

広島県における中小企業の新たな動き —ものづくり企業のあくなき挑戦—

木 村 弘
(広島修道大学)
商学部教授



<要 旨>

本論文は、広島県の中小企業の新たな動きについて考察したものである。注目したのは、2011年と2019年に「中国地域ニュービジネス大賞」で受賞した中小企業2社である。1社目は株式会社八天堂（広島県三原市、2011年優秀賞）で、2社目は株式会社内海機械（広島県府中市、2019年特別賞）である。両社はそれぞれ「くりーむパン」と「単品・超短納期」という付加価値の高い商品・サービスを提供している。両社がどのような経営活動を展開しているのか、ものづくり、付加価値、組織変革、企業家、経営理念の視点から考察を行った。

まず、ものづくりと付加価値の面から、両社の独自性のある商品・サービスの提供について代表的な理論をもとに考察した。八天堂はクリームパンの開発と当社なりの大量生産を可能にする設備を整備し、効率的な生産システムを実現していた。内海機械でも、多能工の育成を通じて単品・超短納期を提供する組織プロセスを実現していた。組織変革では、両社ともに自社の環境把握を行い、強みをさらに伸ばしていく取り組みを積極的に展開していた。それがクリームパンであり、単品・超短納期だった。企業家的な側面が強いのも両社の特徴であった。企業家としての側面は、経営理念の策定を重要視した組織づくりをしていたことで、さらに強化されていた。

2011年に受賞した八天堂では、社会的側面として地域貢献にも着手している点に注目した。本業が安定したことで、地域社会へ還元する余裕が生じていたのは意義深いことであった。その他、工場に併設した保育園や自社の企業再建の経験を活かしたコンサルタント業への意欲も高まっていることを考察した。内海機械においても、先端的なスマートファクトリーの取り組みは他企業の良いお手本になるため、今後は地域社会への還元が期待される。こうした行動の積み重ねによって他社も実力をつけてくると、地方の小都市であっても地域企業の層の厚みが増すことについて論じた。

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 1. はじめに 2. ものづくりと付加価値 <ul style="list-style-type: none"> (1) ものづくりと付加価値 (2) 付加価値を高める現場づくり 3. 組織を変革する <ul style="list-style-type: none"> (1) 組織の再構造化 (2) 組織変革のプロセス (3) 企業家の役割と経営理念の浸透 | <ul style="list-style-type: none"> 4. ケースでみる中小企業の動向 <ul style="list-style-type: none"> (1) 株式会社八天堂（広島県三原市）のケース (2) 株式会社内海機械（広島県府中市）のケース (3) 考察 5. むすび |
|---|---|

1. はじめに

平成から令和になり、これまで以上に事業活動を活発化したい思いを持つ中小企業経営者も多かろう。これまでに蓄積してきた経営資源を新たな取り組みに応用したり、これまでと同様に地域資源を活用した事業展開が志向されたりするだろう。地域経済を下支えする中小企業にとって、自社が盤石な経営活動をすることは最も重要であるに違いない。そしてまた、地域内の他企業も同様に活躍しながら地域経済を支えるのが理想であろう。令和の時代になっても、経営環境は今まで以上に変化していく様相を見せている。世界を揺るがす大国同士の貿易戦争、国内大企業の芳しくない経営状態、競合企業の動向、法整備の推移等、情報収集を怠るとすぐに取り残されてしまう。

中小企業においても「働き方改革」は順次適用され始める。有給休暇取得から36協定に関するものまで多様であり、社員を大切にす経営の重要性は増すばかりである。厚生労働省では、我が国が抱える少子高齢化に伴う生産年

齢人口の減少問題、育児や介護の両立、働き方のニーズの多様化等の問題を指摘している。中小企業においても、こうした問題への対応を迫られている。経営者には、企業存続のための事業活動を的確に行っていくことと並行して、社員の働き方について今一度振り返る良い時期といえる。

内閣府が平成30年度に実施した『国民生活に関する世論調査』¹によると、所得・収入に対する満足度や生活自体の充実感について、以下の結果が出ている。どのような仕事が理想かという設問に対し、「収入が安定している仕事」(59.2%)、「自分にとって楽しい仕事」(57.8%)、「私生活とバランスがとれる仕事」(44.4%)、「自分の専門知識や能力がいかせる仕事」(38.0%)の順になっている。これらの結果は、生活の大半を占める仕事環境を改善する重要性を示している。中小企業経営者においても、社員に不安を与えるような経営ではなく、将来に希望を持たせることができる企業づくりが求められる。

中小企業では、楽に仕事をして儲けるのは難しいかもしれないが、自分なりに楽しく仕事を

¹ 内閣府、平成30年度『国民生活に関する世論調査』より、(URL: <https://survey.gov-online.go.jp/index-ko.html>, 2019年7月13日アクセス)。

して充実した生き方を実現することは可能であろう。現に、社員を大切にする中小企業が多く存在することが論じられている。経営者は、社員に仕事だけではなく、私生活においても将来の希望を持たせる役割がある。そのためには、社員は仕事面での成長が求められる。こうした企業の存在が増してくると、たとえ地方の小都市であっても、仕事と私生活における明るい将来展望をもたらさうようになる。

そこで本論文では、上記の意識を大切にしながら、広島県における中小企業の新たな動きについて考察していきたい。なかでも、一般社団法人中国地域ニュービジネス協議会が1993年より実施している「中国地域ニュービジネス大賞」で何らかの受賞をしたものづくり企業の経営について注目し、どのような経営活動が展開されているのかを究明する。地域の中小企業経営者には、地域社会、社員の生活、そして何より自社の安定した経営等、求められるものは多くある。現在進行形で飛躍を遂げている経営活動を考察する。

2. ものづくりと付加価値

(1) ものづくりと付加価値

ものづくりについて、藤本（2012）は次のように広義にとらえて定義している。ものづくりとは、「企業などが付加価値のある設計情報を創造し、何らかの「媒体」（例えば、直接材料）に転写し、出来上がった製品（＝設計情報＋媒体）をお客様に発信し、お客様にそれを買って使って喜んでいただくまでの、すべての流れに

関わる活動」（p.55）のことである。つまり、「顧客に向かう、「良い設計の良い流れ」を作り、それによって顧客を満足させ、社会に貢献し、自らも利益をあげる、ということを目的とした企業の経済行為の全体のこと」（p.56）である。

ものづくりには「消費」も重要な概念になると、藤本（2012）は続けて論じている。例えば、自動車を購入して自ら操作すると、タクシー業というサービスを提供できる（p.61）。工作機械も同様である。多くの中小企業はものを作る際に、他社から購入した機械等を使用して加工しているだろう。この意味で、藤本は「すべての生産は生産的サービスである」と、半世紀前にペンローズが指摘したことに言及している（p.62）²。現実の中小企業では、市販の工作機械を使って（購入して＝消費して）、高度なもののづくりをすることはめずらしいことではない。ものづくりは「生産的サービス」を提供しているのである。

以上の定義や議論は、中小企業の経営者が関わっていく経営全般のことに他ならない。中小企業の経営者は付加価値のある設計情報をどう作るのか、という最初の大きな問題に対する答えを見つけ出さなければならない。そしてこれらは創造であるため、自分たちで生み出していくものでもある。

(2) 付加価値を高める現場づくり

日本の中小企業では、昔から「良いものはできるが、販路がない、売れない」と言われてきた。高度なものづくりと、消費者が価値を見出して

2 ペンローズ（2010）は「まったく同じ資源が、異なる目的や方法で用いられたり、異なるタイプや量の別の資源と組み合わせて用いられったりすると、異なるサービスないしサービスの集合をもたらす」と論じている（邦訳p.50）。つまり、企業がどのようなサービスを提供するのが独自性を出すために重要になる。

売れるものとは、別物という議論である。この点について、延岡（2011）は「ものづくり」と「価値づくり」の2つの視点から議論している。ものづくりとは、素晴らしい技術・商品の開発・製造をいかにうまくやるかである。延岡（2011）でも、ものづくりを広義でとらえ、基礎研究から技術開発、商品開発、調達、製造などのプロセスすべてを含むものとしている。

さらに、ハードウェアだけではなくソフトウェアやシステムも含み、革新的な技術開発だけではなく、効率的で優れた組織プロセスも必要だと指摘している（p.25）。ものづくりの目的は、これらをすべてうまくマネジメントして、素晴らしい技術や商品を効率的に低コストで開発・製造することである（p.26）。

一方、価値づくりとは、ものづくりをいかに経済的な価値に結びつけるかである。社会的に価値の高いものづくりをすることで、それに見合った経済的な価値を創造することと論じている。経済的な価値とは、顧客が支払ってもよいと思う価格から、開発・製造するために必要とされたコストを差し引いたものであり、経済学や経営学で定義する付加価値と考えればよい（p.26）³。

大企業だけではなく、中小企業でも価値づくり（高付加価値化）を高めることは重要な課題である。そのためには、「①優れたものづくりを、競合企業との「独自性・差別化」に結びつけ、②その独自性に対して顧客が大きな対価を支払ってくれる「顧客価値」を創出する」（p.76）ことが求められる。

3. 組織を変革する

（1）組織の再構造化

組織はハード、セミハード、ソフトの3つの構造を持つ（古川, 1998）。そして、組織変革のターゲットは各構造であり、いずれの構造についても見直し、必要に応じて積極的に変革させていく必要がある（pp.97-103）。

まずハード構造とは、経営戦略、事業構造、職務特性、要員規模、組織編成原理、規則や規定、人事・待遇制度など、言葉や数字に表しやすいものである。次に、セミハード構造とは、各種のマニュアル、申し合わせ事項、前例や慣行など、その組織に合わせて完全に制度化されてはいないものが該当する。より影響力を持っていることもある。最後のソフト構造とは、価値観や態度、原因帰属スタイル、意欲と能力、暗黙の相互期待など、組織の成員が当たり前に考えてしまうものが該当する。

組織変革や理念に基づく経営を強く推進するためには、ソフト構造にまで変革の意識が浸透している必要がある。組織全体の構造づくりに必要な要素について、経営者が大枠をつくり、社員が実態にあった細かな手順等を策定していくことになる。

これらは社員が個人で考えて実行できる組織づくりの実現に不可欠である。組織のパフォーマンスを最大限引き出すには、社長が逐一指示を出していたのでは到底間に合わない。社員が自発的に行動を起こす必要があるからである。

古川（1998）では、引き続き個人の意欲づけ

3 延岡（2011）の研究は価値づくりや付加価値を厳密に定義することが目的ではない。そのため、単純に粗利、売上総利益と同様にとらえても大きな違いはないとしている。本論文も同様の立場をとっている。

を論じている (p.173)。個人は、規則や規定、さまざまな制度、管理者からの指示によって外発的に意欲づけられている。これを内発的な意欲づけにするのが望ましい。意欲には「覚醒」、「持続性」、「方向性」という3つの要素がある。これを内発的意欲づけにするために、「肯定的な自己評価」、「主人公としての自分」、「自己効力感」、「仕事への意識 (スキーマ: schema)」が必要となる。これらは自分の能力を伸ばすことが不可欠であり、企業も方向性を示して、自社の将来性を社員に提示する必要がある。

(2) 組織変革のプロセス

従来の事業を行ってきた企業を変革するのは容易ではない。ゆっくりと進めれば結局変われずじまいになるし、急進的すぎると組織内外の猛反発にあい、これも変われずじまいになる。それでも新しい企業に作り変えなければならぬ局面で、どのようなプロセスを取ればよいのか。

古川 (1990) は以下の4つのフェイズの循環によって組織変革が進むとしている。4つのフェイズとは、①環境把握、②組織変革ニーズの高揚、③組織変革推進の決断とシナリオ策定、④組織変革の実践と定着である (pp.168-174)。

①フェイズ1：環境把握…組織内外の環境変化を的確かつ正確にとらえる

製品ライフサイクルのように、組織内部も意図的な働きかけがなければ、活力を維持するのが困難になる。企業業績も下降しないように、新たな創造活動に着手する必要がある。業績不振にあえぐ企業であればなおさらである。変

革実行にあたって、まず組織の外部環境の変動や組織の内部環境の変動を的確にとらえなければならない (p.170)。我が社では何が問題なのか、どこから手を付けたらいいのかを探索しなければならない。

②フェイズ2：組織変革ニーズの高揚…経営理念の再確認と再構築

これには変化先取りの「攻めの組織変革」と、危機に受け身的に対応する「守りの組織変革」がある。古川 (1990) では、業績がまだ順調、かつ伸びているときに、早め早めの対応が必要であると指摘している。ここでは経営理念の再確認と再構築が肝要となる (p.172)。根本的に自分たちを顧みることが求められるため、自ずと意見の対立も起きよう。しかし、経営理念は企業の方向性を決める大事な存在である。組織の力を束ねていくためにも重要な意味を持つのである。

③フェイズ3：組織変革推進の決断とシナリオ策定…「構造こわし行動」実践の決断

古川 (1990) では、このフェイズはミドル管理者による構造こわし行動となっているが、本論文では、中小企業を念頭に議論しており、ミドル管理者だけでなく経営者による構造こわしも想定している。このフェイズでは、集団規範のようなソフト構造やセミハード構造の中から、変革の妨げになりうるものを特定し、それらを根気よく「見直し」、「こわしていく」シナリオを明確にする。経営者にとっては心理的抵抗となる、自分自身の消極性、周囲の抵抗も十分に予知し、説得するための材料や心構えをし

ておく必要もある (pp.173-174)。

④フェイズ4：組織変革の実践と定着…実践・定着のあとは新段階のフェイズ1へ

最後は実践と定着である。これは言葉を変えたと経営理念の浸透でもあろう。今回の組織変革が実践されると、新しい段階の第1フェイズへと循環する (p.174)。定着のためには、決められたことが確実に実行されるように、経営層は根気強く社員に対応していかなければならない。理念が浸透しやすいように、社員教育を充実させたり、採用時に気を付けたりする管理活動にも留意が必要となろう。

(3) 企業家の役割と経営理念の浸透

①企業家の役割

本論文で取り上げる中小企業経営者は、これまでの自社のあり方を見直し、構造をこわし、基軸をつくってきた。経営者は自身の意思表示をするために経営戦略（経営理念、経営計画、経営方針等々）を策定し、社員の意識へ問いかけながら組織変革を展開している。

組織変革は企業家といわれるタイプの人材が構想から実行、実現までに影響を与える。本論文で以下に取り上げるのは、ともに3代目経営者であり、純粋に独立して起業した経営者ではない。しかし、これまでの経営を創造的に破壊し、組織を再構築してきたという意味ではイノベーターであり企業家である。経営学研究においては、こうした経営者を社内企業家として議論が展開されてきた。

宮本・加護野他編 (2014) では、研究の焦点になったのは以下の点だと指摘している。第

1の焦点は、企業家の内面についてである。これは心理的・精神的なプロセスのことであり、人々の多くが難しいあるいは不可能と思っていた構想の実現に挑戦する際の、着想や困難克服の心的エネルギーについての関心である。第2の焦点は、企業家を取り巻く環境についてである。組織変革のようなイノベーションには企業内の抵抗や反発がともなうことが多い。これらの抵抗や反発に対応することが、社内企業家の戦略的課題となる (p.23)。

さらに宮本ら (2014) は、シュンペーターが経済発展の原動力として「革新」の遂行者である「企業家」に着目したことを指摘している。企業家は単なる資本家や事業家、経営者ではない。企業家が既存の秩序や慣行に対する破壊者、逸脱者とならざるをえない場合もあり、通常の事業家が行っているのと同じやり方では、新しい製品や新しい生産方式は生まれない。非連続、創造的破壊が必要であると論じている (p.6)。

②経営理念の浸透

企業家の活動は組織内外からの反対や抵抗がつきものである。そこで経営理念の浸透を意識することが重要となる。瀬戸 (2017) は経営理念の組織浸透について、詳細なケース・スタディから次のような理論を提示している (pp.164-165)。経営理念の浸透促進にあたって、まず浸透目標の設定と具体的な浸透促進手段の決定が求められるという。そして、浸透を促進するために重要視しなければならないものとして、全員参画と反復および継続があげられている。実際に取り組みが遂行され、その結果から効果の善し悪しが検討される。経営理念の浸

透を補完する制度にもとづいて評価できた効果は、組織内への定着化が図られる。なかでも瀬戸が重要視しているのは、手順や施策に関係なく自然に浸透していると判断される効果である。これらは特に、継続的な浸透促進につながる仕組みとして習慣化を図ることが重要である。

瀬戸（2017）では経営理念の浸透には定着化と習慣化があり、その関係を次のように示している（表1）。定着化にもとづく効果は手順や制度から発生したもので、継続的な取り組みや新規開拓を行うことでさらなる向上を目指す。他方の習慣化にもとづく効果は手を施さずに自然発生的なものであり、継続性や容易性を重視して仕組みとして大切にすることが求められる。組織への定着化・習慣化へつなげるアプローチとしては、メンバーがいったん咀嚼して、各自で加工できる形式知的なものと、漠然と組織に存在する価値や特性のような暗黙知的なものがある。どちらも大切にしておいて経営理念の浸透を図りたいとしている。

4. ケースでみる中小企業の動向

次に、広島県内の中小企業の具体的なケースを取り上げたい。ケースの選定にあたっては、「中国地域ニュービジネス大賞」で優秀賞と特別賞に選ばれた2社にした。1社目は2011年優秀賞の株式会社八天堂（広島県三原市）である。受賞後も積極的に事業展開を続け、受賞をテコにした地域社会への貢献で信頼感を増している。過去の受賞企業がどのように発展し、現在も価値を創造し続けていることについて取り上げるのは意義のあるものである。2社目は2019年特別賞の株式会社内海機械（広島県府中市）である。「中国地域ニュービジネス大賞」を受賞する以前から、備後地域では「とがった」存在として経済誌や新聞等で取り上げられてきた。新たな動きを考察するのに好適なケースである。

両社ともに広島県内でも小都市に立地する企業である。そして、何らかの形で過去の経営と決別している。受賞企業の単なる自慢話ではなく、経営者が不退転の決断をし、試行錯誤を続けてきた結果の受賞だと考えてほしい。

表1 社員への理念浸透促進

定着化にもとづく効果	習慣化にもとづく効果
・ 手順、制度から発生	・ 手を施さず自然発生的
・ 継続的な取り組み ・ 新規開拓アプローチ	・ 継続性を重視 ・ 容易性を重視
定着化・習慣化へつなげるアプローチ	
・ 形式知的アプローチ：メンバーが一旦咀嚼、各自で加工 ・ 暗黙知的アプローチ：漠然と組織に存在する価値、特性	

出所）瀬戸（2017）より筆者作成。

(1) 株式会社八天堂 (広島県三原市) のケース:
2011年中国地域ニュービジネス大賞・優秀賞

①概要

株式会社八天堂（以下、八天堂。資本金1,000万円、スタッフ（正社員）約135名）は、2011年（第19回）中国地域ニュービジネス大賞・優秀賞を受賞している。受賞内容は「100種類におよぶパンの製造・販売からクリームパンの製造・販売への特化」である。過去、多店舗展開し数々の新商品を生み出し続けてきたが、短命に終わる商品が多く、苦勞のわりに利益をもたらすことが少なかった反省から、付加価値

の高いクリームパンを基軸にした事業転換を果たしている。事業転換を図った際に、社員の働きやすい環境、女性活躍、若手社員の活躍、障がい者雇用、地域社会への貢献など、これまでの経営で成しえなかった事項についても積極的に取り組んでいる。

八天堂は1933年に和菓子屋として創業し、その後も洋菓子にも事業を拡げながら成長してきた（表2）。1991年、現社長の森光孝雅氏が三原市に「たかちゃんのぱん屋」を開店した。その後、順調に多店舗展開をしたものの、企業として経営能力の限界から倒産寸前まで追い込まれた。その危機を救ったのが「くりーむパン」

表2 八天堂の沿革

1933年（昭和8年）	創業者森光香氏が三原市港町に和菓子店「森光八天堂」を創業
1953年（昭和28年）	会社設立
1975年（昭和50年）	2代目森光義文氏が同所で洋菓子・和菓子店「ラ・セーヌ八天堂」と改名
1991年（平成3年）	3代目森光孝雅が三原市宮浦に「たかちゃんのぱん屋」を開店
2004年（平成16年）	三原市宮浦に本社工場を移設、併設店舗を「小麦工房」とする
2008年（平成20年）	スイーツパン専門店に着手
2009年（平成21年）	屋号をスイーツパン専門店「八天堂」に統一、本格的に東京出店
2011年（平成23年）	中国地域ニュービジネス大賞・優秀賞受賞 日本ニュービジネス大賞優秀賞受賞
2013年（平成25年）	広島みはら臨空工場設立（3月）、新本社設立（11月）
2015年（平成27年）	HATTENDO SINGAPORE PTE. LTD 設立 三原市男女共同参画社会づくり表彰
2016年（平成28年）	八天堂カフェリエ開店（写真2） 経済産業省 中小企業庁「はばたく中小企業300社」受賞
2018年（平成30年）	広島県働き方改革実践企業認定制度 認定 奨学金一部支援制度 導入 EYアントレプレナー・オブ・ザ・イヤー 2018 ジャパン 中国地区大会「Exceptional Growth部門」受賞 経済産業省「地域未来牽引企業」選定
2019年（令和元年）	株式会社 Hattendo International 設立 第9回「日本でいちばん大切にしたい会社 審査委員会特別賞」受賞 第7回「ニッポン新事業創出大賞 グローバル部門 特別賞」受賞

出所）HP およびヒアリングをもとに筆者作成。

であった⁴。

②付加価値を生み出した「種」:「くりーむパン」

八天堂の躍進となったのが「くりーむパン」である。社長の森光孝雅氏の言葉を借りると、これが企業成長の「種」である。従来の八天堂は約100種類のパンを製造していたものの、「長命」で付加価値の高い商品をつくることができず、組織は疲弊していた。そこに付加価値の高い目玉となる商品ができ、企業再生を果たしてきた。自社の強みはどこにあるのか。企業再生にあたって定番となる商品を模索した。模索しているなかで、八天堂が東京進出を目指すきっかけになったのが、森光社長の中学校の後輩が作った和菓子が東京のデパートで扱われる活躍を目の当たりにしたことである。都会に積極的に進出した後輩の成功に「自分にもできるはずだ」と思っただけの挑戦であった。

最初の東京進出は2007年だった。「数時間かけて運んでも美味しく食べられる菓子パン」として、広島の日本酒の酵母をベースにした「酒

種あんぱん」を開発した。しかし、東京のデパートに売り込みと試食販売に持ち込んだところ、競争環境の厳しい東京で商品の訴求力のなさを痛感することになった。森光社長はかなり落ち込んだそうである。しかし、東京での試食販売をした際に、もっと良い袋は無いのか、お土産用の箱は無いのかといった顧客の声を知ることができた。これが定番商品の「くりーむパン」の誕生につながる（写真1）。

後輩の和菓子屋は「求肥（ぎゅうひ）」と「マスカット」というスタンダードとスタンダードの組合せで新しい商品を誕生させて東京で成功していた。この「スタンダード×スタンダード」という発想が八天堂の「くりーむパン」の誕生に繋がった。「クリームパン×口どけ」をテーマに開発を続け、生クリームを混ぜたクリームで口どけを表現した。パンづくりではパンを冷やすことはタブーとされてきたが、冷やしても美味しく、「口どけ」の良さが特長の「くりーむパン」の開発に成功した。それが「手土産」という市場を発掘し、「パン」、「スイーツ」、「手土産」という新しい市場を確立した⁵。

③本格的な東京進出

本格的な東京進出は2009年である。「一品」で勝負できる「くりーむパン」を主力にした進出であった。都会で販売力を持たない八天堂は販売力のある協力企業を探し、「生産者直売のれん会」（東京都台東区）と手を組むことになった。のれん会は全国各地の食品生産者の販売を支援しながら、地域活性化を目指す販売を得意とする企業である。のれん会にとっても、

写真1 八天堂の「くりーむパン」



出所）八天堂より提供。

4 八天堂の活動については、筆者のヒアリング内容とともに森光孝雅社長の著書『人生、今日が始まり「良い品、良い人、良い会社づくり」への挑戦』（PHP研究所、2017年）も参考にしている。

5 考えのベースは「新結合」を唱えたシュンペーターのイノベーションの理論であった。

限られた店舗スペースで確実な売り上げを見込める地域の逸品は自社事業の根幹となる。両者の思惑は一致した。

次に価格について検討した。広島では160円で販売していたが、輸送費も考慮した結果、200円に設定された。東京の他に大阪でもモニター調査を実施した結果であった。モニター調査では、価格にうるさい大阪のほうが高い価格でも購入するという意見が多かったという。200円という価格付けは、自社の利益も確保でき、切の良い数字でその後のセット販売などにも好影響をもたらす。商品の輸送は一定数を超えると陸路と費用に差がないため、三原市で生産して東京まで空路を利用することになった。

2009年2月、東京都北区東十条商店街で販売が開始された。結果、売れ行きは好調だった。商品そのもののおいしさに加えて、三原市から空輸されること、包み紙が醸し出す手作り感が好調の要因だったという。そして2009年10月、JR品川駅内での販売が始まる。これを機に知名度はさらに高まり、テレビ番組でも取り上げられるようになった。この年、八天堂は「くりーむパン」の販売が好調になったことで、その他のパンの製造をやめてスイーツパン専門店で特化した。

④第二創業期という組織変革：経営理念の再構築とひとつづくり

八天堂の躍進の背景には、経営理念を大切にしていた経営活動がある。倒産寸前の組織を再構築するために、第二創業期として経営理念を抜本から見直した。根幹となる基本理念として「未来への夢と希望を創造し、あなたと出会えてよかったと一人でも多くの人に言って貰える

人になる」とある。経営理念は「良い品 良い人 良い会社づくり」である。全体のスローガン（グランドビジョン）は「目指せくりーむパンで金メダル！食のテーマパークで人々に夢と希望と豊かさを！！」である。これだけ多くの言葉で説明すると、社員は意思決定に迷った際の拠り所にしやすい。

経営理念を浸透させるため、八天堂ではシャツの胸ポケットに入るミニサイズの『HATTENDO BOOK』を社員に配付している。これには上記以外にも、経営に関する数々の言葉がちりばめられている。例えば、最初にページをめくるとコーポレートスピリッツが書かれている。すぐに「挑戦」という言葉が目飛び込む。そして、「人生今日がはじまり ここから挑戦」とある。社員スタッフ全員で価値観を共有するためのバイブルなのである。その他、信条（クレド）として「八天堂は社員のために、お品はお客様のために、利益は未来のために」と明確にしている。社是は、「品性資本の三方善し経営」とあり、品性資本とは高い道徳性であること、三方善しとは買い手、売り手、世間（関係各社）善しとする旨が記載されている。これらをもとに社員勉強会も開催して人材育成に励んでいる。

さらに八天堂の取り組みで強調したいのが、地域社会への働きかけである。経営状態が安定したことで、地域社会への貢献も視野に入ってきたのである。2013年、三原市が持て余していた広島空港に隣接する産業団地に新工場を建設し、地域企業としての社会的責任の範囲を大きく広げたのである。新しく大きな工場で本業のパン生産量を強化できたほか、食事やパ

ン作り体験、工場見学などができる参加体験型カフェ（カフェリエ、写真2）や女性社員が安心して働けるように保育園を併設することにしたのも大きな変革である。

保育園運営については、同じく中国地域ニュービジネス協議会で大賞を受賞した、保育園運営事業をてがける株式会社アイグラン（広島市）の協力を得ている。企業家同士のヨコのつながりを活かした、新しい取り組みでもある。社長同士は相互にインスパイアし合う仲であり、八天堂の次なるステージへの飛躍を支えることになった。さらに今後、自社再建に取り組んだ経験をもとに、経営コンサルタント業にも進出する予定である。経営に困っている企業に手を差し伸べる「学校」のようなイメージだという。

最後になるが、八天堂は2019年3月、第9回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の審査委員会特別賞を受賞している。日本全国で社員を大切にする経営を実践している中小企業が数多くあるなかで、社員の物心両面での幸福や、

仕事を通じた自己実現、社会貢献できる社風を築いたことが他の機関でも認められ始めている。

（2）株式会社内海機械（広島県府中市）のケース： 2019年中国地域ニュービジネス大賞・特別賞

①概要

株式会社内海機械（以下、内海機械。資本金4,980万円、従業員14名）は、2019年（第27回）中国地域ニュービジネス大賞・特別賞を受賞している。受賞内容は、「工作機械部品の単品・超短納期サービス～魅せる工場～」である。備後地域の企業を中心に、発注漏れ、組立時の破損、修理用といった突発的で急を要する単品物を受注し、即日から3日以内の納入という超短納期サービスを提供する、縁の下の方持ちである。その方法は、5Sや3定（定品、定位、定量）、16大ロス⁶の社員への徹底である。これを強化するために、社員は吸収力の高い大学卒の新卒採用にこだわっている。入社後は資格取得を奨励し、多能工を育成する。ひとりが何役も何台も機械を担当できるようにする。こうした人材育成方針を実行し、自分で考えて行動できる人材によって高度なものづくりが実現されている。

1949年、内海機械は織機メーカーとして創業した（表3）。府中市は備後絨の生産地でもあり、繊維産業が発展してきたが後に衰退した。1972年、今度は木工機メーカーへ事業転換した。府中市は家具の生産地でもある。婚礼家具

写真2 新工場併設のカフェリエ



出所）八天堂より提供。

6 16大ロスは故障ロス、段取り・調整ロス、刃具交換ロス、立ち上がりロス、チョコ停・空転ロス、速度低下ロス、不良・手直しロス、シャットダウンロス、管理ロス、動作ロス、編成ロス、自動化置換ロス、測定調整ロス、歩留まりロス、エネルギーロス、型・治工具ロスである（公益社団法人 日本プラントメンテナンス協会の定義による）。

が全盛期の頃は地元に関係する企業が多く存在した。これもライフスタイルの変化によって衰退し、1992年、内海機械は工作機械部品メーカーへと事業転換を果たした。その後、2007年に現社長の内海和浩氏が社長に就任して、5Sや改善活動を加速させていった。

内海機械の経営理念は、①地域社会や顧客にとって、必要とされる会社であること、②常に新しい価値創造が出来る多能工育成で社員の成長と喜びを実現します、③卓越した経営規範の下で、地域社会の超短納期に対応をし続け貢献しますの3つである。

②「超短納期」という強みの伸長

現社長の内海氏は社長就任にあたって経営指針の策定を大切にされた。これまで「普通の町工場」だった会社を、他とは違う存在にしたかったのである。その時に「強み」に注目した。使用した手法は「SWOT分析」である。自社の強みを分析し、それを徹底して磨いた結果が

現在である。ひとつのセルに10個程度の項目を書き込み、そのうち重要度が高いと考えられるものに絞って実行に移した。そのなかで導出されたのが「速さ」と「超短納期」で、これらを追求して「魅せる工場」へと成長させていった。SWOT分析の結果を愚直に実行に移していくことが、他社との差別化になったのである。内海機械は顧客の困りごとを「単品・超短納期」で実現し続け、顧客から重宝がられて存在感を増している。

③自ら動く人材育成

この背景に、人材育成があることを忘れてはならない。採用は大学新卒に限定している。大学新卒者は前職もないため素直に仕事に向き合い、学習効果が高いという。単品の超短納期を実現するための基盤となっている5Sや改善活動、資格取得をスムーズに実行できている。こうした人材を「多能工」に育成している。社員を多能工化することで、少ない社員でも、いつ

表3 内海機械の沿革

1949年（昭和24年）	初代内海敬太郎氏が織機メーカーとして創業
1972年（昭和47年）	2代目内海滋之氏が木工機メーカーとして社長就任
1992年（平成4年）	工作機械部品メーカーに事業転換
2007年（平成19年）	3代目内海和浩氏が社長就任
2015年（平成27年）	ものづくり補助金採択
2016年（平成28年）	ものづくり補助金採択、経営力向上計画採択 中小企業等の省エネ・生産性革命投資促進事業費補助金交付決定
2017年（平成29年）	ものづくり補助金採択、IT補助金採択、小規模事業者持続化補助金採択
2018年（平成30年）	広島県中小企業家同友会福山支部“輝け”経営者大賞 ものづくり補助金採択、小規模事業者持続化補助金採択 府中商工会議所 新事業アワード大賞
2019年（令和元年）	中国地域ニュービジネス大賞・特別賞 ものづくり補助金採択、小規模事業者持続化補助金採択

出所）内海機械HPをもとに筆者作成。

でも超短納期で仕事を受注できる環境を整えている。急な仕事が入ったり、社員の休みが重なったりしても、誰かが加工できるようにしているのである。新卒採用時、いろいろな仕事を担当してもらいたい旨を伝えておき、入社後のミスマッチも防ぎ、最新のマシンの導入に伴う能力向上を自発的に行えるようにしている。

人材育成のポイントのひとつとして、「5Sは目的ではなく、その先が大事である」という考え方がある。5Sには生産活動をしながら仕事の一部として取り組んでいる。あえて5Sの時間はつぐらない。なぜなら、5Sの専用時間を設けるとその時間しか活動をしなくなるからである。自ら5Sに取り組むようにするため、社員自身の仕事への志を高める工夫として、マズローの「欲求階層説」を活用している。なかでも最高段階の「自己実現欲求」を重視して、金銭的なものよりも自分たちの成長を求め、潜在能力を活かす大切さを説いてきた。また、全社的

に5Sや改善については、3定、16大ロスを「共通言語」として社員に浸透させ、同じ概念を用いて意思疎通を図りながら日々現場のムダ取りに励んでいる。

狭い工場内は工具が所狭しと収納されている。**写真3**は、狭い場所に通路を確保するために壁に直接工具を掛ける収納スペースである。**写真4**は、窓サッシ下のスペースを活用した収納棚である。通常、どちらもキャビネット類が設置されることが多い箇所である。

④「魅せる工場」への変革：情報技術（IoT）と人間業（職人技）

内海機械の事務所を訪問すると、玄関を入るとすぐに大きなディスプレイが目に入る。「魅せる工場」の入り口である。画面を見ると工場内の各マシンの稼働状況が一目でわかるスマートファクトリーである。このシステムを2018年9月に導入し、10月から実際に稼働させてきた。2019年2月、本格的に工場内のマシンをLAN

写真3 壁に付けた備品掛け



出所) 筆者撮影。

写真4 窓際の工夫



出所) 筆者撮影。

でつなぎ、稼働状況をリアルタイムで把握する環境をさらに整備している。こうしたIoTの取り組みは当社の特徴のひとつである。稼働状況はスマートフォンでも確認でき、社長が外出先からでも確認できるようになっている。

次の図1、図2はグループ別稼働率と旋盤機械別稼働率の月次データ推移である。ここでの稼働率は、社員の出勤時間内に機械がどれだけ稼働しているのかを示している。例えば切削機械であれば、主軸が回転して電圧が上がった時から稼働時間にカウントされる。ムダを排除した正味の稼働時間である⁷。稼働率は受注内容によって変動するため、稼働率が低いからといって一概に悪いわけではない。重要なのは、工場内の機械の稼働状況や利益を生み出している時間を明確にして社員と共有することである。

これは社員が利益をもたらす活動にどれだけ時間を割いているのかを明確にするためでもある。

る。グループ別、機械別の稼働率にしているのは、従業員が十数名の会社のなかで、あまりに個人の出来高が前面に出るのを防ぎ、グループ別で業績向上を求めるためである。とはいえ、先述のとおり個人の能力伸長への投資は惜しまない。

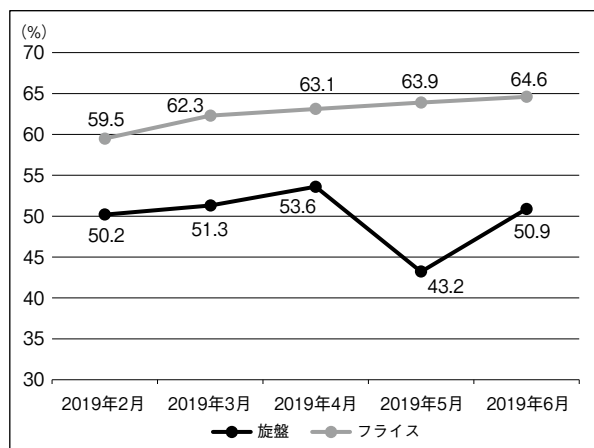
質の高い多能工は多くのマシンを扱えるだけではなく、質の高い5Sや改善も実行している。改善については、社員が実施計画書を四半期ごとに作成し、月2回のチェックを行い、PDCAサイクルを回して社内で情報共有を進める。狭い工場の随所で見られる職人技ともいえる改善も「魅せる工場」を構成する重要な部分である。

(3) 考察

① 先行研究との整合性

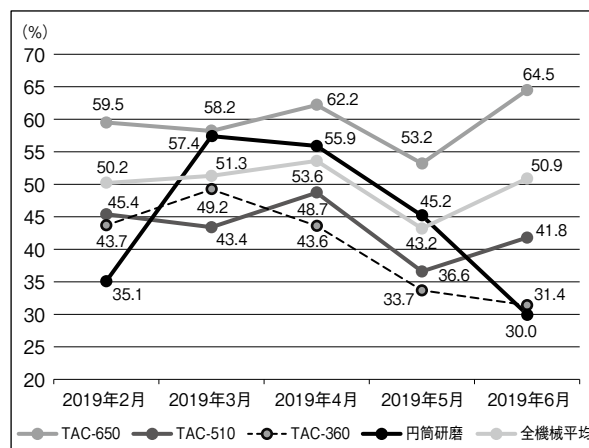
両社ともに、他社と比べて徹底した「選択と集中」、「狭く、深く」、「特化」、「差別化」、「差

図1 グループ別稼働率の推移



出所) 当社ヒアリング資料より。

図2 旋盤機械別稼働率の推移



出所) 当社ヒアリング資料より。

⁷ 稼働率というと「生産実績に対する生産能力の割合」を考えやすいが、ここでは社員の1日の労働時間がベースになっている。自分たちが価値を生み出している時間を把握するのに好適である。

異化」等で表現される行動を極めてきたといえる。経営資源に限りのある中小企業にとって百も承知の考え方であるが、これを継続して実行できるかどうか分岐点になる。理にかなった企業活動である。実践と理論の整合性をみるため、以下では、先行研究で取り上げたいいくつかの代表的な理論とケース企業を突き合わせてみたい。

まず、ものづくりと付加価値の側面では、両社ともに独自性のある商品・サービスを転写できていたと考えられる。八天堂はクリームパンと当社なりの大量生産に対応しうる生産設備の整備によって、当社の思いのこもった商品を最大限提供できる体制ができあがっていた。内海機械においても、単品・超短納期という仕組みを提供するサービス体制を確立している。付加価値を生み出す多能工を自社で育成し、効率的で優れた組織プロセスも実現している。理論面からも両社の優位性を説明できる。

両社の取り組みは組織変革のプロセスにも合致する。八天堂は企業立て直しのために、環境把握として核となる商品開発と組織変革に取り組み、経営理念を一から練り直した。組織変革を推進するために、クリームパンを軸にして東京進出などシナリオをつくって実行に移した。変革が定着すると、次なるステージとして広島臨空産業団地に新工場や保育園をつくる社会的な役割も果たしはじめた。内海機械でも、環境把握として従来の町工場的な経営から決別することを決意する。そして経営理念の策定から着手し、5Sや改善を通じて、単品・超短納期によって他社を圧倒するシナリオを描き、スマートファクトリー化も進めながら、組織変革の定

着を図ってきた。

こうした取り組みは企業家としての側面では、社長自身が3代目経営者として、自分の代でより良い会社にしたいという心的エネルギー（情熱）から生み出されている。過去、社員に迷惑をかけた苦い経験や、地域産業の衰退を幼少期から肌で感じてきた経験なども加味される。組織の反発や抵抗については、両社ともに第二創業期もしくは事業承継時に経験している。八天堂では、とにかく企業再生のために社員を幸せにしたいという一心から組織を束ね直している。内海機械でも、現社長が部長時代、先代から「余計なことをするな」と言われながらも経営理念の策定をして、当時は先代社長とのダブル・スタンダード状態を経験してきた苦い経緯がある。事業承継後、自分のやり方を徹底して実行できるようになって、他社とは異なる独自の成長を遂げることができたのである。

経営理念の浸透では、八天堂と内海機械ともに経営理念の作成を行い、自ら行動できる社員づくりに取り組んできた。八天堂は第二創業期を経てから、若い社員が自発的に行動できる仕組みができている。内海機械が重視する多能工であれば、「単品・超短納期」を実現するための行動特性などは、「率先垂範」等の言葉で示されるように自然と組織に定着している。

②経営者の役割：ビジョンを描き自社の進むべき道をつくる

組織変革を遂げ、社員の将来に夢を与えられるような経営に到達するにはどうすればいいのか。両社は経営理念を定め、強みを伸ばしていく経営戦略をとった。ともに提供サービスの抜本的見直し（クリームパン、単品・超短納期）

を決断し、思い切った組織改革（第二創業期、事業承継、徹底した5S、多能工育成等）の実行により競争優位性を高めてきた。以下に、実践的な側面から経営者の役割を述べたい。

八天堂の森光社長の言葉を借りると、社長は「絵」を描かなくてはならないという。これは将来の自社のあるべき姿を示すビジョンである。これには情熱もいる。経営者には両方が求められる。新しい地平を切り拓いていくには、経営戦略といった技術的な問題と同時に、事業を推進させる情熱、思いも必要である。経営理念という土壌に、付加価値の高い商品・サービスという「種」を撒き、育てていくことに他ならない。経営理念はこれらサイエンスとアートの部分をつなげる役割があるといえる。

内海機械の内海社長の言葉を借りると、「とがった存在」であることも重要である。経営資源に制約のある中小企業ゆえ、すべてが思い通りにできない。しかし、何らかの分野で「一番」になれば世間に対する訴求力は弱くなる。そこで自社の強みを徹底して、まずは地域で「とがった存在」になることを意識したという。スマートファクトリー化の素早い取り組み

も、徹底した5Sも、資格取得の推奨も、「とがった存在」になるためでもある。

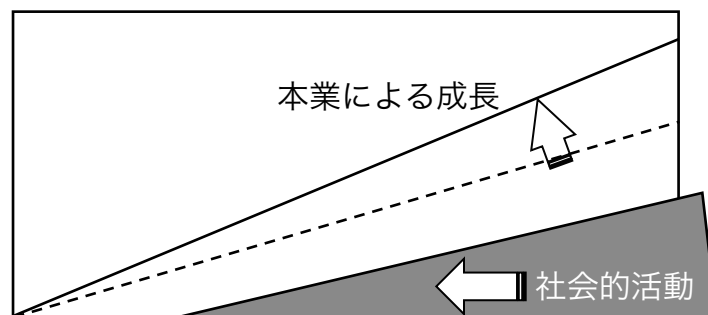
八天堂の例でみたように、本業が軌道に乗ると次に地域社会への貢献も可能となる。地域社会への働きかけは通常の企業活動に、社会的活動という「くさび」を打ち込み、地域に根ざした経営活動を展開する基盤となり、その企業の存在を高めうると考えられる（図3）。自社の経営が軌道に乗った企業からこうした社会的行動を意識したらよい。

さらに、両社ともに工場見学を積極的に受け入れている点も共通している。生産現場は整然としていて、自信をもってものづくりをしている姿を発信している。社員も外部の人に見られることで緊張感や自信を持ち、仕事に対して充実感や満足感をもつようになる。無論、我々も学ぶことばかりであるのは言うまでもない。

5. むすび

中国地域ニュービジネス協議会の2011年・2019年の受賞企業を対象にして、広島県の中小企業の新しい動きをみてきた。まず、今後の地域企業で大切なものとして、ものづくりの付

図3 社会的活動のくさび



出所）筆者作成。

加価値だと考えられるため、関連する先行研究を取り上げた。さらに中小企業の新たな動きをみるために組織変革、企業家、経営理念の浸透に関する先行研究を考察した。

ケース企業からは、経営者は企業家的な側面が強く、主体的に働きながら新しい企業の方角性を提示していたことが分かった。八天堂はクリームパンを事業の基軸にして独自性を確立し、現在も地域内で独自路線をひた走っている。本業が軌道に乗った後は、地域社会への貢献も視野に入れた経営活動を展開していたのが印象的であった。

内海機械は工作機械向け部品を単品・超短納期で供給するサービス提供を基軸にして、徹底的な組織改革が実行されていた。内海機械でも、どの企業も挑戦しえなかった単品・超短納期を愚直に推進することで独自性を実現させており、今後も、IoTや多能工化がスマートファクトリーをどこまで進化させるのか期待される。

地域社会との関連において重要なのは、受賞後数年が経過した八天堂の取り組みであろう。八天堂は自社経営がある程度軌道に乗ったことで、地域の中核的な役割を担う段階に入っている。当社の創業の地である三原市は広島空港という「空の玄関口」がある。事業を拡大させるインフラが身近にあり、そこに飲食店、保育園等を展開することで、自社の事業展開だけではなく地域社会の発展の原動力の一助になっている点は重要である。こればかりは事業展開に余裕や将来性のある企業でなければ務まらない。今後は、自社の経験を活かしたコンサルタント業にも参入予定であり、さらなる発展が期待される。

本論では書ききれなかったが、八天堂はクリームパンに広島県産の檸檬ジャムを使用したり、カフェリエで地元「みはら神明鶏」を使用したメニューを提供したりしている。広島県は農作物や水産物も豊富であり、地域の逸品とのコラボレーションは今後も期待できる。

今後、内海機械も躍進が続くと、地域企業を中心とした突発的な困りごとを解決する事業の他に、自社の成長経験を踏まえた他社や地域社会へ貢献する新たなステージへの進展が期待される。現実的な策として考えられるのは、同業他社への5Sや改善活動の「横展開」であろう。現在、すでに工場をオープンにしているが、今後さらに5Sや改善方法の「紹介（指導）や共有」が活発化すると期待される。自社の取り組みを外部に見学してもらったところで、他社がすぐに模倣できるわけではないだろう。内海機械の強みの源泉は優秀な「多能工集団」であり、これは時間のかかる能力構築であって、一朝一夕に他社が模倣できるものではないからだ。こうした企業行動の繰り返しによって、他社も実力をつけてくると、地域企業の層も厚みをもってくるだろう。

現実問題として、中小企業は大企業と比較すると労働条件は恵まれていない面が多いだろう。しかし、率先垂範をモットーとする社長とともに時間と価値観を共有し、企業への貢献を実感しながら働くことは、社員に充実感と満足感をもたらしやすいだろう。ケースで取り上げた両社とも、社員は肯定的な自己評価や自分を仕事の主役としてとらえ、自己効力感を得やすい環境にあるといえる。社員は少しずつであっても、仕事を通じて成長を実感できるはずであ

る。地方の小都市においても活力のある企業が少しずつ増加し、社長同士の人的ネットワークを活用し「横展開」することで、地域社会が元気になっていくだろう。“令”として「理念」を大切にして、“和”として「組織や社会の調和」する令和の時代になることを願っている。

謝辞

本研究の遂行にあたり、ご多忙にもかかわらず、快くヒアリングに応じて下さいました、株式会社八天堂の森光社長をはじめ社員の皆様、そして株式会社内海機械の内海社長をはじめ社員の皆様に、この場を借りて厚くお礼申し上げます。

【引用文献】

- エディス・ペンローズ（2010）日高千景訳『企業成長の理論【第3版】』ダイヤモンド社。
- 瀬戸正則（2017）『戦略的経営理念論』中央経済社。
- 延岡健太郎（2011）『価値づくり経営の論理』日本経済新聞出版社。
- 藤本隆宏（2012）『ものづくりからの復活』日本経済新聞出版社。

- 古川久敬（1990）『構造こわしー組織変革の心理学』誠信書房。
- 古川久敬（1998）『基軸づくりー創造と変革のリーダーシップー』富士通経営研修所。
- 宮本又郎・加護野忠男・企業家研究フォーラム編著（2014）『企業家学のすすめ』有斐閣。
- 森光孝雅（2017）『人生、今日が始まり「良い品、良い人、良い会社づくり」への挑戦』PHP研究所。