

地域企業における伝統と革新 —経営者行動の連続と変化を中心にして—

小澤伸光
町田欣弥
永井健一

1. 研究の経過

本研究で解明すべき課題は、企業存続に果たした経営者の役割を明らかにすることである。飯能市、入間市を中心とする埼玉県西部地域は、繊維産業・林業の伝統を永く保持していた。しかし、1970年代以降、これら伝統産業の価格競争力の低下によって現在では盛時の面影を見いだすのは困難である。それにもかかわらず、激変する市場環境に適応し存続・維持を可能とした企業をいくつか見いだすことが出来る。本研究は、これら市場環境の変化に適応して生き残った伝統産業の企業を中心に聞き取り調査を行い、経営者行動の特性を抽出するものである。

本研究は、地域ならびに産業特性を考慮した経営者行動の解明に特色があり、次のような研究活動を行ってきた。

主たる対象企業として、株式会社マルナカ（繊維メーカー）、名栗温泉大松閣（温泉旅館）、さらに、繊維メーカー数社を考察の対象に予定した。

対象企業の製品・サービス特性、市場特性を理解するための前提として、次のようなりサーチ活動を行った。

第一に、対象技術・サービスの全体像を細部にまで把握することである。

このために、文献研究によってまずは対象技術の概要ならびに製品の市場面での位置づけを確認した。『繊維・ファッションビジネスの60年』、『現代アパレル産業の展開』などの文献がその例である。

第二に、対象企業の経営者に直接聞き取り調査を行い、変化する市場環境をどのように捉え、経営意思決定に反映させたかを確認することである。

マルナカ社長中里昌平氏、同社専務中里明宏氏への聞き取りでえた結果として、長年培われた技術と「地の利」の活用を一例として示しておく。

有名デザイナーのパリコレクション用生地を製作するにあたり、都心から1時間という立地条件の有効性がある。デザイナーの感覚を反映した製品作成に当たり面と向かった対話が重要であり、ICTでは代替できないことに留意すべきである。「擦り合わせ」論の別側面として展開できる可能性を見出している。

第三に、経営学における経営者論を再点検し、当該理論的知見の妥当性を検証することである。

ドラッカーの主要著作を起点にし、ミンツバーグ『マネジャーの実像』などを参照してきた。さらに、ワイク、フォン・ヒッペルなどにも対象を広げている。

第四に、経営者ネットワークとの関連で、ミラー、クリスタキス、方法論的な視点の確認のために、『学習の生態学』、『組織エスノグラフィ』などにも目を通してきた。

ただ、残念なことに上記先行研究の知見に基づき3月に行う予定であった株式会社マルナカ以外への繊維企業への聞き取りは、東日本大震災の影響で延期し4月以降のフォローアップの過程で行うことにした。けれども、遺憾ながら震災の影響は継続し、新たに飯能ニッサン自動車（自動車ディーラー）を聞き取りの対象にした。同社は、1926年創業であり、創業のきっかけは飯能市の伝統産業である林業後継者の東京における行動故に、伝統産業の業種転換過程の一環として意義づけられるからである。

2. 事例分析

事例分析を行う意義は次のように要約できる。当事者の視点から経営行動を理解することが狙いであるが、聞き取り対象である経営者の思想や行動を解釈することの妥当性を常に問う観点が重要である。

参与観察を否定するものではない。ただし、参加者として観察することによって内部者の見解の解明をすることがどの程度できるのか¹、という課題は残ったままである。観察者に観察できるのは、あくまでも行為の「外的経過」だけだからである²。

地域企業における伝統と革新—経営者行動の連続と変化を中心にして—

なお付言すれば、ダガンの次の指摘は、経営教育上留意すべき論点を含んでいる。「ケースメソッドの主軸は、ケースの題材となった人々の思考や行動から、学生が自ら将来どういう行動をとるかを考える内容へと移行している。」³

2.1 織物製造業：株式会社マルナカ

ぶぎん総合研究所（2009）によれば、同社の歴史は次のようになる。

創業者は、飯能市大河原の出身である。1868年創業時の飯能は所沢織物産地の一角を担い、同社の主力商品は、絹織物の和服生地であった。創業者は動力機械を導入し、綿織物にも事業を拡大した。

第2次大戦が終わり、3代目が復員して、現在の業容へと導いていった。3代目は努力家の技術屋で、機械装置の開発に注力した。常に新機種の導入には意欲的であり、1967年には最新式“ドロイング・イン・マシーン”（全自動経糸通機）を購入した。これにより、生地の製造工程の時間短縮が大幅になされることになった。

機械の改良を継続し、新規分野に挑戦し業容を拡大していった。すなわち、変わり織物⁴を中心とする高級婦人服地へと事業を広げたのである。一方で、「レース編み」への進出は取ってしなかった。

新型機械導入は継続し、国内最新の大型“ジャガード機”（紋織機）や“全自動整経機”を用いて、婦人服や子供服用の生地を生産していった。とりわけ、婦人服用の生地は、デザイナーブランドを中心に製造した。少量生産で全体の売上高に対する寄与度は決して高くないが、デザイナーからの要求に対応することで高度の技術力を形成することになった。

5代目社長中里昌平氏によれば、企業の生き残りの鍵は持ち前の技術力と「順応性」であり、オンリーワンの企業を目指すことにある。

重要なのは、デザイナーとの密接な関係の構築である。デザイナーの感性を織機という機械の技術を利用して具現化させるために、両者の間に強固な信頼関係が必須となる。

信頼関係構築に資するものは、東京から1時間圏内という地の利であった。

新たな事業展開として、婦人服の生地で製造した室内装飾品がある。有

名ホテルチェーン対象に、衣料品用の生地で作ったカーテンやクッションなどのインテリア商品を提供した⁵。

今後の事業展開の要点は、個性的なデザインを完成品とするための、織物機械とそれを十分に活用できるかどうかの技術力である。わが国企業の例にもれず、導入した機械をそのまま使用するのではなく、漸進的に改良を加える努力を重ねてきた。そのような継続的な活動が、見えざる資産としてのcapabilityを形成したと言えるであろう。

わが国屈指のデザイナーズブランドが国内でのモノづくりにこだわるのは、丁寧、繊細、簡潔、精密という独自性をわが国メーカーが持っているからである⁶。このような独自性が差別化戦略を形成する基盤となるが、当該独自性の形成以上に困難なのが、独自性の維持である。独自性を維持するためには、飽くことない革新が必須といわれるが、それら革新を生み出す資源の蓄積が不可欠である。これら資源の蓄積を意図した経営者の決断は、後で別記する。

2.2 名栗温泉大松閣（温泉旅館）

以下の記述は、同社会長柏木正之氏への聞き取りに基づくものである。

同社の創業は、明治末、東京のマッサージ師による。その後、創業者が近所の人と共同経営をしていたが、関東大震災で壊れた後に、現会長の祖父が購入した。購入目的は、祖父が林業、土建業を営む関係で、東京のお客様の招待に使用するためであった。客室7から8室と規模は小さく、いわば家業のレベルであった。

発展のきっかけは、柏木会長の後継者の決定であった。会長は、大学卒業後横浜のホテル・ニュー・グランドで修行、25歳で家業を継いだ。会長40歳代のとき、ご子息（現社長）と旅館を継ぐか否か相談し、「継ぐ」との回答をえたのである。会長は、家業から脱却し、後継者が受け継ぐに値する企業とする決断をした。当時は、明治、大正、昭和の三代の建物が有り、前2者の建物を壊し「新館」を造った。

経営理念ともいえるべきは、「地元の文化発信基地としての旅館」である。人がほっとするものは、「景観と空気」である。建物は設計にこだわり、景観とのマッチングを考慮した。木造が望ましいが、消防法と敷地形状の

地域企業における伝統と革新—経営者行動の連続と変化を中心にして—

制約で2階までしか建てられないために、鉄筋コンクリートにした。しかし、内装には木を存分に使い、独自性を示す一側面を形成した。

長期的なプランに基づく、全体計画を構築して実行した。例えば、谷間づくりには、10年以上のスパンで考えてきた。絶えず見て、少しずつ形作ったため、木の一本、一本に「思い」が籠もっている。

景観作りのために、年月と費用をかけている。土石止めはスチールではなく、直下に植樹し、管理を継続した。

経営理念の具現化を図るには、近所の人々からの共感を得ることが必須である。例えば、景観作りの一つとして河川の清掃がある。従来は年1回であったのを、毎日行い、その結果、住んでいる人々の気持ちが変化し、理解を得るのに成功したのである。

差別化の源泉となったのが、「田舎に住む誇りを失ったら、人生虚しい」との思いである。小規模旅館ゆえに誠意を込めて接客することができ、それがお客様に好感を残すことになる。

料理へのこだわりは、ホテル・ニュー・グランドでの経験がベースになっている。ホテルでサブされるフランス料理は、食べるときに温かい。従来の日本旅館の料理のように冷えたものを出すことを避けるよう心がけたのである。しかし、それには部屋係と厨房との密な連携が必要であり、教育訓練と人件費の負担がかかることになる。

さらに、新鮮な食材を利用した。山菜は採れたてであり、マス、鯉は活かしたものを調理に使う。かつては、その日に必要なヤマメを依頼すれば採ってきた漁師がいた。

非日常的な空間で、非日常的な時間を過ごすことが付加価値となり、差別化によって、料金は、高めに設定することができたのである。料金設定について会長のエピソードがある。ホテル・ニュー・グランドで修業していた頃、ホテルの昼食の料金と旅館の一泊2食の料金がほぼ同一であった。地方だから低料金でよいはずはないのである。

競争相手は、以前は無かった。現在では、ネットの普及⁷、モータリゼーション、高速道路網の整備によって、伊香保、草津等の小規模で個性的な旅館がライバルとなっている。対策として、地域性をどう磨き、育て

ていくかが課題となっている。

差別化の一源泉は、従業員である。従業員教育には、苦勞したとのことである。採用は、地元の人が大部分である。地域の雇用確保に貢献することが社会的使命だからである。だが、旅館内に地元のコミュニティが形成されるといふ、難点を抱えることになる。

そのため、1991年にはコンサルタントを活用して従業員教育を強化した。この業界は、「渡り」が多いが当館にはいない。マネジャーと板前は、外部から招いた。接客のチーフが、新人に教えることで、リーダー役割の自覚を持たせることを狙った。

若手従業員の気質の変化は著しい⁸。現在のパート、スタッフは、すべて現社長が採用した者となり、現会長が採用した者は残っていない。現在では、叱って矯正するのではなく、褒めて伸ばすことにしている。従業員の教育・研修に、時間と費用がかかるが、定着性に課題を残している。同業他社への転職はない。

女将さんの言葉を次に示す。「知る人ぞ知る癒しの宿であり、地味ながらもいぶし銀のような存在感を持った旅館でありたいと願い務めた100年です。材木屋が開いた宿としての木へのこだわりと、剣道場主であった先祖の日本文化に対する愛着と本物志向が消えることなく灯し続けられるよう今後も務めて参りたいと思っております。」

上記の言葉の中に、差別化の意図を理解するのは容易であろう。これはまた、伝統の継受と地域との関係性の維持をしつつ、革新を怠らない長寿旅館に共通するところである。例えば、西山温泉慶雲館である。本物の旅館情緒を残したいという理念のもとに、「時代に応じた改革を続け、地域とお客様に愛される旅館として生き残っていききたい⁹」との姿勢を示しているのである。

2.3 飯能ニッサン自動車（自動車ディーラー）

以下は、同社代表取締役市川洋太郎氏への聞き取りによるものである。

創業は、1926年である。創業のきっかけは、山主であった創業者が、材木修業で東京深川に行き、自動車の将来性を見出したことであつた。当時の東京はタクシー人気があり、飯能でもタクシー業が可能であると判断し、

地域企業における伝統と革新—経営者行動の連続と変化を中心にして—

創業者は運転免許を取得して、開業したのである。埼玉県における当時のタクシー会社は、大宮、川越、熊谷、飯能のみに存在した。

業容の展開過程は次の通りである。創業と同時に、フォードの部品特約販売店となった。1934年に、貨物貸切自動車業を開業した。関東大震災後の復興需要を見込み、木材の運搬を狙ったのである。第2次世界大戦の激化による企業合同のためタクシー業を廃業し、トラック運送と修理を主力とするようになった。

戦後は、1949年に埼玉日産飯能出張所開設し、トラック修理を主業務とした。1954年に飯能出張所廃止し、飯能ニッサン自動車を設立した。主要業務は、三輪自動車、トラックの販売である。1958年に、現代表取締役が後を継いだ。

経営理念の基盤が、創業者の理念である「収支を長期的な視点で考える」ことである。例えば、自動車を損しても売ることがある。というのも、長期的な取引を維持できれば、車検の手数料で元を取ることができるからである。誠実な顧客対応で、顧客から安心感、信頼感を得ると、「信頼」をえた顧客からの紹介で、新規顧客を獲得することができる。いわゆる「営業」不要の営業が可能になるのである。

3. 伝統と革新

飯能地域の伝統産業は、林業と織物であった。伝統産業を起点にした展開の方向は三者三様である。

- 1) 織物産業内での革新を通じた事業展開をしたのが、株式会社マルナカである。
- 2) 林業から他業種への展開は、次の二社である。
 - ①林業、土建業、バス事業、旅館業から「旅館業」へ集約したのが、大松閣である。
 - ②林業から新規ビジネスである自動車関連業へ展開したのが、飯能ニッサン自動車である。

三社三様の展開であるが、展開のきっかけは「外界との接触」であるこ

とに共通性を見出すことができる。

織物製造業マルナカでは、3代目社長のヨーロッパ出張で最新型ドローイング・イン・マシーン（全自動経糸通機）を購入し、変り織物を中心とする高級婦人服地へと転換したことである。オンリーワン志向により、価格競争を回避し、差別化による生き残りに成功したのである。

旅館業大松閣では、現会長のホテル・ニュー・グランドでの修業である。ホテルのフレンチ料理に接することで、日本旅館で出される料理との違いに気づき、旅館業の常識に疑問を抱いたことである。さらに、地元へのこだわりを通して、景観と食材そして従業員による差別化を行うというオンリーワン志向で展開できたのである。

自動車ディーラー飯能ニッサン自動車も同様である。創業者が、深川での修業から成長事業分野を発見し、それはまた社会環境の変化に対応した主力事業の転換を可能としたのである。すなわち、タクシー→トラック輸送→トラック修理→トラック販売→乗用車販売、への展開は、事業でえた技術・ノウハウ・顧客との関係を維持しつつ主力事業を変えていったことを示すものである。

このような、「外界との接触」の経営者・後継者育成に持つ意義を、当事者が最もよく知っているのである。実際、3社の後継者、後継者候補は学校卒業後直ちに入社するのではなく、1年以上の他社経験をしているのである。

4. 経営者行動の特質

100年企業に見られる経営者行動の特質は、伝統の継受と変化にある。伝統の継受に通底するものは、変わらぬ経営理念である。顧客の信用を第一とするとともに、顧客を選ぶという姿勢に共通点を見いだせる。理念に反する顧客を受け入れない確固たる信条が経営者の口から聞けるのである。さらに、これら企業の共通点を指摘すれば、オンリーワンへのこだわり、長期的志向と思考、地元との関係性の重視、である。

また、リーダーシップ論の視点からすれば、小規模企業の経営者行動の

地域企業における伝統と革新—経営者行動の連続と変化を中心にして—

特質として、トップリーダーシップと対面的リーダーシップとの共在を指摘することができる。

トップのリーダーシップに関しては、東レ経営研究所（編）（2011）の示す経営者の資質（先見性、リーダーシップ、バランス感覚）が、興味深い。先見性は、Johnson（2009）のインテリジェンスに通じるからである。さらに、リーダーとマネジャーとの関係では、ミンツバーグ（2011）の指摘する「マネジャーはリーダーであり、リーダーはマネジャーでもある」ことにも目を向けるべきであろう。リーダーとマネジャーとの違いを強調する最近の議論の欠陥を明示するものだからである。

経営学、特に経営戦略論では、リソースとケイパビリティの分析¹⁰が重要な過程であるが、上記三社の経営者行動を見ていくと、それらの分析を暗黙裏に行っていることが分かるのである。

実践知の世界における、クラフトとしてのマネジメントを見出すことができるからである。クラフトとしてのマネジメントを検討する際の格好の素材が、経営者の重大な決断（judgment）である。中長期的な展望のもとでの決断の可否が企業の存続成長を制するが故に、詳細を明らかにする意義を認めることができる。

4.1 株式会社マルナカ

中里社長によれば、同社の転機は二度であった。

第一が、ドルニエ製レピア織機との出会いであり、第二が電子ジャカード搭載機の導入である。

同社の現在の設備は次のようになっている。

ドルニエ・レピア織機……………40台
・電子ジャカード搭載……………10台
・28枚ドビー機搭載……………30台
部分整経機……………3台
全自動短尺整経機……………2台
ドロ잉インマシーン

シャーリングマシン（表・裏カット用）

中里社長はドルニエ¹¹の開発コンセプトである “universal flexibility（全

方位対応)”に共感を覚えていることを強調する。ドルニエとの出会いは1965年バーゼルの展示会（ITMA繊維機械国際展示会）であった。高額な機械のため直ぐには導入せず、テスト機の導入は1982年であった。

導入にあたり、オープン・ハウス（工場現地視察会）を条件とされたが、これが技術習得の機会を提供することになった。ドルニエ織機の取扱技術修得には通常は二か月の研修期間が必要であるが、ドルニエ織機の設置立ち上げを行うエレクターが日本に滞在して全国を回っている合間を活用したのである。マシンを実地に操作する過程で得た疑問点を次回訪問時にぶつけて解消し、ノウハウを修得していったのである。ドルニエ社は日本の販路拡大の機会と見て、同社が要請すればパーツを航空便で送るなど便宜を図り、結果として、中里社長は導入を決定したのである。

24台分のスペースを有す工場を設置し、まずは8台を商社の協力で購入した。購入後のメンテナンスはマルナカが担い、その後30年間ドイツ本国より技術者派遣を要すサービス・コールなしに、すべて習得した技術により運用してきたのである。今では、ドルニエ・レピア織機の日本最多設置工場となっている。

日本企業の例にもれず、中里社長はマシンのアタッチメントの自製による改良を継続してきた。同社は、フライス盤等の工作機械を保有し、社長自らアタッチメントの設計・製造にあたったのである。現場で身体化された情報が知識として変容し、アタッチメントに具現化したことになる。これこそが、差別化を維持する源泉となっているのである。

そして、差別化を維持するベースとなったのが、1992年の組合工場の閉鎖をきっかけとする、after-finish（仕上げ整理、生地に風合いを付加する重要な工程）からcutting（複雑な織物表現を実現するために必要な工程）までを自社で行うことであった。もとより、染色・仕上げ加工は全国の優秀な加工場とのネットワークキングによることになるので、ネットワークキングの維持には相当の配慮を行ってきた。ビジネスであるが故に、相互信頼関係の構築には長い年月を要したのである¹²。

第二の転機が、電子ジャカード機械の導入である。中里社長は、ジャカードとドビーとを比較すると、ジャカードの優位性を認めこれをメイン

地域企業における伝統と革新—経営者行動の連続と変化を中心にして—

とする決断を下したのである。もとより、ジャカードを主力とすることは初期投資が増大する。しかし、「長い目で見ればジャカードに分がある」と評価したのである。

また、同社では、コンピュータの黎明期にオフコンを導入していた。しかし、利用するにあたっての問題はプログラミングであった。USACのマシンを導入したのだが、SEは織物の工程と作業特性を知らないため、満足のいくものができなかった。そこで、中里社長自身がプログラミングを学び、ソフト開発まで行ったのである。当時作成したCOBOLプログラム30本は、現在でも財務計算、生産データ集計、織物設計等に活用されているとのことである。

対話型のプログラムを設計すると共に、製品DBを構築できたことが競争優位を確立するのに有効であった。

上述の二つの転機を自らのものにしたが故に、Fashion-FabricsとInterior-Fabricsの二領域で存在感のある企業として存続しているのである。

「多様化とスピードが求められるFashion-Fabrics。綿・麻・絹・毛・化繊等あらゆる素材に対応します。あらゆる素材に加えて、ドルニエ・レピア織機と独自の技術によって、20dの極細番手のフィラメント糸から手紡ぎのホームスパン糸の極太番手、さらにイレギュラーなファンシーヤーンまで自在に織ることができます。

Interior-Fabrics. コントラクトビジネスに最適なあらゆる素材、あらゆる仕上げ加工、小ロット・短納期で独自のモノ作りに対応します。ホテル、レストラン、オフィス等の商業施設や公共施設に求められる機能を満たし、迅速に企画～見本作り～本生産を行います。(必要に応じて企画、デザインは外部専門家を連係しています。)¹³

中里社長の決断の背景にあるのは既存の「機械・技術に挑戦し、ハートを入れる」ことにある。それは、クライアントの要求に応えることを通して独自技術を形成し、独自の製品の提供によってクライアントの信頼を確保することに繋がっていくのである。

このことは、デザイナーの要求への対応を例にして確かめることができ

る。

デザイナーは最初から要望を出すことはないという。見本から出発し、多様な要求を出してくるのである。生地見本こそ、デザイナーの創造性を刺激する触媒であり、それに触発されたデザイナーの要求は「禅問答」にも似たものとなる。デザイナーのこだわりは強く、「作り場」として何かを創造していかないとデザイナーの琴線に触れることはない。デザイナーと「作り場」との協働によって、初めて製品化されるのである。デザイナーの無いものねだりに応じるのが「作り場」の矜持となる。それはまた、「作り場」がprice-makerとなる条件を生み出し、ものづくりを担う者の誇りを支えるのである。

この協働作業には、都心から1時間という「地の利」が大いに有効であったという。face-to-faceの対面対話によってこそ「禅問答」の会話の背後にある世界を共有できるからである。

4.2 大松閣

同社柏木会長によれば、転機となったのはご子息が後継者となることを受け入れたこととであり、それを加速したのがご自身の行政職への就任であった。

伝統を残しながら、企業として存続・発展するためには、リピーターの増加が不可欠である。リピーターの増加には、変化しないところと変化するところとの絶妙のバランスを取ることである。

一軒宿という特徴から、旅館街としての集積の利益を享受することはできない。むしろ、一軒宿としての独自性・こだわりによって差別化を図り・維持する努力が必要であった。差別化の源泉として重視したのが、景観作りと料理へのこだわりであった。それらはともに、地元への誇りと愛情が基盤となっている。景観作りは長期的な視点から着実に進め、現在も進行中である。

柏木会長は1998年に行政職に就くと共に、経営をご子息に任せることにした。外部で修行中のご子息を呼び戻し、支配人を採用して経営を支援させたのである。

「物まねはせずに、オリジナリティ」にこだわる姿勢に変化はなく、ツ

地域企業における伝統と革新—経営者行動の連続と変化を中心に—

アー客ではなく個人客をターゲットとする経営は、安定的な集客効果をもたらすことになる。もとより、お客様との触れあいに心がけることで、お客様の変化を見出す「感覚」を身につけることが肝要である。

柏木会長は、差別化の重要な源泉である「景観への継続的投資」に旅館の収益を注ぎ込む姿勢を変えることはなかった。最近における遊歩道の完成がその一例である。

地域への貢献は、地場産物の使用、雇用の創出に留まるものではない。地方自治体の財源として貢献するのは、入湯税、固定資産税の納税である。ビジネスの地域貢献として看過してはならない視点である。

会長から現社長が経営を引き継いだときに、経営と現場の感覚、考え方の相違によるコンフリクトの発生は予期できたことである。しかし、個性ある「一軒宿」としての独自性を、景観、料理、サービスによって示す方針にブレはないので、時間を要したとはいえ、コンフリクトの解消は可能であったのである。

4.3 後継者の育成

伝統企業の課題の一つが後継者の育成である。経営全般にわたる姿勢（経営理念）とともに、「経営する」ことに必要とされる多様なスキルをどのように継受・発展させていくかが、経営者の大きな課題となっている。外に出ることの重要性は既述したが、具体論となると経営者の決断が極めて重要な意味を持つ。すなわち、どの場でどのような経験を積み、それら経験によって企業経営の勘どころの把握に資する「感覚」を如何にして身につけうるのか、を見通すことが必要だからである。

この点を、マルナカの中里専務への聞き取りによって確認した。

中里専務は入社前に大手企業の経験を持つとはいえ、織物業とは直接関係の乏しい職種であった。それゆえ、「世界のファッションのトップを行く企業とのコラボレーションが多くなる中、業界の世界的流れがどうなっているのか肌で感じられる感覚を持つてなければならない、ということで入社後2年ほど経った時、イタリアへ渡り、現地（イタリアトスカナ地方、都市名Prato）の同業企業（生地サプライヤー、社名GEOTEX社）においてアルバイト感覚で手伝い兼見習いを行い、そこでイタリアにおける生地

づくりの側面に触れる。

帰国後、自社の営業担当、兼企画開発責任者として春夏、秋冬それぞれの毎シーズン、パリコレクションをはじめとする国内海外のトップデザイナーとの仕事を受け、実績を積み重ねる。その中でも何名かのデザイナーとは特に強力な関係を築きあげている。毎回の1ブランドのコレクションの素材は数十に上るが、そのほとんどを請け負うこともある。

現在、専務取締役として、国内外のデザイナー、アパレル企業、また高級ホテル等のインテリア素材を扱う企業に向けそれぞれのニーズに合った素材を供給している。」

営業と企画の職務は、クライアントのニーズを「作り場」として実現する過程におけるメディエーター役割が重きをなす。それゆえ、同社で蓄積されてきた技術を理解することが前提であり、この技術の理解と継承が後継者育成の課題の一つとなっている。

中里専務が最も留意されたことは、「ハード面では、機械的な部分と電氣的な部分両方が理解でき、そしてソフト面であるデザイン性といったものも加味しながら仕事が成り立つ。また織物の設計段階においては数字の扱う力が必要となりものづくりの総合的な理解がないものを提案できない、という点」であった。

これら経験を、日常の業務をとおしてどのように自身の中で血肉化していくことができるかが、「育つ」ことを左右する。社外での経験で得られた中で、今、最も活用されていることは、次の通りである。「コミュニケーション力。多くの人から力を引出し、協力につなげ結果に結び付ける力。

繊維のとりわけファッション素材向けの生地づくりは、決してひとりで成し遂げることはできません。社内での業務だけでなく、機械（ツール）の業者、原料である糸に詳しい業者や、生地を織りあげた後は仕上げ整理をする業者に委託しますが、その仕上げを行う会社の方等、多くの人の協力や同意が必要となります。そして顧客のニーズに応えられるものにするためには、細部まで気を配り、ものづくりを進める必要があります。」

要するに、後継者として、最も、心しておられることは、

「相手のニーズは何か、そして自分はどうあるべきか（どのような機能

地域企業における伝統と革新—経営者行動の連続と変化を中心にして—

を發揮すべきか)。

相手とは、自分や自社を取り巻くすべての環境。

自分とは、自分自身や自社や自分の傘下の組織」なのである。

5. 要約と結語

飯能・名栗地域の伝統産業は林業と繊維業であった。しかし、両産業ともかつての隆盛からはほど遠いのが現状である。繊維産業を例にすれば、かつては200社を超えた企業が現在では数社までに減少しているのである。経済の高度化に伴い標準品・汎用品に依存する産業は価格競争力を逐次失い、やがては撤退の決断を迫られることになる。

品質の優位に重点を置いて、市場のニーズが価格重視となってくれば、それに抗うのは極めて困難である。コストリーダーシップではなく、差別化による生き残りを模索する状況に陥らざるを得ないことになる。

差別化こそ生き残りの鍵であることに気がつく経営者は多いのだが、差別化の源泉を見通し、作り出す先見性・洞察力・実行力を備えているか否かは、結果によってのみ評価されることになる。社会経済の大幅な変動を予見し、知覚する時間は経営者により多様である。しかも、当該変動に対応する方法は一つとは限らない。

同一業種の中で、技術・製品の差別化に特化していったのが、株式会社マルナカである。同社の現社長への聞き取りから理解できるのは、自社の体力・技術力の冷徹な把握にもとづく、新型機械の導入計画である。さらに、導入した機械のオペレーションを円滑に行うノウハウの吸収に、通常は差別化の制約条件ともなる「オープン・ハウス」を有効に利用したことであった。その上で、導入した機械のアタッチメントを自作することを通して、既製の機械を改良し、新製品を提供できるハードとソフトの基盤を構築したのである。このような経営者行動の背後にあるのは「作り場」としての誇りであり、オンリーワンを希求する経営理念であった。

差別化する方法は他にもある。経営資源の現況を把握したうえで、事業範囲を取って集約したのが、大松閣である。一軒宿として差別化の焦点を、

景観と料理へのこだわりに絞り、投資を集中したのである。景観作りには10年、20年の期間を要するし、また、地域住民の協力が不可欠である。地域住民のネットワークを構築できなければ、差別化のもう一つの源泉である料理の食材を継続的に入手することは困難である。旅館のサービスを左右する従業員教育も欠かせない。大松閣会長が抱く「地元への誇りと愛情」がネットワーキングの維持・構築に資すると共に、かかる経営者行動の背景として長期的な志向と思考とを見出すことは容易であろう。

差別化するもう一つの方法は、時代のニーズに合わせて主力事業の内容を変えつつも、顧客基盤を形成する方法を変えないことである。飯能ニッサン自動車がこの例である。創業者が家業であった林業・木材業の修業で出かけた先で見出した、将来性あるビジネスがタクシー業であった。林業からタクシー業に進出した後の社会変動に対応して、トラック運送、トラック修理、トラック販売、乗用車販売と主力事業の内容を変えてはあったが、顧客基盤を飯能地域に置くことに変化はない。社会・経済の大幅な変動によって顧客と顧客のニーズは急速に変容してきたが、それらに適切に対応し提供する製品を変えていったのである。これを支えたのが地域の顧客からの絶大な信頼であり、信頼・信用の紐帯で築かれた顧客とのネットワーキングの維持である。ネットワーキングの形成・維持に力あったのが経営者の長期的な志向と思考であることは言うまでも無い。

将来の予測がつかない、攪乱する (turbulent) 状況に対応するには、時宜に適した経営者の決断が必要となる。時代の先を読み、将来の市場を想定し、自社の経営資源を把握した上で、あえてリスクを取る決断力が、企業の存続と発展を可能にするのである。

本研究の対象とした長寿企業に見られる経営者行動の特質として、伝統の継受と革新を見いだすことができる。伝統の継受に通底するのは、変わらぬ経営理念である。顧客の信用を第一とするとともに、理念に反する顧客との取引を回避するという姿勢に共通点を見いだすことができる。オンリーワンへのこだわり、長期的志向と思考、地域特性を競争優位へと結びつける発想も共通し、それはまた革新を生み出すものである。

革新を生み出す基盤は現場に根ざした経営者の思いであり、ネットワー

地域企業における伝統と革新—経営者行動の連続と変化を中心にして—

クづくりの継続によって得られる新たな発想を製品・サービスに具現できる構想力なのである。

注

- 1 金井他（2010）参照。
- 2 盛山（2011）参照
- 3 ダガン（2010）、p. 240
- 4 東京都立産業技術センター（編）（2010）参照
- 5 ぶぎん総合研究所（2009）pp. 37-40
- 6 川島（2009）参照
- 7 webサイトのビジターをリアル顧客へと育成する方法は、ハリガン他（2010）参照。
- 8 私化社会の結果としてとらえることも可能である。片桐（2011）参照。
- 9 朝日新聞（編）（2011）p. 147
- 10 Grant（2010）、Foss（1997）参照。
- 11 Lindauer DORNIER GmbHは、ドイツの有名な航空機メーカーに出自を持つこだわりの企業である。第2次大戦の終結後、航空機産業を禁止されたことから1950年に創設された。
- 12 飯能はもともと綿が中心であったが、現在ではありとあらゆる繊維を扱っている。日本中の繊維産地の特徴ある企業との協力関係を築きあげたのである。
- 13 株式会社マルナカ（<http://www.marunaka-tex.com/index.htm>）2012年6月11日参照

【参考文献】

- 朝日新聞社（編）（2011）『日本の百年企業』、朝日新聞出版
- ぶぎん総合研究所（2009）「シリーズ100年企業への挑戦」、『ぶぎんレポート』2009年5月、pp. 37-41
- ウィリアム・ダガン（著）杉本希子、津田夏樹（訳）、（2010）『戦略は直観に従う』、東洋経済新報社
- Drucker, P., (2008) *Management (revised ed.)*、Harperbusiness
- Johnson, L., (2009) *Handbook of Intelligence Studies*、Routledge
- 金井壽宏、佐藤郁哉、ギデオム・クンダ、ジョン・ヴァン-マーネン（2010）『組織エスノグラフィー』、有斐閣
- 片桐雅隆（2011）『自己の発見』、世界思想社

- 川島蓉子 (2009) 『イッセイ ミヤケのルール』、日本経済新聞出版社
グオルグ・フォン クロー、ヨハン・ルース (著)、高橋量一、松本久良
訳 (2010) 『オーガニゼーション・エピステモロジー』 文眞堂
- Foss, N., (ed.) (1997) *Resources, Firms, and Strategies*, Oxford Univ.
Pr.
- 福島真人 (2010) 『学習の生態学』、東京大学出版会
Grant, R., (2010) *Contemporary Strategy Analysis 7th edition*, Wiley
ブライアン・ハリガン、ダーメッシュ・シャア (著)、前田健二 (訳) (2011)
『インバウンド・マーケティング』 ずばる舎
ヘンリー・ミンツバーグ (著)、池村千秋 (訳)、(2011) 『マネジャーの実
像』、日経BP社
- Polanyi, M., (1969) *Knowing And Being*, Univ. of Chicago Pr.
- 佐藤郁哉 (2002) 『フィールドワークの技法』、新曜社
盛山和夫 (2011) 『社会学とは何か』、ミネルヴァ書房
東京都立産業技術研究センター (編)、(2010) 『素材・織物の基礎知識』、
工業調査会
- 東レ経営研究所編著 (2011) 『実論 経営トップのリーダーシップ』 メト
ロポリタンプレス