

2. 環境変化に挑む！熱き中小企業経営者たちの取り組み事例

以下では、環境変化に挑む中小企業経営者たちの事例として全国の11社の取り組みを紹介する。時代の変化に対応し続ける経営者たちの意欲的な取り組みには示唆に富む部分が多く、参考となろう。

(1) 株式会社ハガタ屋（香川県東かがわ市）

①強度、切れ味、耐久性抜群で高精度の抜型を製作

株式会社ハガタ屋は、「油焼入れ」など日本古来の伝統技術である鍛冶製法と、現・代表取締役の喜岡達氏（76）が全国の刃物産地を巡りながら開発した同社独自の技術・ノウハウを融合した、「手作りの鍛造火造り抜刃型（抜型）」の製作を手がける企業である（図表2-1）。

同社が手がける抜型は、手作りでありながらミクロン単位の精度を出せることに定評があり、強度、切れ味、耐久性にも優れることから、繊維や皮革（手袋、ワイシャツなど）、紙類（封筒など）のみならず、近年では自動車のバンパーを一撃で打ち抜くことができる「3D 抜型」や、金属や樹脂材料の性能試験の場面で高い精度が求められる「試験片^(注1)」向けの抜型など、時代変化に合わせて応用範囲を次々に開拓しながら現在に至っている。

同社は1967年、手袋の産地として知られている香川県東かがわ市において、現・代表取締役の喜岡達氏（76）が、手袋工場で布地や皮革を打ち抜く際に使用する抜型の製作を手掛ける企業として創業した。その後は手袋産地躍進の一翼を担ってきたが、1970年代半ばごろより生産工場の海外移転などにより抜型の需要が激減、同社において

図表2-1 （株）ハガタ屋の概要



同社の概要		
社名	代表	株式会社ハガタ屋
代表		喜岡 達
所在地		香川県東かがわ市
創業		1967年（昭和42年）
従業員数		5名
業種		抜型製作

（備考）1. 写真（上）は喜岡達社長、（下）は本社外観
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）1. 試験片とは、主として大手メーカーや大学等の研究開発や性能評価などの場面において、材料の機械的性質や強度（引っ張り、曲げ、衝撃など）などを評価する試験に用いる金属や樹脂などの小片。JIS（日本産業規格）やISO（国際標準化機構）などが国内外で形状や寸法などの規格を定めており、それらの規格に則った精度が求められる。

も抜型の新たな需要先を開拓する必要に迫られていた。そうしたなかで喜岡社長は、抜型の新たな活用分野としてワイシャツ関連に着目、全国すべての縫製工場へダイレクトメールを送るなど精力的に需要開拓に努めた結果、1980年ごろまでには国内シェア40%を占めるまでになっていた。しかし、手袋向けの時と同様、ワイシャツ工場についても海外移転の動きが加速する傾向にあり、先行きについては危機感を抱かざるを得ない状況となっていた。

こうしたなかで、抜型のさらなる応用展開を目指す喜岡社長は、取引先からの打診や依頼などを手掛かりに、1990年代以降は、①複雑で立体的な形状の自動車バンパーを一撃で打ち抜く「3次元抜型」(図表2-2)を独自に開発、一部の大手自動車メーカーの指定工場としての地位を獲得したり、②一度に数百枚の紙を打ち抜くことができる強靱な切れ味の抜型を大手封筒メーカーの工場設備の一部として大規模に納入するなど、次々に新たな需要を開拓しながら、今日につながる事業基盤を固めていった。

ちなみに、同社が手がける3次元抜型は、切れ味や耐久性はそのままに、立体的な形状のものも一撃で打ち抜くことができる抜型で、塗装前、塗装後を問わず自動車バンパーを打ち抜くことができる。3次元抜型を製作できるメーカーは世界でも類がなく「当社が唯一とみられる」と推察されている。

図表2-2 3次元抜型



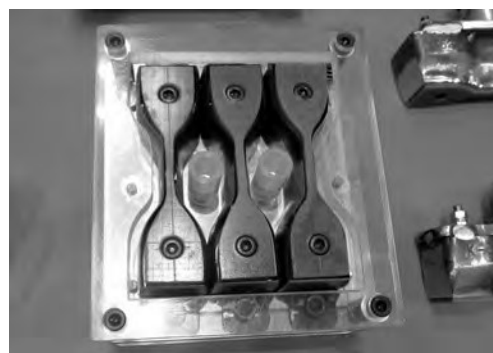
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

②近年では試験片用の抜型に注力中

同社では近年、大手企業からの打診をきっかけに手掛けるようになった「試験片抜型」に注力している(図表2-3)。現在では同社売上のおよそ7割を試験片抜型が占める状況にあり、JISやISOなど全ての規格に高精度で適合した信頼度の高い同社の試験片抜型の需要は、大企業向け(約80社)のみならず、公的機関や大学の研究室等へも着実に広がっており、ユーザーサイドからの評価も高い。ちなみに、引っ張り試験などで使用されることの多いダンベル形状の試験片の打抜き型用刃物については、日米欧において同社が意匠登録するなど、知的所有権への対応にも万全を期している。

同社では、2024年5月にパシフィコ横浜(神奈川県横浜市)で開催された「人とするまのテクノロジー展2024YOKOHAMA」にもこの試験片抜型を出展、確かな手応えを感じている。今

図表2-3 試験片抜型(3個抜き)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

後についても、次代を担う専務取締役の喜岡輝氏（32）とも連携しながら（図表2-4）、切れ味や精度に優れる“ハガタ屋クオリティ”の試験片抜型に一段と注力していく意向である。

チャレンジ精神旺盛な喜岡社長の下、時代の要請を常に見極めながら抜型の新たな応用分野を次々に開拓することで躍進し続ける同社の取組みは、今後ますます注目されていくことになりそうだ。

（2）株式会社坊源（宮城県柴田郡川崎町）

①宮城・蔵王の青根温泉郷で人気の温泉旅館を経営

株式会社坊源は、仙台六十二万石の藩主・伊達家の隠し湯として500年近い歴史を有する宮城・蔵王の青根温泉郷で、「山景の宿 流辿^{りゅうせん}」（全16部屋）や「流辿別邸 観山聴月^{かんざんちやうげつ}」（全7部屋）などの温泉旅館等を経営する旅館業者である（図表2-5）。

現・代表取締役の原華織氏（46）の父親が、1985年に当地で「ペンションボウゲン」を開業。以後、当地において20年近くにわたりペンション（小規模な温泉旅館）の運営を手掛けてきた。その後、2000年代に入り近隣の宿泊施設（保養所）が売却を検討しているという機会に遭遇、同社では取引金融機関（仙南信用金庫）の協力も得てこれに対応していくことを決断し、大規模なリノベーションを経て「山景の宿 流辿」を2004年にオープン、温泉旅館経営を本格化していった。

原社長は、「流辿」のオープンを機に、父親からの要請もあって、普通の会社員から一転、温泉旅館経営の現場へ入り、日々の業務に対応する傍らで、継続的に「流辿」のリノベーションへも挑んでいった。しかし、既存施設を起点としたリノベーションのみでは、時代のニーズ変化への対応

図表2-4 喜岡社長（左）と喜岡専務



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表2-5 株式会社坊源の概要



同社の概要		
社名	株式会社坊源	
代表	原 華織	
所在地	宮城県柴田郡川崎町	
創業	1985年（昭和60年）	
従業員数	約20名	
業種	温泉旅館業	

（備考）1. 写真（上）は原華織社長、（下）は山景の宿「流辿」外観
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

に限界もあると考えた原社長は、当時の経営全般を切り盛っていた父親と相談を重ねた結果、自身の感性をフルに生かした小規模な宿泊施設の新設を決断、2009年に「流辿別邸 観山聴月」の新規オープンを実現し、複数旅館を切り盛る“総支配人”として、旅館経営の幅を大きく広げていった。

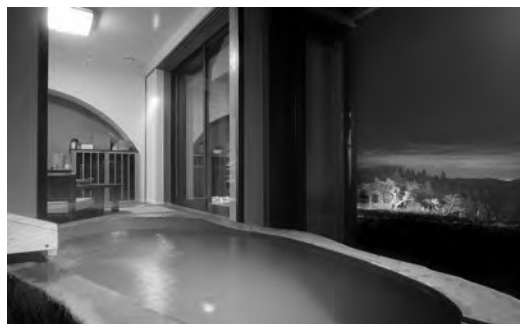
“流辿別邸”と冠した「観山聴月」は、全7室がそれぞれ原社長自ら厳選した個性的なデザインの家具や壁紙などに彩られ、同じ施設内でも空間の様相はバラエティに富んでいる（図表2-6）。しかも全室が個室露天風呂付きという高級志向の施設でありながら、客単価は近隣の旅館に比べややリーズナブルに設定。さらに、浴衣や草履は多彩なサイズやデザインを揃え、各部屋に備え付ける

アメニティも徹底的に充実を図る（マニキュアまで用意されている）など、若い女性でも「手ぶらで泊まりに来ていただきたい」という原社長のこだわりを、施設とサービスの両面から極めていった。こうした取組みが利用者のニーズを捉え、「観山聴月」は小規模ながら人気の温泉旅館として定着、旅行サイト大手「じゃらんnet」におけるおすすめ旅館（小規模部門）でも常に上位にランキングされるなど、知る人ぞ知る人気の温泉旅館となっている。

なお、当地では2011年3月の東日本大震災でおよそ2週間の停電・断水に見舞われ、源泉の汲上げが一時停止するなど、大きな被害を受けてきた。ただ、元来がポジティブな原社長は、そうした危機に直面するなかでも地元への恩返しの想いを忘れることはなく、近隣住民への温泉の無料開放や被災者の受入れなどにも尽力しながら事業を継続させてきた。

こうしたなかで、苦難を乗り越えているさなかの2013年2月、業界団体が主催するイベント「第1回旅館甲子園^(注2)」において、「観山聴月」が初代グランプリを獲得した。原社長（当時は総支配人）が対応した当日のプレゼンテーションでは、顧客、社員、取引先・地域社会の全てを良くする「三方よし」の精神の徹底や、地域社会と連携した東日本大震災からの復旧・復興への対応策、独自の人材育成の取組みなどを紹介、これが最高賞のグランプリ獲得につながったものである。こうした受賞体験は、現場で働く若手従業員のモチベーション向上にもつながり、現在に至るまでの当社躍進の原動力となっていることはいうまでもない。

図表2-6 流辿別邸「観山聴月」の内観



（備考）同社提供

（注）2. 全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会（全旅連）青年部が主催する、プレゼンテーションを主体とする全国規模のイベント。2013年より隔年で継続的に開催されており、2023年には第6回を数えるに至っている。旅館で働く人材にスポットを当て、仕事の魅力を語ってもらうことで、旅館業に従事する若手人材を増やすことなどに主眼が置かれている。

②時代の変化を見極めながら新たな取り組みへ

間断なくチャレンジ

常にアクティブな原社長は、2020年11月、新型コロナウイルス禍の逆風の中で「お宿 はなぶさ」(全14室)を果敢にオープンさせた(図表2-7)。この「はなぶさ」は、近隣の競売物件を大規模にリノベーションしたもので、コロナ禍前から開設準備を進めてきた経緯があった。「はなぶさ」では、チェックインからチェックアウトまでの間に各種アルコール飲料やソフトドリンク、アイス、スナック類などが自由に楽しめる「オールインクルーシブラウンジ」を設置するなど、手厚いサービスを省くことで、人手不足な状況でもオペレーションしやすい新しいタイプの温泉旅館として、独自の領域を開拓している。

さらに、2023年4月には「はなぶさ」の近隣に、専用のドッグランを備えて“ワンちゃん(愛犬)と一緒に泊まれるグランピング”「HANABUSA DOGlamping」(全4区画)をオープンさせた(図表2-8)。独特なデザインが印象的なドームテントの下、ノーリードでプライベートドッグランを楽しむことができる。また、利用客は「はなぶさ」と「流涎」の露天風呂や大浴場も利用できるほか、「はなぶさ」のオールインクルーシブラウンジも利用できるなど、複数施設を巧みに連携させることで相乗効果を存分に発揮している。

なお、2023年7月に代表取締役役に就任した原社長は、目下、東北大学の協力の下、温泉排熱を利用したカカオの栽培に挑戦している(図表2-9)。カカオ豆が収穫できるようになるまでには、まだあと2～3年を要するとみられるものの、収穫が実現すれば、限定的ではあるが“青根温泉で育ったチョコレート”を提供できるようになる見通しとなっている。

常に時代の変化を見極めながら、間断なくユニークなチャレンジを続ける原社長の取り組みは今後、も各面で注目を集めていくことになりそうだ。

図表2-7 お宿「はなぶさ」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表2-8 「HANABUSA DOGlamping」



(備考) 同社提供

図表2-9 温泉排熱で育成中のカカオ



(備考) 信金中央金庫 東北支店撮影

(3) 株式会社印傳屋上原勇七（山梨県甲府市）

①「甲州印伝」を手掛ける業歴400年の老舗企業

株式会社印傳屋上原勇七は、山梨県の甲府市内で伝統的工芸品「甲州印伝」（鹿革に漆などで模様をつける特殊な技法で製作した、かばんや小物など）の製造・販売を手掛ける、業歴400年超の老舗企業である（図表2-10）。

印伝という名前は、南蛮貿易（16～17世紀）が盛んだったところに、オランダの東インド会社より伝わったインド産の装飾革に「応帝亜（インデヤ）革」と呼ばれた革があり、印度伝来にちなんで印伝と呼ばれるようになったのがその由来といわれている。

同社では、1582年（天正10年）の創業以来、代々の家長（経営者）が「上原勇七」を襲名し、印伝の製造にまつわる漆付け、燻、更紗などの伝統の技法を、上原家における一子相伝の秘技として長く継承してきた。

そうしたなかで、現・代表取締役社長の十四代上原勇七氏（64）の父親（十三代上原勇七、故人）の代に、「当社が甲州印伝の歴史と伝統を継承し、企業として今後も発展を続けていくためには、一子相伝の秘技を従業員たちとも共有していく必要がある」と判断。これを機に、「印伝を地方の特産品に終わらせない」という想いの下、甲府市内に江戸時代から立地している本店（図表2-11、2-12）に加え、ファッショントレンドの最前線の地でも、順次、直営店展開を進め（東京・青山〔1981年〕、大阪・心斎橋〔1990年〕、名古屋・御園〔2010年〕）、経営の近代化を進めるための礎を築いていった。

現在、各地の直営店は、「東京の消費者の志向はおしゃれ重視」、「大阪の消費者の志向は機能

図表2-10 （株）印傳屋上原勇七の概要



同社の概要		
社 名	株式会社印傳屋上原勇七	
代 表	上原勇七（十四代）	
所 在 地	山梨県甲府市	
創 業	1582年（天正10年）	
従 業 者 数	約90名	
業 種	甲州印伝製造販売	

（備考）1. 写真（上）は上原勇七社長、（下）は本社外観
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表2-11 甲府市内の本店外観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

性重視」といったような情報収集拠点としての役割も果たしており、伝統工芸品・印伝をファッションアイテムとして定着させていくうえでの戦略拠点となっている。

②時代を超えたファッションアイテムとしての展開にも一段と注力

2004年より当社の代表取締役社長として陣頭指揮を執っている上原社長（十四代）は、先代の想いを受け継ぎ、伝統工芸品である印伝のファッションアイテムとしての展開に一段と磨きをかけている。最近では、コロナ禍で経済社会が混乱するさなかの2021年秋、アメリカが生んだ著名なポップアーティスト、キース・ヘリング^(注3)の作品を印伝で再現したオリジナル製品「INDEN-YA × KEITH HARING」をラインナップ、直営店と公式オンラインショップ（自社サイト）で限定販売するなど、日本の伝統工芸品と海外ファッションブランドとのコラボレーション企画などにも注力している（図表2-13）。

なお、こうしたコラボ企画を進めるにあたっては、その時々流行を追うのではなく、あくまで長く取り扱っていただけることに重点を置いており、400年企業ならではの“長期的目線”が強みとして存分に発揮されている。たとえば、同社の公式オンラインショップで取り扱う商品群をみても、あくまで「小桜（こざくら）」、「青海波（せいがいは）」、「とんぼ」、「たかね」などといった伝統的な模様（図表2-14）を基本に据える一方で、それまでの印伝のイメージを超越した数々のコラボ商品や、同社の社内プロジェクトチームがデザイナーと連携して導入した斬新な模様の商品群も多くラインナップされており、“伝統と革新”の巧

図表2-12 甲府市内の本店の内部



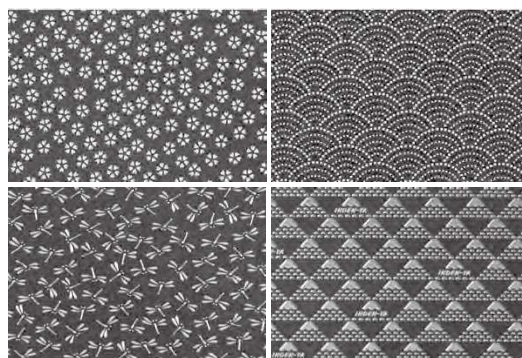
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表2-13 キース・ヘリングコレクション



（備考）同社ホームページより引用

図表2-14 印伝の伝統的な模様の例



（備考）1.（左上）小桜、（右上）青海波
（左下）とんぼ、（右下）たかね
2. 同社ホームページより引用

（注）3. キース・ヘリング (Keith Haring, 1958-1990) は、1980年代のアメリカを代表する芸術家（画家）で、ストリートアートの先駆者としても知られている。シンプルな線と色で構成されるキースの作品は、大手アパレルのTシャツやグッズなどでも取扱いがあり、今日のわが国でも高い人気を誇っている。

みなバランスが体现されている状況をみてとることができる。

なお、近年では、若年層が各地の直営店に来店する機会も増えていることから、若いスタッフによるSNS活用など、若年層への訴求効果を高める取組みにも注力している。その季節ごとの新商品情報を、四季折々の山梨の美しい自然などと共に、X（旧・Twitter）やInstagram、YouTubeなどを通じて発信することで、公式オンラインショップとの連携を一段と強め、コアな“印伝ファン”のすそ野拡大につなげている。

「甲州印伝」とともに400年超の歴史を有する同社では、その伝統を引き継ぐ経営者自らが先頭に立ちながら時代変化へ果敢に対応し続けることで、非常勤理事を務める地元・山梨信用金庫のネットワークも適宜活用しながら、地域経済活性化の一翼を担っていく意向である。

（4）五位堂工業株式会社（奈良県香芝市）

①1300年にわたって鋳物製造業として事業継続

五位堂工業株式会社は、奈良時代半ばの745年（天平17年）ごろに「奈良の大仏」として知られる東大寺（奈良市）の「廬舎那（るしゃな）仏像」の建立にも携わったと伝わる、業歴約1300年にも及ぶ各種鋳物製品の製造業者である（図表2-15）。

江戸時代（1603年～）に入るところあたりからは、“大和の国”奈良盆地に根差した「鋳物師（いもじ）」として梵鐘・半鐘などの鋳物製品を手掛けていた記録が多数発見されている。たとえば、1614年（慶長19年）には重要文化財「国家安康の鐘^{（注4）}」（図表2-16）で知られる方広寺（京都市東山区）の大鐘を、同社の鋳物師が11人の脇棟梁の1人として手掛けたという記録もある。

同社の事業内容は、鋳物製造業（鋳物師）一筋に千年以上にわたってほぼ一貫しているが、手掛けている製品内容（主要顧客）は、それぞれの時代の要請に合わせて柔軟に変化を遂げてきた。千年以上前の草創期の事業内容には未知な部分も

図表2-15 五位堂工業(株)の概要



同社の概要		
社名	五位堂工業株式会社	
代表	津田家仁	
所在地	奈良県香芝市	
創業	天平年間（745年ごろ）	
従業員数	約30名	
業種	各種鋳物製品等の製造	

（注）写真（上左）は津田家宏相談役、（上右）は津田家仁社長、（下）は葛城工場外観
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）4. 1614年に京都・方広寺で豊臣秀頼が鋳造を命じたとされる梵鐘（重要文化財）。その鐘銘に「国家安康」「君臣豊楽」の文字があったことに対し、すでに江戸幕府を開いていた徳川家康が「家康を2つに割いた（関東不吉の文辞）」と難癖をつけ、豊臣方を「大阪夏の陣」へ追い込んだという「鐘銘事件」でも知られる。

多いものの、江戸時代から昭和初期にかけては、同社が現在も本社を置く香芝市五位堂周辺で地域に根差した「五位堂鋳物」として鋤などの農機具や鍋釜など住民生活に密着したものを主体に手掛けてきたことが数多く確認されている。また、江戸時代以降は近畿地区を中心に各地の寺院の梵鐘・半鐘等も数多く手掛けるようになっていた。識者などによって確認されたその記録は現時点で100件近くに及んでいるが、調査の進展次第で、その件数は今後も増え続けていくものと見込まれている。

20世紀初頭の戦時中は、時代の要請に対応して砲弾などの軍需品も手掛けていたもようだが、戦後復興期に入ると、工作機械や紡績機械、船舶エンジンなど大型の鋳物部品製造を本格化、今日につながる事業基盤を固めていった。現在では、ダイハツディーゼルやヤンマーなどが手がける船舶関連のディーゼルエンジン部品が売上げのおよそ5割を占めて主力事業となっている（図表2-17）。このほか、工作機械や建設機械の部品も手掛けるなど、幅広い産業分野の鋳物部品に対する根強い需要に対応し続けながら現在に至っている。

なお、近年の業容拡大を受けて、2010年には手狭になっていた本社工場（香芝市）を近隣の工業団地（奈良県御所市、現在の葛城工場）へ移転することで生産能力を倍増、事業基盤はより強固なものとなっている。葛城工場では、生産ラインへのICタグ導入による製造工程管理など、業界内でも先進的な手法を積極的に取り入れていることなどが注目され、工場見学を受け入れるような機会も増えている。最近では、地元・大和信用金庫と連携して省エネルギー関連の補助金を活用した電気炉増設を実現するなど（図表2-18）、鋳物製造業としての技術力の源泉である現場の改善にも継続的に取り組んでいる。

図表2-16 国家安康の鐘（方広寺：京都）



（備考）同社提供

図表2-17 鋳物部品の例（船舶用エンジン部品）



（備考）同社ホームページより引用

図表2-18 増設した電気炉での作業風景



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

②クラウドファンディングも活用しながらBtoCにチャレンジ

2021年春からは、前出の工場移転拡張などを実現してきた現・相談役の津田家宏氏（72）の後を継いで、現・代表取締役の津田家仁氏（35）が経営の陣頭指揮を担っている。津田社長は、引き続き工業製品としての鋳物部品（BtoB）を手掛ける企業としての事業基盤を固めていく一方で、同社発祥の地・香芝市五位堂でかつて

地域住民の生活にも根差していた「五位堂鋳物」のブランド再興を念頭に、一般消費者向け（BtoC）の鋳物製品（箸置き、ペン立て、鍋敷き、鉄皿など）へも挑戦（図表2-19）、千年以上にわたって地域に根差してきた企業としての知名度向上にも注力している。2021年4月には「【生活に鉄を】創業1300年 数々の梵鐘・仏像を手掛けた奈良の老舗メーカーの挑戦」と題したクラウドファンディングに

図表2-19 一般消費者向け製品の例（箸置き）



（備考）同社ホームページより引用

も挑戦、BtoCにおけるブランド再興に賛同する地元・大和信用金庫の協力も得て、目標金額（100万円）を上回る資金（135万円余）を集めることができた。さらには、X（旧 Twitter）や Instagram などの SNS を通じた情報発信にも積極的に取り組むなど、1300年の歴史をベースとしながらも、「新しいもの好き」とされる社風（家風）の下、自らの感性も活かした新しいツールの活用にも意欲的に取り込んでいる。

津田社長は、相談役（父親）の時代に掲げた3つの経営理念（受け継ぐべき伝統、鉄を通じた社会貢献、お客様の理想の具現化）をしっかりと引き継ぎつつも、鋳物作りの持続的な発展と鋳物の未来につながる技術の伝承にも努めることで、“産業の母”ともいわれる鉄（鋳物）を通じた、より豊かな社会の実現に貢献していきたいと考えている。

(5) 株式会社山崎製作所（静岡県静岡市清水区）

①精密板金加工で培った技術力を活かし

自社ブランド「三代目板金屋」を立上げ

株式会社山崎製作所は、静岡市清水区に立地する、業歴50年超の精密板金加工業者である。さまざまな業種の工作機械板金部品の一貫生産から、フレーム、タンクなどの製缶まで、金属加工にかかる幅広い業務を手掛けている。また、2015年には現・代表取締役社長の山崎かおり氏（60）の下で自社のオリジナルブランド「三代目板金屋」を立ち上げ、インテリア雑貨やかんざしなどのヘアアクセサリといった、BtoCの高付加価値製品の製造販売にも注力しながら現在に至っている（図表2-20）。

山崎社長は、創業社長である父親の後を継いで、2009年に二代目の社長に就任した。当時は、主要取引先の倒産（1995年）に端を発した長引く業績低迷と先代社長の体調悪化といった流れにリーマンショック（2008年）が追い打ちをかけるなど、同社の事業環境は極めて厳しい状況に置かれていた。そうしたなかで、一従業員として当時の経理業務に従事していた山崎社長は、「長年にわたって社業に貢献してくれてくれた社員たちを路頭に迷わすことがあってはならない、ここで会社を立て直すのは私しかいない」と一念発起、紆余曲折を経ながらも協議を重ねた末に、父親からの事業承継を実現した。

とはいえ、それまで板金加工の現場との接点がほとんどなかった山崎社長は、寡黙な年配男性が多い板金職人たちに当初は馴染むことができず、戸惑うことも多かった。そうしたなかで、知人の誘いで参加した中小企業家同友会において経営について学んでいくうちに、それまで同社に存在しなかった経営理念の重要性をあらためて痛感するに及んでいた。試行錯誤の結果、経営理念は社員全員で作っていくものだとの考えに至り、山崎社長が中心となりつつも、年配の板金職人も含めた全社員でとことん話し合いを重ねながら、新しい経営理念を策定していった。ただ、その過程で熟練職人から出た「自分たちはお客さんの奴隷のようなもの」「自分が

図表2-20 （株）山崎製作所の概要



同社の概要		
社名	代表	株式会社山崎製作所
代表	所在地	山崎かおり
所在地	創業	静岡県静岡市清水区
創業	従業員数	1967年（昭和42年）
従業員数	業種	25名
業種		精密板金加工業

（備考）写真（上）は山崎かおり社長（同社提供）、
（下）は本社工場（信金中央金庫 地域・中小企業
研究所撮影）

板金屋だとは恥ずかしくて親戚に言えなかった」という言葉に山崎社長は衝撃を受け、現場の職人から自分たちの仕事に対する誇りやプライドが失われていることを痛感していた。こうした状況を打破していくためには、「下請け企業からの脱却」を進め、「板金職人としての誇りと生きがい」を取り戻していくことが必要不可欠と判断、自社製品の開発へ本格的に着手していくことを決断した。とはいえ、開発は困難を極め、一時は頓挫しかかるような場面もあったものの、そのころ入社してきた山崎社長の娘・瑠璃氏の「金属でインテリアをつくりたい」という言葉がきっかけとなり、2015年初頭に「三代目板金屋」というオリジナルブランドを立ち上げることができた。

「三代目板金屋」というブランド名には、二代目である山崎社長が“次の世代”に技術や伝統をつないでいきたいという想いや、敢えて板金を名乗ることで「この製品も板金なのか」という消費者の気付きから、板金業自体の地位向上に繋がりたいとの想いが込められている。現在は、瑠璃氏をリーダーとする女性4人のチームが中心となってブランド運営にあたり、新感覚のヘアアクセサリ「KANZASHI」シリーズや、アート作品のような板金製インテリア「ORIGAMI」シリーズなどを、主に百貨店ルート（呉服売場等）やオンライン（自社サイトや大手ECサイトなど）で販売している（図表2-21）。「三代目板金屋」は、その仕上がり具合や耐久性などから板金職人の緻密な職人技を実感できることもあり、高価格帯で展開しているにもかかわらず、確固たるファン層を構築しつつある。「職人の技術にきちんと対価を払ってもらい、職人の誇りを取り戻す」という「三代目板金屋」のブランドポリシーが結実しているといえそうだ。

なお、「三代目板金屋」の宣伝効果は絶大で、技術力の認知度向上を通じた新たな板金関係の取引先開拓や、知名度向上による若手人材の獲得面などで、とりわけ大きな効果を発揮している。また、仕上がり等の品質にシビアな消費者との接点が増えたことで製造現場を中心に品質意識が格段

図表2-21 「三代目板金屋」の製品群



（備考）写真（上）はKANZASHIシリーズ（同社提供）、（下）はORIGAMIシリーズの一例（信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影）

に向上、結果的に板金加工業者としての経営力強化にもつながっているもようである。

現在の「三代目板金屋」の売上構成はまだ1割程度を占めるに過ぎないが、高めの単価で販売できていることから利益への貢献度は大きく、将来的には売上げの3割程度まで高めていきたいと山崎社長は考えている。

②工場の拡張・移転を機に地域一体型の工場見学イベントも展開

同社では、2022年10月、地元・静岡信用金庫の協力も得て本社・工場を拡張・移転、作業環境を大きく改善させている(図表2-22)。とりわけ、新工場では、山崎社長の長年の夢でもあった「オープンファクトリー^(注5)」にも対応できるよう、見学通路やワークショップのためのスペースを確保した(図表2-23)。これを踏まえ、翌2023年秋には山崎社長自らが中心となり、静岡市内に工場を有する中小企業25社および行政などと連携し、ものづくりの魅力を一般の人々に伝える地域一体型の工場見学イベント「静岡工場博覧会(ファクハク)」の開催へ漕ぎつけることができた。同イベントは2024年も規模を一層拡大して開催されており、今後も継続していく方向性が定着しつつある。

山崎社長は、地域に存立する中小ものづくり企業として、こうしたイベントや「三代目板金屋」の取組みなどを通じて、「ものづくり職人の仕事はカッコいい!」あるいは「静岡県のものづくりの技術力はすごい!」といった想いを継続的に発信し続けていきたいと考えおり、同社の動向は今後ますます注目を集めていくことになりそうだ。

図表2-22 見学コースも設置した新工場内部



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表2-23 ワークショップの様子



(備考) 同社提供

(注)5. ものづくり企業が生産現場(工場)を外部に公開したり、来場者にもものづくりを体験してもらうなどの取組みの総称。従来から工場見学やツアーといった形態で実施されてきたが、近年では、ものづくりに関わる中小企業や工芸品産地など、一定の産業集積がみられる地域を中心に、企業単独ではなく、地域内の企業等が面的に連携し、地域を一体的に見せていく「地域一体型オープンファクトリー」という取組みへと進展をみせている(近畿経済産業局ホームページ内の解説文より引用)。

(6) 株式会社山村製作所（新潟県三条市）

①“鍛冶屋”としての強みを活かし自社ブランドで最終製品も展開

株式会社山村製作所は、わが国有数の金属加工業者（鍛冶屋）の集積地である新潟県三条市において、主として理美容はさみメーカー向けの利器材（複合材と呼ばれる刃物用生地（半製品））から最終製品（プロ向けの高級理美容はさみ）の製造までを手掛ける金属加工業者である（図表2-24）。「鋼^(注6)（はがね）に対して嘘をつかない鍛冶屋」として、大手金属メーカーから調達する鋼材等に対し、鍛造（鉄と鋼など複数の材料を高温で熱しながら叩くことでひとつに合わせしていく（鍛接）工程）などの加工を施しながら、利器材（刃物用生地）として理美容はさみなどの最終製品メーカーへ販売する一方で、自ら最終製品も手掛けるなど、材料から最終製品までを手掛けることのできる一貫体制を確立している。

同社は、現・代表取締役社長の山村興司氏（46）の祖父が、1948年に「三条鋸（のこぎり）」向けの利器材（刃物用生地）を手掛ける企業として創業した。その後、時代の要請に対応しながら、包丁、ノミ、カンナ、はさみなどに使われる利器材へも展開、事業領域を広げていった。

そうしたなかで、1996年に当時の二代目社長（現・取締役会長の山村登氏）の「良い半製品を作り続けるためには、最後の仕上げ（製品化）まで理解していく必要もあろう」という考えの下、若い社員1名を近隣の理美容はさみメーカーへ修業に出し、最終工程である削りや磨きなどの技術を習得させていった。およそ1年半の修業を経て当該社員が戻ってきたタイミングで、同社工場内に理美容ハサミの最終製品を手掛ける会社「コスモ・スミス」を立ち上げ、別会社の形ではあるが、現在ではブランド名「S.cosmo」を掲げながら事実上の一貫体制を確立させている。

図表2-24 （株）山村製作所の概要



同社の概要		
社名	株式会社山村製作所	
代表	山村興司	
所在地	新潟県三条市	
創業	1948年（昭和23年）	
従業員数	約30名	
業種	刃物用生地・理美容はさみ製造	

（備考）1. 写真（上）は山村興司社長、（下）は本社工場
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）6. 鋼（はがね）とは、鉄に1～2%前後の炭素を混ぜた合金。基本的に炭素の量が多いほど硬くなる一方で、硬くなるほど靱性（粘り強さ）が低くなるため、強度の限界を超えると折れやすくなる。そのため、刃物の刃先部分だけを鋼で作り、刃物全体は軟かい鉄で作るとというのが一般的。

一方、同社本体においても一貫体制を志向するなか、表面に浮かび上がる独特の文様が美しい積層鋼（ダマスカス鋼）の技術も取り込んだオリジナルの高級理美容はさみ（ブランド名「景雲」または「KEIUN」）を2006年に発売した（図表2-25）。日本刀のイメージを彷彿させるようなPRも交えながら国内外の見本市へ積極的に出品することで、世界各国のプロの理美容師からも高い評価を得ようになり現在に至っている。

なお、同社では2003年に工場の一部を改装して「鍛冶ギャラリー」を開設、同社の理美容はさみのみならず、近隣の同業者（鍛冶職人）たちが製作した包丁や小刀、園芸用ハサミなど100点以上を収蔵している（図表2-26）。これは、「芸術作品は後世に残るが、道具は良い物であるほど使われ続け、やがてなくなってしまう」という危機感に基づいたものである。「鍛冶屋」の集積地の一翼を担う立場から、400年以上にわたって継承されてきた三条の匠（たくみ）の技を、後世に伝える役割を自らの信念の下で担っている。

②自社のECサイトを通じたレンタル活用で

「景雲」の需要開拓へ

2019年末には、同社を含む国内の理美容はさみメーカー5社^(注7)が連携し、「ヘアードレッシング シザーズ コンソーシアム (HSC)」と名付けた枠組みを発足、都内で設立発表会も開催した（図表2-27）。HSCでは、ヘアビジネスにかかわる個人や団体が、安心・安全に活動することを可能とするための、よりよいはさみづくりを目指すことを目標と

図表2-25 積層鋼の文様が美しい「景雲」



（備考）同社ホームページより引用

図表2-26 「鍛冶ギャラリー」の看板と内観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表2-27 HSCのホームページ



（備考）HSCホームページより引用

（注）7. 同社のほか、㈱ヒカリ（東京都板橋区）、㈱ナルトシザー（兵庫県宝塚市）、㈱東光舎／ジョーウエル・シザーズ（東京都文京区）、㈱内海（大阪府摂津市）が参画している（2024年10月現在のHSC ホームページより）。

している。基準を満たした日本製品のための「HSC タグ」を作成するなど、単独企業では成し得ない公平な競争につながる活動を協同で展開しており、今後の動向が注目される。

なお、同社では2020年ごろからの新型コロナ感染拡大の余波で国際見本市へ「景雲」を持ち込む機会が激減、販売面で苦戦を余儀なくされる局面があった。こうしたなかで、2014年より三代目社長に就任していた山村社長は、直近で「景雲」専用のECサイトを活用した販売にも注力、巻き返しを図っている。専用サイトでの販売にあたっては、訪問客に対して「景雲」の無料レンタル（1週間）を提案、「実際に「KEIUN」をお使いになって手馴染みの良さ・切れ味・使い勝手をお確かめ下さい」と案内し、品質の良さを実際に体験してもらうことで、1本10万円を超える高単価でも納得の上で購入してもらえるよう努めている。同社では、ここへきてInstagramなどSNSを活用した「景雲」ブランドの情報発信にも注力しており、グローバルに展開する同社の動向が今後ますます注目されよう。

(7) 株式会社谷組（北海道名寄市）

①地場の公共土木工事を主軸としつつ

フルーツトマトの栽培へも展開

株式会社谷組は、北海道北部の名寄盆地（上川北部地域）を拠点に、国、北海道、下川町および名寄市が発注する公共土木工事や、国道維持管理業務（冬期除排雪作業ほか）などを手掛ける地域密着型の総合建設業者である（図表2-28）。1941年に森林資源の豊富な下川町において創業以来、80年以上にわたって公共土木工事を中心に地域経済に立脚した揺るぎない事業基盤を構築してきた。また、2006年からは「フルーツトマト^{（注8）}」と呼ばれる高品質のトマト栽培も展開、当地に根差す建設会社としてユニークな一面も持ち合わせながら現在に至っている。

地場の建設会社として揺るぎない事業基盤を築いてきた同社であったが、2000年代半ばの“小泉構造改革”の流れを受けた公共工事縮減のあおりを受け、公共土木工事を主体とする同社をはじめ、全国の建設関連業者はおしなべて厳しい事業環境に置かれていた。

こうしたなかで、地域経済全体の活力そのものが失われていくことに危機感を抱いた下川町役場

では、（一財）下川町ふるさと開発振興公社が主体となり、地元の建設業協会に対してトマト栽培への参入を働きかけた。これは、主として町役場が運営する加工場で手掛ける人気のトマトジュース「ふるさとの元気」の原料確保を念頭に置いたもので、これに応えるような形で同社を含む地場の建設業者数社が、地元農家の全面的な協力も得てトマト栽培の実習を開始した。2006年春には特定法人貸付事業（農地リース）を活用して本格的に「フルーツトマト」の栽培をスタート。当初から苦戦する場面もあったものの、その後は徐々に軌道化していくにつれ

図表2-28 （株）谷組の概要



同社の概要		
社名	株式会社	谷組
代表	谷	博之
所在地	北海道名寄市	
創業	1941年（昭和16年）	
従業員数	約50名	
業種	総合建設業+農業	

（備考）写真（上）は谷博之社長（下川町移住交流サポートWEBより引用）、写真（下）は同社栽培のフルーツトマト（信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影）

（注）8. フルーツトマトとは、品種名ではなく、特別な栽培方法でつくられる高濃度なトマトの総称である。一般的なトマトの糖度が4～5度程度なのに対し、フルーツ並みの糖度8以上のものをフルーツトマトと呼ぶことが多い。水やりを少なくしながら育てるため、甘みが増し、通常のトマトに比べ小ぶりなのが特徴。

てトマトジュースの原料ばかりでなく、地域経済活性化も念頭に農協ルートでの出荷も本格化するようになっていった（図表2-29）。

なお、同社はあくまで建設業が主体であることを念頭に、農業参入にあたっての投入資源は必要最小限にとどめ、あくまで本業経営に無理のない範囲で手堅く実施することを心掛けてきた（参入当初の人員は専担者1名、初期投資額は総額2,000万円程度までと決めるなど手堅くスタート）。こうした中長期的な観点からの堅実な経営スタンスが奏功し、同時期に農業参入した全国と同業他社においてその後の事業縮小・撤退が相次いでいった中においても、同社のトマト栽培は今日に至るまで18年以上にわたって継続、同社の看板事業として定着していった^{（注9）}。

ちなみに、下川町を含む名寄盆地の気候自体は、朝晩と日中の気温差が大きいことなどから糖度の高いフルーツトマトの栽培には適しているとされている。しかし、実際に異業種からの新規参入業組が高品質のトマトを生育することは容易ではなく、同社においても今日至るまでにさまざまな研究と試行錯誤を重ねてきた。たとえば、当初はトマトの苗を直接土に定植して生育させながら栽培（土耕栽培）してきた。しかし、糖度の高いフルーツトマトをより安定的に生産していくため、2015年ごろからは連作障害防止の観点も含めてトマトの苗を直接土に定植せず1苗ごとにポットに定植、水分管理や栄養管理をきめ細かく行うこととした（図表2-30）。これにより、高糖度のフルーツトマトをある程度安定的に収穫することができるようになり、東京の百貨店などで贈答用の高級品として取り扱われるようなケースも増えていった。

なお、2022年からは、同社のトマト栽培専担者（施設管理課主任 佐藤好之氏）の下で同社オリジナルブランド「North★Sweet」を立ち上げ、卸売業者を介して首都圏の飲食店向けの高級食材としての取扱いにも注力している（図表2-31）。トマト栽培の現場に併設した直売所で

図表2-29 同社のトマト栽培ハウス



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表2-30 ポットで栽培される同社のトマト



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）9. 下川町の建設業者で現在もトマト栽培を継続しているのは同社1社のみとなっている。

図表2-31 トマト栽培専担の佐藤好之氏



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表2-32 直売所の看板



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

の販売(図表2-32)や、同社が運営するオンラインショップ「North★Sweet SHOP」での販売も堅調で、同社が手がけるフルーツトマトは、土木工事業を主体とする同社の中では年商の約4%程度に過ぎない商材でありながら、いまや同社の看板事業ともいえる存在となっている。

②“看板事業”として今後も手堅く継続していく意向

同社では、2024年4月には経済規模の大きい名寄市へ本社を移転するなど、今後も地場に根差した総合建設業者としての展開を軸に事業を進めていく方針に変わりはない(図表2-33)。とはいえ、その一方で20年近くの歳月をかけて軌道化させてきたフルーツトマト栽培についても、すでに同社の“看板事業”として、地域住民のみならず高級食材として首都圏の一部の飲食関係者の間でも定着しつつある。こうしたことから、同社では収支の安定化に最大限配慮しつつ、今後も事業として継続させていきたいと考えている。

一般的に定着困難とされることの多い建設業者の農業参入について、極めて堅実なスタンスの下で継続している同社のユニークな取組みは、並行して手掛けている路地もののグリーンアスパラ栽培の取組みなどと合わせて、今後も各方面から注目されていくことになりそうだ。

図表2-33 同社下川支店(旧本社)外観



(備考) 北星信用金庫下川支店提供

(8) 関口醸造株式会社（茨城県筑西市）

①米菓「お醤油屋さんのつけやき」が大ヒット

関口醸造株式会社は、1923年（大正12年）に茨城県西部で地場の醤油醸造業者として創業しつつ、現在では、それを“源流”とした「お醤油屋さんのおせんべい本舗」として、地元で収穫される米を使いながら、昔ながらの米菓（醤油せんべい）の製造販売を主力としている企業である（図表2-34）。同社の主力商品「お醤油屋さんのつけやき」（図表2-35）は、老舗の醤油醸造業者が醸し出すコク深い旨味と香ばしさに魅せられた根強い“つけやきファン”の支持を受け、同社を代表する絶対的な人気商品となっている^{（注10）}。

同社は、1960年代半ばまでは地場の醤油製造業者として手堅く事業を展開してきた。そうしたなかで、当時の主要販売先であった中小小売店が、スーパーマーケットの台頭（第1次流通革命）のあおりを受けて徐々に苦境に陥るようになり、こうしたことに危機感を抱いた当時の先代社長（現・代表取締役社長の関口恭史氏（66）の父親）が、1967年、自社の醤油と地元の米を使ったせんべいの製造へ参入することを決断、これを実行してきた。しかし、せんべいの販売も企業体力に勝る大手業者との競争は激しく、総じて苦戦が続いてきた。

こうしたなかで、1990年代半ばに入り、マーケット全体が健康志向を背景に減塩で軟らかめのせんべいが主流となるなか、同社の現業を牽引する立場になっていた関口社長は、大手業者との抜本的な差別化を図るため、「そもそも当社の源流は醤油屋だ。であれば、もっと醤油をふんだんに使

図表2-34 関口醸造株の概要



同社の概要		
社名	関口醸造株式会社	
代表	関口恭史	
所在地	茨城県筑西市	
創業	1923年（大正12年）	
従業員数	156名	
業種	醤油・米菓製造業	

（備考）1. 写真（上）は関口恭史社長、（下）は本社工場
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表2-35 同社の主力商品
「お醤油屋さんのつけやき」



（備考）同社ホームページより引用

（注）10. たとえば、同社の「お醤油屋さんのつけやき」にまつわる一連の商品群は、会員制大型スーパーを全国展開する「コストコ」の人気商品ランキング（米菓部門）で常に上位を占めるなど、根強い人気商品となっている。

って醤油味を前面に出した歯ごたえのある昔ながらのせんべいを手掛けよう。100人のうち1、2人が美味しいと言ってくればそれでよい。」という逆転の発想の下、「お醤油屋さんのつけやき」というネーミングで発売、これが今日に至る同社の大ヒット商品誕生につながっていった。その後、2004年には本社工場隣接地に和風造りの直売店をオープン（図表2-36）、これが口コミで“つけやきファン”の間に浸透し、その後の直売店展開（現在は茨城県内で計4店舗を展開中）や、オンラインショップの拡充などで販売チャネルの多様化も進展させながら現在に至っている。

図表2-36 本社工場に隣接した直売店



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

②地域経済とともに発展する“6次産業としての

昔ながらのおせんべい屋”を目指す

「お醤油屋さんのつけやき」を始めとした同社商品群は、100年の歴史を有する同社ならではのこだわりの醤油を主要な原料として生産されている。なお、現在は同社醤油の配合や製法を、わが国初の生揚^{きあげ}生産協業化工場として知られる「福島県醤油醸造協同組合^(注11)」（福島県二本松市）に引継ぎ、生揚（生醤油）までの工程を当組合へ製造委託している状況にある。同社では、仕入れた生揚（生醤油）を自社工場で火入れ^(注12)（加熱殺菌）することなどにより、同社ならではの風味や色合いを醸し出している。この特別な醤油を堅焼き生地 of 片面に二度付けして焼き上げることなどで、焦がし醤油のコク深い旨味や香ばしさが充分に引き出されており、これが同社の大ヒット商品「お醤油屋さんのつけやき」の存在感の源泉となっている。

今後についても同社では、競争力の源泉となっている伝統の醤油（図表2-37）を軸としつつ、地元・筑西エリアで収穫されたうるち米やもち米を原料として使用していくこ

図表2-37 同社の醤油の一例
（本醸造こいくち醤油）



（備考）同社ホームページより引用

（注）11. 福島県内の醤油醸造業者が結集して1964年に設立された、生揚（生醤油：搾りたてそのままの醤油）までの生産を手掛ける組合方式の協業工場。組合員として現在も県内60件近くの醸造業者が名を連ねる。生揚までを協業生産し、最後の仕上げは各々の醸造業者がその特色を生かして製造する仕組みは、「福島方式」とも呼ばれ全国の協業モデルとなっている。

12. 搾った生揚醤油に熱を加えること。一般的には80～85度の状態を10～30分程度維持した後に冷却していくことが多いといわれるが、風味や色合いを出していくうえで重要な工程であり、温度や時間にはそれぞれのこだわりもあるとされる。

とにこだわり、地元の農業者と共に発展を目指す、いわば“6次産業としてのせんべい屋”として存続していきたいと考えている。次代を担う関口社長の後継者も現場で頭角を現しつつあり、東日本大震災やコロナ禍など幾多の困難を乗り越えてきた同社のさらなる躍進が期待される。

(9) 株式会社川商ハウス（鹿児島県鹿児島市）

①鹿児島市内に特化して揺るぎない営業地盤を構築している不動産業者

株式会社川商ハウスは、鹿児島市内を中心に強固な事業基盤を構築している、賃貸用不動産の仲介・管理業者である（図表2-38）。1975年の創業以来、「物件管理についてはきちんと入居者対応できるエリアで展開すべき」という考えの下、今日に至るまで徹底的に鹿児島市内での事業展開にこだわり続け、現在の管理戸数は鹿児島市内を中心に約3万3,000戸と、地域トップレベルを誇る水準にある。鹿児島市内にターゲットを絞ったユニークなTVCM投入^(注13)（図表2-39）や、それと連動したインパクトの強い巨大看板の設置（図表2-40）、地元企業とタイアップした引越しキャンペーン（ex. 地元焼肉店の無料券と連携した「引越し焼肉」）など、積極的かつ集中的な広告宣伝活動の効果もあり、鹿児島市内では圧倒的な存在感を発揮している。

前社長の急逝（2023年4月）を受けて急遽、三代目社長へ就任した現・代表取締役社長の水谷学氏（62）は、先代社長が80年代後半の“不動産バブル”以前に都内の有力同業者より受けた「これからの不動産業は、物件管理による手数料収入が収益の中心になっていく」という言葉の示唆するものを受け継ぎ、引き続き“フィービジネス重視”の堅実経営を貫く方針を徹底しながら陣頭指揮にあたっている。

図表2-38 （株）川商ハウスの概要

		
		
同社の概要		
社名	株式会社川商ハウス	
代表	水谷 学	
所在地	鹿児島県鹿児島市	
創業	1975年（昭和50年）	
従業員数	約210名	
業種	不動産仲介・管理業	

（注）写真（上）は水谷学社長、（下）は鹿児島本社（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）13. 同社が1995年に投入した「アパートマンション、川商で探せ♪」で始まるユニークなローカル TVCMは、ランニングするラグビー部を先導する外国人の「シゴトカノジョ、ジブンデサガセ!!」というセリフとともに鹿児島市民に大きなインパクトを与え、その後も引き続き投入されるユニークなTVCM等の下、同社の知名度向上に大きく貢献してきたとされている。

図表2-39 同社のTVCM（1995年～）



（備考）同社ホームページより引用

図表2-40 同社の巨大看板



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

とはいえ、同社においても2020年以降のコロナ禍では、転居そのものの減少や、在宅率上昇に伴う騒音などの“困りごと”増加への対応によるコストアップなどで、収益的に苦戦する場面もみられていた。そうしたなかで、コロナ禍以前から水谷社長主導の下で導入していた、不動産仲介会社向けに開発された顧客管理（CRM）・業務改善クラウドシステム導入・活用の効果などもあり、厳しい局面を効率よく乗り切りながら今日に至っている。

なお、ユニークなTVCMなどで知られてきた同社の広告宣伝活動ではあるが、最近では、国内最大級の見逃しTV番組の無料配信動画サービス「TVer」への出稿や、各種のリスティング広告^{（注14）}、YouTubeやInstagram等のSNS活用など、インターネット経由の広告宣伝に軸足を移しつつある。とりわけ、Instagramの活用推進では、社内的に「フォロワー1万人計画」を掲げ、継続的かつユニークな情報発信で、引き続き若年層の取込みなどに注力している。

②近年ではネーミングライツなど地域貢献活動にも注力

2025年に創立50周年の節目を迎える同社では、近年、前社長の存命中から地域貢献活動を視野に入れた展開にも注力してきた。2019年には種子島の中種子町へ出店、空き家・空き地情報を集め、移住・定住希望者や進出を検討する企業とのマッチングなども進めている。同社進出後、同地区における航空自衛隊の馬毛島基地^{（まげしま）}（仮称）整備計画^{（注15）}の浮上などで経済活動も活発化、結果的に同社収益にも貢献する展開となっている。

また、地域貢献活動の一環として、文化・体育施設の命名権（ネーミングライツ）の取得も意欲的に展開している。具体的には、鹿児島市民文化ホール（鹿児島市）は2020年度より「川

（注）14. ユーザーが検索したキーワードに関連する広告が画面に掲載されるもの。「検索連動型広告」とも呼ばれる。

15. 防衛省主導の下で、航空自衛隊岩国基地（山口県岩国市）の一部を、種子島より約10km（船で30分程度）の距離にある馬毛島（まげしま、無人島）へ移転・整備する計画。2030年ごろの完成へ向けて、宿舎等の関連施設の一部が種子島側にも整備されることが予定されている。

商ホール」として、また奄美振興会館と名瀬運動公園市民球場（ともに奄美市）は、2023年度より「奄美川商ホール」と「奄美川商球場」として、一定の期間、それぞれの施設愛称で呼ばれるような展開となっている（図表2-41）。ちなみに、命名権料はそれぞれの施設の維持・管理費などに充てられていく見通しで、同社の地域貢献は県庁所在地・鹿児島市の枠を超えて県内広域への広がりもみせている。

水谷社長は、2025年に創立50周年を迎えるにあたり、あらためて“100年企業”へ向けた新たな経営ビジョンを全従業員に示しつつ、独自に「自律型ポジティブ人材」という人事理念を掲げ、人事評価制度の整備など、これまで以上に内部管理体制の整備強化も進めることで、県都・鹿児島市を中心とした強固な事業基盤を一段と強化していく意向である。地域で圧倒的な存在感を誇る同社の、今後のさらなる躍進が期待されよう。

図表2-41 同社のネーミングライツ3施設



（注）写真上から川商ホール（鹿児島市民文化ホール）、奄美川商ホール（奄美振興会館）、奄美川商球場（名瀬運動公園市民球場）
（備考）各施設のホームページ等より引用

(10) 株式会社境田商事（秋田県秋田市）

①徹底した品揃えで近隣の百貨店をも凌駕する 食器専門店

株式会社境田商事は、JR 秋田駅西口に直結した「仲小路商店街」で専門店「食器のさかいだ」を展開する、各種食器類の卸・小売業者である（図表2-42）。業歴70年を超える専門業者として、ホテルや飲食店向けの卸売の売上構成比がおよそ半分を占める状況にある一方、1983年より現在の場所で展開している直営店「食器のさかいだ」の存在感は絶大で、「ここに来れば欲しい商品が必ず手に入る」といった“信頼感”は、顧客の支持のみならず、近隣の競合店（百貨店）にまで浸透している。「かつては『さかいだに行けばお探しの食器についても調べてもらえますよ』と言っていた百貨店の店員もいたらしい」とのエピソードは、徹底した品揃えで近隣の百貨店をも凌駕する、同社の存在感を象徴するものとなっている。

先代社長（夫）の急逝を受けて2009年より急遽、三代目社長に就任している境田幸子氏（73）は、当初は食器類に関する知識がほとんどなかったこともあり、産地別（メーカー別）に食器類をナンバーリングしてレジと連動させるなどで、内部管理強化と併せて商品知識の向上に努めることで、現在につながる事業基盤を着実に築いていった。境田社長は、先代社長が常日頃から抱いていた「秋田があるから自分たちが商売出来ている、だから秋田を大切に、仲小路商店街のことも1店舗だけ元気じゃだめで、とにかく商店街をみなさんに歩いてもらって、どの店舗も元気でなければいけない」との想いを引継ぎ、「食器のさかいだ」が立地する仲小路商店街全体の活性化に向けた活動にも積極的に取り組んでいる。

境田社長は、「そもそも食器は必要とされているのか」という危機感を常に念頭に置きつつも、「そこで『食器のさかいだ』では何を売るか」を日々模索し、さまざまなチャレンジを繰り返しながら事業を展開している。

例えば、「当店ならではのオリジナル商品がもっと必要だ」と考えた境田社長は、秋田県の

図表2-42 株式会社境田商事の概要



同社の概要		
社名	代表	株式会社境田商事
代	表	境田幸子
所在地		秋田県秋田市
創業		1949年（昭和24年）
従業員数		12名
業種		食器類卸・小売

（注）写真（上）は境田幸子社長、（下）は「食器のさかいだ」の店内
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

伝統的工芸品「川連漆器^{（注16）}」の若手蒔絵師の「漆を使った蒔絵をガラス食器にも施してみたい」という提案を取り入れ、川連漆器の蒔絵技法をガラス食器に加飾した自社企画商品「川連蒔絵グラス キラウルシ」を投入している（図表2-43）。秋田の伝統技術を活かした独特の風合いが人気を呼び、文字入れした木箱に収納したぐい呑みセットなど、数々の人気商品を生み出しており、いまや同社の主力商材のひとつとなっている。ちなみに、「川連蒔絵グラス キラウルシ」は、“おもてなし”を実践している企業や商品等を発掘しているOMOTENASHI NIPPON 実行委員会において、2022年度の「おもてなしセレクション」に登録されるなど、各方面からの注目度合いも高まっている。

図表2-43 「川連蒔絵グラス キラウルシ」



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

また、食器専門店ならではの顧客サービスの一環として、漆芸の卓越技能者^{（注17）}（現代の名工）の1人である齋藤國男氏の協力を得て、伝統的な器の修復方法である「金継ぎ」を取り入れている（図表2-44）。金継ぎとは、欠けたり割れたりした器を主に漆と金粉で修復する日本の伝統的な修復方法で、あえて傷（割れ目）を景色としてとらえることで、元の器とは違った風情や味わいが醸し出されるともいわれている。基本的に毎月1回、

図表2-44 売場の一角に設置した「金継ぎ」



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

食器店の2階に同社が併設している「ティールーム陶」で、地元の“現代の名工”に金継ぎを直接依頼できる機会を設けており、大切に使っていた器や思い出がある器が割れてしまったという顧客に対して、食器専門店ならではの付加価値の高い修復サービスを提供している。

このほか、近隣の美術館や学校と連携した来街者の取込み、店舗の表通りに面した一角に設けた若手陶芸作家を応援するためのスペース「OMOTE ギャラリー」での期間限定の企画展開催など、来店客増加へ向けて日々試行錯誤を繰り返している（図表2-45）。

（注）16. 秋田県の旧・川連町（現・湯沢市）に伝わる伝統工芸品。椀、膳、重箱などに沈金（漆面を彫った文様に金粉等を押し込む装飾技法）や蒔絵（漆面が乾かないうちに金粉などを蒔くことで器面に定着させる装飾技法）などの飾りが施されたものを中心に産地を形成している。1976年に国の伝統工芸品に認定された。1996年には秋田県の伝統工芸品にも選定されている。
17. 厚生労働省が管轄する「卓越した技能者表彰制度」に基づき、厚生労働大臣によって表彰される技能者の通称。1967年の創設以来、金属加工、機械器具組立・修理、衣服仕立、大工など、表彰者は累計4,000名以上にも及ぶ。

②「食器のさかいだ」の好立地を最大限に活かし
ながら事業の継続・発展を目指す

食器専門店（陶器店）として季節感を大事にしている境田社長は、常に試行錯誤を繰り返しながらも、四季折々の季節感に富んだ売場づくりを通じて、食卓を楽しく潤す食住空間を提供し続けていきたいと考えている（図表2-46）。なお、実際の売場づくりやSNSを通じた情報発信などについては、顧客ニーズの変化を熟知している売場従業員たちの感性を最大限に活かすような形で進めていければと考えている。

今後についても境田社長は、常に自ら試行錯誤を繰り返しながらも、取締役として共に事業を支えている長女の境田未希氏（43）や、ガラス作家として秋田のガラス工房や自宅工房で制作に励んでいる次女の境田亜希氏（42）らとも連携し、地域社会の一員として「食器のさかいだ」の好立地を最大限に活かす方策も模索しながら、事業を継続・発展させていきたいと考えており、次世代との連携を軸とした今後の同社のさらなる躍進が期待できそうだ。

図表2-45 「食器のさかいだ」外観



（備考）1. 店舗1F手前に設置されているのが「OMOTE ギャラリー」、左手階段を上った2階が「ティールーム陶」
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表2-46 季節感を演出した店内の例



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(11) 日東香料株式会社（東京都目黒区）

①業歴50年超の香料専門企業

同社は、1963年（昭和38年）に現・代表取締役社長の今井佳代子氏（47）の祖父が創業して以来、50年以上にわたって食料品向け香料（フレーバー）などの開発製造販売を手がけてきた、各種香料の専門企業である（図表2-47、2-48）。近年では、長年培ってきた独自の調達網を活かした産地限定の農産物加工品の仕入販売や、特注のシーズニング（粉末調味料等）の受託製造（一部外部委託）など、周辺分野へも積極的に展開を広げている。

主力の香料事業は、業務用マーガリンの製造を手がける大手加工油脂メーカー向けのバターフレーバー（バターの香りがする香料）を中心としつつ、香粧品用調合香料（フレグランス）も手がけるなど、極めて幅広いジャンルで展開している（図表2-49）。ちなみに、業務用マーガリンのユーザーは、わが国を代表する大手菓子メーカーやパンメーカーなどであるケースが多いため、結果的にそれらメーカーが手がける最終製品（クッキーなどの焼き菓子や食パンなど）の多くで、同社の香料が使われているといった状況にある。

長年にわたって独自の配合度合いなどが受け継がれてきた同社の香料は、あたかも“秘伝のたれ”のごとく、独自性の高い調合技術で相応の顧客満足を実現している。また、主要顧客企業との取引関係は数十年単位にも及ぶため、開発部門を中心に長年の信頼関係が構築されており、顧客企業からの細かい要望等をくみ取りやすいポジションを確立している。そうした流れのなかで、同社では香料以外の事業についても徐々に広げていく方向

図表2-47 日東香料株の概要



同社の概要		
社名	代表	日東香料株式会社
代表	所在地	今井佳代子
所在地	創業	東京都目黒区五本木
創業	従業者数	1963年（昭和38年）
従業者数	業種	6名
業種		香料製造販売

（備考）写真（上）は今井佳代子社長（信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影）、写真（下）は開発風景（同社提供）

図表2-48 同社本社の看板



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

にある。例えば、ある特殊な原材料を配合してみたいという顧客からの要望があったような場合に、同社において調達先の取扱い業者等との調整を進めるなどの形で、卸売事業としてビジネス化へ繋げている。また、いわゆる“ご当地ポテチ”向けのシーズニングの開発や、顧客ブランドによるオリジナル調味料の開発など、多品種少量になりがちな分野での顧客サイドのこだわりを、同社のノウハウを集約しながらキメ細かく再現し、外部の粉末加工メーカーなどとも適宜連携することで製品化実現に数多く貢献してきた。

さらに、今井社長就任以降のここ10年は、主力の香料事業の海外展開にも注力している。最近では、マレーシアの地元香料メーカーの協力を得て「NITTO」ブランドのハラール対応香料の製造販売も展開するなど、今井社長の主導の下で活動領域は着実に広がっている。

②事業のシナジー効果を発揮しながら引き続き顧客の要望にワンストップで対応へ

香料というニッチな分野を軸に堅実経営を続けている今井社長ではあるが、今後についても、現在の三大事業（香料事業、卸売事業、受託製造事業）を水平展開することでシナジー効果を生み出し、顧客の細かい要望にワンストップで対応していける体制を一段と強化していきたいと考えている。また、それらの独自性を堅持しながら、健康志向に配慮したヘルスケア分野や、市場の成長性をにらんだペットフード関連分野など、新たな領域の開拓にも注力していく意向である。

こうしたなかで、研究熱心な今井社長は、城南信用金庫が主催する若手経営者育成塾「未来塾」の卒業生で構成されるOB組織にも積極的に参画し、先代から事業を承継したタイミングなど、同じような境遇にある経営者仲間との交流を深めつつ、人的ネットワークをフルに活用することで新たなビジネスにもつなげてきた。同社が手がける香料分野は関連する業種・業界も多いとみられるだけに、今後についても、こうした異業種交流の機会が同社に思わぬビジネスチャンスをもたらすようなケースもありそうだと（図表2-50）。

図表2-49 開発現場で従事する今井社長



（備考）同社提供

図表2-50 本社外観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影