

経営者が人知れず考えること



TOPICS

「嫁」の立場からの経営変革

有限会社戸田商行 代表取締役 戸田 実知子

「デザイン」という営みの本懐

さくらベーカリー 明神 史和

interviewer



〈土佐経営塾プログラムディレクター/
副担当講師〉

竹内 伸一

(名古屋商科大学大学院 教授)



〈土佐経営塾主担当講師〉

田村 樹志雄

(タクティス 〈経営支援サービス〉代表)

Case 1



「嫁」の立場からの 経営変革

4期生(2013年修了) 有限会社 戸田商行 代表取締役
戸田 実知子

4期生(2013年修了)の戸田実知子さんは、土佐市の木毛(もくめん)製造業戸田商行の代表取締役である。今回、なぜ戸田さんをご紹介するのか。今日的には決して褒められない言い回しを取って用いると、ひとつは、「嫁」の立場での家業の経営継承という文脈から、もうひとつは、木毛という「消えゆく商材」を軸にした事業の再建、そして経営変革という文脈からである。

その雇用を維持する責任もあります。何かしなければ。けれども私は嫁。義父は息子に経営してほしい。だから私が出過ぎてはいけない。でも、いま立て直さなければ「手遅れ」になることが確実でした。「経営塾?行かなくちゃ。」「アドバンス?それも行くしかないでしょう。」「

◆「ザ・ラスト・モクメン」という構想

アドバンスでまず議論されたのは自社の競争戦略である。これは、その業界の平均的水準を上回る経営成果を上げるための経営方針であるが、木毛ビジネスの経営環境を俯瞰すると、木毛の全需要は減少の一途をたどり、業界では廃業が続いている。使いたくない言葉を敢えて使えば「斜陽産業」である。

よって戸田さんは、競争戦略を生存戦略に近づけて検討する必要があった。しかし、生存は経営者の目的にはなっても、事業それ自体の真の目的になり得ない。ここでは戸田商行が存続するための大義が必要になっていた。



◆ 嫁の立場で悶々と

2013-14年当時、土佐市は現在の土佐経営塾の続編となる上級コース(「土佐経営塾アドバンス」と呼んでいた)を市独自に開講していた。戸田さんは2013年の経営塾受講に続いて、その翌年にアドバンスに参加した。この先の話は、戸田さんが参加した「アドバンス」での議論が中心になっている。当時のことを、彼女は次のように振り返った。

「義父が創業し、夫が経営継承した木毛事業でしたが、緩衝材としての用途は石油製品に取って代われ、経理を担当していた私には売上減少が止まらない現実が気になっていました。一方、代表を務めていた夫はこのころ市議会議員(現在は県議会議員)となり、議員としての活動に軸足を移しつつありました。市民の皆さんの期待を大きく担っての当選でもありましたので、これは当然のことですし、夫の力が本当に活きるのもおそらくは政治活動のほうであり、本人の意識も意欲も市政に向かっていました。そのときに会社はどうなるのか。私たちは障害をもった方々にも仕事をしてもらっていますので、



そこで出てきたアイデアが「ザ・ラスト・モクメン」だった。たとえ同業者が次々と市場から退出したとしても、戸田商行は最後の最後まで木毛事業者であり続けるという経営方針である。これは「単に経営を長寿させる」ということとは大きく異なる。業界の残余利益を得る代わりに、業界の代表として木毛の市場への最終提供責任を負うということでもある。戸田さんに「そんな責任を負えますか」と私は問うた。私のような外部者が問うてよい問いではないことは百も承知で、私は彼女に何度も問うた。

その場面に同じアドバンス受講生として居合わせていた所紀光さん(第1期生・宇佐もん工房代表理事・土佐市議会議員、

Session Vol.8で紹介)は、「戸田さんはすごい選択をしようとしているけれど、最後の木毛事業者となる決意を固めることで、戸田さん自身が、まだこの世に現れていない木毛の最後の魅力までも、すでに廃業した他の木毛事業者には遂に見通せなかった隠れた魅力や価値までも見通せるのではないかと思った」と述べている。そして、あれから時計の針が約10年進み、所さんの予想は的中する。

◆「ザ・ラスト・モクメン」構想の実行

その後戸田さんは、「本当に行くのか?」と戸惑うご主人にも帯同してもらい、事業を続けている木毛事業者を訪ね歩き、「私たちは最後の最後まで木毛屋を続けたいと考えている」と挨拶をして回った。訪ねたら廃業していたという事業者もあったと言う。しかし、この活動は結果的に奏功し、廃業時の顧客紹介や製造機械の譲渡などの成果が期待できる関係が生まれた。そして何より、戸田さんの経営者としての「腹」も座った。

その後、戸田商行の木毛事業は、従来からの低単価大ロットの園芸資材用途に加えて、高単価小ロットの用途(たとえば天然素材使用への関心の高い欧州高級化粧品の包装用緩衝材)も開拓したほか、インターネット販売を充実させてB to C需要も開拓し、木毛の商品企画、製造、卸売、小売の全工程を一層充実させた。



また戸田さんは、コロナ禍の2021年、アロマオイルの精製事業をはじめ、B to Cビジネスの新しい柱として立てた。地元の文旦に着目し、搾汁から残渣処理の過程にオイル精製工程を挿入するための文旦加工のバリューチェーン探究や、限られた原材料から精製効率を最大化するためのノウハウなど、戸田さんらしい「並みの発想」では立ち行かない事業誕生秘話を、私はたくさん聞かせてもらった。現在、精製オイルの売上高は戸田商行の総売上の15%を占めるほどにまで成長している。これ

は戸田さんの念願であった戸田商行の「第二創業」に他ならない。コロナ禍というピンチをチャンスに転じさせた、関連多角化のお手本のような事例である。



久しぶりに会った戸田さんは、もうすっかり経営者の顔になっていた。それでもなお、創業者やご主人への配慮が話の端々に染み出てくる。戸田さんと話していると、家業の経営継承を真に支えるものが、知識でもスキルでもないことが改めてよく分かる。しかし、世間には戸田家のような幸せな経営継承物語ばかりがあるわけではない。「ザ・ラスト・モクメン」はそう簡単には実現しないことがいくつも重なった珠玉の物語のように思えた。それを実現に導いたのは、見える人にしか見えず、それを信じた人にしか感じ取れない、木毛の底力だったのかもしれない。そんな底力を引き出したのが戸田実知子さんだったというわけだ。生き生きと働く母親を見て育った二人のお子さんのうち、上のお嬢さんはすでに戸田商行取締役。下のお嬢さんに対しても役員となったお姉さんが鋭意リクルート中とのことである。戸田商行の木毛出荷量はピーク時に比べれば微減しているが、オイル事業も立ち上がった今日の同社は増収増益のトレンド上にある。

「経営は人々の夢を叶え、幸せな生活を呼び込むものだと思います」—戸田さんの経営思想を端的に表すこの言葉が実に印象的なインタビューだった。(文：竹内伸一)



interview

有限会社 戸田商行

〒781-1122 高知県土佐市本村 580 番地
TEL : 088-855-0426

346

「デザイン」という営みの 本懐

12期生(2021年修了) さくらベーカリー
明神 史和



振り返れば土佐経営塾では「デザイナー」を、より広義に言えば「デザインする力」を元手にした職業人生を送る受講生を、何人も迎えてきた。このSession誌で紹介した修了生だけでも、溝淵恵理さん(vol.1)、田原あけみさん(vol.5)、菅野乃美さん(vol.9)がいた。今号 vol.12までの紹介総数が25人なので、今回紹介する明神史和さん(12期生・2021年修了)を加えると、デザイン関係職業従事者は4人/25人とその比率も低くはない。

これから詳しく紹介する明神史和さんも、美術学校で徹底的な訓練を受けた後、地域の有名店「さくらベーカリー」の二代目となった。彼を「パン屋の店主」と呼ぶべきか、それとも「デザイナー」と呼ぶべきか。この問いこそが本稿の主題である。

◆ 圧倒的な熱量の行き場

幼いころから絵を描くことが好きだった明神さん。高校卒業後の進路も美術方面へと舵が切られていく。一般的な進路は美大進学だが、オープンキャンパスで見た美大学生の姿にはあまり共感できなかった。それは明神さんの「内面に沸々と湧き上がる熱量が、ここでは消化できないのではないか」という疑念だった。そんなとき、東京渋谷の桑沢デザイン研究所のオープンキャンパスに訪れ、そんな疑念も吹き飛んだ。

同研究所は提出課題が多いことで有名な専門学校であり、そのときの明神さんの眼に映った学生たちは、「外来者に挨拶をする心の余裕もなく、半ば死んだような顔で無心になって課題に取り組み、しかしその目の奥はメラメラと静かに燃えていた」。若き明神さんは「自分が身を預けるべき場所はここだ」と

一瞬にして確信したと言う。

描画に向けられた明神さんのエネルギーは量的にも圧倒的だったが、その方向性においても強い個性を内に封じ込めていた。その個性の影響源は地元高知のグラフィックデザイナー、梅原真氏である。梅原氏は「高知を拠点に【一次産業×デザイン=風景】をモットーに活動を展開している」(Wikipediaより)。このポリシーに大きく共感した明神さんは、自分の周囲の消えゆく風景を大切に考えるようになった。たとえば、小さいころに泳いだ物部川がどんどん汚れ、川幅も細くなっていくさまを「放置はできない」という感情の噴出である。

こうして、明神さんにとってのデザインの「意味」は、絵を描くことのはるか上流にまで遡上していく。デザインは問題解決であり、社会変革の引き金にもなり得る。人の考え方や生活習慣も、モノゴトの意味も、デザインは変え得る。明神さんはこうしたデザイン思想にたどり着き、若く多感な時期を、学校が彼に課す莫大な量の課題を正面から受け止めながら、精いっぱい過ごしたのである。

◆ パン屋の二代目という選択肢

冒頭で地域の有名店と紹介した「さくらベーカリー」は、明神さんのお父さまが創業したパン店で、創業25周年を昨年迎えた。ご近所のみならず遠方より買いに訪れるお客さんも多く、「やさしい味のリーズナブルな価格のパン店」というのがこれまでの評判のようだ。

明神家には三人の兄妹がいて、明神さんは次男であるが、お父さまはこの店を子どもたちには継がせないつもりだった。

お兄さんと妹さんは家業の継承にははじめから興味を示さなかったが、明神さんは「デザイナー」という自分のアイデン

(学生時代の卒業制作の冊子デザイン)



ティティの中に、「パンづくり」を捉えることもできていて、専門学校の3年次のときにお父さまにその気持ちを伝えた。

明神さんの申し出を受け止めたお父さまは、「手放して喜んだ」というわけではなく、「店に入ったら、店に毎日を拘束されるので、好きなことを好きなだけしてから店に入ってはどうか」という返答をした。明神さんもこの助言に従い、京都に移住して一次産業経験（最初は農業への直接従事を希望したが、実際にやったことは青果市場での仕事だった）を積み、のちに高知に戻った。

しかし、そのときもお父さまは「デザインを学んだ人間がパン屋では、学んだことが活かせない」と明神さんに再考を迫る。ここからの父と子の濃密なやり取りは、とても紙面に再現できる類のものではないが、お父さまの主張は「デザイナーの仕事はイラストを描くことだろう」であるのに対して、明神さんの主張は「パン作りはデザインの立派な対象であり、十分に自分の守備範囲内だ」ということだった。粘り強く理解を迫った明神さんも、理解を迫られたお父さまもさぞたいへんだっただろうと想像するが、明神家にとって、そして「さくらベーカリー」にとっては、この上なく大切な時間であったと思われる。



◆「さくらベーカリー」のリ・デザイン

明神さんは「デザイン」に期待もしているが、それが暴走することを危惧している。たとえば「伝達過剰」という状況だ。

デザインが上流に遡上していく力はおそらく果てしなく、プロダクトデザインはブランドデザインへ、コーポレートデザインはインダストリアルデザインへ、そしてソーシャルデザインへと、まさに青天井である。そしてまた、横方向に氾濫する力も強大だ。明神さんは、「パンがもつ健康増進効果が訴求され過ぎると、お客さんが食べているのはもはや「パン」ではなく、「身体によいという情報」になってしまう。

玄米こめ粉パン

原材料：玄米粉（高知県産無農薬玄米）、米油、ヒート糖、こんにゃく芋粉、天然酵母、大粒塩
※この商品は小麦グルテンは使用していませんが、製造工場では小麦製品を生産しています。
（「キャチアケウス」は専用のものを使用しています）



使っている玄米

香南市香我美町の村上さんが大切に育てた、有機肥料のみを使用した美味しい無農薬玄米を100%使用した玄米粉で焼き上げています。



小麦パンとのちがいは

さくらベーカリーの米粉パンは、ふくらとした小麦パンとは食感が異なります。当店ではグルテンは添加せず、玄米を使用しておりますので、かじりごころにはなまべんしりとした食感となります。



おいしい食べ方

オーブンで焼いてお召し上がりください。すぐにお召し上がりにならない場合は、スライスしてラップまたはアルミホイルに包んで冷凍する「冷凍パン」もご用意しております。自然解凍して、リベイクするとおいしさよみがえります。



栄養成分表示

エネルギー 296kcal
タンパク質 5.8g
脂質 2.2g
炭水化物 68.0g
食塩相当量 0.75g
※100gあたり
(100gあたり)

sakura
BAKERY

ご予約・お問い合わせ

高知県香美市土佐山田町百石町1丁目7-26
TEL/FAX: 0887-53-1433

営業時間: 7:00-18:00
定休日: 金曜日と土曜日

さくらベーカリー
インスタグラム
はじめました!



パンには最後まで「おいしいパン」でいてほしい」と考えている。そうすると、デザインが退くベクトルも含めての「デザイン」ということになる。明神さんは「これまでの「さくらベーカリー」は対外的なメッセージが若干不足していたように思う」と言う。明確なメッセージが少な目であったことで、お客さんは「さくらベーカリー」のパンを自由に捉えてくれていた。しかし、今後は「さくらベーカリー」のポジショニングをもう少し明確にし、商品数も少し絞って、ブランドのリ・デザインを進めていくつもりだと言う。このアクションは経営塾受講中からすでに進行中で、その成果は売上にも反映しはじめていると言う。ただ、「数字を意識しはじめると、競争社会に巻き取られていくような気がする」と、デザイナーらしいナイーブさも忘れていない。

経営塾スタート当時のデザイナー諸兄姉の悩みは、「都市部と異なり、高知ではデザイナーが創出した価値が踏み倒されるムードがあり、お酒のラベルをデザインしても、クライアントにはラベルシールの紙代と印刷代しか請求できない」という声であった。あれから10年以上の月日が流れ、「紙代と印刷代」というトンネルも抜け、デザイナーが創出する価値自体も多様になった。たとえば、前出の田原あけみさんはラッピングサービスの社会への普及過程をデザインしているし、菅野乃美さんは企業の経営戦略をデザインしている。

「デザイン思考」が経済界を救おうとする構図の中で、土佐経営塾にも前進が求められている。（文：竹内伸一）



interview

さくらベーカリー

〒782-0035 高知県香美市土佐山田町百石町 1-7-26
TEL: 0887-53-1433

sakura
BAKERY





土佐経営塾 9 期生
O - SHIKOKU 合同会社 /
こうち観光ネットワーク 代表社員

岡林 雅士

2018年11月、私は自分の言葉で言う「観光活性化支援業」の起業に踏み出しました。主に人材育成、地域の観光振興に貢献することを目指していました。2019年3月には旅行業の免許を取得し、同年5月には食べ物付き情報誌「こうち食べる通信」を開始しました。当初、土佐経営塾での学びと経験が、私の成功につながると楽観的でしたが、現実は大きく違いました。

2019年12月、中国武漢で新型コロナウイルス感染症が発生し、観光業界に大きな打撃を与えました。この時、土佐経営塾で培った「諦めない心」や「仲間」が私を支えてくれました。

逆境の中で、私は再び諦めずに前進しました。新型コロナウイルス感染症の影響を受けながらも、新たなアイデアを考え、ビジネスモデルを再評価しました。旅行業と出版業「こうち食べる通信」そして、教育業からの経験も、リーダーシップとストレス管理の重要性を教えてくれたことを実感しました。

逆境は困難な時期をもたらしますが、それを乗り越えることで成長と学びが得られます。私は今、未来に向かって前進し、新たな成功を目指しています。逆境の中から、強さと決断力を得ることができると信じています。改めて、学び続けることの大切さと大事な仲間がいること、家族に感謝を申し上げます。



土佐経営塾 11 期生
だっぱん屋 事業主(オーナーシェフ)

渡部 幹太

私はひょんなご縁で、2012年に高知市内より梶原町へ移住し現在の「だっぱん屋」で勤める事となりました。さらに、2016年には事業を引き継ぎ現在に至ります。

高知市内ではホテル等で調理師として20年以上勤めており、店舗の数値管理の経験はあったものの実際にお店の経営をするのは初めてでした。そのため土佐経営塾に興味をわき、受講を決めたのです。受講して印象に残るのは、それぞれ違う目線で物事を捉え意見を交わし合い、それを寛容に受け止める必要があった事です。以前の自分はどうだったか？などと受講後に自身の事を色々と考え直す良いきっかけになったと思います。

お店では、梶原町特産のキジ肉やジビエを用いたランチの提供。加えて菓子やパンの製造販売も自店舗のみならず周辺の道の駅などでも行っており、接客から調理、菓子やパンの配達納品までワンオペでやっている為、あっという間に時間が過ぎ去っていく日々です。

コロナ禍の3年で外的要因に振り回され目標を見失いがちでしたが、今は限られた時間の中で目標を「2025年にもう1店舗」と掲げ、自身の中の引き出しを整理中です。

経営者としては今だに未熟ですが不熟ではないと自分を信じて、必ず実現できるよう進んで参りたいと思います。



田村 樹志雄

「あなたの会社のビジョンは？」と問いかけられたら、皆さんはどのように答えますか？

仕事柄、経営計画の策定支援に携わることが多くあり、その際に経営に携わる方とこのようなやり取りをする場面があります。実際に経営者とやりとりする際には、この問いの「ビジョン」という言葉を「ありたい姿、目標」として変換し、更に「定性目標(ありたい状態)」と「定量目標(目標数値)」と分解して考えてもらうことを促します。

つまり、「あなたの会社のビジョンは？」という問いは、「(〇〇年時点での) あなたの会社のありたい

『問い』を変換・分解する力

状態と目標数値は？」という問いに変換・分解して考えることができる、ということになります。

この「問い」を変換・分解する力は、経営に携わる私たちにとって、次の2点において、基本的かつとても重要な力であると考えます。一つ目は、経営者は複雑な物事や事象を自分なりに整理して理解すること。二つ目は、経営者には他者に伝える・伝わる力が求められること。

自問自答という言葉があるように、「問い」は他者からだけではなく、自らが自らに問いかけることもできます。様々な機会を捉えて、「問い」を変換・分解する訓練をしてみても良いかもしれませんね。