

経営革新の本質を探る・向井珍味堂

企業振興課 田中宏昌

企業名	株式会社 向井珍味堂	代表者	代表取締役 会長 中尾堯雄 代表取締役 社長 中尾敏彦
事業内容	穀粉、香辛料等香り豊かな粉末食品の製造販売 など		
資本金	10百万円	従業員	42名
住所	大阪市平野区加美西	ホームページ	http://www.mukai-utc.co.jp/index.html

▶▶ はじめに

本稿では経営革新支援法承認企業の取り組み事例を紹介します。その取り組み事例—正確には「取り組みに対する思考」—を参考にして、「経営革新とは何か」或いは「経営革新に必要なものは何か」等、経営革新の本質に対する言及を試みたいと思います。経済の長期低迷を打破し、経営革新を企図する企業は多いでしょう。しかし本質を軽視、あるいは無視しながらの経営革新は、当該企業にとっても、社会にとっても、意味ある行動とは思えません。本稿が真に経営革新を企図している企業にとって参考になれば幸いです。

▶▶ 設立～「背骨」の生成～

向井珍味堂は1947年3月、向井浅吉氏（初代社長）、中尾堯雄氏（2代目社長）両氏が唐辛子粉末、きな粉の製造販売を始めたことによってその歴史の幕を開けました。唐辛子粉末、きな粉を扱うようになったのは、戦後間もない頃で食糧事情も良くなく、「他にないような、おいしくて珍しい食べ物を提供し、商売したい」との思いからであり、その思いを「向井珍味堂」という社名にも込めたそうです。

叔父・甥の関係にある両氏は、向井氏が資金を工面し、中尾氏が業務を遂行するという役割分担のもと、「人を騙さず正々堂々と商売する」「後の喧嘩は先にする」の2点を心がけて事業を営んできたそうです。「創業当時から誠実に商売しようと話し合っていたようです。また妥協を許さない姿勢を貫いて、そのために言いたいことは先に言い合おう、というのも、誠実に商売をしようとする姿勢の表れです。実質的に会社を経営していたのは父（中尾堯雄氏）でしたが、頑固なまでにこれらを貫いていました。」と語るのは、中尾堯雄氏の子息で現在同社の3代目社長、中尾敏彦氏です。

▶▶ 世代交代

中尾現社長は大学卒業後サラリーマンを経験した後、同社に入社しました。「父からは『跡を継げ』とは一言も言われませんでした。あくまで自分の意志で入社しました。苦境に立たされたときにも、『望んで入社したわけではないのに・・・』という言い訳をしたくはありませんでしたので。」

中尾社長は「社長業」を引き継ぐにあたって、「背骨を変えてはならない」「時代に即応する」「リスクを分散する」の3点に留意したそうです。

「まず、会社をなしてきた根幹は変えないようにしましょうと考えました。これまで父達が頑固に、かつ誠実に事業を行ってきたからこそ今があると思ひ、その精神は受け継ぐべきだと考えました。とはいうものの時代は急激に動いています。その時代にあった形に変えていかねばならないものもあります。ITの活用等はその一例です。また、経験から、リスクは必ず分散しようと思ひました。かつては皆、職人さんでしたから、『俺にしかこの仕事は出来ない』と思って仕事をしていましたし、会社もそれを『良し』としていたのですが、ある重要な仕事を任されていた方が急逝し、その結果、私を含め、大変な思いをしたと同時に、特定の誰かしかその業務をこなせない、或いは従業員がどのような仕事をどのようにしているのかわからないような仕事の進め方や仕組みは、企業組織としてリスクだと感じたのです。この経験から『リスクを分散する』ことの大事さを学び、今では何事に於いても『リスクを分散する』ことを実践しています。」

▶ 企業のこだわり、社長のこだわり

同社の会社案内やホームページには、至る所に「こだわり」という言葉がちりばめられています。よりよい素材の確保のために産地生産者の指導と育成を徹底する姿勢、作りたての風味を保つために加工方法の開発や包装材料の工夫にまで努力を惜しまない姿勢、風味と安全性を同時に追求するために滅菌・防虫対策・異物除去に取り組む姿勢、これら全ての取り組みに共通する「人々の健康と食の安全を考える」という姿勢は、「こだわり」があるからこそ貫けるものだと思います。

創業当時の「妥協を許さない『頑固』な姿勢」が半世紀を経てもなお息づき、従業員を含めた企業全体に浸透しているのは、何よりも「背骨を変えてはならない」とする現社長の「こだわり」の賜なのかもしれません。「当社の場合、青のりに関して、当方が納得できる素材を提供してもらうまでに15年かかりました。現場に何度も出向き、『消費者はどのようなものを求めているか、だからこそ生産者にどうして欲しいか』を説明し、説得し、納得してもらうよう努めました。」という中尾社長の言葉からも分かる通り、「こだわり」を貫くには、日々の努力、場合によっては長い年月と忍耐が必要となります。しかしその日々の努力がなければ、信頼関係も築けず、結果も見出せません。

逆に同社は、よりよい品質の製品を生み出すために、熟練者の技術や経験と、最新鋭の設備機器や独自開発による専用選別機等のテクノロジーを駆使し、それらを融合させています。熟練者の技術だけ、或いはテクノロジーだけに「こだわらず」、「それぞれに持つ長所を活かした『良いところ取り』を目指しています。」という中尾社長の言葉からは、上述の「時代に即応する」或いは「リスクを分散する」を実践しようとしている姿が窺えます。

▶ 経営革新とは

同社は「香辛料、青のり等の安全な新殺菌方法及び貯穀害虫の殺卵方法」を財団法人大阪科学技術センターの技術指導を仰ぎつつ開発し、その一部を特許申請しました。そして今後これに加え、「香辛料、青のり等の風味を保つ安全な新殺菌、殺虫技術設備を開発」するとして、大阪府中小企業経営革新支援法の承認を得ました。同社の場合、「風味、おいしさと安全を同時に追求する」というこだわりがあったからこそ日々の連綿なる努力をし、新技術の開発に目途がついたと言っても過言ではないでしょう。

中尾社長は、「『経営革新』とは日々の『努力』或いは

『成長』が積み重なったうえでこそ成立する『結果』だと思います。」と語ります。「殻を破るという『結果』を得るために、蛹（さなぎ）は目には見えなくても、ちゃんと殻を破るための準備、大空を羽ばたく準備をし、成長しているはず。結果を得るための努力は経営革新にとって必要不可欠だと思います。」という言葉は、貯穀害虫と日々格闘している中尾社長ならではの表現です。「結果が出ないからといってあきらめず、しつこくやる。しつこく考える。1の努力が無理でも0.1なら可能だと考えて少しでも前進する。様々な角度から事象を捉えようと走っては振り返る。それを繰り返しているとある時ふっと見えるときがあるんです。」

同社の事例を通じて、経営革新に関する以下の言及ができるでしょう。まず、経営革新という「転機」を創出するためには単なる発想の転換だけではなく、淡泊な、表層的な、一過性のものではない日々の連綿なる努力転機を創出するための「下準備」が必要であるということ、経営革新とは「連続したプロセス」の延長線上に突然現れる「不連続な結果」だということ、そして何よりも、こだわりという「強い意志」が、行動に「強さ」を与えつつ行動を規定しているということ、です。

経営革新とは単なる過去の延長線上での経営を断ち切り、自ら不連続を演出することです。企業の転機を意図的に創出することです。しかし不連続な結果を演出するためには連続したプロセスが必要です。積み重ねたものの上には転機は訪れません。将来への準備無きまま将来の展望を考えても、それは単なる「絵空事」「願望」にしか過ぎません。

一方、経営革新には「こうありたい」「こうしたい」という意志が不可欠と言われます。しかし、行動に強さを与えつつ行動を規定するほどの強い意志こそが、経営革新実現には必要なのではないのでしょうか。強く思う、こだわる。こだわる範囲を決め、こだわりを貫く。こだわりが行動に連続性を与える。こだわりが反映した行動は周囲を巻き込む。こだわりは自らを諦めさせない。下準備の最中には、「この努力は報われるのだろうか」と疑心暗鬼に陥る時もあるでしょう。しかし、その時に行動を規定するのは意志そのものよりも、意志の強さではないのでしょうか。

「報われるのか」と思うより、こだわりを持って、報われるための努力を報われるまで行うことによって、転機を「訪れさせる」ことが出来るのだと思います。

同社が「殻を破り」、「大空を羽ばたく」のはもちろんこれからですが、こだわりを持って殻を破る準備、大空を羽ばたく準備を着々と進めつつ転機を「訪れさせ」ようとしています。いや、こだわりを持っている限り、結果が出てからも、その準備を行うに違いはないでしょう。さらなる転機を「訪れさせる」ために。

▶ おわりに

同社の具体的な取り組みとその背景にあるこだわりをより深く知ってもらうためにも、同社URL <http://www.mukai-utc.co.jp/index.html>を是非参照して下さい。経営革新を目指そうとする経営者にとって、参考となるはずです。

本稿作成にあたり、中尾敏彦社長には、大変ご多忙中にも関わらず長時間のご協力を賜りました。深く御礼申し上げますと同時に、大阪経済の発展を願う一人として、同社の今後益々の発展を願ってやみません。