

産業情報 いわて

(財)いわて産業振興センター情報誌【月刊】平成17年10月10日発行

OCTOBER 10
2005
VOL.43



【経営革新企業紹介】 株式会社 丸岩 [P2]

住宅構造材の総合的メーカーとして 発展を目指す

講演記録 [P5]

中小企業新事業活動促進法説明会の講演会より

本格的競争時代に勝つ 経営3つの条件

～戦いに勝つために経営構造を大胆に戦闘体制にシフトせよ～

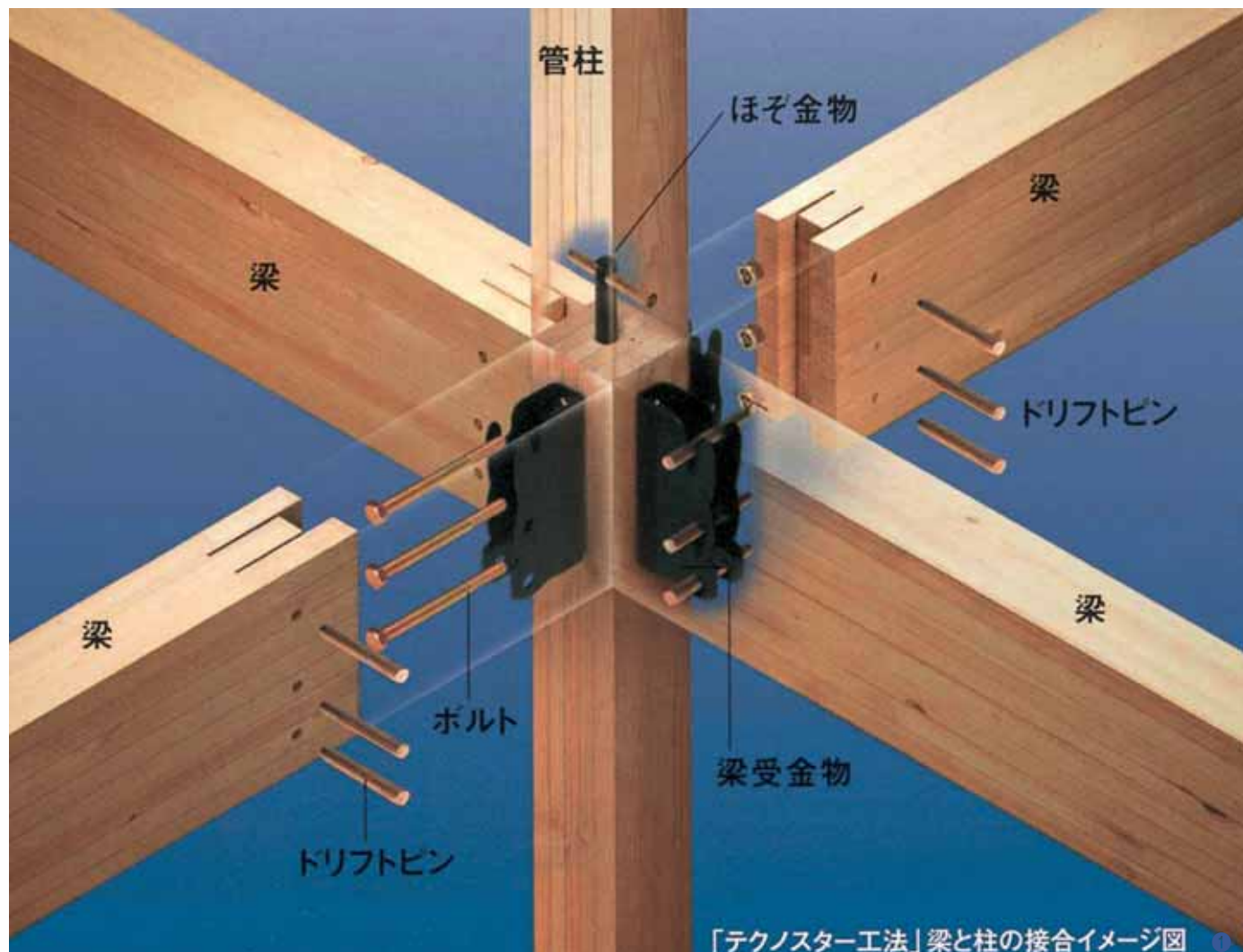
from いわてファンド [P8]

いわてインキュベーションファンド投資先企業紹介
株式会社川喜

【創造の芽】研究シーズ情報 [P10]

盛岡産りんごを使った 発泡酒の開発

流通・通 [P12]



①金物工法で構造体の接合強度は大幅アップ。耐震・耐久性の点からも注目される。

住宅構造材の総合的メーカーとして 発展を目指す

今回申請した経営革新の内容は。

当社は木造軸組住宅用建築材メーカーとしてプレカット加工やパネル製造、ならびに羽柄材の加工を行ってきましたが、さらに業務を拡大するため金物工法用建築材の製造に取り組むというものです。金物工法は在来木造軸組工法の一つで、接合金物により構造材の継手や仕口を構成するやり方。従来のような「ほぞ」ではなくスリットを軸材に刻み、ボルトで繋ぐというこの工法は加工がはるかに楽ですし、自社で金物の取り付けを行うことでメーカーとしての付加価値を上げ

ることに繋がります。また当社が得意としているパネル製造分野の工場稼働率を高め、生産コストを大いに低下させる要因にもなります。

革新に取り組むこととした理由は。

直接のきっかけは、当社の納入先であるアイフルホームグループが金物工法に取り組むことになり、北東北三県のフランチャイズ全体への製品提供を依頼されたことですね。この工法は日本古来の伝統的な木造軸組工法の特徴を

活かしつつ接合強度の向上や安定が図られており、台風や地震などにも強い住宅を実現するとして、今住宅業界では非常に注目されているものです。

実を言うと、当社としても金物工法には以前から注目しておりまして、社内長期計画の一項目として平成22年度の導入を目指していました。それがアイフルホームグループからの依頼で前倒しになった訳です。設備投資的にはかなりの努力が必要ですが、時期を考えればこれもひとつのチャレンジといえるでしょう。



②住宅用構造材の生産を得意とする同社。本社に併設するプレカット工場では横架材加工機などの大型機械が、メーカーからの注文に合わせて木材を加工。およそ8時間で約300本、1棟分の構造材が作れるというが、こだわりの注文住宅では500本にもなることがあるというから驚く。

④金物工法の生産に向けて社内体制を整えてきた岩淵社長。「既に在来木造軸組工法の1割ほどになっている金物工法の将来性は非常に高い」と話す。

⑤CAD部門にはSEの資格を持つ技術者が、受注から製造に関する生産管理部門の社内システム構築も自社で開発するなど、IT化にも積極的に取り組む。

これまで、御社にはいくつかの転機があったようですね。

当社は昭和21年、先代が創業した会社です。戦後復興で徐々に製材の規模を拡大し、昭和28、29年頃には副次的な業務としてガソリンスタンド業も始めました。私が水沢に帰郷した昭和40年代は石油ショックもあって業績は右肩上がりだったのですが、ほどなくして外材の輸入や新建材の登場という住宅業界の激変により、製材業は苦戦を強いられるようになりました。そこで石油事業に主力を移し、一時は県外へもスタンドを設置するほどの勢いでした。そこにバブル崩壊後の石油自由化。石油メーカーや商社、異業種までもがガソリンスタンド業に参入するようになったのです。これまでのように物を仕入れて売るだけでは価格競争に負けて「丸岩」がなくなってしまう...。企業存続のための私の模索が始まりました。そしてたどり着いたのが、製材加工の一分野であっ

たプレカット。長年培ってきた当社のノウハウを活かすのはこれだ、と思いました。確信を持ってはじめたプレカット加工でしたが最初は地元の工務店からはまったく見向きもされず、大工の仕事無くすると言われ、2年で1億4000万円以上の赤字を出すほど苦戦しました。しかし、その2年後に来たのが住宅ブームです。大工の絶対数が足りなくなり当社のプレカット加工が注目され、ハウスメーカーとの取引が拡大し赤字も一気に解消しました。

その中で取り組むようになった羽柄材加工をきっかけに県の産業振興課に相談に行ったのが、当社の経営に大きな意識変革をもたらしました。

それはどういう変革だったのですか。

産業振興課で最初に言われたのは「将来像をきちんと見据えることが経営革新だ」。多くの企業がそうであるように、

当社も経営利益の向上や借入金返済といったキャッシュフローに日々追われる経営をしていたのですが、将来像の確立なくしては企業の付加価値を上げることができないと指摘されました。正直ピンとこなかったのですが、そういう必要もあるかと取り組むことにしたのです。

企業理念は？ スローガンは？ 組織のまとめ方は？...具体的な計画を半年かけ作り上げていく中で気付いたのは、経営側ではなく社員に対する「付加価値」こそを企業は第一に考えなければならぬという事。私自身、この意識変化が一番大きかった。そこで社内五か年計画を発表して、当社がどのような方向を目指していくのかを社員にもはっきり示したのです。具体的には、住宅構造材の総合的な工場になろうと全社一丸で取り組んできました。平成13年には方向性も程度定まり、大手メーカーの協力も受けながらパネル工場の新設を果たすことができました。

その結果として金物工法の受注が生まれたのです。

現在社員がメーカーで研修をしていますが、パネルの実績があったので技術的な心配はないと確信しています。課題はお客様のニーズに応える開発力。当社には5人のCADオペレーターがいますが、誰でも幅広い仕事に対応できるように社内システムを切り替えました。現在新工場も建設中ですが、その引き渡し日である10月20日には第1号製品の出荷も確定しています。平成22年度にはこの新工場への全移転を果たすのが当社の計画です。

他にも独自の取り組みがあるようですが。

ひとつは毎月試算表などの経営資料を私自身が取引銀行に届けている事です。これはプレカット加工を始めた頃から実践していますが、その結果銀行側から様々な提案を受けられるようになりました。

また、平成15年には社員の教育や生産管理、役割組織などの業務プロセス改善をするために、中小企業基盤整備機構から社外アドバイザーを紹介してもらいました。その指導を受けて、生産管理を担当する社員が自社システムも開発した結果、業務の流れは大きく改善

されました。今後の目標は在庫管理システムの開発と、社外の運輸業者とのシステム直結。こちらは来年3月の構築を目指して準備をすすめています。他にも週2回、CAD、営業、工場の各部門トップが集まって現状の問題点や状況報告を行う会議を開催しています。これは社員の自主的な集まり。様々な指導と働きかけの結果、全体のモチベーションが上がってきた結果だと思います。

経営革新を成功させる秘訣は。

一番大事なのは、会社の将来像をきちりと作ること。その上で計画を全社員に説明をすることでしょね。当社では毎年2月に社内研修を実施して、会社の現状を説明して決算書も提示しています。その上で5か年計画のチェックを行い、今年度の個人の業務計画を発表してもらいます。さらに各人がコスト意識を持つような勉強会も開催しています。自分の会社がどうい状況かが見えてくれば、仕事に対する取り組み方も変わってきます。

工場の新設をはじめとした現在取り組む5か年計画には、長期的には大きな期待をする反面不安も大きい。でもその不安こそが仕事の遂行力になっている。

これからも当社はチャレンジしていきます。



株式会社 丸岩

所在地 水沢市東大通り1-1-21
電話 0197-24-1261
代表者 岩淵 宣郎
創業 昭和21年10月
従業員 53名
業種 製材業、木製品製造業

沿革

昭和21年10月 創業
昭和23年 9月 会社設立
昭和59年 8月 岩淵宣郎氏、代表取締役就任
平成8年 11月 プレカット工場に業態変換
平成11年 県産業振興課の指導を受け経営革新に取り組む
平成13年 経営革新支援法適用を受け、羽柄材加工へ進出
平成14年 東日本ハウス(株)と提携、水沢工業団地内にパネル工場新設
平成15年 5か年経営革新計画策定
平成17年10月 金物工法のための新工場完成



⑤⑥ 水沢工業団地にある第2工場では住宅用パネルを製造。壁面、床面、屋根材までオールインワンの製品を製造する。第1工場のプレカット材や羽柄材も含め、木造住宅の骨組みに関する全ての部材を提供できるのが強みだ。



本格的競争時代に勝つ 経営3つの条件

～戦いに勝つために経営構造を
大胆に戦闘体制にシフトせよ～



S&Gビジネスディレクション株式会社
代表取締役社長 吉田 史朗 氏

彼を知り己を知れば～

孫子の兵法ではないけれども、「彼を知り己を知れば、勝すなわち殆うからず。地を知り天を知れば、勝すなわち全うする」という有名な一文があるように、勝つための経営を実践するためには、外部環境の認識を持って経営に当たる必要があるわけです。

新生銀行会長の八城政基さんは、青山学院大学の大学院の講演の中で、「社会主義国として戦後最も成功した国は日本です。本来の資本主義というものはどういものかという、いわゆるそれぞれの企業がお互いに切磋琢磨しながら、悪く言うと弱肉強食の世界の中で戦っていくべきであるにもかかわらず、わが国はあまりにも規制が大きすぎて、それも国家主導型でやっているんで動けません。新しく新生銀行として従来の金融機関の中に入っていきというのは規制が多く苦しいんです」と皮肉をこめて言われました。

しかし、いまや新生銀行だけではなく、相当の日本の金融機関というのが従来の日本の金融機関からグローバルな金融機関に変わっております。

わが国はやっと本格的な資本主義社会に入ったと言っても過言ではないと思います。

新・資本主義のスタート

ライブドアとフジテレビのニッポン放送買収劇、これなどはまさに新しい資本主義社会の1つのエポックではないかと思えます。

一昔前は、敵対的な買収などというのは、まず日本人同士でやることはなかったです。

私がある大学院で学生に「企業はだれのものか？」という質問をしたんです。間違いなく昔は、例えば従業員のものであるとか、あるいは中小企業でしたらオーナー、社長のものであるとか、こういう話があったのですが、今は99%の学生がこぞって「株主のものである」と答えます。こういう動きが新・資本主義のスタートであるということではないかと思っております。

そこで、ここまでの認識ですが、「彼を知り己を知れば」ということの外部環境として、これからは穏やかな協調路線での進展というのではなくて、お互いに生きるか死ぬかという戦いの中の経営というのがどういしても問われてくるということを前提にしていた方がいいと思います。

アメリカの作家リタ・メイ・ブラウンは「同じことを繰り返しているながら異なる結果を期待することを愚行」と定義しています。時代が変わればやることは変わります。従って外部環境、すなわちいかに現在の社会の動きを、冷静に健全かつ当然のこととして見られるかどうか経営者の1つ目の資質になります。

それに基づいて2つ目の資質としては、自社を敗て現状否定できるかどうかです。

現状否定とはどういうことかという、経営に係る森羅万象を、全部一旦ゼロベースに戻すことです。

ここが一番大きな問題です。ゼネラル・エレクトリックのジャック・ウェルチという方は、低迷したゼネラル・エレクトリックをもう一遍戻すために、ゼロから見たときに、従来やっ

ていた電気に関わる事業を3分の1にしてしまったんです。残り3分の2を金融業とサービス業にした。これは何かというと、勝つための事業を選べということなんです。

トヨタ自動車という会社がありますが、あそこは英語でトヨタ・モーター・コーポレーションですがモーターを外そうとしています。なぜかと言うと、トヨタは自動車だけで生きていこうとは思ってはいないわけです。宇宙工学、宇宙に関連するビジネスであるとか、あるいは自動車を含めた交通にかかる大きな枠組みのビジネスというのを考えていくでしょう。

一度、すべての前提条件を白紙に戻して考えてください。これがシュムペーターの言う創造的破壊と呼ばれるものなんです。

ドラッカーは「変化はコントロールできない。できることはその先頭に立つことだけである。今日のような乱気流の時代にあっては、変化は常態である。変化はリスクに満ち、楽ではない。悪戦苦闘を強いられる。だが、この変化の先頭に立たない限り生き残ることはできない。急激な構造変化の時代にあっては、生き残れるのは自ら変革の担い手、チェンジ・リーダーとなる者だけである」と言っています。

すなわち変革の時代が到来したというわけです。こういう中で、今日の本題であります勝つ経営の3つの条件ですが、まず前提条件として、リーダーが優秀であることです。したがって、リーダーがダメなら、いくら3つがよくてもダメです。先にそれを言っておきます。

本格的競争時代に勝つ経営3つの条件

～戦いに勝つために経営構造を大胆に戦闘体制にシフトせよ～

すから、絶対に手元資金を潤沢にしておいてください。お金はいくらあってもじゃまになりません。それどころか、お金がないと会社は死にます。そういう意味で次の2つが大事です。

1つはキャッシュフロー経営への転換が必要です。このキャッシュフローというのは何かというと、一言で言うと現金の動きです。だから現金経営です。

昔は、キャピタルゲイン方式ですね。土地を置いておいたら値上りするから担保になるし、これがおいしいですよ。これは昔の経営の方式です。取得原価方式というんです。

今は時価経営です。給料をいくら払うかということと同時に、その払った給料に対していくらの働きをしてもらうのか。これは経営陣も一緒です。よく働く人には給料を1000万、2000万でなくて1億払ってもいいわけです。それを戻してくれればいいわけです。それだけの働きをすればいいわけです。これがキャッシュフロー経営です。

もう1つはビジネスプランの導入です。実は現金経営、キャッシュフロー経営の中でビジネスプランというのは非常に生きてまいります。

従来は含み益経営です。それからメインバンクからの借入れ経営です。これが従来の経営でしたね。

それからもう1つが資金調達の多様化です。実は多くの銀行がこの資金調達の方式として、複合的な政策を持ち出したわけです。一番リスクがないのは、伸びていく企業にお金を貸すことなんです。

すばらしい商品を持っている会社は先、すばらしい商品を生み出す仕組みを持っている会社のほうが優秀な会社です。すばらしい人材のいる会社は先、すばらしい人材をつくって伸ばしていく仕組みを持っている会社がよい会社です。

言いますが、言うことを聞くのは2番目ですよ。やる気が出てから言うことを聞くんです。それから10番目、異業種交流活用がうまい。

11番目、職人魂を持っている。職人魂というのは何かというと、言われたことは絶対にやるということです。負けず嫌いということでしょうか。プロフェッショナルという言葉を使いましょうか。アマチュアではなくてプロであるということです。

12番目、情報発信を盛んにし、認知度が高い。自ら情報発信をどんどんしている会社というのはやはり強いです。ホームページをつくるくらいは当たり前のもので、できる限りいろいろな形で情報発信をどんどんしていただきたいと思います。これが13番目です。

したがって、発信する会社は受信も多いです。だから自分から情報を取りにいかなくてもどんどん発信すれば、独りでに情報というのはたくさん入ってくると思います。

14番目、大学・研究室・行政等を大いに利用する。15番目、補助金等の支援施策をつまく活用する。

それから16番目、有能な人材を採用・登用している。先ほど言ったように情報発信して、まじめに会社をアピールしていったらいい人は集まります。私の知っている中小企業で社員16人のところに、今年も京大、阪大が集まりました。その会社が魅力的だからです。世界ナンバーワンの会社になれば集まるのです。

17番目は、バランスのよい危機感がある。バランスのよい危機感ですよ。慌てふためく危機感には必要ありませんけれどね。

それから18番目は、外部ブレインの活用がうまい。税理士さんやら弁護士さんだけではなくて、いろいろな方々、そういう外部ブレインをできるだけうまく使うということです。使われちゃダメです。19番目、基本的には楽天家である。悲観主義者はあまりよくないです。極端に言うと「何とかならあゝ」くらいの気持ちが大事だと思います。

そして最後にグローバルな視点を持っている。常にどこにあっても世界の動きを非常に注目している。

私知っている限りを20挙げてみたのですが、このうちの、半分くらいは当てはまっています。

二つ目の条件 潤沢な資金

これから苛酷な戦いになってくるわけ

一つ目の条件 強い武器を持つ

まず強い武器ですが、強い武器をどうやってつくるかということなのです。

すなわち1つ目は他社にない商品や技術、ノウハウ、それからもう1つはコスト力です。

例えば、かつて発展していった建設業というのは、広く浅く土木もやります、建築もやります、公共もやります、民間もやります、でした。しかしこういう建設業は、今バタバタと倒れているんです。

逆に、ピンポイントで民間のマンション、しかも非常に高級なマンションであるといった突出した1つの商品を持っているとか、突出した住宅設計を持っているとか、そういうところが伸びています。

また、住宅やマンションに絞り込むとするならば、その設計と建築だけではなくその前後です。前のほうで言うならばファイナンスをつけるのです。例えば土地のオーナーの方々に、どのようにして金融を調達してそれを運用するかというファイナンスの部門をつけるのです。後では入居管理からセキュリティに至るまでのソフトサービスの充実といったものです。

それで、強い武器を持っている企業の共通項ですが、まず1つは、トップになるという志が高くないと困ります。年商が20億から30億でもトップ企業になれば、たぶん粗利益率80%近くとれますから。経常利益50%とれる。そこでもって行くには、まず志を高く持つことです。

2つ目はビジョンがあるということです。3つ目は企業を進化させている。現状維持は墮落です。4つ目は基軸を外れないことです。鉄工所をやって、ラーメン屋をやって、喫茶店をやって、花屋をやって、というのはあまりよくないです。

5つ目は基礎技術が高い企業は応用がきくんです。応用ばかりやっている会社は応用しかできないので変化に弱いんです。基礎技術を持っている企業は変化に強いんです。

6つ目は研究熱心であることです。金融、生産技術、商品開発、人材開発、社員をどうやって成長させようかという研究も必要なんです。とまかく研究熱心でないとダメです。

7つ目、顧客満足の実現を第一に考える。8つ目は対数に強い。9つ目は、社員のモチベーションを大切にしている。多くの企業ではトップや幹部が怒るんですね。なぜ怒るのかと思うんです。「言うことを聞かないから」と

皆さんだったらどうやって売り上げを上げますか。

例えば既存のお客様のインストア・シェアを上げるというのか、新しいお客様を開拓せよというのか、因数分解なんですね。喫茶店でいうなら、売り上げ=客単価×客数なんです。だから、売り上げは戦略論ではなくて、客単価と客数が戦略論なんです。そこをドンドン分解していくんですね。客単価を上げるためにはメニューを見直さねばなりません。客数を上げるというのは、これをまた因数分解すると、客席の数×回転数なんです。だから客席を増やすのか、回転を増やすのか。客席を最高に増やす方式は立ち席にするわけです。これが戦略論なんですね。そういうことを全部分解していくと話がわかってくる。これがいわゆるロジカルなんです。

だからトップはものすごく論理的でないといこの部隊は動かせません。部隊のほうも論理的な指示があったときに動けるような論理的教育を受けさせ、それから実践です。

幹部教育について、はつきり申しまして、ルーチン的な教育を私はこのごろしたことがあります。ケースをどんどん出させて、それを読み砕いて、答えを書かせるわけです。

リーダーのコンピテンシーモデル、リーダーはこうあってほしいということについては、まず戦略的な視野と行動重視です。それから顧客志向、ビジネス洞察力。これからどういふふうにビジネス、商売が動いていくか。それから説得と対人影響力。それからコミュニケーション。組織開発、これは大事ですね。組織を変化させていく。これはエンジニアリングというのでしょね。組織をつくる力というのは、これからものすごく大事になります。

管理職とチームメイトの関係は、まず1つ目は答えを求めるメンバーに対しては、答えを与えてはいけません。答えを出すトップはすばらしいトップではない。考えない部下ができあがってしまうんです。外部の脅威からメンバーを守る、おれが守ってやるではなくて、現実に関威を感じさせろと。危機感をどんどん受けさせると。そして自分で適応できるようにさせなければいけないのです。

外部の脅威からメンバーを守る、おれが守ってやるではなくて、現実に関威を感じさせろと。危機感をどんどん受けさせると。そして自分で適応できるようにさせなければいけないのです。

成功の秘訣

最後に「経営成功の秘訣は...?」について、実はこれは京セラの稲盛和夫さんが書いていらっしゃる本の中から引用させていただいたのですが、京セラの稲盛和夫さん

が、多分まだ5、6人の小さな町工場のころ松下さんの下請けをやっていたらしゃったときに、松下幸之助さんの講演を聞きにいかれたんですね。講演後、司会者の方から「何かご質問はありませんか」と言われた。そうすると、前に座っていたある経営者の方が手を挙げて、「すみません、最後に一言教えてください。松下幸之助さんは経営の神様ですから、その経営の神様から見て、経営成功の秘訣というのを一言で言うと、一体何でしょうか?」そのとき松下幸之助さんは大阪弁で「成功するまで続けることだっせ」とおっしゃった。

「そんなことわかってるわ」「成功するまでやったらそれは成功するわな」とか。そのときのことを稲盛和夫さんはエッセイの中で「たぶん200～300人の中小企業の経営者が集まっていたであろうけれど、その中で確かに松下幸之助さんの言葉をそのとおり実践しようと思ったのは、果たして何人いたであろうか」と書かれているんです。

実は稲盛和夫さんは「^{せんえつ}僭越ながら」と書いていらしゃったのですが、現在の1兆円の京セラグループができたのは、この一言のおかげだと書いてあるんです。「確かにそのとおりだと思い、そして今日からこれをやろうと実践しました」と。「ただ、この200～300人の経営者の中で、本当にそう思った人はたぶん一握りの人であっただろう」と。

その後、松下政経塾というのが松下さんのお言葉でできあがったのですが、その中に五誓という言葉があります。松下政経塾に入った方は、必ずこの五誓を覚えるのですが、その中の1つに「素志貫徹の事」というのがございます。

「常に志を抱きつつ懸命に為すべきを為すならば、いかなる困難に出会うも道は必ず開けてくる。成功の要諦は成功するまで続けるところにある」とあります。

まさに「成功の要諦は成功するまで続けるところにある」です。

前の話を全部忘れていただいて結構ですけれども、最後にこの講演の中でたった1つ覚えていただきたいとすれば、「成功するまで続けることが成功の秘訣だ」ということです。しかも実践をしていただくと、たぶん皆さん方のすばらしい明日が拓けてくるのではないかと思います。

(この講演録は、去る6月29日に開催された中小企業新事業活動促進法説明会の講演から紙面の関係上内容を抜粋し、掲載したものです。)

株式会社川喜

苦境を糧に生み出した商品づくりと販売戦略

独自の商品で業績を伸ばす

ラーメンはじめうどんやそばなど、今や日本の食文化の一翼を担うほどの人気の各種類。メーカーでは開発競争が激化し、全国各地の麺製品がどこの量販店やスーパーにも並んでいる。

そんな大量生産の業界とは一線を画し、独自の商品ラインナップと販売戦略で業績を伸ばしている製麺メーカーが、釜石市に本社と工場を置く株式会社川喜。地元産の素材を使用した丁寧な麺づくりを展開し、要望があれば実演販売として各地で手打ちの技を披露する。その売上は平成10年以降は前年比100パーセント超えを達成。こだわりの麺として「川喜」の商品は本物志向の消費者から絶大な支持を得ている。

同社の商品ラインナップは、看板商品である「南部の手打ちうどん」をはじめとしたうどん各種からそば、中華そば、焼そば、そして冷麺、じゃじゃ麺など。本社と同じ建物にある第一工場では中華麺、うどんやそばを製造しているが、注目は素材への並々ならぬこだわり。地粉は有機栽培の県北産そばや南部小麦で練り込み、水も釜石の仙人秘水と宮古湾沖の深さ600メートルの海からくみ上げた海洋深層水を使い分けるといふ独創性だ。

「アルカリ性の仙人秘水は小麦となじみがよく、海洋深層水の豊富なミネラル分は中華麺の自然な美味しさを引き出してくれます」。そう説明するのは、川喜代表取締役・川端貴氏。商品は川端社長自身が「岩手の素材の素晴らしさを麺づくりに活かす」というポリシーのもと、地道な研究と試行錯誤を繰り返して完成させたものなのである。

そんな川喜の原点が、前述の「南部の手打ちうどん」。じっくり寝かせた生地を手作業で打っていくスタイルは、約17年前にはじめた東京のスーパーでの実演販売



① 川喜の商品。上から時計回りに岩手名物「じゃじゃ麺」、更級御前粉使用の「南部そば」、本格手打ちうどん「南部の手打ちうどん」、「三陸生ラーメン(あっさり醤油/とんこつ醤油)」、「盛岡なま冷麺」。天日塩や仙人秘水など素材にこだわったラインナップ。

がきっかけだ。そもそも川端社長自身が行っていたが反響が大きく、平成12年には市内にあった旧工場を第2工場として整備して生産体制を確立。現在は長男の学氏を中心に3人体制で1日200食ほどを製造し、首都圏を主なターゲットに売上を伸ばしている。

存続の危機、そして再生へ

川喜の創業は昭和24年。川端社長の両親が、個人から粉を預かって製麺する加工業を始めたのが始まりだ。「当時は隣近所の家から粉を預かって麺を作る程度だったようで、私が大学を卒業して帰郷した昭和45年頃はまだ小さな加工業者でした」と川端社長は振り返る。

そんな同社が大きく躍進するきっかけになったのが、川端社長が始めた行商。朝作った麺を釜石製鉄所のアパートや市営団地で直接販売したところこれが大ヒット、ついには「川喜のそばを置いてほしい」との顧客の声に応え市内のスーパーからの注文も入り、売上は瞬く間に1億円を突破。昭和50年には市内野田町へ工場を移転し、翌年には会社登記を果たす。その後も売上は右肩上がり、昭和60年には現在地に土地250坪を取得して工場を新設した。

だが絶頂期は長くは続かなかった。相次ぐ設備投資で膨らんだ借入金、好

調な業績ゆえにおろそかになった会社経営。「売上はどんぶり勘定。組織も壊れて社内統一すらとれないような状態になっていた」と川端社長。平成4年に記録した3億円をピークに売上は坂道を転げ落ちるように下降。川端社長にして「当時は廃業すら考えた」と話すほどの悪化だった。

最大の試練はしかし川端社長に発想の転換をもたらす。「会社を立て直すため奔走する中で『自分が全て』というごう慢な考え方が改められた。何より大きかったのは、取引先から『これからの時代は添加物入りの食品は受け入れられない』との助言。岩手にはいいものがある、これを使って麺づくりをしようと思いました」。

仙人秘水と南部小麦を使った独自の麺づくり、化学調味料を使用しないスープの開発。信念で取り組んだ商品開発だがやはりリスクは大きく、「これ以上は続けられない」と川端社長が諦めかけた平成8年、再びチャンスがやってきた。とある関東の大手総菜配達業者へ顧客から届いた手紙がそれだ。

「手紙には『川喜の麺を扱って欲しい』と書かれていました。それをきっかけに取引先が始まったのですが、初年度でいきなり売上1000万円を達成。一通の手紙が当社の窮状を救ってくれたのです。頑張ってきてよかったと、つくづく思いました」。

やがて評判を聞き付けた雑誌やテレビ

いわてインキュベーションファンドの概要

いわてインキュベーションファンド(正式名称「いわてベンチャー育成投資事業有限責任組合」)は、岩手県に所在する成長性の高い未公開企業で、設立7年未満又は中小企業創造活動促進法認定企業などを対象に投資を行うものです。運用期間は平成14年4月22日～平成24年4月21日(10年間)で、業務執行はフューチャーベンチャーキャピタル株式会社が行っています。



② 問屋との取引では確かに売上げは上がるが、どんな店にも卸されてしまう状況では商品が死んでしまう。私は『川喜』という会社を大事にしたいと川端社長。こだわりのスーパーにターゲットを絞り、将来は生産者とスーパーを繋ぐパイプ役になりたいとも語る。



③ 練りから熟成、そして打ち・のばしと手作業で作られるうどん。強いコシの元になるグルテンを引き出すのは細やかな職人技だ。

④ 現在も120軒ほどのスーパーで実演販売を行い、その回数は月およそ10～15日にもなる。消費者の反応を見るには最高の戦略。

⑤ 遠野市の休耕地2000坪を利用して始まった玄そばの栽培。「遠野をもっと活性化させたい」との思いも川端社長にはある。



⑥ 中華麺やそばなどを製造する第一工場。生産ラインは完全自動化せず、人の手による少ロット生産で多彩な商品を製造している。

などのマスコミにも取り上げられたことで川喜の麺製品は世間に知れ渡り、東京での売上が一気に増加。平成10年には悲願の売上黒字転換を果たした。

小さな企業の生き残り戦略

本物の美味しさにこだわった麺づくり。川喜再生のきっかけは、そんな同社の商品を支持する消費者によってもたらされた幸運といえるかもしれない。だが、ただ美味しいだけではモノが売れないことも川端社長は知っている。

平成10年、同社では2つの経営戦略を打ち立てた。問屋に依存しない直接取引に特化し、安売り市場にも参入しない方針である。全国に店舗を構えるような量販

店とは取引せせず、エリアマーケティングを徹底して本物志向の商品を取り扱う関東圏のスーパーを厳選するというこの戦略は当たり、利益は大幅にアップ。「小さな規模の会社で優位性を保っていくには、この方法しかない」と川端社長は話す。現在は関東エリアは次男の力氏が担当し、会社の方針に沿ってさらなる市場の拡大を図っている。

その戦略と企業将来性は県内でも高く評価され、15年には県の中小企業経営革新支援法の認可とインキュベーション・ファンドからの投資を受けた。現在は投資をもとにさらなる商品開発と東京での販売体制の確立に努めている最中であり、それと同時にいくつかの新規プロジェクトも進

行している。ひとつは遠野に確保した2000坪の土地でのそばの試験栽培で、将来的には「南部の遠野そば」として販売するのが目標だ。もうひとつは釜石のマリンテックと連携し、海藻の煮汁を使った健康志向の麺の開発である。いずれも現在進行中の新工場での生産を目指しており、川端社長は「3年以内に実現したい」と意欲を燃やす。

背水の陣から一転、店頭公開も見てきた同社。川端社長は「支持してくれた消費者へ、さらに会社を支えてきた従業員への期待に応えるためにも『川喜』をいい会社にしていきたい」と話す。経営者が持つべき意識とは、この一言に尽きるのかもしれない。

ファンドの視点

「麺」は日本人が一番好きな食べ物のひとつです。裏返せば、多くの製麺事業者や個人が味を競いあっている業界とも言えます。その中で株式会社川喜の強みは、岩手産の質の高い材料を活用できることに加え、メーカーでありながらスーパーでの実演販売を実施し、商品のプロモートを実施していることが挙げられます。自社で直接顧客ニーズを掴み、商品開発の指針とすることが可能なことは大きな強みと言えるでしょう。全国ネットのテレビ番組でも取り上げられる

ほどの質の高さを誇る麺を製造している川喜ですが、株式上場を達成するためには、ある程度の量を売ることも必要です。つまりは、質の向上と量の確保という相反する目標を達成することが求められます。

いわてインキュベーションファンドからも、川喜の株式上場に向けて引き続き支援を行っていきます。

いわてインキュベーションファンド業務執行組合員
フューチャーベンチャーキャピタル(株) 岩手事務所
石井 優

企業概要

設立：昭和24年2月
代表者：代表取締役社長 川端貴
所在地：岩手県釜石市定内町3-12-18
電話番号：0193-23-7485
資本金：4700万円(平成17年9月現在)
従業員数：28人
業務内容：製麺業



原料に使ったりんご、品種はふじ。



学生アルバイトに混じって、りんごの選別から作業を行いました。地元テレビ局の取材も受けました。



専用の機械で圧搾、その後搾汁します。搾汁作業はマイスターのイヴォ氏も参加しました。



ふじの果汁はりんごの中でも色が濃い。その後、発酵段階で還元作用が起きて、商品の液色は白っぽくなっています。



発酵中のタンク内の様子。活発にビール酵母が働いています。

「創造の芽」 研究シーズ情報

ベアレン醸造所の開発

盛岡産りんごを使った 発泡酒の開発



アップルラガー

酒税法上、発泡酒に分類されるお酒は、麦芽の使用比率が三分の二に満たない大手ビールメーカーの作っている「ビールもどき」の発泡酒以外に、ビールとして定められた原料(麦芽、ホップ、米、とうもろこしなど)以外を使用した発泡酒がある。ここで紹介するベアレン・アップルラガーは後者の方で、ビールの原料として酒税法上認められていないりんご果汁を使用しているため発泡酒となっている。ここでは酒税法に則って「発泡酒」の表記で統一するが、世界的に見るとベルギーなどを中心に果汁を使ったビールは多く、その観点から見ればこれははれつきとしたビールであり、一般的に言われる発泡酒との違いをご理解いただきたい。

はじめに

ベアレン醸造所は、2003年4月に岩手県盛岡市では初となるビールメーカーとしてビールの製造を開始しました。ドイツ人マイスターとともに、100年以上前の設備をドイツより移設し、ヨーロッパの伝統的な製法に則った本格的なビール造りを行っています。

水以外の原料はドイツより輸入したものをしていますが、地元のメーカーとして地元産品の使用を以前より模索しており、その中で今回、盛岡で収穫されたりんごを使った発泡酒の開発に至りました。

ここでは、本年1月に発売した(すでに完売)盛岡産りんごを使用した発泡酒「アップルラガー」の開発、製造の経緯を醸造担当の佐々木陽一氏のレポートによりご紹介いたします。

りんご果汁の使用にあたって

アップルラガーはベアレン醸造所初の果汁を使った発泡酒として製造されました。最初の試みでしたので、りんご果汁を使用するにあたっては幾つかの課題がありました。

ビールの原料は通常は「麦芽」「ホップ」ですが、ここにりんご果汁を加える場合、どの程度加えるかが一つの重要なポイントでした。

りんご果汁は他の果物に比べ風味がそれほど強くないので、果汁の添加量が少ないとりんごの風味が感じられず、味気ないものになります。逆に果汁の添加量が多すぎるとりんごジュースのようになってしまいます。サンプルの果汁と既存のビー

ルを混ぜて試飲し、どの程度のバランスにするかを話し合いました。実際には果汁は初めに加えるため、あくまで完成品をイメージして方向性を決めるわけですが、最終的には経験豊かなブラウマイスターのイヴォ氏の判断により全体の半量とすることにしました。

りんごの搾汁作業は盛岡市内の「五枚橋ワイナリー」で行いました。「五枚橋ワイナリー」ではりんごを使ったワインをこの時期に仕込んでおり、今回は搾汁した果汁の半分をビール用として分けてもらうことにして、当然私たちも作業に参加しました。りんごはもちろん地元盛岡産です。

ただしりんごは生食には適さない少し傷んでいるものを使用するため、一個一個傷んでいる部分を果物ナイフで取り除く作業をしました。傷んだ部分をそのままにした場合ときれいに取除いた場合では、果汁の出来がぜんぜん違うそうです。りんごはその後に細かく砕き、搾汁用の袋に入れたものに圧力を加えて果汁を絞ります。慣れない果物ナイフを使っての作業は、その後しばらくりんごを遠慮したくなるほど大変でしたが、アルバイトの学生たちの前で弱音は吐きたくないと思いがんばりました。搾汁作業は2日間行い、約6tのりんごから約4,000リットルの果汁がとれました。そのうちの2,000リットルがビールに使用されます。

麦汁への果汁の添加から製品化まで

いよいよビールの仕込み作業が終わり、発酵タンクに入った麦汁に果汁を加えるわけですが、果汁の輸送方法や発酵タンクに果汁を送り込む方法にも課題がありました。果汁は糖分をたくさん含んでいるため微生物に汚染される危険性がとても高いのです。果汁が汚染されるとビールの品質にも重大な影響を及ぼします。そこで、なるべく外気に触れないよう、りんご果汁は密閉、加圧できるビール製品用の金属製の樽 Keg に果汁を詰めて輸送し、その樽からはホースを使い滅菌空気の高圧で押し出してタンクに送り込む方法をとりました。

また、pHの低いりんご果汁をどのように麦汁に加えるかも課題でした。麦汁にりんご果汁を一度に全量加えると、全体の液体のpHが低下してしまうことが予想されましたし、もしそれがビール酵母の耐性の限度を超えると、最悪の場合は酵母菌の失活をまねき、発酵しない可能性があります。発酵の立ち上がり失敗すると、その後に別のビール酵母菌を追加してもうまく発酵してくれません。しかし、発酵がうまく立ち上がるとその後失活することはまずありません。そこで、りんご果汁をまず半量加えて、ビール酵母が順調に発酵を立ち上がってから残りの半量を加えることにしました。果汁を段階的に加えることにより、発酵は順調に進みました。

最終の製品化の際には炭酸ガスの含

有量が高くないよう配慮しました。炭酸ガスの含有量が高すぎるとりんごの微妙な風味を感じづらくなると考えたからです。私たちの製品はどれも他社製品に比べると炭酸ガスの含有量は抑え目ですが、アップルラガーはそのなかでも低い部類になります。結果的には全体のバランスは良い仕上がりになったと思います。

アップルラガーの販売について

このようにして完成した「ベアレン アップルラガー」は2005年1月に数量限定で発売いたしました。通常はビール消費の最も落ち込む1月の発売にもかかわらず、発売直後から好調な売上で推移し、発売後一月にも満たないうちに完売するという驚きの結果となりました。その後も問い合わせが後を絶たず、県内外を問わず大変話題になった商品となりました。

来年もこの好評を受け、限定数量を増やしての発売を予定しております。今から問い合わせも大変多く、社員一同期待を持って準備を進めています。昨年の経験を踏まえ、品質はもとより供給体制についても本年以上のレベルでの発売を予定しておりますので、ご期待ください。

スケジュールとしては、11月下旬にりんご果汁の搾汁、そののちに発酵を進め、年明け早々2006年1月の発売を予定しております。販売は、盛岡市内の主要酒販店他、盛岡市北山におきます醸造所売店、ネットショップなどを予定しております。

お問い合わせ先 有限会社 ベアレン醸造所

岩手県盛岡市北山1丁目3-31
電話 019-606-0766 FAX 019-626-0201
E-mail info@baerenbier.com
URL http://www.baerenbier.com



一杯のコーヒーに、学ぶ。

最近コーヒーが静かなブームをよんでいる。カラダにいいとか、ストレスに効くとか…。そういえば、かつてタバコを嗜好していた筆者には、コーヒーの残り香とタバコの口あたりと同じ匂いを感じていたことを思い出す。さて、今号の『流通・通』は、街角から姿を消しつつある喫茶店の話題から。



レトロな雰囲気と酔いながら

まずはお隣、青森県のお話を。コンパクトシティの成功事例として全国から視察者が絶えない青森市駅前地区、その一角に珈琲茶館「麦藁帽子」がある。店構えはいったってベーシックで、ややレトロな雰囲気をかもし出している。ドアを開けて店の中へ足を踏み入れると、不思議となぜか店の奥へといざなわれる。外光の明かりが照らす入り口付近に比べ、店の奥はしっかりと沈んだアンダーな空間。それが妙に落ち着きを誘うのだ。古びたソファはダークなエンジ色。そう昔懐かしい“純喫茶”の装いなのである。この店、昭和50年代にオープンしたそうで、今は食品関係の店舗を展開する地元企業が経営しているという。

筆者が尋ねたのが休日ということもあってか、家族連れのお客が多かった。家族連れといっても、成人が老いた両親を伴っての“家族連れ”である。おそらくその昔の若かりし頃、二人でデートした純喫茶を思い出しているのかもしれない。うれしそうにストレート・コーヒーをすすっている。店員はみな20代風だ。だからといって、古風な店の空気を壊すことばかり。コーヒーは一杯一杯サイフォンで点て、客のテーブルでサイフォンからカップにコーヒーを注いでくれる。レジカウ

ンターでコーヒーを受け取り、慌しくせきたてられるようにコーヒーを飲んでしまう現代風の店では味わえない趣がある。

熟練の手さばきに魅せられて

お次は東京・銀座のお話を。筆者がお気に入りの一店が、自家焙煎「十一珈琲店」である。雑居ビルの1階にあるうなぎの寝床のような細長い空間に、カウンター席と若干のイス席が並んでいる。その名のとおり、コーヒーはすべて自家焙煎で、客の注文をうけてから一杯一杯豆を挽き、ドリップで静かに泡立てながら丁寧に淹れてくれる。真空管アンプと思しきオーディオから店内にはJAZZが流れているのだが、この店には音楽よりリズムカルで脳裏に心地よい“BGM”が響く。カラカラン、シャー、ガーガー、トントン。小瓶からコーヒー豆を天秤量にのせ、ミレに移して、豆を挽き、挽いた豆を受け皿からドリップに落とす一連の音が、見事なリズムとなって店内に響くのである。その流れが熟練した技というべきかスムーズで、一定のリズムを刻んでいる。

筆者にはその手さばきを眺めながらコーヒーを待つ時間が、実に楽しい。客の注文を一つひとつこなすため、注文してからカップが運ばれ

てくるまでそれほど混んでいなくとも15分から20分ほどかかる。それでも一杯一杯コーヒーを点てる“BGM”を聴いていると、けっして飽きることはない。せわしない毎日をすごす生活の中で、日常とは異なる時間の流れを感じるひととき。街角で味わえる小さな贅沢とはいえまいか。一杯のコーヒーの点て方、コーヒーのぬくもりと香りを堪能させてくれるさりげない店員の対応。こうした装飾のない無意識のサービスこそ、飽食の時代に求められる“もてなし”なのではないだろうか。そんな思いを北と南の街角で味わった一杯のコーヒーが教えてくれている。

さりげない主張とリズムを大事に...

さて、この二つのお話。どんなメッセージを伝えてくれるのだろう。店にはそれぞれリズムがある。それを心地よく感じれば客はリピートしてくれるわけだが、主張しすぎると鼻につく主張がなければリズムはうまれない。その手加減が難しい。客に迎合するわけでもなく客に押しつけるわけでもない、さりげないこだわり。その加減を見つけることこそ、常連客を育てるコツなのである。

経営コンサルタント 岩淵公二
(ジーベック代表取締役)