

北九州地域成長企業の研究：企業経営者の視点から¹

—3社へのヒアリング調査結果—

浦野 恭平²
迎 由理男³

目次

はじめに

I、(株)タカミヤ調査結果

II、シャボン玉石けん(株)調査結果

III、(株)タカギ調査結果

おわりに

はじめに

本研究の目的は北九州地域の優良企業の発展過程を記録し、また、分析することである。

研究方法は創業者または事業承継をしてさらなる発展を担っている現経営者へのインタビューを行い、その内容を経済史・経営史的視点から記録し、さらに、インタビュー結果を経営戦略論の視点から分析し、それら企業の発展の契機を明確にすることである。

本稿は以上を目的として実施している研究の一部成果である。

本研究では、これまで既刊の各種資料、書籍、過去30年に及ぶ雑誌・新聞記事の渉猟をつうじて地域内の成長企業約50社を抽出し、その中でも経営戦略や経営内容に特徴のある18社を選別し(文末掲載)、ヒアリングに向けての予備資料を作成した。抽出にあたっては「成長性」、「収益性」、「ビジネス・モデルの独自性」、「技術的優位性」を基本に総合的に判断した。そして、順次、ご協力を頂けた企業について書籍および新聞・雑誌など関連資料を調べて基本データを作成し、その後、インタビューを実施している。

2010年度は(株)タカミヤ、シャボン玉石けん(株)、(株)タカギの3社の経営者にインタビューの機会をいただき、ヒアリング調査を実施した。

なお、この作業と並行してヒアリング調査の結果を精緻に分析すべく、地域企業の成長要因にかかわるテーマを扱った文献研究、学会での情報収集、さらには他地域の企業調査を実施して成長企業の成長要因、特にその経営戦略および組織的側面の特徴の分析をより詳細に行うための理論構築を試みている。

¹ 本稿は北九州市立大学特別研究推進費（平成22年度）の助成を受けた研究の一部成果である。

² 北九州市立大学経済学部経営情報学科（専門「経営戦略論」）

³ 北九州市立大学経済学部経済学科（専門「日本経済史」）

インタビューにあたってはいくつかのポイントを設けた。すなわち、「成長の時間軸」に沿って当該企業を取り巻く経営環境がどのように変化してきたか、そして、それへの対応として各社の経営内容がどのように変化してきたか、をクロスさせて質問項目を設定した。具体的には経営環境・経営内容を示す項目としては「経営理念・ビジョン」、「経営戦略」、「市場動向」、「業界動向」、「技術およびノウハウ・スキル」、「ビジネス・システム」、「組織および管理制度」を取り上げた。

なお、質問票の作成にあたっては下記のマトリックスをもとに、マトリックスのそれぞれのセルを埋めていくという方法を採用した。そして、インタビューに先立って質問票とマトリックスをともに送付した。(下の図Iは今回のインタビュー企業の一つタカミヤの例である。)

図I 質問作成用マトリックス(タカミヤの例)

	経営観・哲学、ビジョン、および実際にうった戦略的「打ちて」	市場規模・ニーズの有様、セグメント別の動向など	業界内競争、参入動向、納入業者等の動向など	製品・製造・物流・販売・情報技術・ノウハウなど	開発・製造・物流・販売のあり方、およびその組合せ=商売の仕組み	組織形態・組織文化・管理システムおよび人事制度など
S. 24～38 創業期～卸・外販の時期						
S. 43～55 ダイエーとの協力、フランチャイズの組織化、直営店出店の時期						
H. 元～14 アウトドアへの進出、社名変更CI導入の時期						
H. 6～ 韓国への進出の時期						
H. 5～14 物流センター整備と情報化への対応の時期						
H. 15～21 本社移転、新情報システム導入の時期						

以下、インタビューの結果を会社概要、質問票とともに記載していくこととする。

I、株式会社 タカミヤ

【企業概要】

【企業名】株式会社 タカミヤ
【業 種】小売業および卸売業
【創業年】1949年（会社設立1963年）
【経営者】（創業者）高宮義諦（現社長または会長）代表取締役社長 高宮俊諦
【資本金額】9,000万円（従業員460名 2011年10月現在）
【売上高】186億円（平成22年度実績）
<p>【事業内容特徴】</p> <p>事業の中心は全国63店舗を展開する釣具・アウトドア用品の専門店チェーン「釣具のポイント」、小売店向けの「卸売り」事業、ネット販売の「ポイントi-shop」、フィットネス事業、PB商品をグループ内で開発・製造までを手がける商品開発事業。</p> <p>拠点は韓国（1994年法人設立）中国（2007年法人設立）にも及んでおり国際的な事業展開も進行中。</p> <p>また、物流センター、POSシステム、会員システムを最大限に活用するなど、取り扱い点数の多い業界においても有数のシステムを確立することで強固な経営基盤を確立。</p> <p>さらに市内を流れる紫川のアユ放流ボランティアや市内の河川清掃活動など社会貢献活動にも積極的で、2010年、福岡県から「ふくおかを元気にする共助社会づくり活動表彰『地域貢献活動部門賞』」を受賞。</p>

【会社沿革】（同社HPより抜粋：<http://www.takamiya.co.jp/15/>）

- 1949（昭和24）年10月小倉市（現北九州市）に1.5坪の釣具店を開業
- 1952（昭和27）年06月八幡市中央町に進出・卸を併せて開業
- 1963（昭和38）年01月八幡東区に本社ビルを建設
- 1968（昭和43）年03月ダイエー小倉店に出店
- 1974（昭和49）年04月ポイント八幡店（1号店）を開店
- 1975（昭和50）年07月テレビ西日本本社跡を購入本社を移転
- 1976（昭和51）年12月東京支社を開設
- 1979（昭和54）年08月西宮市に神戸支社を開設
- 1980（昭和55）年03月鳥栖市に九州支社を開設
- 1991（平成03）年07月ペグ久留米店（1号店）を開店
- 1992（平成04）年03月社名を株式会社タカミヤに変更
- 1993（平成05）年08月創業者高宮義諦勲五等瑞宝章を受ける。高宮俊諦新社長に就任
- 1994（平成06）年03月韓国タカミヤを設立

- 1994（平成 06）年 09 月阿蘇にキャンプ施設ガイアランドを開設
- 1994（平成 08）年 06 月タカミヤ物流センターを完成
- 1996（平成 10）年 04 月 P O S システム全店導入
- 1999（平成 13）年 07 月会員組織 P'SCLUB が発足
- 2001（平成 15）年 01 月本社を物流センターへ移転
- 2003（平成 17）年 03 月さわらび F & C クラブオープン
- 2003（平成 17）年 05 月研修センター「飛翔倶楽部」設立
- 2003（平成 17）年 08 月新情報システム NIS 稼働開始
- 2006（平成 20）年 12 月メガフィールドポイント八幡本店オープン
- 2007（平成 21）年 10 月 B to B システム「TAQS」スタート

【質問票】インタビューの質問事項

I 創業期について

- 1 初代社長は、国鉄にお勤めであったとのことですが、何故安定した国鉄でのお仕事を辞め、起業に踏み切られたのでしょうか。そのいきさつをお聞かせください。
- 2 初代社長はどのような経営理念、ビジョンを抱かれていたのでしょうか。
- 3 当時のお客様はどのような方が多かったのでしょうか。
- 4 小売りから始めて、数年後には卸売りまで展開しておられますが、販売ノウハウはどのように学ばれましたか。また、当時の業界の競争事情はどのようなものでしたか。
- 5 株式会社化の事情をお聞かせください。

II ダイエーとの協力、フランチャイズの組織化について

- 1 ダイエーとの協力のいきさつをお聞かせください。
- 2 ダイエーとの協力は、多くのメリットをもたらしたとともにデメリット（メーカーや小売店とのトラブルなど）もあったと思います。これらのトラブルとその克服についてお聞かせください。
- 3 ダイエーとの協力のメリットとして種々のノウハウを得られたのではないかと推察いたします。どのようなノウハウを得ることができたのかをお聞かせください。
- 4 この時期多店舗化が進展していきますが、多店舗化に伴う組織の整備（人事制度、管理制度の整備等）についてご教示ください。

III 業態の変化と CI の明確化について

- 1 アウトドア商品市場というのは競争が激しいのではないかとと思いますが、この分野に進出したのはどのような事情がありましたか。
- 2 社名をこの頃変更されています。社名変更の意図についてお聞かせください。
- 3 この頃から啓蒙活動を実施されております。物売り会社から自然との共生をテーマにした会社として、企業イメージが高まってきたと思いますが、こうした C I 導入のいきさつ

についてご教示ください。

IV 韓国進出について

- 1 韓国進出の狙いについてお聞かせください。
- 2 韓国以外の国へ進出する計画はありますか。

V 物流改革から始まった情報化への対応について

- 1 タカミヤの発展にとってPOSシステム導入はどのような意義がありましたか。また、導入に当たっては遭遇した問題点についてもお聞かせください。
- 2 物流センター設立の狙いについてお聞かせください。

VI 事業承継と今後のビジョン

先代から受け継いできたもので、今後も継承するもの、新たに独自の方向を打ち出していくものがあると存じますが、これらを合わせてビジョンとしてどのようなことをお考えですか。

【ヒアリング結果】（御回答：代表取締役社長 高宮俊諦様 日付 2010年9月24日）

I 創業期について

—— 初代社長は、国鉄にお勤めであったとのことですが、何故安定した国鉄でのお仕事を辞め、起業に踏み切られたのでしょうか。そのいきさつをお聞かせください。

「(父は) 国鉄には戦前から勤めていました。戦争で3年ほど中国に行って21年に戻ってきたわけですが、理由のひとつはもともと子供の頃から釣りが好きだった事です。阿蘇の小国の生まれ故郷の川で釣りをするのに、自分で木綿針をロウソクの火であぶって釣り針を作り、糸はタコ糸、石ころを重りにして、毎日のように釣りをしていたようです。

それから、結婚した母方のお父さんが大変釣りが好きだったことも理由としてあります。(母方の行橋の実家は) 化粧品屋だったのですがその片隅で釣り具の商いも少しだけやっていたのですね。そうした伏線もあるのですが、直接の原因は戦後日本へ戻ってきて、組合の労働争議でストライキが毎日のように多発しており、まともに仕事ができない状況だった。戦争が終わって23年ごろから日本で初めて労働組合運動が盛んになるころで、父は管理職と労働者のちょうど中間の立場にあってそれに翻弄されたことと、このままでは将来的に国鉄も難しくなるのではないかという危惧もあったようです。また、小倉工場で働いていたのですが、紫川の常盤橋の上で大勢の人が釣りを楽しんでいる姿を見て、これからは余暇の時間も増えてきて、レクリエーションが盛んになってくるだろうと思ったことも一因です。そして、釣りは公平だと、つまり、良い道具を使えば良い魚が釣れるわけではなく、どんな貧しい人でも糸をたらせば平等なものであると感じたため、釣り具店を生涯の仕事にしようと思ったようです。」

—— 当時は生活のために釣りをしていた人が多かったと思うのですが、レクリエーションとしてとらえられたのは先見の明があると感じますね。

「戦後、欧米の情報が少しずつ日本に入って来ていました。当時、朝鮮動乱が勃発する前で、まだ日本・アメリカ・中国・ロシアなどの関係が不安定な時期で、小倉城の周辺一体に米軍の進駐軍があって、その中の日本語ができる人達からいろんな情報が入ってくるし、その中で釣りの好きな人がけっこう多かったそうです。そうした中で日本もこれから所得もあがり、余暇時間も増加していけば、レジャー、レクリエーションも盛んになっていくといったことは感じとっていました。」

—— 当時は生活に余裕がない時代で、創業当初は金銭的にも厳しかったと思いますが、経営はどうでしたか。

「当初は母方の両親からお金を借りて店を作って、母が中心になってお店をやっている状況でした。父は最初のうちは全国の仕入れ先を回れるということもあって、国鉄で働きながら、1年間は兼務していました。朝早くや仕事から夕方帰宅してきて遅い時間とか、仕事以外の時間では一緒になって経営していました。開店して分かったことですが、当時釣具店は4～10月の半年商売でした。11月からの冬季は閉店状態で、その間に来店して頂いたお客様には、後ろ姿に手を合わせて拝んでいたという話を聞かされました。そし1年たってこれならやっていけると思い、国鉄を退職して本格的に経営を始めました。もちろん相当な決意で店を作っているわけですし、狭い畳三畳の店とはいえ数百万かというお金がかかっていますので、それなりの覚悟はあったと思います。しかし、100%それで本当に家族を養っていけるのか、という多少の迷いもあったと思います。」

—— 小売から始めて、昭和27年からは卸売りまで展開しておられます。卸と小売りでは仕事の内容が違うと思うのですが、販売ノウハウはどのように学ばれましたか。また、当時の業界の競争事情はどのようなものでしたか。

「率直に言って販売ノウハウはほとんどなかったと思います。父は子供の頃、丁稚や大工の職に就き、また、働きながら夜学に通うなど苦学をしていました。卒業してすぐに国鉄に入ってモノの製作や整備中心の仕事をしていたので、商売の経験はほとんどありませんでしたし、接客も得意なほうではなかった。頑固一徹で母もかなり苦労したようですが、ただ正直で一生懸命でした。」

店を開いたのは、時代背景からいうと当時は高度成長の走りの時期であり、また、北九州の小倉の地域は米軍基地があり、(朝鮮)戦争が始まったことで小倉の商店街などが急速に発展していた時期でした。そして、戦争に行く人たちは帰ってきたときに心を癒されるものを求めていたし、日本の国民も戦争が終わって少しずつ豊かになり始めていた。そして、もともと釣りが好きな国鉄時代の釣り仲間であるとか、そういう人たちがお客さんになってくれていた。朝も5時くらいから店を開けて夜11時くらいまで営業していたので、他に比べて真剣にやっているというのが段々わかってもらえたようです。

卸に踏み切ったのはいくつか理由がありますが、一つは、その当時の流通チャネルが非常に閉鎖・封建的であったことがあげられます。製造を担うメーカーから順次、都市の第一次問屋、地方の第二次問屋、そして、小売店に行く。製造メーカーも実際に作っている下請けがあるの