

## 競争と協力 ～名古屋の成長企業の分析～

# The Competition and Cooperation —The Analysis of the Growing Small Firms in Nagoya—

岩 田 憲 明

Noriaki IWATA

### 和文要旨

名古屋市は商圏1000万人口の中心都市であり、そこには流通サービスの中小企業にとって成長の機会がある。名古屋で不況にもかかわらず成長している中小流通サービス業3社を紹介した。その3社に共通するものは、「競争と協力」の存在であった。

### 英文要旨

Nagoya city is the center of one thousand population, therefore provides growing chances for small firms. Under the depression 3 small firms in distribution/service industry are growing. The Competition and Cooperation exist as common factors in 3 small firms.

和文キーワード：中小企業、地域経済、競争と協力

英文キーワード：Small Firms, Local Economy, Competition and Cooperation

### 目 次

はじめに

第1章 (有) フィレンツェ ～洋菓子店～

第2章 ラックスアウトフィッターズ ～カジュアルウェア店～

第3章 (株) 保険相談センター ～保険代理店～

むすび

### はじめに

名古屋経済圏はトヨタ自動車を中心に製造業が集積しており、製造業中心の経済、「ものづくりの地域」として有名である<sup>1)</sup>。しかし2008年9月のリーマンショック以後当地区の製造業は大打撃を受けている。前年2兆円を越す営業利益を上げたトヨタが一転赤字に転落し、地域経済とくに中小部品メーカーには深刻な影響を与えている。これはトヨタショックとも呼ばれている。このような大不況の中でも成長を続ける元気な中小企業がいる。本稿では流通サービス

業における成長中小企業3社を紹介し、その内部には競争と協力のメカニズムが働いていることを示す<sup>2,3)</sup>。

### 第1章 (有) フィレンツェ —洋菓子店—

#### (創業)

有限会社フィレンツェは名古屋市に本社を置き、洋菓子店、チョコレート専門店など6店舗を展開している企業である。小島祐介社長の父は戦後満州から帰国し、親戚の経営する食料品店「中村屋センター」に勤務した。昭和24年小

島社長の父は、「中村屋」という屋号をもらって熱田区六番町で独立して和菓子屋を開いた。父は和菓子「熱田ういろう」をつくり、有名な漫画家に天狗マークを書いてもらい、熱田神宮の横で販売した。これが大ヒットした。従業員も野球チームができるほどに増えた。昭和40年洋菓子の製造販売に進出した。父は6人兄弟で、それぞれが独立していき、「中村屋」が名古屋市内に6店舗できた。父の経営する店は、熱田区六番町の和洋菓子の店「中村屋」と中川区打出町の食料品店の2店舗となった。

小島祐介は昭和34年生まれ。高校・大学時代は長身で頑丈な身体を生かしラグビーで活躍した。パンお菓子の会社「ドンク」に就職し、松坂屋や名古屋三越で販売に従事した。ドンクに一年勤務した後、昭和54年父の経営する店「中村屋」に入社した。当時、店には若い職人が一人と（すでに自分の店を持ち、週二回働きに来ていた）年配の職人が一人いた。しかし小島祐介が入社すると、職人二人は辞めてしまった。小島は父と2人でお菓子を作らなければならなくなった。昼間は父とともに店で働き、夜は愛知県菓子訓練校に通ってケーキ・お菓子造りを学んだ。

ある時国民金融公庫から内容証明付郵便が来た。それは借金返済が滞っており返済を督促する郵便だった。小島は店に借金があることを知った。給料ももらえなかった。店の経営を何とかしなければならぬ。父に店の経営について意見を言ったが、父は取り合わず、親子はしばしば対立した。

ドンク勤務時代に100円ケーキがよく売れたことを思い出し、100円ケーキの製造販売を始めた。当時小島の店は朝8時から夜12時まで営業していた。ラグビー時代の仲間と看護婦を夜間パートとして雇い、三人で土曜の夜12時の営業が終わってから徹夜でショートケーキを1500個つくった。それを翌朝スーパーへ持ち込んで販売した。1500個はすべて売れて、15万円の売上を得た。スーパーからは「好評だから日曜日だけでなく他の日も売ってくれ」と言われたが、土曜の夜に徹夜でつくるのが精一杯、と断った。やがて山崎パン、敷島パンなど大手企業が100円ケーキに参入してきた。彼らはショートケーキ、チーズケーキなど品揃えも豊富。それを冷

蔵ケースに並べて販売した。こちらは冷蔵ケースもなし。これでは負けると思った。それでもスーパーからは「2500個売れる」と言われ、小島は控えめに2000個つくったが結局1500個しか売れなかった。売れ残った500個のケーキを処分した。この時小島は他人の販売予想を鵜呑みにしてはいけないことを知った。100円ケーキの競争はますます激しくなり、売上は減っていった。

100円ケーキの失敗もあり、小島と父の店の経営を巡っての対立はますます激化した。小島は熱田区の店とは別に自分の思い通りの店をつくらなければならないと思った。

### （新店舗オープン）

小島は「まず小売店経営の勉強をすることが必要」と思った。熱田区の路地裏で繁盛していた洋菓子店があり、そこで（自店の営業時間前の朝5時から8時まで）作りかたを学びたいと修行を申し込んだが、断られた。やむを得ずお客様としてその店へ毎日ケーキを1個2個買いに行った。それを真似てつくってみたが、自分の店では売れなかった。「造り方よりも売り方を学ぶことが必要である」と知った。この店から「東区東片端に『ボンボン』という繁盛店があるから見に行け」と言われた。朝から晩までいろいろな時間帯でその店の様子を見た。何となく売り方が分かった。当社はケーキを名古屋市西部にある尾張温泉に納入していた。納品の行き帰りの時に途中にある洋菓子店を見て回った。しだいに「こんな店をつくったら繁盛するだろう」と小売店経営に自信が持てるようになった。小島はいよいよ小売店をつくろうと、店舗用物件探しを始めた。

当時中川区にはリース物件を扱う工務店がいくつもあった。地主に店舗を建てさせ、工務店がテナントを見つけて貸し付け、地主には家賃収入を保証するというシステムである。小島の店は夜12時まで営業していた。12時過ぎまで営業していた工務店がただ1軒あり、そこへ相談に出かけていった。その工務店は夜中に中川区荒子の田んぼの中の土地を見せてくれた。それは葉ボタン畑だった。工務店がこの90坪の敷地に60坪の店舗兼工場（1階30坪＋2階30坪）を建てて、それを小島に家賃月24万円で貸すと

いう提案だった。

開店するには店舗設備・備品など資金が必要。小島に親は貯金通帳を見せて、「これでは銀行から借りられないだろう」と言った。それでも小島は勇気を出して東海銀行高畑支店に出かけて行った。信用保証協会の保証を得れば、東海銀行から790万円の融資を受けられることになった。父も母も元々商売が好き、「じゃ、やろう」と新店舗建設に前向きになった。かくして銀行から790万円を借り、そこから国民金融公庫へ100万円返して、新店舗は690万円でスタートした。当時400万円の急速冷凍庫が発売されていた。ケーキを作って冷凍し、売れる分だけ解凍すればよい。これは職人の分身だ。職人採用に困っていた小島は、名古屋市小規模金融公社から500万円を借りて、新品の急速冷凍庫を購入した。これは名古屋で一歩早い導入だった。

昭和58年11月25日、中川区荒子の新店舗がオープンした。店のオープン前の8月に小島は交通事故を起こし、9月30日に結婚するなど、あわただしい日々であった。それでもオープン後の店は順調。12月末のクリスマスの時の売上は100万円。新店の経営を心配していた母は、店の順調なスタートを見届けて翌年1月に亡くなった。

### (新会社設立)

中川区の店舗兼工場でケーキをつくり、熱田区の店「中村屋」にも供給していた。小島は父と意見が合わないで、別会社を作り父から完全独立しようと考えていた。中川区の店舗兼工場は職人が辞めて、半年ほど小島は一人でケーキをつくらなければならなかった。職人を捜していたら幸い一人見つかって10月20日に入社することになった。その職人にケーキ造りを任せることにした。職人の入社にあわせて昭和62年10月20日に「有限会社フィレンツェ」を設立し、小島は父から完全独立した。中村屋はかつてヒット商品熱田ういろを販売し、従業員も沢山いた。新会社「有限会社フィレンツェ」は社長一人、職人一人の会社でスタートしたが、かつての中村屋のように復興・再生したい。そこでルネッサンス(文芸復興)ゆかりの地のイタリアのフィレンツェを社名として使うことにした。社名には小島社長の「店の再生・復興への熱い思い」が入っている。

### (ケーキ店の展開)

昭和58年中川区の新店舗オープンの際は田んぼの中の軒家だった。その後周囲は宅地化が進み、道路も整備されて広くなり、急速に発展した。中川区役所も近くにできた。中川郵便局もすぐそば。地下鉄東山線も西へ延びて終点高畑駅にも近い。さらにJRあおなみ線ができ、荒子駅がすぐそばにできた。いつのまにか当社所在地は中川区(人口20万人)の中心地となった。周囲の急速な発展にあわせて当洋菓子店「フィレンツェ」も売上が増加した。

1店舗での売上増には限界があるため、当社は近隣に新店舗を展開していった。昭和62年12月、昭和63年6月と短期間に連続して2店舗つくった。店舗連続オープンの成功で小島社長は自信を持ち、さらにチェーン展開を進めていこうとした。しかしある時職人が一斉に辞めた。店をオープンしても、ケーキをつくる職人に辞められると店は運営に困る。そこで小島社長は店舗展開を急ぐことを止めた。店舗増よりも卸売り拡大に力を入れた。

職人を養成し、余裕ができた上で平成2年新店舗として大治店をオープンした。平成4年、これまで行っていた卸売り(JRヤリトルワールドへ納入していた)を(他の会社とともに)別会社として独立させ、(有)フィレンツェは小売り一本とした。

### (各店年商1億円目標)

全国に店舗展開し急成長していた「シャトレゼ」が近所に進出してきた。シャトレゼは山梨本社だが、夜の12時すぎにつくったケーキを車で名古屋へ朝6時に運んで売る。当社は前日夜6時7時に作ったケーキを翌日売っていたから当社のケーキより鮮度がよい。シャトレゼに勝たなければならない。当社は全店にチームを置き、彼らにシャトレゼに負けないケーキを自由に造って売らせることにした。ケーキ作りは彼らの創意工夫に任せた。その上で平成10年「各店年商1億円」という目標を掲げ、各店のチーフに目標達成を指示した。従来各店の年商は5000～6000万円だったから、これは約2倍を目指せという大胆な目標設定である。

売上を伸ばすには、まず4店舗各店が地域のお客様の心をつかむ商品を提供しなければなら

ない。ケーキ屋の定番はどこでもショートケーキとモンブラン。このベーシックな商品で地域のお客様の心をつかまなければならない。ちょっと変わったおいしそうなケーキは、遠くの店で買って自宅で食べるかもしれないが、パースデーケーキは自宅近くの店で買う。地域のお客様の心をつかむと、当店でパースデーケーキを買ってもらえる。ケーキ造りの初代テレビチャンピオンを招き、当社で講習をしてもらった。チャンピオンから、例えばショートケーキについて、イチゴの飾り付け、生クリームとスポンジのバランスについてそれぞれ何センチ何ミリまで細かく丁寧につくることが必要なことなど、ケーキつくりの基本を教えてもらった。基本をふまえて各店で自由につくらせるようにした。ただし商品名が同じ場合は同じ値段にした。ショートケーキ、モンブランなどは、職人の工夫により店によって変わったものを出すようになった。

店としてはショートケーキ、モンブランなど確実に売上を見込める定番商品をつくって売れ残りもなく安全でもあるが、職人にとっては定番商品ばかり作ってはおもしろくない。ケーキつくりは朝早くから夜遅くまで続く、長時間で地味な労働である。当社は職人達が従来よりも楽しみながらケーキ造りをするように、好きなケーキを工夫してつくり、販売することを許した。各店がオリジナルケーキを作って販売するようになった。当社にはシュークリームという商品はない。あるのは「荒子シュー」、「岩塚シュー」という各店オリジナルのシュークリームである。各店の職人達は自由なケーキ造りができるが、他店と売上を比較される。各店の間で売上高競争が従来よりも激しくなった。売上を増やすため他の店のオリジナルケーキを真似すればよいが、職人達はプライドがあり真似をせず、それぞれの店がケーキ造りに創意工夫を發揮している。かくして各店が売上高とオリジナルケーキ作りの両面で活発に競争するようになった。その結果各店の売上は1億円を超え、当時4店舗の(有)フィレンツェは年商が約2億円から5億5千万円へ伸びた。

#### (チョコレート市場への進出)

チョコレートケーキの関連でチョコレート市場に進出した。当社はチョコレートの製造を始

め、「クオレ」というブランドで販売を始めた。平成14年中川区の本店の近くでチョコレートとカフェの店「クオレ」をオープンした。

デパートからケーキの店「フィレンツェ」を出店するよう求められていたが断っていた。そのデパートへチョコレートの店「クオレ」を出店した。平成15年からチョコレートブームが起り、当社のチョコレートの売り上げも伸びた。それもブームが終わりし、競合も出てきて売上は減っていった。それでもデパートで売上を伸ばしていた店員がいた。中川区のフィレンツェという店のかんばんの下でその店員は「イタリアのフィレンツェからきたクオレのチョコはいかが」と大声で呼び込んでいた。その人が「中川区の店」と言うようになったら売上は減った。チョコレートを売るにはブランド戦略が必要。消費者に良いイメージを植え付けなければならない。販売の前にイメージ先行が必要。

中川区のチョコレート専門店「クオレ」は地元女性には人気の店であるが、最近スイーツ通として有名な大乃国が訪れたり、テレビ人気番組「ぐっさんち」でも紹介されるなど、しばしばマスコミで取り上げられるようになり、全国的にも知名度を徐々に上げている。

ケーキは手作り、手間がかかり、鮮度も重要で量産量販ができない商品である。当社はケーキの店については各店の商圈を狭く設定し、そこで地元の支持を得るように努力している。ケーキの専門店についてはこれ以上の多店舗展開は考えていない。他方、焼き菓子、チョコレートについてはシステムを作り上げれば大量生産・大量販売が可能な商品である。ただしブランド化が絶対必要。当社はチョコレートは「クオレ」、焼き菓子は「マエストロ」というブランドをつくった。これからは「クオレ」「マエストロ」というブランドのいっそうの強化に努め、通販を含め全国市場への販売を積極的に進めていくつもりである。

## 第2章 ラックスアウトフィッターズ ーカジュアルウェア店ー

#### (二代目の改革、カジュアルウェアへの事業転換)

ラックスアウトフィッターズは名古屋市中区大須で衣料品店を5店舗展開している企業であ

る。正式社名は株式会社日永洋服店で1954年創業の老舗。日永雄大社長は三代目。日永雄大社長の祖父日永千代太郎が創業者。祖父は戦後紳士服の店を開業し、成功した。それを引き継いだのが父日永武男会長。日永会長は昭和44年名古屋大学経済学部卒業後、大阪で2年間の修行を経て入社。しかしそのころ青山商事、アオキインターナショナルなど紳士服のチェーン店が急成長を始めていた。名古屋のトリイは同じビジネスモデルを選択して地元名古屋で紳士服店の多店舗展開を始めた。日永は紳士服販売をあきらめ、カジュアルウェアの販売に進出した。単身米国に渡り、有名ブランド革ジャンメーカーと提携し高級革ジャンを直輸入し、若者の街名古屋の大須で販売を始めた。ジーンズなどカジュアルウェアを販売した。紳士服からカジュアルウェアへの全面転換については社内に大反対があった。日永武男は妻とともに反対する創業者を説得した。創業者もついに息子夫婦の説得を受け入れた。日永武男は店名を「LAX CASUAL」と改名した。昔からいた紳士服のベテラン販売員（彼らのおかげで日永洋服店はそれまで発展してきた）はすべて去っていった。それでも日永武男の始めた「LAX CASUAL」は成功した。米国有名ブランド革ジャンは10万円を越す高級品もあり、大手スーパーは取り扱わなかった。それを直輸入で格安販売した。ジーンズも有名ブランド品を格安販売した。これが若者の街「大須」に来る若者達に受けたのである。日永武男氏は大久手にある住宅兼店舗の店を閉鎖し、大須に戦力を集中して大須の中で一店舗一店舗と着実に店を展開していった。

その手腕人柄が大須の商店主達に評価され、日永武男は大須万松寺通振興組合のトップに就任した。

### （三代目の改革、プライベートブランドへの挑戦）

大手有名ブランド品の販売で着実に成長してきた当社であったが、三代目日永雄大にとっては何か物足りないものがあつた。日永は大学時代はアメフトに熱中。大学卒業後東京へ修行に出た。株式会社坂善商事は年商165億円の日本一の衣料品小売り。そこで厳しく鍛えられた。二年間の修行を経てそこからすぐに米国への出張を父から命じられた。米国ではニューヨークか

ロスアンジェルスまで車で単独横断を行った。米国で商品買い付けの経験を積んで帰国した。

帰国入社したら、父の会社はとんでもない会社だった。当時の売上は2億7000万円で借金は3億4000万円。瀕死の会社だった。社内環境も次のように最悪だった。

- ① ナショナルブランド（リーバイス、エドウィンなど）が好きな集団でナショナルブランドの販売しか念頭になかった。
- ② 店舗間で商品移動ができない。
- ③ 各店でサービス水準にバラツキがある。
- ④ 社内不和、社内いじめがあつた。
- ⑤ 男が寿退社。
- ⑥ 社員は時間だけいればお金（給料）がもらえらると思っている。
- ⑦ 「（店員が）いないと困るでしょ」さぼっていてもクジをおそれていない。
- ⑧ 挨拶をしない。
- ⑨ 仕事したくない、学びたくない、成長したくない。

日永は会社を大改革しなければならないと思つた。どうしたらよいか模索した。

日永は学生時代はスポーツマンで、余り本は読んでいなかった。雄大と反対に父の日永武男は大の読書家、社長室は大学教授の研究室と見間違うほど本で一杯。机の上にパソコンを置いてインターネットで情報収集・発信に努めている。ちなみにネット販売も日永武男会長自身が始めた。さて日永雄大は社長室で一冊の本を見つけ、それに注目した。それはブライアル・トレーシー（田中孝顕訳）『人材を人財に変える』である。日永雄大はブランドに頼る経営から脱皮しなければならないと考えた。有名ブランドは売れるが原価率が高い。人材を育てプライベートブランドを販売しなければならないと考えた。大手ナショナルブランドと決別し自分たちの力で売っていこうと社員に働きかけた。

改革するには仲間を造らなければならない。雄大の考えを理解しともに行動してくれそうな人が4人いた。彼らは期待に答えて幹部社員として成長していった。さらに二人が途中入社で参加してくれた。雄大を入れて7人の改革チームができた。彼らに日永は皆が経営者として行動するように求めた。7人のチームはその後「7人の侍」と命名された。

指示を待つ社員には「あなたは奴隷になりたいの?」と言った。「我々はチームで戦う、誰も宇宙人扱いしない、チームスピリッツが必要、たった一人でも組織はずたずたになる」「LAXはあなたに何もしません、LAXを生かすも殺すもあなた次第、これからは会社と自分自身の成長を考えよう、一人一人が経営者となる覚悟が必要」雄大はこれを口癖のように言った。

各店でチームが結成された。「おまえ達やれ～! 何でわからんのだ～!」これは「俺様経営」。俺様経営はもはや通用しない。尾崎豊「支配からの卒業」である。

当社の組織図は逆ピラミッド、社長(代表)が一番下、社員(パートナー)がその上、最上層は顧客である。代表は下の方から全体を照らしている。

お客様、パートナー、代表は相思相愛の関係なければならぬ。FANとFUN。

組織は生ものである。日々変化している。トップはそれに注意していなければならない。生ものだから水を入れすぎてもダメ。当社はコミュニケーションに努めている。毎日しょっちゅう会議をしている。コミュニケーションしっぱなしの会社である。みんなが自主的に会議をしている。当社は社長室なし。人が集まるところに社長の机あり、コミュニケーションに努めている。

「生き物はすべて変化する。変化する者が生き残る。」

「人間は負けたら終わりではない、辞めたら終わり」と言ったのはリチャードニクソン。

同友会に入会し、経営を学んでいる。①理念・方針・計画を立てそれを経営指針としてまとめる。②教育は共育でなければならない。③採用は理念共感型採用でなければならない。

大手ナショナルブランド依存から仕入れ先を拡大し、さらにプライベートブランド開発へと事業を展開していった。

店名は「LAX CASUAL」から「LAX OUTFITTERS」に変えた。当社の業績は次のように伸びていった。

決算期	売上高	出来事
2003年2月期	2億7000万円	雄大氏入社、本店店長就任。
2004年2月期	3億9000万円	「社員一人一人が経営者となる」と提案
2005年2月期	6億6000万円	
2007年2月期	7億5000万円	雄大氏社長就任。 経営革新計画事業承認。 5号店オープン
2008年2月期	8億2000万円	雄大氏愛知県中小企業家同友会入会。 日永武男会長が稲盛和夫経営者賞(10億円未満)第一位受賞
2009年2月期	7億5000万円	

### 第3章 (株)保険相談センター

#### (創業)

株式会社保険相談センターは名古屋市に本社を置き、保険、年金、税金、相続、住宅など幅広くお金に関する相談を行っている企業である。村上実社長は1966年名古屋市生まれ。1988年中京大学体育学部を卒業。高校・大学時代はテニス部に所属し、インターハイ、インカレで活躍したスポーツマン。大学卒業後名古屋三越に就職。5年間勤務した。さらに2年間の飲食店勤務を経て1995年外資系保険会社であるAIUの名古屋支店に就職。これが保険という仕事と初めての出会い。日本の大手保険会社へ就職という選択肢もあったが、企業への飛び込み営業をしなければならないことを覚悟でAIUへの就職を選んだ。この営業は金なし・コネなしで大変苦勞したが、「知らない人への営業のやり方」、「お客様視点での商売」を学んだ。まず2ヶ月の新人研修を受けた。村上は他人よりも高い目標設定をした。学生時代テニスをやっていたとき常に優勝上位をねらっていた。だから仕事も優勝、トップに立つことを目指した。それは金のためではない。お客様に喜ばれるトップになること自体が目標だった。そのため他人の4倍5倍努力することにした。営業は努力だけでなくタイミングも重要であることを知った。お客様のことを考えたセールスをしなければならないと思った。お客様が忙しいときに出かけていっては嫌がられる。飲食店で仕事が終わりがけのタイミングでアリナミンを持って行くと喜ばれる。するとアポがもらえる。かくして村上はAIU名



古屋支店でトップセールスマンとなった。

AIUでは代理店主候補生として入社した者は5年以内に独立しなければならない。平成11年11月村上是名古屋市の都心である伏見のラーメン屋の2階に間借りで事務所を造り独立した。一人だけでも保険代理店の社長となり、当初の目標を達成した。しかしお客様が来ない。売上は低迷。焦った村上社長は株式や先物投資を始めた。これで大失敗。まじめにやろうと本業の保険業務に回帰。従来の保険代理店は父ちゃん母ちゃんだけで、事務所経費も安くして、手数料の良い金融商品を顧客に売り込みに行くという営業スタイルであった。お客様視点に立つと、忙しいときには来て欲しくない、自分の都合で店へ出かけていった方がよい。店に行くのも行かないのも客の自由だし、断るのも自由。村上社長はお客様が出かけていくことができる保険の店をつくるべきと考えた。

#### (来客型店舗をオープン)

名古屋の都心栄にある中日ビルの1Fに小さな空き店舗がでた。そこは旅行代理店が軒を並べているところ。当社は保険代理店で並んでいる店とは少し異質な店であるが、海外旅行の保険も取り扱うということで出店を認められた。

顧客視点に立つと、いろいろな会社の保険商品があった方がよい。複数の保険会社の商品を扱うことにした。家電商品を買う場合、特定メーカーの商品しか置いていない系列店よりもすべてのメーカーの商品が陳列されている量販店の方が消費者にとって便利というのと同様である。消費者が複数の保険会社の多種多様な保険商品から自分にあった保険を選ぶのは難しい。顧客はどこかの保険会社のどういう保険に入ったらいかが分からない。当社店員は売り込むのではなくお客様が保険商品を選ぶときのお手伝い、相談に乗ることを当社の業務とした。かくして保険相談センターを開設することにした。相談センターだから、いつでも無料でおお客様の相談に乗る。契約が成立したら保険会社から手数料をもらうことにした。

保険商品も多様で保険の営業マン、保険のプロでも得意・不得意の分野がある。社長は自分一人ですべての分野をカバーできない。そこで保険代理店主を社員として採用し、それぞれの得意分野

でおお客様の相談に乗ってもらうことにした。

このように準備を整えて平成15年(2003年)名古屋の一番の繁華街「栄」のシンボリックなビル「中日ビル」1Fに店をオープンした。しかし顧客は来なかった。会社を維持するため、社長は外回りで契約獲得に走った。社長は「お客様が来ないのは、店を知らないから。都心のビルの中に店をつくっても、間口が狭く、小さな店で目立たないから。だから店を広げなければならない」と思った。隣の旅行代理店が空き店舗になった。社長はそれを借りて、店を拡張・リニューアルしようとした。赤字なのに店舗拡張しようと言う社長に社員は反対した。「都心にあり店が大きくなり目立つようになれば、お客様に大きなメリットがある商売だから必ず成功する」と確信する社長は、社員の反対を押し切って店を拡張リニューアルした。

当時の社名は(株)GISであったが、社名をわかりやすく(株)保険相談センターへ変更した。フリーダイヤルも設けた。番号は「0120-875(ハナコ)-875(ハナコ)」。テレビコマーシャルも始めた。15秒のテレビコマーシャルでは、場所(「中日ビル1階」)、社名(「保険相談センター」)、フリーダイヤル(「0120-875(ハナコ)-875(ハナコ)」)だけを訴えた。すると1年目はテレビコマーシャルや店の拡張など先行投資により大赤字だったが、2年目から単年度黒字になった。その後、店拡張・リニューアルを5回行った。ビルの通路に、間口広く、(出入り口なしで)カウンターがずらっと並んだオープンな店ができあがった。

#### (人材活用)

平成18年4月相談カウンターの仕事を支援するバックオフィスが必要となり、同じビルの6階にオフィスを借りた。当社のバックオフィスには車いすの障害者も数人働いており、健常者と同様に活躍している。彼らは障害者のお客様からの様々な相談にも対応している。ビル会社は6階のトイレを車いす障害者向けに改造して彼らの勤労を支援している。

6階には社員教育のためのセミナールームもある。当社は他社から保険のトップセールスマンを引き抜いた。昨年の金融危機以来、大手生保から高学歴で優秀な社員を数多く採用できたとのこと。また当社はとくに保険代理店主を採用した。

彼らは個人でやっていた。これらあらたに採用した社員が自分の客を連れて当社に入ってきた。かくして当社の売上は急に伸び出した。

さて彼らが当社に来たら周囲は保険のプロばかり。そのプロがそれぞれ得意分野を持っている。当社では社員達の競争意識、ライバル意識が非常に高い。彼らのスキルアップを支援するのがセミナールームである。セミナールームでスキルアップした社員が1階の相談カウンター、6階のバックオフィスに配属されて活躍している。

お客様の相談は保険商品選択だけでなく、資産運用、年金、相続、住宅ローンなど多様。これら顧客の多様な相談にきめ細かく効率的に対応するため(また社員が各得意分野で活躍できるように)、当社は組織を次のように細分化、再編成した。

- ①保険相談センター
- ②FP相談センター
- ③社労士法人「年金相談サービス」
- ④相続相談センター
- ⑤住宅相談センター
- ⑥税理士法人「税金相談センター」

上記構成より当社の特色は「家計の総合相談センター」と言うことができる。

当社にはFP、社労士、税理士など有資格者が30名おり、各相談センターでお客様の相談に乗っている。FP相談センターのチーフは新聞雑誌などマスコミにしばしば登場する有名FPの吉田江美である。

社員は報酬について、給料制または歩合制を選択することも、組み合わせることもできる。かくして当社に入社してきた者はほとんど辞めない。

当社は雑誌で「(我が国保険業界では)日本一来店客数が多い来店型店舗」として紹介された。

### (理念経営)

村上社長は「社長の仕事は、企業理念を社員に理解させることと、(各分野のプロとして自分よりも)優秀な社員が力を発揮する環境をつくること」と語った。

村上社長は愛知県倫理法人会中川支部に所属し、午前6時半から始まる勉強会に参加して理念・倫理を学んでいる。社長は当社の「理念経営」に関して次のように語った。

「当社の目標はお客様に喜んでもらうこと、金

儲けではない。売上=お客様の喜び。社会に必要とされる会社、社会に必要とされる人間にならないといけない。当社に売上ノルマはない。別の表現をすれば、お客様の喜びを得ることがノルマ。お客様から苦情が出ないようにするのがノルマ。売上増のために店を各地に多店舗展開するつもりはない。お客様にとって便利な都心に大きな店を構え、気軽に相談に来てもらう。常にお客様の視点で会社経営を考える」。

### むすび

百年に一度の不況、トヨタショックと呼ばれる大不況の中で、トヨタの地元で成長を続ける元気な中小企業中小企業3社を紹介した。それは洋菓子店の(有)フィレンツェ、カジュアルウェア販売のラックスアウトフィッターズ、保険代理店の(株)保険相談センターである。この三社に共通するものは、内部における競争と協力の存在であった。

(有)フィレンツェは各店がケーキ作りに創意工夫を発揮して「競争」している。各店ではケーキ作り、接客販売など仕事を分担して、店の売上/利益アップのために協力している。

ラックスアウトフィッターズ((株)日永洋服店)は7店舗の店長が店の売上/粗利で競争している。各店舗には商品・企画・製造・販売の担当者から成るチームが存在している。各店では売上/粗利をアップするため、ヒット商品を生むためにメンバーが知恵を出し合いながら協力している。店単位で競争し、店内のチームメンバーは協力している。

(株)保険相談センターでは業務が保険、年金、住宅ローン、相続などに専門化、細分化されている。各分野の専門家が一つの店にそろっているから、消費者の多様な相談に対応することができる。これが当社の「協力」体制である。当社は各分野の専門家を社内学校で続々養成し、店の最前線に送り出している。専門家達はそれぞれの分野で先輩、同僚、後輩とスキル(職業能力、専門能力)を競っている。これが当社の「競争」(当社では『共創』と呼んでいる)体制である。

以上3社の事例から分かることは、「異質の仕事を行う者は協力し、同質の仕事を行う者は競争する」ということである。中小企業は人手不



足で従業員にとってライバルがない。定期採用しないから追いかけてくる後輩もいない。のんびりとしており競争しない。給料が安いからと他の人の仕事を手助けしない。互いに見て見ぬふり。こういう店、こういう中小企業は衰退する。中小企業の活性化/成長のためには「競争と協力」のメカニズムを社内に導入・機能させることが必要である。

(了)

#### 注

- 1) 名古屋経済の特色については 岩田憲明 (2007)
- 2) 中小企業の組織活性化については 小川英次

(2009)

- 3) 企業間の競争と協力については **Brandenburger and Nalebuff (1997)**, **Porter (1990)**。

#### 参考文献

- 岩田憲明 (2007) 『なるほど! 元気な名古屋の企業 100社』ソフトバンククリエイティブ。
- 小川英次 (2009) 『現代経営論』中央経済社。
- Brandenburger, Adam M, and Barry J. Nalebuff (1997)**, *Co-opetition*, Currency.
- Porter, Michael E. (1990)**, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press.

