

環境適応型経営：事業転換のヒント

事例研究：煉瓦屋から石窯屋へ 時流を捉えた「付加価値経営への事業転換」

- はじめに
- 伝える力＝顧客創造のはじめの一步
- 煉瓦屋から石窯屋へ
- イノベーション＝「窯の仕立て屋」への事業転換
- マーケティング＝受注開発から協働開発まで
- 環境適応型経営：事業転換のヒント①
- 環境適応型経営：事業転換のヒント②
- 環境適応型経営：事業転換のヒント③
- 今後の課題：一層の飛躍に向けて



取締役 佐藤 康二

経済産業大臣登録 中小企業診断士

はじめに

最近、街で見かけることが増えてきた本格派のパン屋さんやピザ屋さん。その本格派のお店に欠かせないアイテムが「石窯」です。この潮流をいち早く捉え、成熟産業である煉瓦屋から、新たな事業領域である石窯製造に舵を切り、一流の店舗から指名買いが入るまでに実力を磨いた増田煉瓦株式会社。異業種のパートナーを巻き込みながら「顧客創造のための仕組み」を築き上げ、付加価値経営を実現する環境適応型企業の事業転換の舞台裏に迫ります。

伝える力＝顧客創造のはじめの一步

シズル感という言葉をご存知でしょうか。お肉がジュージューと音を立てて焼けている様子 (sizzle) から転じて、音や香り、見た目の雰囲気などでリアルな感覚を想像し、食欲をそそるような場面を表す言葉です。テレビのCMでビールを飲む「ゴクゴク」という音はビール好きにはたまらないですね。五感に訴えて購買意欲を刺激するわけです。焼鳥屋さんの店頭で、うちわでパタパタと炭の火加減を調整しながら、表の通りまで「いい匂い」が漂ってくれば、道行く人は思わず唾が出たり、おなかが鳴ったりするのと同じです。

もちろんその事業の本質を極めるならシズル感ではなく、食材の品質、炭の具合、それを扱う料理人の腕こそが大事な要素なのでしょうが、このような見せ方・伝え方は、実際に美味しいかとか、費用対効果はどうだなどという経済合理性とは意味合いが少しばかり違います。あくまで「演出的」に有効なわけです。そのプラスアルファは企業によって、商品によって様々。それをいかに伝えるかが大事で、伝わらなければはじまらない。「つかみ」、「はじめの一步」が需要創造＝顧客創造の第一歩でもあるわけです。

今回取り上げる事例も同様です。煉瓦・石窯、厨房機器といったモノの機能という本質はもちろん重要ですが、それだけではない、プラスアルファが大きな成功要因です。

パン屋さんやピザ屋さんの店内に、ど〜んと鎮座する「石窯」。大きな存在感がありますよね。石窯というだけで本格感がにじみ出ますが、さらには客席から窯の内側に真っ赤な炎が見えて、職人さんが手際よくパンやピザを焼いている様子は、大人も子供も楽しめる雰囲気を持っています。職人さんも少し得意気に見えますよね。この見える演出は、当然食欲をそそりますから店の評判もよくなります。遠赤外線がどうか高温で一気にとかいいう「機能の説明」を超えた魅力があり、そのあとに「おいしいという実感」「いい店だった」という印象が残るからリピートにつながっていくのです。

煉瓦屋から石窯屋へ

最近、本格的な石窯を備えたお店が着実に増えていることにお気づきの方も多いと思います。つい先日、日本の家庭でのお米とパンの購入額がはじめて逆転したと報道されました。パン食の普及が進むとともに、外食でも持ち帰りでも、本格的な味わい、本格的な雰囲気をお好む方が増えているようです。

このような時代の流れ・特徴を的確に捉え、一気に石窯製造の分野で頭角を現したのが今回の情熱経営の主役、増田煉瓦株式会社です。

同社は、社名の通り、もとは煉瓦屋さん。煉瓦の需要減で自社製造を断念し、工場も閉鎖されてしまった実家の事業。そこを継ぐことになった四代目が現社長である増田晋一氏。年々需要が落ち込む中で、自社製造を諦め、煉瓦工事・販売を地道に続けながら、未来への生き残りをかけた事業転換を模索していました。

そして見出したのが石窯。国内に有力なメーカーがないとみた増田氏は、自社の領域を一步踏み出し、煉瓦応用商品の開発（ピザ・パン窯等）へと舵を切り「オーダーメイド品・手作り品」への注力で存在感を高めていきます。

製品・技術面でのイノベーションも大変な努力の積み重ねですが、情報が氾濫する現在、いいものをつくれば必ず売れるというわけではありません。事業が広がるにはマーケティング面でも工夫が必要です。同社の強みはこの両面にあります。職人の技術力によるモノづくりでの優位性に加えて、お客様やビジネスパートナーなど外部との関わり方にそのヒントがあります。

イノベーション＝「窯の仕立て屋」への事業転換

煉瓦屋と石窯屋のつながり、ありそうでなさそうなこの関係。まさしく同社が顕在化させた領域です。大手電機メーカーを退職して家業を継いだ増田氏は「これまで蓄積してきた“職人の技”と、煉瓦という“のれん”を活かし、付加価値をつけられるもの」で、「大手企業では企画にも上がらない、だけど絶対に必要なもの」、そんな「本業からぶれない新事業」を模索し続けていました。そしてあるとき、仲間のガス業者からの一言が事業転換のきっかけをつくれます。

「煉瓦屋なんだからピザ窯できないの？」——たしかにピザ窯は煉瓦で組んである。しかしこれまでに一度も作ったことはない。ところが自身も「技術屋」である増田氏は仲間に「やったことがない、できない」なんてセリフは言いたくない。職人魂に火が付いた瞬間です。

いざ石窯のことを調べはじめると、そもそも「煉瓦」の語源は「煉化石」で、煉化石で

つくった「窯」から「石窯」という言葉が出来たのではという発想に至ります。「これはまさしく煉瓦屋の“のれん”も“職人の技術”も活かせる領域、本業からぶれない事業だ！」と。

これまでの煉瓦事業が、建築物や舗装用、ガーデニング用としての「化粧材」の役割にとどまっていたのに対し、石窯事業は「機能材」としての付加価値がある。そう位置づけると俄然イメージが湧いてきます。蓄熱型の厨房窯の開発に時間を忘れて没頭し、煉瓦屋として世界中にある煉瓦の特性を調べ上げることに熱中。まさしく煉瓦屋だからこそできた技術であり、商品開発が「イノベーション」だったのです。

石・煉瓦の特性を熟知し、左官工事も溶接工事も腕利きの窯職人がしのぎを削るこだわりの世界。しかも彼らは、自らもピザも焼けるように訓練を重ね、実際にユーザーとなるピザ職人の気持ちがわかるまでの腕前を持つ。その甲斐あって一点ものの受注製作である窯の設計・製作・施工においてユーザーの満足度を最大化できるほどの技術力を身につけ、まさしく「窯の仕立て屋」として大きな信頼を得ています。

実際、国内には同社レベルの技術力・施工力を持つ企業は数社しかなく、そういう意味ではまさしく未開拓領域のフロントランナーです。現在では本場イタリアやフランスの関係者からも高い評価を受けるほどの職人技を誇ります。



マーケティング＝受注開発から協働開発まで

しかし、いい技術があるからといって必ずしも売れるわけではありません。問題はいかに顧客創造につなげるかです。

図表1の通り、ビジネスの機会は4つの領域に分けられます。

【図表1 4つのビジネス機会】

		顧客の期待・ニーズ	
		鮮明	不鮮明
自社の技術・ノウハウ	確立	A 定期定例	B 提案営業
	未確立	C 受注開発	D 協働開発

注: 図表には、AからBへ向かう横矢印と、AからCへ向かう縦矢印が描かれています。

はじめの人脈で機会を得られるのはAの「定期定例」の領域です。自社の技術もあって、お客様の期待も鮮明だから、お互いが合意しやすく、ビジネスが成立します。一番わかりやすい日常の取引です。

ところが、Aの領域には競合もたくさん存在しますから、そこからの事業成長を考えれば、Aでの競争以外に、他の領域（B・C・D）への広がりを考えなければいけません。

資本力がある会社との体力勝負の「負けるケンカ」には手を出さず、あくまで身の丈にあった経営で着実にという方針の増田氏は、過剰な設備や借金、過剰な量産、過剰な注文は我慢し、当初はあくまでも目立たぬようにシェアを拡大しようと考えます。

職人集団としての強みを活かしつつ、一対一でお客様と向き合う顧客視点にもこだわりました。引き合いがあったユーザーに対し、丁寧なコンサルティングによる「提案営業」によって新規顧客を創出（B領域）したり、自社が未経験の技術でも「出来ません」とはいわずにお客様の要望を取り入れた「受注開発」型の製品にもチャレンジします（C領域）。

このチャレンジで経験を重ねることによって、C領域は自社のノウハウとして蓄積されます。すなわち技術が未確立のCから、確立されたAに格上げされる＝Aが拡大することになるわけです。

さらには、自社のノウハウも未確立、お客様のニーズも鮮明でないD領域。ここでも、これまでの評判を聞きつけたお客様や協力企業のネットワークによって同社にお声がかかるようになってきます。これによってお互いに新領域であるDについても、「協働開発＝コラボレーション」で課題解決に取り組み、新たなフィールドを開拓し続けています。

環境適応型経営：事業転換のヒント①**【理念・ビジョン経営で夢を描く】**

伝統的な煉瓦屋から、新領域である石窯への事業転換の根底にあるのは、まさしく四代目を継いだ増田氏の情熱にほかなりません。大正6年から続く“のれん”を守りつつ、事業・雇用を守る必要に迫られるなかで、事業の再構築を決意し、理念やビジョンを掲げることによって、周囲を巻き込み、ともに成長しようとしています（図表2 同社の夢・ビジョン）。

その根源は、おそらく地元への愛情とスポーツで鍛えた強固な気持ちではないかと思えます。商船大で学び、船乗りを目指すほどの大局観や世界観を持ち、国体への出場経験もあるほど打ち込んできたボート競技を30代まで続ける根っからの体育会系。そして、大手電機メーカーに就職を果たすものの、地元で家業を継ぐために退職した増田氏の心の中にはいまでも大海原を見据えていたころのような海図がひろがっているのかもしれない。

夢に邁進し、努力を惜しまない人を周りは応援したくなるものです。経営は人がするもの。経営は一人ではなく、仲間の協力があって成り立つもの。経営者の思いを表現するビジョン経営で社員を引っ張ることが同社の強みです。

【図表2 増田煉瓦の理念・ビジョン】**【経営理念】**

可能性への挑戦

【行動指針】

いいと思ったら直ぐ実行。結果はあとからついて来る。

その時顧客の感動に会える！

【ビジョン・目標】

- ①経営展開の方向性：創造性最優先（設備にとられない）
- ②事業領域（ドメイン）：国内・アジア/ホテル・レストラン・観光名所・教育施設
- ③経営目標：煉瓦商品（窯・釜・炉）50% 煉瓦等建材 30% 技術・メンテ 20%
- ④組織風土・能力：職人・技術者の若手育成

【今後の夢／あらたなテーマ】

- ①釜と竈の文化から窯を使った食生活への貢献
- ②若手の職人技が発揮できる市場の創出
- ③アジア圏内のピッツァ窯ビジネスの創造
- ④量産化に向けてのパートナー構築

環境適応型経営：事業転換のヒント②

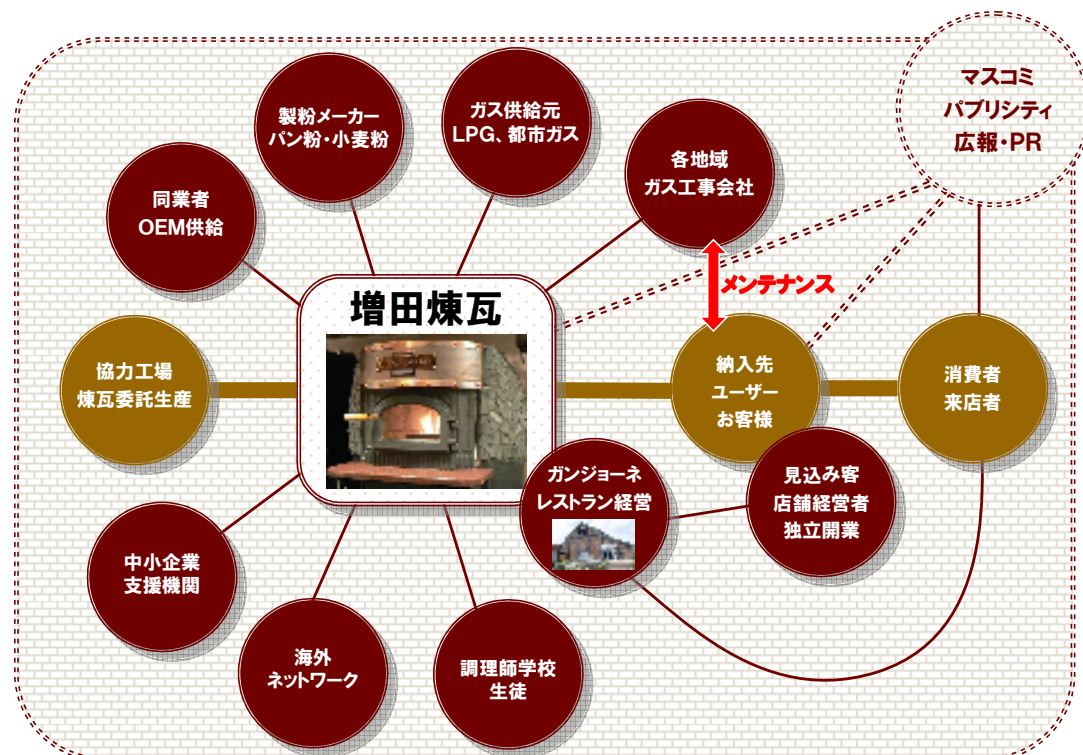
【周囲との関わり・ネットワーク力】

経営者の思いを伝えるビジョンを掲げることと合わせて重要なのが、日常の仕事で何をやるのか、普段の仕事のなかで実際にどう動くのかという点です。ここでも増田氏は周りを巻き込むことを徹底しています。「競合会社もいつかはパートナーになる可能性もある」という船乗り意識ともいえるべき仲間発想が健在です。敵は作らず、周囲との関わりを重視してあらゆるところで、将来の布石を打つべくアンテナを張っています。当然そのためには、自社の技術やサービスを磨き続け、価値ある会社でなければ相手にしてもらえません。

タダ乗りでないコラボレーションを実現するには自社の不断の努力が欠かせないのです。同社では競合・同業のネットワークはもちろん、川上から川下まで、そして公的な支援機関との関係も大事にしながら、未来に向けた人のつながりを構築しています（図表3 敵をつくらず、仲間をつくる「巻き込みネットワーク」）。こういった人脈は、結果的にマスコミによるパブリシティにもつながり、同社の広報・PR力を支えるなど実需の拡大にも貢献しています。

価値観を共有するパートナー企業とのつながりは成長を続けるにしたがって連鎖し、アライアンスを組む有力企業も増えています。外国人社員の採用にも積極的に取り組み、イタリアやフランス、中国や韓国といったグローバルネットワークも着実に広がっています。

【図表3 敵をつくらず、仲間をつくる「巻き込みネットワーク」】



今後の課題：一層の飛躍に向けて

同社とは十年ほどの付き合いになる筆者にとってもその成長は大きな楽しみです。そこで、今後の一層の飛躍に向けた課題をあえて挙げるとすれば、社長である増田氏を支える幹部の成長と組織力の強化でしょう。事業・製品の各分野での専門家はいますが、経営的な視点で今後の同社を引っ張っていく幹部社員の方々の存在や、組織としてのチームワークの強化は増田氏にとっても大きな支えになります。

新聞やテレビ、雑誌に取り上げられることも増え、引き合いもますます増えることが予想されますが、今後の成長に沿って、内部体制や組織力が伴わなければ、かえって評判を下げってしまうことにもなりかねません。せっかく築き上げてきた信用ですから、ぜひとも関わる人の満足度を下げる場面は減らしたい。そう考えれば社長プラスアルファのマネジメントが求められます。技術分野、マーケティング分野、経営分野での幹部の成長ぶりが待たれるところです。

事業分野でいえば、単価は下がるとはいえ家庭需要の市場開発をどうするか。ホーム石窯キットのようなもので家族や仲間と石窯パーティができる場面は楽しそうですね。それこそ「竈」や「井戸端」のようなコミュニティが出来、人のネットワークが広がります。

いずれにしても一基ごとに丁寧に作り込むというスタイルは、顧客満足の向上という利点と、スピードや効率性が犠牲になるという両面を持っています。全国からの引き合いで、顧客が広がる一方で兵站が延び、臨機応変な機動力が削がれる懸念もでてきます。今後、事業としての効率性を向上させ、収益力を高めて未来の投資に備えていくうえでも組織力、人財力の向上がテーマになりそうです。

図表2に載る「今後の夢」の各項目についても、筆者なりに整理すると以下のようなキーワードが浮かび上がります。

.....

1. 釜と竈の文化から窯を使った食生活への貢献
 - 食生活……食べる、コミュニケーション、笑顔、健康
2. 若手の職人技が発揮できる市場の創出
 - 若手のやりがい……手に職、地元雇用、独立開業
3. アジア圏内のピッツァ窯ビジネスの創造
 - ビジネス展開①……アジア、グローバル
4. 量産化に向けてのパートナー構築
 - ビジネス展開②…量産化、分担化、協働化

.....

いずれの項目とも「人・出会い・人脈・相互協力」などにつながる事がわかります。

人とのつながりはビジネスのつながり。人と人が出会えば気になるのはお互いの今後、未来です。まさしく未来に向けた成長、その可能性が同社の魅力だと思います。

同社の理念は「可能性への挑戦」。ぴったりですね。

夢を語るビジョンによって、よりよい未来の方向性を社員に示し、進むべき道と、気持ちを一致させる。同時に一人ひとりの社員の特徴を理解し、人材を人財に変えるべく成長する場を与える。そんなマネジメントによって、創業100周年を迎える2016年に向けて、さらなる「可能性への挑戦」を楽しみに応援していきたいと思っています。



上部写真：キッチンスタジオでの研修・教室の様子

下部写真：石釜の設置に全国を飛び回る増田社長

株式会社エム・イー・エル 取締役 佐藤康二
〒103-0014 東京都中央区日本橋蛸殻町 1-30-5 いずみ日本橋ビル 1 階

TEL : 03-3662-6101 / FAX : 03-5651-3511

ksato@mel-con.co.jp

(複写・再利用等は一言ご相談ください)