



新潟県生産性本部会報

発行:新潟県生産性本部 会長 森 邦雄

No.21 夏号

2025/7

NPC NEWS

明日に向かって

ご閲覧ください



(写真: 七夕風鈴祭り～白山神社(新潟市中央区) 長谷川撮影)

contents

- P2-P3 2025年度総会・記念講演会・交流会を開催!
- P4-P7 第21回 リレーエッセイ
『地域企業の資源の捉え方と競争優位性構築』
新潟国際情報大学 経営学部 経営学科 教授 高井 透
- P7 事務局だより 
公開研修、企業内教育(社内研修・講演会)講師派遣プログラムのご案内
- P8 会員紹介 株式会社 佐文工業所 (新潟県新潟市江南区)

新潟市中央区新光町7番地2 新潟県商工会館4階 ※新潟県庁近く

電話 025-290-7127 FAX 025-290-7821



NIIGATA-KEN PRODUCTIVITY CENTER

ホームページQRコード

<https://www.n-seisanseihonbu.com>



2025 年度総会・2025 年度記念講演会・交流会を開催！

- 【総 会】 6 月 5 日(木)、新潟グランドホテルにおいて、2025 年度通常総会を開催しました。
開会にあたり、森会長より挨拶、そして、笠鳥新潟県副知事様よりご祝辞をいただき、審議に入りました。
議案審議では、2024 年度の事業報告と収支決算、会計監査報告ならびに 2025 年度の事業計画と収支予算、各役員について審議され、全会一致で可決、承認されました。
また、新役員、新入会員の方の紹介をいたしました。
ご多忙の中、総会にご臨席いただきました皆様には改めて御礼申し上げます。
今後とも一層のご協力・お力添えをお願いいたします。



新潟県副知事 笠鳥様よりご祝辞をいただきました！



当本部長の森より会員の皆様にご挨拶させていただきました！



役員(新任)、新入会員様をご紹介させていただきました！

～2025 年度新入会員のご紹介～・～・～・～・～・～・～・～・～・

・ 安田建設(株)様(新潟県阿賀野市) 2025 年 6 月入会

よろしくお願いいたします♪

【2025 記念講演会】

同日、同会場で新潟食料農業大学ラグビー部監督の谷崎重幸様を講師にお招きし、「自主性とチーム力の向上～楽しもう♪笑顔でいこう!!」と題して講演会を開催いたしました。

当日は、当本部会員をはじめ、経済界、行政機関、大学生の方などからご参加いただきました。募集定員 60 名のところ、約 90 名の参加をいただき、盛会となりました。

谷崎監督が 40 歳の時、奥様を亡くされ、その後 3 人のお子さんを連れて、3 年間ニュージーランドに渡ったことが、ご自身のラグビーの指導の転機となり、「自主性」や「笑顔」、「人間力」を重視した指導方法に転換し、日本一のチームを作り上げられました。

選手に対して「ああしろ」「こうしろ」と言わず、選手自身で考え行動するよう指導し、ラグビーを通して結果だけではなくプロセスを大事にチームへの貢献とゲームを楽しむことで、本当の笑顔となる と述べておられました。



質問タイムでは、大学生などから講師の谷崎監督に質問の嵐となり、大盛況でした。



ご後援いただきました新潟県様、新潟経済同友会様、新潟県中小団体中央会様、日本労働組合総連合会新潟県連合会様 ありがとうございます。

谷崎監督ありがとうございました！

【交流会】 講演会終了後、講師の 谷崎重幸様を囲んで交流会を開催し、大変盛り上がりました。

ご参加くださいました皆様ありがとうございました。
皆様との交流を大切にさせていただければ幸いです♪



■ 第 21 回 エッセイ

『地域企業の資源の捉え方と競争優位性構築』

新潟国際情報大学 経営学部 経営学科 教授 高井 透

1. 地域資源を捉えなおす

創業の地で培ってきた経営基盤を生かし、その地域に拠点を置きつつ他の地域に向けて事業を広げている企業がある。しかも、地域資源を活用するだけではなく、他の地域の資源も連動させ、企業成長を実現している。このような企業を我々は在地超地企業と言う(神田他「地域発エクセレントカンパニー-在地超地企業」生産性出版 2025)。在地超地企業の詳しい戦略行動特性は、書籍にゆだねるとし、紙幅の関係もあるので、ここではとくに3社の事例(ノーリン、ハニーズ、くつろぎの宿、以下、事例企業)にフォーカスして、地域資源の捉え方や競争優位性を創り出すプロセスで直面するさまざまな経営の壁の超え方について簡単に議論することにする。

地方にありながらも地方を越えて競争力を発揮する事例企業は、地方というコンテキスト(文脈)を、より広い首都圏などの他の地域の視点から改めて捉え直していることである。実際、事例企業は地方のデメリットを、デメリットとして捉えず、逆にそのデメリットを逆手にとって競争優位性を創り出している。換言するならば、地方というコンテキストを、新たな視点から読み替えることで、今まで認識できなかった競争優位性に気づき、その優位性をベースに独自のビジネスモデルを創り出している。つまり、コンテキストを読み解くという能力に優れているということである。

このような能力を構築するには、コンテキストの因果関係を読み解く周辺視野の広さが要求される。ここでの周辺視野の広さという意味は、自社のコアな製品や事業にだけフォーカスするのではなく、地域資源やビジネス全体の関係性に目配せし、新しいビジネスチャンスを見つけ出す能力のことである。しかし、ビジネスの世界でコンテキストの関係性を捉えることは簡単なことではない。というのも、ものを見るというのは知覚と解釈の相互作用であるため、我々はしばしば「見たいもの」に左右される。個人も組織も目の前のタスクに集中するあまり、環境の重要な変化を見逃すことがある。そのため、競争・市場のコンテキストが変化し、既存のビジネスモデルの競争優位性が失われてきているにもかかわらず、変革することができずに衰退していく企業が多い。

事例企業のリーダーの特徴である素早い意思決定を背後から支えているのが、この周辺視野の広さであろう。事実、事例企業のリーダーは、創業から早い段階で県外に出ていることや、リーダーが創業した地域以外での経験を有していることが、周辺視野を広げていると考えられる。この周辺視野の広さが、事例企業の新しい戦略を生み出す上での常識の壁を打ち破る原動力にもつながっている。とくに後発で市場参入する場合、いかに既存の業界や地域のルールを、顧客視点から変えられるかということが競争優位性構築の鍵になる。業界や地域のルールは概ね、先発企業が作り出すものである。そのため、そのルールは業界や地域特長的のものであったりするケースが多いが、その特殊なルールに気がつかない。業界の常識イコール顧客の非常識と言われる由縁でもある。

2. 論理をベースに経営の壁を乗り越える

そもそも顧客志向というのは簡単ではない。どうしても、目の前の顧客よりも、競合他者の戦略の動きにフォーカスしてしまうからである。そのため周辺視野が狭くなり、顧客志向の視点がいつのまにか抜け落ちていくことになり、顧客選択基準も不明確になる。事例企業は、顧客視点から新しい競争優位性を創り出すことを常に考えている。

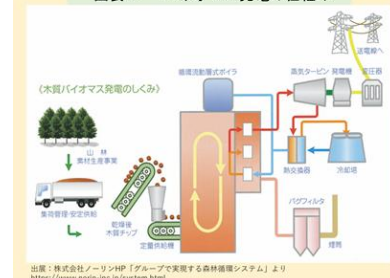
しかも、その顧客視点を地域資源とどのように連動させていくかを、リーダーが自分自身で考え、論理的に戦略を導きだしている。

例えば、会津に本拠を構えるノーリンは、福島地域の森林が、建築材などに使用される価値の高い木材が少ないというデメリットを事業の垂直統合によってメリットに変えている。山林に放置された価値の低い未利用材から木質燃料チップを製造し、さらにそのチップを使えるバイオマス発電事業まで進出することで福島県の森林に新しい価値を生み出し、持続的成長を遂げてきた。

図表1 ノーリンが提案する森林循環システム



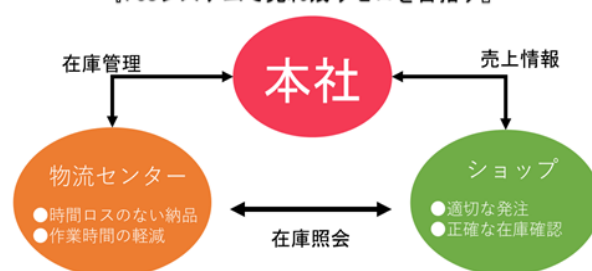
図表2 バイオマス発電の仕組み



小売りの常識を覆すような急成長を遂げてきたハニーズの戦略も、論理的に導かれている。ハニーズのスピーディな商品供給の要の一つともいえる「いわき物流センター」は、約9万5000平方メートルという広大な敷地に建設されている。

この意思決定は、「いわき」という立地の優位性を活かした意思決定とはいえ、これだけの大規模な物流センターを建設することは過剰な投資に見える。しかし、物流センターと各店舗を情報システムで結びつけることで、販売機会のロスをなくすという論理が背後にある。しかも会長の江尻は、外部のコンサルタントに頼らず、自らのアイデアで物流センターの設計を行っている。

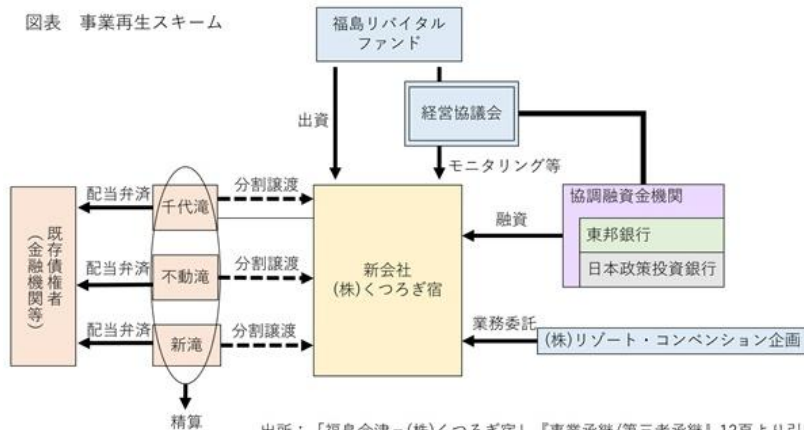
図表 ハニーズの物流システムとPOSシステムの連動
『POSシステムで売れ残りゼロを目指す』



出展：株式会社ハニーズHP「ハニーズのモノづくり」を参考に作成（<https://www.honeys.co.jp/company/poli>）

三つの旅館を統合することで、V字回復を遂げた「くつろぎ宿」のケースも、当初は「経営状況が悪いもの同士を統合しても、悪いものになるだけ」と言われていたが、客観的な視点から各旅館の強みを分析し、その強みと地元の資源を組み合わせることで首都圏の顧客を呼び込むことに成功している。

図表 事業再生スキーム



出所：「福島会津(株)くつろぎ宿」『事業承継/第三者承継』12頁より引用

事例企業は、いずれも既存の業界の常識を覆して、新しい市場を創り出したり、既存の市場を拡大している。言い換えるならば、市場の壁を乗り越えている。事例企業のリーダーは決して、既存の業界で常識となっている成功モデルを信じていないということでもある。あくまでも、自分達の行動を通じて戦略の最適解に近づこうとしている。例えば、不足する経営資源を補うためには、外部資源をたくみに内部資源に連動することで資源の壁を乗り越えてきているが、いつまでも外部資源に依存していたわけではない。とくにコスト志向だけを意識して、外部企業の資源に依存していたのでは、自社のコンピタンスをいつのまにか失うことになる。ハニーズも当初は、企画や生産を外部に委託していたが、ある時期に内部化している。ノーリンも運送業務などを外部業者に依存していたが、バイオマス発電の参入を契機に内部化している。くつろぎ宿も当初は、プロモーションなどについては、外部企業に依存していたが、一部をマーケティング部の設立を機に内部化している。そしてなによりも、くつろぎ宿の場合、自社の社員で施設の修繕・改修を行う部門を立ち上げている。

3. レジリエンス力を高める意思決定

事例企業は時間の経過とともに、外部資源から内部資源へと戦略をシフトさせてきている。将来のコンピタンスとしてなにを自社で取り組むべきかを明確にしているからである。つまり、事例企業が外部資源の活用に優れているのは、内部化する基準が明確だからである。しかも、三社とも、一見すると自社で取り組むのが難しいものを取って内部化することで将来の競争優位性になるコンピタンスを確立している。

事例企業の内部化は、わからないものは外に出すという既存の経営の論理とは異なっている。敢えて、ノウハウ、スキルが乏しくても、将来の競争優位性の視点から、内部化に踏み切っている。得てして、自分の知らない分野であればあるほど外部の知恵に依存したくなるが、事例企業のリーダーは、事業モデルの到達点を明確にすることで、自らの知恵で決断している。企業家精神の三要素である革新性(innovativeness)、リスク・テイキング(risk taking)、プロアクティブネス(proactiveness)をうまく意思決定に反映させているのである。

この企業家精神を反映した意思決定は、事例企業のレジリエンス力も高めている。事例企業のコンピタンスがどのように強化されてきたかを経時的にみると、危機的状況を迎える度に、その危機を新規事業創造の機会に変えたり、コンピタンス強化の機会に変えている。例えば、ノーリンは農業と林業の二つをコア事業としていたが、海外からの製品輸入で両方の事業が危機的状況に直面した時に、思い切って農業から手を引き、林業に経営資源を集中したことが、現在の循環型モデルの構築につながっている。ハニーズも、日本や中国での急激な市場変化に見舞われても、その度に迅速なスクラップ・アンド・ビルドを行うことで適応し、競争力を高めてきた。くつろぎの宿も、コロナ禍の厳しい経営状況でも旅館を開け続け、施設の改善、改修を行ったことが、後にくつろぎ宿のブランド力を高め競争力の基盤を盤石なものにしている。

確かに経営学の分野では、危機感は組織や事業を変革する上での重要な要因であることは、周知の事実である。組織に危機感が膨れあがると、組織の達成すべき優先順位が明確になり、この危機を脱却すべく組織の心理的エネルギーが高まるという効果もある。また危機感は、既存の資源を多角的な視点から見ることが可能にする。とは言え、すべての企業が危機感によって新規事業の創造に成功するわけではない。追い込まれることで、右往左往して間違った意思決定をすることで倒産への道突き進むということはよくあることだ。また、危機に直面して、その危機を脱するために、企業変革を全面に押し出し、変革という名の下に、変えてはならないものまで変えてしまう企業も多い。事例企業は危機に直面しても、安易に自社の中核事業から離れない。さらに危機に際して、かならず自社の持つ強みと地域資源の持つ可能性を改めて問いなおし、そして、自社のコンピタンスが最大限に活かされる事業機会や顧客ニーズに適合させることで、競争の壁を超えてきている。

4. 終わりにトータルな優位性で差別化する

事例企業は、資源、競争、市場などのさまざまな壁を乗り越えてきているが、見逃してならないのは、壁を超えるプロセスにおいてコンピタンスを高度化するような、さまざまな差別化要因を組み込んできたことである。例えば、くつろぎ宿ではコーヒーを出す時には、商品の背後のストーリーを語れるよう教育をしている。ハニーズでは、子供の服を親が見ても違和感を持たないようなデザインにしている。ノーリンであれば、従業員に対して重機の操作性を高める教育を徹底的に行っている。これらの差別化は、事例企業のほんの一部であり、ちょっとした小さな差別化にみえる。しかし、このような小さな差別化が組み合わせられることでトータルな独自性の高い競争優位性が創り出されていくことになる。

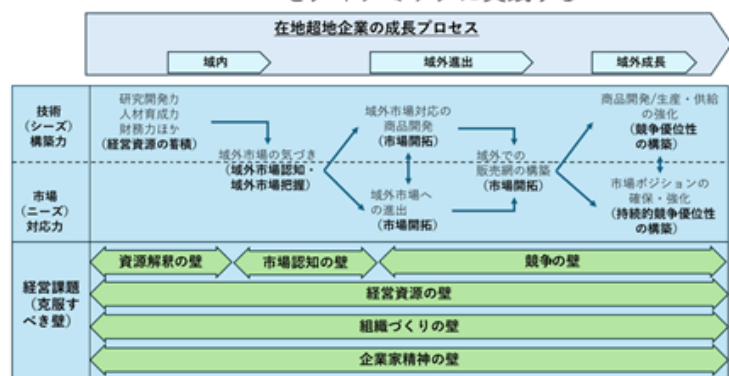
「ブルーオシャンを見いだせ」、「オリジナリティを追求しろ」など、戦略論の分野では、常に競合他社と一線を画する突出した差別化要因を創ることが提案されてきた。とはいえ、それは簡単なことではない。現実的には、革新的なイノベーションを連続的に生み出し続ける企業などまれである。確かに独自性の高いコンピタンスを創り出すことは当然ではあるが、それと同時に、そのコンピタンスをさらに高度化するような他の差別化要因や地域資源を組み合わせることで、トータルな競争優位性を創り出すことの重要性を事例企業の戦略行動から理解できる。

しかも、差別化を創り出す資源が、一見、ふつうに見えれば見えるほど、その組み合わせの妙によって競合他社に対して競争優位性が創られる。というのも、競合他社が簡単に事例企業の差別化要因の源泉は何かということを見いだしにくくなるからである。つまり、一つの突出した差別化要因だけではなく、複数の差別化要因がトータルに論理的に組み合わせられることで持続的競争優位性が生み出される。

経営学は実学だという意見を今でもよく耳にする。しかし、良い経営には論理があるということ、を、改めて事例企業の戦略から学ぶことができるのである。

「在地超地企業」の成長マネジメント

成長段階に応じて、
多様な障壁・障害を乗り越えるマネジメント
をダイナミックに実践する



出所「地域エクセレントカンパニー—在地超地企業」269頁

『参考文献』

神田良・高井透・一般財団法人とうほう地域総合研究所(2025) 『地域発エクセレントカンパニーー
在地超地企業』生産性出版

高井 透

早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程修了

博士（商学）（早稲田大学 2006 年 2 月 14 日）

・日本大学名誉教授

・2024 年より 新潟国際情報大学 経営学部 教授

・中堅・中小・ベンチャー企業の持続的競争優位性とグローバル戦略を中心に研究を進めている



地方には優良企業が数多く存在します。このような企業の特徴は、地方の持つメリットをうまくビジネス機会に活かしていると言われています。しかし、在地超地企業の戦略行動特性は、地方のメリットだけを活かしているわけではありません。地方にメリットが多いと他の競争企業が認識すれば、激しい競争が生みだされることになります。在地超地企業の中には、地方の持つデメリットの中にこそ、新しい成長機会を見いだしています。つまり、地方の持つデメリットをうまくメリットに転換することで競争優位性につなげています。経営資源的にデメリットだとか、成長する上においてネガティブデータが多いということは、視点を換えれば、新たな成長の機会を見いだすチャンスでもあるということです。しかし、そのためには改めて既存の業界や地域の常識を問う能力が要求されてくることになります。

～・～・事務局だより☒～・～

☆2025 年度公開研修開催しています！

【新潟県生産性本部の公開研修の特徴】



- ◇少人数制で講師、参加者との積極的な交流を通じ、相互啓発を促します。
- ◇2日間コースは職場での実践を挟んだ研修となっており、1回目に学んだことを職場に戻って実践いただき、2回目の研修に参加いただくことで、より高い研修効果が期待できます。
- ◇グループワークが多く、他の参加者の意見や問題点、解決策を知ることができ、考え方や取組姿勢なども含め、新たな気づきを得ることができます。
- ◇経験豊富な講師の体験談なども聞くことができ、休憩時間や研修終了後の講師への質問もしやすいです。
- ◇様々な業種の方にご参加いただいていることから、異業種交流の機会も広がり人脈や知識が広がります。
- ◇全コース修了証を授与しています。
- ◇お得な割引制度があります！※同一コース3名以上は1名につき1000円、5名以上は1名につき1200円受講料を割引いたします。
- ◇1日以上コースはランチ・ワンドリンク付、半日コースはワンドリンク付です。 など

※研修の日程、カリキュラムなどの詳細はホームページをご覧ください。



☆企業内教育(社内研修・講演会)講師派遣プログラムのご案内

皆様方の組織の経営課題に向けた研修プログラムの開発・実施をお手伝いいたします。

人材育成のトレンドから階層別研修など、社内研修や講演形式のセミナー、記念講演会講師派遣など、ご要望に応じて、ご提案いたします。

先ずはお気軽にお問い合わせください(*^▽^*)♪

NPC Member Introduction No.21

株式会社 佐文工業所



代表取締役社長 佐藤 仁

所在地 新潟県新潟市江南区元町 2-1-41

TEL 025-382-2171 / FAX 025-382-7352

HP <https://sabun.co.jp>

佐文工業所さまに

Q&A

Q1 御社の事業内容について教えてください!

A 弊社は創業から 100 年以上に渡って、社会に欠かせないものづくりを行っている企業です。ロータリーフックと呼ばれる工業用ミシンの最重要パーツでは、自社ブランド「Koban」を有し、世界中のミシンメーカーや縫製工場から高い評価を頂いています。また、近年は医療機器の分野にも力を入れており、主に整形外科の手術器械やインプラントの開発、製造を通して、医療・医学の発展に貢献すべく挑戦を続けています。



- トルクハンドル
 ・オーバートルクを防止する空転式
 ・トルク値: 0.1Nm~12Nm

外科手術用器械

「Koban」

Q2 御社の経営理念や方針について教えてください!

A ◆経営理念

「社員の物心両面の幸福を追求すると同時に社会の発展と人々の幸福と進歩に貢献する」



◆経営方針

「株式会社佐文工業所は事業を通じて、社会の福祉に奉仕しなければならない」



Q3 御社が一番力を入れていることについて教えてください!

A 弊社は、「すべての人が自分らしく輝ける社会の実現」を目指し、ダイバーシティ&インクルージョンを企業文化の中核に捉えています。性別・年齢・国籍・障害の有無・ライフスタイルの多様性を尊重し、だれもが平等に活躍できる職場環境づくりに努めています。



また、社員一人ひとりが心身ともに健康で充実した生活を送れるよう、ワークライフバランスを重視した制度整備を進めています。

社員のウェルビーイングの向上にも力を入れており、メンタルヘルスサポート等を通じて、長期的な成長と幸福を支援しています。

私どもはこれからも、全てのステークスホルダーとともに、多様性と調和のある社会を築いてまいりたいと取組んでいます。



江南区ソフトボール大会で優勝!! チームワークも抜群です!!

Q4 代表者様からメッセージをお願いします!

A ものづくりは時に忍耐を必要とし、花が咲くまでに長い時間を要することもある仕事ですが、周囲の人たちと協力し、その成果が製品という形になった時の達成感、何ものにも代え難いものがあります。製品が世界中のお客様の手に渡り、愛用して下さっていることは、私たちの活力の源です。

弊社は創業から 100 年を超える企業ですが、その歴史には常に若い社員たちの挑戦がありました。年齢や職位に関係なく、自分の考えを隠ることなく表現できる風土が弊社にはあります。これからも新たな歴史を刻み、それぞれの夢を実現する場にしていきたいと考えています。



この会報を通して、会員の皆様をご紹介させていただきます。企業団体様の PR の場としてご活用いただけると幸いです。このたび、ご協力いただきました 佐文工業所 様 ありがとうございます。

新潟県生産性本部では、会員を募集しています。お気軽にお問合せください。

制作・発行 新潟県生産性本部 会長 森 邦雄

編集等担当

長谷川

mail : info@n-seisanseihonbu.com