

改訂版

ケースで学ぶ現代経営学

目次

13

珍味会社の経営(その1)

—ビジネスモデルの形成と進化のプロセス—

| 佐藤善信 2

1. なぜ^{ごぎよふく}伍魚福を取り上げるのか 2
2. 創業期の伍魚福 4
3. 成長期の伍魚福 7
4. 伍魚福のビジネスモデルの特徴 11

14

珍味会社の経営(その2)

—経営理念と企業成長の関係—

| 佐藤善信 23

1. 伍魚福を取り上げる理由：再説 23
2. 山中会長の経営への思い 24
3. 経営ビジョンの継承進化：山中勉会長から勸社長へ 27
4. 自創経営：部門経営者の育成 29
5. 山中社長の伍魚福の今後の展望 34

13 珍味会社の経営(その1)

ービジネスモデルの形成と進化のプロセスー

佐藤善信

《目標&ポイント》

第13、14章では、珍味会社の^{ごぎょふく}伍魚福を総合的なケースとして取り上げる。本章では、伍魚福のビジネスモデルの形成・進化プロセスを紹介し、次章では、伍魚福の経営理念と経営ミッション、経営ビジョンと人材育成との関係を紹介する。「参考用語」や章末の「学習の目標とヒント」、そして第1節の「なぜ伍魚福を取り上げるのか」を手がかりとして、自分自身でケースを分析していただきたい。そうすることによって、ケース分析力や課題解決力の向上が期待できる。

《より進んだ学習のための参考用語》

ファブレス企業、ビジネスモデル、アントレプレナーシップ、起業家（企業家）精神、「活用（exploitation）」と「探索（exploration）」、組織学習、経路依存性（path dependence）、組織慣性、組織変革、コア・コンピタンスとコンピテンシー、ダイナミック・ケイバビリティ

1. なぜ伍魚福を取り上げるのか

伍魚福は神戸市に本社を構えるお酒のおつまみ（珍味）を総合的に製造販売する中堅のファブレス企業である。同社の2014年2月期の売上高は約22億円強（東京商工リサーチ企業情報）、従業員数は65名である。ちなみに、同社は阪神間の早春の地域食品であるいかなごの「くぎ煮」を商標登録している会社としても地元では有名である。その理由は山中勉会長によれば、「これはウチが名前を独占しようというのではなくて、

昔からあるんだから、皆にやってもらえばいいんです。ただ何かの時に『その名前を使ったらあかん』と言われても困るので商標登録をしたんです」という理由からである。

本章では伍魚福のビジネスモデル（以下、BM）の形成と進化プロセスに焦点をあてる。伍魚福のBMの形成と進化のプロセスで考察すべき点は、同社がどのようにして現在のユニークなBMを構築していったかである。その際に、新しいBMの「探索」とその後の「活用」の局面に注目してもらいたい。

また、形成されたBMについての競争優位性も分析する必要がある。特に、酒ディスカウントストア（以下、DS）向けに適応させたBMはまさにブルーオーシャンの領域を開拓したのであるが、伍魚福がなぜそうできたのかを考えてもらいたい。

しかしその後、酒DSのブームが過ぎ、酒販免許の自由化でスーパーマーケット（以下、スーパー）との競争や酒飯店の閉店、コンビニエンスストアへの転換など、伍魚福のBMをめぐる市場環境は悪化してきた。現在の山中社長は父親である山中勉社長（当時）にスーパーとの取引に乗り出すことを幾度となく進言するも、ことごとく拒絶されていた。勉社長はなぜスーパーとの取引を拒絶したのであろうか？ 勉社長の拒絶は経営学の理論における「経路依存性（path dependence；パス依存性、パス・デペンデンシーとも呼ばれる）」などに代表されるいくつかの概念が当てはまると考えられる。

それでは、逆に、なぜ山中勸取締役部長（当時）はスーパーとの取引を積極的に進言することができ、結果として、スーパーとの取引に成功することができたのだろうか。この点も伍魚福のケースを分析する際の重要なポイントになる。

最後に、伍魚福の現在のBMのユニークさを分析してもらいたい。伍魚福のBMの最大の特徴は、ファブレスであるにもかかわらず、「創って、作って、売る」というサイクルを効果的、効率的に回転させている点に

ある。同社は、なぜそうできているのであろうか。

それでは、以下で伍魚福のケースを、インタビューをベースにしてオートエスノグラフィー（auto-ethnography；当事者による自己語り）的に紹介する。

2. 創業期の伍魚福

伍魚福の山中勉会長の生家は、京都宇治田原町で500年くらい前から山中碧翠園^{へきすいえん}という屋号で製茶業を営んでおり、勉の父が経営を引き継いでいた。しかし、勉が3歳の1939年に倒産した。その後、勉の父は神戸で佃煮や海産物の会社に勤めた後に独立し、海苔の佃煮を製造する事業を興したが、第二次世界大戦の戦況を見て事業をたたみ、京都で農業を営んだ。戦後、勉の父は再び神戸でするめ加工会社を創業し、「のしいか」や佃煮の原料を販売した。しかし、その事業も1952年に倒産してしまった。

（1）伍魚福の創業

その時、勉は高校2年生であった。勉は神戸市兵庫区にあった「賽^{さい}の目^め」という易者に、今後の身の振り方を相談することにした。賽の目は、勉に5、6個のサイコロを渡し、「振りなさい」と言った。賽の目は勉が振ったサイコロをじっと見つめ、手に持っていた筮竹^{ぜいちく}を動かした後、別の木の棒を何本か取り出し、机に並べ始めた。やがて、賽の目は背を向け何かを筆で書き始めた。それには「五魚福」と書いてあった。

勉が「えっ！先生、それ何ですか？」と聞いたら、賽の目は「これはなあ、海老やら、イカやら、鯛やら、小魚を鮓で炊いてなあ、これをやったらあんたは儲かるから、これをやれ！」「そんなこと言われても、先生、工場ありませんし…」「いやいや、工場は西にある」「そうですか、ではそんな魚みたいなもん、どこに買いに行ったらあるんですか？」「和

歌山に行ったら売ってある」。

勉がその易者の話を知り合いにしたところ、「いや、あるで」と倒産したおかし工場を紹介してくれた。その後、勉と兄は1955年4月に有限会社 五魚福（後、伍魚福）を創業した。お好みあられの部材を製造する会社であった。

その頃、お好みあられのメーカーが東京に進出し、勉も東京へ営業に行くようになった。勉がアメ横を歩いていたら、五魚福の商品と同じようなものが並べてあった。勉が「売れるんですか？」と店主に聞くと、「よく売れる」と言った。勉はさらに「ウチの商品をいくらだったら買ってくれますか？」と聞くと、「150円だったら買ってやる」と答えた。勉は70円で売っていたので、「いい商売やなあと思った」。

勉が五魚福の見本を渡したら、「こんなマズイもん食えるか！」と言われたので、見本をもらって食べさせてもらった。その後、勉は水産加工の本を買って、一生懸命勉強し、見本と同じような商品を我流で製造することができた。1960年のことであった。

（2）酒屋ルートの開拓

勉は東京に送った商品がどこに流れ、どこが最も儲けているのかを調べてみた。すると、五魚福で買った商品を袋に詰めて、自転車や軽三輪に乗って酒飯店を回っている業者がおり、彼らはよく儲けているようであった。そこで、五魚福も問屋に売のを止め、徐々に酒飯店への直接販売に切り替えていった。

勉はその頃に『コカ・コーラの秘密』（田口憲一著、光文社、1964年）という本を読んで、製造直販しなければいけないと悟ったのである。それで勉と取引があり、酒屋に販売している人にお願ひし、そこに1週間泊めてもらって、その人に一緒に付いて回った。当時、東京の酒飯店では立ち飲み営業をしていたが、勉は関西で立ち飲み営業をしているところは知らなかった。勉が酒屋に営業に行ったら、「こんな高いもの売れ

るかい」と言われた。それまで、いかのくんせいやさきいかなどは百貨店で売っていた。それが酒屋に並ぶと、「お客さんにとっては珍しいから置いてくれ」と言っても、「5円のやつがおまえら30円や。そんなもん売れへん」と言われた。しかし、「置いてくれ」と言って帰ってきたら、どの酒屋からも「売れた、売れた」と電話がかかってきた。

関西の酒屋では、おつまみとして、海苔瓶に入っている小さな味付け海苔や焼き海苔を置いていただけであった。そこで五魚福は、名古屋でプラスチックのかごを買って、それにつまみを入れ、酒屋のカウンターに置かせてもらった。勉たちは、最初は神戸、そして姫路へ、さらには大阪の酒販店を開拓していった。良く売れるようになった後、東京の酒販店へは、DSの時代にはコストはかかったが、ショーウィンドウの真似をしてガラスのケースを置いた。

勉は、おつまみの小袋も湿気を防ぐために防湿セロハンを使用した。ピーナッツなどを入れても湿気ないので美味しい、とすぐに評判が立ち、良く売れるようになった。勉は当時を次のように回想する。「ピーナッツも全部自分流にやったんですよ。普通は色が白くてきれいな方がよいが、パリッと揚げて、塩味をきつくした。豆屋からは『こんなん売れるんかいな』と言われたが、『作ってください！』って頼んだ。値段は1袋30円。酒屋に行って、店にある商品を買って、『ウチのとどっちが旨いか食べてみてください』と営業しました。ウチのはピーナッツもおかきも塩味が効いていてパリッとする。『これはええなあ』となって置いてもらえました。」

(3) 経理と原価計算の勉強

勉の回想は続く。「それに専念してね、独占ですわ。もうひとつ言うと、ウチは単なる卸やなく、メーカーですから、工場渡しの値段でもらいますので、粗利が高いです。でも、ウチで原価計算をする仕組み、粗利をいくらとったらいいかわからん。いくらで卸したらいいのかもわからん。

本当に利益をどうやって出したらいいのかわからんと悩んでいた時に、松下幸之助が好きやったからね。幸之助の本には、利益を生んで、いいサービスしたり、いい社員を育てたり、と書いてあった。なるほどなど。そんな勉強をして、原価計算の仕方、粗利のとり方もわかった。」

3. 成長期の伍魚福

(1) 経営の実践的勉強と経営理念の制定

この頃、病気で1年間入院していた勉の兄が亡くなった。勉は当時を次のように回想する。「兄貴が死んでから、『こんなじゃあかんわ』と思ってコンサルタントに相談した。また、その当時、ダイエーが第1回アメリカツアーをやると言う。それを聞いて俺行きたいし。JC（神戸青年会議所）に入る前の32、3歳の頃です。嫁さんに『行ってみたい。どないしよかなあ』と相談すると、『行ってきはったらよろしいやん』と言われた。銀行に1か月分のお金を借りて初めてアメリカへ行った。

そのとき、小僧寿しの創業者の山木さんも一緒にした。メガネの愛眼も、長崎屋カステラの専務もいましたな。『あんた、なんでこんなこと、よう知ってるねん』て聞いたら、『日本リテイリングセンターに行って勉強したんや』て。『へえ、なんやそれっ』、『日本リテイリングセンターいうて、渥美俊一がやってるやつやっ』て。俺も行こうと思って、流通の勉強をしたんです。経理やコントローラー、マーケティングの勉強とか。厳しい勉強でした。それが今日のウチの会社の基礎になっているんです。

経営理念は、コンサルタントの人から、『やらないかん』と言われた。経営理念を指導してもらった先生は御座候とメガネの三城を大きくした方です。その先生に来ていただいたのは多分35、6歳の頃です。経営理念や経営計画書ができたんです。夢みたいな話ですが、先生は『10億円のビジョンを出せ、できんかったら帰れへんぞ俺はっ！』て、夜通しや

りますねん。今ウチの経営計画書ありますね。その時にそのパターンが全部できている。今日の私があるのは、自分で考えて行動し責任を持つということ、社会的な常識というのをね、その先生から叩き込まれたんですよ。

人間ちゅうのは怖いもんや。だからね、金と人が鍵なんですよ。金と人があれば大概解決するわけですよ。」

(2) チルド珍味の開発

勉の回想は続く。「酒屋さん回りで、神戸から姫路、姫路から大阪。マツダの軽三輪に荷物を全部積み込んで行きました。その後は、酒の間屋を使いまして、全国にマーケットを広げていきました。その間には、西武百貨店に出店したり、千里の専門店街に出店したり、たるせんに出店したりしたんですが、小売業では散々といいますか、儲からない経験をしてきたんです。

その当時考えたのは、酒屋のつまみは『なとり』さんは大きいし、スーパーやコンビニにも進出し始めて、こりゃいつまでもこのままではアカンなあと感じましたんです。酒屋は今後は専門店になっていくだろうと思ったので、我々も専門店にならなければいかんなあと考えました。それで、チルド珍味の開発をしたんです。できたのは1989年のことです。元々、ウチは肉を取り扱っていなかったですから、開発には6年くらいかかりました。

酒屋のこれからの客層はどうなるだろうかと考えた時に、30代のお客さんだと感じました。それで、30代のお客さんは、どんなお客さんだろうと考えた。とりあえず初めはビールを飲む。その後はやはりソーセージや肉がいいはずだと。こりゃ海産物ばかりではだめだと。

皆さん旅行に行ったら、おつまみに美味しいものを買って帰りますでしょ。それで『つまみは2本の箸で食べるようなものにしなければあんなあ』と閃きました。そう考えて、やはり肉だと。そして全国の旨い

もんだと。そこで肉や全国の旨いもんを売り始めてみたんですが、これが全然売れませんでした。

それで、仕方なしに冷蔵庫を酒屋さんに持って行って売ってもらったんです。しかし、冷蔵庫は1台10万円~20万円くらいします。これを100台買ったらお金もかかりますでしょ。その上、電気代もウチが負担しなければならない。ところがよく売れても5万円、それも一番良く売れるのが『イカの塩辛』だったんですが、それではあかんわけです。肉屋の商品じゃないから。

大阪の肉屋もロットが少ないから取引できないと断ってくるし、肉屋といって知っているのは、日本ハムなどの大手ばかりで、そんな大手は、ウチらの商品は作ってくれません。さすがに、もうやめようかな、いつやめようかなと思いながら、私みたいな気の短い人間が5年間もチルド珍味の開発と販売を試行錯誤しながら続けました。その頃、酒DSが流行ってきたんです。今までは酒屋と取引をしていましたが、酒屋にとっての『珍味』は『雑品』扱いなんで、主力商品ではないんです。酒屋は酒を売るのが商売ですからね。」

(3) 酒ディスカウントストアとの取引の開始

山中勉会長の回想は続く。「当時、船井総研などが催していたDSのセミナーが東京であり、参加しました。その当時『やまや』さんが1店舗で年商50億円売ってまして、私はビックリしました。『やまや』さんの宮城県の仙台市やその他の都市に開設されている当時の店舗に見学に行ったりもしました。なんとかDSと取引を始めようとするんですが、店をオープンしてから営業に行っても相手にしてもらえない。オープンする前に行かなければならないんですよね。

当時、酒屋の業界紙に、サントリー出身のコンサルタントがしておられた『JJ会』という酒DSの勉強会を見つけて、直接電話してみたんです。『酒屋にだけ卸している珍味屋です』と話をして、酒屋だけの団体の中に、

食品会社を1社だけ入れていただいたんです。そんな経緯で、DSとの取引が始まるんです。

そうしたら、ウチの部長が、『社長、方針変更ですか？ 酒屋さんを大事にせなあかん、酒DSなんかに行ったらあかんのとちゃいますか』と言ったんですが、私は『あかんことはない、こっちに需要があるからええんや。何でかというと、お客さんが沢山行くところは正しいんだ』と言って、取引を始めました。すると1店舗が1か月で、最低でも100万円、多ければ300万円、500万円売れるんですよ。これにはびっくりしました。この時はよく儲かりました。そりゃ儲かりますよね。問屋を使いませんから。しかし、こんな景気はよく続いて3年くらいのもんだと思っていたんですが、やはり3年か5年ほどでした。

この時に初めて『チルド珍味』という売場を確立できたんです。一番大きかったのが、18尺（約5m45cm）くらいでした。その場所に全国の美味しいものを並べるんです。こんなん他にはないでしょ。そりゃ売れましたよ。おつまみどれでも3パックで1000円というのもやったんです。350円のおつまみを3つ1000円で売りまして、私はそういう安売りは嫌いだったんですが、常務などがやろうやろうと言うもんですから。これが非常に売れました。今まで30万円の売上が最高だったのが、100万円が当たり前になったんです。こんな状態は生まれて初めてでした。

当時は、『6尺の棚をくれなければ商品を売らない』と言いましてね。6尺くらいないとよく見えないし、ちゃんとした売場を作らなければと思ひまして。他の有名な珍味屋は酒DSを狙いにいかなかったんです。なぜかという、お客さんの酒屋に怒られるから。それが我々にはチャンスだったんです。正に『ピンチはチャンス』ということですね。DSなどに繋がりも何もなかったんですが、酒の業界新聞を見て片っ端から電話をしました。」

(4) 完全ファブレス化

山中会長は、伍魚福が工場を持たないファブレス経営に変貌した経緯について、次のように説明する。「チルド珍味の開発をするようになってから、完全にファブレスになりましたね。ファブレスになった理由のひとつは、商品の種類が増えたこと。自社製造だと、ええとこよくできても30くらいやと思います。もうひとつは、海産物ではなく肉を扱い、違う分野の商品をやるようになりました。何も技術がないんですよ。

始まりは、原料をバラで買っても、自分のところで袋詰めだけでも、手で詰めないといけませんので、人員が30人くらい要ということからです。ピーナッツや柿の種とかの均一になった商品でしたらいいんですが、それ以外は曲がったもんばかりです。魚かて、一緒違いますやん。目方量らないといけません。そんなことしていたら儲からないようになったんです。

社員が工場で30人いるより、仮に営業担当で30人いる方が、人件費は多少違って、売るのは大きくなりますやろ。」

4. 伍魚福のビジネスモデルの特徴

山中勸社長は、阪神淡路大震災後に伍魚福に入社した。勸社長は勉会長が創造したBMを転換・洗練化させ、全社戦略の立案・実施にリーダーシップを発揮している。勸社長は、最近の伍魚福のBMと経営戦略の特徴について以下のように語っている。

(1) ファブレス展開

「1970年代のことですが、父親がウチは工場のないメーカーだと言ってます。子供心に、メーカーなのに工場がないとはどういうことか、さっぱりわからなかったんです。なるほどと思ったのは、伊藤忠商事でアパレルの仕事をしていた時です。つまり、伊藤忠商事で資材を仕入れて、

協力工場に送って製品に仕上げて、それを売するというOEMが中心でした。よく考えたら、アパレルメーカーはファブレスメーカーだなど、気がつきましてね。

その前には、法務部の仕事をしていたので、倒産する会社も多く見たんです。潰れる会社というのは、売れると思って設備投資したが、予定通り売れないので、お金が回らないというパターンが多いじゃないですか。逆に、ファブレスなら投資もいらないし、良かったなと思ったんです。阪神淡路大震災の時にも、全国に工場が分散しているので、震災の1週間後くらいから出荷ができたんです。

僕が会社に入った1995年頃には、工場のないメーカーだということに社長は引け目を感じていました。得意先から、『伍魚福さん、一回見学させてよ』と言われても、何やかんや理屈をつけてごまかしているみたいな。ウチを問屋だと思っている人もいました。

そこで、『ウチは工場なきメーカーだ』という風に整理して、『だからこそ、このような仕事ができるんだ』というストーリーにしていったり、お客さんに価値を提供するプロセス図を作って、『お客さんのニーズを掴んで、お客さんに最終的に喜んでもらうのがゴールだよ』と社員に話し始めました。ウチは昔からソフト商品とハード商品という言い方をしていた、社員には『ハード商品は単品単品の商品だが、ソフト商品とは、売り方であったり、物流の体制であったり、そういうのを全部含めて、結果として売場ができて、お客さんに喜んでもらうこと。この大きなプロセスの中のハードの現物を加工するところだけを、外注しているんだよ』と。そんな話を改めてしました。

営業の現場等で、大手のメーカーさんと一緒になった時、『この商品、あまり美味しくないんですよ』と言いながら売っている人がいるんです。工場を作ったら回していかないといけない宿命があるんです。安くてもボリュームがあって大量に売れる商品を作らざるを得ないところがあるじゃないですか。

ウチはそういうところと同じ土俵で仕事をしても勝てる訳ないですから、経営理念に『すばらしく美味しいものを造り、お客様に喜ばれる商いをする』とあるように、『すばらしくないとあかんねん』と。高くてもいいから、美味しいものとか、もっとおもしろいものを作ろうと、商談ではするんです。そうやって、各協力工場さんの強みを組み合わせながら、いいところ取りをさせてもらっているのがウチの商品の品揃えであり、お客さんに評価してもらえているところかなと思っています。

全国で登録は今200社で、実際に稼働しているのは100社くらいです。全国の協力工場さんの機能を活かしながら、例えば、北海道の広尾で獲ったカペリンでないほうの若い本シシャモを四国の工場に送って、水分調整とかを行い、焼き上げて製品にしてもらっています。

普通、工場を構えているメーカーではこのような商品を作ろうとした場合、どういう設備にしようとか、原料をどうしようとか時間がかかるんでしょうが、ウチの場合はこういう商品を作ろうとした場合、比較的早く、ここでこういう風にしてもらおうとか、ここのヤツを持って行ってこうしようとかできますからね。そこを活かしていかないといけないところかなと思います。

協力工場さんとの関係はやはり、時間をかけて構築しています。それがウチの財産ですから。そういう協力工場さんのネットワークは、広い意味でのチーム伍魚福（TEAM GOGYOFUKU）という位置づけなんです。ウチには社内でやっている提案制度があるんですが、1件150文字で、社長宛に、会社を良くする改善提案を出してもらうのですが、実はそのアカウントを協力工場さんにも発行しています。

2008年頃から、社内で商品の提案制度を行っています。僕が5点と評価した提案を、本当にやるかどうかを皆で打合せしながら、やると決めた提案は試作を工場にお願いする。実際に見積もったコストが合わないと駄目なんですけど、それでもどこかできる工場を探して、生産してもらうようにしています。どこも無理なら、新しい工場を探せばいいことな

のです。協力工場と取引条件を相談しながらやっている感じです。

ウチのドライ珍味で一番売れている『ピリ辛さきいか天』という商品も最初、九州で作っていたんですが、『もうそんな細かい仕事でけへんわ』って断られましたが、『ちょっと待って、半年時間くれ』って言って、大阪で何とか工場を見つけて、今できているんです。それから協力工場が倒産することもありますから、そういう意味でも、工場も小口分散になっているので、リスク分散になっていると思います。」

(2) 商品開発

山中社長は伍魚福の商品開発について次のように説明する。「商品開発は、商品部がありまして、専任が今は5人います。2014年からは、ちょっとチャレンジしようと、商品開発チームが営業も兼任の形にしました。商品部が協力工場とやり取りして具体的なものに仕上げるというのが基本で、デザインも外注を使う場合もありますが、商品部でやります。

商品のアイデアの入り口はいろいろとあるんです。商品部の担当者がこういうものを作りたいと思って作るパターンもありますし、社内のアイデア提案制度で上がってきたものから作るケースもあります。当然、我々がどこかで見つけてきて、是非やろうというケースもあります。協力工場が『伍魚福さん、こんな商品おもしろいんじゃない』と、持ってくるケースもあるんですよ。それらを商品部で集約して実際の形にするという流れですね。

新商品開発の入り口はいろいろですが、その後は同じ流れです。品質検査も当然しなければいけないですし、新しい工場ですと、立ち入りチェックもします。賞味期限の設定のために、何日かおいて検査することもあります。当然、味のチェックもします。試作の段階で、毎週月曜日に役員試食会があり、朝から水を飲みながら珍味を食べるんです(笑)。そこで、『これはあかん、ここはもう少しこんな風にしろ』と主張し合いながら仕上げていくんです。」

(3) トレードショーへの出展

伍魚福にとってトレードショーへの出展は重要である。山中社長はその理由を次のように説明する。「2000年のスーパーマーケットトレードショーに出たのが始まりです。直接のきっかけは、酒DSが華やかかなりし頃に、酒DSさんに向けた専門誌があったんですが、その編集長から『今度、お酒の免許も自由化されて、スーパーもお酒を売ようになるから、トレードショーに6コマのコーナーを出すんだけど、伍魚福さんも出してよ』と言われたんです。

それまでも、僕は会長（当時の社長）と議論といいますか、実際には議論にはならなかったんですが、ずっと『スーパー行きましょう』という提案を社内ですていたんです。ところが『ウチは酒屋一本で行くんですよ!』と、父親は頑固ですから聞かないんです。

酒屋一本といっても、酒屋もどんどん減っていきますし、コンビニに変わっていったりもしますし、酒DSとの取引で一時期伸びましたが、それも徐々に減っていくという中、1995年の24億円くらいの売上が、2002年2月期には17億円くらいにまで落ちていったんです。その直前の2000年のことでした。売上ももうひとつだし、こういうお誘いもあったので『出しますよ』と強引に説得して、やっと親父に納得してもらいました。

最初は、トレードショーで、隣は大関さん、ワインのモトックスさん、地酒のメーカーも何社もありまして、その中に冷蔵庫を一台置いてお客さんに見てもらったというのが始まりです。ウチの商品の特性として、一社で肉も魚も練り製品もチーズも何でもありますので、スーパーに売り込みに行くと、『俺は担当と違う』と言われることが多いんです。でも、展示会で見てもらい、『こういう売り方、おもしろいやん。やってみようか』と、トップダウンで下ろしてもらった方がやりやすいんです。

今から思えば、よくもそんな無茶苦茶な条件でスーパーと交渉できたなと思うんです。『センター納品はできません』『発注はFAXでしてく

ださい』『荷物は宅配便で届きます』、おまけに『利益率は3割ありません』というように。スーパーも酒の免許も自由化されるし、ウチの商品構成がおもしろいなと感じてくれていたんだと思うんです。展示会で見てもらった時は、そんな値段の話もしませんから。

展示会がきっかけとなり、最初に話があったのは、岡山市に本社のあった当時の山陽マルナカさんです。そこの中山社長がブースに寄ってくれて『おもしろなあ』と。また、中山さんはライフで肉のバイヤーだったそうで、その時に船井総研の産地見学ツアーがあって、ウチの会長も行って、一緒にススキノへ繰り出して遊んでいたらしいんです。そんな話から、3人くらいの担当の方にウチの会社を見に行けと指示していただき、それをきっかけに売場ができていったんです。

ウチも酒の肴としてのビジネスをずっとやってきていますから、最初、酒売場で珍味をやったら売れると思っていたので、山陽マルナカさんで、酒売場で売るパターンと普通の通路沿いで売るパターンで比較してみました。そうしたら、驚いたことに、スーパーの酒売場はあまり人が回らないことがわかりました。酒売場で売ると、普通の通路沿いで売るとでは、7倍くらい売上が違ったんです。

最初、展示会に出した時に、雑誌編集長の勧めで、『酒売場の珍味はお任せください』というハンコを作ってそれを名刺に押して挨拶していたんですが、2年目からはもう『酒売場』という部分を削りました。マルナカさんでは割と売れたという評価をしていただいたので、コーナーをやらせてもらい、それをきっかけにして少しずつ売場が増えていきました。

スーパー業界の方は、良い店や新店などに見学に行って、自分のところに取り入れたりされます。そういう感じでウチの営業は楽やなと思うんです。ほとんど向こうから声をかけていただき、商談に行って、やらせていただきました。例えば、コープこうべにお世話になったら、マックスバリュからも引き合いが来たり、そうすると今度はイズミがやろう

となって、そして今度はフジが…という、そんな感じで拡大していきました。

今でこそスーパーは小型化していますが、2000年当時はアメリカの真似をして大型店がどんどんできました。大型店には冷蔵庫を埋める商品があまりなく、冷蔵庫を持て余している現実が結構あったようです。ロスが出る商品を置いたらマイナスになりますから、仕方がないので、つくだ煮が間延びして置いてあるといった感じなんですね。それを少しどけて伍魚福のコーナーを作ったら、『思ったより売れるわ』と言われまして、ちょっと心外なんですけれど(笑)。

スーパーが百貨店をベンチマークして、有名老舗ブランドの練り製品を持ってきてコーナーを作っても、スーパーでは全く売れないらしいんです。だから、伍魚福がやっても売れないだろうと皆、思っていたらしいんです。でもウチの商品を、スーパーが置いたらそれなりに回転する、また他の商品とあまり食い合いにならずにオンになるという評価をしていただいたので、それで広がったのかなと思います。あの時、トレードショーに出展していなかったら、本当に会社がなくなっていたかもしれないと思っています。」

(4) 「コトPOP研究所」

伍魚福は本社ビルに隣接して、「コトPOP研究所」を運営しており、自社商品の棚割とPOP(購買時点; ポイント・オブ・パーチェス)広告の適合性の研究を行っている。山中社長はその狙いを次のように説明する。「ウチの商売の仕方が、特にチルド珍味では、コーナーで売場提案をして、売場ごと買っていただくというやり方をしています。コーナーで売れなければコーナーごと止めとなるので、昔から自分のところでPOPや販促物を作ってプレゼンをしてきました。

ある時、日本経営合理化協会のセミナーに会長が参加し、松野恵介さんの『コトPOP』の話を聞いたんです。先生に1年半くらい来ていた

できました。そこでは『コトPOPとは』の話から始まって、『モノ』や『サービス』だけ売っているのは売れない。モノに対して、コトというか、買う理由をきちっと説明するようなPOPを作ろうと、社内で作り出したのが始まりです。

通常、売れない場合には値段を下げますが、売れないのは価値を伝えていないからだと考えて、価値の伝え方を工夫しようとずっとやってきました。協力工場やお客様先に送っている『伍魚福ミュージアム』という情報誌・広報誌があるんですが、このコトPOPの特集をして、売場の事例とか、我々が勉強したエッセンスを、毎回8ページでまとめていますが、それを送ると大変好評で、増し刷りもありました。

第2号でもパート2としてやったのですが、そればかりできないので、別紙にしようと、2010年から『伍魚福 コトPOP研究所レポート』という形になりました。そうすると、コトPOPの書き方を教えて欲しいとか、ネットで検索したスーパーの店長から『伍魚福さん、教えて欲しい』と電話が掛かってくるようになりました。

我々は教えるなんて僭越と思ったのですが、当社の営業が行って、いろいろな事例や書き方をスライドで説明させていただいたら、喜ばれてうちでもやってよと広がっていきました。また、テレビで取り上げてもらったりもしました。

うちの会長が言いだしまして、十数年前から営業を『お客様繁盛係』と呼んでいて、営業全員の名刺にお客様繁盛係と書いています。2014年の広報誌には、『真のお客様繁盛係になる』と書いています。お店の売上が向上し、利益貢献できなければ、繁盛係にはなれない訳で、商品がおもしろいだけで実質が伴わなければ、自己満足に過ぎないのです。

私が2006年に社長になった時の就任挨拶を『伍魚福ミュージアム』第1号の内容にして、そこから3ヶ月に1度ずっと発行してきています。売り込みの資料をお得意先の社長に送ると怒られますが、情報誌という体裁なので送っているんです。トップクラスの方が割と読んでいらっ

しゃって、展示会や賀詞交換会のようなところに行くと『あれ読んでいるよ』と言ってもらえるので、継続して行うのが大事だし効果的だと思います。その発行体制は、以前はマーケティングチームが編集を兼任していました。現在は、社長直轄でお客様繁盛係の広報・編集担当の佐久間社員がその任に当たっています。

POP自体は、デザイナーが2人おりまして社内で作っています。知名度のあるキャラクターを利用するといったお金のかかることはあまりしていません。『テレビに出ましたよ』みたいなことはよく作っています。それも、お客さんからアッと思ってもらえるような内容にしたいというネタのひとつです。

POPの内容は、理想的には、店によって変えるべきだと思います。客層によって、お客さんの買う理由は全然違うはずなんです。時期によっては一緒のこともあると思いますが、本来は実際に使ってみて、検証して、効果があれば続けるし、効果がなければ変更するというマメな作業が必要だと思います。商品と一緒に送らせてもらったりしています。手書きのものを印刷しています。

コトPOPの成果については、ハッキリとした数字がないんです。小売業の方に喜んでもらっているのは事実なんですが、このPOPを付けて売上はどのように変化したのかを担当に実際に計測するようにと指示はしているのですが…。季節の変化とか、陳列の変化とかもすべてが売上の変化に影響しますので、本当にPOPだけで変わったのか把握しにくいところがあるんです。」

(5) 阪神百貨店への出店

2013年3月15日の朝10時、大阪駅前の阪神百貨店梅田本店地下1階食料品売場に酒の肴専門店「KOBE 伍魚福 阪神梅田店」がオープンした。山中社長は阪神への出店について次のように説明する。「阪神百貨店への出店の元々のきっかけは、ある問屋さんの展示会で阪神百貨店のお酒

の担当の方から、『日本の酒祭りという催事に1回出してよ』と声をかけていただいたんです。出店しましたら、結構売れたんですよ。

その後、ワインの催事にも頼まれて出たりしていたら、出店してくれという話がきたんです。当社は人を付ける小売の商売は合うわけなし、どうしようかと思ったんですが、お酒売場の隣では是非やろうという話になりました。その担当の方自身もお酒とかグロッサリーのバイヤーの方で、確かにウチもずっと酒の肴ということで酒屋の業界でやってきていましたし、酒売場の隣で本格的にもっと深いマーチャンダイジング（商品化政策）ができるのではないのかという思いがありました。しかも、向こうから出してくださいって言われることも、なかなかないですから。いくら計算しても赤字だが、思い切ってやり始めたんです。

採算的にはまだまだですが、波及効果はそれなりに感じてきているところです。最初、週末は試食をもっと増やすために、百貨店側からもっと人を出すように言われ、『ええっ』と思ったんですが、それなら皆で交代で行こうかということにしました。

お客さんにダイレクトで接したりしますと、商品アイデアの提案制度でもアイデアがかなり具体的になってきたり、質も上がってきている気もするんです。POPを作るのでも、商品のアイデアを考えるにしても、お客さんが商品をどんな使い方をしているのかを知っている方がいいに決まっていますから。また、店頭でお客さんと会話したことが、普段の営業の場で活きる部分もあるでしょう。

阪神さんとの契約は、売上の何パーセントを支払うという形です。具体的には、売れた分をレジで1回入金して、差し引きされたものが入ってくるという感じです。」

**学習の
目標と
ポイント**

1. 伍魚福がどのようにして現在のユニークなビジネスモデル（以下、BM）を構築していったのかを分析しなさい。その際に、新しいBMの探索と発見されたBMの活用の局面に注目しなさい。
2. 形成されたBMについての競争優位性を分析しなさい。
3. 当時の山中勸取締役部長は父親である山中勉社長（当時）にスーパーとの取引を幾度となく進言したが、勉社長はそれをことごとく拒絶した。勉社長はなぜスーパーとの取引を拒絶したのであるのか？逆に、なぜ山中勸取締役部長（当時）はスーパーとの取引を積極的に進言することができ、結果として、スーパーとの取引に成功することができたのだろうか。
4. 伍魚福の現在のBMのユニークさを分析しなさい。伍魚福のBMの最大の特徴は、ファブレスであるにもかかわらず、「創って、作って、売る」というサイクルを効果的、効率的に回転させている点にある。伍魚福が、そのサイクルをどのようにして回転させているのかを分析しなさい。

【注】

ここでの伍魚福のケースは、公益財団法人神戸ファッション協会が主催している経営者の勉強会である新・次世代の会（コーディネーター兼講師：佐藤善信）のメンバーが、2014年に山中勉会長と山中勸社長に数次にわたりインタビューし開発したケースがベースとなる。それに最新の情報を付加して作成した。

参考文献

- 1) 佐藤善信監修、高橋広行、徳山美津恵、吉田満梨著『ケースで学ぶケーススタディ』同文館出版、2015年

ケースを使用してどのようにして研究を進めてゆくのかのプロセスについて、3名の若手研究者が実際に実施したケーススタディのプロセスを、文字通りケースとして例示することにより、読者がそのプロセスを追体験できることを目指した書籍である。ケーススタディを理論的、実践的、本格的に展開したいと思っている方にとって格好の入門書となる。

2) アレックス・オスターワルダー、イヴ・ピニユール著、小山龍介訳『ビジネスモデル・ジェネレーション：ビジネスモデル設計書』翔泳社、2012年

ビジネスモデルを設計するための指南書。ビジネスモデルの2つの要素、つまり経営資源を使用して顧客価値をどのようにして創造し、それを顧客に価値実現するのか、そしてそのためにどれだけのコストが必要となり、売上が期待できるか。これを軸にして、ビジネスモデルが構築できるようになっている。そのためのテンプレートがユニークである。

14 珍味会社の経営(その2)

—経営理念と企業成長の関係—

佐藤善信

《目標&ポイント》

本章では、第13章に引き続き、珍味会社の^{ごぎょふく}伍魚福を総合的なケースとして取り上げる。伍魚福の経営理念と組織文化、人材の成長、そして企業成長との関連性に焦点を合わせる。前章に引き続き、オートエスノグラフィーをベースにしたケースメソッド的ケースとして伍魚福を取り上げている。「参考用語」や章末の「学習の目標とヒント」、そして第1節の「伍魚福を取り上げる理由：再説」を手がかりにし、ケースを分析するようにしていただきたい。そうすることによって、ケース分析力や課題解決力の向上が期待できる。

《より進んだ学習のための参考用語》

経営理念、経営ミッション、経営ビジョン、組織文化の3層構造、組織文化と儀礼の関係、従業員の帰属意識、個人学習と組織学習の連動

1. 伍魚福を取り上げる理由：再説

本章では、伍魚福の経営理念と組織文化、そして人材の成長との関連性に焦点を合わせる。本章での伍魚福のケースを読みながら、以下の点について考えてもらいたい。

第1の課題群は、伍魚福の組織文化についてである。つまり、伍魚福はどのような社内風土（社風）の会社なのだろうか、そしてその社風は前章で確認した伍魚福のビジネスモデル（BM）の作動とどのように関連しているのだろうか。さらに、伍魚福は社内外でさまざまなイベントを行っているが、それは伍魚福の社風とどのように関連しているのだろうか。

第2の課題群は、伍魚福の経営理念や経営ミッション、そして経営ビジョンの関連性は、どのようになっているのかである。経営理念は「額に飾っている」だけの「おまじない」ではない。社員全員で共有し、その経営理念を反映した考え方や行動を全社的にとることが必要とされる。つまり、伍魚福はどのようにしてそれを実施しているのだろうか。

それでは以下で、これら2つのケースの課題群を踏まえながら、伍魚福のケースを読み進んでいってもらいたい。

2. 山中会長の経営への思い

(1) 五魚福から伍魚福へ

山中会長は五魚福から伍魚福への社名変更について次のように説明している。「1969年11月に神戸市東部中央卸売市場ができた時、あそこにウチの売場を作りたかったんですが、なかなか相手にしてくれなかったんです。有限会社だからあかんのやろうなと思い、株式会社五魚福に変えたんですが、よく考えたら人が大事なのに『にんべん』がないじゃないかということに気づいたんです。そこで、一旦は『株式会社 五魚福』で登記したんですが、改めて1970年1月に『株式会社 伍魚福』として登記したんです。」

しかし、山中勸社長はこの点について、「いつもそうやって会長から聞いていたんですが、1967年頃の写真にすでに『にんべん』が付いているんです。ですので、1970年の株式会社に登記する前に看板などでは先に『株式会社 伍魚福』になっていたんです(笑)」とコメントしている。

(2) 商売はお客さんに教えていただいた

山中勉会長は、「いかなごのくぎ煮」の販売に関して次のように説明している。「これまで、商売はお客さんに教えていただきました。例えば、いかなごのくぎ煮を始めたことは、1971年に、鉄道弘済会にウチの『酒

蔵』という商品を売り込みに行ったことが発端になっているんです。これは酒粕にさざえに似た貝(香港バイ貝)を漬け込んだものなのですが、何とか取引が始まって置いてもらえたんです。その時に、鉄道弘済会の営業課長から『伍魚福さん、神戸の土産物はお菓子ばかりなんやけど、ひとつ海のもんを何か作ってくれないか』と言われましてね。

それで、中央市場をうろうろしていましたが、いかなごのくぎ煮を売っていたんですね。『おっこれええわ!これを売ろう!』と思ったんです。そうしたら社員が『社長、こんなもん売れませんで』と言うて、誰も売ってくれないんです。それでもキヨスクに納品し、置いてもらったのですが、やはり初めはなかなか売れませんでした。

いかなごのくぎ煮が全然売れなかったので、ラジオで宣伝してみたんです。社員からは『売上よりもラジオの宣伝費の方が高いですよん』と言われたんですがね。また、駅や空港で店を出させてもらって売ったりもしました。駅の売店に置いておくだけでは売れませんからね。当時は有名な会社しか店を出させてくれなくて、頼み込んでやっと出させてもらいました。ところが、いかなごのくぎ煮は知られていないのでなかなか売れないんです。そこで、松茸昆布や椎茸昆布などの佃煮を加古川で作ってもらいまして、それと一緒に売ったりしました。

それで、出店に誰を立たせたらよいかということになって、やはり男より女性の方がいいだろうと、それも会社のことを一番良く知っている私の家内がいいんじゃないかと。当時はまだ若かったですからね(笑)。そこで、試食販売なんかをやってもらいました。それでも売れない時は、サクラに親戚を呼んできましてね。なにせ1日15万円売らなければなりませんでしたから(笑)。そんなことをやりながら、いかなごのくぎ煮を売れる商品にしていっていったんです。」

いかなごのくぎ煮は、瀬戸内海東部沿岸地域である兵庫県の淡路島や播磨地区から阪神地区にかけての早春の郷土料理として親しまれている。伍魚福は、そのいかなごのくぎ煮の商標権所有者として、くぎ煮に

いる。さらに、伍魚福のホームページでは、同協会公認の「くぎ煮検定」が受験できるようになっている (<http://kugini.jp/kentei/index.html>, 2016年3月26日確認)。

2013年の長田区のくぎ煮発祥の地の石碑の建立は、地元のマスコミの格好のニュースとなった。実は、神戸市垂水区にもくぎ煮の発祥の地を示す石碑があり、長田と垂水で発祥地をめぐる“PR合戦”の火ぶたが切られたからである。神戸新聞の2013年10月3日の記事(図表14-1)は、その論争を伝えている。

3. 経営ビジョンの継承進化：山中勉会長から勸社長へ

伍魚福は会社の事業内容を表現するキャッチフレーズとして、山中勉会長は「グルメファッション企業」と表現し、山中勸社長の時代になってそれを「エンターテインングフード企業」と表現している。

(1) 珍味とファッションの融合

山中会長はグルメファッション企業と呼称した経緯を次のように説明する。「私とかね徳の東村さんとは仲が良かった。ある時、2人で外国人が知っている日本語について話をしていたね。芸者、ふじやま、柔道とか。それで、『珍味を世界の言葉にせないかなあ』と話したんです。

『珍味！ おお高級やなあ』と言わさなあかと。だけど、よく考えたら珍味って言えば珍しいもんでしょ。しかも、食生活もみんな違いますでしょ。お酒の種類によって、例えば、日本酒やワインによって、おつまみもみんな違うので、『これはファッションや』と感じたんです。それで、その頃にできた神戸ファッション協会に入ろうと思ったんですよ。

神戸で珍味組合と言っても誰も知らない。ファッションはファッションと皆知ってますよね。真珠組合などいろんな組合や業界があります。珍味組合は50年経っても、誰も知らない。業界のデータにも珍味って出

ない。だから、珍味組合という存在を知ってもらいたいと思ったんです。それで、東村さんに、『ほな入るか』と言って、結局、珍味組合から協会に入ったのは2社だけでした。

ですので、社員の求人をする時は、ウチはグルメファッション企業やと言うて募集していました。グルメのファッションね。ずっと同じものを食べないでしょ。ファッションも一緒や。ずっと同じものを着ないでしょ。ファッション協会に入る前から、ウチの商売はネクタイと一緒に使うから。ネクタイだけではあんまり使い道ないんですよ。それでも背広にはネクタイが必要でしょ。

つまり、ビールを飲んだら何か欲しいですなあ。だから、伍魚福は本当はグルメファッション企業なんですよ。社長が入ってきってから、エンターテインングフード企業と言うようになったけれども、社長が入る前からウチは、グルメファッション企業で社員募集してますから。」

(2) エンターテインングフード企業

山中社長は伍魚福をエンターテインングフード企業と位置づけている。彼はその間の経緯を次のように説明している。「1999年頃、アメリカへ行った時に、本屋をブラブラしていたら、エンターテインングって書いてある本がありました。おもてなし料理の本です。

元々『珍味』、今は弊社では『珍味を極める』と言っていますが、『珍味』という言葉自体は古臭いイメージがあって、何か良い言葉はないかとずっと探していました。その本屋でたまたまエンターテインングって本を見つけたんです。辞書を引くとエンターテインングとは、『人を楽しませる』とか『おもてなし』という意味があって、当社商品の基本コンセプトとしてこれはいい言葉だと思ったんです。それがきっかけとなって、エンターテインングフードと言えるのではないかと考えたんです。

アメリカの『ウィリアムズ・ソノマ』という店では、エンターテイン
グ用のCDがあり、『おもてなし』の意味合いとして使われています。
最初は新規開拓用のパンフレットに、エンターテインングフードの会社
ですとキャットフレーズとして使っていましたが、だんだんと当社の商
品の基本価値を表現するフレーズとなってきました。お土産もおもてな
しのツールであり、酒の肴、おつまみも楽しい食卓をおもてなしする商
品であります。

それから中期計画を策定する時に、社員と『どんな会社を目指すのか』
と話し合う機会があり、そこでの話し合いから、エンターテインングフ
ードの会社ゆえおもしろい会社でなければならないのではないか、神戸で
一番おもしろい会社を目指すのだ、との話に繋がってきたんです。

当社の『クレド』の中にも、おもしろいとか、伍魚福エンターテイ
ングスパイラルといろいろと書いてあります。」

4. 自創経営：部門経営者の育成

伍魚福は「自創経営」を目指している。この点について山中社長は次
のように説明する。「ウチは2000年くらいからずっと、一人ひとりの社
員が部門経営者を目指そうよ、という『自創経営』ということをやっ
ているんです。社員全員がこのノートを持っており、このノートには中期
の計画とか、経営理念とか、部門別の方針とかの項目があって、それを
月間、週間、日々に落とし込んでいくためのノートなんです。これをベー
スにして、上司と部下で個人面談をします。私も年に何回か社員と順番
にこのノートを見ながら面談をしています。つまり、このノートは、こ
れを通してセルフマネジメントできる『段取りノート』みたいなもので
す。ですから、これは個人の人材育成の仕組みにもなっているんですね。

実は、このノートは西尾レントオールの当時の東川常務が創作したも
のなんです。西尾レントオールは建設機器レンタルの一部上場企業です

が、その会社に社員数50人程度だった上場する前から人事担当をされていた東川常務が制作したんです。東川常務は公認会計士の社長さんから、『任せるに足る人材を作ってくれないか』と指示され、ずっと勉強を続けて作り上げた、そのための社内の仕組みなんです。東川常務はその仕組みを外部にも発信・指導されていて、それに1999年頃から、私自身も会長などと一緒に、その仕組みを勉強しに行って、自社でも実行し始めたんです。

会長もたぶんワンマンじゃあかんと思ったんだと思うんです。部門経営者を育てなあかと。2000年からこれを全員に配って実行し始めて、今はこれを始めてから入った社員の方が多くなっていますので、これがないともう仕事ができないようになっているんです。

本当のところは、この電子の時代にいつまでもアナログのノートで良いのかという部分も少しはあるんですが…。ただ、やはり手書きですのて身にしみるといふところもありますね。実際、私も面談の時にノートを見せてもらいながら、たまにこれどういふこととか尋ね、直接本人からそれを確認するきっかけになるので、その意味でもいいツールではあると思います。日本の経営品質賞をとったスーパーホテルさんも、このノートの仕組みを実行しています。

後もうひとつ、マネジメント強化プログラムという仕組みもあります。この仕組みの根底にあるのは、後に説明いたします経営品質と同じ考え方ですが、しかしもう少し中小企業向けにわかりやすく仕組み化されているんです。経営品質が会社の健康診断だとすれば、このマネジメント強化プログラムはインストラクターがついてジムで体を鍛えるようなイメージなんですね。つまり、これはPDCAのレベルを高めようという話なので、すごく勉強になって私達ちも実行しているんです。

2005年からは、経営品質の勉強を始めました。そのきっかけは、2005年の初め頃に兵庫県の『ひょうご産業活性化センター』の広報誌が、会長（当時の社長）から回ってきまして、『こんなんあるらしいぞ』と見

せられたのです。そこにはひょうご経営革新賞を受賞された淡路のムネ製薬さんの講演会の案内が載っていました。それで、聴きに行きました。

そこで経営品質という言葉に初めて出会いました。それまでは、会社の経営の勉強なんてしたことがなかったし、伊藤忠商事の同期などはMBAの学位を取得しに行ったりしていましたからね。理想的には、伊藤忠商事を辞めて、MBAホルダーになってから会社に戻ったらいいなあと漠然と考えていたら、地震のどさくさで帰ってきましたので、そんな余裕もなかったんです。

ですので、MBAコンプレックスみたいなものがずっとあって、MBAコースに行かなければならないのかなあとってはいたんですが、行く暇もないです。ところが経営品質の勉強をし始めてから、そんなコンプレックスも払拭されたんです。

経営品質の良いところは、業種業態にかかわらず同じフレームワークで会社の良いところと悪いところを評価して、経営品質賞の報告会で、多様な会社の発表を聞かせてもらうところにあります。報告会での各社の発表はものすごく勉強になり、参考にできるところがいっぱいあるんですね。そこで、2005年以降ひょうご経営革新賞や関西経営品質賞に応募することを通じて、勉強させていただきました。経営品質を会社全体の健康診断のように位置づけており、年1回、会社の健康のアセスメントを行っているという感じですね。

それでは、『経営品質向上プログラム』について具体的に説明しましょう。その特徴は、さまざまな角度から自社を1000点満点で評価する点にあります。『経営幹部のリーダーシップ』が120点とか、『経営における社会的責任』が50点とか、こんな感じで評価されるんです。面倒くさいんですが、すごくおもしろいです。経営品質報告書というのを50ページくらいでまとめるんです。

それをベースにして申請して、セルフアセスメント(自己評価)といって、別に外部の審査を受けなくても各項目を自分たちでAAAからC、

Dまでで評価するんです。トータルで1000点満点になるんです。申請すると評価レポートのようなフィードバックレポートがもらえるんです。これを読み込んで、審査員と何度かコミュニケーションのやり取りがあって、後は審査員から経営幹部や社員へのインタビューがあるんです。

フィードバックレポートは私たちが作成したレポートを元にして書かれていますので、そんな突飛なアイデアがいっぱい出てくるわけじゃないんですが、すごく参考になるんです。このレポートを次の経営改善のために使って、毎年応募して、毎年フィードバックレポートをもらってというサイクルをずっとやっています。まだまだ1000点満点で431点の会社なんですけど、終わることなくずっと取り組んでいければいいなと思っています。

また、経営品質フレームワークは、いろいろな活動の意味づけを整理する際にものすごく役に立ちます。例えば、当社は『灘の食と酒を愉しむ会』に継続的に出展してPRしています。しかし、ウチの社員は多分、『社長は何の付き合いかしらんけど、またこんなこと頼まれてきて』みたい感じていたと思うんですよ。ところが、経営品質の切り口からは、これは灘五郷との関係もあるし、地域の社会貢献の一環だと定義づけできるわけです。くぎ煮のイベントなどもやっていますが、私自身もその意味合いを定義づけできて、その意義を皆に明確に説明できるし、皆も理解できるようで、すごくすっきりしました。

ひょうご経営革新賞は2010年に廃止され、今は『ひょうご優良経営賞』に変わったんですが、これが先程紹介したマネジメント強化プログラムに基づく表彰制度なんですね。当社は、今は関西経営品質賞に申請をしています。

もうひとつ効果を感じるのは、自分の会社をよくする活動であるにもかかわらず、たまに表彰されると、マスコミが紹介してくれてパブリック・リレーション（PR）にもつながっていることに途中で気がつきました。私が初めてそう思ったのは、確か兵庫県の奨励賞を受賞して、出

席者の皆様の前で、まったく関係ない広尾のししゃもの話をさせていだきましたら、新聞社の方が『それおもしろいですね』と来社して記事にしてくれたんです。そういう積み重ねでNHKのテレビ番組である『ルソンの壺』への出演依頼が来たり、さらにはラジオが、新聞が、はたまた雑誌からインタビューの依頼があったりと、全部つながっていると思うんです。

毎年2月に、東京で日本の経営品質賞の報告会があるんです。私がウチのエンターテインingsパイラル図(図表14-2)を作ったのも、その報告会で埼玉県川越胃腸病院の発表を聞いて、その病院についての書物を読んだからなんです。『伍魚福さんにはいろんなキーワードがあるが、いっぱいありすぎてよくわからん』と言われるので、1つの図にまとめようと思ったんです。川越胃腸病院でも『患者様満足経営の仕組み』を1つの図にまとめておられて、私も作ってみようと思ったんです。』

図表14-2 伍魚福エンターテインingsパイラル



5. 山中社長の伍魚福の今後の展望

山中社長は伍魚福の今後の展望を次のように語っている。「売上と利益だけでいえば、酒DSと取引をしていた時の頃が、今よりもはるかに少ない人数で売上も高く利益も出ていました。今は取引先の主力がスーパーへと切り替わってきて、問屋や物流がどうのこうのとかありますから、単純に決算だけを見ていたら、決してすばらしく良くなったとは言えないんですが…。

2015年2月期の売上は23億円に少し足りないくらいなんですけど、やはり中期計画で50億円くらいを目標にしてみようと思っているんです。皆の人生を預かっているわけですので、会社を安定的に成長させ、きちんと従業員に給料を払ったり、昇給してもらったりという責任が私にはあります。

もう何年も前から、皆にライフプランシートを渡して、自分で『人生計画』を書いてもらっているんです。皆の人生が、伍魚福に入社して良かったと思ってもらえるようにしたい。その意味で、経営計画のスローガンは工夫しています。今は、『よりよい人生のために、よりよい仕事をしよう』ということです。でも、その前のスローガンは『一人ひとりの人生が豊かで充実したものになるために』だったんですが、仕事が入っていなかったんで、仕事の意義を位置づけしたんです。

順番としては、第1番目に『自分の人生の中で今の仕事の位置づけを明確にしようよ』と言っております。第2番目には、『より良い仕事をして、お客さんや周りの人、協力工場、協力会社にもっと喜んでもらう』と言っております。そして第3番目に、その結果として『会社も成長して、自らも豊かになれるようにしよう』と言っているんです。

先程、中期経営計画の売上目標を50億円と今の倍くらいを目指したいと言いましたが、そうしないと経営者としての私自身もおもしろくないということもあるんです。『カニは自分の甲羅に似せて穴を掘る』とい

う言葉がありますが、多少はストレッチ目標みたいです、それくらいは目指してやろうと言いながらやっているんです。

ただ、それが本当に社内にどれだけ浸透しているのかというと、心もとないところはあります。経営品質の取り組みを通じて共感者を増やせることができればいいなと思っています。ただ、やはり商品が売れませんと成長しないわけですので、営業も商品部兼任でもっと商品開発に携わることができるようにしようとしたんです。

私が社長をしている間に、会社をちゃんと次の時代に引き継げるようにしたいと思います。息子が継ぐのかどうかはちょっとわかりませんが、少なくとも息子が『継ぎたいなあ』と思うような会社にしたいと思います。『こんな商売やりたくないわ』と息子に言われるような会社じゃ駄目じゃないですか。そうなれば、それは私の責任ですよ、本当に。』

【資料】 伍魚福の経営理念

1. すばらしく美味しいものを造り、お客様に喜ばれる商いをする。
2. 仕事を通じてお互いに共感をもたれる商いをする。
3. 仕事を通じて人格の向上に喜びを感じるようにする。

学習の 目標 ヒント

1. 伍魚福はどのような社内風土(社風)の会社なのであろうか。また、その社風は第13章で確認した伍魚福のビジネスモデル(BM)の作動とどのように関連しているのであろうか。さらに、伍魚福は社内外でさまざまなイベントを行っているが、それは伍魚福の社風とどのように関連しているのであろうか。
2. 伍魚福の経営理念や経営ミッション、そして経営ビジョンの関連性はどのような関係になっているのであろうか。伍魚福はそれらをどのようにして全社的に共有しているのであろうか。
3. 伍魚福の人材育成についての方法について評価しなさい。

【注】

第13章と同様に、ここでの伍魚福のケースは、公益財団法人神戸ファッション協会が主催している新・次世代の会のメンバーが、2014年に山中勉会長と山中勸社長に数次にわたりインタビューし、開発したケースをベースにしている。

参考文献

1) 松下幸之助『実践経営哲学（PHP文庫）』PHP研究所、2001年

書名は『経営哲学』となっているが、それも含めて、「経営の神様」と呼ばれる松下幸之助が理想とする経営理念の作成方法が丁寧に説明されている。それ以外にも、本書では経営に携わる者の心構えなどが簡潔な表現で納得できるように説明されている。

2) 中沢康彦『星野リゾートの教科書』日経BP社、2010年

本書は著名な経営者である星野佳路が、主として米国の経営大学院時代に習った経営関係の教科書を自社の戦略立案にどのように活用したのかを説明している書物である。星野がどのようにして経営理念や経営ビジョンを作成したのかも説明されている。内村鑑三の『後世への最大遺物』や『代表的日本人』も取り上げながら、「経営者としての生きる姿勢」の重要性が強調されている。