

「在地超地」老舗と地域活性化

神 田 良
 (明治学院大学)
 (経済学部教授)



日本生産性本部と埼玉・千葉・神奈川県3県生産性本部で持続的競争力研究会を主宰している。日本全国にある老舗を訪れ、経営者から直接、長期存続経営、つまり持続的競争力の構築に関する知恵を伺い、労使で経営について学ぶ会である。昨年は山形銀行のご協力を得て、山形県にある業種の異なる老舗3社を視察した。

小嶋総本店は1597（慶長2）年、創業者小嶋彌左衛門によって創業され、日本で13番目に古い酒蔵である。江戸時代に領主である上杉家の御用酒として基盤を築き、米沢の地で地元酒屋として存続してきた。大きく成長の道を歩み始めたのは22代のときである。株式会社に組織変更し近代的な工場や貯蔵庫を建て、積極的に成長戦略を推し進めた。その結果、山形県内で大手酒蔵としての地位を確立した。

23代は次の成長を目指した。まずは品質にこだわった。当時はまだ戦後を引きずり、どちらかという量を求める時代であった。しかし、1回の仕込み量を減らし、すべての作業工程によりきめ細かく取り組んだ。しかも、酒造りの原点である精米にも目を向け、温度を上げずに品質を劣化させない、開発されたばかりの自動精米機を導入して全量自家精米し原料からの品質にこだわった。加えて、工場に冷蔵機能を持たせ、品質を確保した。

市場拡大にも着手した。山形県内酒から日本全国酒への道を切り開いたのである。山形県酒造組合の同志と集い、県が開発した酒造好適米「出羽燦々」を使い純米吟醸酒「DEWA33」を統一ブランドとして、米から麴菌、酵母、水に至るまでのすべてを山形産で揃えた「山形酒」で勝負に出たのである。また、台湾に向けて山形県内外の酒蔵と連携して進出を果たした。山形を超え、日本を超えて顧客に近づいて行ったのである。

現24代社長小嶋健市郎も先代の志を受け継いで品質にこだわり、現在売上の2割を占める輸出を4割にまで増やそうと、新たな挑戦に向けて動いている。世界市場では「日本」の酒をアピールする。そのためには、すべて原材料を「日本産」、しかも「山形産」にして、ブランド一貫性を追求している。契約農家に依頼した地元産の原料米、最上川からの水にこだわり、工業用アルコールを一切使わない純米酒へと全量を転換した。しかも、世界での新たな動きに合わせて、サステナビリティにも力を入れている。そもそも、酒造りは藁の肥料などへの再利用から始まり、生産工程から出る副産物をすべて無駄にせず活用している。瓶や缶も含めてリサイクル、リユースが徹底されている。最後の仕上げとして、使う電力も地元の再生エネルギー

を活用することで、酒造りの全工程を地球環境に配慮したものへと変えようとしている。

次に訪れたのは緞通メーカー、オリエンタルカーペットである。かつて「山野辺木綿」で知られた染織の山野辺町にある。昭和初期の大不況で地域経済が大打撃を受け、地元女性の雇用が失われた惨状を見て、創業者渡辺順之助は景気に左右されない安定した産業の育成を志した。木綿で培われてきた技術を活かせる絨毯製造に目を付け、中国から技術者を招聘して、ペルシャ絨毯と同じパイル手織絨毯を製造するニッポン絨毯製造所を創設したことが始まりである。

戦後、現在の社名に変更して製造を再開したが、国内需要は少なく、対米輸出に活路を見出した。同社の強みは紡績から始め、染色、織り、各種仕上げに至るまで、絨毯製造の全工程を内製していることである。しかも、独自開発したマーセライズ加工（化学洗濯艶出し加工）で、新品でも使い込んでから始めて出てくる艶、風合い、感触を出せるようにした。こうした技術が認められ、バチカン宮殿、皇居などに商品を収め、成長してきた。

現社長は5代目渡辺博明。培ってきた高級絨毯を製造する職人、技術・ノウハウを正しく市場に伝え、伝統工芸ではなく、「足もとからのおもてなし」として日常で使う絨毯の価値を訴求しようと挑戦している。家具に比べて存在感の薄い絨毯のプレゼンスを高めるべく、ブランディング・プロジェクトを開始。高級手織絨毯、そして産地を示す新ブランド「山形緞通」を立ち上げ、東京にショールームを開設した。また伝統的な商品である古典ラインに加え、新古典、現代ライン、さらには外部デザイナーを迎えてのデザイナーラインと商品幅を広げ、消費者の選択肢を増やし、市場との距離を短縮している。

最後は佐藤繊維。国策としての羊毛生産に応じて、創業者が近隣農家に羊を育ててもらい、糸を紡ぐ事業を立ち上げたのが始まりである。2代目が家内工業での紡績を機械化によって工場生産へと発展させ、3代目が織りまで進出してニットメーカーへと成長させた。

現社長は4代目佐藤正樹。大手アパレルメーカーの下請けを核とし、自社製品も製造してきた同社の再興に挑んでいる。決して大手とは言えないイタリアの糸メーカーが世界のファッションをリードする一端を担っていることに触発され、自社で独自の糸、製品までを開発し、大手商社などを通して間接的にしか触れ合うことが出来なかった市場と直接結びつくことで、市場に向けて寒河江の、そして山形のニットメーカーとして、世界市場で規模ではなく、独自性でポジションを確保した。現在、さらにその地位を強化しようと挑戦を続けている。

これら3社は、創業の地で歴史をかけて培ってきた経営資産を活かし、創業地の魅力を活かしつつ、その地を超えて自らの手で市場を開拓して事業を成長させている。この意味で、「在地超地」の老舗企業である。共通するのは、市場との直接的な接触を通して市場の目から自社が培ってきた経営資源を見直し、その意味を再解釈し、歴史的な一貫性をストーリーとして発信することで、経営資源の維持・強化に結びつけようとしていることである。もちろん、一貫性は原料から始まり販売に至るまでのビジネスシステムの実態とも齟齬がないように再構築されている。しかも3社とも、工場見学などで創業の地に顧客を迎い入れ、そのストーリーの発信力をさらに強化している。規模での成長を求めるのではなく、独自の企業価値を創業の志と創業の地に結びつけ、価値の成長に結びつけようとしている。地域の企業成長と地域活性化が結びついているように思えた。