

# 中小・中堅企業の発信力の研究

## ～明太子の「ふくや」の事例を通して～

八塩 圭子

### 1. はじめに

中小・中堅企業<sup>1)</sup>は、潤沢な資金力と抱負な人材に恵まれている大企業と違い、様々な面で制約を抱えながらの経営を強いられている。ところが、個性豊かな経営哲学と独自色の強いマネジメント手法により、その弱みを強みに替え、成長や競争力の実現につなげている企業が存在する。本研究では特に、中小・中堅企業の「発信力」に焦点をあて、企業、顧客、従業員の3者間の関係性が生み出す利益循環を明らかにすることを目的とする。

本研究で注目する「発信力」とは、①社長を媒介として社内外に情報発信する「社長コミュニケーション」と、②発信する価値のある資産としての「企業経営の独自性」を示す。

広告費に膨大な予算を使う大企業と違い、中小・中堅企業は継続的に一定のコストを広告に割く余裕はない。そこで、社内外のコミュニケーションは主に社長個人が担うケースが現実的である。企業活動や経営方針などを社長が社会やメディアに情報発信するほか、地元商工会やロータリークラブなどに参加し、地域のキーマンとしての活動を行う。このような「社長コミュニケーション」が、最も有効でコストのかからないコミュニケーション・ツールとなる。

一方、中小・中堅企業は人材確保の観点から、ダイバーシティ、ワークライフバランスなど、組織マネジメント体制や人的資源管理で独自の施策を行っているところが少なくない。マーケティング戦略上、地域に密着した事業展開を行ったり、社会貢献と利潤追求を同時に実現するCSV(Creating Shared Value)<sup>2)</sup>に取り組んだりする企業が多いことも特筆に値する。そうした「企業経営の独自性」が世間の耳目を集め、メディアからの取材や講演依頼につながり、先に記した社長を媒介として発信する「社長コミュニケーション」の場が増加する結果となる。つまり、「社長コミュニケーション」と「企業経営の独自性」の2つの発信力が、中小・中堅企業のコーポレート・コミュニケーションの両輪として働くとき、企業のさらなる成長や進化、競争力を生み出すことができると考える。

マーケティング・コミュニケーションにおいては、広告や販売促進といった一般的なコミュ

- 
- 1) 中小企業庁による中小企業の定義は、製造業：資本金3億円以下または従業員300人以下、小売業／サービス業：資本金5000万円以下または従業員50人以下。一方、中堅企業の定義は、「企業規模が大企業と小企業の間であり、独自の技術や製品をもち、それぞれの分野で高い市場占有率を維持している企業」(ブリタニカ国際大百科事典)。また、日本経済新聞社では、売上高500億円以下を中堅企業と定義している。
  - 2) ポーター (2011)

ニケーション・ツールだけでなく、商品パッケージや価格、店舗の装飾や販売員の態度などあらゆる「ブランド・コンタクト」が消費者へ向けてのメッセージと捉えられる<sup>3)</sup>。本研究では、こうした視点を拡張し、社長の人柄や言葉、行動、さらに理念や組織・管理体制、戦略に関する独自の企業経営のあり方が、企業のブランドを伝えるコミュニケーションのメディアであると考え、そうした全要素的なコミュニケーションの態様が中小・中堅企業の成長や競争力の重要な源泉となりうることを解明したい。資源制約の中で Paid Media に頼れない中小・中堅企業にとっては、このような社長や企業のあり方がどのように成長や競争力を導くのかを明らかにすることで、Owned Media の領域の拡大を通じた新たなコーポレート・コミュニケーションの形を提示できるという実践的な含意も期待できる。

以上のようなテーマを掲げ、本研究では「社長コミュニケーション」と「企業経営の独自性」の両輪がうまく機能し、成長を達成した企業の取材を通じて、どのようによい循環が生まれて具体的な業績に結びついたかの検討を行っている。今後は、中小・中堅企業の社長を対象とした質問票調査を通じて、社長がコミュニケーション（対社会・地域・社内）に割く労力や時間の実態、及びそれと業績（成長性、競争力）との関係を明らかにすることも念頭に置いている<sup>4)</sup>。

本稿は、成功企業の1社として福岡県福岡市博多区に本社を置く株式会社ふくやを取り上げ、川原正孝社長ほか社員2人へのヒアリングを元に構成する。ふくやは、昭和24年に日本で初めて辛子明太子を作った会社で、資本金3000万円（ふくやグループ全体で5億3300万円）、従業員615人（正社員218人）の福岡を代表する中堅企業だ。川原社長は積極的に福岡の活性化につながる地域貢献活動を行い、講演、メディア露出、商工会などで自らの言葉で発信する機会が多い「地元博多の名士」である。また、ふくや創業者川原俊夫氏（正孝社長の父）の経営理念により、明太子の商標登録も製法特許も取らずオープンにすることで明太子市場の拡大に務めたという、他社に真似できない圧倒的な独自性がある。まさに発信力がある代表格と言えるふくやのケースを分析することにより、上記の目的を考察していく。

本稿の構成としては、続く2章でふくやの発信する経営を紹介し、3章ではその効果を分析し、4章で学術的、実務的含意をまとめる。

## 2-1. 明太子の誕生とふくや創業の理念

### 〈明太子の誕生〉

ふくやは、昭和23年10月、博多区にある中洲市場の中に開店した。福岡市が海外からの引揚者を対象に市場の入居者を募集したところに、応募してのことだった。当初は、乾物、豆類、調味料などを売る店だった。ある時、妻千鶴子氏が塩タラコを口にした際に、生まれ育った韓国で食べていた唐辛子などで味付けをしたタラコの味を懐かしんだため、俊夫社長が見よう見まねで作り、店頭に並べたのが昭和24年1月のこと。

韓国ではスケトウダラのことを「明太（ミョンテ）」と呼んでいたが、日本人には「メンタイ」

---

3) コトラー（2004）p.353

4) 本研究は、学習院大学経済学部の上田隆穂教授、米山茂美教授との共同研究として進行している。本稿は、研究の過程での3人による議論を反映したものとなっている。

と聞こえていた。それで、タラコはスケトウダラの子（卵）という意味で俊夫社長は「明太子」として店頭で並べたようだ。最初は、北海道から塩漬けされたタラコを仕入れ、塩抜きをして唐辛子や酒で味付けをして出したものの、それがあまりにも辛すぎて日本人には全く受け入れられなかった。そのため店で扱う昆布や鰹節、調味料などを使って、辛さを抑えて旨味を引き出すための試行錯誤を繰り返しては、ボランティアで行っていた地域活動や祭り、学校行事の集まりに持って行って、試食してもらおうということを繰り返した。

かくして調味料のブレンドがある程度定まり、「明太子」として味が安定したのは昭和35年頃。約10年の月日を要することとなった。そこから明太子が全国に広まるきっかけとなったのが、やはり俊夫社長が行っていたボランティア活動である。博多という街には大きな企業の支店が多い。東京や大阪から赴任してきている人も多く、地域のボランティアでも当然そうした人たちと出会う。俊夫社長が持ってきた明太子を試食して、美味しいという口コミが徐々に広がっていく。博多で明太子の味を覚えた人たちが東京、大阪に帰ってからも忘れられず、お土産に明太子をねだったことから静かに人気の火は全国に広がりを見せていった。



ふくや第一号店は現在も中洲市場で営業中。

誰か社員が福岡に出張に行く度に、中洲市場の地図を渡し、入り口を入れて左から4軒目のふくやで明太子を買ってきてほしいと頼む。すると、地図を頼りに行った人が、もう一つある別の入り口から入ってしまい、違うお漬け物屋さんに行ってしまうことが度々あった。そこで、そのお漬け物屋さんから「うちでも明太子を売らせてほしい」と申し出があった。ごく普通に考えれば、その申し出に対して商品を卸すという選択が一般的であるように思える。今まで鳴かず飛ばずだった明太子の販路が拡大されるのだから万々歳だと思うのだが、俊夫社長は全く逆の経営判断をする。

明太子は鮮度が大事なので、卸しはしないと断った。それどころか、原料の仕入れ先や明太子の作り方を教えて、自分で作るように勧めたのだ。ただ一つ、「ふくやと同じ味にはしない」ことを条件として。本来、創業経営者は自分の開発品を独り占めしたいものなのではないかと現社長の正孝氏に質問を向けたところ、「なんである時、父はみんなに作ってみろと勧めたのかなど。私もちょっと理解できない部分ではあるんですよ」と答えられた。

「要は、消費者発想だったと思います。父は明太子をふくやが出した1つの商品ではなく、総菜や漬け物と同じような一種のジャンルとして認識していた。お客さんの立場に立てば、総菜や漬け物は色々な味が合ったほうがいい。だから明太子だけ一つの味しか食べられないなんておかしいと」。

皆に明太子を食べて欲しい一心で、あえて商標登録も製法特許も取らずオープンにした。その「消費者発想」が結果的に、明太子という新しいカテゴリーを定着させることになり、博多名物が誕生した。そこには、ふくやが10年かけてたどりついた味への自信もあった。明太子の作り方はオープンにしたものの、味の決め手となる唐辛子の調合の詳細だけは門外不出にするよう取引会社の甘利香辛食品に求め、それは経営者が代替わりしても現在まで受け継がれてい

る。

その後、明太子が押しも押されぬ博多土産の定番に成長し、ライバル品も多数出現するに従って、商標や特許を取得するよう度々勧められたが、その都度俊夫社長は断っている。その「独占しない」という哲学は、昭和54年に正孝氏が銀行勤務を辞め、ふくやに戻ってきた時のこんなエピソードにも現れている。正孝氏は銀行マンとしての経験や周囲の勧めもあり、包装紙と看板に「元祖」や「博多で初めて作った明太子」と謳いたいと提案したところ、俊夫社長からは「包装紙と看板変えて中身がうまくなるんか。そんなことをするよりも、味の研究をしる」と怒られたという。

「味の勝負」—— 食品を扱う企業共通の大命題であり、だからこそ貫く難しさは並大抵ではないこのテーマから一度も逃げなかったことがふくやを作り、博多の明太子業界を助けた。もしどこかの時点でふくやが「元祖」と謳っていたとしたら、その後同業他社が作った「ゆず入り明太子」「昆布入り明太子」「わさび明太子」なども全て「元祖」と謳う事が出来た。もしかしたら、冠ばかりにこだわって味の勝負が疎かになっていたかもしれない。後に原料を採っているのは北海道だからと北海道産明太子が台頭してきて「明太子戦争」<sup>5)</sup>と騒がれた時、結局、美味しさで博多に軍配が上がることになったのも、博多明太子が味で勝負してきたからこそ。ふくやが元祖と謳わないなら、他の企業が謳えるはずはない。ふくやが味で勝負するのなら他の企業も味で対向するしかない。そんな気運が博多の明太子業界を現在の姿まで押し上げたと言える。



川原正孝社長。ふくや本社にて。

### 〈ふくやの経営理念〉

ここまで明太子の誕生から博多名物に成長するまでを紹介してきたが、このストーリーの中に現社長まで受け継がれているふくやの経営理念が全て詰まっている。一つには、「地域を大切にする」という考え方。もう一つが、「価値を共有する」という発想だ。

「地域を大切にする」という考え方は、創業者の俊夫社長の戦争体験が影響している。生死が隣り合わせの戦争から生還したことで、「これからは生かされている身。何か役に立つことがしたい」と思うに至った。その思いがふくやの創業、明太子の開発につながった。

中洲町連合会や、学校のPTAなどの地域活動を積極的に行い、そこで試作品の明太子を食べてもらい、味の改良に務めた。言うなれば明太子が定着し、全国的に人気を拡大したのも、地元の人たちの協力や支持があったこと。「博多の人たちのおかげで明太子が育ち、ふくやの今がある」という思いは、2代目の千鶴子氏、3代目の川原健氏（現・取締役相談役）、4代目の正孝社長に受け継がれ、会社をあげての社会貢献活動に結実している。

5) 原料のスケトウダラが北海道で収穫されていることを生かし、北海道産の明太子が作られ、東京のデパートで販売され始めた。ふくやは地元での直販のみのため無関係だったが、博多の明太子メーカーのうち、やまや、かねふくなどが東京進出していたため、「明太子戦争勃発」とマスコミで騒がれた。その結末は、ブランド力と美味しさで博多の明太子が消費者に選択されることとなった。



でもらった恩返しをしたいという理念により、ふくやの代々の社長は社会貢献活動に尽力してきた。その中でも、今でも博多で語り継がれているエピソードが、創業者川原俊夫氏が取り組んだ博多祇園山笠の維持活動である。

博多祇園山笠は700年以上の歴史があり、一旦廃れた時期を経て、昭和20年代前半に復活を遂げていた。ところが昭和40年代になり、郊外に住居を構える人が増え博多の住人が減り、山笠の担ぎ手が少なくなった上に、寄付をする企業も減っていった。追い打ちをかけるように町名変更で山笠の組織が崩れ、開催が危ぶまれる危機を迎えた。

そこで立ち上がったのが俊夫社長である。「山笠は地域に必要な財産だ。山笠があるから町内がまとまる。山笠をなくしては絶対いけない」として、個人資産を全て投げ打ってでも山笠を支える覚悟を決めた。すると、その思いを知った企業のオーナーたちが加勢して寄付が集まり、晴れて山笠を開催することができたという。この他にも、「博商会」と「中洲町連合会」の中心メンバーとして、「博多おくんち祭り」の資金集めや「中洲祭り」の実現、博多川の浄化など地域作りに貢献した<sup>7)</sup>。

代が替わって正孝社長が祭りの代わりに支援したのはJリーグのチーム、「アビスパ福岡」だ。平成25年末、資金難に陥ったアビスパの社外取締役を務めていた甥の川原武浩氏に相談され、ふくやの明太子500万円分を提供して、売上金は全て支援金としてチームに入るようにした。「アビスパ応援ギフトセット」と銘打たれた商品は、ネットで売り出すやいなや全国のJリーグファンに購入され、たった3時間で売り切れた。その後追加をして、結局は1800万円分の商品を提供することになった。ふくやとしては1000万円程度のコストがかかり、販管費として計上した。

祭りにスポーツ、確かに盛り上がるに越したことはないが、企業や社長がそこまでして支援する意味はどこにあるのか。正孝社長は、こう言う。

「博多の街は、人が集まって賑やかなのが好き。だから、お祭りやスポーツの火を消してしまおうとしゅんとなってしまう」。

博多経済を活性化していくため、そして街がまとまる求心力としての祭りとスポーツだとすれば、常に地域への恩返しを意識しているふくやが支援することは自然の成り行きなのだろう。

現在、ふくやが行っている地域に向けてのコミュニケーションは、お祭りやスポーツ、文化への支援など企業として行うものと、正孝社長個人で受けるものと2種類がある。社長個人で行う活動には、講演や、地域団体の理事や会長、メディアや研究機関からの取材などが含まれる。所属している団体は実に130を数える。例えば、福岡・ノルウェー協会の名誉領事、筑紫舞伝承後援会会長のほか、福岡県青少年アンビシャス運動、バッカーズ九州寺子屋など所属先は多岐に渡る。

講演や取材、会合は、スケジュールが空いている限り、早いもの順に予定を入れる。会社の仕事と地域の仕事の割合は、半々から時期によっては4対6くらい。朝7時前に出社して、帰宅するのは夜11から12時。昼間は地域の活動に割られることが多く、夜は大抵何かの会合や会食が入る。よって、早朝と深夜に会社の仕事を集中して行うことになる。完全な休日は月に1日あるかないか。そんな多忙な社長が生き生きと輝きを増すのは、6月1日の長法被解禁の日。

7) このエピソードは、川原健著「明太子をつくった男」から。

山笠期間中の正装である長法被をまとい、会社の仕事も地域の仕事も、もちろん山笠関連の仕事にも赴く。この1ケ月半は、社長もふくやも博多の街も全てが山笠に没頭することになる。

### 〈網の目コミュニケーション〉

こうした対外的なコミュニケーション活動は代々の社長主導で始まったものだが、企業として組織と制度にすでに内包されていることは特筆すべき点である。地域貢献活動や社長講演などを受託し管理しているのは、「網の目コミュニケーション室」というユニークな名が冠された部署だ。総務、秘書、広報が業務の3本柱に据えられている。平成6年、川原健氏が3代目社長に就任した際に、新しく設置した。「社内でのコミュニケーション、お客様や地域とのコミュニケーション、あらゆる面で情報を共有して垣根のないコミュニケーションを広げよう」との目的に合わせて、「網の目」という名前が付けられた。

網の目コミュニケーション室の宗寿彦室長に広報業務の方針を伺ったところ、「ふくやは口コミで広がった会社なので、直接的な広告出稿という形よりも、地域貢献や社長の活動を通してふくやの取り組みや創業のストーリーを理解してもらうことに重きを置いている」という。網の目コミュニケーション室として予算を持ち、ある程度の配分も決めている。地域貢献活動に使われる予算は1～3億円、時には5億円を超えたことも。過去には、福岡市制100周年を記念して平成元年に開催されたアジア太平洋博覧会「よかトピア」関連の支援金が膨らんだ時には、黒字分をほとんど使い果たして、危うく赤字に転落する危機もあったとか。

宗室長は限りある予算と、社長の思いとの狭間で切り盛りしなければならない立場ではあるが、社内からの理解に支えられているという。来期の予算を各部署の責任者で話し合っている際、どこかでコストを削らなければならないという場面に、宗室長が協賛金を削る選択肢をあげると、「それはダメでしょう」と逆に反対されるそうだ。「地域のための会社」という理念が、社員全員に浸透している証拠だ。会社は制度でもバックアップしている。社員が個人で地域貢献活動を行う場合には、PTAなどの組織の会長で月5000円、副会長で月3000円の「地域役員手当」を支給する制度がある。全社一丸となって、ふくやの理念を体現しているのだ。

## 2-3. 社内向けコミュニケーションと従業員満足

「強い会社 良い会社」を経営理念に掲げるふくや。正孝社長がふくやを率いていくにあたり、最も重視していることは、利益を出して納税し、会社を存続させる「強さ」を持ち続けること。次に、社員に会社を好きになってもらい、社員の生活を守ること。さらに、地域貢献活動を通して博多に恩返しをすること。後者二つは共に、「良い会社」である条件という考えだ。そのうち、地域貢献については2-2で述べてきた。ここでは主に、社長が社内向けに行うコミュニケーションと社員の意識について論じていく。

ふくやでは年に1回、4月に基本方針発表会を開催する。100人ずつ6回に分けて正社員、アルバイトも含めた全従業員に対して社長自らが語りかける。改めて創業者の考え方、ふくやの経営理念を話し、今年度の基本方針を伝える。また、毎月1回、12月は2回、社長が全ての店と工場を回る。その月に誕生日を迎える従業員たちを集めた月1回の誕生日会にも社長は必ず出席する。

「社長は皆の名前を呼び、気さくに話しかけてくださる。その話の内容を覚えていてくださっ

たり、誕生日にメッセージをくださったりする。小さな積み重ねが社長に対する感謝や会社にとって役に立つ人材になりたいという思いにつながるんです」。

そう話すのは、経営サポート室新業態開発担当の森松忍さんだ。ふくや入社20年目。店舗勤務を8年行った後、二人のお子さんの出産に伴う産休と育休を取得し、その都度復帰。営業部で店舗マーケティングを担当した後、2年前から現在の部署に移り、「海食べのすゝめ」（福岡市早良区小田部）という新ブランドでレストラン兼海産物加工品販売事業を手がけている。子供が小さいうちは平日のみの出勤で残業と土日出勤なしという勤務形態で働いた。子育てしながら2年間、店舗開発に必要な知識を得るため、会社の資金援助でインテリアコーディネーターの学校にも通った。

学校へは勤務時間中に通うことができたとはいえ、二人の育児と会社の仕事との3足のわらじはさぞたいへんだったろうと想像できる。子供を寝かしつけた後に課題をこなすため、睡眠時間は1日2～3時間。そんな生活を乗り越えられた理由は何なのか。それは、産休育休期間中にきめ細かくサポートしてくれたこと、復帰後も活躍の場がもたらえたこと、学ぶ機会を与えられたこと、そうした会社がしてくれたことに対する「恩返し」の気持ちがあったからだという。

正孝社長が行っている従業員に向けてのコミュニケーション、さらに女性社員を増やし、結婚、出産を経ても働き続けてもらうための施策が、社員からの「感謝」や「会社の役に立ちたい」という気持ちとなって返ってきていることがよくわかる。正孝社長がふくやに戻ってきてから取り組んだ、女性の積極雇用と産休育休時のサポート、復帰後の勤務形態の充実（勤務時間、条件により6種類がある）の結果、現在の女性社員比率は約50%、アルバイトも入れたら約70%。産休育休後の復帰比率はほぼ100%、女性管理職比率はまもなく30%に達するという。平成14年には第1回「福岡県男女共同参画企業賞」を受賞している。男女合わせて、3年以内に離職する社員はほぼゼロに近いことから従業員満足の高さが伺える。

以上のように、従業員に愛される「良い会社」であろうとするため、積極的に社長が従業員とコミュニケーションをとり、女性登用や人材育成の充実を図った結果、従業員満足や愛社精神が醸成されるというよき循環が見えてくる。

## 2-4. ふくやの品質管理と価値共有経営

### 〈品質管理〉

川原正孝社長にお話を伺っていた中で頻りに登場する言葉に、明太子の「味」や「品質」がある。その言葉は同時に、創業者の父から口を酸っぱくして言われた言葉でもあった。

「明太子でナンバーワンと言われるのは、最初に作ったところでも一番大きい会社でもない。『今、一番美味しい』と言われる明太子だ。だから、ふくやの味を守ろうとするな。人の味覚は変わるんだから」。

亡くなる3ヶ月前に言われた父からの言葉を、正孝社長は今も心の中でかみしめている。明太子開発当時から続く、鮮度が落ちない売り方を貫くために卸しはやらないという方針は今も変わらない。ふくやの名が冠された明太子は基本的にふくやの直接販売でしか売られていな

い<sup>8)</sup>。明太子を製造する工場は福岡市内に1ヶ所のみ。福岡県内の直営店での販売の他、遠方の方には航空便を利用し、直接、消費者の手に届ける通信販売を行っている。直接販売を行う一番のメリットは消費者からの声をダイレクトにキャッチできることだ。ちなみに価格は正価販売のみで社員割引も社長割引もない。消費者に対して常にフェアであろうという姿勢が現れている。なお、冷蔵庫が普及し、物流が改善されたものの送料コストが上がった今、ふくやとは別ブランドでの卸しを始めたばかりだ。

「今一番美味しい」と言われるために、基本の唐辛子の調合は維持しながら、時代に合わせて、調味液の調合を調整して明太子の味を変えている。消費者の薄味志向に合わせて塩分濃度を当初の12%から4%台まで落とししたり、色も赤から無着色へ変わってきている。毎年12月に顧客アンケートを集計し、それを受けて翌年2月に味の調整を行って試作を重ね、2月から3月にかけて捕獲され始めるスケトウダラの子を使って製造し、6月か7月に出る新物から新しい味になっている。一度味が決まったら、10人いる官能検査委員の社員によって毎日検査され、ふくやの味が維持されている。

品質管理は、安全を守るための工場や、なるべく早く顧客の元に商品を届けるための通販システムと物流にまで及んでいる。まず、直販にこだわるがゆえにスタートさせた通販については、発注に迅速に対応できるシステムを昭和60年に作り上げた。電話番号を顧客番号として登録し、一度登録した後は、発注の際にパソコンで電話番号を入力して情報を呼び出せばすぐ住所も出てきて、発送の手配ができるようにした。入金 の 催促 を オートコールできるような仕組みも作った。かくして通販サービスは大人気になり、電話の台数が足りなくなって回線がパンクするハプニングを経て、最初の年には、予想2億の5倍、10億円の売上を記録した。

通販の迅速性にも関わってくる物流についても、最短、省スペース、効率の良さを実現している。商品の梱包、包装まで独自で行い、トラックによる配送のみ物流会社に委託している。また、通販システムスタートと同じ年に、食品に万が一のことがあってはならないと、クリーンルーム化した新しい工場も建てた。当時、食品会社でクリーンルームを持つ会社はほとんどなく、薬品会社のクリーンルームを見学させてもらって、参考にしたという。

### 〈価値の共有〉

そして、驚くべきは、このような独自開発した品質管理のシステムを、全てオープンにしていることだ。明太子の作り方を公開したように。「味」「品質」と同じくらい創業者の父が口にしてきた「受けた恩は石に刻んで、施したことは水に流せ」を実践するために。クリーンルームは薬品会社を参考にさせてもらったし、通販のシステムも菓子メーカーの工場を見学させてもらった際にヒントをもらった。今度は、自分たちが作った通販システム、クリーンルーム、物流の現場も、見たいという会社があれば見せるのが当たり前という、「お互い様」の部分も大いにある。明太子業界全体のサービス向上や安全性の確保に務めるというリーダーの役割を果たしている面もある。そして、何より見学に多くの企業が押し寄せることで、社員たちのモチベーションが上がるというメリットが大きい。

8) 筆者は、東京の高級スーパーでふくやの明太子がパッケージごと売られているのを目にしたことがある。それは、ふくやから仕入れているのではなく、おそらくスーパーがふくや店舗か通販で購入したものを店頭で売っているということらしい。そのため、値段は割高になっている。

通販システムを勉強にきた企業には、黒酢が人気の「やずや」（福岡市南区）や青汁で有名な「アサヒ緑健」（福岡市博多区）、食品以外にも化粧品の「悠香」（福岡県大野城市）などがある。通販事業で成長したこれらの企業が福岡から出ているのは、昭和60年代の通販黎明期にふくやが自社技術を惜しげもなく公開したからに他ならない。

本来なら競争力につながる技術や設備を同業他社や地域企業に公開するという、一見利益にならないようなことも、結果的に明太子業界の信頼や福岡経済の活性化をもたらす。こうした価値共有経営がふくやに感謝や愛顧の念となって返ってくる。ここにもまた一つのよき循環が生み出されている。

### 3-1. ふくやの発信力がもたらす効果

3章では改めて本研究の目的に沿って、ふくやのケースを整理する。本研究の目的は、中小・中堅企業の「発信力」、すなわち、①社長を媒介として社内外に情報発信する「社長コミュニケーション」と、②発信する価値のある資産としての「企業経営の独自性」に注目し、発信力に優れた経営がどのように成長や競争力を達成するのに貢献したかを明らかにすることにある。この二つの発信力について、ふくやの場合は以下のとおりにまとめられる。

#### ① 社長コミュニケーション

- 広告よりも、社長自ら積極的に講演やメディアに露出し、ふくやの取り組みや創業のストーリーを発信することを重視
- 地元の商工会や公益団体の理事、会長、委員を務めることで、地域に貢献する
- 会社の仕事：地域の仕事は半々から4：6
- 基本方針発表会、毎月の全店視察、月ごとの誕生会により、正社員、アルバイトも含め、全従業員に直接語りかける機会を頻繁に設ける

#### ② 発信する価値のある資産としての「企業経営の独自性」

- 明太子の作り方を公開し、1つのカテゴリーとして広め、博多名物にまで押し上げた
- 「網の目コミュニケーション室」が統括し、博多の街を活性化する祭り、スポーツ、文化などの支援を行う
- 女性の積極雇用と働き続けるためのサポート、人材育成により、従業員満足や愛社精神を醸成
- 元祖の冠よりも美味しさの追求にこだわり、徹底した品質管理を怠らない
- 通販システム、クリーンルーム、物流現場を同業者、地域に公開し、明太子業界の信頼確保と博多経済の活性化に寄与

#### 〈地域貢献活動の効果〉

問題は、こうした発信力の強さがどのように企業のブランドや利益に結びついているかである。まず、①と②両方にまたがる、社長と企業による地域貢献活動について考える。

ふくやの場合、創業の精神からして、「人の役に立ちたい」だったことに加え、明太子が広まったのは地元博多の人たちのおかげという気持ちが根付いているため、博多に恩返しをする

地域貢献活動は当然のことと捉えている。地域に貢献することにどんなメリットとフィードバックがあるのかを質問をすると、川原社長からも社員のお二方からも、なんでそんなことを聞くのか、と不思議な顔をされる。それだけ、見返りを期待せずに行っているということだろう。しかしながら、多方向から伺っていくうちに明らかになってきたことがある。

まず、経済効果の面では、祭りやスポーツなど、人が集まる場所ではお金も動く。観光客が増えれば、博多土産の定番である明太子の需要も増えるという効果はわかりやすい。博多どんたく、博多祇園山笠の時期は、普段の月の2割から3割売上がアップするという。博多への集客と人の活発な動きがそのまま売上に直結するので、「博多経済イコールふくや」と言っても過言ではない。

また、経済的に換算できるかは別として、地域貢献活動がふくやの企業価値を上げていることを、前出の網の目コミュニケーション室、宗室長はひしひしと感じるという。人が集まる場所には必ずふくやの名がある。特にお祭り好きの地域性がある博多の街だけあり、その中心で活躍する社長や社員、企業名は確実に市民の目を捉える。宗室長曰く、「やっぱりふくやがなからんとつまらんばい」と地域の皆さんから言われることが何よりの喜びだという。

企業価値を上げるということは、地域の人からの信頼にもつながる。宗室長は初対面の人に名刺を差し出すと、「あっ、ふくやさん」と親しみを持って「さん」付けで呼んでいただくと話していた。同じことを前出の森松さんからも聞いた。お店に立って接客していると、「ふくやさん、ふくやさん」とお客さんたちから口々に呼ばれる。「私は中洲市場の頃から買いよったとよ」と言われることもあるし、「あんたんとこの社長さんにはこんなことしてもらった」、「以前、たいへんお世話になって。その節はありがとうございました」と感謝されることもしばしばだという。

「ふくやは自分が育てた」という意識をもってくださる地域の人たち、社長や会社が行ってきた地域貢献にずっと感謝の念を抱いてくださるお客様。そんな出会いを繰り返していくうちに、改めてふくやの素晴らしさを認識し、社員としてのモチベーションが向上する。ここに、企業（経営者）と地域（顧客）、従業員の3者を結ぶ利益循環が生まれることに気付く。

### 〈社内コミュニケーションと人的資源管理〉

次に、①に含まれる社内コミュニケーションと、②の女性積極登用やサポート、育成制度がどんな効果をもたらしているかを考える。

従業員が何万人にも及ぶ大企業と違い、何十人規模の中小企業、何百人規模の中堅企業は、経営者と従業員との距離が近い。ふくやの場合も、600人の従業員を幸せにしたいという理念の下、川原社長は積極的にコミュニケーションを行っている。従業員にとっては、社長の話を聞き、人柄に触れる機会の積み重ねが、「良い会社」だという実感や、「貢献したい」というモチベーションを生み出す。一方、社長にとっては、従業員とのコミュニケーションは、勤務や待遇に対する不満や希望を吸い取る場となっている。

どうしたら女性社員が結婚後も出産後も働き続けてもらえるかについても、徹底したヒアリングを行った。それが復職後の勤務形態を6種類に増やすなど人事制度の拡充や、実務に役立つ技術取得のための学ぶ機会の提供につながっている。その成果が、女性社員比率、女性管理職比率の向上、男女とも離職率の低さに表れている。中小・中堅企業はどこも、豊富な男性新卒社員が入ってきてくれないという悩みを持つ。ふくやも事情は同じだった。さらに、店頭で

の接客に能力を発揮するのは圧倒的に女性であることから、女性の積極採用、登用の方針が生みだされた。弱みを強みに変えた人事マネジメントといえる。

もう一つ、このようなふくやの社内コミュニケーションや人事マネジメントが従業員満足と愛社精神を醸成することに加え、「従業員家族の満足」も高めていることも忘れてはならない。これにもふくやが行う地域貢献活動や、様々なメディア露出が関わっている。

ふくやの企業も従業員も博多市民や観光客が多く集まる山笠をはじめとするイベントで中心的な役割を担うことが多い。従業員の家族にとっては、父の、母の会社が地元で愛されているシーンに触れる機会が多々あることを意味する。また、社長が発信する創業のストーリーを聞いたり、明太子誕生のエピソードがテレビドラマや舞台になったりすると<sup>9)</sup>、従業員は「誇らしい気持ちで家族に自分の会社だよと伝えられる」(森松さん)という。

働きながら子育てする女性社員にとっては、家族や子供の理解は必須。「子供のためにも誇れる企業でずっといてほしい。そのためにもしっかり働き続けなきゃいけない」と話す森松さんの言葉に、「従業員家族満足」と「従業員満足」の相乗効果が見て取れた。

### 〈価値共有経営の効果〉

続いて、②にある明太子の作り方ほか、通販システム、クリーンルームなどを公開し、同業者や地域企業と価値を共有することがどんな利益を生んだのかだ。ふくやが明太子の作り方を中洲市場の別の店に公開し、明太子を作るよう積極的に働きかけたことにより、明太子が惣菜や漬物と並ぶ一つのカテゴリーとして定着し、博多土産の定番の地位を獲得したことはすでに述べた。1社で独占していたら「売上高は現在の100分の1だっただろう」という正孝社長の言葉通り、一見不利益のように見える作り方公開の判断はふくやが成長を遂げる原動力となった。

また、地域ブランドの観点から博多へ与えた効果は大きい。明太子の技術をオープンとすることで、地域の企業に働きかけ、一定の規模を超える明太子企業の集積を作り上げた。口コミで明太子の存在と美味しさがじわじわと地元住民に伝わり、その後全国的に広がり見せたことで、クリティカルマスを超え、需要の爆発に結びついた。ふくやの働きかけから端を発して、明太子というカテゴリーブランドを創造し、地域ブランドに仕上げたことは、大きな功績だ。地域のブランド資産である明太子が成長することは、博多の発展と観光地としての価値向上に寄与し、ひいてはふくやの成長につながったと言える。

通販システム、クリーンルームなどの公開は、明太子市場の拡大と安心安全を守るために、業界のリーダーとしての役割を果たしたといえる。特に通販システムについては、他業種の地域企業にも公開することで、福岡経済全体の活性化も促した。地域貢献の項でも述べたように、「福岡経済イコールふくや」の方程式はここにも当てはまる。「共通価値 (Shared Value)」の原則と言われる、「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ」そのものと言える<sup>10)</sup>。

こうした社会的、経済的效果以外にも、同業者、地域企業から感謝され、一目置かれる存在

9) ふくやの創業者川原俊夫氏を主人公に、明太子誕生のストーリーを描いた「めんたいぴりり」という連続ドラマが、テレビ西日本で2013年夏に放送。日本民間放送連盟優秀賞など数々の賞を受賞。福岡博多座で舞台化もされた。

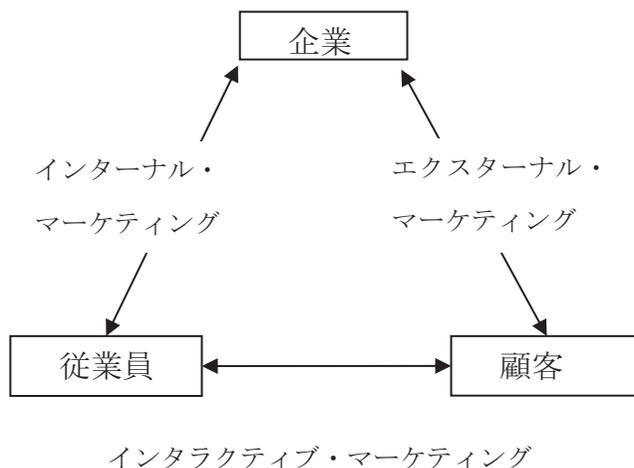
10) ポーター (2011) p.10

になるという心理的効果もある。例えば、デパートの物産展でふくやのブースを出す際に、デパート側が客の立ち寄りやすい優良なスペースをふくやに割り当てたとしても、他のライバル企業からは全く文句が出ないという。通常なら棚、場所の取り合いで意見のぶつかり合いを調整することに腐心するデパートの担当者もこれには驚いたとか。それだけ、ふくやが同業者の中で、「別格扱い」されている証拠だろう。直販しかしないことで、デパートにとっても消費者にとっても「別格」という面もある。

### 3-2. 企業（経営者）、地域（顧客）、従業員、3者を結ぶ利益循環

3-1で発信力のある経営がどのような効果を生むかを分析する過程で、多方向へのコミュニケーションが様々な作用を生み出し、企業（経営者）、地域（顧客）、従業員の3者間に利益循環の流れができていると指摘した。ここでは、主にサービス・マーケティングで研究されてきた、インターナル・マーケティング、エクスターナル・マーケティング、インタラクティブ・マーケティングからなる「サービス・トライアングル」と照らしあわせ、3者の関係性を明らかにする。

「サービス・トライアングル」とは、企業と顧客、従業員（サービス提供者）との間で形成される関係性のことを示す<sup>11)</sup>。顧客と従業員が直接接触する「サービス・エンカウンター」がサービス品質の鍵を握ることから、質の高いサービスを提供するためには、3者間のよい関係を構築しなければならないとされる。「サービス・トライアングル」のうち、企業と従業員と



山本（2007）p.160、小川（2009）p.711より著者作成

図表2 サービス・トライアングル

11) 山本（2007）p.159

の関係は「インターナル・マーケティング」と呼ばれる。企業が従業員を顧客のように扱い、従業員満足を高めてサービス品質の向上に努めることが期待される。企業と顧客の関係は「エクスターナル・マーケティング」、顧客と従業員との関係は「インタラクティブ・マーケティング」と呼ばれる。(図表2)

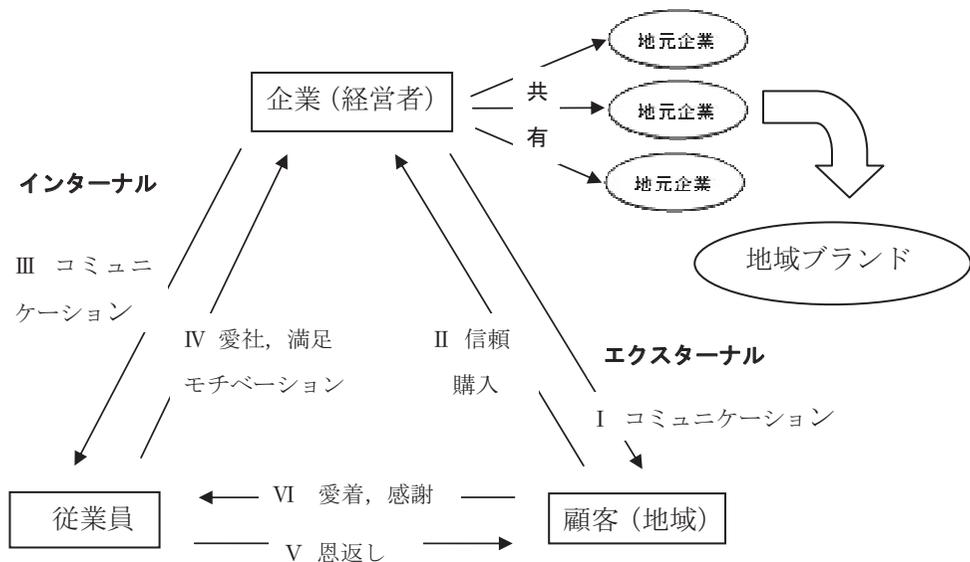
製品を作って売る製造業でも、顧客対応の面ではサービスを行う企業でもある。ふくやの店舗も、商品とサービスの組み合わせからなることを考えれば、「サービス・トライアングル」を当てはめて考えることは可能だ。企業の位置に経営者を加え、顧客を広い意味で地域と捉え、ふくやをめぐる3者の関係性が成り立つ。そのトライアングルに、ふくやから地元企業に対して明太子の作り方を公開するという「価値共有」のアプローチが加わり、明太子の地域ブランド構築により、地域への貢献という流れも発生する。これらの関係性を表した概念図が図表3だ。

### エクスターナル

- I. ふくやとして、または社長個人で、地域に向けて貢献活動を行ったり、企業の取り組みやストーリーを発信したりする
- II. 地域、顧客から信頼がふくやに寄せられ、商品の購入に寄与する

### インターナル

- III. 社長が従業員とのコミュニケーションを積極的に図る。企業として従業員が働きやすい組織、人事を確立する



### インタラクティブ

図表3 ふくやの発信力経営が生む関係性

#### IV. 従業員満足の達成，愛社精神の醸成，モチベーションの向上

##### インタラクティブ

V. 明太子は地域，顧客に育ててもらったことへの恩返しの気持ち

VI. 企業，社長にお世話になったという感謝の気持ち。愛着を込めて従業員を「ふくやさん」と呼ぶ

##### 価値共有

ふくやが地元企業へ明太子の作り方を公開。明太子というカテゴリーブランドを創造し，地域ブランドへ成長させた。

関係性の基点は企業や経営者にある。顧客への発信や地域貢献活動という働きかけによって，顧客，地域からの信頼を勝ち取り，商品の購買という形になってフィードバックがある。一方，社内へのコミュニケーションや管理体制の成果として，従業員満足や愛社精神の醸成，モチベーションの向上が生み出される。従業員と顧客の関係は，企業や経営者が行ったコミュニケーションの結果として構築される。従業員は顧客に対して，企業を育ててもらった恩返しの念を持ち，顧客は企業や経営者から受けた恩への感謝の気持ちや愛着を従業員に対して示す。

このような3者の関係性の土台になっているのが，ふくやが地元企業へ明太子の作り方や技術を公開することで，明太子を地域ブランドにまで成長させ，博多経済の発展に寄与したという価値共有の歴史だ。明太子を地域ブランド化できたことで，明太子開発や創業のストーリーがある意味普遍化され，自然と企業や経営者を通した発信の機会の増大につながったことも，ふくやの発信する経営の成功要因となっている。

本稿では，社長によるコミュニケーションと，発信する価値のある資産としての企業経営の独自性を併せ持つ，「発信力」のある企業が成長を達成することができるという仮説の下，ふくやのケースを見てきた。ふくやの場合，創業当時から貫かれている経営理念とコミュニケーションを重視した企業活動の結果，企業（経営者），顧客（地域），従業員の3者間に密接な関係性が構築され，持続的成長と博多経済界，明太子業界での圧倒的地位を達成したと総括することができよう。

## 4. 発信力ある経営の学術的意義と実務への含意

詳細な論述はケースの積み重ねを待たないとならないが，ここで，発信力ある経営の学術的意義と実務への含意のおおまかなアウトラインをまとめておく。

マーケティング・コミュニケーションにおいては，広告や販売促進といった一般的なコミュニケーション・ツールだけでなく，商品パッケージや価格，店舗の装飾や販売員の態度などあらゆる「ブランド・コンタクト」が消費者へ向けてのメッセージと捉えられると，第1章で述べた。この視点を拡張すると，社長の人柄や言葉，行動，さらに経営理念や組織・管理体制など経営の独自性も，企業のブランドを伝える「ブランド・コンタクト」として機能していると考えられる。そうした全要素的なコミュニケーションの様相が中小・中堅企業の成長や競争力

の重要な源泉となりうることは、ふくやの例が証明している通りだ。

より実務的な枠組みでは、広告を意味する Paid Media とは別に、社長の言動や経営の独自性は Owned Media に含まれると考えられる<sup>12)</sup>。資源制約の中で Paid Media に頼れない中小・中堅企業にとっては、こうした Owned Media 領域を拡大させる試みは、企業規模に合わせた新たなコーポレート・コミュニケーションの形を模索することにつながる。

そこで課題となってくるのが、メッセージとして発信するのにふさわしい「発信資産」とは何かということだ。ふくやの場合は、創業の理念や、明太子開発のストーリー、山笠など地域貢献の歴史、女性社員活躍の実態がそれにあたる。どこの企業にも必ず創業の思いやエピソード、ユニークな管理制度などはあるものだが、企業によってはそれが発信する価値があるものか判断がつかなかったり、埋もれてしまったりしている場合もある。それを掘り起こすために、「発信資産の棚卸」をすることは重要なステップだ。

資産の棚卸という発想は、「地域ブランドマネジメント」の考え方からヒントを得たものだ。幅広い視点で地域ブランド資産を棚卸した上で、コンセプトの抽出、体験のデザインを行うという開発ステップが必要と指摘されている<sup>13)</sup>。同様に、発信する経営にも「発信資産の棚卸」という視点が生かせるはずだ。発信資産が整理されたら、企業 WEB サイトや PR 誌への掲載、社長や広報を通じて社会、メディアに訴えていく施策と、具体的な開発ステップに移ることも想定できる。

また、ふくやの場合は、発信資産の中でも特に、明太子開発と作り方の公開については別の価値も生んだ。明太子の作り方を公開して博多の名産品として定着させ、その人気を地域から全国に広げて、クリティカルマスを超えたことで、明太子を地域ブランドに成長させた。それにより、メディアから注目され、自動的にパブリシティが発生することになり、広告の代替になったと言える。

社長がコミュニケーションを積極的に行うと言えども、メディアが飛びつく価値のあるテーマであるかどうか、その質も問われる。それが発信する経営の鍵であり、ネックでもある。その意味では、自社開発商品の地域ブランド化は、発信資産の中でもとりわけ価値を生む「キラー資産」と言えるだろう。

最後に、本研究の今後としては、中小・中堅企業でふくや同様の発信力を備えた企業のケースを複数分析することで、共通の要素を抽出し、発信力を介した関係性の概念を強固なものにしたい。合わせて、メッセージとして発信する価値のある「発信資産」の基準を明確にし、新たなコーポレート・コミュニケーションの具体像を提示したいと考える。また、中小・中堅から大企業へ脱皮する場合、地域密着型企業が地域を超えて大規模化しようとする場合のビジネスモデルについては、本研究の長期的な課題に掲げておきたい。

---

12) 恩蔵など (2011) は、企業がお金を支払う広告を Paid Media、企業がコントロール可能な企業 WEB サイトなどを Owned Media、消費者発信のソーシャルメディアを Earned Media とまとめている。これらトリプルメディアは当初オンラインを想定した言葉であったが、全てのブランド体験接点にあてはめて考えられると指摘している。P 46～47より。

13) 電通 abic project (2009) p 79～80

## 謝辞

本稿は、お忙しい中2時間ものヒアリングに快く応じてくださったふくやの川原正孝社長はじめ、宗寿彦室長、森松忍さんのご協力のおかげで執筆することができました。この場を借りて御礼を申し上げます。ありがとうございました。

## 参考文献

- Michael E. Porter, Mark R. Kramer, "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, Jan/Feb.2011. (「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号 p8～31), 翻訳書
- P. Kotler, K. L. Keller, *Marketing Management, 12th ed.*, Prentice Hall, 2004 (恩蔵直人監修, 月谷真紀翻訳『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版』ピアソン・エデュケーション 2008), 翻訳書
- 川原健『明太子をつくった男』（海鳥社）2013
- 山本昭二『サービス・マーケティング入門』（日本経済新聞出版社）2007
- 小川孔輔『マーケティング入門』（日本経済新聞出版社）2009
- 恩蔵直人, ADKR3プロジェクト『R3コミュニケーション』（宣伝会議）2011
- 電通 abic project 編『地域ブランドマネジメント』（有斐閣）2009