

被災地復興ビジネスモデルの調査研究 ～企業による新たなビジネス戦略と技術経営事例～（後篇）

なかむら 中村	けんじ 研二	株式会社日本経済研究所調査本部政策調査部 部長
かわしま 川島	けい 啓	株式会社日本経済研究所調査本部政策調査部 主任研究員
さが 佐賀	ひろし 浩	一般財団法人北海道東北地域経済総合研究所 主任研究員
さとう 佐藤	きよし 清志	復興庁企業連携推進室 参事官補佐

先月号（前篇）では、東日本大震災の被災地企業による新たなビジネス戦略と技術経営を実現している事例として3事例を紹介したが、後篇では残りの4事例について紹介する。

〈事例4〉 ビュッフェダイニング運営で風評被害克服 に挑戦…株式会社栄楽館（福島県郡山市）

(1) 事例の概要

① 企業概要

1930年に福島県の磐梯熱海温泉で「栄楽旅館」として創業した(株)栄楽館は、1961年に有限会社化、1991年に株式会社化している。現在は「菘姫の湯栄楽館」（部屋数54室、収容人数224名）を母体とし、1988年に「ホテル華の湯」（部屋数162室、収容人数888名）を建設、1994年には「湯のやど楽山」（部屋数20室、収容人数87名）を買収し、これら3館を経営している。

② 事例の背景

顧客が旅館を選ぶうえで重要なポイントとなっているのが料理である。そのため、旅館の魅力を高めるうえで魅力ある料理を作る調理部門は旅館内でも中心的な存在である。しかし、旅館経営上は、調理はもとより配膳から片付けまで多くの人手がかかることから、最も高コストな部門として位置付けられている。調理部門の合理化・効率化は、旅館経営上の必須課題であるが、調理場内でのさまざまな伝統や、料理ジャンル毎の分業縦割り体制（和食、洋食、中華他）、料理人のノウハウ（レシピ）が共有

化されない等、数多くの障害が存在している。

当社では、温泉旅館経営の合理化、効率化に取り組むべく、2006年に当社運営旅館のうち、「ホテル華の湯」で「配膳システム」を導入するなど、調理場改革を実施した。当社の配膳システムは、連続する工程間の無駄を最小化すべく、指示書である「かんぱん」の受け渡しを行う「かんぱん方式」を旅館の調理場に導入している。具体的には、料理の材料仕入、調理、配膳、保管、運搬、顧客への提供、片付け、食器洗浄といった一連の流れを分析し、「モノの動き」、「ヒトの動き」を分析し、必要な設備を整備している。通常、配膳システムというと調理場で集中して盛付・配膳し、それらを運搬するシステム、保管するシステム（冷蔵庫、温蔵庫等）を整備するといったハード整備が注目されがちである。しかし、配膳システム導入が成功するか否かは、設備導入というハード面だけでなく、それらを生かすためのかんぱん方式導入といったソフト面にかかっているのである。

当社ではハード面の整備に加えて、ソフト面での改革として、まずは料理人のノウハウ共有化を図るべく、これまで個々の調理人に任されていた料理メニューをレシピ化・共有化した。次に和食、洋食、中華といった料理ジャンル毎の調理人の分業縦割体制も廃止した。これにより、専門別に分かれ非効率だった調理作業を効率化するとともに、料理人以外でもできる仕事はパートに分担させることで合理化を実現した。厨房改革の結果はコストの大幅削減につながり、かつ、フレキシブルな調理が可能となっ



「姫の湯永楽館ロビー」
(出所：当社 HP)



「ビュッフェダイニング」
(出所：当社 HP)

たことから、2010年には「健康」をコンセプトに福島県産品を使用し、半加工品を極力使わないビュッフェダイニング方式を採用したことで好評を博している。

③ 事業の概要

東日本大震災の後、業務を再開するにあたり問題となったのが、福島県産品使用を売り物にしていたビュッフェダイニングであった。当時は放射線の影響で福島県産の米、牛乳、牛肉等の供給がストップしていたからある。当社では福島県産食材の支援のため、ビュッフェダイニングの継続を決意し、安全なものから使用を再開した。震災後のビュッフェダイニング継続には新たな改革とともに、情報発信が必要であったため、食料自給率アップを目的とした農林水産省の取組「フード・アクション・ニッポン」にチャレンジした結果、2011年から3年連続で受賞を果たしている。

2011年は震災後も厳選した福島県産食材を豊富に用いて化学調味料を使わずに数多くの健康アイデアメニューを提供する「地産地消ビュッフェ」の取り組みで受賞した。2012年は旅館、農家、直売所が一体となって福島県産食材利用に取り組んだことが評価され、「共存型調理スキーム」で受賞した。購入先を従来の青果業者中心から直売所中心に切り替えるもので、「朝どり野菜」メニューとして好評を博した。当社が食材を購入することで生産者に創意

欲を湧かせるとともに、風評被害を改善することが狙いである。また、経営面では単価の安い直売所を利用したことで仕入費用が低減するといった効果もみられた。2013年は「食を通じた人と人の絆」で受賞した。「全国のみなさまへ恩返し、絆がもっと深くなるビュッフェダイニング」と名付けて、季節毎に全国各地の味噌等の発酵食品を取り入れたメニューを開発・提供するとともに、プロの料理が味わえるオリジナルレシピ全65種を取りそろえビュッフェダイニング会場で配布している。

この他にも、「フード・アクション・ニッポン」受賞効果を高めるべく、外販向け商品として福島の米粉、豚肉を使用した料理長レシピによる「華カレー」も開発した。この商品は、ビュッフェダイニングで提供するとともに、昨年10月からは直接販売も開始、各地商工会等と連携して全国のイベントにも出品している。

(2) 事例からの示唆

風評被害解消への取り組みは、一企業単独では限界がある。そのため、当社ではビュッフェダイニング導入による地元農家との連携からはじめ、域外の味噌生産者との連携、各地の商工会と連携した「華カレー」のイベントへの出品、さらには学校給食関係者との連携等、次々と多くの関係者を巻き込みつつ、全国への情報発信を行いながら風評被害に取り

組む点が注目される。

また、当社が震災後にこのようにフレキシブルな取り組みを行ってきた背景には、自社での調理部門改革により、「モノの動き」、「ヒトの動き」を分析し、配膳システム導入時に、ハード面だけでなく、それを生かすためのソフトであるかんばん方式を導入するために、分業縦割り体制の打破、ノウハウの共有化といった旅館経営面での改革が特筆される。

〈事例5〉

「売る」を科学し、衣料品補修から「お直しコンシェルジュ」へ…株式会社ビック・ママ(宮城県仙台市)

(1) 事例の概要

① 企業概要

仙台市を拠点とする(株)ビック・ママは、衣料品・バッグ、靴・アクセサリ修理とクリーニングを行うお直しコンシェルジュ「ビック・ママ」を、東北、首都圏中心とした61店舗に加えて、海外にも店舗を展開している。守井嘉朗社長は父親が創業した衣服直しの家業を1992年に引き継ぎ、1999年に一般消費者向けの小型店舗の1号店を仙台市内で開業、スーパーから販売衣料品のリフォームを請け負っていたビジネスモデルを、一般消費者向けの小型店舗によるビジネスに転換した。

② 事例の背景

当社のビジネスモデルは、小型店舗を地域に多数出店することで地域ドミナントを築くことである。このモデルを成功させるポイントは、地理的に離れた店舗をどのようにマネジメントするかである。通常、チェーン店舗のマネジメントの場合には、POS等による各店舗の売り上げデータ管理等のハード面が注目される。しかし、地理的に離れた店舗間でどのような仕組みを作れば同一サービスを提供できるのか、また、その状況をどのように把握するのかといったソフト面での工夫がポイントとなる。そのよ

うなノウハウが確立されていない衣服裁縫修理業において、生き残るために試行錯誤でビジネスを行ってきた結果、現在のビジネスモデルにたどり着いたのである。

当社のビジネスモデルの特徴は「売るを科学する」ことを徹底的に行い、「管理の形」、「仕組み」にこだわっている点である。具体的には、①接客サービスのマニュアル化、②成果の計量的把握、③社員の意欲を損なわない徹底した無駄取りにより生産性を上げる仕組みづくり、である。このビジネスモデルは、守井社長と社員とが徹底的に話し合った結果、構築されたものである。

まず、接客のマニュアル化であるが、「売上＝数量×単価」と把握し、売り上げを増やすためには、よい立地、よいスタッフ、よい接客により、単価を下げずにリピーターを確保しつつ、顧客数を増やすことをモットーに、接客サービスを徹底管理している点が特徴である。具体的には、接客時の注意事項につき、詳細マニュアルを作成し、接客時の言葉もマニュアル化、「顧客の持ち物を必ず1ヶ所は褒める」といったことを徹底し、経験の浅い若手スタッフでも接客できるようにしている。

次に、成果の計量的把握である。当社の集客目標は年4回の来店、つまり、リピーターの確保である。割引券、メンバーズカード等に加えて、好印象を持ってもらえるような接客で顧客を惹きつけることである。このような接客についても、きちんと計数化されている点が特徴である。具体的には、①従業員がメンバーズカードを何枚配布しているか、②そのうち何枚が戻ってきているか等、データでの把握が接客の良し悪しのバロメータとなっており、これらの良い接客の効果は売上の増加にもつながるため、接客の個人ランキング、店舗別売上といった別のデータで把握されることとなる。大切なことは、「当たり前のことをできるようにするには、どうす

ればよいか」ということであり、従業員表彰や店長会開催、臨店検査等、さまざまな方法を試すなど日夜努力を続けている。

また、生産性向上のために、当社では「社員の作業量＝スピード×作業時間」と把握し、8時間の作業時間を変えずに時間内の効率を上げる方法として、①スピードをあげる、②ムダをなくす、の二つの選択肢のうち、一般に男性経営者は①を好むが、女性スタッフ中心の当社では、①で「仕事を急かす」のではなく、②を採用して、徹底して「ムダをなくす」ことへの取組意欲を引き出している。さらには、科学的なマネジメント手法として、独自の目標管理ツールも開発し、マネジメントに導入している。

③ 事業の概要

当社では、一店舗の中で複雑な業務まで行う従来型の衣服裁縫修理業とは異なり、小型店舗を集中的に展開し、各店舗では簡単な修理加工を行い、複雑な加工は仙台工場に集中させて処理する「分業システム」を導入している。

ただし、地方での展開だけでは人口減少により需

要が頭打ちのため、10年前に東京進出、東北での基本サービスを再現することで店舗拡大に成功している。つまり、「売るを科学する」ことにより、独自の目標管理と経営管理の仕組みづくりが東京での成功につながったのである。

その際の成功のポイントは、新規店舗展開を行いつながりながらも店舗の稼働率を下げない独自の仕組みにある。通常、新規店舗が軌道に乗るまでには、3～4年を要するため、どうしても店舗間での稼働率に差が生じてしまうが、当社では忙しい店舗の仕事を新規店舗に回す「店舗間移動」方式を採用している。当社では、各店舗の仕事量、各店舗のスタッフの技量について、本部で把握しているため、業務を集中管理することで、工場の増設無しでも繁忙店の仕事を新規店舗に回すことで対応が可能となっている。新規店舗は数年後には軌道に乗るものの、常に新規店舗が開設されるため加工仕事を行う部署が存在するという好循環が維持されているのである。

(2) 事例からの示唆

当社では、被災地での課題である人口減少による需要不足や、企業間での厳しい生き残り競争の中にあつて、東京進出による市場拡大と徹底した経営管理によって急成長を遂げている。また、深刻な労働力不足についても、多様な働き方を認めるなど柔軟な取り組みによって対応してきている点が注目されている。

被災地を基盤としている当社が急成長している背景として、当社が「売る」を科学するビジネスモデルを確立するとともに、店舗と工場との間での分業システムや仕事の店舗間移動といった当社独自の「仕組み」を構築、発展させていることは、チェーン店舗展開を基本とするサービス企業の新たなビジネス戦略として特筆される。



「二子玉川高島屋店」

(出所：当社HP)

〈事例6〉

伝統産業を極め、様々な分野への展開可能性に挑戦 …齋栄織物株式会社(福島県伊達郡川俣町)

(1) 事例の概要

① 企業概要

絹織物産地である福島県川俣町で、60年以上にわたり絹織物製造を手掛ける齋栄織物(株)は、「当社でしか作れない製品を作る。その分野では当社が価格を決めるプライスリーダーになる」といった齋藤泰行社長の方針の下、ニッチ分野への参入や技術の高度化等に取り組んできており、東日本大震災の起こった2011年に、世界一薄い絹織物「フェアリー・フェザー」を世に送り出している。

② 事例の背景

川俣町はかつて東洋一と称された「川俣シルク」に代表される国内有数の絹織物産地である。しかし、国内の絹織物産業は1980年代以降の安価な輸入品の台頭や日本人の和装離れ、さらには近年のクールビズ普及によるネクタイ消費の減少等の影響を受けて衰退、同町における絹織物業者も現在約40社と最盛期の10分の1にまで減少している。

③ 事業の概要

(震災前)

当社では、同業他社が輸入品との価格競争に巻き込まれる中で、独自の生き残り策を模索し、輸入品など競争相手の多い商品分野である、シルクスカーフやショール等ではなく、消耗品として常に需要が生じる消費材向けや付加価値の高い高級品向けなど、他社が容易に参入できないような製品分野に積極的に参入している。

フェアリー・フェザーの開発は、2007年に経済産

業省からの呼び掛けが契機となった。2008年7月に「地域資源活用事業」計画認定と支援を受け、当社の先染織物技術と薄地織物技術を活かした世界一薄い絹織物の開発が始まった。最も細いとされる1.6デニール(髪の毛の太さの約6分の1)の生糸を使い、生地を薄く織り上げる技術の開発は相当困難を極めた。例えば、生糸の先染め工程に関しては、先染めによって糸の強度が低下するため、糸の強度を補う油剤や染色技術について試行錯誤を重ねた。また、生地の織り上げに関しても、織機は元々重い生地向けで薄く軽い生地を織るのは困難であったが、糸繰り装置の超低速化やモーター回転速度の制御等の工夫を重ねることで超極細絹糸の製織技術を確立した。

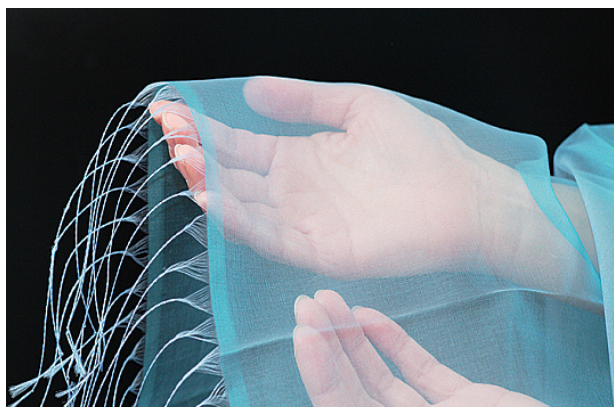
(震災後)

3年間の開発期間を経て、当社は震災後の2011年に世界一軽い絹織物であるフェアリー・フェザーを生み出した。これまでの薄地の絹織物では実現が難しかった透明感と玉虫色の光沢をもつ高付加価値製品として、国内外の有名ブランドからの引き合いが増加した。

さらに2012年2月には、当社は一連の取り組みが認められ、「第4回ものづくり日本大賞」伝統技術の応用部門にて内閣総理大臣賞を受賞した。齋藤社長は「生地を織るには多くの工程を経るが、工程に関わる当社の職人・織り子をはじめ関係者の協力を得て成功できた」と振り返る。

フェアリー・フェザーは、材料となる極細生糸¹の採取量が限られており、かつ製品に大量の需要が見込めるわけではないため、売上は未だ月額100万円程度に留まっている。国内外の有名ブランド等、高級品向けのニーズのある取引先からも引き合いは

¹ 三眠蚕さんみんさんと呼ばれる繭糸。通常、繭は蚕が4回脱皮を繰り返して作ったものを使用するが、三眠蚕は3回の脱皮のため繭が小さく、糸も通常より細い。



「フェアリー・フェザー」

(出所：当社 HP)

あるものの、齋藤社長によれば、「価格には原材料に加え開発投資回収も含むため、通常の絹織物製品に比べるとはるかに高いために需要は伸びない」ことから、原価低減は今後の課題である。齋藤社長は「当面はフェアリー・フェザーを世に出すことで、世界一薄い絹織物を作れる当社の技術力を広くアピールし、それによって異業種からの引き合いを増やし新たな取引につなげる」という戦略を実践しようとしている。

(2) 事例からの示唆

当社の取組について特筆すべき点が「差別化戦略」である。地域の基幹産業である絹織物産業が衰退し、同業他社が安価な輸入品との競争に巻き込まれ消耗していく中、当社は他社が容易には参入してこないニッチ分野に着眼し、新たな製品分野の開拓に試行錯誤を重ねたのである。すべての製品分野が成功した訳ではないものの、事業の柱を複数築いて事業基盤の安定化に取り組んだことは評価できる。

また、他社との差別化戦略の一環として、先染織物や薄地織物といった自社技術の高度化に努めた製品開発戦略も特筆すべき点である。その結果として、当社は高い技術に裏打ちされた世界一薄い絹織



物製品を生み出すことに成功し、独自の地位を築くとともに、今後の事業展開として獲得した製品技術を活かした新たな需要創出も可能になっている。

〈事例7〉

電子部品製造業からスイーツづくりへの参入 …株式会社向山製作所(福島県安達郡大玉村)

(1) 事例の概要

① 企業概要

福島県安達郡大玉村の(株)向山製作所は、織田金也社長が電子部品製造のため1990年に創業した企業である。当社はコア技術である「マイクロソルダリング技術²」を活かし、大手メーカーの下請として有機ELパネルをはじめ各種電子部品を手掛ける一方、2008年にはスイーツの製造・販売に参入している。

② 事例の背景

織田社長は音響機器メーカーをスピンオフした後、従業員5名で創業以降、本業である電子部品は技術革新や景気変動による受注増減の波を何度も経験し、その都度経営の浮き沈みを繰り返してきた。そのため、織田社長は「今後も従業員の雇用を維持するためには、経営を安定させるために、顧客の支持が高い自社商品の開発が不可欠だ」と考えていた。

² 微細ハンダ付け技術。0.5mmの電子回路に電極を2本直接ハンダ付けできるハンドリング技術。

③ 事業の概要

(震災前)

織田社長が着目したのはスイーツの生キャラメルであった。「スイーツなら当社のような地方企業でも勝負できる」と考え、生キャラメルを選んだ理由は、①キャラメルソースにすれ他の菓子にも活用できること、②鍋とコンロ以外に設備がいらないこと、③人手と手間がかかるため競合先が少ないこと、④材料費が牛乳と生クリームのみで投資額が少額で済むこと等であった。さらには、電子部品もスイーツも同じ「ものづくり」と捉え、当社の有する生産管理面でのノウハウ、例えば精密部品を扱う細かな作業をスイーツにも応用できると考えたのである。

2008年に新たな事業部を立ち上げ、生キャラメルの開発に取り組んだ。開発のコンセプトとして、①福島県産の素材を使うこと、②歯に付かず口の中でずっと溶けるようなこれまでにない食感を出すことを重視した。

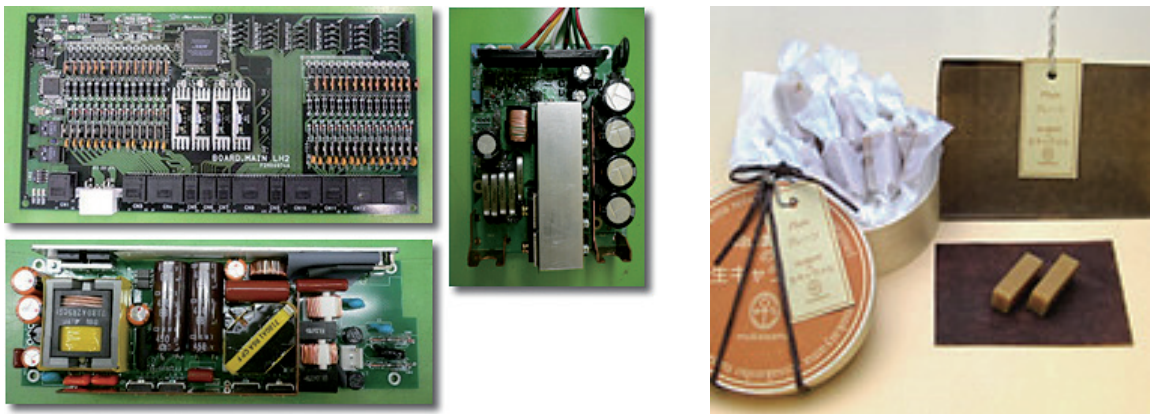
2009年5月に郡山商工会議所の地域活性化事業「郡山駅前チャレンジショップ」を活用し、生キャラメル専門店を出店し、販売を開始した。これまでにない食感を持った当社の生キャラメルの評判は口コミなどで広まり、電子部品メーカーが手掛けたス

weetsという珍しさも加わって、百貨店のバイヤーたちの目にも留まるようになった。同年10月には仙台市内の百貨店、次いで東京の老舗百貨店への催事出展を果たし、それ以降は首都圏の有名百貨店から次々と催事出展の依頼が舞い込んだ。立ち上げから僅か3年で当社スイーツ事業は順調に拡大していった。

(震災後)

東日本大震災が当社のスイーツ事業に与えた影響は極めて大きかった。県内唯一の生クリーム製造企業が撤退してしまったため、当社は止むを得ず生クリームの原料を切り替えざるをえなかったのである。全国各地から原料調達を図り、何とか製造再開まで漕ぎ着けたのは、震災から2ヶ月後であった。

当社では震災後も全国各地の百貨店等の催事やイベントに積極的に出展した。しかし、顧客の中には当社スイーツの原材料が福島県産であることを理由に露骨に拒絶する人もいた。そこで、織田社長は「風評被害のない場所で、しっかりした評価を受けたい」との思いを強くし、スイーツの本場フランスのパリで毎年開催される世界最大級の展示会「サロン・デュ・ショコラ」への出展を目指すこととした。出展の伝手を探すのは容易ではなかったが、被災地支援に福島県を訪れたことがあるフランス人パ



「当社製品；各種電源ボード・生キャラメル」

(出所：当社 HP)

ティシエと出会い、同氏の紹介を受けて2012年11月に出展を果たした。当社の生キャラメルは来場者の評判を集め、翌年には主催者から直接出展打診を受けるなど、当社の商品は世界的な展示会の場で品質を認められたのである。

(2) 事例からの示唆

当社の取組について注目すべき点は、一見畑違いの事業領域である電子部品とスイーツについて、本業である電子部品製造の生産工程における特徴や強みを分析し、それらをスイーツの製造にも応用展開していることである。また、スイーツ事業への参入に際して、参入障壁の検討や綿密なコスト分析等を重ねた後に、確固たる戦略に基づいて実施している点も興味深い。

また、震災による福島県産品への風評被害への対応についても、スイーツの本場であるフランスにて世界的評価を獲得し、自社商品のブランド価値を向上させた点も、製品のブランディング戦略として示唆に富むものと考えられる。

【参考文献】

- ・復興庁「被災地での55の挑戦－企業による復興事業事例集 VOL.2－」（2014年3月）
- ・齋栄織物(株)ホームページ：
<http://saiei-orimono.com/>
- ・(株)向山製作所ホームページ：
<http://www.mukaiyama-ss.co.jp/>
- ・(株)向山製作所提供資料