揃え、地域ニーズを活かした売場作りに専念していること。そして、こうした戦略は、最前線で働く現場職員の声を活かすことで実践しており、

言い換えれば、ボトムアップのリーダーシップを擁護し育てることで、さらに顧客満足を高めている。

また、無店舗の商品に関しても、現在のところは日本生協連が作るコープ商品、北陸事業連合のコープ商品、コープこうべとの連携による商品の3つのコープ商品を主力としているが、地域ニーズを満たすためには徹底した地場商品の開発が必要と考え、目下、地産地消を旗印に県下100名の生産者と連携を取り、地場産品の開発に注力している。

そのほか、今回の中国餃子事件を教訓に、2008年度より食の安全・安心面に関する情報を担当職員のみならず、登録組合員にも携帯電話で配信するシステムを導入するなど、顧客と一体となった食情報の共有化にも踏み出している。

④ 人材戦略

県民生協では、「食と福祉と助け合いによる組合員へのお役立ちができる職員の育成」を目指し、独自の「能力開発プログラム」により基本教育、核人財育成、専門化育成、自己能力開発支援育成など様々なプログラムを導入、OJT活動を中心としながら普及に努めている。その中でも特に注目すべきシステムは、管理職を入れない一般職員のみで構成する「職員満足度向上委員会」を設置し、モースト・クオリティー・パーソン（いい行動をした人）、業績を伸ばした人を選出し表彰する制度を導入していること。この制度は、現場の仲間が仲間を選ぶということで、職員の元気を生み出す原動力となっている。また、総勢735名（2008年現在）の職員のうち72%が女性職員であることから、女性職員のモチベーション向上は県民生協のさらなる飛躍のための重要課題として、パートから正職員への道をオープンにしていること。具体的には、パート職員であっても手を挙げさえすれば誰でも正職員に登用するというもの。これにより、女性職員のやる気を引き出している。そのほか、育児休暇制度、配偶者育児休暇制度を職員の性別に拘らず活用させるなど、ワークライフバランスの実践にも積極的に取り組んでおり、この制度は男女がともに働きやすい職場造りのための施策として内外から高い評価を受けている。

⑤ 総括

県民生協の今日の発展の要因には、その1つに藤川理事長が就任してから理事会構成メンバーに社外役員を登用するなど新たな風を吹き込むことで、それまでの馴れ合い的企業風土そのものを変革したことにある。なぜなら、それまでの県民生協は旧来の協同組合の古い体質にあり、その中で職員のやる気が徐々に低下していたためである。藤川理事長のモットーは、「いかなる場合も生協組合員の満足度を最優先にした戦略を打つこと」であり、これには様々な面

での顧客満足の追求が必要。そのためには、職員一人ひとりのモチベーションを上げていくこと。それは、単に給与、人事制度、福利厚生面等で職員の待遇を充実させることだけではなく、生協業務が地域社会の中でどれだけ重要であり、地域に役立っているかを認識させることである。職員一人ひとりが自分の仕事の重要性を知り使命感に燃えたとき、真の意味での顧客満足につながっていく。今後は、地域ニーズに応えるためにも徹底した地域密着型の戦略、すなわち福井産にこだわり、しかも、“家庭から個人へ”を合言葉に、事業ネットワークをフルに活用しながら組合員一人ひとりに合った品揃えの充実を図っていきたいと語る。

県民生協のヒアリングから、企業風土の変革を成し遂げた藤川理事長の行動が示すように、a．企業は時代の変化に合わせ“常に変わること”が求められていること、b．顧客満足の追求には、そのベースとして職員満足の向上が必要であること一等、あらためて確認することができた。

2. 益茂証券株式会社

- ・訪問日：平成 20 年 6 月 27 日
- ・対談者：代表取締役社長 益永 哲郎 氏
- ・訪問者：企業経営委員会委員長 野坂 鐵郎
副委員長 進藤 哲次
総括幹事 熊澤 喜八郎
総括幹事 酒井 哲夫
事務局長 井上 利和
福井県立大学准教授 南保 勝

① 企業概要

同社は、創業 135 年を誇る老舗であり、現在は地元に根付く証券会社として、顧客本位、社員重視、社会との調和を旗印に、従業員 70 名が一丸となり社業に従事、その甲斐あって業績も順調に伸びている。平成 17 年末には益茂ベンチャーキャピタル株式会社を設立し、ベンチャー企業の育成にも貢献しているほか、平成 18 年 11 月からは北陸の地場証券会社としては初めての FX 事業を開始、低金利時代における資金運用ニーズにも対応するなど、顧客本位の経営が実践されている。また、産官学・異業種交流の先導役としても活躍しており、これまで十数回の交流会を開催。また、同年、女性の文化サークル「すずらんの会」を発足、年 3 回のサイクルで様々な催しを企画するなど、幅広い地域貢献活動を通じて顧客の多様なニーズに対応している企業でもある。

② マネジメントの特徴

時代と共に多様に変化する顧客ニーズに対応するには、顧客と共に成長し、共に感動を共有していくことが重要と考えた同社では、平成 18 年、「感動創造企業」をキーワードに、新たな経営理念を策定した。その理念には経済のみならず文化の発展にも貢献して、豊かな未来社会を築いていくことを謳っている。その後、10 年後の姿を表した「経営ビジョン 2017」を策定し、そのビジョンを実現するための「倫理綱領・行動指針」を策定、しかも、その理念、ビジョン、行動指針のいずれもが、社員が主体となり創りあげたものである。

「経営ビジョン 2017」は、社員感動、顧客感動、地域感動、社会感動、地球感動の 5 つの感動で構成され、それぞれの具体的な行動指針等は「倫理綱領・行動指針」で謳われている。現在、毎朝各部署で経営理念を唱和しているほか、一部の部署では理念唱和後「倫理綱領・行動指針」についても社員が交代で唱

和し、社員自身の具体的行動目標を発表しているという。

また、販売戦略面では、基本的な考え方として、「コンプライアンスを遵守し、ホスピタリティーマインドに溢れた対応で、お客様の生涯にわたって感動を創造していくこと」とし、それを基本に営業活動を展開している。

③ 顧客満足の追求

同社では、顧客とのコミュニケーションを高め、「顧客が求めているものは何か」を常に探っている。そのため、各種セミナーの開催や大口顧客への誕生日プレゼント、Mメールの配布、E-mailの配信、上司による顧客面談の実施など、様々な顧客サービスを通じ、そのニーズ獲得には余念がない。

特に、平成13年に設置した「感動工房課」では、営業部隊の側面支援として、担当者が訪問した新規の顧客に対し即座に礼状を送るなど、きめ細かなサービスを実践。この丁寧な対応が見込み客の感動を呼び取引につながったケースや、これがきっかけとなり顧客からの紹介で新規顧客の獲得につながったケースも多い。こうした事例は同社の対応に顧客が満足している証でもある。

④ 人材戦略

社員教育面では、外務員資格や AFP 資格、経営品質向上に関連したアセッサー資格など、外務員、企業人として必要な資格取得に関し費用を会社負担するなど、社員の資格取得を積極的に支援している。

また、男女共同参画を目指し「仕事と子育てが両立できる職場づくり」の企業としても率先して取り組んでいる。その結果、女性社員の能力発揮を積極的に推進している企業として福井県から表彰を受け、メディアなどにも採りあげられている。そのほか、毎月第3月曜日を「放課後活動定休日」とし、家族との時間を増やす取り組みや「ノー残業デー」の実施、男性社員の育児参加支援など、様々な取り組みを行っている。

一方、ESに関する考え方としては、ES=CSの考え方を重視しており、そのため社員満足度調査を毎年実施しながら、それに基づく社員の意見・要望等を把握し、可能な限り改善を図っている。ただ、1つの課題として、社員であることの誇りや将来不安などの改善により社員のモチベーションを如何に高めていくかが課題となっており、これには人事評価制度の抜本的見直し、或いは本音で話せる社員との対話づくりなどをを行うことの必要性が浮上している。

最後に、メンタルヘルス面でも、日ごろの業務推進の中で疲れた社員の精神的負担を取り除くために、日常的に気を配る管理職の姿が見受けられるほか、メンタルヘルスの電話相談を受けられるサービスを社内に導入するなどの決め細かな対応が図られている。

⑤ 総括

同社では、企業としての基本理念、ビジョンを明確にし、それを具現化するために、トップから社員一人ひとりに至まで全社的に取り組む姿勢がみられ、かつての日本企業が保有していた家族主義的な、言葉を替えれば全員参加型・総力型の企業風土が根づいており、それが全体としての同社の強みにつながっているように思われた。

また、「E S = C S」を基本とした考え方からも分かるように、顧客満足の向上には従業員満足が重要という認識に立っており、この考え方は福井県民生協と共通するものである。

3. ケイ・エス・ティ・ワールド株式会社

- ・訪問日：平成 20 年 6 月 27 日
- ・対談者：代表取締役社長 川崎 正寛 氏
- ・訪問者：企業経営委員会委員長 野坂 鐵郎
副委員長 進藤 哲次
総括幹事 熊澤 喜八郎
総括幹事 酒井 哲夫
事務局長 井上 利和
福井県立大学准教授 南保 勝

① 企業概要

同社は、1998 年、福井市にある川崎産業の関連会社として設立した国内唯一の半導体・光信用シリコンウェーハ成膜加工サービスの専門メーカーである。最先端のクラス 10 の「クリーンルーム」や最新の製造装置・検査装置を導入し、熱酸化の薄・厚膜形成処理を中心にあらゆる種類のシリコンウェーハ加工サービスを提供している。特に、同社の独自技術で開発された膜厚 $25 \mu\text{m}$ の熱酸化膜付きシリコンウェーハや SOI ウェーハは、世界中の半導体先端メーカーに出荷され、光信用の光部品においては世界シェア 7 割を誇るという。現在、従業員 30 名、売上高は 16 億円、ここ 3 年あまりは前年比二桁の成長を維持している。

② マネジメントの特徴

同社の企業ビジョンは、21 世紀の情報化ネットワーク社会の創造に向けて「シリコンウェーハ成膜加工技術を基礎とした光部品材料や次世代半導体材料の先駆者になること」である。それに向けて事業拡大も凄まじく、既に半導体 IC を発展させた MEMS (微小電子機械システム) 分野への参入を果たしたほか、車載用デバイス、次世代携帯電話用デバイスなど半導体の新しい分野でも応用が考えられており、サンプル出荷も始まっている。

③ 顧客満足の追求

川崎社長によれば、日本企業と米国企業を比較すると、顧客の考え方まるで違うという。米国企業の場合は、展示会などで PR した製品が気に入れば、即、その場で商談がまとまるケースが多い。しかし、日本の場合は、その製品を造る企業のブランドや信用状態などを気にするあまり、取引が始まるまでに

かなりの時間を要するという。しかし、製品の進化が激しい業界だけに、それではとても間に合わない。同社では、製品開発に目処が立てば、プレス発表などを先行し、まずは同社が何を考え、何を造ろうとしているのかを知っていただくことを心がけているという。

④ 人材戦略

事業が成長を続けるには、いいアイデアや思いがあっても、やる人がいなければ成り立たない。そういう考え方から、川崎社長の「人」に対する思いは熱く、その人の能力を最大限引き出せる仕事環境を整備して対応している。ベンチャー企業である以上、即戦力につながる人材の起用を心がけてはいるが、本格的なスペシャリストがいるわけではなく、実際には、トップを含め社員一人ひとりが自分を極めながら日々の仕事をこなしているという。

⑤ 総括

同社の成功の要因は、a. 分野の違う繊維産業からの転進ということで、人・モノ・金をうまく引き寄せ、自分はコーディネーター的役割に徹したこと。例えば、売る技術、プレゼンテーション技術、企画する技術、造る技術など、それぞれの分野に優れた人材を起用し、活躍の場を与えたこと。b. 世界各地をつなぐ人的ネットワークを構築し、営業戦略、技術戦略、人材戦略等様々な面でそれをフル活用したこと。c. 繊維産業という微細で緻密な技術分野にいたために、IT産業といえどもその技術水準を見抜き、チャレンジできる分野か否かを見極める眼力を持ち合わせていたこと。d. 同事業に乗り出して直ぐ、IT不況に見舞われたものの、その最中であっても「退路を立つ」という強い決断を下すほどの不屈の精神を持ち合わせたトップであったこと一等が考えられる。

要は、トップ自身が、自らの優れた人材活用術を保有し、新分野に対し可能性を見出す能力、並びに窮地に追い込まれても諦めず挑戦を続けるチャレンジ精神を持ち合っていたことが、今日の同社を築き上げた原動力として機能したものと考えられる。

4. ミツカワ株式会社

- ・訪問日：平成 20 年 8 月 12 日
- ・対談者：代表取締役社長 光川 幹雄 氏
- ・訪問者：企業経営委員会委員長 野坂 鐵郎
　　総括幹事 酒井 哲夫
　　事務局長 井上 利和
　　福井県立大学准教授 南保 勝

① 企業概要

同社は、昭和 48 年の創業以来、商社、合織メーカーの委託加工からの離脱を目指し、トップ自らが先頭に立ち、持ち前の製品企画力により差別化品の開発に注力するなど、オンリーワンの製品づくりを実践している企業である。平成 15 年からは、ユーザーニーズへのさらなる対応と効率性アップを狙いテキスタイルの一貫生産販売体制を確立、併せて自社ブランドの開発を精力的に行って いるほか、産地の糸加工メーカーとのタイアップによる差別化素材の開発にも注力している。

その結果、現在では衣料資材用製品のみならず、砂漠化防止や屋上緑化、福祉介護、健康、安全などの幅広い分野への参入を果たし、関連会社を含め従業員 56 名、売上高 30 億円を誇るまでに成長している。

② マネジメントの特徴

同社の特徴は、受注に際し発注先の注文をそのまま聞き製造するのではなく、発注先であるユーザーがいったい何を望んでいるかを見極めた上で受注・生産していること。そのため、発注先の企画段階にまで入り込むケースが多い。つまり、発注先にとって、同社が単なる外注先ではなく、企画・開発企業としての存在になっていることであろう。光川社長によれば、これを実践するには、開発に際しての様々な情報が重要であるという。そのため、同社の開発の定義は、「情報に基づいて工夫することが開発」であるという。また、衣料分野の自販はあくまで生地売り段階までであり、最終製品まではやらないなど、身の丈に合った経営を心がけている。

③ 顧客満足の追求

光川社長によれば、「顧客満足の基本は、ユーザーが考えていること、求めていることに応えること」という。そのため、トップ自らがユーザーの立場で、製品の企画・開発を行っている。これと併せて、顧客満足を高めるためには、

ユーザーへの情報提供が重要であり、そのための情報収集にも余念が無い。光川社長によれば、取引先と我が社との関係は「ギブ・アンド・テイク」ではなく、「ギブ・アンド・ギブ・アンド・テイク」と語る。

④ 人材戦略

基本的に、社員一人ひとりのモチベーションを上げることに勤めているが、社員のやる気を引き出す上で重要な給与体系に関しては、賞与の一部で成果配分制を導入しているものの、考え方として社員間で大きな差をつけないという方針を貫いている。また、トップと社員とのコミュニケーションにも気を遣い、トップ自らが積極的に現場廻りを実施しているほか、月1回は課長と食事会を開催、また一般社員とも年2回程度のコミュニケーションの場を設けている。その他、女性社員の仕事への積極参加も促しており、現場、営業など、どの部署で働くかは女性社員の自由裁量に任せているという。

要は、「仕事を楽しく」というのがトップの考え方であり、自分を社員と同等の立場に置くことで、社員のやる気を引き出し、会社全体で仕事に取り組む姿勢をつくり上げている。

⑤ 総括

同社の会社案内をみると、「あむ」「のびる」「ひろがる」という3つの言葉が飛び込んでくる。この意味は、ニットテキスタイルの製品特性を現すのではなく、同社の“売り”である企画制作、それに伴う研究・開発、そしてその結果が事業拡大へつながっていることをイメージしているように思える。しかも、こうした考えは、トップ一人のものではなく、社員全員が共有することで、全社挙げての総力戦の体制を作り上げているところに、同社の強みがあるように思えた。

5. 株式会社田中地質コンサルタント

- ・訪問日：平成 20 年 8 月 12 日
- ・対談者：代表取締役社長 田中 保士 氏
- ・訪問者：企業経営委員会委員長 野坂 鐵郎
　　総括幹事 酒井 哲夫
　　事務局長 井上 利和
　　福井県立大学准教授 南保 勝

① 企業概要

同社は、昭和 40 年の創業以来、「謙虚な姿勢」をモットーとした社風づくりに専念し、地質調査、建設コンサルタントなどの分野では県下随一の企業として認知度も高い。また、同社の活動領域は極めて広く、現在、遺跡探査、遺跡保存、研究開発、民俗調査活動、川に学ぶ体験活動、環境保全地域活動などを実践するとともに、それらに関する商品開発、フィールド研究と地域での社会実験にも情熱を注ぎ込んでいる。

② マネジメントの特徴

前述した「謙虚な姿勢」をモットーとしながらも、同社では「他の企業と競合しない差別化」戦略、「競争できないような差別化」戦略の構築を目標として掲げている。その 1 つとして、同社の仕事は概ね官公庁が主な相手となるが、近年は何をするにしても住民への配慮が重要であることから、地域貢献活動に精力的に取り組んでいる。例えば、住民活動を支援するために「環境文化研究所」を設立し、社内にオープンハウスと呼ばれるスペースを確保するなど、地域住民が気軽に交流できる場を提供している。こうした企業行動は、おのずと地域ニーズをキャッチすることにもつながり、「地域住民が、今、何を考え、どうしたいか」など、地域側に立った情報を官公庁に伝える役割も担っている。

また、差別化戦略の 2 つ目としては、産学官との連携による製品の研究開発で、これまで開発したものは遺跡や地震断層を風化から守る保存剤をはじめ、自然電場法活断層探査装置、中深度ボーリングによる定方位サンプリング装置などが挙げられる。

③ 顧客満足の追求

前述のように、同社では、「環境文化研究所」を通じた地域貢献活動のほか、地域活動団体支援、企業の社会貢献活動支援、市民講座活動など、様々な貢献

活動を実践している。そして、こうした活動を通して得た情報が主な取引先である官公庁に喜ばれ、その結果がビジネスに結びついている。つまり、同社の顧客満足の追及は、地域住民のニーズを官公庁に伝えるインターフェイスとしての役割を果たしていくことに価値があるようと思われる。

④ 人材戦略

人材育成面での同社の特徴としては、自由に地域活動に参加できる社風を保持していることや、社員自身の自主的な研究会を支援していること。また、研究会の内容は、地質学に関するここと意外に、近年求められている人間力をつけたためのコミュニケーション能力や、企業人として必要な取組み姿勢の向上に関するものなどもあり、それが自然に従業員満足につながり、強いては顧客満足に発展していること。そして、こうした研究会は、あくまで社員自身の自主性に任せていることも特徴として挙げられる。

⑤ 総括

同社の独自性は多数認められるが、その 1 つを挙げるとすれば、それは営業力、技術力向上、CS、ES など企業経営のベースとなる部分を支えているものが、徹底した地域貢献活動であること。その活動により得た膨大なデータ知識から良質な情報、知恵が生まれ、それらがトータル的に信用につながり企業価値を高めていくという正のスパイラルが、同社発展の原動力となっているものと考えられる。

6. カワイローラ株式会社

- ・訪問日：平成 20 年 8 月 20 日
- ・面談者：代表取締役社長 河合 矢代治 氏
- ・訪問者：企業経営委員会委員長 野坂 鐵郎
副委員長 進藤 哲次
総括幹事 熊澤 喜八郎
総括幹事 酒井 哲夫
事務局長 井上 利和
福井県立大学准教授 南保 勝

① 企業概要

同社は、主に屋外で使用する搬送用コンベアの部品となるローラの製造販売を主力とする企業である。ただ、1993 年までは、松岡河合織物株式会社として、織物製造業を営んでいた。しかし、同業界は、既に当時から構造不況と言われ将来的な発展性に乏しかったことや、機織りをする織工の高齢化が進んでいたことから、その頃から異業種への転換を目指し始める。折りしも、検反機が壊れ、それを修理に来た企業の社長から、その会社が手がけていたキャリアローラ製造を譲渡され、それをきっかけに始めたのがこの事業である。

当初（平成元年）、従業員 2 名を雇い、従来の織物製造業と共に存する形でスタート。そして、1994 年からは、纖維業から撤退し、キャリアローラ製造を専門とするカワイローラ株式会社が誕生した。

今年 8 月には、これまでの鷺塚本社工場と坂井工場、丸岡工場の 3 工場を統合、永平寺町松岡領家に新工場を建設し、売上高 7 億円、従業員 55 名を抱えるまでに成長している。

② マネジメントの特徴

同社では、従来、単価の安い部品としてローラを製造してきたが、顧客にきめ細かなサービスを提供するという点において、システム全体を製造するメーカーに劣るという弱点があった。それを克服し顧客に対し十分なサービスを提供したいとの思いから、1994 年からは搬送プラント全体の開発にも進出し、最終製品メーカーとしての脱却を目指している。その足がかりとして、同年、経営革新支援法の適用企業としての承認も受けている。無論、安易に最終メーカーを目指したわけではなく、これまでの経験や同社の一番の強みであるコンベヤ部門で痛みやすい部品・ローラを製造していることで、ユーザーが求める時

にいつでも迅速に部品交換に対応できることが、既存のメーカーとの差別化につながると考えたためである。

③ 顧客満足の追求

前述のように、同社の強みは部品交換など補修に対して迅速に対応可能な体制（デリバリー機能）を保有していること。そのため、今後の販路開拓に向けても、この強みを最大限活かしたサービス体制の構築を目指している。同時に、メーカーとしての新製品開発、技術水準の向上にもこれまで以上に努力していきたいとしている。

④ 人材戦略

金属製品工業としての同社の歴史が新しいことから、人材育成に関しては、基礎的な部分から始めている。

目標としては、会社の発展を社員全員で共有できる環境を作り、社員が友人や知人に対し、「カワイローラの社員である」と胸を張って自慢できようしたい。そのために、現在は給与面でしかカバーできていないESの充実を出来るところから始めたいと考えている。

⑤ 総括

同社は、河合社長自身の優れた営業力により急成長を成し遂げた。しかし、コンベヤローラ専門メーカーとしてはまだ十年強のキャリアしかなく、それだけに、他の企業に比べ企業理念の確立、マネジメント、人材育成など多くの面で課題も多い。

しかし、同社から学ぶべきことが多々あることも確認しなければならない。例えば、その第1は、企業経営者として常にチャレンジ精神を持つということ、第2に、コンベヤローラ業界は、その技術水準から発展途上国へ簡単にシフトする可能性があるものの、同社の強みである優れたデリバリー機能が示すごとく、どのような業種であってもやり方次第では発展の可能性を秘めていること等である。同社を訪問して、差別化戦略の重要性をあらためて確認することができた。

7. 有限会社ファームビレッジ さんさん

- ・訪問日：平成 20 年 10 月 7 日
- ・対談者：副代表 見谷 春美 氏
- ・訪問者：企業経営委員会委員長 野坂 鐵郎
　　総括幹事 熊澤 喜八郎
　　福井県立大学准教授 南保 勝

① 企業概要

同社は、福井県産コシヒカリを始めとして野菜、果物など地元で採れた農産物の委託販売と、地元産の食材を使った同社独自の企画商品（米パン、栗パン、惣菜など）、レストラン経営を主な事業としている。

同社のルーツは、地元で収穫祭を祝うための組織「あぜみちの会」で、「これを（収穫祭）をもう少し発展させたい」という思いから、地元の消費者と農業者など約 40 名が集まり、2001 年より農産物の直売所からスタートした。2004 年には有限会社に組織変更するとともにレストランをオープン、現在、食を通して消費者と農業者を結ぶ架け橋として、既存の（農産物）直売所より一步先んじた事業形態で消費マインドをつかみ、現在、年商 1 億 2000 万円と、順調に業績を伸ばしている。

② マネジメントの特徴

同社の特徴は、農業分野で製造（生産）小売といった効率的な販売戦略を採用していること。例えば、同社の売れ筋である「米パン」は原料が高く、流通業者を通してはとても採算に合わない。そのため、同社では製造直販を行うことで採算をとっている。つまり、一般市場では購入し難い高額な商品でも直販体制を引くことで、消費者が求めるリーズナブルな価格体系を維持し、消費者の支持を得ている。それと同時に、同社では自然のままの本物、こだわりの食材を提供することに注力していること。しかし、「一般的の流通で販売したのでは消費者にその良さが伝わらない」として、そういう思いを消費者に分かってもらうためにも直販体制を敷く意義がある。また、レストラン経営に関しては、当初、委託販売で売れ残りを防ぐために始めたというが、現在はメニューのレシピに生産者名を明記し、消費者が生産者からダイレクトに“作物の育て方”、“美味しい食べ方”情報を取得できるシステムを導入するなど、消費者と生産者をつなぐ役割を担っている。つまり同社の場合、農業（農産物生産）、商業（販売）・工業（新商品の開発・生産）、さらにサービス業（消費者と生産者をマッチングさせる）など、これまでの 1 次～3 次産業の垣根を超えて存在して

いる、まさに多機能型・複合ビジネスの先進事例といえる。

③ 顧客満足の追求

同社の店舗は、消費者ニーズを探るアンテナショップ的役割を担っており、この店舗を通して、常に消費者の農産物に抱く不安を解消する工夫を凝らしている。例えば、直販によって流通面での不安を取り除く工夫のほか、農産物の店舗への出荷日を明記することで、既存流通業者が頭を悩ます鮮度、見た目の工夫を一切排除し、自然のまま（冷凍しない）の作物をできるだけ早く食してもらうよう工夫している。また、ここで売られる農産物がどのように成長し、顧客に届くか。同社が企画する農場体験や収穫体験を通じ、作物が育つ過程を体感してもらっている。

④ 人材戦略（ES、ワークライフバランス、高齢者・障害者雇用、メンタヘルス等の実践）

同社に農産物を収める農業者 150～160 名と消費者を含めた同社への出資者約 40 名が年に一回集合し、同社の事業方針を確認し合うほか、ここで働く 15～16 名のスタッフは、いずれも同社の思いを十分理解する人材であり、それに共鳴するスタッフばかりを採用しているという。

⑤ 総括

同社の見谷副代表によれば、「これまでの農業は、農協やスーパーなどの流通の声を大事に生産して来たが、これから農業は消費者の声、ニーズを大切にしながら生産に励むことが重要」と話す。同社の成功の秘訣は、まさにこの一言で言い尽くされているように思う。つまり、こうした考えが基礎となり農業者自らが流通、小売、新商品の開発まで行う、いわゆる多機能・複合型ビジネスに踏み出すきっかけになったもと思われる。

そして、同社のモットーとして掲げる「共生」（農と食による人と地域の共生）、「安心」（栽培方法の情報公開）、「安全」（減農薬、無化学肥料栽培）、「誠実」（生産者と消費者の連携によるニーズ重視）による経営を貫いたことで、今や、農業者にとっては「ファームビレッジさんさん」に出荷することが信用につながり、消費者はこの店舗で購入することがステータスとなるなど、同社自体が消費者と農業者をつなぐ架け橋として、そのブランド化に成功した先進事例と言える。

8. 鈴木眼鏡工業株式会社

- ・訪問日：平成 20 年 10 月 9 日
- ・対談者：代表取締役社長 鈴木 勇 氏
- ・訪問者：企業経営委員会副委員長 松田 範幸
事務局長 井上 利和
福井県立大学准教授 南保 勝

① 企業概要

同社は、眼鏡の修理を専門とする企業。元々、先代社長がプラスチックフレームの製造からスタートしたが、「いま使っている眼鏡を修理したい」という顧客のこだわり・ニーズがあることに注目し、同事業をスタートした。現在、従業員 27 名を擁し、鯖江産地の同業者の中で最大の「めがね修理工房」として、順調に売上を伸ばしている。

② マネジメントの特徴

現在、月あたり 6,000 枚～7,000 枚の修理をこなしているが、それを賄うだけの修理技術にはどこにも負けない自信を持っている。それと、個人客が主なターゲットとなるが、受注は圧倒的に小売店を通して入るケースが多い。勿論、ネットを通じたダイレクト受注も行っているが、効率化つまり無用なコスト（取引数が増えることにより増加するコスト）を省くためにメーカー、商社、卸売業者、小売店などを介在させ、これら業者にリベートを払うことで、仲介業者と同社の間で、win - win の関係を作り上げている。

また、同事業は、顧客の多様な依頼、修理要請に対応するために、眼鏡づくりの技術が集積した当地でなければ成立しにくいという強みを持っており、こうした特徴から、同業種は鯖江産地が生み出した、産地ならではのビジネスと考えられる。

③ 顧客満足の追求

「修理した眼鏡を顧客に届けたとき顧客の喜ぶ顔が忘れられず、この事業に取り付かれた」「眼鏡そのものを売っても、顧客にここまで感動を与えることは出来ない」と鈴木社長は話す。顧客にとっては、その一品が愛着ある眼鏡だからこそ、修理し再び商品としての価値を取り戻したとき、他には代え難い喜びを得ることが出来るのであろう。同時に、納期と単価については、競合他社のどこにも負けない自信を持っている。

とは言うものの、今の事業が当初から順調だったわけではない。当初は、我

流、見様見真似で修理技術を身につけていった。その際、同社の技術向上に役立ったのが顧客からのクレームであり、クレームに一つひとつ誠実に対応していく。その心が顧客の感動を呼び、現在の成功につながったという。

④ 人材戦略（ES、ワークライフバランス、高齢者・障害者雇用、メンタヘルス等の実践）

鈴木社長は「何事も挨拶が基本」と話す。同社を訪問すると、誰もが従業員の歯切れ良い挨拶に感動する。また、頑張る社員のモチベーションをさらに上げるために奨励金制度を設けているが、この理由は、頑張っている社員を他の社員にも認知してもらうことで、全社的にモチベーションを向上させるという狙いがある。

⑤ 総括

海外品の流入、人口の減少、医療技術の発達によって、眼鏡そのものの需要は将来的に増えない。同社では、こうした状況をいち早く読み取り、参入したのが眼鏡修理工房であった。しかし、同業界も競合他社の増加や顧客への修理サービスのPR不足などから、需要はあるものの思うように受注につながらないという悩みを抱えている。

そのため将来的には、同事業で培った技術をベースに、あらゆる金属品の修理を手がける総合リペア業としての構想を抱いている。但し、当面は、眼鏡修理をさらに発展させ、単に修理だけではなく、顧客一人ひとりに会った修理、加工サービス、言い換えればカスタマイズした修理、サービスの提供を図っていきたいという。

いずれにせよ、鈴木社長の姿勢からは、「依頼型の眼鏡修理業」といった、これまでの“待ち”のビジネスから、「提案型の眼鏡修理業」、つまり“攻め”的なビジネスへの転換を目指しているように思えた。

9. 農事組合法人ハイテクファーム

- ・訪問日：平成 20 年 10 月 15 日（木）
- ・対談者：代表理事 松村 秀雄 氏
- ・訪問者：事務局長 井上 利和
福井県立大学准教授 南保 勝

① 企業概要

越前市勝蓮花にある農事組合法人ハイテクファームは、温度や湿度管理が行き届いた室内で育てる野菜工場である。キューピー株式会社が開発した TS ファーム（三角パネルと噴霧水耕を使い、人工光で効率的に野菜を栽培するハイテク農業施設）のプラントを導入し、1992 年に設立。フリルレタス、リーフレタス、サラダ菜を生産し、同施設で栽培した野菜を商業ベースに乗せた事例は全国で 2 番目の実績を持つ。6 年前には、京都府南丹市の所有する T・S ファームの管理・運営を委託されて生産を始め、同工場から京都方面へ出荷している。

② マネジメントの特徴

野菜工場の一番の強みは、一年を通じた栽培ができ、年中出荷が可能であること。工場内の環境は、制御装置で管理（気温 18—28 度）し、高圧ナトリウムランプで光を調整、昼夜を人工的に作り出す。二酸化炭素、湿度も自動調整する。それだけにエネルギーコストが嵩み、野菜の単価が割高という欠点を有している。そのため、流通業者を頼らず直接出荷することを考えた。それも運送コスト削減のため工場周辺の売り先、しかも輸送は日配便の帰りの便に積んでもらう。また、栽培する品種も、栽培期間が一ヶ月程度の野菜、一年中需要がある野菜、ひと株で袋つめ可能な野菜等、栽培条件についても配慮した。

現在は、スーパーなどの小売が半分、レストラン、弁当屋、惣菜店などの業務用が半分の割合で出荷している。

③ 顧客満足の追求

前述のように、同工場で生産される野菜は、路地、ハウスものに比べ割高という弱点を持つが、安定供給可能という強みもある。また、消費者にとって無農薬で身体に優しい、密閉型であるため洗わなくても食べられる、栄養価もそこそこで味も自然野菜と同じという利点から、農薬に敏感な飲食店や若い主婦層から一定の評価を得ているという。

今後は、さらなる消費者ニーズに応えるため、費用が嵩む電気エネルギーを太陽光などに切り替えコスト削減を図ることと、栄養価の高い野菜、安心・安

全性の高い野菜など機能性を高めることで、需要を増やしていきたいと代表理事の松村氏は語る。

④ 人材戦略（ES、ワークライフバランス、高齢者・障害者雇用、メンタヘルス等の実践）

基本的に、同事業は装置産業であるため、人手がほとんど伴わない。そのため、スタッフは近隣の主婦などパート層で賄っている。従って、特別な人材戦略は行っていない。

⑤ 総括

16年前に脱サラし、国、県などから補助金を受けて始めた事業とはいえ、以後、販売先の地道な開拓により自己の投資額に見合う売上を確保し、これまで着実に業容を伸ばしてきた。しかし、近年は競合する工場の増加、原油値上がりによる電気代や資材価格の高騰からランニングコストが嵩むなどの様々な悩みを抱えている。ただ、「こうした厳しい時代だからこそ、農業に打ち込む勇気が湧いて来る」「日本の農業は、農家が自分で価格をつけられないことが課題だ」と語る松村氏の横顔には、室内農業にかける将来への夢があふれていた。

III. 提 言

前述のように、21世紀になって地球規模での様々な構造変化が起り、経営環境もかつて経験したことのない激変の時代を迎えている。こうした状況下、今後、求められる経営スタイルとは、次世代型企業のあるべき姿とは何か。その課題に対し、今、答えを求めるすれば、それは言うまでもなく時代変化に対応した強靭な経営体質を待ち合わせる“強い企業”へと変身することに他ならない。では、そのために企業はいったい何をなすべきか、その課題に対し、以下では今回企業経営委員会が実施した企業へのヒアリング結果を参考としつつ、福井県企業における今後の方向性を提示したい。

1. 新たな時代対応のため、自己変革と限りない挑戦を行おう

(地域イノベーション・パイプライン・ビジネスモデルの提案)

企業が生み出す付加価値に関しその源泉を振り返ると、まず15世紀～17世紀に至るヨーロッパの大航海時代、付加価値の源泉はオランダ東インド会社のビジネスモデルが示すように「モノの移動の差」、つまり東インドの現地から安い香辛料を仕入れヨーロッパにある本国に持ちこみ、利益を上乗せして販売することで生み出すというものであった。そして、20世紀末には、安価な労働力を狙って東アジア進出が活発化した日本企業の姿からもわかるように、それは「人件費の差」により生み出されるものへと変化した。しかし、21世紀に入り、冒頭でも述べた激変の時代には、その源泉が「モノづくり力の差」、つまり提供する財が市場（需要者側）のニーズ・ウォンツを如何に満たすか、言い換えば顧客価値創造がこれまで以上に問われる時代へと変化して来ている。

そして、こうした新たな時代に対応可能な“強い企業”へと変身するには、地域のイノベーションを追求する（「地域イノベーション・パイプライン・ビジネスモデル」の追及）ことが求められる。そのためには、これまでの縦系列から横に繋がり「知と機能の連携」を果たすことが必要となろう。すなわち、縦系列では無縁の中小企業同士が横に繋がり、互いに知恵を出し合い、我が社にない機能は他社と連携するなど補完機能を高めながら、新たなビジネスモデルを構築すること求められるのである。では、そのために我が社はいったい何をなすべきか。以下に、その方策を提示したい。

(1) 企業存続・発展の条件（有効性、効率性）を見直そう

“強い企業”へと変身するには、企業それぞれの立場で時代変化に対応した最も相応しいビジネスモデルを再構築することが望まれる。それは、各社が位置する経営環境の違いにより、業種・業態そのものを転換することかも知れないし、単に仕事のやり方を変えるだけ、或いは生産品、販売品、サービスを変

えるだけかも知れない。いずれにせよ、そのためには今一度、企業経営の原点に戻り、自社が存続・発展するための条件を見直すことが必要である。それは、有効性と効率性を見直すこと。有効性とは「今求められる社会的ニーズの高い財・サービスをつくり出す (What to make?)」こと、効率性とは「財・サービスの供給に際し、高収益を確保できるシステムを構築すること (How to make?)」である。そして、企業が、有効性を上げるには企業と社会との関わりを変える必要があり、効率性を上げるには企業の内部構造、仕事の進め方を変えることが求められる。例えば、今回のヒアリング先企業から有効性追求型企業を挙げるとすれば、繊維業から転進し半導体向け評価用シリコンウェーハ並びに厚膜加工技術を持ち光部品で世界シェア 7 割を保持するケイ・エス・ティ・ワールド、同じく繊維業からコンベヤローラの専門メーカーへと転換したカワイローラがその例であり、福井県民生活協同組合や益茂証券、田中地質コンサルタントでは顧客満足の向上を通して有効性を追求している企業であることは言うに及ばない。また、ファームビレッジさんさんは“食”を通して消費者が求める真実を追究し、鈴木眼鏡工業も本業部門の眼鏡づくりから消費者ニーズとして内在する修理需要という新たなマーケットを見つけ出した。一方、農事組合法人ハイテクファームは野菜工場という農の工業化による効率性追求型企業であり、一貫生産体制による販売と自社ブランドによる差別化素材を次々開発するミツカワは、有効性、効率性の両面を日々追求している企業といえる。

いずれにせよ、有効性と効率性の見直しにより、自社にとっての競争優位の源泉を一日も速く確立すべきであろう。

(2) 「2つのC (change, challenge)」を実践しよう

では、有効性と効率性の追求により競争優位の源泉を確立するために、企業のトップは何をなすべきか。そのためのキーワードとして、「2つのC」の実践を提示したい。

「2つのC」とは、第一に「C=change」、すなわち「トップ自らの風土改革」を実践することである。今は激変の時代、従来の思想、仕事に対する姿勢などを変化させなければならない。それは、第三者に言われて変わることでもなく、無理やり変わらされることでもない。激変の時代を乗り切るために、変化に対して自分自身を進化させていくことが必要なのである。理事会構成メンバーに社外役員を登用しそれまでの馴れ合い的企業風土を変えた福井県民生活協同組合の藤川理事長の行動は、まさにその代表例といえよう。

第二に、「C=challenge」、すなわち「トップ自らがチャレンジ精神を醸成すること」である。福井県は、元来、出稼ぎの習慣がなくおのずと地域内で就労機会を求める傾向が強い。しかし、全国と比較し小県である福井県で多くの職

場があるわけもなく、こうした事情がおのずと創業、新事業への挑戦につながったといわれる。そして、旺盛な独立心・企業化精神の存在は、二大地場産業、繊維産業や眼鏡産業の一大集積を生む原動力につながっていった。現在、福井県は人口1000人当たり社長の数が全国一位を誇っている。こうした福井県独特のチャレンジ精神・風土は、福井県の企業にとって大きな強みなのかも知れない。そして、今回のヒアリング先、ケイ・エス・ティ・ワールドの川崎社長やカワイローラの河合社長は、その精神・風土を自らが実践した人物であり、鈴木眼鏡工業の鈴木社長は「待ち」のビジネスから「攻め」のビジネスへの転換を目指し日々努力している。

いずれにしても、激変の時代、ここで示した「2つのC」、すなわち「change、challenge」をトップ自らが実践することが有効性の追求となり、新たなビジネスチャンスの獲得につながっていく。

(3) 「CS」&「ES」を1つにしよう

トップ自らがチェンジし、チャレンジ精神を醸成したとして、実際に新たなビジネスを発見するには何をなすべきか。そのためには「CS(顧客満足=Customer Satisfaction)」の追求が必要である。なぜなら、顧客のニーズ・ウォンツ・コンプレインを確認しそれに対処することで、新たなビジネスチャンス、市場創造へつながる可能性が生まれるためである。

この場合、「CS」の追求と併せて「ES(従業員満足=Employee Satisfaction)」の追求も行いたい。その理由は、今回のヒアリング結果から、両者をセットで考えることの重要性を再確認できたためである。

近年、顧客満足に対する取り組みを社内全体で実施する企業が増加している。しかし、その実態をみると、その成果がなかなか現われないケースも少なくない。その理由の1つは、従業員満足が後回しとなっているケースが多いためであろう。社員が会社や仕事に対し満足できていない状態で、心を込めた顧客サービスを積極的に提供することは極めて難しいと考える。社員が仕事や会社に対し満足しているからこそ、積極的に仕事をすることができ、顧客に対しても優れたサービスを提供できることが可能となる。従って、顧客満足向上(「CS」向上)の取り組みを行う際には、従業員満足向上(「ES」向上)も同時に考慮すべきではなかろうか。

今回の企業ヒアリングの結果でも、顧客満足の追求にはそのベースとして従業員満足の向上が必要と述べている福井県民生活協同組合の藤川理事長や、当初から「CS」=「ES」という概念で「CS」、「EC」の両面作戦を展開する益茂証券の益永社長、トップ自らを社員の中に置きトップから現場までをフラット(平等)な立場に置くことで、社員の創造性を引き出している光川社長、

社員が自由に地域貢献に参加できる社風を重視し、全社挙げての総力戦により地域貢献に挑むことで、結果として顧客満足の向上にもつなげている田中地質コンサルタントの田中社長の言葉が顧客満足と従業員満足を一体として取り組むことの意義を裏付けている。

従業員満足度が高まれば、組織風土、企業文化の活性化が図られ、これに伴って顧客満足度の向上に好影響を生み、業績向上に貢献することは間違ない。従って、「CS」と「ES」はセットで考えることが重要といえる。

いずれにせよ、今後の経営スタンスで重要なことは、企業存続・発展の条件である有効性と効率性を高めること。それには、トップ自らの風土改革（チェンジ）とチャレンジ精神の醸成が必要である。これにより新たな可能性が生まれ、結果としてチェンジ、チャレンジがチャンスへとつながっていく。ただ、実際にチャレンジ（新たなビジネスチャンスを発見し挑戦）するには「CS」の追求が必要であり、その場合、「CS」と「ES」をセットで考えることで、より効果が高まっていく。

2. 業種・業態を超えた新たな多機能・複合型産業化を目指そう

冒頭では、地域間競争を勝ち抜くための重要な課題として、時代を担う第3次産業に目を向けることの必要性を述べた。しかし、福井県における第3次産業の現状をみると、多くの業種で収益性、安全性、将来性等の面で他県と比較し厳しい経営環境にある事実もうかがえる。これは、福井県が人口の絶対数で劣位にたたされているためであろう。従って、今回ヒアリングした鈴木眼鏡工業のように、日本あるいは世界市場を狙って眼鏡製造業から眼鏡修理業（2.5次化）に転じた例から分かるように、日本市場あるいはワールドワイドな市場を狙った3次化はともかく、地域密着型の第3次産業の誘発は極めて困難と言わざるを得ない。

それよりもむしろ、福井県の強みである第2次産業、次世代を担う第1次産業、それに第3次産業を組み合わせた新たなビジネスへの転換、誘発を狙うべきであろう。つまり、業種・業態を超えた新たな産業としての発展を模索すべきではないだろうか。それは、地域イノベーション・パイプライン・ビジネスモデルの構築、つまり「知と機能の連携」により可能となる「多機能・複合型産業」の姿と言えよう。

近年、日本各地で多様な産業・企業が相互に連携を図り、地場農産物の付加価値向上や販路拡大等に向けた取り組みが増加している。例えば、今回のヒアリングで見られた越前市のハイテクファームでは、食品製造業者の開発した完全制御型の植物工場を導入し、無農薬で清浄なサラダ、リーフレタス、フリル

レタスを通年生産。食品製造業者の販売ノウハウを用いてスーパー等との契約取引を拡大し、年間生産量は50tに達するという。同農事組合法人は、農産物のトレーサビリティ一対応が可能であり、販売店からの信頼も厚いと聞く。また、ファームビレッジさんさんも同様、農業者と消費者がつながり農産物の委託販売、食にまつわる商品開発、さらにレストラン経営まで挑んでいる。ここではまさに、農業者（1次）と食品工業（2次）、流通・販売・サービス（3次）の多機能・複合型産業化した形でのビジネスが成立しているのである。それは、これまでの大企業を核とした「たて系列」の連携ではなく「よこの連携」、すなわち、横につながり補完機能を高めあう中小企業ならではの連携が行われているのである。

こうした取組は、将来的にも地域の農業だけでなく、食品加工業や観光業、その他様々な異業種が連携・協働し、お互いの得意分野やノウハウを持ち寄ることで、相乗的な効果を發揮することが可能といえる。今後は、福井県企業においても、本県が最も得意とする製造業が中核となり、その高い技術を活かしてこれに農業、商業、観光業など様々な業種・業態が複合化した形での新たなビジネスモデルの構築が出来ないものであろうか。

IV. むすびにかえて

本年度の企業経営委員会では、激変する経営環境の中で求められる企業像、すなわち環境変化に対応可能な“強い企業”への変身をテーマに研究を進めた。

その結果、今後の福井県企業の求められる姿の1つは、「地域イノベーション・パイプライン・ビジネスモデル」の構築を図ることであると述べた。また、そのための要素として、今一度、企業経営の原点に戻り、企業存続・発展の条件である有効性と効率性を追求することを提示した。なぜなら、今回、ヒアリングした全ての企業の共通点として、環境変化への機敏な対応と社内改革があたかも日常業務の一貫として取り入れられていたことが確認できたためである。そこには、日常的に経営の原点に戻りそこから新たな革新性を目指す姿勢を見て取れた。激変する時代であるからこそ、今一度、企業経営の原点に戻り、あらためて自社の企業価値を見つめ直すことの意義が存在すると確信できたためである。次に、「2つのC (change, challenge)」の実践と、「CS」と「ES」の一体化の必要性を提示した。

そして、こうした4つの構築要素を基に出来上がった「地域イノベーション・パイプライン・ビジネスモデル」から生まれる「知と機能の連携」により、求められるビジネスモデルの姿として、「多機能・複合型産業化」の必要性を示唆した。そこには、先の見えない時代、閉塞感が漂う時代を生き抜くための新たなビジネスモデルとしての可能性、夢、希望を垣間みることが出来たためであ

る。しかし、こうしたビジネスモデルが県内企業の新しい姿として根付くには、基礎要素として地域主導によるシンクタンクの支援が必要であることを申し添えたい。

最後に、今回、企業経営委員会のヒアリング調査に際し、貴重なお時間をいただきたにもかかわらず快く対応していただいた各企業のトップ、スタッフの方々に心から感謝の気持ちを表し、本報告を締めくくりたい。

<企業経営委員会の活動経過>

★ 委員会と委員会事業の開催

第1回企画委員会

日 時 平成19年6月1日（金）
会 場 かき恭 4階 会議室
議 題 平成19年度委員会活動の検討
出席者 13名

第2回企画委員会（企業訪問）

日 時 平成19年8月9日（木）
訪問先 福井キヤノン事務機株式会社
出席者 16名

第3回企画委員会（企業訪問）

日 時 平成19年10月31日（水）
訪問先 清川メッキ工業株式会社
出席者 20名

第1回企画幹事会

日 時 平成20年1月11日（金）
会 場 ホテルリバージュアケボノ
議 題 今後の委員会活動について
出席者 6名

第4回企画委員会

日 時 平成20年2月28日（木）
会 場 ユアーズホテルフクイ 菊の間
議 題 平成20年度の委員会活動について
出席者 12名

企業訪問

日 時 平成 20 年 5 月 19 日 (月)
訪問先 福井県民生活協同組合
目的 先進事例の研究
出席者 5 名

第 5 回企画委員会

日 時 平成 20 年 5 月 23 日 (金)
会 場 ユアーズホテルフクイ
議 題 平成 20 年度の委員会活動について
出席者 11 名

企業訪問

日 時 平成 20 年 6 月 27 日 (金)
訪問先 1. ケイ・エス・ティ・ワールド株式会社
2. 益茂証券株式会社
目的 先進事例の研究
出席者 6 名

企業訪問

日 時 平成 20 年 8 月 12 日 (火)
訪問先 1. ミツカワ株式会社
2. 株式会社田中地質コンサルタント
目的 先進事例の研究
出席者 4 名

企業訪問

日 時 平成 20 年 8 月 20 日 (水)
訪問先 カワイローラ株式会社
目的 先進事例の研究
出席者 6 名

第 2 回企画幹事会

日 時 平成 20 年 9 月 30 日 (火)
会 場 織協ビル 807 号室
議 題 提言に関する検討
出席者 8 名

企業訪問

日 時 平成 20 年 10 月 7 日 (火)
訪問先 ファームビレッジさんさん
目 的 先進事例の研究
出席者 3 名

企業訪問

日 時 平成 20 年 10 月 9 日 (木)
訪問先 鈴木眼鏡工業株式会社
目 的 先進事例の研究
出席者 3 名

企業訪問

日 時 平成 20 年 10 月 15 日 (木)
訪問先 農事組合法人ハイテクファーム
目 的 先進事例の研究
出席者 2 名

第 6 回企画委員会

日 時 平成 20 年 11 月 12 日 (水)
会 場 グリル葵 4 階
議 題 提言の検討
出席者 11 名

第 7 回企画委員会

日 時 平成 20 年 12 月 5 日 (金)
会 場 ユアーズホテルフクイ 2 階 桜の間
議 題 提言 (案) の検討
出席者 11 名

<福井経済同友会 企業経営委員会>

(敬称略)

職名	氏 名	企 業 名	役 職
委員長	野坂 鐵郎	福井経編興業株式会社	代表取締役社長
副委員長	進藤 哲次	株式会社ネスティ	代表取締役
副委員長	松田 範幸	北陸電力株式会社	執行役員福井支店長
総括幹事	熊澤喜八郎	熊澤商事株式会社	代表取締役社長
総括幹事	酒井 哲夫	サカセ化学工業株式会社	取締役社長
企画幹事	久保 博志	有限会社幸伸食品	代表取締役
企画幹事	窪田 昌典	福井ゼロックス株式会社	代表取締役社長
企画幹事	小森 富夫	ユニコシステム株式会社	代表取締役社長
企画幹事	田上 正史	富士通株式会社福井支店	支店長
企画幹事	坪田 清則	福井放送株式会社	代表取締役社長
企画幹事	野坂 弦司	日本システムバンク株式会社	取締役会長
企画幹事	藤川 武夫	福井県民生活協同組合	理事長
企画幹事	三浦 將司	恩賜財団福井県済生会病院	院長
企画幹事	師田 孝一	株式会社ミツヤ	代表取締役社長

福井経済同友会 事務局

〒910-0005 福井市大手 3 丁目 7-1 織協ビル 5 階

TEL0776-29-2220 FAX0776-29-1380