

持続的発展可能性を持つ経営

～「2007年度商学調査実習」の調査結果から～

The Management Style with Continuous Possibilities

～based on the Research of the Business Management in Sumida and Ebetsu～

高 木 清

要 旨

「持続的発展可能性を持つ経営」をテーマにして、ここ数年「商学調査実習」という科目で学生諸君と企業調査を行っている。サブテーマにあるように2007年のこの調査実習で得られたデータを整理した結果を述べている。そこからは、独自の技術・ノウハウを活かす経営、自前技術とその螺旋型発展を含む独自・独創の経営スタイル、地域との関係で企業同士の横のつながり、さらに企業と地域住民（雇用や生活の場・文化・芸術・工芸など）との関係や自治体の支援の課題がどのようなものなのかを述べている。

キーワード：「持続的発展可能性を持つ経営」「技術・ノウハウ」「独自・独創の経営スタイル」「地域」「人的資源」

目 次

はじめに

- 1 調査対象企業について
- 2 2006年度売上高とこの間の業績動向について
- 3 主力製品・商品・サービス
- 4 取引先、顧客の地域について
- 5 経営のあり方あるいは方向性とかかわって1
— 大企業との差異化 —
- 6 経営のあり方あるいは方向性とかかわって2
— 同業他社に対する競争戦略 —
- 7 経営のあり方あるいは方向性とかかわって3
— 全国展開について —
- 8 経営上の重点課題と日々の経営で努力していること
- 9 経営で努力して効果があったこと
- 10 地域の維持・発展で必要なこと
- 11 職住接近
- 12 地域と経営についての意見

むすびにかえて

はじめに

「持続的発展可能性を持つ経営」というテーマは、2002年度の「商学調査実習」（山形県天童市を中心にして）に参加した学生諸君との議論をもとに提示さ

れたものである。以後、このテーマが、その言い方には若干の違いのあるものの、今日までわれわれの「商学調査実習」に一貫して掲げられてきた。

ところでこのテーマは、北原直先生とともに行ったそれ以前の岩手・盛岡、新潟・長岡、石川・金沢での「商学調査実習」のなかで生まれたとあってよい。大都市圏から離れて立地されているにもかかわらず、着実に発展し、確実に成果を上げていると見られる地方の中堅・中小企業が想像していたよりもかなり多く存在している、という実感を強くもったからである。ただし、それは地方に限ったことではない。そうした企業は大都市圏を含めどこにでもあ

るはずである。重要なことは「着実に発展し、確実に成果を上げている」元気な企業として「持続的発展可能性を持つ経営」をつくりあげてきたものが何かということであろう。

それでは、「持続的発展可能性を持つ経営」とは何か。だが、このことを実現させる要因と企業経営や管理のあり方などを含めて、いまだにその定義は明確ではない。とはいえ、「着実に発展し、確実に成果を上げている」可能性の一端を示してくれる根拠として、われわれは、「07年度商学調査実習」で行なわれた聞き取り調査を中心とする調査の概要を整理しておきたい。

このことを取り結ぶ視点は、経営者の会社のとらえ方がどうであるのか、経営戦略を含めた企業経営の管理についての考え方がどのようなものなのか、独自の技術・ノウハウをどう活かしているのか、あるいは自前技術とその螺旋型発展を含む独自・独創の経営スタイルをつくっているのか、地域との関係で企業同士の横のつながりが密なのか、企業と地域住民（雇用や生活の場そして文化・芸術・工芸など）との関係がいかなるものか、自治体の支援がどのようなものであるのか、といったことにある。

この「07年度商学調査実習」（以後「07調査」と略記）で使用した聞き取り用の調査票は学生諸君の問題意識や関心をもとにわれわれの討論のなかでつくられた¹⁾。

この調査では、企業経営や管理のあり方と企業の地域へのかかわりなどについて地域的な違いを知るために、墨田区と江別市の製造業企業および卸売り店・商店を対象にした。調査対象企業数は、墨田区が19社（うち、製造業企業12社、卸売り店・商店7社）、江別市が12社（うち、製造業企業6社、商店6社）であり、全体では31社となっている。この31社に学生が2人一組になって訪問して、調査票をもとに聞き取り調査を行った。調査期日は、墨田区が2007年9月27日に、江別市については同年11月13日および20日に行った。

「07調査」の調査項目は以下のとおりである。(0)会社名と回答者の氏名、(1)事業開始年、(2-1)2006年度売上高、(2-2)業績の良し悪し、(3)就業者数、(4)主力製品・商品・サービス、(5)大企業との差異化、(6)同一業種での競争戦略、(7)経営戦略、(8)社員の住まい、(9)取引先、顧客の地域、(10)経営上の重点課題、また日々の経営で努力していること、(11)経営上の努力で効果があったこと、(12)地域を維持・発展させるのに必要なこと、(13)商店街について、(14)コミュニケーションについて、(15)企業の社会貢献、地域貢献、(16)地域と経営についての意見、の16項目である。ただし(10)の項目と(11)の項目は質問内容が製造業向けの設問になっていたため江別市の商店では行っていない。また(13)および(14)の項目については、紙幅の関係もあってここでは扱っていない。別の機会に譲りたい。

1 調査対象企業について

1-1 調査対象企業の平均事業開始年

経済環境の急激な悪化や技術とニーズの急速な変化、くわえてグローバル化が進展してきた厳しい競

争場裏のなかで、企業を維持・発展させながら経営を行っている企業がある。そうした企業が大企業だけでなく、いろいろの地域の中堅、中小企業にあることをわれわれは見出す。「老舗」をその好例としてあげることができるであろう。老舗とは「創業や設立から100年以上（1908年以前の創業または設立）経った営利法人（学校法人や宗教法人を除く）」²⁾といった常識的にも受け入れられる理解に立ってよいだろう。つまり、長生きの、潰れない「強さ」をもつ企業が「老舗」だといえる。

このような「老舗」企業が「強い」企業だと理解することに誤りがなければ、経営の持続的発展可能性を知るために、企業の年齢、つまり事業の継続年数を知っておくことが、このことの理解を助けてくれるであろう。それは継続できたことの証が、それ自体としてある意味で成果あるいは「強さ」になっているからである。「07調査」は、事業開始年を聞いている。

製造業企業の平均事業開始年は、表1にあるように、墨田区の調査対象企業が1946.2年であり、江別市の調査対象企業全体についてはその創業年が1963.2年という回答であった。ここに2つ確認できることがある。1つは、50年以上にわたって持続している企業があるということ。例えば、1905年創設の商店、1918年創設の製造業企業など50年以上継続して事業を行っている企業が12社ある。2つは、墨田区では卸売り店・商店の平均事業開始年が製造業企業よりも早いことであり、江別市では逆に製造業企業の方が創業年の早いことを確認できる。標本数が少ないので確たることは言えないが、いわゆる立地条件が大きな影響を与えたことは疑いないことであろう。そこには、創業者と後継者の魂（ガイスト）をつくり、はぐくむ地理的、人的、経済的環境、生活環境そして歴史、さらに彼らのネットワークに影響を及ぼす街のでき方、取引先との関係、などの諸要因がかかわっている、といえるであろう。

表1 平均事業開始年

	平均事業開始年
墨田区・卸売り店・商店	1944.7年
墨田区・製造業企業	1947.0年
墨田区・調査対象企業全体	1946.2年
江別市・卸売り店・商店	1967.2年
江別市・製造業企業	1959.2年
江別市・調査対象企業全体	1963.2年

1-2 従業員数について

調査対象企業の1社当たり平均従業員数は表2のとおりである。卸売り店・商店では墨田区の方が従業員数の多い結果になったが、これは個人企業的商店とは違う「卸売り店」と商店だが豆腐など食品製造を行っている商店の従業員数が比較的多かったためとみられる。製造業企業の従業員の規模は、江別市の企業の方が大きい。また、「07調査」は、パートタイマー従業員が何人も聞いている。墨田区のパートタイマー比率は約25パーセントであり、江別市ではその比率は約73パーセントであった。

2 2006年度売上高とこの間の業績動向について

「07調査」を行った2007年の『経済白書』は「2002年初以降、息の長い景気回復が続」き、「長い低迷のトンネルを抜け出すまでには10年を超える長い時間が費やされ」たが、「主要行の不良債権問題は正常化し、企業が抱える3つの過剰もほぼ解消する」といった経済動向の認識を示していた。「07調査」では、前年の売上高を聞いている。

調査対象企業の売上高はどのくらいだろうか、地域ごとの2006年度の売上高を、表3に示している。

もっとも大きな売上高をあげた企業は、墨田区の

卸売り店・商店で43,000万円、墨田区の製造業企業で240,000万円、また江別市の卸売り店・商店では15,000万円、江別市の製造業企業では718,000万円、であった。それに対して売上高のもっとも少なかった企業は、墨田区の卸売り店・商店で1,800万円、墨田区の製造業企業で3,600万円、そして江別市の卸売り店・商店で3,900万円、江別市の製造業企業は44,000万円であった。1人当たりの売上高は卸売り店・商店、製造業企業のいずれも墨田区の方が高くなっている。

また、「07調査」では、「5年前と比べると今の業績は、良くなりましたか、悪くなりましたか」と業績の良し悪しを聞いている。その結果は表4のとおりである。表からもわかるように、卸売り店・商店では「かなり良い」と「良い」という回答が墨田区、江別市の両地域でともに無かった。その逆に「悪くなった」と「非常に悪い」にかなり多くの回答が寄せられた。製造業企業は、卸売り店・商店に比べて、傾向的に良い結果が出ている。地域別には江別市の方が「良い」傾向が強く出ている。

2-1 業績が良くなった理由（墨田区）

墨田区では、業績が良くなった理由には次のようなことがあげられている。

「HPを開設し、モノづくりに関することをやった

表2 平均従業員数

	平均従業員数		平均従業員数
墨田区・卸売り店・商店	5.43	江別市・卸売り店・商店	3.33
墨田区・製造業企業	21.08	江別市・製造業企業	185.40
墨田区・調査対象企業全体	15.32	江別市・調査対象企業全体	86.09

表3 2006年度の調査対象企業売上高（単位：万円）

	売上高	1人当たり売上高
墨田区・卸売り店・商店	9,271	1,707.9
墨田区・製造業企業	39,158	1,857.3
墨田区・調査対象企業全体	28,147	1,837.8
江別市・卸売り店・商店	9,180	1,639.3
江別市・製造業企業	228,167	1,476.8
江別市・調査対象企業全体	128,627	1,481.6

表4 この間の業績の良し悪しの割合

墨田区 (卸売り店・商店：n=7，製造業企業：n=12)					
	かなり良い	良い	変わらない	悪くなった	非常に悪い
卸売り店・商店	0.00%	0.00%	14.29%	71.43%	14.29%
製造業企業	0.00%	41.67%	41.67%	16.67%	0.00%
全体	0.00%	26.32%	31.58%	36.84%	5.26%
江別市 (卸売り店・商店：n=6，製造業企業：n=6)					
	かなり良い	良い	変わらない	悪くなった	非常に悪い
卸売り店・商店	0.00%	0.00%	33.33%	66.67%	0.00%
製造業企業	16.67%	50.00%	16.67%	16.67%	0.00%
全体	8.33%	25.00%	25.00%	41.67%	0.00%

こと」【S-M-2社】。「①新しく機械が入り、幅が広がった。②仕事の幅が広がり売り上げが上がった」【S-M-5社】。「建築金物を作っている少ない鋳造業で、競争相手が減ってきている。昔14社あった同業他社も今では1社のみである。自分でやれる力を身につけている。取引先に大手1社が増えたこと」【S-M-6社】。Ipodなどの部品も扱っている企業では、「大手と付き合っている。その影響で設備投資をして売り上げが上がった」【S-M-9社】、「昔半導体をやっていた関係で大手の取引があったことが影響した。墨田区に3台しかない機械を導入したことが寄与している」【S-M-12社】。「オーディオのデザイナーからの注文でばねの工芸品をつくる」といった雑貨と競争相手の職人がやめているためだが、難しい仕事が増えたことが寄与している」【S-M-10社】、などが業績を上げた理由になっている。

このように、新しい機械設備の導入や取引相手をふやしたなどの積極的な理由と競合企業や職人が減って結果として業績が良くなったといった事情が寄与している、とみられる。

2-2 業績が良くなった理由（江別市）

江別市では、次のようなことがあげられている。

「販売戦略の変更（インターネットによる販売等）が寄与した」【E-M-1社】。「①商品開発力の強化（名店を使った商品：『てつや』や『純連』など。北海道シリーズでの北海道のラーメンを生かした商品。例えば、札幌みそラーメンなど。江別小麦を使った商品として地元の特色を生かし地元の人に支持される）。②物流システムの強化（東北～東京～中部～関西・九州の専用の物流網の強化）。③ローコスト取組の強化（生産ラインの共有化、生産管理情報システムの構築：毎日注文があるので、コンピュータに取り込み、効率を高めた）」【E-M-2社】。「卸売が90%を超えており、グルメ界において、郵政関連団体を通し通信販売を行っている。あとは、大手に卸して売り上げを伸ばしている」【E-M-3社】。「新規の取引先、PB（プライベートブランド）に力を入れた」【E-M-4社】、などとなっている。

江別市では、総じて積極的な経営が功を奏したとみられる。

2-3 業績が悪くなった理由（墨田区）

墨田区では、業績が悪くなった理由に、つぎのようなことがあげられていた。

「競争の激化で単価を下げられた」【S-M-3社】。「①手離れ（相手に渡す）までにいちいち検査を受け

付加価値を付けなければならなくなり、時間と手間がかかるため。②最初に顧客を得る時点での審査が厳しく、新規の顧客を得るのが困難」【S-M-4社】、などがあげられている。

「不景気、構造改革、大型店の増殖」【S-S-1社】。「周りにスーパーができた。買いに来る人の流れが変わった」【S-S-2社】。「周りの環境、商業環境が悪くなった。食べ物屋さん等は影響を受けている。この商店街は日曜やらなくなった。平日は良いが、日曜は若い人がクルマで行ってしまうようになったことが原因ではある。立地が悪い、交通アクセスがないことがこれまで良い方に作用してきた」【S-S-3社】。「商店街自体の集客力が落ちたため」【S-S-4社】。「大型店が近くにでき、客の分散したことによって売上げが減った」【S-S-5社】。「近くにスーパーができ、客足が遠のいた。日曜に休みの店がある、営業時間などの問題。パートに出ている主婦が帰ってくる時間に開いていない。駅から離れている割にはまだいいほう。高齢化が進んだことがある。子どもが1人ふたりだけとなり、食べ物を食べなくなった。コロッケ1つとか2つくらいで、1人当たりの単価が3分の1に下がった。若い人にあつた、ニーズに合うものがない。大型店があるので食べ物を買わなくなった。子どもに食べさせるものの栄養を気にする。牛乳ではこれっきゃない式で。品数が少ない、楽しみがない。遊ぶ楽しみが必要だろう」【S-S-6社】。

総じて、景気との関係で売り上げが悪くなっていることを窺わせている。また商店では大型店との関係が影響している。

2-4 業績が悪くなった理由（江別市）

江別市では、業績が悪くなった理由が次のようにいわれている。

「全国的に数量が5%減っているから」【E-M-6社】。

「①景気の悪さ。②学生がバイクを買わなくなった」【E-S-6社】。「昼に人がいない。パートなどに出ている。高齢化。みんな忙しそうに見える。生活におわれている。店主が7つの役職をもって会議などで店を閉めることがある、自己犠牲」【E-S-2社】。「道路の発達により消費者行動が変化。商品の卸先の8割がスナックなどの飲食店、2割が店売りで、スナックの売上と共に減少。価格の安い大型店で購入する顧客の増加。大型店の出店により中心地が移行」【E-S-1社】。「昔は高額商品が信頼のある地域店でしか売れなかったが、大型店の安売りにより

大型店で買い物をする人が増えたため」【E-S-3社】、だとしている。

需要の落ち込みが影響しているとみられる。また、商店では墨田区と同じように大型店との関係が影響している。このような要因は次の「顧客が減った事情」でさらに明らかにされている。

2-5 江別市商店の顧客が減った事情

江別市の商店には、顧客が減った事情はどの辺にあるのかを聞いている。

「昔は中心地であったが、行政区域が分散したため、客足が遠のいた」【E-S-1社】。「客が忙しい。不景気で給料が低い、父親の小遣いが減る、消費の低下。パチンコ屋などでも客は高齢者が目立つ」【E-S-2社】。「30年前若者だった人が現在高齢者になったため」【E-S-4社】。「子供の小さい家庭の消費が大きいのだが、地域の高齢化が進み、消費が少なくなっていることが要因」【E-S-5社】。「八百屋、魚屋、肉屋等が売れなくなって店を閉めてしまった。残っているのは床屋・自転車屋。床屋は店主が若く、努力している。商店街の活性化はどうしようもない。好きでやっているからしょうがない。大きく（事業拡大）なれなかった自分が悪い」【E-S-6社】、など少子・高齢化、不景気、客の多忙化、地域が分散しているなどがその要因になっている。

2-6 業績が変わらなかった理由

業績が変わらなかったと回答した企業はその理由につきのようなことをあげていた。

墨田区では、「①業界を囲む環境は悪くなった。パイ自体が縮んできていること、樹脂製品と外国製のものが使われており、金属容器が減っている。②社内対応を行った結果、変わらないということになった。売り上げ減でも利益が変わらないように努力してきた。付加価値を生むのは表面処理である。これがわが社のコア・コンピタンスになっている」【S-M-11社】などであった。

江別市では、「利益を残すため少数精鋭でいろいろなみでのリストラを行い、コスト削減を行った。コストが一番かかる人件費を抑えるため採用を抑えていた」【E-M-4社】。「介護用品の取り扱いを始めた事により」【E-S-5社】、などといったことよってである。

3 主力製品・商品・サービス

各社の業績に影響をおよぼす主力製品・商品・サービスとしてあげられたものは一覧表に示されている（表5）。

表5 調査対象企業の主力製品・商品・サービスの一覧

墨田区製造業企業の主力製品・商品・サービス	
S-M-1社	プレス金型、金属部品、ワイヤーカット加工
S-M-2社	プラスチックの射出成型、開発・委託サービス、自社商品の開発
S-M-3社	化粧品容器、クリーム容器
S-M-4社	ボルトの頭の六角レンチの穴あけ、パソコンのサーバーなどの細かいパーツ、フルーツのリングカップ
S-M-5社	手術台の部品、理科の実験の道具、芝刈り機のローラー
S-M-6社	ドアの取っ手（特殊なもの→殺菌室など）、ちょうつがい
S-M-7社	精密用の小ネジ、トラック向けのリベット
S-M-8社	刻印機・刻印・金型、刻印装置
S-M-9社	工業用ゴム（船の冷蔵庫のパッキン等）、プラスチック製品・加工（パソコンの樹脂等）、金属の加工品（ギア等）
S-M-10社	ばね部品、ばね雑貨
S-M-11社	化粧品容器（98%を占めている）
S-M-12社	機械部品、医療器具
江別市製造業企業の主力製品・商品・サービス	
E-M-1社	小麦粉、ふすま（小麦の皮）、食料品
E-M-2社	生麺類（ラーメン・うどん・そば・焼きそば等）、乾麺類（寒干しラーメン等）、調理麺類（コンビニ向け調理済み麺類）
E-M-3社	骨付きソーセージ、石狩川ベーコン、ビーフハンバーグ（グルメ界が中心）
E-M-4社	ダム管理装置、電気式人工喉頭、通信装置・遠方管理
E-M-5社	夕張メロンゼリー（70%）、チーズケーキ（10%）、PB、ゼリー、グラタン、かぼちゃ（20%）
E-M-6社	大型クラフト紙袋、粉入袋、農産袋

表 5 (つづき)

墨田区卸売り店・商店の主力製品・商品・サービス	
S-S-1社	紙製品：ノートの背クロスの卸、紙の特殊な分野、ファイルの材料：ビニール布の板紙
S-S-2社	靴、サンダルなど、夏場の下駄など
S-S-3社	赤飯、団子、大福
S-S-4社	肌着
S-S-5社	豆腐、がんも、厚揚げ（国産大豆を使い、独自の大豆の栽培や天然のにがりを使用）
S-S-6社	ワールド等のメーカーものの商品
S-S-7社	精肉、惣菜
江別市卸売り店・商店の主力製品・商品・サービス	
E-S-1社	ビール、焼酎、日本酒
E-S-2社	コーヒー、軽食
E-S-3社	薄型テレビ、全自動乾燥洗濯機
E-S-4社	証明写真、クラス写真、葬儀用の遺影写真
E-S-5社	高齢者向けの靴、布団、ギフト用品
E-S-6社	マウンテンバイク系、家庭用除雪機、変形車、クロスバイク

4 取引先、顧客の地域について

確実に成果を上げようとする企業はその取引関係が狭いのか、広いのか。そしてその地理的距離がどのくらいなのか、つまり主要な取引先企業または顧客がどのように分布しているのかは「持続発展可能性」とも関係する要因として知る必要がある。「07 調査」は一覧表で示した5つの地域のうちから取引先の多い順に3つあげてもらった。墨田区は、①墨田区(同一地域)、②江東区、台東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区など隣接の区(近隣地域)、③23区内、④これ以外の都県、⑤外国、の区分にした。同様に、江別市は、①江別市(同一地域)、②札幌市(近隣地域)、③道内、④道外、⑤外国、の区分にした。なお、多い順に、3点、2点、1点のスコアをつけている。その結果が表6、表7に示されている。

表からは、卸売り店・商店の市場域は、墨田区で

はかなり同一地域と強い関係があるとみられる。製造業企業では、同一地域と近隣地域以外ではほぼ同じような展開を見せているが、近隣地域との関係は江別市企業の方がより強く、墨田区の企業では同一地域との取引関係の関連性がより強く現れている、といえる。

5 経営のあり方あるいは方向性とかかわって1

— 大企業との差異化 —

「07 調査」は、「御社が大企業には真似のできない、負けないことにはどのようなことがあるのでしょうか」と大企業との差異化について経営のあり方あるいは方向性がどのようなものかについて聞いている。回答内容は表8-1から表8-4のとおりである。

表 6 取引先、顧客の地域（墨田区）

墨田区の顧客地域	1 墨田区	2 江東区など隣接の区	3 23区内	4 これ以外の都県	5 外国
卸売り店・商店 (N=6)	17	9	2	0	0
製造業企業 (N=11)	12	11	14	13	0

表 7 取引先、顧客の地域（江別市）

江別市の顧客地域	1 江別市	2 札幌市	3 道内	4 道外	5 外国
卸売り店・商店 (N=4)	11	6	6	0	1
製造業企業 (N=6)	4	11	7	8	0

表 8-1 大企業との差異化，墨田区製造業企業の回答

墨田区製造業の回答内容	
S-M-1社	小回りの良さ，速さ。即決判断が可能。
S-M-2社	開発案件や試作品の製作，大企業なら断ることもやる，横のつながりができる。
S-M-3社	特別なものはないが強いていうなら信頼関係。
S-M-4社	製品開発のアイデアを出しやすい。利益だけでなくやりがいも重視。フットワークが軽い。
S-M-5社	融通がきく。企業が小さいので周りの企業と仲がいい。
S-M-6社	大企業が手を出せない分野。ほかの企業と連携を結びつけるのがノウハウ。
S-M-7社	ネジの会社は大きな企業はない。同業も少ない。このため影響が少ない。他の会社と現状では差異化できていない。小さいものを主力とし，今後，技術的にも品質的にも高めることで差異化していきたい。ネジはなかなか差異化が難しいので多角化することを考えている。
S-M-8社	刻印の業界はニッチな世界でひとつひとつの仕事が細かい。さらにお客様の要望が細かいため人による手作業が必要になる。だから，大企業が入りにくい小ロットで機械での完璧な仕上げはできない。
S-M-9社	フットワークの良さ，小回りが利く，見積もり・生産が早い。
S-M-10社	大企業もスキルをもっているものもあるが，特殊なばね製造，特殊モノの技術では，職人として負けない。仕事をする時間が長くなる。
S-M-11社	融通性があること。業績が上がらないと30%平気で俸給を下げることを方針にしています。もちろん，従業員さんたちへの適用は最後です。まず，経営陣が率先してやります。昨年は，業績が悪く，経営陣が30%減，部長クラスが20%減をしました。変な意味でこういうことになると活力が出てくるようです。業績が戻ればもとに戻すことにしていますから。大企業との違いは，会社に対する考え方が違うと思う。会社は，株主，オーナー，従業員のものですが，株主配慮はない。配当はいくらを考えるより，従業員のことを考える。公開していないから，株主がいやなら，株主に株を売ってもらう。ですから，継承のときは，株価が低いほうが良いといえる。税金をもっていけますから，現金がないときは，売る場合も出てきます。
S-M-12社	人間の和にある。それは少人数だからです。つながりが大企業にはまねできない。

表 8-2 大企業との差異化，墨田区卸売り店・商店の回答

墨田区卸売り店・商店の回答内容	
S-S-1社	卸代理店なので，メーカーの営業より多くの商品知識が必要になる。少量でも対応できるようにすること。小回りが効かなければならない。背クロスは，関西に1社くらいしかない。(ほぼ，独占)。付加価値をつけること，たとえば加工屋さんが扱いやすいように，裁断加工で小さく切るなど，川上としての役割を果たすこと。
S-S-2社	靴を買うための助言，靴選びのアドバイス，お客とのコミュニケーション。
S-S-3社	注文の小回りがきく。
S-S-4社	スキマ産業にある。サイズ，種類の隙間にある。うちにはないものは他にはない，他にはないものを扱う。オリジナルのパンツを自分たちで考案した。それをスミダで製造している。ポストだと高齢者は疲れてしまう。遊び心で，禪もつくっています。コミュニケーションをとるツールになっています。コミュニケーションがとれる，こういったのないのよ，に伝える，そういうことが大切です。8Lまで用意。リピーターが来ることが条件です。店の都合を言ってはダメで，日曜店を開けてもらうことを言っている。ふだん買い物に来る地域の住人は，80パーセントがパートですから，日曜や夜間だつて開けなきゃいけないよ。地域定着型，半径500メートルくらいで商売をやること。
S-S-5社	豆腐の質，鮮度，味にこだわっている。豆腐は20種類ある。一般的な栽培によってできる栽培種と独自の栽培によってできる在来種とがあり，農家と提携を結び独自の畑で大豆を作っている。
S-S-6社	お客との交流やアドバイス，アフターフォローなどや，商店街で使えるポイントカードを作っている。
S-S-7社	うちでしかできないものをつくる。唐揚げは，自分で値段が付けれるものになっています。

表 8-3 大企業との差異化，江別市製造業企業の回答

江別市製造業の回答内容	
E-M-1社	小さな注文にも対応できる，色々な品種に対応できる。
E-M-2社	原料小麦から一貫したものづくりを進めている。地域連携の取り組み商品「江別小麦めん」。手折りで木枠に並べて寒風乾燥させる「寒干しラーメン」の技術。
E-M-3社	本来日本に伝わってきた昔ながらの製法をずっと続けている。大企業では出せない味。大企業は機械で作るが，ここでは手作りで作っている。
E-M-4社	規模が小さいので小回りがきく。というのいろいろな細かい行き届いたサービスが実施できる。製品の価格での勝負ができる。
E-M-5社	小回りがきく，少量多品種。隙間をねらう。決済が早い。常に状況判断。即決即断。
E-M-6社	小ロットの対応。品質のこまやかな対応

表 8-4 大企業との差異化，江別市商店の回答

江別市卸売り店・商店の回答内容	
E-S-1 社	価格ではなくサービス。酒 1 本からでも江別市内全域に迅速に配達。大型店にはない全国の地酒などの特殊な商品の販売を行っている。特に江別の地酒である瑞穂のしづくがメインとなっていて、これを江別市内で取り扱っているのは 2 軒のみである。
E-S-2 社	コミュニケーション、情報交換、情報の集積。商店街のはちちょうめ会議などのパイプ役を行っている。流通が変わってきている。「たまごっち」から。ないときは売れるがその後は……。流れが速くなっているから、コンビニなどを含めて勉強が必要。
E-S-3 社	すぐに修理ができること。大型店に不満がある人の意見を大事にできる。お客様のことをさらに詳しく知ることができる。
E-S-4 社	普通の業種ではないため特別な。
E-S-5 社	布団の直し，高額・高品質商品などの出張サービス，御用聞き。
E-S-6 社	お客様の要望を聞き出張サービスをしている。アフターケア。冬季などは預かったりしている。移動は軽トラやワゴンで行動するようにしている。

6 経営のあり方あるいは方向性とかかわって 2

— 同業他社に対する競争戦略 —

「07 調査」は、「同業他社に勝つ為に必要な事ほどのようなことがあるのでしょうか」と同業他社に対する競争戦略とかかわって経営のあり方，方向性について聞いている。回答内容は表 9-1 から表 9-4 のとおりである。

7 経営のあり方あるいは方向性とかかわって 3

— 全国展開について —

「07 調査」は，経営戦略として全国展開を考えているか，あるいは行っているのかを聞いている。回答結果はそれほど多いとはいえない。むしろ考えていない方が多いようである。なお，江別市の卸売り店・商店ではこの質問は行っていない。

表 9-1 経営のあり方，方向性について（墨田区製造業企業の回答）

墨田区製造業企業の回答内容	
S-M- 1 社	技術力・品質・価格・納期の早さ。中小企業では上のうち 2 つが揃っていればやっていける。
S-M- 2 社	開発をお得意先と協力してやる。
S-M- 3 社	得意先の在庫管理を行い，足りなくなった時にすぐ出せるようにする。
S-M- 4 社	サービスの充実。顧客のニーズに対応。顧客と密接に関わる。技術力の向上。
S-M- 5 社	いい品物をより早くより安く。
S-M- 6 社	同じ業種が少なく中国などの会社になるためおびやかされたことがない。コストを少なく。昔は外注していた作業を自社で 40%まですることによりコストを削減。いい外注を探す。低コストで高いクォリティー。
S-M- 7 社	品質を重視し，企画も重視する。検査体制を整える。地球環境を考え ISO の取得が必要と考えている。
S-M- 8 社	サービス，いいものを作ってもサービスが悪ければ意味がない。クォリティー×サービス＝相乗効果。コストをできるだけ抑える。お客様もあまり刻印にお金を掛けたがらない。新製品開発。
S-M- 9 社	特に努力・差別化はしていない。同業者は多数いる。営業努力でお客を確保する。売り上げ単価が低くても顧客はたくさんいる。
S-M-10 社	モノづくりで諦めないこと。初めての仕事が多い。できないと，その原因をつきとめる。それを何回もやる。それが力をつけるもとなる。
S-M-11 社	同一業種では，あと 2 社ある。昔は，5 社ほどあったのですが。注文をとるときの工夫をしている。1 つは，おもしろい動きをするメカの工夫で，消費者対応での提案をしている。パテントをとっているものだけ，100 件以上もっています。提案の対象にしている，製品，技術を開放しています。2 つは，表面処理での提案です。化粧品屋さんは容器をやっていませんが，昔，容器もやろうという変化がありました。化粧品本体より容器の方が高い。赤字で，採算がとれなかった。製品の図面が描けても工程がいくつもある金属容器では，送りといった工程管理の方法を知らない。プラの場合は，図面があれば 1 発でできます。プレス技術の職人さんは，図面を見て，工程を工夫してやっているのですね。大企業の給与ベースでやるともうからないことがわかったのでしょうか，やめてしまいました。

表 9-2 経営のあり方、方向性について（墨田区卸売店・商店の回答）

墨田区卸売店・商店の回答内容	
S-S-1 社	他で扱っていないものを行っている。価格競争には巻き込まれない。目に見えないところのサービス、配送で少量でも持っていくというサービス面。いつも在庫を抱えておかなければならないので、リスクを負う。このことから、他社の参入が難しい。たとえば背クロス 35 ミリという注文もある、それは別注になるが、そういうものも受ける。
S-S-2 社	スーパーには置いていないモノを取り扱う。お客のニーズに合わせる。
S-S-3 社	品質。味。
S-S-4 社	オリンピック (DS) やヨーカ堂さんが近くにありますが、洋品屋さんで、肌着屋で名前は通っています。名前が通る、そのことを商店街の仲間は意識しない。
S-S-5 社	個性を持つこと。オンリーワン商品の創出。
S-S-6 社	価格を幅広くし、お客の年齢層に合わせた商品を揃えている。

表 9-3 経営のあり方、方向性について（江別市製造業企業の回答）

江別市製造業企業の回答内容	
E-M-1 社	日本全体から見るとほとんどの小麦は輸入。自給率は 15%前後である。輸入の小麦を使うのではなく、その 15%の小麦をどのように使っていくか。地元小麦の特色を生かす。他社と同じことはやりたくない。同じことをやってもダメ！ 地元小麦を使う。『これしかない』戦略と言われている。これは地元で作られた小麦の量に限定されるためこのように言われた。
E-M-2 社	CDS です。①コンテンツ、商品に江別はこんな町で、ラーメンの歴史は、などのストーリーをもたせる。②ディファレンス、独自性・オリジナリティー等の、大手にはできない違いをつくる。③スピード、個々の力を組織力として発揮するスピード、です。「安全・安心」「高品質」「CSR (企業の社会的責任)」、これらによって北海道のよさを生かす商品力をつくることにある。
E-M-3 社	特に努力はしていないが、消費者の人たちに受け入れられるもの、支持されるものを作り続けること。こだわりの商品を作る。お客様に安心・安全を提供していく。外にいる動物たち目当てに来るお客様を、どう店の売り上げにつなげて伸ばしていくか。1 万人ほどが来るイベントを開催する。市民の憩いの場ができるようにする。電柱にツリーハウスを建てる計画がある。
E-M-4 社	自社独自の技術を磨く。技術をそのままにしておけばサービスの低下や新しいものに取り残されるため、技術を磨いている。信頼される、期待される会社作りにある。
E-M-5 社	企画提案能力。価格競争。市場の認知度。独自性の商品で、100 考えたら、1 つ 2 つはあたる。先進性の技術の導入、例えばバイオ。優れた商品を提供。安く、おいしく、安全。常に新しいことに挑戦する。中小企業の強みを活かして顧客のニーズに応える。迅速に対応する。
E-M-6 社	差別化。対応の早さ。常に新しいサービス製品を考える。同業他社に差別化すること。粉入袋をはじめ安全にすること。食べ物に細心の注意を払う。

表 9-4 経営のあり方、方向性について（江別市商店の回答）

江別市商店の回答内容	
E-S-1 社	地域に密着。地域のコミュニティ。夏祭り、盆踊り、花火大会、やきもの市、秋祭りなどといった商店街、町内会などの活動や 400 軒出店、10 万人集客のあるやきもの市。商店街ならではの取り組みを行うこと。高齢者が今後も来てくれるようにする取り組みや若者を商店街によぶこと。高齢者については店に直接足を運ぶのは困難なため、他の商店の商品もまとめて配達する。若者についてはイベント、時代に合わせた新しい商品の提供をする。
E-S-2 社	同業者 3 軒あるが個性が違う。リサイクル品も取り扱う女性向けの店・ゲームなどがある昔風の店。客が選ぶ。住み分けができていく。時計・薬局・居酒屋・美容室が多い。高齢者については高齢者の話を聞く。街づくりとしてはポケットパーク・トイレ・バリアフリー・ベンチや江別村などである。若者については昔はゼミコンなどで来ていたが、最近はない。ボランティアで来てもらって商店街を理解してもらいその後に繋げたいが、卒業などで切れてしまう。
E-S-3 社	同業者内での情報交換で商品の良し悪しを知ることができる。主に社長会などで話し合っている。チェーンで売るほうが互いにカバーしながら売ることができる。高齢者については車で来ることができない人には送り迎え等をしていく。若者については先々のことを勉強しながら新しいことを伝える。親との付き合いで来た子供が後々大人になり店に来ることもある。

表 9-4 (つづき)

E-S-4 社	高齢者についてはマンションなどを立ててそこに高齢者を住ませマンションの下には商店街を作り何でもそろそろようにすればいいと思う。若者については期待している部分が多い。現在でも商店街のお祭りなどを学生に手伝ってもらっているのだからこれからももっともっと盛り上げてもらいたい。
E-S-5 社	同業者はなし。介護用品の靴など他店では扱っていない商品を扱う。高齢者については高齢者向けの施設であるホットハウスという高齢者が集える場所を作った。若者については無理では無いかと考えている。酪農大学しか無い時代は若者も来ていた。ただ、商店街に若者を呼ぶのは難しい。駅から学校まで何も無いという部外者からの意見をもらっているが、行政の問題もあり、文京台の縛りで出店が難しい。
E-S-6 社	同業者は競争相手ではない。競争ではなく共存が大事。大型店では1,200円のところを商店は1,000円ですといったように、みんな同じ金額で修理を行う。高齢者についてはない。若者については難しい。今の状況は若者を取り込めなかったのが大きく影響している。銀座商店街は酪農学園の学生が店を出している。

注：経営の方向性ととも江別市では商店街ならではの取り組み、高齢者が今後も来てくれるようにする取り組みや若者を商店街によぶにはどうすればよいか、を追加して聞いている。

7-1 墨田区製造業の場合

墨田区の企業ではこの問いに、「ばねで特別に営業はしていない。技術が営業。精度が良い、それを信頼してくれるから。それが営業戦略。小規模で行うこと」【S-M-10社】や「品質を重視し客のニーズに答える。設備がものをいう。スピードより品質。相手の立場になってモノを考える」【S-M-12社】といったように2社から回答が返ってきた。

7-2 墨田区卸売り店・商店の場合

墨田区の卸売り店・商店からは回答が1社あった。「パンツの注文がHPを通じてあった。偶然であろうが、北海道に1人顧客がいます。1年に1回くらいの注文がある。こうしたことは将来も、やっていきたい。2店舗支店を持っているが、これらは独立採算でやっている。それぞれが独自の力量を発揮して行うことかな。みな、貸し店舗でやっている。50年やっていても、すぐやめられるからそうしている」【S-S-4社】、といった回答になっている。

7-3 江別市製造業の場合

「販路を全国に広めるため。PCセンターを全国5箇所の拠点に展開」【E-M-2社】。「親会社が全国で展開しているため」【E-M-6社】、としている。なお、江別市商店に対しては同様の質問は行っていない。

7-4 全国展開を考えていない、 墨田区製造業の場合

それに対して、「加工が主なため、全国へ発信するものを作っているわけではない。将来的には不明」なため、「全国展開しなくてもことが足りる。他に工場を作る規模でもない」【S-M-3社】。「規模が小さく今の時点でも精一杯。もし規模が大きくても、国内で技術力を高めて海外に売りたい。墨田区の恵まれ

た環境で地域に密着して運営したい」【S-M-4社】。「分けるのなら、大きな会社にしたほうがよい。それの方が経済的」【S-M-5社】。「以前は船舶金物を手がけていたが今はやるほどメリットがないため。当時は自社と他社を結びつけるというのがメリットだった」【S-M-6社】。「工場を全国展開するほど仕事がない。そのため、他に工場を作る必要がない」【S-M-7社】。「資金繰りが難しいため、行わない。だが、売上が上がればやりたい」【S-M-8社】。「資金的なキャパがきつい。一度、埼玉に工場を作ったがコストがかかり大変なので閉めた」【S-M-9社】。「製造会社なので内部での発達をすること。適地である。人件費は大きなファクターであることに間違いはないが、全国展開するメリットはない」【S-M-11社】。「力を蓄えたら展開しようと思っている。今はその力はない」【S-M-12社】。

7-5 全国展開を考えていない、 墨田区卸売り店・商店の場合

「市場にこれまで大きな変化がなかったので、規模を大きくすることはない。大きな下落もないと予想している。今後の少子化など市場を考えると、新展開する必要がある。文具メーカーが2社で、2社の代理店も10社程度で、代理店もすみわけをしている。それぞれ特徴をもって行っている。たとえば、ビニール、紙などでのすみわけです。競争がない、それがいけないことかもしれない。大阪とも売り買いを行っている(協調)。海外で、特に、中国の動向が問題です。セイカノート、ぬりえですが、海外拠点が中国になっている。中国の背クロスを使っている。これが売りに上がらなくなる」【S-S-1社】。「全国展開するメリットがないから」【S-S-2社】。「家族経営なので、全国展開をする必要がない」【S-S-3社】。「豆腐は、1つにローカル商品で、2つに生鮮食品で、日もちのしないものだから商品の特性の

為、展開していない」【S-S-5社】。「従業員が一人なので展開できない」【S-S-6社】。「同じ商店街にもう1店舗出している。弟がやっている。まったく違う品揃えでやっている。板橋に親戚が店をもっている」【S-S-7社】。

8 経営上の重点課題と日々の経営で努力していること

調査対象企業では、経営上の重点課題や日々の経

営で努力していることにはどのようなことがあるのかを、以下表10左欄にあるような22の設問内容の中からどの項目が該当するのかを聞いた。

「経営上の重点課題や日々の経営で努力していることに」ついて、より具体的にはどのようなことかを聞いている。下の表11に各社の回答内容をまとめている。なお、各右欄の文頭1)、2)の数字は、設問項目の番号である。

表10 経営上の重点課題、また日々の経営で努力していること

(墨田区商店 n=7, 墨田区製造業企業 n=12, 江別市製造業企業; n=6) (単位; %)

設問項目	墨田区			江別市
	商店	製造業企業	墨田区計	製造業企業
1) 技術や技能の継承	42.86	66.67	57.89	66.67
2) 後継者	14.29	25.00	21.05	50.00
3) 社員間のコミュニケーション	14.29	33.33	26.32	50.00
4) 働き過ぎ	28.57	16.67	21.05	0.00
5) 教育訓練や研修	14.29	41.67	31.58	50.00
6) 既存製品, サービスの高付加価値化	42.86	50.00	47.37	83.33
7) 新製品, サービスの開発	57.14	50.00	52.63	100.00
8) 経営規模の拡大	14.29	0.00	5.26	16.67
9) 経営の多角化(新規事業への進出など)	14.29	41.67	31.58	16.67
10) 経営の合理化(規模縮小)	14.29	16.67	15.79	16.67
11) 経営の差別化あるいは差異化	14.29	33.33	26.32	50.00
12) 経営に対する的確なビジョン・政策	14.29	50.00	36.84	66.67
13) 生産部門の海外移転	0.00	0.00	0.00	0.00
14) 研究開発の強化	0.00	41.67	26.32	50.00
15) 販売網の拡充・営業力の強化	14.29	25.00	21.05	66.67
16) 新鋭設備の導入	14.29	25.00	21.05	50.00
17) 業務の情報化, IT化	14.29	25.00	21.05	50.00
18) 企業間情報ネットワークの強化	0.00	16.67	10.53	0.00
19) 他企業との提携強化	0.00	41.67	26.32	33.33
20) 生産やサービスでの自前の技術・熟練の向上	14.29	16.67	15.79	33.33
21) 事業転換	14.29	8.33	10.53	0.00
22) その他	14.29	8.33	10.53	16.67

表11 「経営上の重点課題、また日々の経営で努力していること」の内容

墨田区経営上の重点課題や日々の経営で努力していること	
S-M-2社	工場で売り上げを伸ばすのがつらいから、開発、ネットワークの強化をしていきたい。
S-M-3社	1) 若い人に継承はしている。2) 後継者は子供がまだ若いので未定。3) 親睦会は2ヶ月に1回、年に大体6回程している。6) ホットスタンプ・ラベル貼りを最終工程まで行う。7) 自社で開発することはないが、新商品の発注は年間に10製品ぐらいくる。11) 直接取引を行っている。21) 賃貸業一長野に移転し土地を売り新事業。
S-M-5社	1) 技術の継承は時間がかかる。モノができあがらないので、ほんとはやりたくないが業務中に教えている。ひとつの作業に2人がかりでやる、みんなが使えるようにローテーションしている。先のことを考える。5) 機械メーカーの研修など社長もやっている。7) 自社製品開発。
S-M-6社	家族主体での経営になり家族間での継承はいいがそれ以外の技術継承が悩み。しかし、環境を整えれば若い人でも働いてくれる。残業はほとんどなく、あっても30分。

表 11 (つづき)

S-M-7 社	1) 若い人が中小企業にあまり入ってこなく、技術の伝承が難しい。次の若い人が入ってくるまで伝承しなければならない。6) ネジ業界が工場などを中国などへ。日本の会社に求められるのは品質・環境。今ある商品の付加価値を高める 15) 大きい取引先が 1 社だけだと怖いので、営業により増やそうと考えている。
S-M-8 社	経営上で努力というのはとくに意識はしていないが、日々の経営一日一日を大切にしている。受注の拡大や売り上げに対する意識を持ち続けている。 取引相手はリピーターが 7 割、新規では 3 割という割合になり、ニッチだけに見つけにくいとはなしていた。だからといって何もしないわけではなく、ホームページで宣伝や展示会などを行い新規顧客確保を目指している。 刻印はこれからの時代なくてはならないものになるのではないかとはなし、それは製品がどこでどのように作られたかをすぐに明らかにすることができるため、これからどんどん必要とされる。 年 1 回の戦略理念発表を行い、3 年後どうありたいか、売り上げはどうありたいか、などを従業員に伝えている。
S-M-9 社	3) 経営者より、社員が年上。12) ミーティング・チームワークのためのコミュニケーションの時間を作ることが一番努力していること。
S-M-10 社	2) いない。後継者にしようと思っていた人は会社を辞めた。信頼できる同業他社がそうなる。4) 夜 11 時帰宅、出るのは 9 時。5) 今はない。6) 部品のばね、精度と性能を高めることによって。7) 雑貨、絶えず行っている。8) 年齢が高くなったので、拡大というより、販路を多くすること。9) 雑貨のばね。12) 雑貨でデザイナーとのコラボレーション。良いばね雑貨ができればよい。14) 雑貨ばね。16) 開発に必要なもの。17) 自宅と会社をネットでつないでいる。見積もり書などを自宅で処理している。18) ばね仲間で情報を交換する。特別なことはやっていない。19) いつまでも勉強。ちょっとしたヒントで新しいものができる。向上心。22) 健康。睡眠が少ない。簡単な体力づくり。
S-M-11 社	6) 開発部門では考え方を学びます。日科技連の手法です。昔、私は、赤羽の都の中小企業センターに行って学びました。開発の指導、教えるところはないが、開発の仕方は教えた。7) 学理からいうと得意先の系統では新製品はないが、アイデア提案で現在のニーズに応えること。20) 技術で入ったが、学生(化学の出)時代、基礎研究を花咲かせてと夢を描いて、大より小さな企業の方ができると思って入社。自社開発は望めない風土。基礎研究がない。こういうのがはやりそうだと耳に入ってくるが、自分のところでやれるものしかない。こんな包装ができる、でもそれは塗料屋さんが開発したものだったりします。応用技術では自社独特のものは数年かかる。化粧品は 1 年なので化粧品屋がいったものをつくるだけです。基礎技術をやるべきと提案した。産学協同で。メッキに特化すべきと考えていた。集積回路もできたのだから IC もつくれた。雑貨がハイテクになる。
S-S-1 社	1) 製造業でないが、商品知識をもつことが差別化をはかることになる。わが社では、6 年前 60 歳の社員がほとんどだった。平均年齢がかなり高く、それを引き継いでいる。その後若い人を入社させるようにした。その人たちに、高齢社員が、入社時から技術、技能を教えている、それでどうにか継承が行えるのではと考えている。6) パイが縮小するので、それ以外のものを高付加価値にもっていくしかない。6) と 7) に付随して、経営規模の拡大。15) 新製品をつくってから、つまり川下に下りて行こう、自分たちで市場を広げるということを考えている。現在の材料で最終製品をつくること、自分たちで企画したもの、ということです。1 年目になるスミダ塾で勉強したことからです、墨田から助成金が出る、それを使って行って行く。その 1 つで、エンドユーザーへの対応は難しいのですが、ダイアリーをつくりました。紙のリングでつくり、エコにやさしいものを売り物にしています。ハンズにおいてもらうことができました。当初の目標にはいたっていない。ポチポチ出ています。生命保険のおばちゃんが配ることを計画している。17) ナレッジマネジメントを指向しています。頭の中にあるものを文章化、図柄化して、データベースにして利用する方向を検討しています。
S-S-2 社	無駄なモノは仕入れない。
S-S-3 社	1) と 2) 娘だからやるかわからない。7) 自分でいいと思っても売れない。夏場は羊かんなど。おかしは季節ごとに変わる。若いうちは良かったが年を取るにつれ新製品を考えられなくなってきた。
S-S-4 社	商店街は客のニーズに応えなければならない。価格と品揃え。/おばあちゃんのコミュニティは商店街にあります。/地域との連携は、地域と絡んでゆくのだから大切。/学校のインターンシップで、都立橘高校産業科というモノづくりを教える学校から来ている。10 人ぐらいが来る。パートナーシップ委員会という組織をつくっている。そこをとおして行っている。/若い人たちとは、参加型のイベントを企画すべきだと思っているが、早稲田の学生の発想で、スミダスタンプをはじめた。10 個で 4 倍になるスタンプ。また、子どもだけのイベントで、4 人の学生がやってくれたが、これは大成功だったと思う。/橘商店街としてチラシを配っているが、1 コマ 7,500 円の広告料のチラシだが、結構これが効果ある。でも、やる気のある商店だけです、広告出すのは、3 分の 1 くらいでしょう。このようにやる気のある商店主が商店街の後継者ということになります。/何といても、商店は自助努力が必要です。それぞれの店がガンバリで地域 1 番の商店になる、そういう向上心が大切です。

表 11 (つづき)

S-S-5 社	1) 豆腐作り自体が技術であって、さまざまな種類や形にもこだわっている。7) 地域の高齢化に伴い、販売方法を変え、移動販売も今年から始めた。移動販売の車にはキャラクターも独自で考案。ビジネスチャンスを実感した。
S-S-6 社	笑顔の接客を心がける。
S-S-7 社	2) 25歳の息子がもうやめろといっている。店の業態を変えて引き継ぐ。4) 24時間労働です。5) 外食産業に行くこと。7) 外食で得たものをもとにしてつくる。12) 息子が外食をやりたいといってくれているので、それをやろうと考えている。15) 口コミで遠方から、押上からの注文で配送している、このやり方をもっている。16) 本年 400 万円の設備投資をする。17) HP を更新する人間がいない。20) 顧客との一対一がすごく大切。21) 前向きに考えている。現在の店を外食系へ。
江別市経営上の重点課題や日々の経営で努力していること	
E-M-1 社	1) プラントの操作方法など。2) 非常に大事な問題である、次社長は現社長の長男が継ぐ。6) 既存製品はスクラップ&ビルドする、高付加価値は情報の提供である。7) 新製品はユーザーとのコミュニケーションが原材料である。11) 同じことをしないニッチをすることで差別化を図る。15) 販売網拡充はユーザーの利便性を大切にすること。営業力強化はトレイスアビリティや小麦の利用情報の提供など。
E-M-2 社	3) CDS 組織のスピードを出すのはコミュニケーション。5) レベル分けして訓練、レベルに合わせたセミナー、社外の研修。6) 商品にはライフサイクルがある。年間 70~100 の新商品やリニューアルをしている。14) 次のトレンドなどを研究。15) 消費地に近いところで営業などをしていく。16) 先月導入。作り方から全く違うものを作ってみる。20) 自前の技術を持つ (差別化)。
E-M-3 社	1) 中途採用が多く (50 代半ばが一番多く、40 代・30 代が少ない) 空洞化という問題がある。いままで、若い人が入社しても 2~3 年で辞めてしまい、その繰り返し。機械で今と同じものを作るのは無理で、自分の体で経験しないと身につかない。2) 社長が一代で創業した。経営で考えたとき、後継者は身内ではなくても良い。3) あまりやっていないが、他の会社に見学に行き、コミュニケーションをはかっている。6) 骨付きソーセージを一昨年に初めて値上げした。商品に合った価格設定。7) 生ハムを売ってほしいと力をいれている。9) 元町に焼肉店を開いている。いい肉をお客様に提供。10) 手作業の部分と機械の部分との合理化で効率を良くしていかうと考えている。11) メディアによる広告宣伝はあまりしていないが、口コミでの情報が広がっている。12) 伊藤ハムを通してではなく、直接消費者に商品を届けたい。14) 酪農学園と協力。商品開発に力を入れている。16) 生ハムの設備や物流部分の合理化。17) データの構築。通信販売を委託してやっている。19) 伊藤ハムと提携している。お年玉つき年賀はがきの景品として出したこともある。22) 飲食店を展開し、充実させ、おいしいものを提供していきたい。
E-M-4 社	6) 製品の陳腐化これがいいとだけいっていただけにさらによくしたい。7) 新しい物の要求があるし既存に頼っていてばかりはいられない。11) 会社のカラーを出す。ほかと一緒はいやです。12) ある程度ルールがあるし。スポーツと一緒に明確にしたところが勝つ。
E-M-5 社	7) 夕張メロン本物を入れた。デパートでとりあげられる。冷凍し、季節以外でも食べられる。15) 今年 1 月から営業担当を 2 名入れた。
E-M-6 社	3) 年齢を感じさせない。6) 他社との差別化に備える。清潔感。12) 5 年、10 年を見据える。

9 経営で努力して効果があったこと

「07 調査」では、ここ 2, 3 年の間に経営上で努力して効果のあったことにはどのようなことがあるかを聞いた。回答については、十分な効果 (1 点)、かなりの効果 (2 点)、効果は薄かった (3 点)、まったくなかった (4 点)、行っていない (5 点) の 5 段階評価で、もっとも合うものを選んでもらった。その結果は表 12 のとおりである。なお、表のスコアは、それぞれの評価の点数の合計を回答企業数で除したものである。スコアの低い項目がより効果のあったことを示している。

10 地域の維持・発展で必要なこと

「地域を維持・発展させるのに必要なこと、あるいは重要なこととしてどのようなことを考えていくべきか」を「07 調査」は、尋ねた。その結果は、表 13 と表 14 のとおりである。

表 12 経営で努力して効果があったこと

経営上で努力して効果のあった項目	墨田区			江別市
	商店	製造業企業	墨田区計	製造業企業
1) 地元企業のネットワーク	4.29	2.08	2.89	2.33
2) 地元商店街のネットワーク*1	3.14	4.27	3.83	4.00
3) インターネット利用	3.14	2.00	2.42	2.33
4) 業界紙誌の情報	3.86	3.58	3.68	2.83
5) 他社との共同事業	3.43	2.42	2.79	2.83
6) 直接顧客から得た情報	1.57	1.58	1.58	2.33
7) 銀行等金融機関との取引	2.57	2.00	2.21	2.33
8) 自社の従来からの技術・ノウハウ	2.14	1.42	1.68	1.83
9) 自社で開発した新しい技術・ノウハウ	2.57	1.50	1.89	2.25
10) 取引先等から導入した技術・ノウハウ	3.29	2.83	3.00	3.33
11) 従業員との関係*2	4.67	2.00	2.89	2.00
12) 地元の人たちとの関係	2.57	1.92	2.16	1.83
13) 大学・研究機関等から得た情報、技術・ノウハウ	3.71	3.17	3.37	2.67

*1；2) 地元商店街のネットワークの設問の回答は墨田区の製造業企業1社が無回答である。

*2；11) 従業員との関係の設問の回答は墨田区の卸売り店・商店1社が無回答である。

表 13 地域を維持・発展させるのに必要なこと(墨田区)

	卸売り店・商店 (n=7)	製造業企業 (n=12)	墨田区合計 (n=19)
1) 事業後継者の育成	71.43%	75.00%	73.68%
2) 観光施設の維持・充実	0.00%	25.00%	15.79%
3) 地域のリーダーの育成	57.14%	66.67%	63.16%
4) 高齢者が住みやすい環境づくり	71.43%	58.33%	63.16%
5) 自然環境を守ること	28.57%	41.67%	36.84%
6) 商店街の活性化	71.43%	50.00%	57.89%
7) 大学・研究機関との交流	28.57%	41.67%	36.84%
8) 自治体のサービスの向上	14.29%	50.00%	36.84%
9) 文化の保持と創造	42.86%	25.00%	31.58%
10) 街並み、景観や人を大切にしたい道路の整備・充実	14.29%	41.67%	31.58%
11) 都市交通等最寄りの交通アクセスの整備・充実	0.00%	33.33%	21.05%
12) 人間関係	57.14%	50.00%	52.63%
13) 企業の誘致	14.29%	8.33%	10.53%
14) インターネット等情報インフラの整備・充実	14.29%	41.67%	31.58%
15) その他	14.29%	0.00%	5.26%

表 14 地域を維持・発展させるのに必要なこと(江別市)

	卸売り店・商店 (n=6)	製造業企業 (n=6)	江別市合計 (n=12)
1) 事業後継者の育成	66.67%	66.67%	66.67%
2) 観光施設の維持・充実	16.67%	50.00%	33.33%
3) 地域のリーダーの育成	66.67%	66.67%	66.67%
4) 高齢者が住みやすい環境づくり	100.00%	66.67%	83.33%
5) 自然環境を守ること	50.00%	66.67%	58.33%
6) 商店街の活性化	83.33%	66.67%	75.00%
7) 大学・研究機関との交流	83.33%	66.67%	75.00%
8) 自治体のサービスの向上	16.67%	66.67%	41.67%
9) 文化の保持と創造	33.33%	66.67%	50.00%
10) 街並み、景観や人を大切にしたい道路の整備・充実	50.00%	33.33%	41.67%
11) 都市交通等最寄りの交通アクセスの整備・充実	16.67%	33.33%	25.00%
12) 人間関係	83.33%	33.33%	58.33%
13) 企業の誘致	16.67%	50.00%	33.33%
14) インターネット等情報インフラの整備・充実	33.33%	33.33%	33.33%
15) その他	0.00%	33.33%	16.67%

「地域を維持・発展させるのに必要なこと」について、の表 15 に各社の回答内容をまとめている。なお、各より具体的にはどのようなことかを聞いている。下右欄の文頭 1), 2) の数字は、設問項目の番号である。

表 15 「地域を維持・発展させるのに必要なこと」の内容

墨田区, 地域を維持・発展させるのに必要なこと	
S-M-1 社	15) 工場が発達する上で町並みにそぐわないと言われるのかも知れない。墨田区の特徴としては、職場と家が隣接しているのが特徴。
S-M-5 社	社長は最初からやる気ではなかった。／深田社長がリーダーとして素晴らしい。／周りの人から支えられている。／上に立つ人間でかわる。
S-M-7 社	地域の維持・発展のためには人材の育成が必要。人材交流を中心とした人材育成・人格育成を行うこと。「人があって地域の発展が成り立つ」のです。
S-M-8 社	若手の育成が産業を支えているため。
S-M-9 社	工場閉鎖が多い、マンションに変わってしまっている。／インターネットを利用する人は後継者がいなくてもやっていける。
S-M-10 社	5) 墨田にはない。7) 大切に扱っている。東京芸大。8) 助成金をもっと出してもらいたい。補助金が3分の1くらいなので。11) 道がものすごく狭い。大きな地震が来たときに。12) 2011年タワーができたとき、発展するのだろうか。14) 結構充実している。15) 日本はモノづくりで成り立っている。
S-S-1 社	1) 得意先でも息子がつがえない、という話を聞きます。12) 地域のつながり。
S-S-2 社	お客との交流を深める(神社のお祭に合わせて、出店を出したりする)。／街づくり協議会を何十年も前から行っている。／協賛で売り出し。
S-S-4 社	若者によって発展する。ヨソものをもっと呼ぶと良い。3分の1が日曜開店しているが、彼らは一生懸命だ。リーダーとはバカ者。その地域にバカになって働いてくれるヒトが必要です。／事業後継者について、税金等をかえて、後継者のために安く。個店をまかせ、つぐような体制。有限会社をつぐ、そういうのであれば、血縁でなくてもよい。／観光施設について、ハード→ソフト→ハードでいく、そのうちでもソフト、ハードが必要。／商店街の活性化について、やっていける店とそうでない店があり、商店街は今過渡期にある。だからビジネスチャンスがあると思っている。個店の活性化がその前に大事。／自治体について、商店街の提案力をなくさせてきたと考えている。若者、ヨソ者、バカ者によってつくることだ。／文化の保持について、大型店にはできないこと、商店街としてやることだと思う。われわれがつくる、住民がつくる。／街並みについて、自分たちが提案してからやること、行政は勝手にやらない。タワーは両刃の剣である。便利になるということならばよいが、逆に出てゆく場合だってある。／インターネット等について、スイカのCC利用率が80パーセントですが、スマグでは8パーセントです。
S-S-5 社	高齢者が多いため、防災対策が必要!! (木造住宅が多いため)。
S-S-6 社	8) 自治体のサービスの向上の一環として勉強会。
S-S-7 社	1) 本当の後継者はいない。3) みんながついて行かない。迷惑という発言もあった。お互いさまのことをやればいいのに、と思った。4) タクシーがわりのこともする。11) 悪い。12) ダメ。これができていない。13) 外食系がない。調査には来るが、進出がない。商売にならないと判断している。
江別市, 地域を維持・発展させるのに必要なこと	
E-M-1 社	15) 住んでいる人が、その住んでいる場所を好きにならないといけない
E-M-2 社	3) リーダーがいるから物事が進む。①若者の力(頭・心・発想力)、②よそ者の力(近くにいたらわからない。新しい目線)、③ばか者の力(突拍子もない力が切り開いていく)。4) 江別を住みやすくする。6) 地域の維持・発展に大事。7) もっとたくさんあってよい(江別と名前のつく大学がない。笑。)。11) 地下鉄を延ばしてほしい。13) 異業種交流(江別は農家も)。14) インターネットのアンケートによってマーケティング。
E-M-3 社	3) 地域のために動ける人材の育成が必要。11) 交通の便が悪いのでタクシーで来るしかない。
E-M-6 社	15) 江別駅に降りる人を増やす。
E-S-4 社	4) 高齢者が多いためやはり必要。15) 公団がいっぱいあるのにもかかわらず人が埋まっている。公団は単身者に貸すようになっているが、これを緩和して学生が2, 3人くらいでシェアできるようにして学生を増やしたい。人がいないとまず活性化ができない。人の循環がよくなれば必ず活気づくはずなのでまず住民を増やすこと。そこからすべてが始まる。
E-S-5 社	9) 文化的レベルが高い人が多い。10) 歩きやすい道路になればいい。

11 職住接近

交通機関の発達と住宅購入価格や家賃の高騰などで、東京などの大都市では遠距離通勤が常識的になった。職住接近は、過去のあり方なのだろうか。だが、コミュニティ、時間、環境、雇用といった生活・くらしの質との視点からみる課題が職住接近にはあるのではないだろうか。「07 調査」は、勤務先か

ら近い順に地域を4つにわけて、社員が現在住んでいる地域を聞いている。墨田区の調査では、①墨田区、②江東区、台東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区など隣接の区、③23区内、④これ以外の都県、と職と住のおおよその距離を知ろうとしている。江別市では、①江別市、②札幌市、③岩見沢市、④これ以外の市町村で区分けした。地域別の社員の割合を表16-1、表16-2に示している。

表 16-1 墨田区の地域別の社員の割合

	1 墨田区	2 江東区、台東区、 など隣接の区	3 23区内	4 これ以外の 都県
全体	31.42%	10.57%	41.99%	16.01%
卸売り店・商店	65.79%	13.16%	5.26%	15.79%

表 16-2 江別市の地域別の社員の割合

	1 江別市	2 札幌市	3 岩見沢市	4 これ以外の 市町村
全体	21.51%	75.45%	0.52%	2.52%
卸売り店・商店	73.68%	26.32%	0.00%	0.00%

12 地域と経営についての意見

た。その内容は以下にある一覧表のようである（表17）。

「07 調査」は、地域と経営についての意見を聞き

表 17 地域と経営についての意見

墨田区製造業企業の地域と経営についての回答
S-M-1社：狭い分、情報が入りやすいが、だからと言ってみんなで何かをやろうという事では無かった。異業種との関わりを持つことが大事。
S-M-2社：企業間ネットワークは他にはないもの。墨田区だからできることだと思う。 ①これからの日本のモノづくりを支えるのに必要なことは何か。「新しいものをつくるノウハウしか、海外の国には勝つことは出来ない。特に中国が急速に発達している為、日本が中国に追い抜かされるのも時間の問題だろう」。 ②今後の問題点として、「団塊の世代の人達が今の日本のモノづくりを支えているが、それもあと5～6年が限度であろう」。
S-M-3社：昔（4年前まで）は24時間やっていたが、周りの住民のクレームにより今は22時までにするに決めた。
S-M-4社：地域住民（特に隣接している家）への騒音、環境汚染、異臭の配慮を怠らない。
S-M-5社：若い人が中央にかたまっていると下町が盛り上がらないので下町を盛り上げるようにする。人材不足。
S-M-6社：地域の一員として環境問題に取り組んでいく。
S-M-7社：墨田区は、区役所が積極的に中小企業を後押ししてくれているので助かっている。このような地域はない。役所を通じて知り合い、地域のネットワークが盛んになる。地域と会社がほどよい関係を築くことが大切。役所の人が間に入ってくれている。
S-M-8社：モノ作りの元気のある優秀な会社を選ばれた。個人的な考えではあるが墨田シリコンバレー計画を考えている。いろいろな異業種の企業が協力しあい突出した企業をうまく1つの地域に集めればひとつのブランドになると思う！
S-M-9社：一人では難しいことも多く集まればできる。それぞれの得意分野を持ち寄る。ネットワークを組み弱さを補う。情報も知っているか、知らないかでは大分違う。
S-M-11社：最低限迷惑をかけないことです。理想をいえば、地域からあこがれを持たれるように、ということです。当社から帽子を贈られた小学校卒業生が入社してくれたことに代表されるでしょう。
S-M-12社：後継者不足が問題。空洞化対策は自分のところでしかできないことをもつ。墨田に会社を設立した理由は生まれた場所だから。これでいいということはない。常に上を目指すことが大事。

表 17 (つづき)

墨田区卸売り店・商店の地域と経営についての回答	
S-S-1 社	お互いが、売り買いがあるのが望ましいと思う。金のやり取りのないところで貢献するのが望ましいと思う。区内でできる仕事は、区内で、を意識したい。
S-S-2 社	商売を離れての街づくり。住みよい街づくり。
S-S-3 社	社会貢献，地域貢献しないと商品は売れない。町内会協力は絶対に必要。人間関係，隣付き合いが大事。
S-S-4 社	3E，つまりエンジョイ，エキサイティング，イージーで貢献する。
S-S-5 社	いつでも地域と一体化している。周りと同じサイクルで祭りなどにも参加し，地域の人々と協力し合ってコミュニケーションをとる。
S-S-6 社	イベントを企画し，商店街を活気付け地域に貢献したい。
S-S-7 社	貢献するには時間が必要。商店街の人間は忙しいからを理由にしているから。
江別市製造業企業の地域と経営についての回答	
E-M-1 社	住めば都，自分の住んでいる街を好きにならなくては会社は発展しない。
E-M-2 社	地域ブランドの育成は，地域の活性化と企業の発展と結びつく。地域と経営を結びつけて経済システムの中に取り組むことが継続性を生む。
E-M-3 社	地域の人たちに楽しんでもらいたい。
E-M-4 社	地域の人が誇れる会社作りをしたい。江別にこの会社ありと思われる会社作り。地元＝北海道の中で人気者に，そして世界へ。
E-M-5 社	地域住民と良好な関係を築くことが大事。地元貢献する。公害などトラブルを起こさない。
E-M-6 社	土地の人を採用，地域に認められる。企業に関心を持たせる。地元になづく経営。
江別市卸売り店・商店の地域と経営についての回答	
E-S-1 社	今まで行ってきたこと全てが跳ね返ってくる。
E-S-3 社	大型店が価格下落をしないでほしい。それにはいい物はいい！という考えを捨てないでほしい。／法律が甘い。赤字になるような金額で物を売ってはいけない。更に値下げしました，等と書いてはいけない。これらを破っても罰則が罰金しかないため。
E-S-4 社	たくさんのお店がほしい。この辺はご飯を食べるところすらない。ラーメン屋とかが出るといいのでほしい。だからいろんな業種にきてほしい。そして人の循環の回復。
E-S-5 社	商売とは地域のお客様の役に立つ事を考え，それが結果に繋がっていく。商店街自体が高齢化している。コンビニが商店街を潰している。
E-S-6 社	大麻は土地が広いのでその土地を分割してそこを若い人に提供する。雪かき等のお手伝いを若い人がやっている。高齢者から若者へ人間の入れかえが必要。／大麻は他の町とは造りが違う。自然にできたのではなく第三者によって人工的に造られた町である。なので造り直しが必要である。

むすびにかえて

生活の質が語られるとき，地域の雇用を守り，つくることに寄与する「持続的発展可能性を持つ経営」の価値は今後とも大きくなることはあっても，小さくなることはないであろうことをこの調査内容は示してくれているものと考えられる。このように考えられるのは，「着実に発展し，確実に成果をあげている」経営の中身について，この調査に協力してくれた経営者のみなさんが，質問に真正面から語ってくれたからである。それは調査員である学生が，質問票をもとにはじめて経営者に直接尋ねる状況を前にした経営者のみなさんが教育的配慮を含めて，彼ら／彼女らの率直さへの極めて正確，正直な対応をしてくれたからだといえる。

たとえば，会社に対する考え方に，それは如実に表れている。墨田区の製造業企業(S-M-11社)の専務さんは「大企業との違いは，会社に対する考え方

が違うと思う。会社は，株主，オーナー，従業員のものですが，株主配慮はない。配当はいくらを考えるより，従業員のことを考える」と企業のあり方を語ってくれている。また，江別市のE-M-1社社長が「自分の住んでいる街を好きにならなくては会社は発展しない」といわれるように地元地域との共存・発展に企業の発展を語る意味は大きい。なぜなら，企業の持続的な発展の一つの基盤が雇用にあるからであり，そこに将来をつくる「人づくり」が連動しているからに他ならないからである。

それとは対照的に，ここ最近目立ってきたことは，地方に進出している大企業の工場が，本社の「選択と集中」戦略から，いとも簡単に工場を閉鎖し，労働者とその家族そして地域の生活に不安を与えていることである。このことは，われわれの調査した多くの経営者の方たちの考え方や経営の方向性と真っ向から違っているように見える。また，「格差社会」が言われて久しいが，その原因に政治と行政の貧困

があげられるのはいうまでもないことだが、同時に、「人間らしく生きるための社会権の保障と発展」³⁾に目を向けない企業経営（とりわけ大企業）のあり方に厳しい問いかけがなされてしかるべきであろう。

最後に、「07 調査」で、多忙な仕事の時間を割いて協力していただいた企業のみなさんに、そして調査にあたって協力と助言を惜しまなかった深中メッキ株式会社深田稔社長（札幌学院大学客員教授）と墨田区役所のみなさん、さらに江別市役所のみなさんにはこの場を借りて改めて御礼を申し上げたい。

＝ 調査協力企業名一覧 ＝

三進製作所，大里化工，一松硝子，岩井金属金型製作所，森川製作所，東日本金属，鋺勝製作所，東京彫刻工業，仲田産業，楓岡ばね，竹内工業，サンテック，古河，森田屋履物店，さがみ庵，肌着の大和，三善豆腐工房，鈴むら，とり正，江別製粉，菊水，トンデンファーム，電制，北辰フーズ，王子鯨岡製袋，和洋酒の店曲メ林数男商店，カフェレストジタン，やまほ，大麻フォトスタジオ，岸本ふとん店，奥野商会，計 31 社。

注

- 1) 2007 年のこの調査に参加した諸君は、ゼミ長で「商店街調査」グループ・リーダーの花田和哉君，「モノづくり調査」グループ・リーダーの斉藤貴大君を中心にして，青木真之，伊東徹浩，金澤厚太，小島由郁，佐川彩美，高野領太，高村千尋，竹内理沙，外内清貴，馬場友昭，広瀬侑絵，本田恵里，八木直人，の諸君であった。
- 2) 帝国データバンク史料館・産業調査部編『百年続く企業の条件―老舗は変化を恐れない―』（朝日新書）朝日新聞出版，2009 年 9 月，4 ページ参照。
- 3) 國島弘行「社会と企業の経営学」國島弘行・重本直利・山崎敏夫編著『「社会と企業」の経営学―新自由主義的経営から社会共生的経営へ―』ミネルヴァ書房，2009 年 4 月，参照。

（たかぎ きよし 経営学専攻）