

# 大転換期における地域企業経営

～たゆまぬイノベーションへの挑戦～

平成 27 年 3 月

福井経済同友会

企業経営委員会

# 大転換期における地域企業経営

～たゆまぬイノベーションへの挑戦～

## 【テーマの背景と研究の視点】

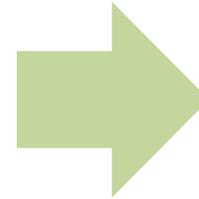
### 1. テーマの背景 ～求められる地域企業のイノベーション～

エネルギー・環境問題、市場の多様化・高度化、労働力人口の減少、産業間或いは産業内部での大転換期 ⇒ 福井県企業にチャンス到来  
しかし、大転換期に対応するには地域企業のイノベーションが急務

### 2. 研究の視点 ～ヨーゼフ・シュンペーターに学ぶ～

シュンペーターのイノベーションとは

1. 新商品・新技術の創出と実現
2. 新しい生産方法の導入
3. 産業の新しい組織の創出
4. 新しい販売市場の創出
5. 新しい買いつけ先の開拓



## 【実践事例研究】

1. 株式会社アイジーエー
2. 小浜海産物株式会社
3. 小林化工株式会社
4. サカセ化学工業株式会社
5. 株式会社シャルマン
6. 株式会社杉原商店
7. フクビ化学工業株式会社
8. 前田工織株式会社

(五十音順)

## 【提言】

### (1) 地域企業への提言

- ① オーガナイザー企業への挑戦
- ② あくなき複合化への挑戦
- ③ 企業内ベンチャー、第二創業への挑戦

### (2) 行政・支援機関への提言

- ① 繊維、眼鏡枠に次ぐ新たな地場産業の育成
- ② 福井型マイスター制度の導入
- ③ 柔軟な M&A 制度の導入

## 【目 次】

# 大転換期における地域企業経営

～たゆまぬイノベーションへの挑戦～

■はじめに	p 1
第1部 テーマの背景と研究の視点	
1. テーマの背景 ～求められる地域企業のイノベーション～	p 3
2. 研究の視点 ～ヨーゼフ・シュンペーターに学ぶ～	p 5
第2部 実践事例研究（五十音順）	
1. 株式会社アイジーエー	p 7
2. 小浜海産物株式会社	p10
3. 小林化工株式会社	p13
4. サカセ化学工業株式会社	p16
5. 株式会社シャルマン	p19
6. 株式会社杉原商店	p22
7. フクビ化学工業株式会社	p25
8. 前田工織株式会社	p28
第3部 提言	
《提言にあたって》	p32
(1) 地域企業への提言	p33
① オーガナイザー企業への挑戦	p33
② あくなき複合化への挑戦	p34
③ 企業内ベンチャー、第二創業への挑戦	p35
(2) 行政・支援機関への提言	p36
① 繊維、眼鏡枠に次ぐ新たな地場産業の育成	p36
② 福井型マイスター制度の導入	p37
③ 柔軟な M&A 制度の導入	p38
■結びにかえて	p39
■企業経営委員会・企業経営部会の活動経過	p41

# 大転換期における地域企業経営

## ～たゆまぬイノベーションへの挑戦～

### ■はじめに

近年、エネルギー・環境問題、市場の多様化・高度化、労働力人口の減少など様々な構造変化が進む一方、産業間或いは産業内部においても多様な構造変化が進んでいる。例えば、自動車産業における燃料のガソリンから電気或いは水素で走る燃料電池への転換、これに伴う化石エネルギーから再生可能エネルギーへの注目、生産の集中から国際分散化への動き、環境技術や循環型社会への注目、農業のビジネス化…。

これら構造変化は、時代の要請の中で生まれたものであり、こうした中で、我々は今、まさに大転換期の真っ只中にあるといえよう。そして、見方を換えれば、地域経済の基盤を底から支える地域企業にとっても、こうした時流をうまく捉えれば大きなビジネスチャンスに繋がるというラッキーな時期に遭遇していることも忘れてはならない。

それでは、地域企業は、いったいどのようにしてこのチャンスをモノにすればよいのか。時流をうまく取り込んだビジネス或いは企業へと転換を図るにはいったいどのようなイノベーションを図るべきか。こうした疑問に答えるべく、福井経済同友会企業経営委員会では、現状での大転換期における地域産業・企業のあるべき姿を摸索し、その方向性を見定めるべく企業研究を進めた。

従って、第1部では、「テーマの背景と研究の視点」と題し、本テーマの背景として今なぜ地域企業のイノベーションが必要なのかを総括するとともに、本研究で取り扱うイノベーションの概念整理をシュンペーターのイノベーション論に求めた。第2部では「実践事例研究」と題し、福井県内のそれぞれの分野で名高い企業8社を訪問し、各企業のマネジメント、マーケティング、競争戦略等を学んだ。そして、第3部では、これまでの研究結果を基に、大転換期における地域企業のイノベーションの方向性とそれを支援する行政・支援機関等への提言を取りまとめた。具体的な内容としては、第1部で提示したイノベーション論に則り、今後の企業戦略として「1. オーガナイザー企業への挑戦」、「2. あくなき複合化への挑戦」、「3. 企業内ベンチャー、第二創業への挑戦」を挙げた。また、行政・支援機関等への提言としては、「1. 繊維、眼鏡枠に次ぐ新たな地場産業の育成」「2. 福井型マイスター制度の導入」、「3. 柔軟なM&A制度の導入」、を提示した。

## 第1部 テーマの背景と研究の視点

## 1. テーマの背景 ～求められる地域企業のイノベーション～

最近の日本経済を概観すると、アベノミクス効果、すなわち円安により輸出企業を中心とした生産増加が起きそれが賃金に回るといった回復へのメカニズムが薄まる一方で、大都市に立地する大企業の収益改善と賃金増加は実現したが、その他の側面、すなわち地方圏、中小企業・小規模事業所、内需型企业等では依然停滞感が強い。つまり、地域間、企業規模間、業種・業態間によるバラツキが生じている事実も見逃してはならない。こうした中で、中小企業・小規模事業所の集積率が高い福井県は厳しい経済環境にあることは誰もが認める事実であろう。ただ、実際の産業分野に目を向けると、様々な分野で様々な構造変化が起きていることにも気づかされる。

例えば、自動車の燃料がガソリンから電気、水素で走る燃料電池へと転換期を迎え、従来の自動車関連部品メーカーも変化を余儀なくされている。こうした動きは、新たな技術や商品を持つ企業が、自動車産業へ参入するための一つの大きな機会とも思える。この流れは、自動車産業だけではない。化石エネルギーから再生可能エネルギーへ、生産の集中から国際分散化へ、環境技術や循環型社会への注目など、今世界は大きな転換点に立たされているのではないか。そして、こうした変化が地域の中小企業に大きなチャンスを与えてくれるような気がする。

具体的に、地域における中小企業の可能性を探るとすれば、福井県はエネルギー関連施設の一大拠点であり、これを活かして環境技術の開発を集中的に進める、或いは戦略的な支援を行うといった方針を地域全体で取り組むことも考慮すべきであろう。また、地域の農業分野でも変革が必要となろう。現在、日本の農業は国内市場だけを主なターゲットとしている。TPP への課題もあるが、地方の産業・経済を牽引する意味でも大きな転換を果たすべき時代が到来したといえる。目指すべきは、ビジネスとしての農業、産業としての農業の確立である。その際、製品評価の指標で **QCDS** という言葉に注目したい。この言葉は、品質 (**Quality**)、価格 (**Cost**)、納期や入手性 (**Delivery**)、対応やサポート (**Service**) の頭文字をとったもので、製品の調達・購入や商品開発の際の指標として活用されているが、農業分野でもこの **QCDS** を考え利用していく必要があるように思える。例えば、品質は日本の農業が最も誇れるところであり、近年、この品質を全面に出して海外市場で成功している農産品が生まれている。デリバリーを追求していけば、3大都市圏に近いという地域性を活かした市場攻略に繋がるであろう。価格については今の高コスト構造を転換させなければ、安定的なビジネスにはなりにくい。最後のサービスについては、農業分野で最も弱い分野ではあるが、顔の見える作物や顧客満足度を高める工夫を凝らすといったこと

が重要となろう。グローバル化や消費の多様化などによって日本の農業は変わらざるを得ない。安く大量に、高くても高品質のものを、より新鮮なものを適正価格でといった多様な市場ニーズにあわせて、農業も高度化・細分化していかう。今まさに地域は QCDS を考えながら、攻略すべき市場をしっかりと見定める時期に差し掛かっている。

建設業も同様である。日本の建設業の技術や品質は非常に高い。しかし、海外の多くの国々、特に建設需要が高まっている新興国では、日本企業が持つ高いクオリティーまで必要としないケースも多いと聞く。今後、さらに国内需要が減少する中で生き残っていくには海外市場を狙うことも必要となろう。その際、品質だけではなくサービスや機動力を売り物にすることも考えなければならない。

また、建設業以外の卸・小売業、サービス業などの内需型企業についても、今、協議が進行中の TPP などの参加が具体化すれば、地域経済に依存度が高いこれら産業・企業は、これまで以上に厳しい経営環境にさらされることが予想される。従って、こうした内需型企業では、先進国と新興国間での技術・ノウハウの相互移動、すなわちリバース・イノベーションの動きを逆にとり、うまく活用しながら国内需要の掘り起こしに役立てる手法を検討すべきであろう。具体的には、自社の流通そのものを見直し、品質やコスト面で競争力の高い海外品にも目を向けること。そのためには、めまぐるしく変化する国際情勢に対しその情報収集力を高める意味からも、海外企業、海外市場との関係性強化を図る手立てを早急に検討することが重要となろう。無論、海外に出向けない弱小の中小製造業も同様である。

いずれにせよ、大転換期の中で地域企業はいったいどのような経営スタンスを目指すべきか。もし、その課題を一つ挙げるとすれば、自社のマネジメントが激変する時代変化についていけるか否か。自社の強み、弱みを再分析したうえで、強みは強みとしてさらに高め、弱みは強みへと転換を図らなければならない。要は、自社が保有する独自技術、ノウハウ、社員の気質、流通網など自社のオリジナリティーをさらに高める努力が必要であり、言い換えれば、自社のイノベーションを如何に高めていくかが大きな課題といえよう。

こうした観点に着目し、福井経済同友会企業経営委員会では、大転換期の中での緊急課題として地域企業のイノベーションに着目し、「大転換期における地域企業経営」と題したうえで、その中心テーマをイノベーションに置き、事例研究を通じて地域企業のマネジメントの方向性を提示するとともに、行政、支援機関に対しても、福井県の産業・企業がイノベーションを高めるために必要な支援・施策とは何か、その一助となるための方向性を示唆することとした。

## 2. 研究の視点 ～ヨーゼフ・シュンペーターに学ぶ～

オーストリアの経済学者ヨーゼフ・シュンペーター（1883-1950年）は、「創造的破壊」という言葉を私達に残した。この言葉が持つ意味は、非効率的な古いものが効率的な新しいものによって駆逐され経済が発展していく様を言い表した言葉である。

そして、これを成し遂げていく主体は、まさに現代における企業そのものであり、それ故、企業活動の研究の多くは、シュンペーターの論、とりわけ「新結合」の概念を嚆矢とするケースが多い。彼は、資本主義経済を常に変化し続けるプロセスと述べ、経済の発展が人口の持続的増加や戦争などの事象ではなく、「新結合」という行為によってなされるものと考えた。それ故に、企業家は「新結合」の遂行を自らの機能とし、その遂行にあたって能動的要素となるような経済主体」と定義され、「新結合」によって従来とは全く異なる変化を生むイノベーションを遂行して経済の内側から経済の軌道を修正する、いわゆる「創造的破壊」によって経済を発展させる主体（=企業家）と捉えたのである。

では、シュンペーターの言う「新結合」とはいったい何か。彼は、以下の 5 項目を挙げている。すなわち、「新商品・新技術の創出と実現」、「新しい生産方法の導入」、「産業の新しい組織の創出」、「新しい販売市場の創出」、「新しい買いつけ先の開拓」である。

企業経営委員会では、大転換期にある中小企業の事業活動の姿、イノベーションの方向性を、シュンペーターの「新結合」の姿（イノベーション論）に求め、その考え方を基に地域企業の革新的な動きをヒアリング調査から研究し提言へと結びつけたい。その場合、最近の企業活動として注目される 6 次産業化や第二創業（企業内ベンチャー）にも注目しながら進めることとする。

## 第 2 部 实践事例研究

## 1. 株式会社アイジーエー

### 地方卸から全国小売りへ、そして世界を翔る婦人服専門チェーン

#### 【企業概要】

設 立	1962 年（昭和 37 年）
資 本 金	48.5 百万円（平成 25 年 12 月現在）
事業内容	自社ブランド「axes femme（アクシーズファム）」を中核としたレディースカジュアルウエアの専門店チェーン。
売 上 高	165 億 8 千万円（2013 年 2 月期）
従業員数	164 名（他アルバイト 1067 名）（2013 年 12 月現在）

#### ■ジーンズを核に地方問屋からの脱却を目指す

同社の創業は、1941 年（昭和 16 年）、現在の自社ブランド「アクシーズファム」の創始者でもある現取締役会長 五十嵐 義和氏の父、正二氏が武生市（現越前市）内で“やまご”という暖簾のもと五十嵐羅紗店を創業したことに始まる。現在の五十嵐会長が二代目として同社に入社するのは、創業から 30 年後のことだ。しかし、渡されたバトンは紳士用スーツ、スラックス、ダブルの礼服、婦人服、用品類など何でも扱う言わば地方の総合衣料問屋であった。それまで新興のアパレルメーカーに勤務していた五十嵐会長は、その業態に大きな矛盾を感じる。「なんでも売るから商品の間口が広がる。核となる商品をつくらなければ…」こうして目を付けたのがジーンズであった。思いつくや否や、国内各地のジーンズメーカーに取引を申し込んだが、直販主体の各社だけになかなかビジネスとしてまとまらない。こうした中、時を同じくして代理店制の導入を模索していたのが「ボブソン」というブランドであった。幸い、ボブソンの前身、山尾被服工業とは昔、作業着で取引があったことから、一気に話が進み北陸エリアを同社が任されることとなる。間髪を入れず、金沢市内にボブソン事業部を立ち上げた五十嵐会長、若干 26 歳の時である。五十嵐会長の経営革新はそれだけに止まらない。ジーンズが売れ出すや否や、自社の商品を全てカジュアルでまとめ、得意分野を集中させた。「アベニュークラブ」の店名で直営方式も採用。同時に、社員 2~3 人からなる事業部制を導入。ジーンズカジュアル事業部、レディースカジュアル事業部、メンズカジュアル事業部の事業部を作って、それぞれ年商 2~3 億円の部隊をつくっていく。「それで、1 店舗 3 億円×9 店舗で年商 27 億円とか、30 億円ぐらいは簡単にできました」と語る五十嵐会長。ピーク時には、北陸で直営店 10 店舗を含め、20 店舗のジーンズショッ

ブを営むまでに成長したという。

## ■小売業への転換、自社ブランド「アクシーズファム」により全国展開へ

しかし、時の流れは、五十嵐会長に新たな試練を投げかける。それは、1980年代、SC（ショッピングセンター）時代の幕開けであった。これにより、路面店が主流の同社は最大の窮地に追いやられる。商店街の中途半端な小売りは成り立たない。そんな時代が来ることをいち早く察知した同社は、商店街の路面にあった直営店を一気に引き上げた。「何億円分かあった在庫も、何百万円かで全て処分しましたね…」と語る五十嵐会長。

そして、いよいよ次なる戦略へと乗り出す。それは、自分の商品を自分でつくって自分で売る、所謂、SPA（製造小売業）方式での展開であった。目指すは婦人服の専門店チェーン。こうして1988年（昭和63年）3月、初のレディースカジュアルショップ「アクシーズ」が武生市（現越前市）の郊外型SC内にオープンする。

その後、「アクシーズ」は底堅く業績を伸ばしていったものの、1991年（平成3年）のバブル崩壊を機に低価格志向が強まる中で、同社でも新たなビジネスモデルの構築が必要となった。それは、新世代ショッピングモールへの出店であり、GMSと一体となって北陸から名古屋、関西、そして全国へと出展エリアを広げる戦略であった。

2002年秋には、全国展開可能なブランド“アクシーズファム”を誕生させ、2003年秋には、関東でイオンモールに初出店を実現させた。と同時に、東京事務所を開設し、責任者として三代目昭順氏を送り込んだ。“アクシーズファム”事業部を任された昭順氏は、徹底した商品分析を行い、現在の得得な“アクシーズファム”MDを完成させることに成功し、年10店舗以上に及ぶ大量出店に踏み出した。

さらに、同社の改革は続く。「更なる飛躍を果たすには問屋業からの撤退を図らなければならない」と考えた五十嵐会長は、2002年、子会社（五十嵐株式会社）にユニフォーム事業を譲り、小売業に特化した株式会社アイジーエー(IGA)を設立する。「Iはinteresting、Gはglobal、Aはactivityの意味ですね…」と語る五十嵐会長。この年、現在の三代目社長、昭順氏も入社した。

その後も同社の快進撃は続き、2008年にはオンラインストアを開設、2009年、福井ロジスティクセンターに自動ソーダを導入し、ピッキング、デリバリー機能の更なる充実を図った。そして、2010年2月期の決算では、念願の100店舗、売上100億円、経常利益10億円を達成し、2011年3月、五十嵐会長は、社長を三代目の昭順氏に譲る決断をした。会長は、最後の仕事である「事業継承」に本格的に取り組みだした。2013年には売上げはさらに膨らみ165億円を

確保するまでに至っている。

## ■アイジーエーの第2ステージ、「グローバル展開」が始動

現在、同社の店舗数をみると、国内だけでも146店舗を数えるが、創業から現在までいくつものターニングポイントを乗り越えられた理由には、取締役副会長である五十嵐会長夫人 洋子



資料：<http://www.iga-group.com/brand/index.html> より

氏の存在が大きい。同社では、IGAの3つの力として、1つ目に「若い力」（社長は37歳、幹部は25～30歳であること）、2つ目に「女子力」（146店舗のほぼ全てが女子店長であり地域のブランド伝道師であること）、3つ目に「地方力、日本力」（店長はほぼ全てその地方出身者で、東京に負けたくないというハングリー精神が旺盛であること）を挙げている。そして、これら3つの力を同社の内側から支えているのが、副会長の洋子氏と言っても過言ではない。洋子副会長は、同社の大きな転換点となった2001年（平成13年）ごろから経営に直接参加したが、アルバイトを含め1,200人を数えるスタッフの心のケアをひとりで全て引き受け、社員の苦しみ、悲しみ、楽しみなど社員とともに分かち合い、社員へのホスピタリティー充実に向け邁進しているのである。無論、スタッフをただ甘えさせるだけではなく、常に是是非非の立場で時には叱り、励まし、全スタッフの母親、大家族主義を貫く中心的存在となっている。顧客満足より従業員満足が大事と言われる近年のマネジメントにおいて、洋子副会長のこうした行動理念は事業運営上極めて重要であり、今後の同社の発展のためにも欠かせない存在といえよう。

一方、同社の将来像として挙げなければならない事柄は、やはり同社のグローバル展開の流れであろう。現在、海外拠点は、上海3店舗、パリ1店舗を保有し、今、まさにグローバル化の緒に就いたばかりである。こうした中で、五十嵐会長に、「夢は何か？」と尋ねると、「数字が目標ではない。強いて言えば、世界に通じるブランドをつくることですよ。じゃないと、日本市場でも生き残れないから...」という答えが返ってきた。同社の益々の発展に期待したい。

## 2. 小浜海産物株式会社

### 食品産業を通じて、地域社会に貢献する

#### 【企業概要】

設 立	1950 年（昭和 25 年）
資 本 金	30 百万円（平成 26 年 7 月 20 日現在）
事業内容	小鯛のささ漬、練り製品、水産加工品の製造および販売事業（通販小売を含む）。地方卸売市場を中心とした鮮魚、冷凍塩干、日配品の卸売事業。水産商社。
売 上 高	56 億 8 千万円（2013 年度）
従業員数	175 名（2014 年 3 月）

#### ■発展の経緯

昔から、京都の会席料理には若狭の魚が使われたと聞く。暖流と寒流が交わる若狭の海で採れた魚は、美味でしかも一塩（ひとしお）するとぐっと身がしまり、しかも、一晩の山越えによる荷のゆれで塩が浸透し、京都に着くころにはちょうどいい塩梅の食べごろになったという。なかでも明治末期から少しづつ始まり昭和の初め（1936 年、昭和 11 年）に今の形に開発されたという“小鯛のささ漬”は、戦後もこの名で全国に販売され、現在、年間 60 万樽以上を生産、若狭を代表する特産品の一つとなっている。そして、この“小鯛のささ漬”の生産・販売を一手に握り躍進する企業が、福井県小浜市に本社を置く小浜海産物株式会社（「丸海」）（代表取締役社長 上野 清治氏）である。

ところで、同社の起源は、現社長清治氏の祖父、清吉氏が小浜市西津出身で創業した「魚商 上野屋」に始まる。清吉氏は、若狭湾で初めて底引帆船にディーゼルエンジンを付けたり、当時最新のかまぼこ用ライカイ機をモーター電動式に改造するなど進取の気性に富んだ人物であったという。そのような清吉氏が 1928 年（昭和 3 年）、警察の武徳殿を購入、所有の桑畑に移設。後に練り製品工場として活躍した。

その後、上野屋を継いだ現社長清治氏の父、清氏は、戦後まもなく鯖などの加工組合を創業し、1950 年（昭和 25 年）の小浜海産物株式会社設立に繋がった。清氏は、戦前に培った軍人の戦略的着眼で果敢な実行力と豊富な人間関係による情報力、信頼関係で業容を拡大していった。清氏と、東京水産大学を卒業し帰郷した息子の清治氏は共に商品づくりへのこだわりが素晴らしく、例えば、“小鯛のささ漬”の場合、300 年続く醸造酢、とば屋酢店の酢を用い、独自の製法で

完成させている。従って、同社のささ漬は原料吟味の上に、酸味のやわらかさ、後味の美味しさなど独特の風味を醸し出している。また、同社自慢の“カニツメキング”（カニ風味の蒲鉾）は、昭和50年代、他に追従を許さない独自の製法と品質で、急速に販路が拡大された。無論、販売先は、日本国内にとどまらず、オーストラリア、米国、スペインなどへと広がり、特にスペインでは爆発的なヒットとなり、毎月3~4コンテナ、約80万個の製品がおおよそ10年間続いたという。



丸海産“小鯛のささ漬

また、1985年（昭和59年）には、同社の事業部的子会社として、株式会社小浜丸海魚市場を設立。同社本拠地内外における生鮮食品の安定供給を目指し、小浜市地方卸売市場の卸売業者として公共的使命を演じている。これにより、同社は、水産食品の製造とともに水産商社や魚市場をも有する総合食品会社として大きく脱皮することになる。

こうした多様な進化を遂げるさなか、1992年（平成4年）、現在の上野清治氏が同社の社長に就任する。

### ■食品加工業者として多様な顔を有する

同社の職制表を眺めてみると、取締役会の下、三大事業部制を採り、その中に「コーディネーター」「横軸タスクフォース」といった職制上聞きなれない言葉が飛び込む。「コーディネーター」とは、調整者、課題や仕事の流れを円滑になるよう調整する人であり、「タスクフォース」とは、特別編成部隊、対策本部、機動部隊、プロジェクトチームに近い意味として使われているようだ。組織の中で縦割りの弊害をなくしフレキシブルな対応を図るべく、必要に応じ

て「タスクフォース」が編成され、各部の「コーディネーター」が全社的戦略、課題解決に一石を投ずべき提案や活動が行われる仕組みができていたのである。いずれにしても、これらの仕掛けは、多様化する時代に先駆けて対応を図るべく、上野社長が独自のアイデアで作りだしたものであるに違いない。

一方、各事業部については、製品の企画・開発・品質管理、製造、営業、直販を担う製品事業本部がものづくり分野であるが、商品事業本部や市場流通本部は、全国一円に営業網を保有し、鮮魚、冷凍品、塩干品を中心に同社の売上の主力部門となっている。県外取引も活発で、全国各地の主要漁港、産地との連携で、常に情報の受発信があり、鮮魚、冷凍飼料、加工原料等の取引、量販店への販売はもとより漁協、生協、養魚場等の直接取引が行われている。つまり、同社では、この部門を通じて、消費地卸、産地仲卸、大都市中央市場売買参加者、地方問屋、商社、加工業者、小売業者…といった、多様な顔を有していることがわかる。

### ■グローバル展開を目指す

1989年（平成元年）、同社上野社長は、縁あって中国水産科学研究院東海研究所並びに上海の水産会社数件を訪問する。バブル絶頂の時代でもあり、水産業界も特有の閉塞感が漂っていたが、これを機会に、1992年（平成4年）、海江食品有限公司を設立。中国市場への足場を築くことに成功する。現在、中国江蘇省太倉市に立地する当社では、地理的にも恵まれていることから、海江食品の経営項目を、水産食品加工、水産養殖、国内流通及び販売といったところにおいて活動を行っている。

また、同社では上海に事務所を構え、輸出入や中国国内へ向けての製品販売の営業活動も行っており、現在でも東海水産研究所とは繋がりが深く、技術研究性の受け入れも続いている。

さらに2009年（平成21年）には、県内品を含め、中国上海で在住日本人（推定5万人）向けの水産加工食品の宅配事業をスタートさせた。取り扱う品目は、ボイルしたズワイガニやエビ、鯖の缶詰、貝や魚の切り身など30点以上。大手流通網を通すよりコストが安く、商品の最終価格を安く抑えられるのが強みという。

最後に。「うまい」には2味（2つの味）ある。それは“前味がうまい”、“後味がうまい”ということだが、本物の味は、後味がうまいこと。味わっていると“さわやか”気持ちがいい”。それが大事。だからこそ、中小企業は、後味がうまいものをつくらないと“本物”にはなれないんです」と語る上野清治社長の横顔には、常にB級品（グルメ）ではなくA級品（グルメ）を追い求めるプロ魂を読み取ることができた。

### 3. 小林化工株式会社

#### 高付加価値型医療用医薬品の研究開発・製造販売一貫メーカー

##### 【企業概要】

設 立	1961 年（昭和 36 年）
資 本 金	98 百万円
事業内容	医療用医薬品及び一般医薬品及び動物用医薬品及び化学薬品の研究開発、製造及び販売
売 上 高	277 億円（2014 年 3 月）
従業員数	400 名（2014 年 3 月）

##### ■高付加価値ジェネリック医薬品の専門メーカー

福井県あわら市矢地、長閑な田園風景が残る坂井平野の北部に、ジェネリック医薬品を専門に扱うメーカーとして全国的にも名高い小林化工株式会社（代表取締役社長 小林 広幸氏）がある。現在、ジェネリックメーカーは、全国で 200 社あまりを数えるが、研究・開発から製造、販売までを手掛ける企業は少ない。同社は、この地でそれを一貫して行っており、こうした点では業界の中でも珍しい企業でもある。

ところで、ジェネリック医薬品とは何か。薬には同じ成分、同じ効き目でありながら、特許期間中はメーカーが独占的に販売する価格の高い新薬（先発医薬品）と、特許期間満了後に同じ有効成分で販売される比較的価格が安い後発医薬品の 2 種類がある。ジェネリック医薬品とはまさにこの後発医薬品のこと。また、薬局、薬店に行けば誰にでも手に入る一般用医薬品ではなく、医師の処方箋が必要な医療用医薬品の専門メーカーなのである。現在、製造品目は、内服薬が 184 品目、注射液が 25 品目、外用薬が 5 品目の計 214 品目。価格も新薬の 2 割から 6 割程度に設定されるなどかなり安い。もちろん、新薬との同等性はしっかり保たれている。しかし、近年はジェネリック医薬品に求められるニーズが品質確保は無論、安定供給、情報提供など多岐、多様化、高度化しており、同社はこうしたニーズにきっちりとした対応を図っている。その一つが、高付加価値製剤づくりへの取り組みである。その取り組みの最初の成果が、凍結乾燥製剤の注射剤を世界で初めて液剤化することに成功したアシクロビル剤の開発であった。これまでは、凍結した乾燥製剤を注射液とするために注射用水などを注入し溶解する。しかし、この場合、どうしても薬液調整や解け残りなどの問題が生じる。そこで、同社はこうした問題を解決するために、初めから液剤

にすることで薬のクオリティー、安定性を保ち、かつ使用期限を 1 年延ばすことにも成功したのであった。その他、溶解時間を短縮すること等に成功した点滴静注用のバンコマイシン製剤、カプセル剤を錠剤化し飲み易くしたイトラコナゾール錠など、同社独自の製剤開発を挙げれば枚挙に暇がない。

同社では、高付加価値製剤を“ユースフルジェネリック”と呼んでいる。分かり易く言えば、水がなくても飲める薬、子供でも喜んで飲める美味しい薬など。要は、価格は無論のこと、患者や医療機関の様々なニーズに応えるために「もっと飲み易く」、「もっと取り扱い易く」を限りなく追及すること、それが同社の“ユースフルジェネリック”なのであろう。

### ■急成長の秘密を探る

ところで、同社の売上を見ると、2009 年（平成 21 年）の 115 億から 2014 年には 277 億円までに急上昇している。その理由は何か。第一に挙げられることとして、やはり同社の研究開発力の強さ、研究体制の整備を指摘しなければならない。2006 年（平成 18 年）に竣工した「R&D センター」（地上 4 階、延べ床面積 2,085 m<sup>2</sup>）に加え、2014 年（平成 26 年）には「製剤技術総合研究所」（地上 2 階、延べ床面積 2,800 m<sup>2</sup>）を稼働させ、口腔内で容易に崩壊する錠剤の開発、凍結乾燥製剤の液剤化と溶解性向上、錠剤への剤形変更、新たな剤形の開発など“ユースフルジェネリック”の更なる開発に挑む。製剤研究エリアでは、実際の生産機と同じ機能を持つ設備を施し、研究環境を整えたほか、抗がん剤研究のための専用ルームも設けた。治験薬製造エリアは 22 室、異物混入を防ぐため 1 部屋 1 設備にこだわったほか、廊下部分との気圧差により粉塵の拡散を配慮している。

第二の理由は、新薬メーカーとの販売提携や共同開発の充実。この場合、新薬メーカーとの関係は、同社が受託メーカーになるといった関係ではなく、あくまで同社が製造販売を承認した薬を販売したり、共同開発するといった 5 対 5 の関係を構築している。これも、“求められるものは、求められるもの”をモットーに、医療機関の声に耳を澄ませニーズを捉えてきた同社の強みがあるからこそできる技であらう。

第三の理由は、多様な投資活動の実践。すなわち、人に対する投資、設備に対する投資、ハードに対する投資、ソフトに対する投資など、様々な投資を必要な時にスピーディーに実践してきたこと。一例として、2013 年（平成 25 年）に竣工した「総合物流センター」を挙げなければならない。同センターは、同業メーカーで物流倉庫が機能しなくなり薬の供給ができなかった東日本大震災を教訓に、国内初となるラック制震ユニットを備え、震度 6 弱の地震にも耐えうる制御装置を備えることで安心・安全性の更なる構築を図るなど、ステーク

ホルダーからの信用力アップに繋げている。

### ■さらなる飛躍のために

いずれにせよ業界内では確固たる地位を築きあげた同社だが、国内市場の競争激化、将来的に予想される TPP 問題、それに伴う業界再編などを勘案すると、さらなる市場開拓は急務と豪語する小林社長。こうした中、国内市場だけではなく海外展開を視野に入れた動きも活発化している。

元々、同社の海外展開は極めて早く、1971 年（昭和 46 年）には台湾を皮切りにその後、香港、韓国、ベトナム等東アジア諸国に輸出していたが、現在、さらなる拡大を図るために、その準備が着々と進められている。例えば、今攻め込んでいるウズベキスタン、ヨルダンなどの中東諸国に加え、モンゴル、ミャンマー、インドネシア、さらに欧州、米国へと夢が膨らむ。その場合、進出の条件として「相手国が親日派かどうか、我々と本当に対等な関係でお付き合いができるかどうか、日本人がプライドを持ってお付き合いできる相手かどうか非常に大事…」と語る小林社長。

そのための増産体制確保を図るべく、2014 年（平成 26 年）3 月、小林社長は 2016 年 10 月稼働を目標に約 85 億円を投入。同市にある清間第一工場の東隣に約 1 万 8 千㎡の用地を購入、述べ床面積 1 万 8 千㎡に及ぶ大規模な工場建設を表明した。これにより 4 工場体制が確立、年間 45 億錠の生産体制へと飛躍し、約 50 名の地元雇用が生まれることにも繋がる。

### ■地元重視、社員重視を貫く

「当社も 400 名の社員になり、パートさんも含めまして如何に社員のことを思い大切にしていけるか。それと、社員一人ひとりが働きやすい環境を如何につくり上げるかということを念頭にやっております」と語る小林社長。社員への熱い想いが伝わる。一昨年 11 月には、ジェネリック医薬品の理解を深めてもらうために、一般向けを対象とした工場見学会も開催した。「ジェネリック専門メーカーとして究極の後発医薬品を社会に送り込む使命を貫くこと以外に、こうしたことの積み重ねが、お陰様でここまで売上が伸びる原動力となってきました」と語る小林社長からは、人間としての優しさをも垣間見ることができた。



2014 年完成の「製剤技術総合研究所」

## 4. サカセ化学工業株式会社

### 医療用キャビネット・カートでは国内トップシェア

#### 【企業概要】

設 立	1962 年（昭和 37 年）
資 本 金	96 百万円
事業内容	メディカル製品（医療用キャビネット・カート、医療用具、各種プラスチック製品）の企画、開発、設計、製造、販売など
売 上 高	33 億 53 百万円（2014 年 6 月）
従業員数	178 名（2014 年 4 月）

#### ■医療用キャビネット・カートでは国内トップ企業

福井県福井市の北部（福井市下森田町）、旧国道 8 号線沿いに位置するサカセ化学工業株式会社（代表取締役社長 酒井 哲夫氏）。同社は、独自のプラスチック加工技術を活かし、医療用キャビネット・カートを全国の病院に供給。同分野では国内トップシェアを誇る。たった 7 人の社員と小さな成形機 3 台、それが同社のスタートであった。それから 50 有余年を経た現在、大型射出成型機 5 台、中型射出成型機 19 台、小型射出成型機 6 台、シリコーンゴム成形機 10 台などの設備を保有するまでに至っている。また、同社の技術水準の高さは言うに及ばない。熱硬化性樹脂“シリコーンゴム”へ挑戦し見事製品化を成し遂げたことや、近年ではプラスチックコンテナに使用されるステンレスなど金属に代わる素材として注目を集める“スーパーエンジニアリングプラスチック”の成形を自社独自の技術で完成し、耐熱 200℃強度や耐薬品性に優れたポリエーテルイミド製、強度もポリカーボネートの大型（600 mm×400 mm×170 mm）成型に国内で初めて成功している。さらに、同社の注目点はそれだけではない。財務面では、1997 年（平成 9 年）の経常利益率 20.4%を皮切りに、その後現在まで、概ね 20%以上の経常利益率を出し続けていることは大いに評価されるべき点であろう。

#### ■成長の秘訣

では、こうした同社の強みはどのように生まれたのか。その秘密は、自社独自のオリジナリティー、以下の 3 つの特徴からうかがうことができる。まず第 1 の特徴は、自社独自の製品づくり、言い換えれば自社ブランド製品の開発に注力してきたこと。自社ブランド製品の開発は第 1 次オイルショック以前から始

まっており、記念すべき第1号は、1970年（昭和45年）に開発された収納用ビジネスカセットであった。この製品の特徴はボックスの四側面に備えられた連結用ミゾにある。つまり、凹凸に合わせて差し込むだけで用途に合わせて引き出しを何十個も増設できる。しかも発売以来企画を守り通しているため製造年を問わずどのカセットにも連結可能という実にユニークな商品であった。その後も数多くの独自ブランド商品を開発、現在の病院用カートやキャビネットに至っている。第2の特徴として、同社では医療施設の調査・分析に沿った商品の企画に始まり、開発、設計、製造、販売、アフターフォローに至るまで、すべての工程を一貫して日本国内の自社工場で行っていること。工場内を見ていると、まるで町工場の集合体の様でもあり、言葉を換えれば、一日中一つ屋根の下で異業種交流が行われている様にも思える。そこには日本の医療事情にマッチした、「日本人の持つ細やかなモノづくり」を大切にしているトップの想いを感じることができた。第3の特徴は、同社独自の販売網に見出すことができる。国内の支店、営業所数はさほど多くはないが、そこに配備されている営業社員は、まるでコンサルのごとく顧客それぞれに合ったシステム提案を実践していること。また、顧客の条件や要望に対して、柔軟に、かつ迅速に対応し、顧客のニーズ、ウオントを開発スタッフ、技術スタッフと共有し、商品の企画、開発に繋げていることである。そして、製造スタッフが、こうした顧客の要望に応えるために「手作り＝一品製作」から大型スーパーエンブラなどの「射出成形＝量産」まで自社内で生産体制を整え、日々、最先端の生産技術を磨いているのである。

ただ、最大の成長要因を挙げるとすれば、それは現社長酒井哲夫氏の類まれなる決断力によるところが大きい。前述のように、同社ではブランド力強化、自社製品の開発に注力してきたものの、それでも平成25年まで全体の40%は他社メーカーの下請に依存していた側面も否めない。しかし、こうした利益の薄い下請部門からの脱却は急務というトップの熱い意向から、20年あまり前、まず金属加工部門の内製化を、約10年前には木工部門の内製化をやり遂げ、現在、工場内のモノづくりは、ほぼ100%自社製品の製造で賄われているという。下請からの脱却は、中小企業にとって必要不可欠な要素ではあるが、なかなか難しい。同社は、それを見事に成し遂げたのである。

## ■100年企業を目指して

同社の生産システムの夢、将来展望は「2by2by3」戦略という言葉に集約される。第一番目の「2」の意味は、①同社の屋台骨であるヘルスケア事業のさらなる深堀と面展開、②新事業の開花（追求）を表し、二つ目の「2」は、①特殊カートを中心として、世界マーケットの展開も視野に入れた新しいビジネスモデ

ルの創造、②その鍵を握るフレキシブルなサカセ生産システムの構築という意味を表している。そして最後の「3」は、①こだわる、②チームプレイ、③創意工夫という三つの意味を表しており、特にこだわりとチームプレイは日本特有の強みであり、酒井社長は「世界での競争力強化のために、これらの追求は必要不可欠」と豪語する。そして更に、「2by2by3」戦略を強化するうえでの「3つの BLACK BOX」、すなわち①物そのものの充実・進化、②生産体系の整備、③販売（マーケティング）の重要性を語る。しかし、これら戦略が生まれた背景を探ると、そこには、単に利益重視の欧米型経営論ではなく、あくまで社員重視、旧来型の日本的経営論の重要性を重んじるトップの思想が生み出したものであることを理解する必要がある。それはまさに酒井社長自らが語る「公益資本主義」という言葉で示されよう。

## ■第2戦略棟の完成

創立以来快進撃を続ける同社だが、「2by2by3」戦略の基、それを実現すべく、2014年2月には、第2戦略棟と称する研究開発型の新工場を建設した。病院キャビネット・カートのグローバルNo1を目指す第1開発部（第1戦略棟）に対し、今回建設された第2戦略棟は、医療分野以外で使うカートなど新たな商品開発を展開するのが目的。施設内には、スーパーエンブラ専用の大型設備を導入、半導体や精密部品など特殊な環境で使うカートや装置部品などを手掛けていく。第1戦略棟がヘルスケア拡充のためのエンジンなら、第2戦略棟は新事業や特殊ファニチャー開発のためのエンジンと位置付けられる。さらに、直近の動きとしては、ヘルスケア商品の拡充のため国内トップクラスの（工学）デザイン事務所と共同しプレミアム商品群の開発を始めたほか、生産部門の高度化のためトヨタ系 OJTS 社のコンサルを導入し過去半年で目覚ましい成果につながっていること。さらに、ポストメディカルの市場開拓のため、スーパーエンブラの中の大型製品の駆け込み寺の道を開く（直近では、450%の次世代シリコンウエハーの搬送ケースや旅客機ジェットエンジンの部品11点を受注している）などの新しい動きもみられる。「私は、売上数字にはこだわりませんが、ヘルスケアで50億、特殊ファニチャーでその数倍ぐらいは可能だと思っています。そのトリガー（引き金）として2つの戦略棟が活躍すると考えてください」と語る酒井社長の横顔には、将来への夢、自信があふれていた。



サカセ化学工業株式会社「第2戦略棟」

## 5. 株式会社シャルマン

チタン製医療器具の開発で、鯖江メガネフレーム産地の活性化に挑む

### 【企業概要】

設立	1968年（昭和43年）
資本金	6億17百万円
事業内容	メガネフレーム、サングラスの商品企画・デザイン・製造及び販売 / 医療器具の開発及び製造・販売
売上高	194億（2013年12月連結）
従業員数	786名（2013年12月）

### ■眼鏡産地“鯖江”のトップメーカー

国内で生産されるメガネフレーム（メタルフレーム）の実に95%以上を生産する鯖江メガネフレーム産地。その中において、これまで地域のオーガナイザーとして産地をリードしてきた企業が同社、株式会社シャルマン（代表取締役会長 堀川 馨氏）である。同社の歴史をたどると、1956年（昭和31年）、現在の堀川会長がメガネフレームの部品製造からスタート。その後、フレキシブルな生産体制を構築すべく、同社は業界トップをきって200工程以上あるフレーム製造の内製化を実現した。そして、部品メーカーから総合メガネフレームメーカーへと転身を果たしたのである。その後1975年（昭和50年）には、既存の流通業者（卸・小売業）に依存する製品販売を主流とする業界からの脱皮を目指して、業界初の自社販売網を整備、全国のメガネ小売店に直販を開始した。自らつくり自ら売る体制を確立した同社は、1980年（昭和55年）には海外展開（輸出）も開始。2年後の米国現地法人設立を皮切りに、現在では、本社工場及び厦門、東莞などの中国工場を生産拠点に、世界主要12か国に直販、そのほか代理店を通じて計100か国以上に販売、その売上比率も日本35%、アジア15%、EU25%、米国その他25%と地球規模に広がるなど、業界トップメーカーとしてゆるぎないポジションを確立していった。

### ■「かけ心地のいいフレーム開発」を合言葉に技術開発に挑む

鯖江産地では、金型→部品→組立→研磨→表面処理→仕上げといった一連の工程を産地内分業体制で賄っており、かつてはこれが産地の強みでもあった。しかし、世界の三大産地、とりわけ中国の眼鏡産業が技術的にも発展する中で、こうした分業体制を採る鯖江産地がフレキシブルな対応に後れをとるといった

事態を招いている。そのため、日本国内市場も、安価な中国品に押され、かつて国内規模 6200 億円と言われた眼鏡市場も今や 4000 億円までに縮小し、鯖江産地自体の規模縮小を招いている。

こうした中、同社はこれまで「かけ心地のいいフレーム開発」を合言葉に、マーケティングから企画・設計、製造、販売までを一貫して行う製販一貫体制をベースとした製品づくりに取り組んできた。そして 2009 年（平成 21 年）、未体験の心地よさを創造する次世代メガネフレーム素材「エクセレンスチタン」の開発に成功する。同素材は、金属研究の世界的権威である東北大学金属材料研究所とともに同社が 8 年にわたる研究開発を重ね完成した超弾性素材であり、従来の形状記憶合金やチタン合金を凌ぐしなやかなバネ性や購入時のかけ心地・ホールド感を持続し、時を経ても型崩れしないなどの特徴がある。また、加工もし易いため斬新なデザインを確保することが可能である。とりわけ同社のトップブランド「ラインアートシャルマン」には、その特徴を発揮させたモデルが揃う。例えば、レディース用では五線譜をイメージさせるテンプルなど、これまで目にしたこともないハイクオリティーな商品が立ち並ぶ。2014 年 10 月に開催された IOFT（メガネのための国際総合展）においても、当社独自のエクセレンスチタンを使った新型モデル「ラインアートシャルマン・デュオ」を出品、シンプルなデザインではあるが、クオリティーの高さを感じさせるフレームであった。

そして、このエクセレンスチタン加工のために開発されたといってもいい技術が微細精密レーザー接合技術である。この技術は、レーザー接合の世界的権威である大阪大学接合科学研究所とふくい産業支援センター、そして同社が共同で 5 年の歳月をかけ開発した最先端の光加工技術である。ちなみに、これまでの接合技術では、熱の影響を受ける部分が広く金属が軟化する部分が大きかった。そのため、微細な部品の接合の際には影響を受けやすいといった難点が見受けられたが、このレーザー接合技術の場合は微細な部品でも接合することができ、かつ仕上がりが美しいといった特徴を持つ。しかもロー材を使わず母材同士を直接接合することが可能であり、ロー離れを起こすことなく高い強度で接合できるということから、微細な部材を使うメガネフレームの接合には最適な技術であるといえよう。こうした特徴が認められ、2010 年（平成 22 年）のレーザー学会産業賞の貢献賞を受賞、2014 年には文部科学省の科学技術分野の文部科学大臣表賞も受賞するなど、同技術がレーザー業界にも認められる完成度の高い技術であることを裏付けている。

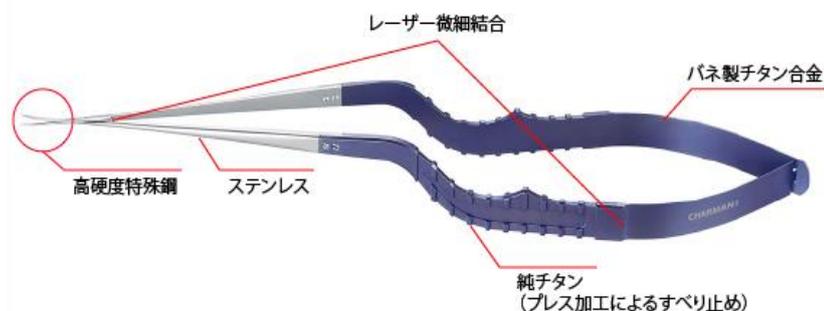
## ■チタン製医療器具開発に向けて、本格始動

以上のように、同社では顧客目線の製品開発、それを可能とする技術開発を

実践してきたが、前述の微細精密レーザー技術の開発は、同社に新分野進出のきっかけをもたらした。話は2009年に遡る。ある日のこと、福井県鯖江市出身で白内障・屈折矯正手術では第一人者で日本臨床眼科学会会長の清水公也氏（北里大学教授）が同社を訪れた。目的は、チタン製手術器具の製作依頼である。現在主流のステンレス製手術器具は加工し易い反面、錆、磁性の問題がある。軽くて強度があるチタンなら、こうした問題を解決できるのではないかと考えた。当時、同社では医療業界への参入は視野にあったものの、戦略的に定まっておらず、清水公也氏の来訪が同社の医療業界進出のきっかけとなった。本格的な参入は2012年（平成24年）からメガネフレームの開発・製造を通じ培ってきた最先端の素材開発やレーザー加工技術を活かし、チタン製品を中心とした眼科用手術機器、脳神経外科用手術機器の開発が始まった。「わが社では、医療器具の開発に当たり、業界から誰一人引き抜いたこともありません。これまで培った技術力で、どうしたらいいかがわかるんです」と語る堀川会長。産地内分業から一貫生産体制へのシフト、それにより多様な技術力を確立し、どのような事態に遭遇しても解決できる高い技術レベルを備えている同社の強さのうかがい知ることができた。こうして2014年（平成26年）4月、脳神経外科の世界的権威として知られる米国デューク大学の福島孝徳教授からの助言を基に開発した9種類104アイテムの開発品を発表した。今回の開発品は、脳腫瘍手術用のはさみや、血液や髄液を取り除く吸引管、1ミリ前後の微小な血管をつなぐ持針器のほか、ピンセットや剥離子など。特に、はさみやピンセットの先端部は武生特殊鋼材の高硬度特殊鋼を使用し、高い切れ味と耐久性を実現、理美容業界にはさみを売るシザーズ内山の助言も得ている。いわば、多様な地元企業の知の連携により生まれた新製品ともいえる。

鯖江産地は、約30年前にチタンフレームを開発し、世界のチタンフレームをリードしてきた。「この産地は、チタンの精密加工の世界的産地です。だからこそ、この産地の生き残りをかけたバックアップに努めたい」と語る堀川会長。

取材の終わり、我々にこんな言葉を残した。「産地で新しい分野に挑戦するには、誰かがその船頭役を果たすことが必要です。その役割は私の仕事なんですよ」。



株式会社シャルマンが開発した医療用ピンセットの構造

## 6. 株式会社杉原商店

越前和紙産地の高い品質と技術力を活かし、新たな和紙の活用を摸索する

### 【企業概要】

設 立	1950 年（昭和 25 年）
資 本 金	10 百万円（平成 26 年現在）
事業内容	越前和紙の地元（旧今立町）生産者による手作り和紙の企画、製造、販売、用途開発。

### ■越前和紙産地と杉原商店

紙漉き技術の日本への伝来は、飛鳥時代の 610 年、高麗僧「曇徴」により紙漉き技法と墨の製法が伝えられたことが始まりと言われる。では、その紙漉き技法が何故、当地今立に根付いたのか。言い伝えでは川上御前伝説がよく知られているが、株式会社杉原商店の杉原吉直社長はこう語る。「当地今立は、大陸と都・京都の通り道。大陸人の往来とともに多様な文化が行き交っていたのでしょうね。その一つが、紙漉きの技だった」。確かに、当地周辺は、和紙の里以外に、刃物や漆器、陶器などの伝統産業が集積していることもその証という。いずれにせよ、当地は、美濃（岐阜県）、土佐（高知県）と並ぶ和紙の日本三大産地として進化を遂げることとなる。

さらに、杉原社長は越前和紙産地と他産地の違いについて、こう述べる。「越前では、色々な紙を漉いています。大きな紙、例えば 2m×3m 近い大きな手漉き和紙もつくりますし、楮（こうぞ）、三桮（みつまた）、雁皮（がんび）や麻などの様々な原料をつかって、厚い紙、薄い紙、色付きの紙、柄を入れたディスプレイ用の紙など、その種類の多さは、たぶん日本一、いや世界一だと思います。また、その紙を切る専門の職人さんや、はり合わせを専門にやる職人さんなど、色々な専門の職人さんが多いのも特色です。そうそう、透かし入りの卒業証書なども、全国の学校の賞状を漉いていますよ…。ちなみに、鳥取大学の卒業証書は、透かし入りの越前和紙です」

矢継ぎ早に杉原社長が語る。「越前和紙産地は様々な製品をつくれる産地。襖紙や障子紙ではありません。大きな紙も小さな紙も、分厚い紙も薄い紙も、なんだってできる。奉書もあって卒業証書も…。それだけに現代の多様なニーズ、ウオンツ一つひとつに対応することが可能なんです。だからこそ、当地に杉原商店が存在できる。越前和紙産地が大きなバックボーンとなってくれるからこそ、同社の企画・開発力が活かせるんです」

## ■杉原商店の歴史

ところで、杉原商店のルーツを探ると、その歴史はかなり古い。同社のホームページからその歴史をたどると、「文明 14 年（1482 年）杉原了賢 大滝寺へ寄進の記載あり」と出てくる。だが、現在の基礎となる和紙屋としての創業は明治 4 年（1871 年）のこと、現住所に店を構えたとある。そして、明治 28 年（1895 年）には、「本政奉書紙」「大廣奉書紙」で第四回内国勸業博覧会褒状を受賞。明治 30 年（1897 年）には、東京日本橋小舟町に店を構えるまでに成長した。そして、同社が快進撃を始めるのは、1988 年、現社長の杉原吉直氏が就任してのことだ。1990 年代に入り、インクジェットプリンター対応和紙「羽二重紙」の開発、「ちぎって名刺」の開発など立て続けに新商品を発表。2000 年（平成 14 年）には、和紙の優しい風合いと漆の強度が備わった「漆和紙（うるわし）」が DESIGN WAVE FUKUI 大賞を受賞した。そして、2002 年（平成 12 年）、東京ビックサイトで開かれたインテリアプランナーの国際展示会「IPEC21」で、間接照明、タイル、バック、オブジェなど越前和紙の様々な可能性を提案した作品を出品した同社が奨励賞を受賞。これを機に、インテリア関連製品を中心とする同社の海外展開が幕を切る。

## ■和紙の高級内装材を主力に欧州展開に乗り出す

「ちょうど 10 年ほど前、産地でクラフト展を開催しまして、その時、審査員にお願いした東京のデザイン会社の社長さんからお声を頂きまして、IPEC21 に初めて出展したんです。そしたら賞をもらって…」 「これに係る注文もなかったのですが、そうこうしているうちに、この展示会で知り合った関係者の方の紹介で、六本木ヒルズに入る森ビルの仕事を受注したんです。それが初めての注文でした」と語る杉原社長。その後、矢継ぎ早に欧州各国での展示会に出展することとなる。2004 年の「パリ国際展示会 Salon du Meuble de Paris 2004」への出展、2008 年の「フランクフルト・アンビエンテ（ドイツ）」出展、2009 年の「"MAISON&OBJET"（フランス・パリ）」出展、2010 年の「ミラノサローネ Salone del Mobile 14-19 APRIL 2010（イタリア）」出展など。「今でもそうですけど、人から言われるままに行けって言われるから行くんです。そしたら賞をもらうんですよ。そしたら、また、あかんぞって怒る人がいて、今度はフランクフルトの展示会があるから来なさいと…」 。同社のグローバル化は、明確な海外戦略に乗っ取ったというよりはむしろ、自然とグローバル化してしまったというところが本音らしい。そして、杉原社長は、どんな製品でもつくることが可能な技術・ノウハウにたけた越前和紙産地がその背景にあることを強調する。

## ■越前和紙のさらなるブランド化も、視野に入れながら…

2014年1月、同社の和紙製品が、フランスの老舗高級香水、化粧品ブランド「ゲラン」のパリ直営店のウインドー装飾に採用された。1828年創業のゲランは、香水がフランス王室御用達となったことで知られている老舗高級ブランド。同社の商品デザインを担当したドイツ人デザイナー、ヨルグ・ゲスナー氏が前年、同社の和紙を使ってゲランのデザインコンペに応募し、直営7店舗の新年向け装飾として採用された。装飾は、各店とも木と花をイメージした装飾で、天井から和紙を筒状につるし、筒の中に照明を入れて幻想的な雰囲気を出している。

「今まで、越前和紙は、表舞台ではなく、例えば建築部材ならメーカーさんのOEMなどに利用されるだけでした。これからは越前和紙というブランドそのものを一番前に出して売っていく時代です」と語る杉原社長。それを裏付けるように、同社では、建築インテリア関連だけでなく様々な分野で商品開発が進められている。2005年（平成17年）には、和紙の帽子「ブレスハット」を発表。越前伝統の技法で漉いた和紙に樹脂で撥水加工を施した帽子だ。2011年には、日本橋高島屋の1階正面ホールに大きな和紙のタペストリーを展示。「日本のカタチ」をコンセプトに実施される日本橋高島屋の創業180周年記念企画として、1階正面ホールを同社プロデュースの越前和紙が存在感を示した。日本橋高島屋に展示されていた巨大な和紙タペストリーはホールのライトに照らされて凜と立ち上がり、時折、微かに揺れると何ともいえない優美さを醸し出したという。



ゲラン・ベルサイユ店、杉原商店の越前和紙を使った装飾

「新しい技術と伝統技術を合わせて、いつでも面白いものをつくっていきたいんです」と語る杉原社長。その横顔には、自社の発展のみならず、日本の三大和紙産地として、美濃、土佐に並ぶ越前和紙産地全体の未来を想いやる、温かな気持ちが溢れていたように感じられた。

## 7. フクビ化学工業株式会社

プラスチック異形押出成形技術を核に「福井型 6 次産業」に挑戦する

### 【企業概要】

設 立	1953 年（昭和 28 年）
資 本 金	21 億 93.9 百万円
事業内容	1.建築資材の製造・販売、住宅用内装材・外装装飾部材、集合住宅用床システム、2.樹脂製産業資材の製造・販売、3.その他精密化工製品製造・販売、人工大理石、反射防止などの機能性精密樹脂製品など
売 上 高	404 億 83 百万円（2014 年 3 月）
従業員数	854 名（2014 年 3 月）

### ■プラスチック異形押出成形技術、精密加工技術を 2 本柱に多様な分野に挑戦

同社は、1953 年（昭和 28 年）、先代の八木熊吉氏が繊維産業に次ぐ第 2 の産業育成を目指して、福井市木田町で合成皮革のシートの下に織布を張り建築部材である床材を製作するなど、塩化ビニール建材用製品の製造販売を主とする福井ビニール工業株式会社を設立したことにより始まる。当時は、全国的にもプラスチックの需要がほとんど期待できない、いわゆる揺籃期であったが、技術的にも資金的にも幾多の困難に遭遇しながら、たゆまぬ技術開発、新製品開発が功を奏し設立後数年で経営は安定したという。その後、同社の努力が起爆剤となり、福井県内にも多くのプラスチック加工関連メーカーの誕生を見る。つまり、同社は福井県にプラスチック産業を根付かせた草分け的存在であり、言い換えれば地域内フロンティア企業の一つといえよう。

設立以来 60 年以上を経て、現在、同社の主力製品を見ると、戸建住宅、アパート、マンションなどの「建築資材部門」を主力に、バスや新幹線など大型車両のエアコンダクトや電灯カバー、電気器具の部品といった「産業資材部門」、それに自動車メーター、携帯電話、デジカメ、医療機器、魚群探知機のモニターなどの反射防止液晶保護パネルといった光学的な加工を要する「精密加工部門」の 3 部門を中心に事業活動が行われている。これらに加え最近では、照明分野の一つとして、イルミネーション部材にも成形技術を応用。高透明樹脂と拡散性樹脂を 2 種同時に押し出して成形した「光ガイディングバー（導光棒）」は円筒状からテトラポッド形状まで複雑な形状を作り出すことが可能なため、サイン（看板）関係の加飾照明や階段の補助灯など用途が広く、エンドユーザー

からも注目を集めているという。

そして、これら製品づくりのコア技術となっているのが同社の看板技術である「プラスチック異形押出成形技術」。そして、もう一つ、メーター類、液晶類をコーティングする「精密加工技術」である。この技術は、今や市場で広く認知されているウエットコーティング法を用いて開発したハーツラス AR と呼ばれる技術で、特殊分野として中性子の検出パッチなど。具体的には、原子力発電所での被爆検出にも利用されているほか、NASA のスペースシャトルに搭載され、宇宙開発事業団の宇宙放射線実験でも活躍したという。

### ■「環境経営」「循環型社会」、「少子高齢化」、「技術革新」…

同社の代表取締役社長 八木誠一郎氏に経営方針を訪ねると、「環境経営 (=環境に重点を置いた経営)」、「循環型社会 (=資源を無駄なく使う社会を目指した経営)」、「少子高齢化 (=弱者に優しい経営)」、「技術革新」、「地域共生型モノづくり (福井型 6 次産業)」…、というキーワードが返ってきた。

まず、「環境経営」とはどういう意味か。同社では、業種の特性上、樹脂を使った製品を多くつくっているが、樹脂の大半は石油からつくられたもの。しかし、その石油資源が枯渇していく中で、同社では石油以外の有機物を混ぜて製品の質を落とさないよう工夫しながら石油資源の無駄を省く製品づくりに専念しているという。また、エネルギーの浪費を防ぐための製品づくりも怠らない。例えば、住宅の遮熱、断熱の効果を高めた建築部材づくりなど…。

次に、「循環型社会」についてはどうか。「循環型社会」への対応とは、資源を循環して使うこと、資源を無駄にしないこと。それに対する同社の工夫は、建築部材の一つ「フクフォーム ECO」を見ることで確認できる。この製品(断熱材)は、本などの出版物をつくる際に発生する切れ端を購入し、粉碎して粉にしデンプンなどを混ぜ水蒸気発泡させつくりあげたもの。そのほか竹、古古米などを粉碎し樹脂に混ぜ、単なる増量材ではなく様々な風合いを出した素材に改良し製品づくりに役立てていることも付け加えたい。その代表となる製品が、茅葺の屋根を想定して開発した「ハイブリッド KAYA」という製品である。

「少子高齢化」への対応については、最近発売した「あんから」という製品を挙げなければならない。「あんから」とは「安全からつと」の意味であり、老人が風呂場などで滑らないよう工夫を凝らした床材。水がたまらず滑らない製品として、高齢者に優しく人気を呼んでいるという。

その他、顧客ニーズを 100%満足させる柄の提供を可能とした大型のインクジェットを用いたオンデマンドの印刷システムや換気システム、外装材、制振補強システムなど、同社の製品群を挙げればきりが無い。そして、これらの製品は、八木社長が考える同社の経営方針に沿い次世代を見越して製作されたもの

であり、そこには創業当初から同社に根付く、たゆまぬ「技術革新」があつてこそその“技”であることは言うまでもない。

## ■「地域共生型モノづくり」を目指して、「福井型 6 次産業」への挑戦

最後にもう一つ、八木社長が挙げたキーワード、「地域共生型モノづくり」について述べなければならない。

環境・地域との共生をテーマとする同社は、2013年（平成25年）3月、資源の有効活用を目指す坂井森林組合と連携し、「ふくい WOOD バイオマスセンター」をオープンさせた。福井県は県土の75%が森林だが、近年林業離れが進み、間伐が行われてもその半分は山林に放置され有効活用されていない。そのため、同施設では、まず坂井森林組合が地域から出る間伐材の皮をむき木粉にするまでを担当。同社が木粉とリサイクルプラスチックやその他添加剤等を混合して木粉混合プラスチックペレット「フクウッド」を生産。その後、本社工場に持ち帰り、この「フクウッド」をベースに同社の成形加工技術を駆使し完成した製品が建築部材「プラスッド」である。天然の木材は時間とともに腐ったり塗装がはがれたりして耐久性がない。しかし、「プラスッド」は基材部分の樹脂に鋼性がある特殊ABS樹脂を使用することで耐久性に優れ、さらに火元を離すと自然消化する自己消火性も備えている。つまり、同製品は、本物の木材のような風合いと樹脂ならではの機能性、耐久性を併せ持つ新時代のエコ建材といえよう。これにより、同社は、1次産業（林業）から2次産業（製造業）、3次産業（販売・施工サービス）までを一貫して行う「福井型 6 次産業」のビジネスモデルを確立したわけだ。我々は、同取組みを「地域共生型モノづくり」と「環境経営」、「循環型社会」への取組みの先進事例として大いに賞賛しなければならない。それともう一つ、バイオマスセンターで重機を動かすオペレーターは女性が担当。女性ならではの繊細な感性が活かされており、見方を換えれば、同社では少子高齢化社会の到来に備えて女性参画の場を構築している事実も見逃してはならない。

最後に、八木社長は我々にこのような言葉を残した。「環境経営、循環型社会、少子高齢化、そして地域共生型のモノづくり…。重要性を増すこれら課題に対応していくことが“福井型モノづくり”の原動力になり、強いては全国の課題を解決することにも繋がっていく」と…。



「ふくい WOOD バイオマスセンター」

## 8. 前田工織株式会社

### 土木資材、環境資材などジオシンセティックスのパイオニア

#### 【企業概要】

設立	1972年（昭和47年）
資本金	34億38百万円（平成26年7月20日現在）
事業内容	建築・土木資材などの環境資材や各種繊維を原料とした産業資材の製造・加工・販売
売上高	245億71百万円（2014年9月 連結）
従業員数	374名（平成26年6月）

#### ■「前田工織株式会社」誕生の秘密

同社が扱うジオシンセティックスとは何か。関連する工業辞典で調べてみると、土構造物の安定化を図るため、面状、棒状、帯状、パイプ状などの高分子の繊維製品やプラスチック製品を地盤中に配置したもの。透水性があるシート状・格子状・ネット状のジオテキスタイル、全く水を通さない膜状のジオメンブレン、およびそれら複合製品であるジオコンポジットの総称らしい。元々、建設用の石油化学繊維材料をジオテキスタイルと名づけたのが始まりといわれ、製品が増えるに従いジオシンセティックスという総称で呼ぶようになった。

では、このジオシンセティックスを製造する企業、前田工織株式会社（代表取締役社長 前田 征利氏）が何故この福井の地に誕生したのか。話は1900年代初頭にさかのぼる。前田社長が言うには、「もともと我が家は米屋さんだったんです。それが1918年、あの米騒動で…。ちょうどそのころ繊維業界ではレーヨンという化学繊維が儲かっていて、そこで始めたのが機屋さんだったんです」。こうして1918年（大正7年）、同社の前身、前田機業場が立ち上がった。戦前の機屋は自分で糸を買って織っていたが、戦後は賃織りにシフト。賃織りは機屋にとってリスクが少なく、納期、単価を守ればよい。しかも商品開発は原糸メーカーがやってくれる。非常に楽な商売である。しかし、1968年（昭和43年）大学を卒業し帰郷した前田社長の目には、それが面白味の無い商売に思えたという。モノをつくっていても最終需要がどこに行くのか見えない。自分でつくり、自分で価格を決めて、自分で売る商売がしたい。帰郷して3年を経たころ、1971年（昭和46年）のことである。熊谷組の東京本社にいた同級生を通じて排水材として使われるトンネル工事用の部材と出会う。当時、列島改造ブームの最中でトンネル工事が多く、今後も需要は伸びると踏んだ前田社長は、

繊維素材での排水材開発に挑んだ。こうして未知の分野、繊維素材を使った土木資材開発への道を歩み始める。そして1972年（昭和47年）、暗渠排水管「エンドレン」の商品化に成功する。「エンドレン」とは、合成繊維の中で最も硬く、弾力性のあるテトロン剛毛糸を“へちま”構造状に内部充填して、外層を合成繊維フィルターで包んだ暗渠排水管で、暗渠やトンネルの側壁、アーチなど構造物の裏側の排水のために使われる部材である。前田社長が語る。「前田工織の“工織”とは、工業繊維のこと」、こうして同年、繊維を土木資材、環境資材で活かす前田工織株式会社が誕生した。

その後、列島改造ブームによるインフラ整備が続く中、まずは北海道の足場固めから始め全国行脚しながら、10年をかけて国内販売網を構築した。

### ■「イノベーション」は、異質なもののまじわりから

2000年代に入り、同社ではM&Aも活発化した。その買収企業の一つに、大田工業株式会社がある。同社の買収はトップ同士の長い付き合いが決定した。

「この社長さん、うちの商品を買っていただいた社長さんなんですがね、後継者がいないということで、この社長さんのご提示額で買収しましたよ」と語る前田社長。普通なら買収価格は事前調査して決めるはずだが…。ここにも前田社長の人の良さが伝わってくる。しかし、今ではこの会社で保有していた事業分野の売り上げも結構出ているという。また、住友ベークライトの事業も買収したが、その事業に前田工織の独自繊維技術を導入し開発した製品、盛土補強・軟弱地盤安定材「ADEM」は、現在では同社の主力製品となっている。

「要するに、イノベーションなんていうのは、まったく異業種の中でないと生まれません。同じ、例えばわが社がやっている事業の中で多様な商品開発もありますが、それはイノベーションじゃなく、改善・改良の段階。まったく異業種のところで、多様なものが混ざり合い、そのことによって新しいものができるんじゃないですかね」と、前田社長は豪語する。

2013年には買収したワシ興産、ワシマイヤー、日本BBSの3社を合併し、子会社「BBSジャパン」を設立。世界的に有名なBBSブランドを傘下に収め、新たな挑戦が始まった。さらに、2014年には、石川県に本社を有する撚糸メーカーダイイチの全株式10万株を取得し、子会社化した。前田工織グループの繊維製造工程にダイイチの加工糸と編み物の製造技術や設備を付加することで、産業資材事業を強化して業務拡大を図る。

M&Aは、様々な事業・人との融合に繋がり、これにより全く新しいものが生まれる。同社では、M&Aが新たな「イノベーション」を導くための典型的な手法なのである。

## ■グローバル化への挑戦

同社では、創業当初から、同社のDNAである「独自の知恵と技術を駆使」し、従来の仕組みや概念にとらわれることなく未来を見据えて、顧客ニーズに対応できる製品を開発することで新たなマーケットを構築してきた。

そして、2011年には同社グループ初の海外生産拠点として、経済成長著しいベトナムに「MAEDA KOSEN VIETNAM CO,LTD.」を設立した。この地を拠点にシンガポール、インドネシアなどアセアン諸国のインフラ整備にも一翼を担う企業としての発展を目指している。しかも、「私は、3年ほどしたらベトナム人に社長をしてもらおうかなと思っています」と語る前田社長。完全に日本人抜きで現地化する、真の意味でのグローバル企業を目指している。夢は、アセアン、中国、そして欧州、米国へと広がっていく。

## ■無限大の可能性を追求する

同社のロゴマーク「∞」は、無限の可能性を追求する同社の強い意志を表したものだ。同社では、2007年（平成19年）の上場以来5年間、世界的な金融混乱、大規模自然災害による経済活動の低迷が続き、同社を取り巻く経営環境は決して楽なものではなかった。しかし、同社では、特に環境資材事業においては「防災・安心・安全」のニーズに応える同社製品が市場から高い評価を受け、それが同社の発展の強みにもなってきた。

振り返れば、同社のこれまでは、土木資材の供給を通じた国土のインフラづくり、そして産業用資材や不織布などの供給を通じた産業インフラづくりを通じ、“社会のあるべき姿”の実現に寄与してきた。さらに、同社の新たな試みとして、人間に不可欠な「遊び」を象徴する趣味性の高い自動車用アルミホイール事業への参入を通じて“人間のあるべき姿”にも目を向け始めている。こうした社会、そして、人間のあるべき姿を見据えたモノづくりを通じて、同社はさらに世の中から必要とされる企業として成長していくに違いない。



前田工織株式会社本社工場

## 第 3 部 提言

## 《提言にあたって》

第1部では、本研究のテーマの背景と研究の視点を述べた。そこでは、本研究のテーマの背景として、今、自動車産業の変革だけでなく、化石エネルギーから再生可能エネルギーへの注目、生産の集中から国際分散化への動き、環境技術や循環型社会への注目、農業のビジネス化など様々な分野で様々な変革が起きていることを提示し、それらに対応する企業の方向性をヨーゼフ・シュンペーターのイノベーション論から求めることとした。今一度、彼が提示するイノベーションを振り返ると、それは単なる工業技術の進化だけでなく、そのキーワードは「新商品・新技術の創出と実現」、「新しい生産方法の導入」、「産業の新しい組織の創出」、「新しい販売市場の創出」、「新しい買いつけ先の開拓」等であった。そして、第2部の実践事例研究で対象とした8社からは、イノベーションに係る様々な革新的経営が実践されている事実を確認することができた。例えば、「新商品・新技術の創出と実現」については、「サカセ化学工業」、「小林化工」、「シャルマン」、「フクビ化学工業」等ほぼ全社が、「新しい生産方法の導入」については、「サカセ化学工業」、「シャルマン」、「前田工織」、「フクビ化学工業」…、「産業の新しい組織の創出」については、「アイジーエー」、「小浜海産物」、「小林化工」…、「新しい販売市場の創出」については、「アイジーエー」、「小林化工」、「小浜海産物」、「シャルマン」、「杉原商店」等ほぼ全社が、「新しい買いつけ先の開拓」については「アイジーエー」、「フクビ化学工業」…等である。その結果、これまでの研究結果から本研究の第3部における提言を、

### 1. 地域企業への提言

- ① オーガナイザー企業への挑戦
- ② あくなき複合化への挑戦
- ③ 企業内ベンチャー、第二創業への挑戦

### 2. 行政・支援機関への提言

- ① 繊維、眼鏡枠産業に次ぐ新たな地場産業の育成
- ② 福井型マイスター制度の導入
- ③ 柔軟なM&A制度の導入

以上の6項目としたい。

## (1) 地域企業への提言

### ① オーガナイザー企業への挑戦

今回、訪問した地域企業 8 社からは、多様な経営スタンス、イノベーションに挑む姿がうかがえた。例えば、地方卸から全国小売りへ、そして世界の婦人衣料専門店へと飛躍する「アイジーエー」。同社が海外進出しているフランスのパリ店では、専門とする婦人衣料のほかに福井の伝統的工芸品を素材とした商品が展示されていた。また、越前和紙の高い技術力を用いて様々な和紙の活用を企画しヨーロッパ向け需要開拓に奔走する「杉原商店」からは、独自の企画・アイディア力で地元の越前和紙の素晴らしさを引き出す高いコーディネート力を読み取ることができた。さらに、医療器具の開発に挑む「シャルマン」からは、眼鏡枠産地再生の活路を見出すべく転換多角化への道を模索する姿を見出すことができた。そのほか地域の素材を活用し中国上海で在日日本人向けの水産加工を扱う「小浜海産物」など。これら企業の動きは、まさにオーガナイザー企業として地域の産業・企業を引き上げようとする動きであり、今後の地域経済に活力を持たせるために必要不可欠な要素であるといえよう。

ところで、こうしたオーガナイザー企業の存在は、以前からイタリアのプラトー、コモ、ボローニャ等の中小企業を中心とする産業集積内で活躍する企業をモデルに語られていた。これらの産業集積では、同業種の工程専門の小規模企業群が多く存在するとともに、これら企業群と内外の市場をつなぐオーガナイザー企業が存在し、そのオーガナイザー企業が、内外の市場ニーズに機敏に反応し工程専門企業をオーガナイズして商品を生産し市場に回す。例えば、プラトーの織物産地などで活躍するコーディネートを専門とする企業では、自らの企画機能を最大限に活かして、テキスタイルとアパレルの橋渡しを行い、糸から染め、織りまで工程ごとに最適なメーカーを選んでコーディネートする役割を担っている。それぞれの工程で高い技術やノウハウを選んで組み合わせることで、それまでは難しかった新しい素材や斬新な企画が実現できているわけである。

かつての福井繊維産地でも、オーガナイザー的企業、コンバーター機能を持った産地問屋が存在した。しかし、それらの多くは、原糸メーカー、総合商社の圧力などにより消滅し、それが繊維産業の衰退にも繋がったのである。

しかし、福井県のように中小・小規模企業が集積する地域では、今こそ市場のニーズと生産者をうまくまとめコントロールする機能を持ったセクターが必要ではないか。いや、日本全体、世界全体を見ても、市場の成熟化、多様化、高度化が進む中、得意の企画力、アイディア力、市場との取引能力、金融機能、ディテール機能を持ち合わせ、市場と生産者をうまく結びつけるセクターが多

様な産業で求められているような気がする。

そして、繊維産業でその技術・ノウハウを培った福井県の企業だからこそ、これまでの経験を活かして様々な分野でオーガナイザー企業として活躍可能なのではなかろうか。

## ② あくなき複合化（6次産業化、M&A…）への挑戦

地域産業の活性化を考える場合、どのような視点で取り組むべきなのか。第一に考えられることは、ひとつの手段として、地域内への企業誘致など外発型による活性化を目指す道である。それは確かに即効性があり評価できるものの、昨今の経済情勢から判断すると実現性に乏しい。それゆえ、地域の産業が地域に根ざしたものである以上、やはり地域にある固有の資源を活かした内発型の活性化を前提としていくべきであろう。地域ならではの資源を最大限活用した、ほかでは真似のできない活性化策を構築しなければならない。

そして、このための方策を検討するうえで参考となる事例としては、かつて動きを見せた大企業間における包括提携の動きを挙げることができる。たとえば、家電メーカー間での技術開発分野での提携や、鉄鋼メーカー間における製品の相互供給体制整備のための提携など枚挙に暇がない。

企業間関係には、競争がある一方で連携があり、連携の極端な形としてM&Aや合併が存在する。こうした中、今、競争と連携の間にあるグレーゾーンで企業同士が手を結びながら独自資源を融通し合い、最大限の競争力を引き出そうとする動きが活発化しているのである。その筆頭が、1次産業から2次産業、3次産業までを横につなぐ6次産業ではないか。地域産業活性化の道筋を、こうした流れを参考とすることで、見つけ出すことができないか。つまり、域内にある個々の企業がそれぞれ保有する独自資源を持ち寄り、相互に補完しながら、地域産業活性化に向けてスタートを切るといった方向である。それは、業種、業態の垣根を越えた川上から川下までの集団であり、もちろん支援機関としての行政や研究機関である大学なども重要な役割を演じることになる。そして、これらが総合的に結びついた地域内ネットワークが動き出すことで、地域の固有資源が地域の共通資産へと発展し、さらには地域産業活性化のための大きな原動力となっていくものと思われる。

今回の企業訪問結果では、「フクビ化学工業」の地域共生型モノづくりを目指した坂井森林組合との連携による福井型6次産業化への挑戦、イノベーションは異質なもののまじわりから生まれると指摘しM&A方式を積極的に導入し成果を挙げる「前田工織」の姿にそれを学ぶことができた。

### ③ 企業内ベンチャー、第二創業への挑戦

企業成長の方向性を考えると、それは有望と思われる製品・サービスで出発し、当初はその事業分野で事業が成り立つが、いつまでもそこにたじろいでいることはできない。なぜなら、どんな製品・サービスにも寿命はあり、それに依存していると事業がいつしか駄目になるからである。そこで、次の段階として、あらたな市場や顧客を求め、新たな製品・サービスを出して、永続性を維持していくのである。この場合、企業が成長を目指す方向性として、一般的には4つの方向が指摘されている。

まず1つ目は、経営基盤強化型。これはあくまで既存事業分野で変革を行って競争力を高める取組みである。経営学でよく使われる言葉に、戦略の3Sという言葉がある。これは何かというと、選択と集中、差別化。人、モノ、金など、経営資源に限りある中小企業の場合、もてるもので最大限の効率を上げるために、まずどんな事業領域で戦うかを選択し、最大の効率を上げるためにそこに資源を集中する。しかし、それだけでは競合他社に勝てないのであって、そこで、何らかの差別化戦略をとる。経営基盤強化型の経営革新とは、この差別化戦略に徹することである。差別化には、技術力・ノウハウ、工期短縮、きめ細かいサービスなど、様々なやり方があるが、差別化して競争力をさらに高めるために、業者どうしが得意分野を持ち寄り、ネットワークを組んで補完機能を高めるというやり方も考えられる。事例としては、一社単独では困難なため、複数企業や大学などと連携してネットワークを組み、ITを活用して業務効率化を図ったり、海外から資材を調達するなどにより、コストダウンや安定供給を実現している例も見られる。

2つ目は、新技術開発型。これは、既存の市場・顧客を対象に、新たな技術・ノウハウを提供することにより、他社と差別化できる事業に取り組むこと。これには、発注者や顧客にこれまで提供してきた商品・サービス以外に、新たに提供できる技術・ノウハウの開発・獲得が必要になる。しかし、ゼロから開発しなければならないわけではない。まずは、顧客が困っていること、顧客のニーズ、ウオントを発見して、自社の技術・製品を改善・改良することで、対応できることも沢山ある。つまり、既存技術・ノウハウに何か新たな機能を付加したり、既存の技術を組み合わせることによって新しい技術や商品、サービスを開発するといった方法もある。また、これまで眠っていた技術・ノウハウを活用することも考えられる。

3つ目は、新市場開拓型。これは、自社が保有している既存の技術・ノウハウをベースに、新しい市場や顧客を開拓していくこと。これまで業界内で長年培ってきた自社の技術・ノウハウを他の市場で活用できないかという視点でビジネスチャンスを得ようとするもの。例えば、受注先を民生用から産業用にかえ

る、公共から民間にかえるなどの方法が考えられる。

4つ目は、新分野進出型。これは市場も技術・ノウハウもまったく新規の領域に取り組むものと、市場や技術・ノウハウ面で関連性がある分野へ進出する2つのケースに大別できる。関連性がある分野は既存事業と新規事業との間でスキルやノウハウ等のシナジー（相乗）効果を発揮しやすいというメリットがある一方、関連性が無い分野は新規事業と既存事業の関連性が低いので難易度は高いが、成功すれば複数の事業を持つことでリスク分散が図れるというメリットがある。ここで取り上げる企業内ベンチャー・第二創業とは、上記の4つ目の方向性を指している。いずれにせよ、この多角化に成功すれば、企業としての経営基盤がさらに強化されることは間違いない。

今回の企業訪問結果では、「2by2by3」戦略の基、それを実現すべく第2戦略棟と称する研究開発型の新工場を建設し、本業の病院キャビネット・カート以外の新たな商品開発を目指す「サカセ化学工業」、チタン製医療器具の開発で鯖江メガネフレーム産地の活性化に挑む「シャルマン」、第二創業とは言えないまでも企業内ベンチャー精神を基に究極の“ユースフルジェネリック”開発を目指し研究開発型企业として邁進する「小林化工」の姿からそれを学ぶことができた。

## （2）行政・支援機関への提言

### ① 繊維、眼鏡枠に次ぐ新たな地場産業の育成

福井県は製造業を主要産業とする地域であり、これまで繊維産業や眼鏡枠産業、化学産業、機械産業など各種地場産業の発展が見られた。しかし、1985年のプラザ合意以降、急激な円高は地場産業にも多大な影響を及ぼし、繊維産業、眼鏡枠産業などを中心に生産拠点或いは販売拠点の海外シフトが進み、こうしたグローバル化の波は、一方で地域内製造業の生産減少、雇用の喪失を招くとともに地域経済の活力低下につながった事実も見逃してはならない。確かに、各社の競争力強化、発展のためにグローバル化の進展は避けて通れない道ではあるが、一方で地域経済の疲弊といった負の影響が内在することも忘れてはならない。では、こうした流れの中で、地域が持続的発展を遂げるために何をなすべきか。それは、言うまでもなく、これまで地域を支えた主要地場産業に続く新たな成長産業を育成することに他ならない。もっと言えば、将来性のある成長産業を育て上げ活力を持続していくことであろう。

では、次の時代を担う成長産業として地域に相応しい産業とは何か。今回の事例研究を通して気付いたことは、第一に、医療関連産業への注目であった。例えば、拡大化する医薬品需要に伴い急成長する「小林化工」、医療器具の開発

に挑戦する「シャルマン」、医療用キャビネット・カートで高いシェアを維持する「サカセ化学工業」などの姿が医療関連産業への期待を高めている。具体的には、「人工血管」、「網膜用機器」などの医療機器のほか、これに付随する非医療機器、例えば、「医療機器向け材料・部品」、「介護・福祉器具、部品」、「健康器具、部品」、「病院で使われる医療機器以外の器具」、「理化学研究・分析用機器装置類」なども考えられる。いずれにせよ、世界規模での高齢化の進展と医療需要の拡大により、世界の医療機器市場は今後ますます拡大することは間違いない。福井県は、多様な技術を保有するモノづくり企業が集積する地域である。医療機器に必要な技術は、まさにこうしたモノづくり技術の組み合わせであり、こうした意味で福井県は医療機器分野で成長するための大きなポテンシャルを持った企業が勢ぞろいしている地域といえる。今まさに福井県のモノづくり技術を活かして飛躍するための千載一遇のチャンスなのである。

また、安倍政権下で進められている成長戦略から、今後育成すべき成長産業のヒントを得ることもできる。その一つが、農業（6次産業化も含めた）の産業化であろう。既に、福井県は電源立地県であり、他の地域に比べ安い電力コストを得られることから、他県資本の野菜工場などの進出も見られる。安心・安全面や安定した供給が可能な野菜工場への投資は今後ますます増加するであろう。また、県内での農を中心とした6次産業化の動きや食をテーマにコミュニティビジネス化している食品加工グループの存在も忘れてはならない。この場合、農業生産者を中心としたグループ化ではなく、製造業者、商業者などビジネス感覚に秀でた人財、セクターを中心に6次産業化を図ることも重要な課題であろう。そのほか、将来的にさらなる発展が期待できる輸送機械（自動車）関連産業への注目も忘れてはならない。エネルギーが変われば部品も変わる。そこに福井の製造企業が参入するチャンスが生まれる。北陸3県の中でも福井県は電装部品を中心に自動車部品関連企業の集積が高いと聞く。このチャンスを逃してはならない。

いずれにせよ、福井県が持続可能な発展を遂げるために、地域産業がこれまで培った多様な技術・ノウハウを、成長産業育成に振り向ける努力をなすべきであろう。

## ② 福井型マイスター制度の導入

人事労務用語辞典によれば、マイスター制度とはもともとドイツ発祥の職能訓練制度のことらしい。中世以来の手工業の技を引き継ぐために1953年に法制化され、ドイツの産業発展を支えてきた。近年、日本でも製造業を中心に、現場の熟練技能者から中堅・若手人材への円滑な技能継承を促す仕組みづくりが模索され、注目を集めている。

もう少し具体的に述べると、ドイツでは、各職人の専門的な技術や理論を完全にマスターした人をマイスターとし称号を与え、称えられる。近年、日本の人事面などにおいても、このマイスターの概念を取り入れ、1つの分野に精通したプロフェッショナルや、匠の技を極めた従業員を適切に処遇する仕組みとして、或いは、そういった専門分野を確立した従業員への対価（報奨金等）支払いの仕組みとしてマイスターといった名称で仕組み化を図り導入している企業が増えているという。

仕組みの適切な導入・運用は、従業員が1つの専門領域を極めるための継続的な取り組みを促すことに寄与する。また、マイスター制度を導入する際には、対象者を正社員だけに限定せず、契約社員やアルバイトといった、いわゆる非正規社員も対象者に含めるといった傾向も1つの特徴である。従って、マイスター制度は正社員、非正規社員を問わず、広く従業員のモチベーションの維持・向上の施策の1つとして活用されている。正社員、非正規社員の垣根が崩れてきている雇用環境においては、重要性の増す仕組みの1つとして今までと同様に、今後も注目される仕組みといえる。

特に福井県の場合、労働力人口が減少する中、女子力の活用は無論のこと、知識・経験豊かな高齢者の活躍、障害者の活躍、さらに最も重要な若者の地域内定着率浮上を促すために、この制度を福井特有の制度に改め取り入れることはできないか。例えば、単に技能や知識習得者への対価としての意味だけではなく、幼いころから各分野のマイスターを目指し学問する場、実習する場を提供するとともに、マイスターを獲得した女子、若者たちには就職、独立に際しての支援まで行うといった制度である。揺りかごから墓場までを補償する「福井型マイスター制度」が確立されれば全国的にも注目を集め、単に労働人口の確保のみならず、その労働力を当て込んだ産業立地にも繋がっていくものと思われる。今や、ホワイトカラーの時代は終わった。「ブルーカラーのエンジニア」を如何に育て地域に定着させるかを真剣に考えなければならない。

### ③ 柔軟な M&A 制度の導入

地域経済に目を投じると、産業分野ではグローバル化の進展により域外取引が増加する中で、域内取引が減少し、そのあおりを受けた内需型企業の淘汰が進んでいる。とりわけ我々の生活に密着した業種である生活衛生関係営業とよばれる業界、具体的には、宿泊業・飲食サービス業（旅館・ホテル、料理業、寿司商、麺類業、喫茶飲食業、飲食業、社交飲食業、氷雪販売業、食肉、中華料理...）と生活関連サービス業・娯楽業（理容業、美容業、クリーニング業、公衆浴場、興行...）等の淘汰はすさまじい。

ちなみに、福井県の場合、前述の平成 24 年経済センサス活動調査によると、

域内にある全事業所数 42,918 件、全従業者数 375,215 人のうち、宿泊業・飲食サービス業が 5,403 件の従業者数 33,231 人、生活関連サービス業・娯楽業が 3,594 件の同 15,500 人、両者を合わせると、事業所数で全体の 21.0%、従業者数でも 13.0%を占めているが、全体としてその規模は縮小傾向にあることが読み取れる。また、1 事業所当たり売上高も、宿泊業・飲食サービス業が、全国の 3,873 万円に対し、福井県はその 53.6%の 2,074 万円、生活関連サービス業・娯楽業が、全国の 9.862 万円に対し、福井県がその 56.9%にあたる 5,611 万円に過ぎない。つまり、この業界、全体としては全国に比べじり貧状態にあるとみても過言ではない。

こうした中、福井県立大学地域経済研究所が一昨年 9-10 月に実施したアンケート調査（回答企業数 205 社）によると、同業界のここ 2~3 年の売上高は、回答企業の 65.3%が「減少傾向」にあると答え、その中で 30.7%が「自分の代で事業を閉じる」と答えるなど、極めて悲観的な見通しとなっている現実がわかった。

時代の変化とともに、ビジネスモデルも変化する。その中で、生活衛生関係営業の多くの企業が淘汰されていくのも仕方ない。しかし、その半面、息を吹き返す事業、求められる事業があってもいいはずだ。例えば、進展する超高齢社会の中に生活衛生関係営業の幾つかの業種がベストマッチングしてはいないか。同業界を何とか次の時代に繋ぎたい。その支援策はないものか。例えば、同業界の企業の中に暖簾を次の時代に継がせたいニーズ（経営者側）があるのなら、自立したい人（起業化したい若者、女性、中高齢者…）とのマッチング、いわゆる「柔軟なM&A」を支援できないものか。そして、業界内に新しい風（人、モノ、金、情報…）を吹き込んで、何かしら夢、希望の持てる業界に変身させたいものである。無論、この考え方は、生活衛生関係業界だけでなく、中小製造業、建設業など多様な産業分野にもあてはまる。

## ■結びにかえて

最後に、企業経営委員会では、この 2 年間、数回の委員会を開催し、委員よりイノベーションを進化させるための方策として貴重な意見を頂戴した。そのキーワードを挙げると、1. トップのリーダーシップの必要性、2. 建設業界でのイノベーションの現状（多角化、土建屋ネットワークによる情報交流、）、3. ヒト・モノ・金のグローバル化、4. 野菜工場誘致、5. JA のあり方、6. IT 社会への対応、7. その業界、分野で初めての製品・技術、8. 雇用制度改革（ニート、高齢者、女性の活用、少子高齢化、オートマ世代）、9. ニーズだけでなく、シーズの必要性、10.6 次産業化、11. イノベーションの捉え方…等である。

いずれにせよ、企業を取り巻く環境は大きく変化している。前述した自動車産業での変革、化石エネルギーから再生可能エネルギーへの注目、生産の集中から国際分散化への動き、環境技術や循環型社会への注目、農業のビジネス化、さらに未来の産業として拡大が見込まれる IOT (Internet of Things・モノのインターネット) 等…、様々な分野で大きな転換期 (=構造変化) を迎えている。そして、こうした大転換は地方の企業或いは産業界にとって大きなチャンスと捉えるべきであろう。

さらに、福井県企業のチャンスはこれだけではない。昨年開通した舞鶴若狭自動車道により関西圏との環状ネットワークが形成されたこと、北陸新幹線金沢開業による日本初のループ新幹線の形成、中部縦貫自動車道整備促進による中京圏との環状ネットワーク形成といった高速体系の整備が、地域産業・企業のネットワークの広域化といった側面でさらなるチャンスを与えてくれているに違いない。域内完結型企业から広域ネットワーク型企业への転身…。

こうした大転換 (構造変化) と高速体系の整備により、今こそ日本の“へそ”である福井県企業が、最大限に活躍できる素地が出来上がったといえる。粘り強くかつ高度なモノづくりの DNA を有する福井県企業だからこそ、このチャンスを見逃すことなく様々な分野で多様な成果に結び付けていくことが可能なのではないか。

もはや景気変動に一喜一憂する時代は終わった。今まさに地域企業が大いに活躍できる時が来た。そのために、各々の企業は、まず自社のマネジメントが時代の変化についていけるか否か、もっと言えば、自社独自の技術・ノウハウ、製商品、社員の質、流通、情報網など経営資源の再点検を図り、ここで提示した「たゆまぬイノベーションへの挑戦」を図って欲しい。

## ＜企業経営委員会・企業経営部会の活動経過＞

### 部会と部会事業の開催

#### 第1回打合せ会

日 時 平成 25 年 5 月 20 日 (月)  
会 場 福井県立大学地域経済研究所  
議 題 平成 25 年度委員会活動方針について  
出席者 2 名

#### 第1回企画委員会

日 時 平成 25 年 6 月 6 日 (木)  
会 場 織協ビル 803 号室  
議 題 平成 25 年度委員会活動方針と活動計画について  
出席者 15 名

#### 第1回企画部会

日 時 平成 25 年 7 月 8 日 (月)  
会 場 織協ビル 802 号室  
議 題 企業訪問計画について  
出席者 12 名

#### 第2回企画部会

日 時 平成 25 年 7 月 12 日 (金)  
会 場 織協ビル 501 号室  
議 題 「6次産業化アグリビジネス」  
講 師 野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社  
取締役社長 シニアエコノミスト 西澤 隆 氏  
出席者 14 名

#### 第1回企業訪問

日 時 平成 25 年 9 月 9 日 (月)  
訪問先 サカセ化学工業株式会社 様  
出席者 14 名

### 第3回企画部会

日 時 平成 25 年 9 月 19 日 (木)  
会 場 ユアーズホテルフクイ  
議 題 インドネシア情勢について  
講 師 野村証券インドシア 社長 田中 正行 氏  
出席者 13 名

### 第2回企業訪問

日 時 平成 25 年 10 月 15 日 (火)  
訪問先 小林化工株式会社 様  
出席者 14 名

### 第3回企業訪問

日 時 平成 26 年 2 月 13 日 (木)  
訪問先 株式会社杉原商店 様  
出席者 10 名

### 第4回企業訪問

日 時 平成 26 年 3 月 25 日 (火)  
訪問先 前田工織株式会社 様  
出席者 19 名

### 第4回企画部会

日 時 平成 26 年 6 月 16 日 (月)  
会 場 織協ビル 802 号室  
議 題 今後の活動について  
出席者 11 名

### 第5回企業訪問

日 時 平成 26 年 7 月 1 日 (火)  
訪問先 株式会社シャルマン 様  
出席者 10 名

#### 第6回企業訪問

日 時 平成26年9月2日（火）  
訪問先 小浜海産物株式会社 様  
出席者 21名

#### 第7回企業訪問

日 時 平成26年12月16日（火）  
訪問先 フクビ化学工業株式会社 様  
出席者 14名

#### 第8回企業訪問

日 時 平成26年12月18日（木）  
訪問先 株式会社アイジーエー 様  
出席者 10名

#### 第5回企画部会

日 時 平成27年1月13日（火）  
会 場 織協ビル 803号室  
議 題 提言の内容について  
出席者 13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	清川 肇	清川メッキ工業株式会社	代表取締役社長
部会長	上田 祐広	技建工業株式会社	代表取締役社長
副部会長	酒井 清章	酒井化学工業株式会社	代表取締役社長
副部会長	鈴木 浩史	野村証券株式会社福井支店	支店長
次世代部会長	宇坪 啓一郎	株式会社さくら	代表取締役社長
次世代副部会長	平野 洋一	平野純薬株式会社	代表取締役社長
次世代副部会長	渡邊 義信	株式会社プロダクト・マイスター	代表取締役
総括幹事	藤尾 秀樹	福井貨物自動車株式会社	取締役
企画幹事	栄月 一浩	栄月商事株式会社	代表取締役
企画幹事	江藤 公彦	日本銀行福井事務所	事務所長
企画幹事	草桶 嘉之	株式会社モンスター	代表取締役社長
企画幹事	黒川 俊之	株式会社黒川クリーニング社	専務取締役
企画幹事	佐野 洋介	福井鐵工株式会社	代表取締役社長
企画幹事	田中 陽介	株式会社タッセイ	常務取締役
企画幹事	土谷 秀靖	株式会社マルツ電波	代表取締役社長
企画幹事	鍋屋 昌明	株式会社エヌ&シィオウ	代表取締役
企画幹事	西村 友一	株式会社西友	代表取締役社長
企画幹事	藤本 潤一	株式会社バリューリンクス	代表取締役
企画幹事	細江 能史	HT システム株式会社	代表取締役
アドバイザー	南保 勝	福井県立大学地域経済研究所	教授