

# T.G. Press

Tokyo Guarantee Press



Special  
Feature

巻  
頭

◆ 株式会社 塚田水産

## 市場が縮小する中で 老舗練り物店が挑む次の一手

何から始める？ どう取り組む？  
企業防災のススメ

職場で食べたい  
おやつ＆ごはん

TOKYO Startup History  
PLAYWORKS株式会社

T.G.Info  
LINE公式アカウント友だち募集中！

vol. **62** | 2025  
Winter



# 伝統と改革は、事業の両輪 多角経営で可能性を広げる



塚田 亮  
Tsukada Akira

1974年東京都生まれ。21歳で父から個人事業として魚屋を継承。約10年間経営した後、塚田水産に入社。2014年に代表取締役役に就任。伝統の味を守りつつ販路開拓や新規事業に取り組む。

## Company Profile

### 株式会社 塚田水産

創 業：1945年  
資 本 金：500万円  
代表者名：塚田亮  
事業内容：魚肉練り製品の製造販売・浜名湖産鰻の加工販売・飲食店営業  
所 在 地：東京都武蔵野市吉祥寺本町1-1-8  
U R L：https://tsukada-satsuma.com

ヒットの最大の障壁は？

## 老舗ならではの悪癖で、コストが利益を圧迫

### 吉祥寺の人々に愛されてきた こだわりの練り物

吉祥寺駅前の活気に満ちた商店街の一角にある塚田水産は、魚の行商だった初代が戦後間もない時期に創業した練り物専門店だ。以来80年の間、地元の人々に愛されてきた。年末の繁忙期には、1日1万個ものさつま揚げが売れることもある。そんな人気店の三代目として、塚田亮さんは経営を担い、伝統の味を守り続けている。

「自家製・保存料不使用にこだわったおでん種やさつま揚げを販売しています。職人がその日の気温や湿度に合わせて水分量や、塩を入れるタイミングを調整して生み出す、コシのある食感が特徴です」

### 傾いた経営を立て直すべく 思い切った改革を断行

塚田さんが家業に携わるようになったのは、21歳のとき。練り物店の隣で父が個人事業で営んでいた魚屋を継ぐことになった。初年は父に

ついて経営や魚の目利きなどを教わり、2年目からは一人立ちすることになったが、一人になった途端に売上が落ちていった。

「1年目は父に甘えて言われたことをやっているだけで、経営も魚の目利きも十分に習得できていなかったことが原因でしょう」

そこからは、同業の先輩たちに目利きのやり方や、利益の出し方を聞くなどして、必死に勉強し、何とか経営を軌道に乗せることができた。

転機となったのは、魚屋を継いで7〜8年経った頃。売上が低迷し始めた上、従業員が退職し一人で店を回さなければならなくなった。

「練り物職人の高齢化が進んでいると聞き、良いタイミングだと思っ

と聞き、父と弟が経営する練り物店に入社することを決めました」

こうして、塚田さんは30代前半で練り物職人としてのキャリアをスタートさせた。しかし数年後、弟とともに父に呼び出された。

取材・文／國天俊治 写真／清水亮一

ていけなくなるかもしれない」

思わず耳を疑った。従業員として店頭で見ている分には盛況だったし、売上も年に1億円ほどあったため、まさか経営が傾いているとは思っていなかった。

「よくよく話を聞いてみると、売上は1億円あっても利益が200〜300万円しか出ていないとわかりました。このままではいけないと思い、経営改革に乗り出しました」

まず手をつけたのは、人件費だった。繁忙期の人員体制で通年運営しているため、閑散期は人手が余っている状態だった。心苦しかったが人員整理を断行し、社員とパート数名に退職してもらった。原材料や包装

資材も昔から付き合いのある業者に発注していたが、より安く仕入れることができる業者に変更した。

コストカットの成果はすぐに現れ、利益は200万円ほど回復。ただ、そこから先に進むには、新たな一手が必要だった。

### 既存の商品を活かして 繁忙期頼みの商売を脱却

ちょうどその頃、立川伊勢丹のバイヤーから「多摩地域の物産展に参加しないか」と声をかけられた。「それまで催事など考えたこともなかったのですが、試しに出店してみたら、1週間の出店で100万円もの売上をあげることができまし

### 塚田水産の 練り物とは？

昔ながらの製法と現代の嗜好を掛け合わせた商品作りで人気を博す。季節ごとにさまざまな商品が展開されるが、淡路島産の玉ねぎの甘さが感じられる「玉ねぎ天」は人気商品の一つ。塚田さんが考案した「吉祥寺揚げ」は、さつま揚げにパン粉をつけて揚げた商品で、食べ歩き向けの製品として大ヒットした。





何から始める？ どう取り組む？

## 企業防災のススメ

第7回テーマ

### 効果的な防災訓練とは

「防災訓練」とは、災害時に適切な行動が取れるよう、知識や技能を身につけたり、設備や備蓄を整えたりする取り組み全般を指します。企業で実施する際は、まず「社内で被災したら何が起こるのか」を社員と話し合うことから始めましょう。例えば、倒れやすいものを整理したり、避難ルートや点呼を取る場所を確認したりといったことが挙げられます。さらに東京都では、大地震発生後は原則72時間の社内待機を求められています。そのため、全社員が3日間社内で過ごすために必要なものや環境について考えておくことが大切です。

訓練を形式的なものにせず、社員の防災意識を高めるためにも、訓練後は社員の意見を集め、改善点や成果を明確化すること。それを踏まえて、避難マニュアルや訓練内容を見直すことで、実効性のある防災訓練につながります。

辻 直美 (つじ・なおみ)

国際災害レスキューナース。阪神・淡路大震災での経験を機に、災害医療に目覚め、被災地で救命活動、被災者の心のケアに従事。現在はフリーランスのナースとして講演や防災教育をメインに行う。『最強防災マニュアル2025年版』(監修：辻直美ほか、発売：扶桑社)など防災にかかわる著書も多数。

今回の防災tips

### 楽しく取り組める

防災訓練を目指そう



恐怖を植えつけるよりも、楽しい体験とするほうが記憶に残りやすいもの。防災に関するクイズを出題したり、社内で宿泊まりする状況を想定したワークショップを行うなど、前向きに参加できる企画を考えましょう。

### 1分間スピーチで

防災について考える習慣づけ

防災訓練は月1回が理想ですが、難しければ、朝礼などで防災をテーマにした1分間スピーチを行うことから始めましょう。社員が順番に担当すれば、自分ごととして防災について考える機会となります。



障壁を突破した瞬間

## 催事に注力し、閑散期も利益を出せる事業体制に

た。昔、吉祥寺に住んでいて立川に引越した人たちが、想像以上に買いに来てくれたんです」

そこから立川伊勢丹に3か月に1度のペースで出店するようになったが、初回のように売れなかった。

「催事のお客さんは塚田水産の商品目当てに来店するわけではないので、商店街にある店舗と同じ売り方をしていてもだめだったのです。出店している他の店舗に話を聞くと、催事では客単価を上げることが重要だとわかったので、催事に商品を開発したり、複数商品をパックでまとめて販売するなど、工夫を重ねました」さらに、催事では弁当を購入する客が多いことに着目し、練り物と合わせて店舗で販売していた鰻のかば



黄色い看板が目印の塚田水産。店先に並ぶさつま揚げや吉祥寺揚げに、思わず足を止める人が絶えない。

焼きを弁当にして販売することにした。これが当たり、土用の丑の日には1週間で300万円を売り上げることができた。

「昔は、冬に練り物が売れるから夏は赤字でもいい」という考え方でやっていましたが、今後はそれではやっていけない。鰻弁当という夏の収入源を得られたことが、一つの転機となったと思います」

催事での販売に力を入れると同時に、飲食業への進出を図り、練り物以外の軸も模索し始めた。

「ラーメンのフランチャイズなど、飲食業をいくつか手掛けました。昔はおつまみの定番としてさつま揚げが購入されていましたが、今は食の多様化が進み、練り物市場が縮小す



店舗の奥に調理場があり、職人の手による作りたてのさつま揚げを購入することができる。

株式会社 塚田水産の  
これからの展開

自分の代で新たな事業の柱を打ち立て、将来的には練り物の売上比率を4割まで下げたいです。2023年には魚屋で使っていた建物を改装して、自社の練り物を使ったおでんを提供する立ち飲み屋をオープンしました。

売上に合わせて社員も増やしていますが、自分が入社した際に職人の高齢化が大きな課題だったので、若い世代を採用することを心掛けています。



る中では、新たな基盤を築く必要があると考えたからです」

コロナ禍では例外なく打撃を受けたが、新たな道筋を見出した。

「父から『いいものを売っていれば、口コミで売っていく』と教えられてきたので販促には力を入れていなかったのですが、コロナ禍ではむしろ販促が肝になると思い、SNSでの情報発信やイベント開催など、認知度を高めることに注力しました」

そうした努力の結果、2022年には新宿伊勢丹、2024年には麻布台ヒルズへの常設店舗の出店にもつなげることができた。

「常設店舗はブランディングにも大きく貢献しています。練り物事業の売上も伸びていますが、長期的な目線では新たな経営の柱となる事業作りは必須と考えています。塚田水産を長く続く店にしていきたいからこそ、新業態へのチャレンジは続けていきたいと思っています」

職場で  
食べたい

## おやつ&ごはん

リフレッシュ・会話のきっかけに最適な  
おやつやテイクアウトメニューをご紹介します！



富士桜ポーク肉まん 400円 (税込)

パクチャー好きには  
たまらない！



海老パクチャーまん 420円 (税込)

代々木上原の人気中華店の系列店として2024年7月にオープンした肉まん専門店。山梨県の銘豚を使った「富士桜ポーク肉まん」をはじめ、ここでしか食べられないラインアップが魅力。「海老パクチャーまん」は、たっぷり入ったパクチャーの香りが口いっぱいに広がる。

REI STEAMED BUN

れい すちーむど ぼん

代々木上原

☎03-6451-5523 ☎東京都渋谷区西原3-1-4トライアングル1F ☎11:00~20:00 (売り切れ次第閉店する場合あり) ☎日曜 (※不定休あり) ☎東京メトロ千代田線代々木上原駅から徒歩1分、小田急小田原線 代々木八幡駅から徒歩9分



肉まん 480円 (税込)

大きな具がごろごろ入って  
食べごたえ抜群！



五目まん 650円 (税込)

創業は昭和32年。受け継がれてきた伝統的な技で手作りされる中華まんが自慢の店。「五目まん」は、うずらの卵や海老、しいたけなど、大きな具がたっぷり入っており、満足度の高い一品。「肉まん」は長年愛されてきた人気メニュー。豚肉とキャベツの甘みを感じられる。

神楽坂五〇番 総本店

かぐらざかごじゅうばん そうほんてん

飯田橋

☎03-5228-8450 ☎東京都新宿区神楽坂4丁目3番地近江屋ビル1階 ☎11:00~20:00 ☎なし (※臨時休業の場合あり) ☎東京メトロ東西線 神楽坂駅から徒歩6分、都営地下鉄大江戸線 牛込神楽坂駅から徒歩5分、各線飯田橋駅B3出口から徒歩4分

注) 上記では、通常時の営業時間、定休日のみを表示しています。  
営業時間短縮および年末年始や夏期などの臨時休業日につきましては、各店舗にお問い合わせください。



## Q 大切にしている言葉は？

A 会社のスローガンである、「ともに創り、社会を前に進めよう」です。企業や自分の存在がなくなった後も、製品や価値が残るものを作りたいという思いを込めており、迷ったときには立ち戻るようにしています。

## Q 気分転換の方法は？

A 妻や子どもと過ごす時間が、何よりの気分転換になっています。家族といるときはリラックスできますし、子どもからアイデアをもらうことも多いです。彼らが応援してくれることが、日々の原動力になっているので感謝しています。

## Q 経営者として大事にしていることは？

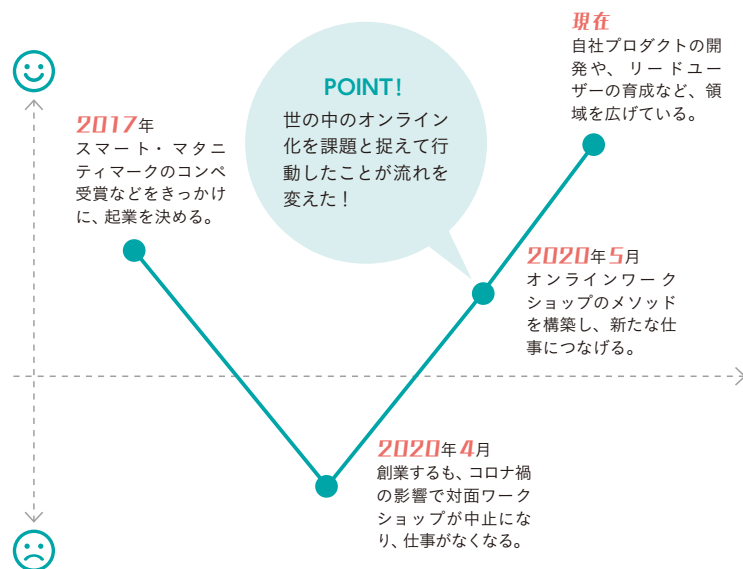
A 「責任を持って最後までやり抜く」ことです。多くの人の期待を背負っているからこそ、社会実装される仕組みづくりなど、5年後・20年後もユーザーに価値を提供し続けられるように、責任を持って取り組んでいます。



Profile たきざわ・けいた

設計事務所、企画会社、広告代理店を経て、インクルーシブデザイン・コンサルティングファーム PLAYWORKS株式会社を設立。サービスデザイン、ワークショップの豊富な経験やノウハウ、リードユーザーコミュニティを活用し、新規事業や製品開発、人材育成、組織開発の伴走支援を行っている。

### タキザワさんのモチベーショングラフ



から仕事の見込みもあった。ところが、準備が整って創業した2020年4月は、新型コロナウイルスが猛威を振るっており、事業の柱である対面ワークショップが一切実施できなくなる。資金は減り続け、先が見えない中で、タキザワさんは状況を打開すべく、ワークショップの新たな形を模索した。

「世の中全体が、対面イベントを実施できない」という課題があるなら、それを解決すればいいと考え、いち早く独自のオンラインワークショップの手法を構築し、発信しました。これが功を奏し、新たな仕事につなげることができました」

インクルーシブデザインのワークショップでも、オンラインならではの強みを見出すことができたという。

「画面をオフにすれば、視覚障害の有無がわからないため、バイアスにとらわれずに対話ができます。聴覚障害のある方とはチャットや筆談でやり

とりする中で、企業側が「伝わる」コミュニケーション方法を学ぶ機会にもなりました」

2022年には、自社プロダクトの開発にも着手。完成した「ココテープ」は、点字ブロックの設置コストや心理的ハードルの高さに着目して生み出された、視覚障害のある人のための歩行ガイドテープだ。

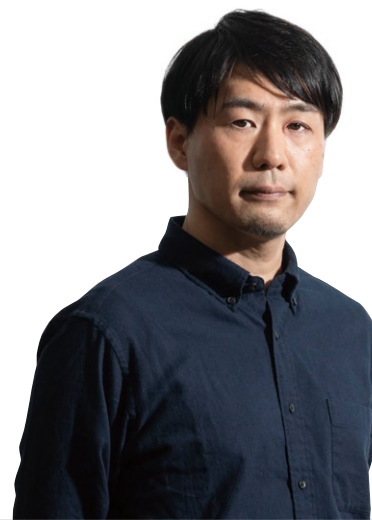
こうした実績を積み重ねていくことで、創業から5年が経過した現在では、経営を軌道に乗せることができているという。社会全体でインクルーシブやダイバーシティへの関心が高まる中、次に目指すのは「人を育てること」だ。

「リードユーザーは、自身の障害を客観視し、企業が求める価値のある情報に変換して伝える力が必要です。現在、そうしたスキルを学べるリードユーザーの育成プログラムを実施しています。将来的には、私のようなインクルーシブデザイナーの育成にも取り組んでいきたいと考えています」

vol.7

# TOKYO Startup History

現在活躍しているスタートアップ企業の経営者に、起業から現在までを振り返っていただき、そこで学んだことや大事にしていたことをうかがいました。



## インクルーシブデザインで新たな価値を創出する

PLAYWORKS 株式会社  
代表取締役  
タキザワケイタ氏

### Company Profile

PLAYWORKS 株式会社

創業：2020年

事業内容：インクルーシブデザインを活用した、新規事業やサービス・製品開発などのコンサルティング

URL: <https://playworks-inclusivedesign.com/>

### 障害のある人たちと共創してイノベーションを起こす

多くの商品やサービスは「平均的な利用者」を前提に設計されており、障害のある人や高齢者、妊婦などは想定されていないことが多い。「インクルーシブデザイン」とは、そうした従来のターゲットから外されてきた人々を、企画や開発の初期段階から巻き込み、より幅広い人にとって価値あるサービスを生み出すデザイン手法だ。

PLAYWORKS 株式会社は、インクルーシブデザインを軸に企業の新規事業・サービス・製品開発を支援するコンサルティングファームだ。大手企業を中心に、プロジェクトの目的に応じて障害当事者などを「リードユーザー」としてアサインし、リサーチやワークショップなどを通じて開発に奔走してきた。代表取締役のタキザワケイタさんに、事業への思いについて聞いた。

「障害者の困りごとを解決するだけでは、マイナスをゼロにするにすぎません。障害のあるリードユーザーと共創することで、マイナスをプラスにするイノベーションを起こすことを目指しています。また、インクルーシブデザインは多くの人を巻き込む分、その人たちの期待や思いを背負うことになります。だからこそ、サービスや商品を出すだけで終わらせず、世の中に長く提供し続けることを重視しています」

起業する以前、タキザワさんは広告代理店に勤務しながら、本業の傍らで社会課題に取り組むプロボノ活動<sup>※</sup>を行っていた。そこで開発した「ス



「ココテープ」は持ち歩き可能で、屋内であれば必要な場所に必要なときだけ貼って、視覚障害のある人の歩行をサポートする製品。

### オンライン化に真っ先に対応し危機をチャンスに変えた

「広告代理店では、新規事業や商品開発など大手企業の課題解決のためのワークショップデザインやファシリテーションを担当していました。プロボノ活動での成果をきっかけに、多様な人と価値を共創するスキルを活かし、社会貢献性の高い領域でビジネスに挑戦したいと思い、起業を決めました」

「リードユーザーは、自身の障害を客観視し、企業が求める価値のある情報に変換して伝える力が必要です。現在、そうしたスキルを学べるリードユーザーの育成プログラムを実施しています。将来的には、私のようなインクルーシブデザイナーの育成にも取り組んでいきたいと考えています」

独立を決めたときは、これまでのネットワーク

※ 仕事で身につけた専門的な知識やスキルを社会貢献に活かす活動のこと。

T.G.  
InfoLINE公式アカウント  
友だち募集中!

当協会では、LINE公式アカウントを開設しています。経営に役立つ情報や最新情報をタイムリーに配信しておりますので、皆さまこの機会にぜひ「友だち追加」をお願いいたします。

- 各種保証制度のご案内
- 経営支援メニューのご紹介
- 相談窓口のご案内
- 各種セミナー・イベント情報

## 便利なメニューもご活用ください!

トーク画面の下部に、便利なメニューボタンを設置しています。

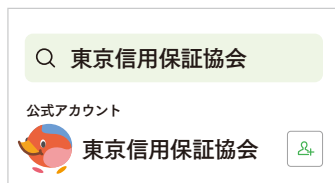
ホームページの「事業所一覧」など、ご利用の多いページにすぐにアクセスすることができます。ぜひご活用ください。



## 友だち追加方法

## 1 ワード検索から

「ホーム」または「トーク」画面上部の検索窓に「東京信用保証協会」と入力して検索し、追加してください。



## 2 ID検索から

「友だち追加」▶「検索」から「@tokyo-cgc」と入力して検索し、追加してください。



## 3 二次元コードから

下記の「二次元コード」を読み込んで追加してください。



お問い合わせ

東京信用保証協会 企画部広報課 TEL:03-6264-1695



## ● Editor's Note

吉祥寺の地で80年の歴史を紡ぐ塚田水産。伝統を守りつつ、変革を恐れず挑戦を続ける塚田社長の姿勢から、企業の持続的な成長や多角経営の可能性を強く感じました。

障害のある方や高齢者などの「リドユーザー」と共に社会課題に挑むタキザワ社長。「インクルーシブデザイン」という枠組みが、社会全体により広く、より長く浸透していくことを期待しています。(N)

## \ まるガモ応援隊 /



塚田水産でいろいろなさつま揚げを買ってきたまるガモたち。どれを食べようか悩んでいるみたい。

ご意見・ご感想は、以下までお寄せください。  
東京信用保証協会 企画部広報課  
〒104-0061 東京都中央区銀座6-17-1  
銀座6丁目-SQUARE 13階  
TEL: 03-6264-1695  
HP: <https://www.cgc-tokyo.or.jp/>

