

東北学院大学 経営学論集

2016年3月(第7号)

〔論 文〕

中京圏・順送りプレスTier2メーカーとの比較にみる東北自動車産業の可能性と限界
—三重県四日市市・伊藤製作所の事例を中心に—……………村 山 貴 俊 (1)

〔資 料〕

ビジネス・ケース 幸楽苑……………村 山 貴 俊 (41)

ビジネス・ケース 河北新報……………尾 田 基 (53)

平成27年度 東北学院大学経営研究所起業家シンポジウム
震災復興と経営者……………(69)

開会の挨拶

東北学院大学経営研究所所長・東北学院大学経営学部長 高橋 志朗

第一部 基調講演

第1報告 震災復興と経営者—積水ハウスの取り組み

積水ハウス(株) 代表取締役社長兼COO 阿部 俊則

第2報告 震災復興と経営者—サン・ベンディング東北の取り組み

(株)サン・ベンディング東北 代表取締役社長 加藤 義夫

第3報告 震災復興と経営者—好まれる社会人とは

(株)山一地所 代表取締役会長 渡部 志朗

第二部 パネルディスカッション

司 会：鈴木 好和(東北学院大学経営学部教授)

パネリスト：加藤 義夫, 渡部 志朗, 尾田 基(東北学院大学経営学部准教授)

秋池 篤(東北学院大学経営学部助教)

日時：平成27年6月26日(金)

会場：土樋キャンパス8号館5階 押川記念ホール

平成27年度 東北学院大学経営研究所シンポジウム
地域ものづくり中小企業の競争力構築と持続可能性……………(107)

開会の挨拶

東北学院大学経営研究所次長・東北学院大学経営学部教授 折橋 伸哉

第一部 基調講演

第1報告 ものづくり中小企業の競争力構築と持続可能性

東北学院大学経営研究所次長・東北学院大学経営学部教授 折橋 伸哉

第2報告 武内プレス工業の事業展開と経営戦略

武内プレス工業(株) 代表取締役社長 武内 繁和

第3報告 金型企業の体験的アジア戦略

(株)伊藤製作所 代表取締役社長 伊藤 澄夫

第4報告 広島地域における中小企業の可能性と課題

広島市立大学非常勤講師 岩城富士大

第二部 パネルディスカッション 中小企業の進化と持続可能性を考える

司 会：村山 貴俊(東北学院大学経営学部教授)

パネリスト：武内 繁和, 伊藤 澄夫, 岩城 富士大, 折橋 伸哉

秋池 篤(東北学院大学経営学部助教)

日時：平成27年10月24日(土)

会場：土樋キャンパス8号館5階 押川記念ホール

東北学院大学学術研究会

東 北 学 院 大 学

経 営 学 論 集

第 7 号

中京圏・順送りプレス Tier 2 メーカーとの比較にみる 東北自動車産業の可能性と限界

——三重県四日市市・伊藤製作所の事例を中心に——

村 山 貴 俊

1 はじめに

東北地方がトヨタ自動車の国内第3の拠点と位置づけられ、2012年にトヨタ系ボデーメーカーの関東自動車工業、セントラル自動車、ユニット供給会社・トヨタ自動車東北の3社合併により「トヨタ自動車東日本」(Toyota Motor East Japan, INC.; 以下、TMEJと略記)が宮城県大衡村に設立された。TMEJは東北域内からの部品、資材、サービスなどの現地調達化率の向上を掲げ、それを実現するための組織として2012年に「東北現調化センター」を設置した。2012年調査時点の外注部品現調化率は40% (内製を含む現調化率は57%) であったが、最終的にこれを80%まで拡大するという¹⁾。

現調化率の拡大に向けては、中京圏など自動車産業先進地のTier 1 による生産子会社の東北進出に加え、東北地方の地場企業や既存進出企業によるTMEJやTier 1 子会社への部品納入が進まなければならない。近時に至り、宮城県へのTier 1 子会社の立地が進んでいる²⁾。それらTier 1 子会社からTMEJへの部品納入、あるいはTMEJ内部でのエンジン組立の開始などを背景に、現調化率が60%程にまで上昇しているとの情報もある³⁾。しかし、Tier 1 子会社の進出などによって現調化率が上昇する一方、それらTier 1 子会社がどこから部品を調達しているか、という点にも目を向ける必要がある。例えば、図1に見られるように、それらTier 1 子会社が他地域から多くの部品を調達して東北域内で組立や加工を行っている場合、先に述べた現調化率の上昇は必ずしも東北にとって喜ばしいことではない。つまりTier 2 からTier 1 子会社への物流では他地域から多くの部品が運ばれてきているにもかかわらず (→①)、東北のTier 1 子会社がそれら部品を使って東北域内で加工・組立しTMEJに納入すると (→②)、その時点で全て現地調達部品になってしまう。図1に記されているように、東北のTier 2・Tier 3 からTier 1 子会社への部品供給 (→③) はわずか10%程度に止まるとの情報もある⁴⁾。

トヨタ国内第2の拠点の九州でも同様の傾向が見られ、付加価値の高い部品は域外から運ばれ

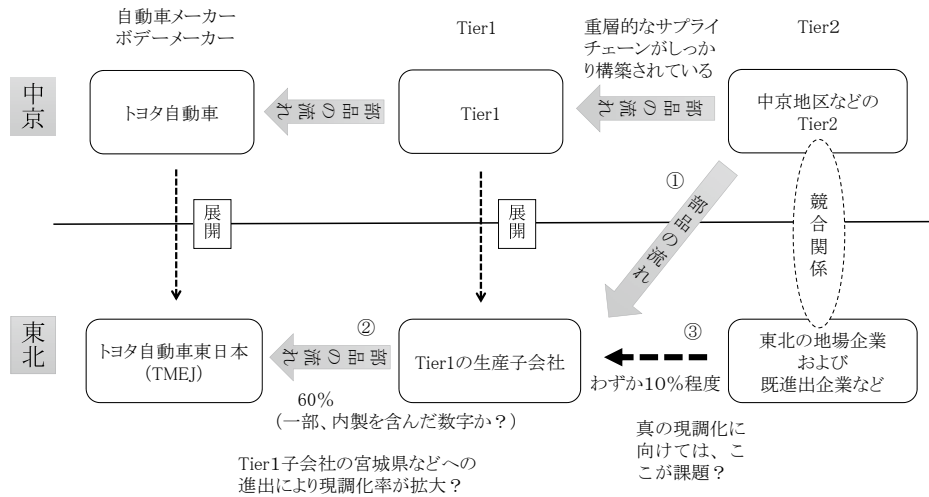
1) 竹下・川端 (2013)、村山 (2013c) およびTMEJ資料 (2012年10月) を参照。

2) 村山 (2013c) を参照。

3) 東北経済産業局 (2014) に記された数字を参照。ただし、この60%という数字が「外注部品現調化率」を指すのか、「内製を含む現調化率」を指すのかは不明。仮に後者「内製を含む」である場合はそれほど現調化率が伸びていない、前者「外注部品」である場合は現調化率がかなり伸びた、と異なる判断になる。合わせて、2015年6月17日の宮城県産業技術総合センター・萱場文彦氏による東北学院大学経営学部・総合講座での講演を参照した。

4) 東北経済産業局 (2014) を参照。

図1 東北におけるトヨタグループをめぐる現調化の動きの概略図



(注1) 本図では物流上の繋がりのみを示す。例えば竹下・川端(2013)は、物流に加え商流に着目し、どの主体が購買権限を握るかを明らかにしている。例えば、部品を納入する先が東北のTier1生産子会社であったとしても、Tier1本社が調達権限を掌握している場合は本社の購買方針やニーズを把握したうえで、そこに対して営業や提案を行う必要があるとする。本図のTier1、Tier2の区別は、あくまでも物流上の位置づけである。竹下・川端(2013)は、主に商流の観点からTier1、Tier2の区別を行っている。

(注2) 矢印②③の現調化率の数字は、東北経済産業局『平成25年度東北地域の自動車関連企業における立地動向調査』【企業間連携編】(調査実施機関:みずほ総合研究所(株)社会・公共アドバイザー一部)(2015年10月15日に東北経済産業局ホームページより印刷)に依拠。ただし、その現調化率の数字(推定)の参照・引用元が記されておらず、数字の正確さや根拠に不安が残る。しかし東北経済産業局のホームページで公開される公的資料であり、一定の信頼性があると考えられる。矢印②の現調化率60%は、TMEJの内製部品を含む数字なのかは不明である。また、矢印③の東北のTier2レベルの現地企業からの現調化率10%という数字は、九州地方の現調化部品に占める域内付加価値10%とも偶然一致するが、これについても参照・引用元が明記されておらず情報の正確さに不安が残る。

(注3) なお、上掲の東北経済産業局資料(調査実施機関:みずほ総合研究所)には、東北学院大学経営学部のシンポジウム配布資料や東北各県の産業振興担当者のアイディアからの参照・引用と思われる箇所が散見される。しかし参照・引用元が明記されていないため、東北経済産業局やみずほ総合研究所によるオリジナルな提言であるとの錯覚を読み手が起こす可能性もある。意図的な無断参照ではないと思われるが、いずれにせよ参照元や引用元の速やかな加筆が求められよう。

(出所) 上記の注(1)(2)に示した論文や資料を参照して筆者作成。ただし竹下・川端(2013)は、TMEJへのヒアリングと同社提供資料に依拠するため、原資料はそれらとなろう。なお竹下・川端(2013)によるTMEJへのヒアリングには筆者も同行させて頂いた。

てきているが、九州域内で最終の加工と組立を行うことで現地調達部品となり、現調化率が拡大してきたとの見方もある⁵⁾。また、合併前のユニット供給会社・トヨタ自動車東北の部品調達についても、同社が用いる800点の部品の大半は、愛知県の物流倉庫にいったん集荷されたうえ1日1回の船便（トラック5ないし6台分の量に相当）で仙台港まで運搬されていた⁶⁾。さらにTMEJ宮城大和工場（旧トヨタ自動車東北）でエンジン組立も始まったが、そこで組み付けられる部品の中で現地調達できたのは3点のみとの情報もある（2012年10月時点⁷⁾。このエンジン組立に先立ちトヨタ自動車東北が2011年10月に東北域内の企業向けに開催したエンジン分解展示会での展示部品数164を仮に分母に置いて計算すると、エンジン部品の現調化率はわずか1.8%に止まる（もちろんTMEJ自社内で内製される部品も一部あると推察され、それらを算入して現調化率を計算すると異なる数字になるだろう）。

前掲図1に見られるように、Tier1子会社による東北進出と同時に、それらTier1子会社に部品を納入できる東北のTier2クラスの企業群の奮起こそが、真の意味での現調化ならびに東北での自動車産業発展の鍵になる。しかし筆者らが東北地方で行った一連の調査によればトヨタグループと取引できる実力を有する東北の地場企業や既進出企業数は少なく⁸⁾、またエンジンの組み付け部品に占める現地調達部品の少なさが、TMEJやTier1生産子会社と東北域内のTier2との「ミッシングリンク」⁹⁾（切断された連鎖）（→③）を象徴している。

東北のTier2クラスの企業群が、現行モデル車ないし次期モデル車の部品を受注するためには、見積価格での圧倒的優位が求められよう。例えば、トヨタ自動車、TMEJ、東北に拠点を置くTier1など調達側による現調化の動きを分析した竹下・川端（2013）は、幾つかの物流・商流のパターンを挙げたうえで、どの主体が調達権限を握るかによって現調化の制約要件がそれぞれ異なってくることを明らかにしている。そのうえで同論文の結論部分では、生産費と物流費を合わせたトータルコストの低減ならびに部品価格の低下こそが現調化の大前提であり、そのために

5) 例えば九州地方の状況については、九州大学大学院工学研究院・目代武史准教授が執筆した目代・居城（2013）、目代（2013a）、目代（2013b）のほか、小林・丸川（2007）に所収の太田（2007）、西岡（2007）、藤樹（2007）がある。また本文中の「見方」というのは、2013年2月25日～2月26日に目代武史准教授が主導した九州地方での東北学院大学との共同調査の中で確認されたものである。例えば、九州のトヨタ関係者の話によれば、現調化率を算出する際の分子は「九州域内からの調達部品」（九州域内からの調達部品／全部品）であるが、その分子の「九州域内からの調達部品」に占める「九州域内での現地付加価値」はわずか10%に過ぎず、残り90%の付加価値は域外から来ているという（2013年2月26日のトヨタ関係者へのヒアリングより）。九州域内調達部品に占める現地付加価値10%という数字からは、部品の大半が域外から入ってきている状況が推察できる。またここからは、居城（2009）が指摘する、九州での「土地貸し、人貸し」（20頁）という実態が窺い知れる。なお、現地調達率の計算式については幾つかのバリエーションがある。例えば宮城県庁のホームページに掲載されている杉山正美「東北の自動車産業への期待と課題」（みやぎ自動車産業振興協議会記念講演；2011年10月27日）を参照されたい。

6) 村山（2013a）を参照。

7) 2012年10月25日のTMEJへのヒアリングより。ちなみに3つの部品は、タイミングチェーンカバー、オイルパン、コネクタチューブである。

8) 村山（2011）、（2013a）、（2013b）、（2013c）、（2014）、（2015）を参照。

9) 目代（2013b）、244頁より引用。

は東北の企業群によるVA・VEを駆使した「生産費の低減・・・(中略)・・・造り込み」¹⁰⁾が不可欠であると指摘している。調達側のどの主体が調達権限を握るかで営業・提案先や制約条件が変化することに加え、そもそも東北の企業群に安い見積価格を提示するコスト競争力が備わっていないければ受注はもとより商談することさえも許されない(つまり門前払いをくらう)ことを改めて認識しておく必要があろう¹¹⁾。

では、現状はどうなっているのか? 例えばトヨタ自動車でエンジン開発に従事し退職後に宮城県職員として企業の指導にあたる萱場文彦氏は、「非常に定性的な話になってしまい恐縮ですが、〔東北の〕地元の企業さんに自動車の部品の見積もりを依頼すると、三河のレベルに比べて、やはり高い価格が出てくるという声が聞こえてきます。値段が高いと、やはり発注には辿り着きません」¹²⁾(引用文中の〔 〕は筆者加筆。以下、同様)と述べる。また岩手県北上市で企業3社を連携させ関東自動車工業岩手工場への部品納入を成功させたコーディネーターの鈴木高繁氏は、「成功した理由は、Q〔品質〕のところもそうですけれども、実際にはコストに対して覚悟して臨んだ結果です。自動車産業の後進地域はこのような覚悟がなければ、新しいもの、特に自動車を取り入れることはできません」¹³⁾とし、コストと価格で覚悟したことを成功要因とする。

それでは、どれだけ安く(覚悟)すれば良いのか? 宮城県内でトヨタ自動車本体から新規で受注を勝ち取った数少ない企業の1つである地場中小企業A社の例を挙げる。同社は、元々ホンダ系Tier1メーカーやトヨタ自動車東北などに量産部品を供給できる実力を持っていた。A社は、既存メーカーが切削で出していた形状と機能をダイカストと簡単なプレス加工の組合せで実現し、既存メーカーの4割の価格を提示してトヨタ自動車広瀬工場への部品納入に成功した¹⁴⁾。また、我々が広島県で行った樹脂部品大手Tier1メーカーへの調査の中では、トヨタグループに見積を提示する際は、既存部品の5割の価格を示せば一応商談はさせてもらえるが、それでも受注に至るかどうかは分からないとの意見も聞かれた¹⁵⁾。これら限られた定性情報からの推察に過ぎないが、トヨタグループから部品の受注を目論む東北の企業は、見積時に少なくとも既存部品の

10) 竹下・川端(2013), 694頁より引用。

11) 2011年10月にトヨタ自動車東北がエンジン部品164品目の展示会を実施した。次いで2012年4月に関東自動車工業およびセントラル自動車は、東北地方の企業を対象に「アクア ボデー部品 分解展示・商談会」を実施した。後者では現調化対象と現調化非対象部品が色分け展示され、参加企業はそれら部品を手にとって観察でき、また関東自動車工業の開発担当が参加企業からの質問にも応じた。参加企業は、所定の用紙を用いて部品毎に参入の意志を示すことができた。参加企業は418社(424社という情報もある)であった。詳細は村山(2013c), 111頁を参照。可能性がある企業には見積価格を提示してもらい、TMEJ東北現調化センターのスタッフが、それら企業や工場を実際に訪問し、厳しい評価を行っていた(2012年10月25日のTMEJへのヒアリングより)。その後、トヨタ第3の拠点化の動きの中で東北に進出してきたTier1子会社も、自らが手掛ける自動車部品の分解展示を行い、東北域内での現地調達化の可能性を探っているという。Tier1子会社による分解展示については、2015年6月17日の宮城県産業技術総合センター・萱場文彦氏による東北学院大学経営学部・総合講座での講義を参照した。

12) 萱場(2013), 152-153頁より引用。

13) 鈴木(2013), 165頁より引用。

14) 2013年4月11日、2013年10月15日の宮城県のダイカストメーカーへの調査より。同社の技術力ならびに経営に関しては、村山(2011)がやや詳しく分析している。

15) 2009年2月25日の広島県Tier1メーカーへの調査より。

価格から5割安い価格を提示する必要があると考えた方が良さそう。

しかもこの価格条件を前掲図1に重ねて考えると（同図の楕円の競合関係）、自動車部品を専門に手掛けてきた中京圏や他地域の競合メーカーの価格から5割安くしなければならないことになる。5割となると、現場でのムダやムリを取り除く地道な改善活動だけで、どうにかなるレベルではない。そこでは生産技術あるいは部品設計の見直しなど付加価値連鎖のより上流へと遡る、いわゆるVA・VE活動の展開、さらには経営方法の抜本的改革が求められる。東北の地場企業や既存の進出企業がトヨタ自動車、TMEJ、Tier 1 子会社（厳密には調達権限を有する親会社）などから量産部品を新規で受注するためには、この既存部品の価格の5割という高い壁を乗り越えなければならないが、もちろんそれは容易なことではない。さらに言えば、そもそも自動車部品の経験が乏しい東北の企業には、どこから手を付け、どのような順序で、いかなる方法でそれを進めれば良いのかも分からないだろう。

そのような暗中模索から抜け出す1つの手段は、現調化の局面で競合することになる中京圏のTier 2の中でも特に強い競争力を有する企業の取組をベンチマークすることであろう¹⁶⁾。実は筆者らは、これまで東北での自動車産業の振興を検討するにあたり、九州や広島を取組との比較を行ってきた¹⁷⁾。もちろん調査先との関係の有無という調査実施上の諸事情もあったが、集積と実力で差があり過ぎる中京圏よりも、似通った前提条件を有する九州もしくは学ぶべき先駆者としての広島の方が、振興の在り方を考える際に参考になることが多いという一定の合理的判断があった。しかし東北でのトヨタグループの現調化という流れを改めて個別企業レベルに落とし込んで捉えると、それは中京圏などの既存企業群との価格競争に勝ち、中京圏などから運ばれてきている部品を東北の企業群が生産代替していくことを意味する。そこでは、「敵を知り、己を知れば、百戦殆うからず」という兵法の教えにあるように、まず競争相手となる中京圏Tier 2の実力を窺い知ることが不可欠となろう。前掲の竹下・川端（2013）は、現調化の流れに東北の企業群がうまく応えるにはVA・VEによるコストの低減と造り込みが不可欠だと主張していたが、実際にどのような活動や取組が求められるかは明らかにしておらず、竹下・川端らも「抽象的な可能性」¹⁸⁾を指摘したに過ぎないと結論づける。本稿は、その抽象的な可能性をより具体的に論じることが狙いの1つであり、中京圏Tier 2のVA・VE活動はもとより、生産技術の水準、立地要件、国際分業、それを支える経営者の独自発想などを順に解明し、それらとの比較を通じて東北の企業群による参入の可能性や限界などを示したい。

筆者は、自動車部品で優れた実績を上げる三重県四日市市の順送りプレス・冷間鍛造量産部品および金型メーカーの（株）伊藤製作所を訪問し、同社社長・伊藤澄夫氏（以下、伊藤氏と略記。必要に応じて澄夫氏とも記す）の考え方と実践に学ぶ機会に恵まれた。伊藤氏は、苛烈な国際競争

16) Grant (1995) も、無形ゆえ捉えるのが困難な企業の能力を客観的に測定する1つの手法として「ベンチマーキング」(benchmarking) (p.133)、すなわちライバル企業間での厳密な比較酌量が重要になるとの見解を示す。

17) 折橋ほか（2013）を参照。

18) 竹下・川端（2013）、695頁より引用。

の中で日本企業が団結して日本の製造業の競争力を維持することが大切になると自著や講演の中で力説しており、また東北の自動車産業が抱える問題にも理解を示し、「自分たちに出来ることがあれば協力したい」¹⁹⁾との考えを持っていた。そのため今回東北への提言という趣旨で、伊藤製作所の取組そして伊藤氏の経営の考え方を学術論文として公刊することを快諾頂けた。

さらに伊藤製作所の調査を進める中で、同社が収益力を兼備する強いコスト競争力を有しており、かつその競争力の源泉は多様かつ複雑であることが分かってきた。これら源泉を研究者の視点から1つずつ解明し、その関係を整理したうえで全体像として示すことができれば、東北の企業はもとより、今回調査に協力頂いた伊藤製作所の経営にも少なからず役に立てるのではないかと考えた。

以上のことから、本稿の目的は次の2点となる。

【目的1】

中京圏の中でも特に注目されている伊藤製作所の競争力の源泉を明らかにし、その強さの秘密を探る。そこで明らかにされた競争力の源泉は、中京圏Tier2クラスの企業との競争に勝ち、東北の企業が部品生産を代替（すなわち東北で現調化が進展）する必要条件となる。合わせてそれは、分析対象である伊藤製作所にとっても、自社の競争力の源泉が何かを改めて理解する一助となる。

【目的2】

中京圏の自動車部品を手掛ける企業の競争力との比較の中で、自動車産業への新規参入を目論む東北の企業群の可能性と限界ならびに今後の方策を具体的に明らかにする。

2 伊藤製作所の競争優位性

ここでは、三重県四日市市にある自動車部品Tier2メーカーの伊藤製作所の事例を取り上げ、同社の競争優位の源泉を多層的に解明していくこととする。競争力を有する企業というのは、総じて多数の源泉を持ち、それらが複雑に絡み合うことで全体の強みが創出されている。言い換えば、その複雑性こそが他社による模倣を困難にし、強い競争力の持続を可能にする²⁰⁾。

以下、まず(2.1)同社の歴史を概観したうえで、(2.2)同社の生産技術の中核をなす順送りプレス金型と部品生産の特徴、(2.3)同社の立地条件、(2.4)同社社長による経営の独自発想、さらに(2.5)部品生産でのVAならびに部品設計でのVEの有り様を明らかにする。そのうえで最後に(2.6)同社の競争力源泉の複雑な繋がりを明らかにし競争力の全体像を示す。

2.1 会社の成り立ち

同社の事業の歴史を扱った多数の文献や記事が既にあるため、詳細はそれらを参考にして頂

19) 2015年11月11日の伊藤澄夫氏からの助言より。

20) 例えば、Barney (1991), Grant (1995), ch.5およびReed and Defillippi (1990)などを参照。

き²¹⁾、ここでは小稿での分析に必要な最低限の記述のみに止める。同社の会社概要は、表1の通りである。

同社は、現社長・伊藤澄夫氏の父・正一氏により、1945年12月、漁網機械や撚糸機械の戦災復興事業として創業された。1957年7月に資本金150万円で（株）伊藤製作所が設立される。現在の同社の中核技術をなす順送り金型に参入する契機は、創業15年目（1960年）に父・正一氏が某大手家電メーカーの下請工場を見学したことにある。その時の父・正一氏と息子・澄夫氏の会話が興味深いため、少し長くなるが引用しておきたい。

表1 （株）伊藤製作所の概要

創業	昭和20年12月
代表者	代表取締役 伊藤澄夫
資本金	5,000万円
従業員	84名
本社	三重県四日市市広永町
工場	金型工場、第1・2工場、第3工場、第4工場、第5工場
事業内容	順送り金型、精密プレス部品加工、部品組立
子会社	（株）イトン（資本金1,000万円、順送り金型設計、専用機設計、ダイセット製作）。 ITO-SEISAKUSHO PHILIPPINES CORPORATION（3,000万ペソ、順送り金型製作、プレス部品加工、部品組立）。
合弁会社	PT. ITO SEISAKUSHO ARMADA（資本金300億インドネシアルピア、伊藤製作所51%出資／PT. MEKAR ARMADA JAYA49%出資、順送り金型、プレス加工）。

（出所）伊藤製作所ホームページ（<http://www.itoseisakusho.co.jp>; 2015年10月18日アクセス）およびPT. ITO SEISAKUSHO ARMADA提供の資料より筆者作成。

21) 同社へは三重県四日市市の本社に2014年8月7日、2015年8月6日の2回、インドネシア合弁会社PT. ITO SEISAKUSHO ARMADAに2014年10月13日に訪問した。また、2015年10月23～24日には仙台にて同社社長・伊藤澄夫氏と2日間にわたり対話した。その他、同社に関しては、様々な文献、雑誌記事、新聞記事がある。それら公開資料の一覧は伊藤製作所ホームページ（<http://www.itoseisakusho.co.jp>; 以下URLの表記は省略）に掲載されている。その中で特に参考になったのは、同社社長の伊藤氏自身が執筆された伊藤（2004）である。同社の事業展開を扱った新聞・雑誌記事の多くが、伊藤（2004）を参照していると思われる。学術的な分析としては滋賀大学経済学部教授・弘中史子氏による一連の業績がある。例えばリエンジニアリングという観点から同社の経営を分析した弘中（2012）および伊藤氏へのインタビュー記録に基づく弘中（2001）がある。いずれも伊藤製作所ホームページから原文を入手できるため、同社の経営に興味がある方は、一度は目を通すべきであろう。その他の参照・引用した文献、雑誌記事、新聞記事は、都度、注記する。なお小稿を執筆中の2015年10月に伊藤（2015）が公開された。小稿の内容と重なる部分は多いが、伊藤（2015）が同社経営に関する経験的分析を行っているのに対し、小稿はその経験を学術的観点から分析することを意図している。なお伊藤澄夫氏には本稿の草稿に目を通して頂き、事実や数値の最終確認に加え有益な助言も頂いた。

父〔正一氏〕：おい澄夫、オレはどうしてもあの仕事をしたい

私〔澄夫氏〕：あれでは分かりません。あれって何？

父：こないだM社のプレス加工をしている下請けを見に行ったら、凄い金型が動いっとった。あの金型を作ったら良い部品が安くできるし、お客も喜ぶぞ

私：どんな型？

父：オレは金型でプレス加工したら、製品は下に落ちるものと思とった。そやのにカス（スクラップ）が下に落ちて、製品が上で動きながら、最後に右の箱に吹き飛んどったぞ。ほんとにびっくりした

私：そんな仕事をするには大金が要るのではないの？

父：どうせ裸一貫から始めたんや。失敗しても元々や。絶対にしたい²²⁾

「カス（スクラップ）が下に落ちて、製品が上で動きながら、最後に右の箱に吹き飛んどったぞ」²³⁾の部分が、すなわち順送り金型によるプレスを指す。その後、正一氏は、「仕事もそっちのけで情報を取るため、頻繁に金型屋や機械メーカーの見学を熱心に行っていた」²⁴⁾という。

1963年10月には順送りプレスの金型設計を開始し、澄夫氏が大学を卒業する前年の64年8月に資本金を500万円に増資のうえ黄金町に新工場を設立し、プレス金型製造のための機械を増設した。そのうえで、大学を卒業したばかりの澄夫氏が、金型部門のすべてをまかされた。

順送り金型を手掛ける企業は当時まだ珍しく、先例や参考書も少ない中で、順送り金型の試作に取りかかるが、まさに苦労の連続であった。父・正一氏からは3～4年は利益が出ないだろうから漁網機械部門から援助すると言われたが、完成した金型の検収までに4～5回もやり直しを求められ、「全ての銀行からも見放され、いくら努力しても金がショートする状況」²⁵⁾に陥った。正一氏、澄夫氏ともに倒産を覚悟した時、政府系金融機関から運よく1,000万円の融資が受けられた。その資金も「残り100万円を切り、金がなくなる寸前に」²⁶⁾ようやく得意先から技術を認めてもらい、何とか息を吹きかえたのである。

同社沿革を見ると、1979年頃から設備の増強と高度化を順次進めていくことになる。伊藤氏は、日本金型工業会代表として自ら参加した海外調査の結果を報告した『中国金型実態調査報告書（プレス調査班）・・・本当に金型でも中国に追いつかれたのか・・・』²⁷⁾の中で、力を蓄えた日本の金型企業が1980年代に設備投資を積極的に進めたことで、日本の金型企業の近代化・合理化が始まったと分析する。

同社では、79年から5ヵ年で大型自動プレス4台、NCフライス盤4台、ワイヤーカット4台

22) 伊藤（2004）、45頁より引用。

23) 同上書、46頁より引用。

24) 同上書、46頁より引用。

25) 同上書、48頁より引用。

26) 同上書、49頁より引用。

27) 伊藤澄夫氏が執筆した同報告書の原文は、伊藤製作所ホームページから入手可能である。

を増設、82年12月に金型製作用の自動プロとMC（マシニングセンタ）を導入、83年8月に客先ニーズに対応してCAD/CAMを導入、同年10月に金型製作用の100本ツールMCの増設を行っている。85年3月に高速自動プレス5台とマルチペーサ1台を導入、86年12月にプレス専用工場（2,100㎡）を新設した。86年5月には先代社長の正一氏に代わり澄夫氏が社長に就任した（正一氏は会長に就任）。

このように80年代には設備投資が積極的に進められたが、その狙いについて、社長就任直後の1987年に澄夫氏が雑誌インタビューの中で次のように語っていた。澄夫氏は、プレス部品のサイズは手のひらの大きさまでに限定しつつ、精密化、高速化そして生産の無人化を進めると述べていた。精密化と無人化にこだわる理由として、近接国・韓国とのコスト競争への危機感を挙げていた。同社にCAD研修に来ていた韓国人の技術者の優秀さと近隣諸国の賃金の安さに触れながら、「我々の得意先〔すなわち自動車メーカーやTier 1〕は精度が高く、コストメリットがあれば海外でも発注すると考えた方がいいでしょう」²⁸⁾と分析していた。すなわち、1980年代中盤に早くも日本の取引先（自動車メーカーやTier 1）による海外発注が進むと予測したうえで、無人化と精密化の推進こそが国際競争を生き残る鍵になると捉えていたのである。インタビューの中では、企業規模に関するこだわりも示されており、社員数を70名までに抑えながら生産能力を拡大することがコスト競争力を維持する肝になると述べていた。実は1980年代中盤に下した精密化、無人化そして社員数に関する判断が、次項以降で述べる同社のその後の経営ならびに競争力構築の有り様を強く規定していくことになる。まさに澄夫氏は、1986年の社長就任直後から、経営環境の変化を先読みしたうえで経営に対する自らの考え方を打ち出し、同社を牽引していったのである。

さらに90年11月に自動設計システム、ワイヤーカット4台、91年11月に本社金型工場（960㎡）、恒温室（336㎡）の建築およびMC 2台の導入、92年3月にMC 2台の導入など、1990年代初頭には金型製作用の設備と建屋の増強を進めた。そして同社の国際事業展開については改めて別稿で詳しく論じることにはしたいが、1995年12月、中国系フィリピン人との合併によりフィリピンにイトーフォーカスを設立した（2003年には合併解消により100%子会社となる）。97年に、この合併会社への設備移転に伴い、プレス9台、CAD/CAM 3台、MC 2台、ワイヤーカット2台、NCフライス、3次元測定機を導入した。

2000年代に入っても投資が継続され、01年4月に自動プレス14台（300トン他）を導入、05年3月にプレス第2工場（936㎡）、07年6月にプレス第3工場（612㎡）を新設し、同年9月に自動プレス12台（アイダPMX300トン、アマダPDL300トン他）を導入した。09年1月に自動プレス8台を導入し、2010年12月にプレス第4工場、13年3月にプレス第5工場を新設した。13年にはインドネシアに第2の海外拠点となる合併会社PT. ITO SEISAKUSHO ARMADA（伊藤製作所=51%、PT MEKAR ARMADA JAY=49%）を設立した。

このように2000年代には、自動プレス機と建屋の増強が進められたが、この経緯について伊藤氏は次のように説明する。「このあたり〔中京圏〕では、プレス部品の量産企業と比較し、金型専門企業は大変厳しい。金型の場合、〔仕事が忙しくなる〕モデルチェンジ時は400～500万の価格で

28) 『三重県中小企業情報センター』1987年5月号より引用。

金型を受注できるが、発注が減少する時期には300万円前後の価格で仕事を取り合う。金型企業は、トライ〔試し打ち〕をするため数種類のプレス機を導入している。売り上げと受注の平準化のため、それらのプレス機を使い部品の量産もやるべきだ。金型製作では2千万円前後の機械を使っても1時間の付加価値が3,000円しかないが、プレス量産部品では1,000万円の機械で金型加工の数倍稼ぐ例が少なくない。以前は〔同社の〕金型とプレス部品の割合は付加価値ベースで50:50であったが、今〔2015年〕はプレス加工部品の比率が95%を占める」²⁹⁾と言う。

すなわち、モデルチェンジ時に引き合いがある金型だけでは仕事が平準化できず、閑散期には価格をめぐる過当競争に陥る、しかも金型製作用の試作プレス機を既に導入しているなどの判断で、同社は、2000年代に量産用プレス機を順次増設し量産部品の生産体制を整えた。もちろんプレス部品の価格競争も苛烈を極めるが、それについて伊藤氏は「確かにプレス屋の価格は厳しいが、品質管理や常に合理化を進めることで利益は確保できる」³⁰⁾と言う。また、品質に厳しい中京圏の顧客からも同社の品質管理体制は高い評価を得ていると伊藤氏は強調する。

なお同社ホームページならびに伊藤氏へのヒアリングに基づき2015年時点での同社国内拠点の設備の状況を確認しておくと、金型工場では、CAD/CAM関連5台、MC 7台、ワイヤーカット10台、NC放電加工1台、NCフライス盤2台、平面研磨5台、成形研磨機3台、治具研削盤1台、ラジアルボール盤3台、トライプレス5台、鏡面ラップ機1台、ドライホーニング機1台が主たる設備である。プレス工場では、最大600トンから最小15トンまで97台のプレス機があり、600トンが1台、300～400トンのクラスが8台、110～250トンのクラスが40台、15～80トンのクラスが48台となっている。その他、三次元測定機3台、形状測定器2台、引っ張り試験機1台、面粗さ測定器1台、画像測定機3台、デジタルマイクロスコープ1台、デジマチックインジケーター1台を擁する。企業規模に比して、プレス機の数が多いと思われるが、その理由は後ほど詳しく説明する。

ちなみにプレス機のトン数は110～300トンクラスが中心で、やはり手のひらサイズの精密部品が主であり、この点でもこれまで電機・電子中心で小さな部品しか手掛けたことがない東北のTier 2クラス候補の企業が学ぶべき好例となろう。

2.2 生産技術の優位性³¹⁾

2.2.1 順送り金型・プレスの特徴

以下、同社の競争力を解明していくが、競争力の源泉は1つに絞り込めるわけではなく、多層的かつ複合的に成立することを改めて確認しておきたい。しかし言語表現の特性上、それらを1つずつ順に捉える必要があり、まずは同社の生産技術の中核をなす順送りプレスの特徴とその技術

29) 2015年8月6日の伊藤澄夫氏へのヒアリングより。

30) 同上より。

31) ここでの記述は、特に注記がない限り伊藤澄夫氏への2回のヒアリング（2014年8月7日、2015年8月6日）、インドネシアの合弁会社PT. ITO SEISAKUSHO ARMADA副社長・川崎剛司氏へのヒアリング（2014年10月13日）、および伊藤製作所本社品質管理部課長・小竹良一氏へのヒアリング（2014年8月7日）に依拠。

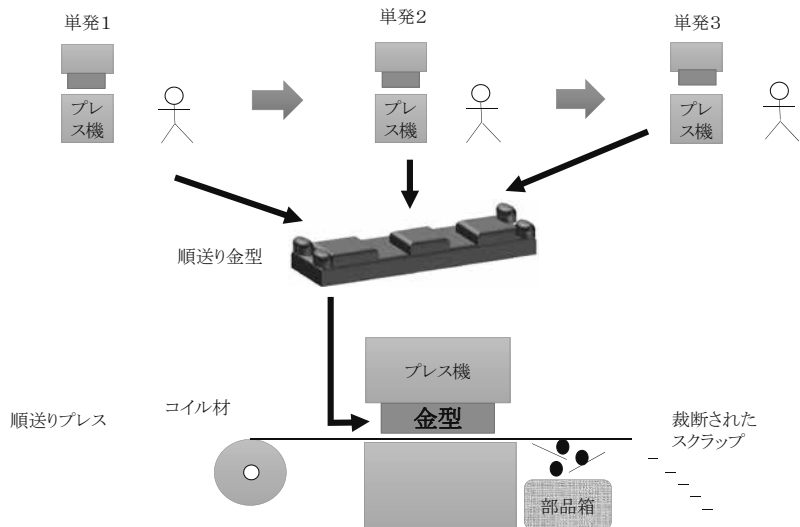
的な優位性を探る。

プレス技術も様々あるが、単発のプレスと同社が得意とする順送りプレスとを比較することで、その特徴を捉えたい。順送りプレスという生産技術を極めて単純に説明すると、図2のように複数の単発プレスで行う加工を1つの金型の中に同ピッチ（間隔）で連続して配置し、プレス1回転毎に金型の中で部材を1ピッチずつ後ろに送り、写真1のように順を追って最終の形状へと加工する。材料のコイル材はプレス機に自動供給され、最終形状が打たれた時点でコイル材から部品が切り離され部品箱に自動で納まる。部品が打ち抜かれた後のコイル材は細かく裁断され、地下ピットに敷設されたベルトコンベアで工場外に自動搬出される。

多段階のプレス加工が必要になる複雑な形状の部品を作る場合、単発では数台のプレス機を順に並べて人手などで次工程のプレス機に仕掛品を送るのに対し、順送りでは複数工程が統合された金型と1台のプレス機で部品を連続加工できる。近時、600トン級の大型のプレス機を用いるような場合、1つの金型に10～25の複雑な工程が組み込まれる³²⁾。すなわち金型の中に多工程を統合する点こそが、順送り金型・プレスの重要な特徴といえよう。

順送りのメリットとして省人化が挙げられる。単発プレスを複数台並べて加工する場合、機械操作と同時に仕掛品を次工程に送るための工数と人員が基本的に必要になるが、順送りではこれ

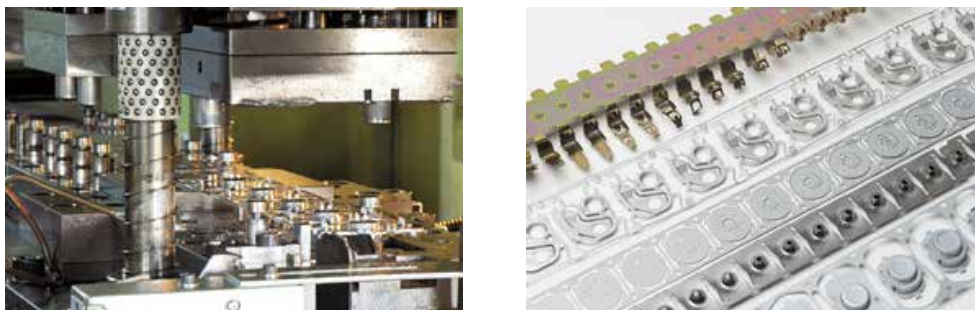
図2 単発プレスと順送りプレスの違い



(出所) PT. ITO SEISAKUSHO ARMADA副社長・川崎剛司氏による説明
および伊藤製作所本社工場での観察などを参考にして筆者作成。なおプレス金型の技術を理解するために山口（2008）も参考にした。

32) 『プレス技術』2006年2月および伊藤澄夫氏提供の情報に依拠。なお雑誌『プレス技術』については、国会図書館ならびに東北大学図書館のデータベースで所蔵を調べたがバックナンバーがなかった。そのため、伊藤製作所ホームページに掲載されている上記記事の本文を参照した。

写真1 順送りプレスによる加工工程



(注) 左側の写真は順送りプレス機と金型，右側がプレス部品の工程サンプル（スケルトン）。
(出所) 写真は伊藤製作所ホームページより許可を得て転載。

らが不要となる。この省人化の効果は後ほど具体的な数字で説明する。また高速化も進み，単発プレス3台で毎時500～600個の生産数量を，順送りプレスに置き換えると毎時3,000～20,000個も打てるようになる³³⁾。例えば同社が手掛ける車載用DVDのベース部品のタクトタイムは1秒であり，毎時3,600個を生産している³⁴⁾。加えて省エネにもなり，これを具体的な数字で表すと，電力1kwで単発は20個しか打てないが，順送りなら100個打てるという³⁵⁾。

一方，順送りは，金型の設計と製作，さらにプレス機と金型の組み合わせに関して高い技術力，スキルそしてノウハウが求められる。例えば，プレス金型設計の教科書には順送りプレスは「最も効率のよい加工法」³⁶⁾である反面，「さまざまな内容を金型内に盛り込むため，金型の設計・製作は難しいものとなる。順送金型設計では，レイアウト（ストリップレイアウト）設計と構造設計がほかの金型に比べて検討すべき内容が多くあり，単純な説明で理解しにくい部分もある」³⁷⁾と記されている。

また伊藤氏は，アジア各国での視察を踏まえ，金型の技術格差について次のように分析している。まず樹脂成形の金型では，アジア各国や中国のメーカーの技術力がかなり進歩しており，日本の優位性はすでに失われている。伊藤氏いわく，日本の工作機メーカーが販売するMCには金型製作のノウハウが詰まっているため製品の3Dデータを入力すると良質な樹脂成形用の金型が自動で出来てしまうが，プレスの金型については「機械加工20%，設計力と経験が80%で，機械の力よりも人間の経験値の部分が多い」³⁸⁾ため，まだ日本の企業が優位性を保てられる。大物ではなく特に精密プレスの金型で優位性が残り，さらに「順送りの金型となるとドイツと日

33) 2014年10月13日のインドネシアの合弁会社PT. ITO SEISAKUSHO ARMADA副社長・川崎剛司氏へのヒアリングおよび2015年11月11日の伊藤澄夫氏からの助言より。

34) 2014年8月7日の伊藤澄夫氏へのヒアリングより。

35) 2015年8月6日の伊藤澄夫氏へのヒアリングより。

36) 山口（2008），46頁より引用。

37) 同上書，45頁より引用。

38) 2015年8月6日の伊藤澄夫氏へのヒアリングより。

本が断トツに強い」³⁹⁾ という。また同社のインドネシア合弁会社・副社長の川崎剛司氏は、「インドネシアのローカルの順送りのメーカーは無いとは言えないが、数は少ない」と同地の状況を分析する。

ちなみに金型製作は、1991年3月に設立された子会社イトンが担う。この子会社設立の狙いについて、伊藤氏は「設計部門と製作部門の棲み分けを図るのが狙いです。イトンでは先ほどの自動設計システムを利用した金型設計とNC機械の加工データを製作し、伊藤製作所でダイセットや各種プレートの加工を行う」⁴⁰⁾ と説明する。

同社品質管理部課長の小竹良一氏は、順送りプレスの難しさの1つは「プレス機の選定」⁴¹⁾にあると言う。製品によってプレスの動きや速度を細かく変える必要があり、例えば「最後だけゆっくり成形時に減速させる」⁴²⁾といった微妙な調整を行うため、製品形状に合わせたクランク、ナックル、リンク、サーボモーターなど各種プレスと金型の組合せへの高いレベルでの判断が求められる。

金型製作の高度化のために同社は、他社に先駆けて投資を行い、それぞれの時代の中で最新鋭の設備の導入ならびに生産技術の新たな使い方に挑戦してきたことが幾つかの記事の中で紹介されている。業界雑誌のインタビューの中で、伊藤氏は、当時主流であったワイヤーカットに加えて1979年にNCフライスによる金型加工を開始し、そこで技術者が苦勞しながら手書きでプログラミングを行ったことが、83年のCAD/CAM導入時のシステム選別やその後の稼働に大いに役立ったと述べていた⁴³⁾。また当時40本のツールでも扱いが難しいとされる中、83年に100本のツールチェンジャーを備えたMCを導入した⁴⁴⁾。これら各時代における金型製作の最新設備への先行投資と新たな利用法の検討は、同社の競争力を理解するうえで不可欠な要素である。ちなみに金型製作を担う子会社イトンは、過去に自動設計システムや短納期生産システムに関する他社向け有料セミナーも開催するほど同分野で高い技術力を持っていた。

2015年8月の工場見学の際に、伊藤氏が、金型製作設備の中で特に詳しく説明してくれたのが大型研磨機である。この大型研磨機は、おそらく金型の大型化への対応の1つと推察される。同機では金型を2.5mほど動かしながら研磨をかけるが、金型の四隅で実測した平面誤差はわずか5ミクロン（ちなみに細い髪の毛で50ミクロン程度）とされる。近時、600トンのプレスで型の中に10～25の複雑な工程を組み込むような段階にあり、更なる設備の高度化が求められている。伊藤氏は自らで海外を精力的に視察する中で感じ取った外国メーカーの追い上げに対して、一歩先を見据えた投資を行うことを常に意識している。ちなみに、これら海外勢の追い上げへの素早

39) 同上より。

40) 『プレス技術』1992年10月の記事に伊藤澄夫氏が一部加筆したものから引用。

41) 2014年8月7日の品質管理部課長・小竹良一氏へのヒアリングより。

42) 同上より。

43) 『プレス技術』1992年10月を参照。

44) 『NC加工技術研究会』1998年3月号、『プレス技術』1992年10月を参照。なお、『NC加工技術研究会』については、インターネットで検索をかけたが、2015年10月時点で雑誌や報告書などの存在を確認することはできなかった。そのため、伊藤製作所ホームページに掲載されている同資料の内容を参照した。

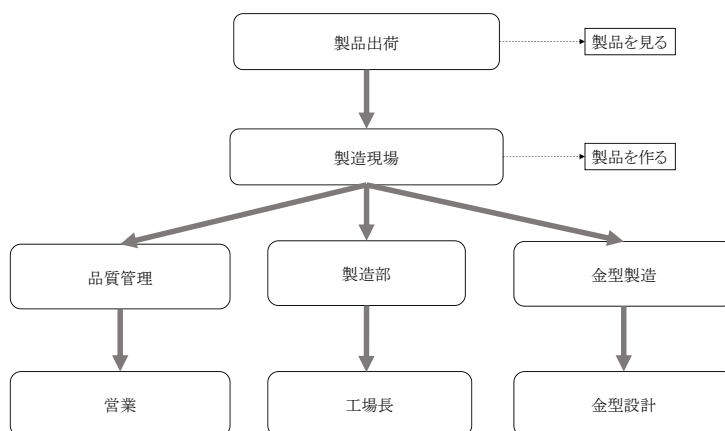
い「感知」(sensing)⁴⁵⁾と、それに基づく最新の生産技術への継続投資も、伊藤氏の経営の1つの特徴といえよう。

次いで、品質管理部課長の小竹氏によれば、「[一人前の]金型職人になるには10年位の期間」⁴⁶⁾が必要である。同氏によれば、伊藤製作所では各人の適性に応じて大きく3つのキャリアパスが用意されており、図3のように、最初に出荷を担当し「製品を見る」、次に製造現場に入り「製品を作る」までを共通に経験した後、個人の適性に応じて、品質管理から営業へ、製造部から工場長へ、そして金型製作から金型設計へというパスに分かれる。言うまでもないが、設備への継続投資だけでなく(『日刊工業新聞』2014年2月25日付によれば、同社は毎年1,500万円を技術と設備に継続的に投資しているとされる)、それら技術をより効果的に使いこなせる人材を地道に育て、金型やプレスに関する高度なスキルとノウハウを蓄積していくことが同時に求められるのである。

2.2.2 機能の高度化

さらに近時に至り、順送りプレスの機能高度化が進んでいる。例えば、同社は、「打ち抜きプレスによる細穴加工」という連続するプレス工程の中で4ミリの板厚に0.8mmの細穴を開けたり、その他、金型の中で部品にネジを立てたり、裏から持ち上げリベットを立てたり、ナットを部品にかしめたりする、いわゆる連続複合加工を実現している⁴⁷⁾。通常はプレス後にドリルによる穴あけやナットのかしめという追加工程が必要になるところを、後工程の作業を順送り金型の中に統合してしまうことで工数とコストの大幅な削減を達成する。

図3 伊藤製作所におけるキャリアパスのパターン



(出所) 2014年8月7日の品質管理部課長・小竹良一氏との工場見学の際の会話および2015年10月23日の伊藤氏へのヒアリングに基づき筆者作成。

45) Teece (2009), p.9 (邦訳書, 10頁) より引用。

46) 2014年8月7日の品質管理部課長・小竹良一氏へのヒアリングより。

47) 伊藤製作所ホームページを参照。

また打抜き・絞り・曲げなどに適した板金加工と、据込み・しごき・押し出しなどに適した冷間鍛造の利点を組み合わせた「板鍛造」と呼ばれる技術により、これまで切削加工で出していた精密な形状を1つの型の中で連続して作れるようになっている。板鍛造部品加工では、金型のノウハウに加え、その加工に見合う剛性の高いプレス機の導入が必要になる⁴⁸⁾。この生産技術により、例えばダイカストと切削の組合せで作られていた部品を、順送りに置き換えることが可能になる。余談であるが、対するダイカストも生産技術の高度化（凝固法、半凝固法など）を進めており、プレスや鍛造の仕事を代替しようと試みている。まさに部品産業の中では、1つの生産技術内（例えばプレス内）の競争だけでなく、異なる生産技術間（プレス、鍛造、鋳物、ダイカストなど）での取扱部品の奪い合いという激しい攻防が繰り広げられている。そのせめぎ合いの中で、順送りのプレス・冷間鍛造の生産技術は、「金属の切削やロストワックス、研磨という手間のかかる工程を、プレス加工に置き換える」⁴⁹⁾という方向で開発が進められている。なお、これら新しい生産技術を用いた新提案のコスト面の優位性は、後ほど詳しく説明する。

以上の考察を踏まえ、同社の順送り金型・プレスという生産技術の特徴は、次のように整理できるだろう。順送りという生産技術には、金型への多工程の取り込みと作業の自動化による、省人化、工数削減、省エネという優位性が備わる。さらに近時の生産技術の高度化を通じて、切削、研磨、穴あけ、かしめ、といった後工程にある作業の取り込みによる更なる工数削減や（切削レスによる）材料損失削減が進められている。そして、それら技術を支えているのが、同社および子会社による金型製作やプレス機への積極的かつ継続的な設備投資、そして長期的視野での金型技術者の育成ならびに彼らを通じたスキルやノウハウの蓄積である。

ただし、順送り金型とプレスの技術が同社の競争力の重要な源泉であるが、これだけで同社の競争力を正しく理解したことにはならない。順送りの技術は、中国やインドネシアのローカル企業に対して優位性を持つとされたが、インターネットで検索すると順送りプレスを手掛ける日本のメーカーは他にも多数ある。もちろん、伊藤氏によれば、細穴加工やリベット立てという最新鋭の順送りプレスや冷間鍛造に挑戦してもうまく出来ない同業他社もあるとされ、そこには設計力および精密機械の導入に加え、金型内での部品の押え方⁵⁰⁾あるいは加工油の選定・給油方法など細かな部分にノウハウが隠されている⁵¹⁾。とはいえ、やはりインターネットで検索すると、順送りで板鍛造や細穴加工を手掛け精度の高さを訴求している日本のプレスメーカーは、数は少ないが確かに存在する。さらに言えば、難しいとされたプレス機の動きや速さの調整に関しても、ある程度の知識は日本の大手プレス機メーカーが主催する講習会などで他社も実践的に学ぶことができる。

本稿では、同社が保有する生産技術上の優位性を認めつつ、それだけではなく、同社がこれら技術をどのように使っているか、またそのような使い方が可能になる条件は何か、との問題意識

48) 2015年11月11日の伊藤澄夫氏からの助言より。

49) 『日経ビジネス』2012年11月2日より引用。

50) 2015年8月6日の伊藤澄夫氏へのヒアリングより。

51) 伊藤製作所ホームページおよび『日刊工業新聞』2006年7月31日付を参照。

を持ち、同社の競争力の源泉をさらに深く探っていく。

2.3 立地の優位性⁵²⁾

次に同社の立地とその特徴に目を向ける。同社本社と国内工場の所在地は、三重県四日市市であり、トヨタ自動車の各工場および本田技研工業鈴鹿製作所まで自動車道を使えば40分前後の距離にある。同社の近隣にはそれら自動車メーカーに連なるTier 1 メーカーが多数あり、同社はそれらTier 1 に部品を納めるTier 2 という位置づけである。1日あたりトラック4台分の部品を納品しているが地理的に近接した場所への運搬であることから、物流コストは相対的に安く済む。地理的に広く（しかも高速道路や自動車道の整備も不十分で）集積の乏しい東北とは違い、比較的狭い範囲に高度な集積が形成された地域に立地する利点である。

さらに伊藤氏は、自動車産業の集積地の中京圏にありながら同社は四日市市広永町という田舎に立地しているため、土地が安く、しかも人も比較的雇いやすい。トヨタ自動車のお膝元の刈谷市や安城市では、土地も高く、募集をかけても人が集まらないため外国人を雇用するなどして対応しているという⁵³⁾。一方、伊藤製作所は、土地を坪10万円と格安で入手できるため広い工場が建てられる。また同地域では、募集をかければ日本人の女性のパート従業員も比較的容易に集められる。しかも最近、隣接する調整区域（工場建設可）を坪5万円台で750坪購入したという⁵⁴⁾。実はこの広い敷地と工場が、後で述べる同社独自の工場運営を可能にする1つの重要な要件をなす。

伊藤製作所が立地する四日市市というのは同社が元からあった場所であり、本社や工場の新設に際して立地先を戦略的に選択したわけではなく、まさに過去からの流れ（いわば慣性）に沿って同地において事業を展開してきた。しかし結果として、部品の納入が短距離で済む、相対的に土地が安く、パート採用も比較的容易である、といった立地上の優位性を享受している。そして、同社は、この地の利を活かしながら、以下で見るような独自発想に基づく経営を進めているのである。

2.4 経営の独自発想⁵⁵⁾

2.4.1 段取り替えレス

同社は、ユニークな工場運営を行っており、学術的な論文や新聞・雑誌でもしばしば取り上げられている。その1つが「段取り替えレス」であり、それは相対的に多くの台数のプレス機を保有し、段取り替えをせず金型をプレス機に装着したまま量産する、という方法である。

52) ここでの記述は、特に注記がない限り伊藤澄夫氏への2回のヒアリング（2014年8月7日、2015年8月6日）に依拠。

53) 2015年8月6日の伊藤澄夫氏へのヒアリングより。

54) 2015年11月11日の伊藤澄夫氏からの情報提供より。

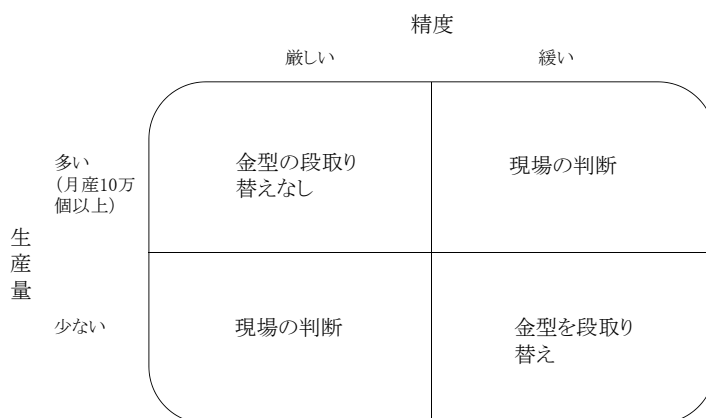
55) ここでの記述は、特に注記がない限り伊藤澄夫氏への2回のヒアリング（2014年8月7日、2015年8月6日）に依拠。

2015年8月の伊藤氏へのインタビューに基づき⁵⁶⁾、その内容をより具体的に説明する。月産10万個以上の部品は、全プレス機97台のうち55台を用いて段取り替えせず同じ金型を装着したまま生産している。55台のプレス機で55種の部品を生産することになるが、これは同社が扱う総部品・約900種の約6%に相当する。ただし、55部品が総売上に占める割合は85%と高く、これら量産部品こそが同社の売上の柱をなす。残り15%の売上に相当する800点余りの部品は、残り42台のプレス機で段取り替えをして生産する。

同社品質管理部の小竹氏に段取り替えを「する、しない」の判断基準を尋ねたところ、生産数量と精度の2軸が関係していることが明らかになった⁵⁷⁾。その考え方を筆者なりに整理したものが図4である。すなわち生産数量が多く、かつ部品の精度が厳しいものは金型を装着したままにする。逆に、生産数量が少なく部品の精度が緩いものは金型の段取り替えで対応する。数量が多くても精度が緩い部品、逆に数量が少なくても精度が厳しい部品は、装着したままにするか、段取り替えするかは、その都度、現場で判断するという。先にも述べたが月産10万個以上が金型を装着したままにする1つの数量的基準である⁵⁸⁾。

そうした特異な生産態勢をとる理由は、以下の通りである。伊藤氏が強くこだわるのが、少ない従業員での工場運営である。2015年8月の伊藤氏へのヒアリング時点で、同社は第1～5工場とプレス機97台を擁していたが、これを18名の正社員で運営していた。人材投入で見た同社の効率性に関して、「[同社は]毎月3億円規模の売上有るが、それを売上4,500万円の規模の人数で回している」⁵⁹⁾と伊藤氏は分析する。ちなみに、伊藤氏のインドネシアでの講演録には、表2のようなデータが示されている。比較対象が同社のフィリピン子会社(ITO-SEISAKUSHO

図4 金型の段取り替えレスの判断基準



(出所) 2014年8月7日の品質管理部課長・小竹良一氏との工場見学の際の会話を基に筆者作成。

56) 2015年8月6日の伊藤澄夫氏へのヒアリングより。

57) 2014年8月7日の品質管理部課長・小竹良一氏へのヒアリングより。

58) 2015年8月6日の伊藤澄夫氏へのヒアリングより。

59) 同上より。

PHILIPPINES CORPORATION) とインドネシアの他社になっており、また対・人件費でなく対・社員数の比較である点には注意が必要であるが、売上高(産出)／社員数(投入)で見た伊藤製作所本社の生産性の高さは際立っている。

伊藤氏は、この段取り替えレスについて「機械の稼働率を上げようとするのが、そもそもの間違い」⁶⁰⁾ であるとし、その判断根拠の1つとして、伊藤氏は、「自分が入社した1965年の給与は月額13,000円だったが、今はその30～35倍に上昇している。実はこの間、機械の価格は2倍にしか増えておらず、機械の償却費より人件費が極端に割高になった」⁶¹⁾ と説明する。同社の金型の段取り替え時間は、段取り替えだけなら20～30分程度であるが、段取り替え後に試打した製品の精度測定に2時間以上かかることも少なくなく、精度が出ない場合は更に追加の時間が必要になる。段取り替えそれ自体よりも、「部品の精度測定に段取り替えの数倍の時間を要する」⁶²⁾ ことが問題とされる。また伊藤氏は、先代・正一氏から「正社員を50人以上に増やすな」⁶³⁾ と繰り返し注意されてきた。伊藤氏は、「規模や従業員が多くなると1人1人に目が行き届かなくなり、また部門によって安い給与での採用が不可欠になる。社員に陰口をたたかれながら経営はやりたくない」⁶⁴⁾ ため、人を増やさず、設備投資と合理化を優先する経営を心掛けたのである。

伊藤氏は、段取り替えレスという考え方に則り、先に事業史でも記したように2000年代に入り自動プレス機に積極的に投資しプレス機の台数を一気に増やした。「継続的に機械を導入したので減価償却費が嵩み、いずれ利益が減ると覚悟していた」⁶⁵⁾ が、「むしろ4～5年後に利益は増えていった」⁶⁶⁾ のである。というのも「運よく月産数量が多い部品を受注できたことで売上が増え

表2 伊藤製作所の生産性での優位性

(1ルピア=約0.01円)

	〔社員数〕	〔年間売上高〕	〔1人あたりの生産性〕
伊藤製作所〔日本〕	70名	240,000,000,000ルピア	3,428,571,429ルピア
伊藤製作所〔フィリピン〕	81名	45,000,000,000ルピア	555,555,556ルピア
インドネシアA社	900名	110,000,000,000ルピア	122,222,222ルピア
インドネシアB社	1,000名	420,000,000,000ルピア	420,000,000ルピア

(出所) 2009年10月29日のインドネシア金型工業会主催によるIMDIA大ホール(ジャカルタ)での伊藤氏の講演内容から数字を引用。伊藤澄夫氏の「出張レポート」として伊藤製作所ホームページに掲載されている。生産性については各拠点の付加価値額と人件費で測定する方法もあるが、内部情報の付加価値額と人件費のデータを入手するのは難しいため、伊藤氏のレポートの数字をそのまま引用した。

- 60) 同上より。
 61) 同上より。
 62) 同上より。
 63) 同上より。
 64) 同上より。
 65) 同上より。
 66) 同上より。

続けたが、社員の数は増えなかった。そのことで粗利益が機械の償却費を上回り利益が増加した⁶⁷⁾と伊藤氏は分析する。具体的な数字で説明すると、11年前に比べて売上は約3倍に増えたが、その間、正社員はわずか5名しか増えなかった。もちろんこの間、売上増加に応じて現場のパートの増員を進めたが、正社員の数はいくら抑えた⁶⁸⁾。それを可能にしたのが、工数のかかる段取り替えと精度測定を省いた段取り替えレスという独自の工場運営であった。

金型を装着したままにすることには、他にも利点が認められる。55の量産部品は、1ヵ月分の受注量を1週間連続で一気に生産し、残りの3週間は機械を止める。これにより金型修繕のインターバルが倍に延び、さらに金型と機械も通常より長持ちする⁶⁹⁾という副産物が得られた。

段取り替えレスの考え方自体はそれほど難しくないが、同業他社も同じやり方に挑戦したが途中で辞めてしまったという。その原因の1つは機械の稼働率を上げるという既存の常識を捨てられないこと、もう1つは多くのプレス機を収容する広いスペースが確保できないことにありと伊藤氏は分析する⁷⁰⁾。後者については、先に述べた立地条件（土地の安さ）が深く関係しており、伊藤製作所本社の工場を実際に見学すると、天井の高い建屋の中に数多くのプレス機が直線的に配置され、工場内部の視界も比較的良好なことからプレス機のチョコ停などが確認しやすくなっており、少ない人数で多台持ちがやり易いようにレイアウトが工夫されているとの印象を受けた⁷¹⁾。

さて、この段取り替えレスという独自の工場運営を可能にする要件を改めて確認しておこう。成功の理由の1つは、量産部品の新規受注で売上が拡大し減価償却費の上昇をうまくカバーできたことにある。図5を用いて確認すると、段取り替えレスのためにプレス機を一気に増設したため、ある時期に償却費が高み固定費が上昇（aからb）し、損益分岐点が上方（1から2）へと移動する。この場合、固定費の上昇に応じた売上拡大（cからd）がないと利益が出せなくなるわけだが、幸い同社では年間2割近いペースで売上げが増えていった。そこでは、先に述べた順送り金型・プレスの優れた技術力とノウハウ、そして後で詳しく述べるVA・VEによる原価低減、さらに段取り替えレスそれ自体が、量産部品の新規受注による売上拡大（cからd）を生み出すコスト競争力の源泉になっていたと分析できる。このように固定費と売上高との原価計算上の絶妙なバランスのうえに、段取り替えレスという独自の工場運営が成り立っていると捉えるべきである。研究者の立場からは、そうした前提条件や原価計算上のバランスを考えず、他社（例えば東北の企業など）が伊藤製作所の段取り替えレスを形だけ真似るのは危険である、と指摘しておきたい。

67) 同上より。

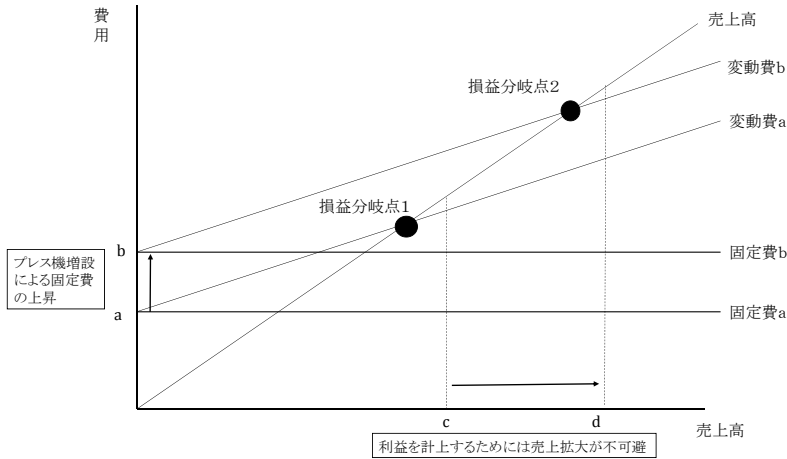
68) 同上より。

69) 同上より。

70) 同上より。

71) 2014年8月7日および2015年8月6日の伊藤製作所工場の見学より。第1～第5工場それぞれで、設備配置の有り様ならびに視界の良さに若干の差が見られた。しかし総じて、他の中小製造企業の製造現場と比較して、プレス機が整然と配置され、3Sも行き届いている印象を受けた。

図5 段取り替えレスを支える原価の仕組み



(出所) 筆者作成。

2.4.2 減価償却費レス

伊藤氏によれば、商談時の見積りで減価償却費を計上すると受注できないケースが多く、そもそも自動車のプレス部品では減価償却費の計上が認められないと考えるのが業界の常識である。

しかし財務会計上は減価償却費を計上しなくてはならず、その矛盾に対して伊藤氏は、「見積では減価償却費を計上せず、例えば10分でやる仕事を工夫して8分でやり、その合理化分を減価償却費とみる」⁷²⁾ のだと言う。仮に1個10円で受注した仕事があったとすると、それを合理化して8円で出来るようにし、その2円分を減価償却費と見なすというのである。同じ2円の減価償却費であっても、10円に2円の減価償却費をのせて12円で提案しては、競争力を欠くことになる(月10万個の場合は20万円、年間で240万円の差が出る)。

加えて、プレス機は、うまく使えば長期に使用できる。同社では償却がほぼ済んだ機械の数が年々増えている。Tier 1 から30年前に移管してもらったプレス機が、今でも現役で稼働している⁷³⁾。そして先述のように、段取り替えレスという仕組みこそが、機械や金型の実質耐用年数(会計用語では個別耐用年数ないし物理的寿命)を延ばすことになる。そして、このように減価償却費が低下してくると固定費が小さくなり図5の損益分岐点が2から1へと下方に移動していくわけだが、売上が元の高い水準のまま維持されると一転して大きな利益をもたらすことになる。

2.4.3 設計の国際分業

さらに、同社の経営のもう1つの特徴は、国際事業展開とその成功にある。同社がなぜフィリピンで成功したのか、その後、どのようにインドネシアに展開したかは、改めて別稿にて論じる。

72) 2015年8月6日の伊藤澄夫氏へのヒアリングより。

73) 同上より。

ここでは海外子会社が、同社の日本国内での競争力にどのように貢献しているかを明らかにする。

伊藤製作所は、95年にフィリピンに合弁で進出し、その後03年に独資の子会社とした。フィリピンの子会社では大学卒の優秀な人材を日本の1/8の賃金で雇用でき、家族的経営⁷⁴⁾による高い定着率を実現し、現地エンジニアのスキルの高度化を着実に進めてきた⁷⁵⁾。2014年現在、フィリピンの子会社で育った社員が表3のような態勢で、2013年に新設されたインドネシア合弁会社の支援にもあたっている。インドネシア合弁会社の副社長の川崎剛司氏は、2003年より5年余りフィリピンの子会社の社長に就いていたが、フィリピンの中核的な社員の能力とやる気は、日本の従業員にも引けを取らないと高く評価する⁷⁶⁾。

もちろん社員の定着率は高いとはいえ技術流失のリスクもあるため、板鍛造など最新技術はフィリピン子会社に移転していないが、通常の順送り金型であれば日本の中堅金型メーカーと同等の実力を有するという⁷⁷⁾。日本本社で受注が集中した時などにフィリピン子会社から金型設計図面の応援を受けられ、これにより日本本社は「受注量の増加や納期の短縮にも対応でき…（中略）…結果として売上も増加し、付加価値も向上した」⁷⁸⁾とする。また、フィリピンの安い賃金を利用して国内設計では採算が合わない仕事を受けられるほか（弘中（2001）には日本で通常40万円程度の金型設計図費がフィリピン子会社では利益を含めても5万円との記述がある）、国内の金型設計部門は繁忙期の仕事量に合わせ人材を余分に抱える必要もなくなった。なおフィリピン子会社では、2015年8月、アジア地域に展開する顧客向けに順送り金型を供給する金型輸出用の新工場の建設が決まった。

以上、同社の経営の独自性を見てきたが、そこでは競争力の源泉となる多数の要素が複雑に絡み合っていた。まず金型の段取り替えレスについては、それが成立する要件として安い土地代による広い工場建屋、および減価償却費など固定費の上昇をカバーできる売上拡大が必須になる。

表3 インドネシア合弁会社の経営・支援体制

【副社長】	川崎剛司氏（日本から派遣・長期駐在）
【支援部隊】	TS 取得のための品管スタッフ 1 名 設計 1 名 金型製作の現場スタッフ 2 名 CAM・MC・NC 操作 1 名
フィリピン人 5 名	
(基本 1 年間の駐在)	

（出所）2015年8月6日の伊藤澄夫氏へのヒアリングを基に筆者作成。

74) ここでいう家族的経営は、従業員を自分の家族のように大事にするという意味である。

75) 伊藤（2004）および『Asia Market Review』Vol.16, No.7を参照。

76) 2014年10月13日のインドネシアの合弁会社PT. ITO SEISAKUSHO ARMADA副社長・川崎剛司氏へのヒアリングより。

77) 2015年11月11日の伊藤澄夫氏からの助言より。

78) 弘中（2012）、25頁より引用。

一方、売上拡大（新規受注）をもたらすコスト競争力の強化には、段取り替えレスによる省人化、および金型やプレス機の実質耐用年数の長期化による償却済み設備の増加（すなわち償却費低下による固定費削減）が欠かせない。

また減価償却費を計上しない見積提示（いわゆる減価償却費レス）には、作業合理化による減価償却費相当分のコストの引き下げ、それに加えて段取り替えレスによる設備や金型の実質耐用年数の長期化と、それによる償却済み設備の増加を通じた減価償却費の削減が重要となる。もちろん作業合理化のためには、先に述べた順送りプレスに関する優れた技術とノウハウ、さらに次項で述べるVA・VEの推進が欠かせない。

また国際事業展開は、フィリピンの安い人件費を梃子にしたコスト競争力を生み出し、国内では採算割れしてしまう金型の受注（それによる売上拡大）を可能にする。また金型の段取り替えレスと同じく、国内の正社員の増員を回避できる。国内で正社員を余分に抱えないことでの人件費の節約は、コスト競争力の強化とそれによる量産部品の新規受注を通じた売上拡大へと繋がり、さらにその売上拡大こそが段取り替えレスによるプレス機増設の重要な要件（すなわち固定費の増加をカバーする）をなす。以上のように要素間の結びつきはかなり複雑で、その相互関係を正確に捉えることは容易でない。

次に、ここまで見てきた順送り金型・プレスの生産技術、立地要件そして独自の工場運営を基礎にして展開されるVA・VEを通じたコスト競争力の強化と、それによる提案活動に目を向ける。

2.5 VA・VEと提案活動⁷⁹⁾

2.5.1 工程統合による大幅コストダウン

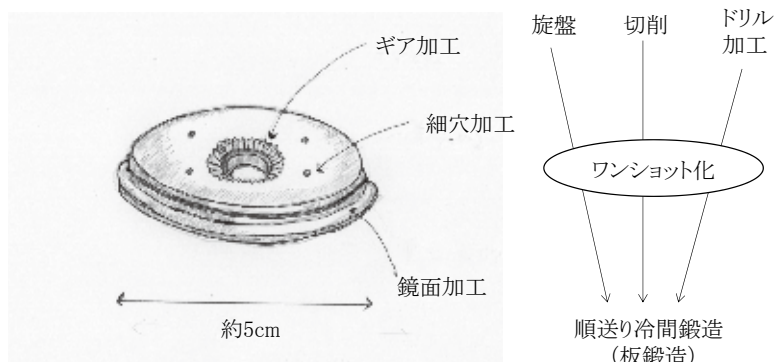
VA・VEの基本的な考え方は、 $V = \frac{F}{C}$ の式で表される。Vは価値（Value）で、Fは機能（Function）、Cはコスト（Cost）である。機能とコストの両面から部品や製品を改善し、顧客にとっての価値向上を図るというものであり、VA（Value Analysis）は製造段階の改善活動、VE（Value Engineering）は設計段階の改善活動を指すとされる⁸⁰⁾。機能（F）を変えずコスト（C）を下げれば価値（V）が増え、コスト（C）を変えず機能（F）を上げても価値（V）が増える。さらに、顧客が要求している機能が本当に必要かと問い直し、あえて機能を下げる提案を行い、その機能を下げた分で大幅なコスト低減を実現して顧客により大きな価値を提供していくこともできる。ただし、Tier 2の中小企業が手掛ける自動車関連の小部品は、機能や設計が既に固められた状態（貸与図方式）で発注されることが多いと考えられるため、おそらく機能や設計を大きく変更せずにコストを下げる方法を探るということになろう。

VAの具体的な手法の1つとして、生産技術の検討（いわゆる生技検討）がある。すなわち、既存の生産方法よりも効率的な（工数の少ない）方法で、同等機能の部品を格段に安く生産すると

79) ここでの記述は、特に注記がない限り伊藤澄夫氏への2回のヒアリング（2014年8月7日、2015年8月6日）に依拠。

80) 藤本（2001）、149頁を参照。ただし浅沼（1997）は、VA・VEについて決まった定義はないとしたうえで、実務家から異論が出ないという点を重視し、やや異なる捉え方をする。

図6 順送り冷間鍛造による新提案



(出所) 絵は伊藤製作所ホームページおよび『PROGRESS』2011年10月号を参照しながら筆者が描写。図は筆者作成。

いうことである。以下で説明する事例は、VAの域を越えてVEにも一部入り込んだ活動であるが、ここでは生産方法の検討、すなわちVAと理解したうえで話を進める。

先に述べたように伊藤製作所は近時、順送りプレスや板鍛造金型の高度化による他工法からの代替や後工程の統合を狙った提案に注力している。図6は、順送り冷間鍛造という生産技術を用いて板厚6mmに対して、ギア加工や鏡面成形など様々な加工を組み合わせながら、 $\Phi 1.2 \pm 0.01\text{mm}$ の細穴までも加工する部品である。これは旋盤、切削そしてドリル加工で行っていた作業を、1つの金型の中に取り込んでしまうもので、いわゆる多工程の作業のワンショット化を意味する。

同社のホームページには、その新しい生産技術の導入により「旋盤や切削加工で数十分かかっていたもの、あるいは成し得なかった加工を約1秒という順送りプレス加工で実現できます」⁸¹⁾と記される。さらにヒアリングの中で伊藤氏は、これまで切削加工していた形状や機能を板鍛造で代替できると前置きしたうえで、(図6に示された部品であるかは不明だが)「切削で100円かかっていたものが、15円で加工できるようになる」⁸²⁾とコスト面での優位性を強調していた。もちろん、そこでは何らかの部品の設計変更が必要になるため(具体的にどのような設計変更になるかを筆者は把握していない)、純粹に生産技術の変更だけによる(すなわちVAのみによる)コスト低減とは言いきれないが、こうした生技検討を通じてコストを約1/7に圧縮できるとなると、既存の旋盤・切削メーカーにとって大きな脅威となろう。まさに自動車部品を扱う中京圏の中小企業は、こうした高いレベルにおいて競合他社ならびに代替技術との多面的競争を繰り広げているのである。

81) 伊藤製作所ホームページより引用。ただし伊藤澄夫氏による加筆も含む。

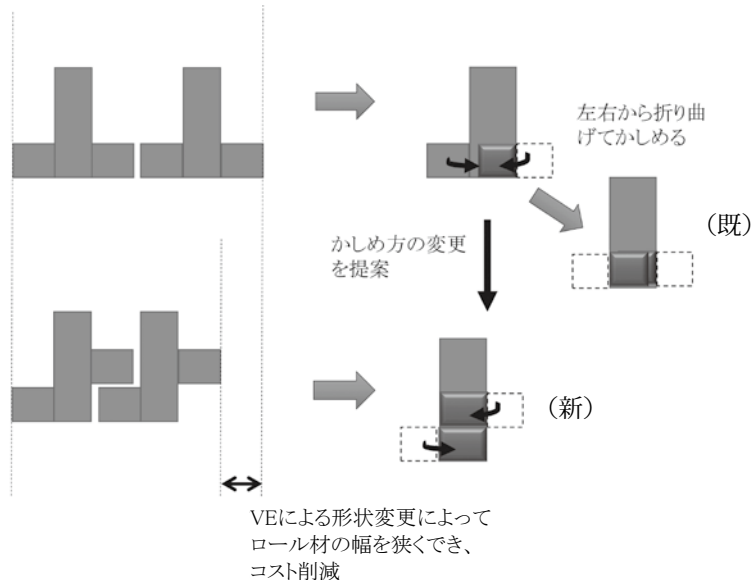
82) 2014年8月7日の伊藤澄夫氏へのヒアリングより。

2.5.2 VEによる材料節約

次にTier 1 メーカーに対して設計変更を提案し、材料の使用量の削減により価格を下げて顧客に価値を提供する、という同社のVEの取組を紹介する。

図7は、ワイヤーの先に取り付けられる銅製の小さな部品であるが（あえて形状を単純に描いている）、最初は図の上段の形状であったが、同社は、下段の形状への設計ならびにワイヤーのかしめ方の変更をTier 1 に提案した。最終的に同提案がTier 1 に認められ、下段の形状にて量産を行うことになった。当初、同部品は順送りプレスで1パンチ2個取りで、加工費は1個4円（1パンチで8円）、材料費は1個60円となり、材料費と加工費の合計は部品1個で64円であった。VEによる設計変更により、部品間のピッチが縮まり材料の使用量が減ったことで、1個あたりの材料費が60円から50円に下がり、Tier 1 に54円で納入できるようになった。Tier 1 は同部品を月60万個購入しており、この提案で月あたり600万円安く調達できることになる（年間7,200万円の削減）。もちろん、コスト低減分は価格低下という形でTier 1 に還元されているため、短期的には伊藤製作所に大きな経済的メリットはない⁸³⁾。しかし、こうした提案を通じてTier 1 との強固な信頼関係が築けることで、新たな部品の受注や長期的な取引関係の維持へと繋がる。伊藤氏は、

図7 VE提案の一例



(注) 当該部品の取引関係や種類を隠すため、部品形状は、あえて実物を単純化して描いている。

同社のVEの考え方がおおよそ分かれば良いという絵であることを断っておきたい。

(出所) 2015年8月6日の伊藤澄夫氏へのヒアリングを基に筆者作成。

83) ただし浅沼（1997）によれば、自動車産業には「改善提案報酬」（177頁）という仕組みがある。もちろん、伊藤製作所でも、新技術に基づく大幅なコストダウンを達成した際には、より高い加工費の計上が認められ、これが改善提案報酬に相当する。

「提案すれば50円プラス4円で54円になるが、提案しなければ材料費は60円のまま。加工費をゼロにしても60円だから、まだ高い」⁸⁴⁾と、小さな提案を積み重ねることの重要性を訴える。わずか10円と思われるかもしれないが、これだけ小さな部品で10円を下げるのは容易でないし、また月あたり何十万個の量産部品では、わずかなコストダウンでも買手のメリットは大きくなる。

VAやVEを推進して顧客に価値を提供するためには、その前提として、新しい生産技術への投資、そこでのスキルとノウハウの蓄積が不可欠であり、それら生産技術の基盤（例えば、順送りの板鍛造や冷間鍛造への取組）なくして新しい発想や提案は生まれてこない。しかも、生産技術や設備への投資といっても、設備を導入して直ぐに、巧い設計ができたり、良品が打てたりするわけではない。実は、近時同社がアピールする順送り冷間鍛造に関しても、導入前の5年間のテストを通じてデータとノウハウを蓄積していた⁸⁵⁾。将来を見据えた設備への先行投資とそこでの技術と経験の蓄積こそが、VA・VEを支える基盤であり、また他社への優位性の重要な源泉になっていた。

2.6 多層のかつ複合的な競争力の源泉

2.6.1 内部の強み

以上、伊藤製作所の取組を具体的に見てきたが、ここで同社の競争力の源泉をなす各要素とその関係を改めて整理する。なお、そもそも同社が競争力を有するか否かという基本的な判断についてであるが、売上高はこの11年間で約3倍に増加し2014年には35億円となり⁸⁶⁾、また直近、約1億5千万円の利益（売上高利益率は約4.3%）を計上し実質的に無借金経営である、とのインタビュー時の伊藤氏の発言がある（ただし非上場企業であり正確な数字は分からない）。このことから自動車部品を主に手掛ける中小企業の中で、少なくとも経済的尺度で見た場合に、同社は一定の競争優位性、すなわち強い収益力と強いコスト競争力を兼備していると筆者は捉えている⁸⁷⁾。

さて、図8に見られる、「収益力」やQCDなどを指す「表の競争力」に対して、小稿では、これらを支える「裏の競争力」「組織能力」の有り様を具体的を探ってきたわけである⁸⁸⁾。例えば、伊藤製作所の「収益力」「表の競争力」は、売上を11年間で3倍に拡大させ約1億5千万の利益を生み出す収益力、さらにそれら収益を可能にするのは、（品質や納期を大前提にして）64円の部品を54円で提案したり、既存部品のコストの約1/7を実現したりすることで、Tier 1 から量産部品を新規で受注できる強いコスト競争力である。しかし藤本（2003）（2004）によれば、それら

84) 2015年8月6日の伊藤澄夫氏へのヒアリングより。

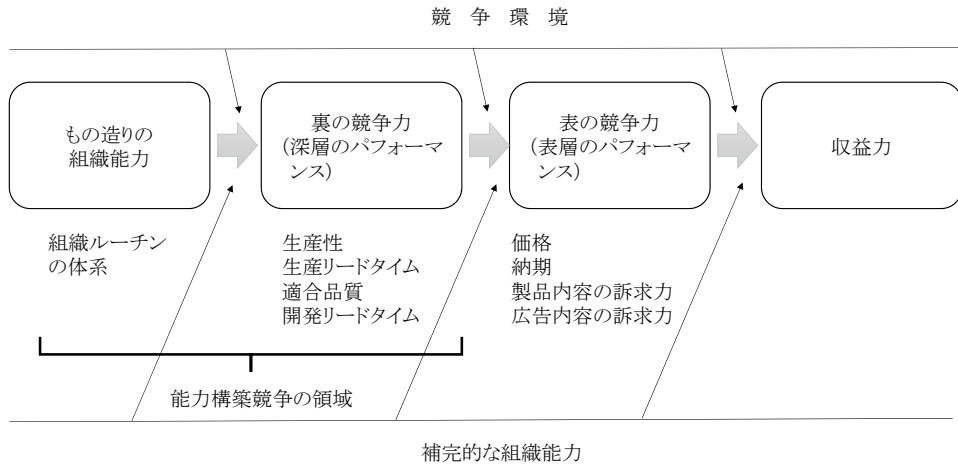
85) 『プレス技術』2006年2月を参照。

86) 伊藤（2015）、142頁を参照。

87) 2010年以降の製造業の小規模企業の売上高経常利益率の平均は1.13%、中規模企業の同値は2.8%、大企業の同値は4.78%となっている（中小企業庁『第1部 平成26年度（2014年度）の中小企業・小規模事業者の動向』「2 企業規模別に見た売上高経常利益率」中小企業庁HP、<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H27/h27/index.html>）。企業規模区分の基準は資本金額であり、伊藤製作所は中規模企業となる。本文中の伊藤製作所の利益額が、営業、経常、純利益のいずれを指すのかは正確に分からない。仮に経常利益であるとする、同社の利益率は中規模企業の平均を上回り、大企業並みの利益率、すなわち稼ぐ力を持っていることになる。

88) 藤本（2003）、（2004）を参照。

図8 収益力、表の競争力、裏の競争力、組織能力について



(出所) 藤本 (2004) , 43頁および藤本 (2003) , 41頁より引用。

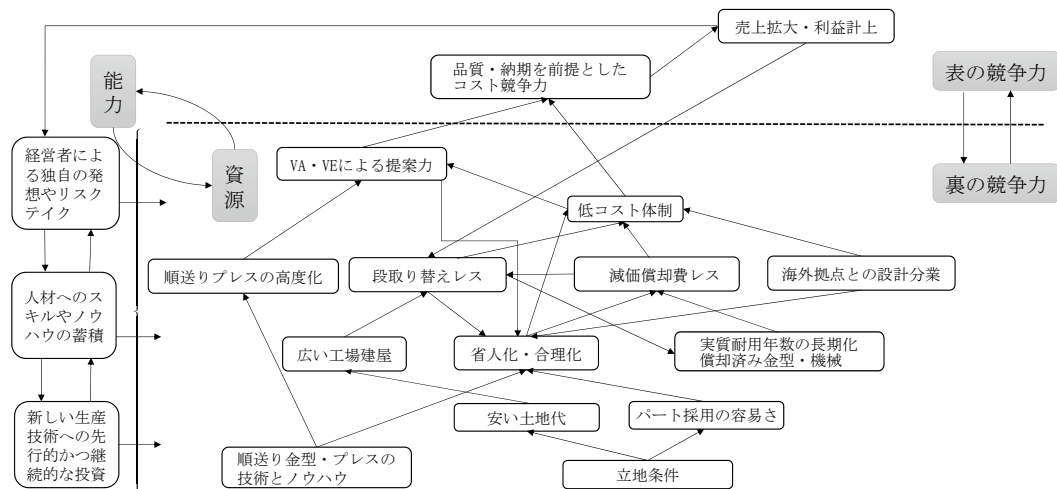
比較的目的に見えやすい売上や価格などは「表の競争力」を表しているに過ぎず、その深層部にはそれらを支える「裏の競争力」「組織能力」が存在し、よってものづくり企業間の競争は深層にある組織能力の構築競争の様相を呈する。

伊藤製作所の事例においては、前項までで分析してきた技術力や経験そして独自の経営の考え方が、「裏の競争力」「組織能力」に相当すると考えられる。そのうえで小稿は、同社の「表の競争力」を支える要因は多数存在し、しかもそれら多数の要因が複雑かつ多層的に組み合わさって「裏の競争力」「組織能力」が形成されていると捉えてきた。何か1つ2つの競争力の源泉を見つけ出そうというのではなく、まさに多様な競争力源泉の複雑な関係を具体的に明らかにしてきた。

これまでの分析を振り返りながら、伊藤製作所の競争力の源泉、いわゆる「裏の競争力」の有り様を再確認していきたい。図9のように、小稿では、「VA・VEによる提案力」が、同社の「品質・納期を前提としたコスト競争力」を生み出す重要な要因の1つと考えている。それに加え、様々な要因を基礎にして成り立つ同社の「低コスト体制」がある。その基本となる低コスト体制のうえに、VA・VEを通じた更なる低コスト化の提案が積み上げられているともいえる。

また、VA・VEによるコスト競争力は「売上拡大」へと繋がり、その売上拡大こそが多くのプレス機を用いた「段取り替えレス」という工場運営の重要な成立要件をなす。VA・VEと提案力の強化には、「順送り金型・プレス技術とノウハウ」の質的な高度化、そのための「新しい生産技術への先行的かつ継続的な投資」が不可欠となる。こうした投資には一定のリスクが伴うわけだが、そのリスクをとれるかどうかは「経営者のリスクテイクの姿勢」ならびに新技術導入にうまく対応できる「人材へのノウハウやスキルの蓄積」などが必要になると共に、「売上拡大・

図9 伊藤製作所の競争力の源泉ならびに要素の関係



(出所) 筆者作成。ただし灰色の囲みの概念、すなわち表と裏の競争力は藤本（2003）を、資源と能力はGrant（1997）をそれぞれ参照。

利益計上」を可能とする収益力こそが投資リスクを引き下げることになる（すなわち内部留保の範囲で投資を打てれば、失敗した時のリスクは小さくできる）。

そして、VA・VEの基礎でもある同社の低コスト体制は様々な要因によって成立するものであるが、例えば段取り替えレスという工場運営は、「省人化」ならびに人件費の抑制に繋がり、それによるコスト低減を可能にする。そして段取り替えレスは、通常よりも多くのプレス機を用いるため、それらを収容できる「広い工場建屋」が必要になるが、そこでは「安い土地代」という同社の「立地条件」が効いてくる。

また、見積り時に減価償却費を計上しない「減価償却費レス」という方針も、低コスト体制ならびにコスト競争力を生み出す要因となるが、そのためには金型や機械の「実質耐用年数の長期化」とそれに伴う「償却済み金型・機械」の拡大が必要になる。段取り替えレスによってプレス機の稼働率をあえて下げることが金型・機械の実質耐用年数の長期化さらに修繕間隔の長期化に繋がっていた。見積りに計上されない減価償却費は「合理化」によるコスト削減で実質的に吸収されるわけだが、例えば段取り替えレスやVA・VEなどがその合理化の具体的手段になる。

同社は、金型の国際的な「設計分業」を行っており、金型の精度と受注価格ならびに国内の金型設計者の仕事量などを勘案したうえで、フィリピンの設計部隊が日本国内の設計業務を一部支援し、これが低コスト体制を生み出す要因になっていた。また国内の設計技術者を必要以上に雇わなくても良いことから、省人化に繋がる。さらに売上拡大に対応するためパート従業員を活用することがあるが、同社は日本人の女性パートを比較的雇用しやすい立地にあり、これが正社員の省人化を可能にする要因にもなっている。

それら生産技術、立地、海外拠点、広い建屋の工場、段取り替えレス、相対的に少ない従業員

数、VA・VE活動、省人化、合理化など数多くの経営資源や活動を全体として調和させ強いコスト競争力に結びつけているのが経営トップの「能力」(capability)⁸⁹⁾である。また、生産技術、工場、海外事業拠点など各種資源の潜在力を最大限に引き出すのは個々の従業員の能力や経験であると共に、それら従業員のやる気を引き出し「スキルやノウハウの蓄積」を進めさせるのも、また経営者の重要な責務であり能力である。紙幅の関係で小稿では詳しく触れなかったが、伊藤氏は、人材育成についても独自の考え方を持っており、自著や雑誌記事⁹⁰⁾などでその内容を詳しく語っているし、調査の際に工場と一緒に歩く中で従業員との接し方のこだわりを筆者に説明してくれた。また常に変化する競争環境や経営環境を先読みして「新しい生産技術」に挑戦してきたが、そこでは「リスクテイク」できる経営者の姿勢と判断が重要になる。さらに売上拡大や利益計上を可能にする収益力こそが、同じ投資額であっても、経営者が感じるリスクを大きくしたり小さくしたりする。つまり熾烈な価格競争の中でも利益を計上でき無借金経営に近い同社の財務体質こそが(すなわち内部留保を基礎に投資が打てる)、経営者をしてリスクテイクな行動をとりやすくし、そうした行動こそが他社に先行して新しい生産技術を確立でき、それが更なる稼ぐ力に繋がるという(リスクテイク○収益力)の循環的な関係を成り立たせている。

繰り返して述べるが、以上で見てきたように同社の競争力の源泉は、要素間の複雑な繋がりからなる全体であり、そこから1つ2つの要素を切り出し競争力の真の源泉を突き止めるのは困難であろう⁹¹⁾。まさに全体として競争力が生み出されているわけであり、言い換えれば、要素間の連結の有様それこそが競争力の源泉となる。

しかし敢えて鍵となる源泉を特定するのであれば、それら要素の独自の繋がりを生み出し、さらに長期的視野から全体バランスが崩れないよう動的に調整を行う経営者の能力⁹²⁾であろう。逆に、(事業承継時などに)経営者の能力に変化が生じると、全体バランスが狂い始め競争力が一気に瓦解していく可能性がある。すなわち、「複雑な繋がりからなる全体」という競争力の特性それ自体が、同社の経営における1つのリスク要因をなすのである。

2.6.2 外部の機会と脅威

それら企業の内なる競争力の源泉に対し、同社さらには自動車部品を手掛けるTier 2を取り巻く経営環境動向にも目を向けたい。まず環境内にあるチャンス(機会)として、自動車メーカーの購買政策が、実力さえあれば系列外からも積極的に調達する方向へと変化してきていることが

89) Grant (1995), p.128より引用。

90) とりわけ伊藤(2004)および伊藤(2015)を参照されたい。

91) 生態系、経済・経営システム、地域社会などの複合システムのレジリエンス(復活力)を扱ったZolli and Healy (2012)は、「複雑なシステムにおいて、組織の一部分や1つの階層のレジリエンスだけを強化しても、往々にして(意図しない)別のところに脆弱性が生じ、結果的に全体の破滅を招くおそれがある」(邦訳書、23-24頁)と警鐘をならし、全体論的アプローチの重要性を説く。

92) Teece (2009) はこれを「資産の『オーケストレーション』」(assets "orchestration") (p.48) (邦訳書、52頁)と呼び、経営者が果たすべき重要な役割と位置づける。ちなみにオーケストレーションとは、組織化、統合などの意味を持つ。

挙げられる⁹³⁾。伊藤氏は、どこの系列にも属さない独立系の同社にとって、こうした自動車メーカーの動きは大歓迎だと言う⁹⁴⁾。逆に、これまで系列内部にいた企業には、こうした動きは脅威となろう。

他方、同じく買い手の購買方針の変化が、将来的に大きな脅威になる可能性がある。ヒアリングの中で伊藤氏は、日本のメーカー（自動車メーカーならびにその系列Tier 1）による近時の金型発注に触れ、1型目の購入条件として設計図の提供を要求されることがあると述べていた。2型目以降を、その設計図を基に中国などより安い外国メーカーに発注するためである。伊藤氏は、「優れた品質で生産性の高い日本の金型を購入しても最終製品に及ぼすコストアップはわずかである。日本メーカーから〔元は日本の金型メーカーが作成した〕設計図の提供を受けながら金型を受注した中国企業は、そこで習得した技術を使ってドイツや韓国の自動車部品メーカーにも金型を売り始める。金型だけではなく、ハイレベルの熱処理や表面処理の技術が次々と外国メーカーに流出する。結局、安い金型を海外から調達した日本のカーメーカーが自分たちの商品の優位性を失ってしまっている」⁹⁵⁾と危惧する。さらに、「これにより日本の金型企業が次々と経営不振に陥り廃業を余儀なくされている。このまま廃業が進めば、いずれ日本のメーカーは日本の金型企業から金型を調達できなくなる」⁹⁶⁾と危機感を募らせる。

伊藤氏は、ドイツの金型工業会にも人脈を有するが、ドイツの自動車関連メーカーは「自国の塑型材メーカーを守るため、まず自国の金型メーカーに発注し、そのうえでオーバーフローした金型だけを近隣のスペインやポルトガル、あるいは中国に発注する」⁹⁷⁾と、その考え方の違いを強調する。他方、伊藤氏は、日本の自動車メーカーや部品メーカーの購買担当は組織人としてより安く部品や資材を調達する使命と重圧（人事評価）の中で日々仕事をしており、少しでも安いところから金型を購入することが彼らの責務であり、ある意味仕方ないことだと理解を示す。

しかし同社は、こうした脅威をしっかりと感知したうえで、次なる対策にも乗り出していた。2015年8月時点で計画の最終段階を迎えていた、フィリピンでの金型輸出工場の新設である。フィリピンの輸出加工区における税制のメリットを活かし、アジアに進出した自動車部品メーカーの安く金型を調達したいという要望に応じていく狙いがある⁹⁸⁾。そのうえで伊藤氏は、「日本に発注されるべき金型をフィリピンで受注するというのではなく、中国に流れてしまった金型をフィリピンの新工場に引き戻すことを目論んでいる」⁹⁹⁾のだと言う。

93) 2015年8月6日の伊藤澄夫氏へのヒアリングより。

94) 同上より。

95) 同上より。

96) 同上より。

97) 同上より。

98) 2015年8月6日の伊藤澄夫氏へのヒアリングより。

99) 2015年11月11日の伊藤澄夫氏からの助言より。

2.6.3 改めて同社の競争力とは何か

以上、これまでのところ同社の経営には何ら大きな脅威は見当たらないとも考えられる。しかし最後に、あくまで外部の研究者の立場から、同社の経営の内に潜むリスクを指摘しておきたい。

繰り返しになるが、同社の競争力源泉は、多数の優れた資源や活動などが、経営者の能力と経験によって強固な全体へと統合されていることにある。さらに言えば、その競争力は、個々の要素それ自体ではなく、要素間の関係性およびその絶妙なバランスという「資産の共特性」(cospecialization)¹⁰⁰⁾に起因するもので、苛烈な競争の中で同社が計上する利益はそれら要素間の優れた結びつきから生じる企業内部的な一種の「関係性レント」(relational rents)¹⁰¹⁾(複雑な関係をうまく調整したことに与えられる超過利益)であると捉えられる。

これまで同社を扱った数多くの学術論文や記事があると先に述べたが、それら既存業績は段取り替えレスや国際分業など個々の要素(部分)のみを切り出して捉えており、それら要素の関係や全体バランス(いうなら要素間の擦り合わせ)を明らかにする、という試みはなかった。小稿は、個々の要素の特性を踏まえ、更にそれら個の関係性と全体としての競争力の有り様を明らかにしたという点で、他の既存文献とは見方が異なる。

翻って、この関係性やバランスの一部に何らかの欠損が生じると、たとえ小さなほころびであっても競争力全体を瓦解させてしまう可能性があることに注意しなくてはならない¹⁰²⁾。外的・内的な諸条件の変化から、意図せずそうした欠損は生じ得るものである。

以下あえて極端な例で説明するが、マクロ経済環境の急変や同社内部の事情により、売上が急激に低下し意図せず損益分岐点を割り込んでしまい、その状況下でも利益を計上するため減価償却費などの固定費を圧縮し(図5のbからaへ)、損益分岐点を引き下げる必要が生じたとする(図5の点2から点1へ)。そして固定費圧縮のために、プレス機の台数をやむなく削減しその影響で段取り替えレスが部分的に廃止されたり、新しい生産設備への投資が抑制されVA・VEの技術的基盤が一部損なわれたりする。言うまでもないが、これら要素は、同社の競争力構築にとって不可欠な部分になっていた。売上低下に伴う損益分岐点の割り込み(損益分岐点が2で売上がc)への財務的対処として固定費削減が拙速に進められ、同社の競争力を支える基礎的な要素に変更が加えられると、それは部分の変更に止まらず同社の競争力全体に致命的なダメージを及ぼす可能性がある。すなわち、同社のように要素の複雑な関係の中で競争力が成り立つ場合、個の変更は個の変更には止まらないため、やはり個と全体の関係を強く意識した経営の舵取りが本来的に求められる。

おそらく伊藤氏は豊富な経験と優れた判断でその全体バランスを見事に達成しており、また、何をやってよく(変えてよく)、何をやったらいけないか(変えたらいけないか)を、自らの頭の中で把握しているのだろう。しかし上で述べたような状況、すなわち意図せず損益分岐点を割り込

100) Teece (2009), p.22 (邦訳書, 24頁) より引用。

101) Dyer and Singh (1998), p.661からの引用であり、本来は企業間の独自の関係性をうまく調整することから生じる超過利益を指すが、小稿では企業内部の資源の関係性の調整にも適用可能であると考えている。

102) 注91に示したZolli and Healy (2012) の忠告を参照されたい。

んだ際に（大企業の本社財務部門あるいは外部の銀行などが主導して）実行されがちな固定費削減という一見すると合理的な財務判断は、それら資源や能力の複雑な関係性や全体バランスが考慮されていないことが多いため¹⁰³⁾、ものづくり企業の長期的な競争力源泉を根こそぎ崩壊させる原因になる可能性がある¹⁰⁴⁾。

さらに事業承継という局面でその問題を捉えると、伊藤氏が自らの頭の中で操っている前掲図9のような（もはやartの域¹⁰⁵⁾にも達していると思われる）要素間の複雑な関係性を可視化したり計測したりすることに加え（どの要素をどれだけ動かすと、どの要素がどれだけ変化するかを把握）、それらを継承可能な知識へと転化して後継者ないし次期幹部候補チームに事前移転していく必要があろう¹⁰⁶⁾。ちなみに、本社、工場、生産技術そして海外事業拠点など個々の資源の潜在力を有効に引き出す従業員の「専門能力」¹⁰⁷⁾と、それらを全体として強い競争力へと「統合する〔経営者の〕高次の能力」¹⁰⁸⁾は、その複雑性において全く異なる次元にあると捉えるべきであろう。しかも現社長の統合する能力が優れており現行の組織能力の持続的競争優位性（すなわち模倣困難性）が高ければ高いほど、その移転可能性が低くなるという矛盾がある。

そのような中、繰り返し述べることになるが、小稿は少なくともそれら要素間の複雑な関係の一部（国際分業や人材育成の部分は十分に考慮されておらず、それらは別稿で改めて検討する）を可視化したことで、同社の競争力の把握と持続に対して学術的視点から一定の示唆を与えることに成功したといえよう。

3 むすびにかえて——東北自動車産業への提言

以上、【目的1】の中京圏でも強い競争力を有する自動車部品Tier 2 メーカー・伊藤製作所の経営と、その競争力の源泉を具体的に明らかにしてきた。最後に【目的2】中京圏の自動車部品Tier 2 メーカーとの比較を通じて、自動車部品への参入を目論む東北の企業の可能性と限界を検討し、東北の自動車産業の更なる発展に向け幾つかの提言を行う。

【提言1】

まず小稿の冒頭で示した図1を踏まえて考えると、現調化の流れの中で現行車の現行部品の生産代替を目論む東北の企業が競争しなければならない相手というのは、小稿で取り上げた伊藤製作所のような中京圏などの強力な既存部品メーカーであることを改めて認識しなくてはならない。言うまでもないが、東北域内の企業同士の競争ではない。

103) 例えば、BCG事業ポートフォリオ分析に対するPorter (1987) の批判的見解を参照されたい。またTeece (2009) も、コーポレート・ファイナンス理論が、資産の相互の繋がりである「共特性」(p.22) (邦訳書, 24頁) を考慮していないと指摘する。

104) 藤本 (2013) を参照。また伊藤 (2015), 142-145頁にも、銀行員が製造業の競争力源泉を十分に理解できていないことを示す事例が記されている。

105) Teece (2009) は、ビジネスモデルの構築には「art」(p. 26) (邦訳書, 28頁) の要素が含まれると言う。

106) 藤本 (2003) は、創発的に構築された能力は「当事者の企業自身でさえ、その内容と形成プロセスの全貌を明示することが容易でない」(199頁) と言う。

107) Grant (1995), p.130より引用。

108) *Ibid.*, p.130より引用。

しかも、トヨタ自動車、TMEJ、Tier 1などが調達先を変更する際に負担する取引コストや品質リスクなどを勘案すると、(品質や納期厳守を大前提として)中京圏などの既存メーカーの価格を圧倒的に下回る価格を提示できなければ、その競争には勝てない。

伊藤製作所の事例の中に見られた現行の取引価格と、先に述べた現行価格の5割という新規参入条件を重ね合わせることで、その競争の厳しさを具体的に捉えてみる。例えば、図7で見た銅製のプレス部品の価格は1個54円であった。中京圏からの輸送費が1個あたり(かなり高めに)2円と仮に見積もると(部品価格54円+輸送費2円=納入価格56円)、東北の企業は28円(56円の5割)でこの部品を提案する方法を考える必要がある。しかも資材調達でもスケールメリットを活かせるであろう伊藤製作所でも、VE実施後の材料費(銅のコイル材)は1個あたり50円である¹⁰⁹⁾。材料費50円という前提で、28円を実現するのは、どう考えても無理である。仮に、現行価格の6割=33.6円、7割=39.2円、8割=44.8円の水準でも、同じ材料を使えば利益は出せない(ただし材料支給の契約であればこの限りではない)。もちろん、サイズが大きく輸送費が高張り、単価の高い部品であれば、対抗する余地は残されているだろう。実際、九州では大規模な投資を打ち、サイズの大きな樹脂の成形部品やボデーの外装パネルの製造、それら大型部品のメッキや塗装で力を発揮している地場企業がある¹¹⁰⁾。しかし東北の地場企業や既進出企業が参入を狙うTier 2やTier 3レベル¹¹¹⁾が一般的に手掛けるであろう、サイズの小さい、単価の安い、しかも全費用に占める加工費の割合が極端に低い部品になると、上で見たように少し高めの輸送費を想定しても中京圏の既存メーカーが扱う現行部品を生産代替するのは非常に難しいという現実を改めて直視すべきであろう。

【提言2】

また上述の価格条件に加え、その基礎となるコスト競争力を生み出す裏の競争力と呼ばれる部分にも目を向ける必要がある。すなわち価格をめぐる競争に勝つためには、それに必要な資源と、それら資源をうまく統合する能力を構築する必要がある。ゆえに東北の企業は、参入を狙う部品を既に生産している中京圏などの競合サプライヤーの製品・生産技術ならびにその経営の有り様を徹底的に調査すると共に、少なくともそれらと同等、さらにそれらを上回る資源と能力を構築しなくてはならない。

他地域の競合企業などをベンチマークする際は、生産技術や設計設備を見るだけでは十分でない。前節までで見たように、生産技術や設備は重要であるが、それらは競争力を支える一部分に過ぎないからである。生産技術や設計設備はもとより、その使い方、立地、人材育成、国際分業など、その他多くの要因が絡み合って全体としての競争力が生み出されている。このように多様

109) 2015年10月17日の秋田県の自動車部品プレスメーカーでのヒアリングによれば、コイル材などの価格は中京圏の方が安い傾向が見られ、いわゆる「トヨタプライス」なるものが存在するという。

110) 居城(2009)および2013年2月25日～2月26日に目代武史准教授が主導した九州地方での共同調査による。ただし、炭鉱産業の時代に購入した土地が使える、不動産の運用で継続的な収益があるなど、大きな投資が実施できる各社特有の前提条件があることに注意されたい。

111) 村山(2015)には、県内企業によるTier 3のポジションへの参入を支援する秋田県の支援組織の取組が記されている。

な「資源の束」(resource bundles)¹¹²⁾として競争力が成立している場合、生産技術や工場レイアウトという部分的要素だけを必死に模倣しても、能力構築競争に勝つことはできない。翻って東北の企業群は、行政からの支援などを受けて参入を急ぐ中で、ライバル企業の工場を視察し最先端の生産技術や設計設備だけを真似することは避けなければならない。なぜなら、その技術の周辺や背後には、目に見えない競争力の源泉が隠されているからである。

中京圏などの既存メーカーとの競合が避けられない現行車の現行部品の受注を目指すのであれば、それらライバルが築き上げている裏の競争力(資源と能力)を凌駕する覚悟を持たなければならない。それら資源や能力が欠如した状態で、一時的に価格面で無理をして受注を勝ち取ったとしても、それは伊藤製作所のような収益力を兼ね備えた真の意味でのコスト競争力に基づいていないため取引を長期に継続していくことは難しいだろう(要するに、定期的な取引価格の引き下げ¹¹³⁾という自動車産業の慣習に対応できず1モデルのみで引き上げられる)。伊藤氏は、総じてTier 1側の購買担当者は「安い見積もりを出す企業より、安くても利益が出せる企業への発注を心掛けている」¹¹⁴⁾と分析する。

先に引用した岩手県北上市の産業コーディネーター・鈴木高繁氏がコストと価格で覚悟を決める必要があると訴えていたが、それに加え中京圏などの既存メーカーを凌ぐ資源や能力を構築する決心を固めなければならない。しかも中京圏などの既存メーカーもかなりの危機感を持って東北のトヨタ国内第3の拠点への部品供給に取り組んでいるとの情報もあり、今後、現調化の動きを睨んだ東北と中京圏の争いは一層激しさを増すだろう¹¹⁵⁾。

【提言3】

東北で自動車産業振興を担う諸機関の人々は、小稿で見てきたような中京圏の強力なライバルたちが過去40年近くかけて築き上げてきた高水準の資源と能力を念頭に置いて、今後の自動車産業振興の在り方を改めて冷静に考える必要があろう。東北の諸機関や企業関係者からの批判を顧みずに述べると、過去にTier 2ないしTier 3として他社向けに自動車関連の量産部品を生産してきた実績を有する東北の地場企業や既進出企業の中に、TMEJならびにトヨタグループTier 1子会社との量産部品の新規取引の可能性が残されているのではないだろうか。なぜなら、自動車部品に求められる個々の資源が既にある程度備わっているのであれば、それら資源の再配置や新結合を通じ、中京圏の既存ライバルと同等の競争力を達成できる可能性が残されているからである。しかしその場合、繰り返し述べることになるが、東北の企業は、参入を目指す部品を現に生産しTMEJなどに供給している中京圏などの既存サプライヤーが、どのような工場で、どのような生産技術で、どのような人材を使って、どのような国際分業を敷き、どのような考え方でその

112) Dierickx and Cool (1989), p.1504より引用。合わせて伊丹(2003)なども参照。

113) 浅沼(1997)によれば、自動車産業の継続的取引では「6ヵ月ごとに〔価格〕更改交渉の機会」(175頁)が設けられている。

114) 2015年11月11日の伊藤氏による助言より。

115) 村山(2013c), 115頁を参照。ただし原資料は2012年5月16日付『日本経済新聞 地方経済面 中部』である。

部品を生産しているか、すなわち多様な要素間の目に見えにくい関係も含めて競合企業を徹底的にベンチマークする必要があるだろう。

他方、電機・電子や精密機器など他産業で優れた独自技術を蓄積していたとしても自動車の量産部品の経験がほぼ無く、これから新たに生産技術、設計設備そして専用の建屋など（すなわち個々の資源）を整備しなければならない企業は、その構築に掛かる時間やコストを考えると、（大手自動車メーカーが現に手掛けるガソリン、ハイブリッドなどのパワートレインや技術が搭載された）現行の自動車の量産部品に参入できる可能性は低いと言わざるを得ない。ただし後掲の提言7では、こうした企業に対して次世代モビリティというもう1つの選択肢があることを示す。

【提言4】

自動車の量産部品で実績と経験があり参入可能性の残された東北の企業に対して、あえて生産技術という要素に特化して1つだけ述べておきたい。トヨタ自動車東北やトヨタ自動車（広瀬工場）との量産部品の新規取引に成功した東北の地場企業（ダイカストメーカー）ならびに小稿での伊藤製作所の取組をみると、後工程の切削や細穴加工など工数のかかる作業を前工程に統合しワンショット化する生技検討力が極めて重要である¹¹⁶⁾。

もう1つは材料の再検討である。先の伊藤製作所の事例で見たように、そもそも材料費が50円、加工費が4円というような部品では、どれだけ生産技術を検討して加工費を引き下げたところで、既存の部品の5割はもちろん、7～8割の価格を実現することさえも難しい。その場合、使用する材料そのものを検討し、これまでよりはるかに安い材料を用いて同じ機能を実現できるような方法を検討する必要があるだろう。しかし設計や仕様がほぼ固まった状態（貸与図方式）で部品を受注することが多いTier2、Tier3クラスの企業にとって、材料それ自体から再検討を加えるというやり方は余り現実味がない（繰り返し述べるが、材料支給の場合はこの限りでない。ただし加工費4円を2円に下げる方法を考える必要がある）。

そのような中、東北の企業は、自社の生産技術で造れる部品、造れない部品という判断ではなく、むしろコストや価格の面で生産代替の可能性が残されている部品、可能性がない部品という冷静な見立てで、自社が挑戦する部品を正しく選択することがまずもって重要になる。仮にコストや価格面で参入可能性が残る部品が判明したとして、それが自社の既存技術の応用では対応できない領域であった場合、そこから必要となる生産技術に新規投資を打つのではなく（それはきっぱり諦めて）、やはり後掲の提言7の次世代モビリティという別の選択肢に目を向けた方が良くと

116) 工程統合の重要性は、広島県のTier1メーカーへの調査（2012年2月28日）におけるソフトパネルインジェクションの事例および宮城県のダイカストメーカーへの調査（2013年4月11日、2013年10月15日）でのバルブマチックの事例の中で特に認識された。また、九州大学大学院工学研究院の目代武史准教授は、東北学院大学経営学部と共同で調査を実施した上述のダイカストメーカーの事例をもとに2013年12月7日の東北学院大学経営研究所シンポジウムの中で図を用いて工程統合の重要性を説明していた。その目代准教授の図は、別の資料も参照して作成されている。しかし同シンポジウムで配布した資料に掲載された同図をほぼそのまま複製し語句のみを僅かに修正した図が、2014年に公開された東北経済産業局の資料の中において調査会社みずほ総合研究所のオリジナルな提案であるかのように示されている。そのほか筆者は、例えば村山（2013c）、130頁、135頁ならびに村山（2014）（掲載受理は2012年12月）の中でも、コスト競争力構築にむけた生産工程の統合の重要性を指摘していた。

考える。

【提言5】

小稿はあくまでも量産部品を前提に議論を進めてきたため本筋からやや外れた唐突な提言になってしまいますが、一応触れておかなければならないのは、生産設備、検査装置、治具、塗装、表面処理さらに輸送サービスや現場作業者のユニホームなどの領域であれば、それら設備や治具の修繕サービスなどと合わせて東北の地場企業や既進出企業にも参入余地が残されているということである。

実際、その領域においては現調化が進んでいるとされ、とりわけ設備や治具の修繕のため、遠方からわざわざ人を呼ぶのは時間と費用の面でムダが大きいことから、この領域では近くに立地する企業が有利になる¹¹⁷⁾。

【提言6】

伊藤製作所の競争力の強さを目の当たりにした時、他産業で築いた独自技術を梃子にこれから新たに自動車量産部品に挑戦しようとする東北のTier 2やTier 3の企業群の参入可能性は極めて限られると言わざるを得ない。

しかし、幾つかの有効と思われる方法が残されており、例えば、本来は競争相手となる中京圏Tier 2と業務提携を交わし設備やノウハウを移管してもらい、人と場所を東北の企業が用意するという受託加工型の事業展開があるだろう。九州地方においても地場企業が大手Tier 1と手を組み、自動車部品の事業をうまく軌道に乗せているという事例が確認された¹¹⁸⁾。また伊藤氏は、中京圏のTier 2クラスの企業も海外進出せずにトヨタ関連の仕事が新規で取れる可能性が残された東北地方に興味があるであろうし、伊藤製作所自体も時期と条件さえ合えば東北の企業と手を組み用意があると言う¹¹⁹⁾。

さらに、複数の県内企業が提携することで参入に必要な資源を短期間で整備するという岩手県で見られたような方法もあるだろう（筆者は、これを自動車部品新規参入の岩手モデルと呼ぶ）。これら幾つかの可能性については、村山（2013b）、（2013c）、（2014）、（2015）でやや詳しく分析し、東北の自動車産業振興の1つの現実的な方途になると主張しているので、それらも参照して頂きたい。

もちろん、東北の中でも他産業で蓄積した独自の技術やノウハウを活用して自動車量産部品への参入や事業拡大を果たした企業もあり、そのような選択肢が全くないわけではない。そうした動きについては別稿にて改めて検討を加えたい。

【提言7】

一方、他産業分野（電機・電子、医療、精密機器など）で蓄積した強みを活かし新たに自動車部

117) 2014年5月8日の引地精工（株）へのヒアリングに依拠。同社は、TMEJ向けのメンテナンス業務の拠点として仙台市の北側に位置する大和町に大和事業所を設置し、24時間体制でメンテナンス業務を請負う。さらに、その事業所を拠点とし宮城県北部に進出したTier 1生産子会社向けのメンテナンス業務を拡大する計画を持っていた。

118) 2013年2月25日～2月26日に九州大学大学院工学研究院・目代武史准教授が主導した九州地方での共同調査による。

119) 2015年10月23日の伊藤氏と筆者のシンポジウム打合せの中での会話より。

品への参入を試みようとする企業については、参入可能性が限られた現行車の現行の量産部品の開発や提案に貴重な人材と時間を割くより、むしろ次世代モビリティやその周辺システムの開発プロジェクトに携わった方が良いとの考え方もある。その場合、各社が接触すべき相手は、TMEJ東北現調化センターやTier 1ではなく、宮城県において次世代モビリティの研究プロジェクトを主導する東北大学あるいは岩手県で同じく次世代モビリティのプロジェクトを調整する（公財）いわて産業振興センターとなろう。

もちろん、直ぐに具体的な事業にはならないため短期的な売上や利益には繋がらないが、企業がゴーイング・コンサーンとして永続していくためには、短・中期の視点に加え長期の視点が不可欠になる。事業を承継する息子や娘あるいは若い従業員のために会社を発展的に残すという目的で、現・経営者が上述のような未来志向のプロジェクトに一定の人材や資金を投下することは決してムダではなく、むしろ現・経営者が果たすべき重要な責務の1つである。

中でも東北大学が主導する「地域イノベーション戦略支援プログラム（東日本大震災復興支援型）次世代自動車宮城エリア 次世代自動車のための産学官連携イノベーション：大学発の新製品・新システム開発」では、2015年3月19日に東北大学工学部キャンパス一帯が「ソーシャルイノベーション地方創生特区」に指定され、今後、次世代モビリティとその関連システムに関する実証実験が始まる予定である¹²⁰⁾。また東北大学工学部の各研究室と直接接点できる場となる各種セミナーや研修会も宮城県内で頻繁に開催されている¹²¹⁾。

現にそうした機会を積極的に活用しようとする宮城県の地場企業の経営者たちがいる。例えば、宮城県を代表する有力地場企業7社は、東北大学やインテリジェント・コスモス研究機構などの研究機関と連携して「(株) e-7 Japan」という共同出資の株式会社を起ち上げた。その中には自動車量産部品や生産設備でTMEJと既に取り関関係を有する会社も含まれている。それら会社のトップたちは、震災復興や高齢化社会という社会問題を解決できる世界にも誇れるモビリティ社会を構想しつつ、地域の次世代を担う人々に産業と仕事を残すという高い志のもと地元・宮城で新ビジネスを興そうとしている。e-7 Japanは、手始めに自社の従業員向けの通勤用軽自動車のコンバージョンEVの生産と販売を手掛けるが、その事業計画の中にはリチウムイオン電池の試作と生産そして販売なども描かれている¹²²⁾。

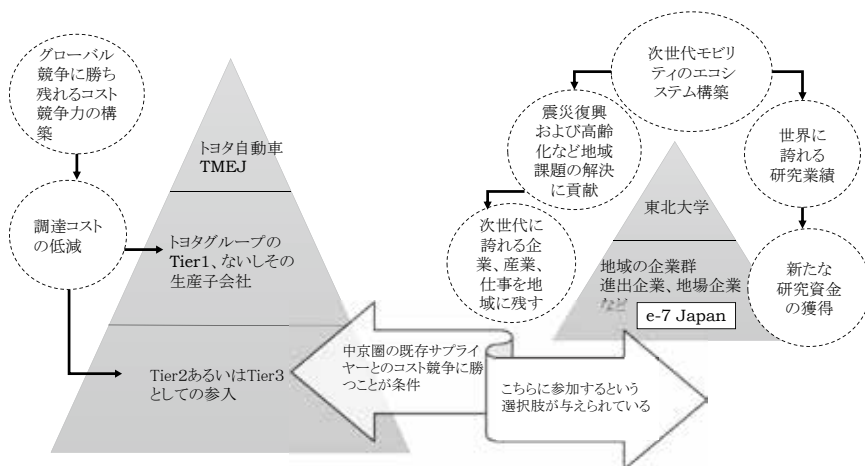
もちろんこれら大学主導の次世代モビリティの実現可能性は未知数であり、失敗するリスクも小さくないが、東北の地において壮大な社会実験が始まることになる。すなわち図10のように、

120) 中塚（2015）ならびに「次世代自動車宮城県エリア夏季合宿講座」（2015年8月29日）における東北大学未来科学技術共同研究センター（NICHe）教授・長谷川史彦氏による「震災復興を加速：新産業創出へ」というプレゼンテーションを参照。

121) 東北大学未来科学技術共同研究センター・宮本明教授が主導する次世代自動車宮城県エリアの人材育成プログラムとして様々な会合ならびに地元企業への訪問ツアーが開催されている。

122) 工藤電機会長・兼e-7 Japan社長の工藤治夫氏によるプレゼンテーション（2015年7月6日、2015年8月29日）を参照。成功可能性の高低はさておき、地域課題を地域企業が連携して解消することを目指す同プロジェクトの内容と狙いは非常に優れたものといえる。また、7人の経営者たちが自ら出資するプロジェクトであり、仮に失敗しても周囲への影響は少なく、むしろ挑戦する中での学習や経験の蓄積それ自体に深い意義が認められよう。

図10 東北の企業に与えられた2つの選択肢



(注) 東北大学と地域企業の提携は、より水平的な関係になると思われるが、共同研究やプロジェクトの実施に際しては、やはり東北大学側のリーダーシップが不可欠となるため縦関係の三角形で表した。

(出所) 東北大学の取組は、「地域イノベーション戦略支援プログラム（東日本大震災復興支援型）次世代自動車宮城エリア」が主催した各種会合やシンポジウムでの参与観察を基に筆者作成。

東北の企業群には、トヨタ自動車やTMEJを頂点とする現行の自動車のサプライチェーンだけでなく、東北大学などを知的開発センターとする次世代モビリティのビジネスエコシステムに参加するという、もう1つの選択肢が与えられている。この未来志向の選択肢が存在することが、中京圏という現行の自動車産業の先進地に対する東北の優位性ともいえよう。もちろん、この地域（立地）特殊優位性をどのように活かすかは、東北の各企業の経営トップの判断に委ねられる。

伊藤製作所に代表される中京圏の自動車部品Tier 2 メーカーの圧倒的なコスト競争力とそれを支える独自資源そして経営者の能力を（ヒアリングや工場見学などを通じて）目の当たりした時、筆者は、とりわけ自動車量産部品の経験が乏しい東北の企業、さらにそもそも参入不可能な部品（すなわち、加工費や輸送費の占める割合が低い部品、調達側の現地調達の本気度が低い部品）に挑戦しようとしている企業に対し、長期的視点に基づく次世代モビリティとそのエコシステム¹²³⁾への参加を強く薦めざるを得ないのである。

123) 経営学の観点からみた持続可能性のあるエコシステムの特性については、Iansiti and Levien（2004）の特にpp.27-40を参照されたい。

【参考文献】

〔和文献〕

- 浅沼萬里 (1997) 『日本の企業組織革新的適応のメカニズム——長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社。
- 居城克治 (2009) 「九州地方における自動車産業の導入・振興の現状——裾野産業を中心に」『東北学院大学 東北産業経済研究所紀要』28号, 13-30頁。
- 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理 第3版』日本経済新聞出版社。
- 伊藤澄夫 (2004) 『ものづくりこそニッポンの砦——中小企業の体験的アジア戦略』工業調査会。
- 伊藤澄夫 (2015) 『ニッポンのすごい親父力経営——続・モノづくりこそニッポンの砦』日経BP社。
- 太田志乃 (2007) 「中国地区・九州地区自動車・部品産業の集積と地域振興の課題」小林・丸川 (2007) 第4章に所収。
- 折橋伸哉・目代武史・村山貴俊 (編著) (2013) 『東北地方と自動車産業——トヨタ国内第3の拠点をめぐって』創成社。
- 萱場文彦 (2013) 「宮城県における自動車産業振興とその課題」折橋ほか (2013) 第6章に所収。
- 小林英夫・丸川知雄 (編著) (2007) 『地域振興における自動車・同部品産業の役割』社会評論社。
- 鈴木高繁 (2013) 「プラ21の結成経緯と成功要因」折橋ほか (2013) 第6章に所収。
- 竹下裕美・川端望 (2013) 「東北地方における自動車部品調達の構造——現地調達の進展・制約条件・展望」『赤門マネジメント・レビュー』12巻, 10号, 669-698頁。
- 東北経済産業局 (2014) 「平成25年度東北地域の自動車関連企業における立地動向調査」【企業間連携編】(調査実施機関: みずほ総合研究所 (株) 社会・公共アドバイザー部), 2月。
- 中塚勝人 (2015) 「東北における次世代自動車に向けた取り組み——宮城の例」『東北学院大学 経営学論集』第6号, 84-92頁。
- 西岡正 (2013) 「北部九州自動車・部品産業の集積と地域振興の課題」小林・丸川 (2007) 第6章に所収。
- 弘中史子 (2001) 「小規模企業のグローバル戦略 ケーススタディ: 株式会社伊藤製作所 (金型・プレス)」『金型産業WEB MAGAZINE (株) IDOデジタル出版』(<http://www.ido21.com/ido21/report/htm/japan/ito.htm>; 2015年10月29日アクセス)。
- 弘中史子 (2012) 「中小製造業における付加価値と収益力の向上にむけて——業務プロセス変革の視点から」『中小企業研究センター年報2012年版』, 18-33頁。
- 藤樹邦彦 (2007) 「北部九州進出企業の部品調達の現状と地場企業の課題」小林・丸川 (2007) 第5章に所収。
- 藤本隆宏 (2001) 『生産マネジメント入門Ⅱ【生産資源・技術管理編】』日本経済新聞出版社。
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』中公新書。
- 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社。
- 藤本隆宏 (2013) 『現場主義の競争戦略——次代への日本産業論』新潮新書。
- 村山貴俊 (2011) 「東北における自動車産業集積の可能性——2008～09年の第一次実態調査に基づく地場企業の参入行動分析」『東北学院大学 経営会計研究』第18号, 29-56頁。
- 村山貴俊 (2013a) 「宮城県の地場企業と自動車関連産業への参入要件——2008～09年の実態調査を中心に」

折橋ほか (2013) 第3章に所収。

村山貴俊 (2013b) 「産学官連携による自動車産業振興——岩手県の取り組み」折橋ほか (2013) 第4章に所収。

村山貴俊 (2013c) 「自動車関連産業における山形県の実力——手掛ける自動車部品から見えてくる強さと課題」折橋ほか (2013) 第5章に所収。

村山貴俊 (2014) 「東北の自動車産業集積への一考察——山形県産業科学館・部品展示からみえてきた強さと課題」『研究年報 経済学』Vol.74, No.2, 35-54頁。

村山貴俊 (2015) 「秋田県の自動車産業振興の変遷と県内企業の実力——発展に向けた課題析出」『東北学院大学 経営学論集』第6号, 1-34頁

目代武史 (2013a) 「九州における自動車産業支援の課題と取り組み」折橋ほか (2013) 第8章に所収。

目代武史 (2013b) 「自動車産業集積地としての東北、中国、九州——共通の課題、異なる前提条件」折橋ほか (2013) 第10章に所収。

目代武史・居城克治 (2013) 「九州における自動車産業の現状と課題」折橋ほか (2013) 第7章に所収。

山口文雄 (2008) 『図解プレス金型設計——複合加工・トランスファ・順送金型編』日刊工業新聞社。

〔洋文献〕

Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.

Dierickx, I. and Cool, K. (1989), Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, Vol.35, No.12, pp.1504-1511.

Dyer, J.H. and Singh, H. (1998), The Relational View; Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, Vol.23, No.4, pp.660-679.

Grant, R.M. (1995), *Contemporary Strategy Analysis; Concepts, Techniques, Applications (2nd ed.)*, Blackwell.

Iansiti, M. and Levien R. (2004), *The Keystone Advantage; What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Press. (杉本幸太郎訳『キーストーン戦略——イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』翔泳社。ただし原著のみ参照)。

Porter, M.E. (1987), From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, May-June. Here the reprinted version in Porter (1998) is referred.

Porter, M.E. (1998), *On Competition*, Harvard Business Review Book. (竹内弘高訳『競争戦略論Ⅰ・Ⅱ』ダイヤモンド社)。

Reed, R. and DeFillippi R.J. (1990), Casual Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, Vol.15, No.1, pp.88-102.

Teece, D. J. (2009), *Dynamic Capabilities and Strategic Management; Organizing for Innovation and*

Growth, Oxford University Press. (谷口和弘ほか訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略——イノベーションを創発し、成長を加速させる力』ダイヤモンド社)。

Zolli A. and Healy A. M. (2012), *Resilience; Why Things Bounce Back*, Headline. (須川綾子訳『レジリエンス 復活力』ダイヤモンド社。ただし邦訳書のみ参照)。

〔新聞・雑誌記事など〕

脚注に記載。ただし業界雑誌や業界新聞のバックナンバーを一部入手できなかったものがあり、それらは伊藤製作所ホームページに掲載されている各記事の本文を参照した。

〔資料など〕

脚注に記載。

〔ヒアリング〕

脚注に記載。

【資料】

ビジネスケース

幸楽苑*

村 山 貴 俊

1. 創業¹⁾

「(株) 幸楽苑」は、福島県郡山市に本社をおき、ラーメンおよびうどん・和食のチェーン・ストア運営を主事業とする。2008（平成20）年3月末時点の店舗数は401店舗、資本金26億6,166万円であり、従業員数976名、臨時従業員2,901名、また製造工場として郡山、神奈川県小田原、京都府京田辺に3工場を擁する。1970（昭和45）年に設立され、その後、1997（平成9）年に東北の外出産業として初めて株式を店頭公開し、2002（平成14）年に東北・北海道の外出産業として初めて東証2部上場、2003（平成15）年にラーメン業界初となる東証1部上場を果たす。

同社の歴史の始まりは、現社長・新井田傳（つたえ）氏の父・新井田司氏が55歳の時に東北電力を退職した際の退職金を投じて1954（昭和29）年に会津若松駅前に開業した「味よし食堂」にある。傳氏は、司氏が46歳の時の子供で、男3人、女4人の7人兄弟の末っ子であった。「味よし食堂」を開業した時、傳氏は10歳であった²⁾。

傳氏は、地元の進学校・会津高校に進学するが、卒業後は浪人し独学で大学への進学を目指すことになる（1963年のこと）。その間、「味よし食堂」で出前の手伝いをするが、息子とは知らずに「まづい、店名を変えろ」とクレームをつける客が多く非常に悔しい思いをさせられた³⁾。

その後、傳氏は、大学に行けば親に面倒をかけることになると思い進学をあきらめ、18歳で家業を継ぐことを決心し福島県郡山市の中華料理店へ修業に出た。その後、東京の中華料理店にうつり（1964年のこと）、そこで修業をしながら服部栄養専門学校に通った。傳氏は、朝から晩まで働き続け、先輩が嫌がる夜遅い仕事もすすんで引き受けた。先輩たちも自分が楽をできるため、勤勉な傳氏に次々と仕事を教えたという。

2年の修行を経て、1966（昭和41）年、傳氏は、故郷・会津若松に戻った。同年2月には、「味

* 本稿は2008年に筆者が執筆した調査レポートを教育用に補正したものである。同調査レポートは『平成18～20年度科学研究費補助金（基盤研究C）研究成果報告書 中小企業の経営革新と創業に対するフランチャイズの有効性の検証（研究課題番号 18530301；研究代表 小嶋正稔東洋大学経営学部教授）』（2009年3月）に所収。

1) 本稿の記述に関して、特に注記がない限り、同社関係者へのヒアリングおよび同社提供資料「年譜と写真で見る50年のあゆみ」に依拠している。同社関係者によれば、会社の歴史をまとめた社史は2006年時点で存在しないという。

2) 年齢については、傳氏のインタビュー記事と同社関係者へのヒアリングとの間に齟齬があった。ここでは傳氏のインタビュー記事（『FRANJA』2005年11月号、63頁）の年齢とした。

3) 同社関係者へのヒアリングより。

よし食堂」に次ぐ店舗として「華宮飯店」を開店した。その後、1967（昭和42）年に「味よし食堂」を「幸楽苑」に改称し、1968（昭和43）年に八番街店としてサッポロラーメン店、1969（昭和44）年に大町店を開店した。このように会津若松でラーメン・中華料理の店舗展開を進める一方、多角化としてカレー専門店（1970年に「アショカ」を開店するが翌年に閉店）や喫茶店の経営にも乗り出した。1970（昭和45）年には、「（株）幸楽苑」（資本金2,000万円）に会社形態を変更し、代表取締役社長に新井田司氏、代表取締役専務に傅氏が就任した。

傅氏は、「味よし食堂」の創業20周年となる1974（昭和49）年に、「20代会津一、30代福島一、40代東北一、50代日本一」という志を掲げた。余談であるが、これは会津若松出身の元国会議員・渡辺恒三氏（民主党顧問）が掲げた志「20代県会議員、30代国会議員、40代大臣、50代総理大臣」を模したものだという⁴⁾。また同年、同社のチェーン展開にとって重要な契機となる1冊の本に出会う。それは渥美俊一氏の著作で、商品戦略、立地戦略、そしてチェーン・ストア方式が教示されていた。渥美氏は、1926（大正15）年に三重県松阪市に生まれ、1952（昭和27）年に東京大学法学部を卒業後、読売新聞社に入社し、本社転勤後に「商店のページ」の主任記者となった。そして1962（昭和37）年に、チェーン・ストア産業研究母体「ペガサスクラブ」を立ち上げた⁵⁾。「ペガサスクラブ」は、小売業の所属会員だけで401社、約3万店となっており、日本のチェーン・ストアの8割が入会する巨大組織である。会員の年間売上高は23兆3,974億円で全小売業内占有率は24%、また年商50億円以上のビッグストア・グループの総売上高に占める会員売上は45%である。当時の同クラブの主要メンバーの1人に中内功氏がおり、消費の大衆化に資するべくデイスカウトショッピングセンター「ダイエー」、そして食の大衆化に資するべくファミリーレストラン「すかいらーく」を展開することになる。中内氏の行動に象徴されるように「ペガサスクラブ」が目指したところは、まさに消費の大衆化による経済民主主義の実現であり⁶⁾、その手段の1つとしてチェーン・ストア方式が位置づけられたのである。

2. チェーン・ストア方式の導入

当時、渥美氏が唱導していたチェーン・ストア方式の肝は、「業態の集中」と「標準化」にあったとされる。そして「標準化」を達成するため、特に外食産業では自社工場の重要性が説かれたのである⁷⁾。すなわち、自社工場を持つことで主要食材の加工ならびに原材料の調達を集中的に統制することが可能となり、そこで初めて味の標準化が達成されるという考え方である。

傅氏は、自らの店舗が材料費も人件費もバラバラで管理上の壁にぶち当たっていた時期でもあったので、渥美氏の考え方を、早速、実行していくことになる（ただし、ペガサスクラブへの入会は1978年である）。渥美氏の著作を読んだ1974（昭和49）年にはラーメンと餃子でのチェーン展開に業態を絞り、早速、実家の庭先に小さな餃子工場を作り、翌75年に会津若松で製麺工場を稼働した。

4) 同社関係者へのヒアリングより。

5) 渥美俊一氏およびペガサスクラブについては、http://www.pegasusclub.jp/pegasus_club.htmlを参照。

6) 同社関係者へのヒアリングより。

7) 同社関係者へのヒアリングより。

もちろん自社工場を持つだけで、うまい味が直ぐに標準化できるわけではない。例えば、傅氏は、「冷凍技術を学びましたし、いかに機械で作った餃子が不味いかというところからスタートして、一つひとつ積み上げてきたことで、幸楽苑の今の餃子があるんです。通常なら、一時間に九千個も作れるレベルになると、食品メーカーの味になってしまうのですが、当社の餃子は、私が東京で修行していたあの食堂の味。資本力を持つ大企業ならどこでも設備投資できますが、三十年間積み重ねてきた仕組みは、他社には真似できません」（『FRANJA』2005年11月号、64頁）と述べる。

またヒアリング調査に応じてくれた同社関係者（以下、同関係者ないし同社関係者と略記）は、同業のラーメン・チェーン「どさん子」⁸⁾の過去の運営方法との比較により、自社工場の重要性を次のように説明する。「どさん子」は、食材の卸売業者がチェーン化したもので自社工場を持たず、食材卸売業者の本部がラーメン用の食材を各店舗に卸し、各店舗はその食材を使ってずんどうでスープを作る方式を採用していた。そのため各店舗で味が微妙に異なり、また大量集中生産による規模経済が活かせないため値段を安くできなかったという。さらに、同関係者は、「ラーメン屋」と「ラーメン・チェーン」の参入障壁の違いを次のように説明する。まず個別の味で競い合うラーメン屋は、多少の資金と腕さえあれば開業できるため、参入障壁は必ずしも高くない（もちろん、競争に生き残ることは難しいが）。対して、ラーメン屋をチェーン化することは容易でないという。すなわち、全店舗での味の標準化が大前提になるため、自社工場への設備投資が不可欠になり、また各店舗での製法や作業も細かく標準化されなければならないからである。

同関係者によれば、2006年時点で「幸楽苑」の食材の7～8割が自社工場で集中生産され（業界では「セントラル・キッチン方式」と呼ばれている）、さらに店舗内の作業についても自動化が進められ人間が介在することで発生する味のバラツキが極力抑えられているという。スープや麺などは自社工場で集中生産されたものが各店舗に配送され、各店舗ではボタンを押すと1杯分の麺が投入され、時間になると茹であがった麺が自動的にお湯から上がってくるオートリフターが採用されている（オートリフター導入は1986年）。麺についても、「高密度多加水熟成麺」という「熟成しない熟成麺を開発」したという⁹⁾。また冷凍餃子も、焼機に自動で水が挿入され、自動で焼き上がる仕組みである¹⁰⁾。またラーメンのサイドメニューとして人気を博したチャーハンは、中華鍋を振る作業が過酷で従業員が健康を害することがあったため販売を一時中止したが、その後、メーカーと共同で自動化機械（1台=20万円）を開発することで販売を再開した（『Food Biz』vol.22、2006年7月号、62頁参照）。これら自動化機械を導入することで店舗内の業務が簡素化・効率化され、素人でも1ヵ月あれば一人前になれるという¹¹⁾。こうした業務の簡素化・効率化と社員の習熟の早さこそが、チェーン拡大の必須条件になることはいうまでもない。

8) （株）ホッククの運営下にある（http://www.hokkoku.net/profile_2.htmlを参照）。「どさん子」は1967年にチェーン化され、1977年には全国に1,000加盟店を擁する一大チェーンに成長した。1989年に「ホックク」に商号変更され、以後、飲食系チェーンを多角的に展開している。「ホックク」直営の和風居酒屋チェーン「どさん子茶や」の店名に、旧「どさん子」の名残がある。

9) 同社関係者へのヒアリングより。

10) 同社関係者へのヒアリングより。

11) 同社関係者へのヒアリングより。

製麺工場を操業した1975（昭和50）年には、100店舗体制の構築に向けて「チャレンジ・ザ・100」が宣言され、出店の勢いが増すことになる。同社提供の会社年表から各年の新規出店や閉鎖店舗の数を拾い出してみると、1975（昭和50）年＝開店1店、1976（昭和51）年＝開店1店、1977（昭和52）年＝開店1店・閉店1店、1978（昭和53）年＝開店2店、1979（昭和54）年＝開店3店・リニューアル1店、1980（昭和55）年＝開店2店、1982（昭和57）年＝開店1店、1983（昭和58）年＝閉店3店・リニューアル1店、1984（昭和59）年＝開店1店（宮城県進出第1号店）となっており、1985（昭和60）年には福島県内全市へのチェーン展開を達成した。その後、他県進出として、1987（昭和62）年に栃木の宇都宮、1988（昭和63）年に東京の赤坂、1991（平成3）年に山形の米沢へと順次店舗を展開し、1999（平成11）年12月には直営100号店を開店するに至った¹²⁾。

3. フランチャイズ・チェーンの限界

同社がフランチャイズ・チェーン方式（FCと略記）を「本格的」に導入したのは、福島県内全市への出店を達成した前年の1984（昭和59）年である（ただし、FCの1号店は1980年の郡山市桜通り店）。傅氏は、その経緯について「バラバラな〔直営の〕六店を、全てラーメンと餃子の『幸楽苑』に変えてチェーン展開していく中で『是非、FC店をやりたい』と申し込まれる方が自然発生的に出てきて、福島県内に15店ほどFC店が出来ました。しかし、味噌ラーメンなら、店で生味噌から一つひとつ作っていくようなやり方でしたから、各店で味にブレが出始めて、一度FC展開を止めているんです。その後、工場ですべて味噌に調味料を入れて、店でスープと混ぜれば『誰が作っても同じ味が出せる仕組み』が生まれたわけです。どちらがおいしいかは別にして、幸楽苑と同じ名前で違う味の商品を出すことはできないので、『会津っぽ』という名の新たなラーメン専門のチェーン化を進めていったわけです」（『FRANJA』2005年11月号、64頁）と説明する。上記の引用文によれば、FCの導入は、会社主導で計画的に進められたというより、直営店を拡大していく中で自然発生的に加盟希望者が現れてきたということである。しかしその後、味のブレという問題に直面し、FC展開を一時休止した。

また同社関係者は、FC運営には次のような問題が伴うという。FCは、「他人のふんどし〔資本・人材〕で相撲をとる」ようなもので、自社の人材を育てない「甘えのシステム」であるという。同関係者は、「直営で人をしっかり育ててやっていく。会社の方針なり、考え方をじっくりと教え込み、組織に忠誠心を持てる人材を教育していく」ことの重要性を強調する。加えて同関係者は、FCには「統制という問題」もあるという。外食産業には顧客や商圈の移り変わりの速さという特性があり、「5～10年で償却が済んでこれから利益が出るという時に、顧客の変化や商圈の変化ということで、店舗の改装や店舗の立地替えという問題が起こる」ことがあるが、時に「ジーの方が、〔会社の方針に〕従わない」ことがある。そして、「従わない場合には店舗を買い上げる」といった手段も必要になる¹³⁾。

12) 同社提供資料「年譜と写真で見る50年のあゆみ」を参照。

13) 同社関係者へのヒアリングより。

加えて同関係者によれば、直営「幸楽苑」、FC「会津っぽ」という2本立てでやっていく中、「お客さんから、『幸楽苑』さん、『会津っぽ』というライバルが出現して大変だね」と言われるようになった。このような経緯から、2004（平成16）年に「会津っぽ」全店を「幸楽苑」に変更し、イメージ統一を進めることになる¹⁴⁾。

ところで近時の同社におけるFCの位置づけであるが、傅氏は、2006（平成18）年7月の雑誌インタビューの中で「幸楽苑は前期末で福島県内に16店、首都圏に9店、長野県に2店、合計27店のFC店を擁しています。出店コスト軽減の意味でFC方式の併用は重要と考えていますが、理念を共有できないところと組もうとは思っていません。まあ、相手次第ですね。大雑把ですがグループ1,000店舗体制になったときFC店は200ないし300、そんな比率になるのではないのでしょうか」と述べる。さらに、「エリアを売りました、あとは勝手にやってくださいではビジネスとは言えないでしょう。これには会長通達を出しているのですよ。話が来ても相手にするなと。易きに走っていい結果が得られるはずはない」とも述べる（『Food Biz』vol.22、2006年7月、63頁）。出店コストの軽減を理由にFC店を無闇に拡大することは避け、理念の共有といったビジネスの質を精査したうえで組めるところとは組むという姿勢である。そして理想的なFC店比率を全体の2～3割とし、将来的にも直営店主導で展開していくとする。

ただし、理念を共有できるところとは提携するという方針により、2005（平成17）年に、パスタ専門店「ジョリーパスタ」やファミリーレストラン「サンデーサン」を全国に約360店舗展開していた山口県の「(株)サンデーサン」（その後、株式公開買付により2007年に「(株)ゼンショー」の子会社となる）が、「幸楽苑」のFCに加盟した。これは当時、業績不振に陥っていた「サンデーサン」が、カフェ・チェーン「プロントコーポレーション」を立て直した元サントリー・石原直樹氏を新社長に迎えて打ち出した再建策の1つであった。当時、「サンデーサン」は、歴史を有する企業ゆえ郊外的好立地に多数の店舗を擁していたが、メニュー開発や店舗運営での本社の能力の弱さ、各店舗でのサービス開発の不備、さらに店舗密集から50店ほどが自社店同士で顧客を奪い合うという問題を抱えていた。そこで石原氏は、自社店同士の共喰いを避けるため「お店を閉鎖するのは簡単だが、閉鎖に伴う損失が出るくらいなら業態転換した方がいいと判断」した。業態転換の手段としたのがFCへの加盟であり、パスタやファミレスと業態が重ならず、郊外に強く、経営理念やトップの経営哲学がしっかりしているという理由で「幸楽苑」を選んだ。「幸楽苑」側も、「石原社長と私どもの会長（新井田傅氏）、社長にお会いいただき、経営哲学や思想に共鳴していただいた結果、FCの提携になった」と、その経緯を説明する（『FRANJA』2006年1月号、8頁）。

ただし同社関係者は、「FC店は集権的統制〔が基本〕。〔幸楽苑側が〕立地を見る目は厳しい」と述べ、FC展開に対して同社が慎重な姿勢であることを改めて強調する。その一例として、北海道のあるチェーンの所有者から傘下の7～8店舗をまとめて購入して欲しいとの申し出があった

14) また、「会津っぽ」を英語で発音した時の響きが良くないという問題もあり、株式上場を機に屋号統一を図ったともいう。

が、「幸楽苑」側の店舗開発担当者が調査したところ2店だけしか内部の出店基準を満たしていなかったため、2店の購入を申し出たという。先方から2店売却の承諾を得たものの、うち1店については、最終的に先方のチェーンの所有者自身が買い上げる形になった。「何でも良いから出店するのではなく、良い立地をしっかりと精査して出店する方針」であり、また「必ず直営を出したあとで、〔同地域内で〕FCを開拓するというスタンスを守って」いくという¹⁵⁾。

4. 業態多様化と本業再編

一度は業態集中した同社であったが、業態の多様化を再び進めていくことになる。1997(平成9)年には、ラーメン・チェーン業内での多角化として、“あっさり味”をウリとする「幸楽苑」と「会津っぽ」に対し、“こってり味”をウリとする「喜伝」(きでん)(なお屋号では、「喜」は草書体で記される)をオープンさせた。これは脂っばさ好む若年層を中心に新規需要を開拓するための仕掛けであった。1998(平成10)年にはとんかつ屋「とんからりん」、2000(平成12)年には中華ダイニング「チーフアン」をそれぞれオープンさせた。

傅氏は、経営戦略を「時流に乗る作戦」と自ら定義し、小売大手「ダイエー」の凋落は、経営戦略による構造改革を怠ったことに原因があると分析する。そのうえで、「『喜伝』は経営戦略の問題です。新しい乗り物と考えて良いでしょう。また、とんかつの『とんからりん』も、新業態ではありますが乗り物の一種です。新しい乗り物ですから一〜二店出店し、その状況を見て新会社を作り、そこで立派な乗り物に育てます。理由は、取締役を少しでも多く作り、人生の勝利者をみなさんに目指させたいからです。株式会社幸楽苑をいくら大きくしてみても、取締役の数は限られますね。ですから、とんかつの『とんからりん』は、最初の一、二店は幸楽苑の経営でやりますが、見通しがつき次第、分社させます」と述べる(新井田, 2005, 193頁)。すなわち新業態への多角化には、新規の需要を掴む(時流に乗る)という狙いに加え、その事業を育て分社化することで経営トップの地位を用意して社員を動機づけるという意図も読みとれる。

また同社関係者は、とんかつ屋「とんからりん」に多角化した戦術的ないし技術的な理由を、ラーメン・チャーシュー用の豚を一頭まるごと買い上げるための仕組みであり、チャーシュー以外の肉をうまく使うために「とんからりん」を立ち上げたと説明する。しかし同じチェーン方式とはいえ、ラーメンは毎日食べる人もいるが、とんかつを毎日食べる人は少ないとし、ラーメンよりも商圈を広く設定し、10万人に1店の店舗配置をおこなうという¹⁶⁾。

しかしその後、「喜伝」については、2001(平成13)～02(平成14)年にかけて新業態としての「幸楽苑」への統合が進められる。ここでいう「新業態」とは、既存の価格とメニューの改定、さらに店舗イメージの刷新を意味する。傅氏は、その経緯と狙いを以下のように説明する。

「昨年、わが社は三百九十円という低価格のらーめんを誕生させました。しかし、そこには背景があ

15) 同社関係者へのヒアリングより。

16) 同社関係者へのヒアリングより。

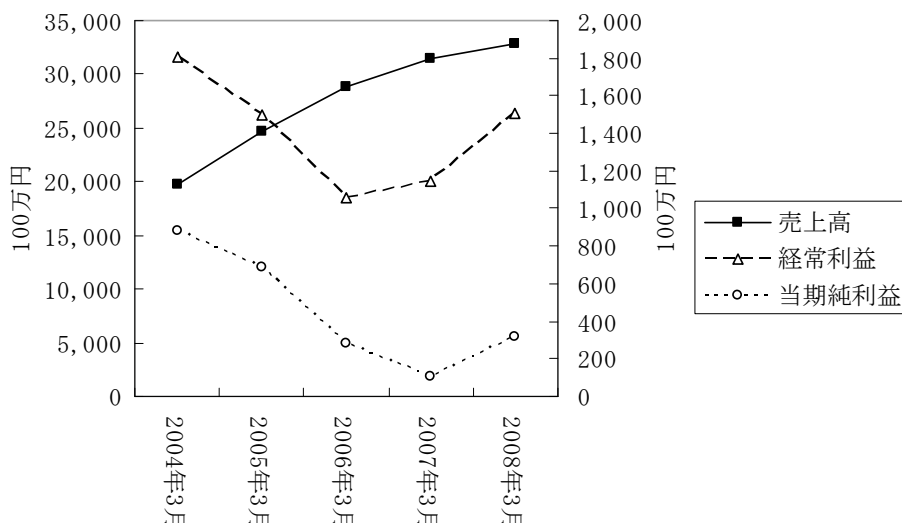
りました。平成の大不況には外食産業も勝てず、五十六カ月連続マイナス成長が続いております。その中でも特に、昨年の一、二、三月は月を追うごとに業績が悪化し始めました。いと思うと、このころに外食産業界の低価格志向企業が出そろったんです。つまり、『マクドナルド』さんの半額セール、『吉野家』さんの二百八十円の牛丼、回転寿司では『かっぱ寿司』さんが百円寿司で勢力を拡大していったのがこのころでした。更に、ファミリーレストランでは『ガスト』さん、そして『サイゼリア』さんなどもこのころに出そろった感じです。そして、一時の小泉さん（首相）に対する対抗勢力ではありませんが、低価格に抵抗する外食企業は軒並み業績を悪化させていきました。わが社も昨年の一月から四月にかけては、月を追うごとに既存店の客数、売上高が激減し、前期対比で九〇%を割り込む店も出てくるほど業績が悪化していきました。そのころはセミナーに出席すると、どの経営者も『マクドナルド』さんの半額セールや『吉野家』さんの二百八十円牛丼を批判するわけです。しかし、一緒になって批判してみても、自社の数字が良くなるわけではありません。そこで、私は彼らの話を聞きながら、批判するのではなく、その仲間入りを果たそうと思い、わが社も低価格のらーめんを開発することを決意しました。その結果生まれたのが、低価格らーめんを全面に打ち出した“新業態『幸楽苑』”です。」（新井田，2005，195-196頁）

まず看板となる低価格ラーメンとして390円のサンキュー・ラーメンを投入した。それ以前は420円からの商品構成であったが、その安さがうまく伝えられていない、という反省に立った価格改定である。あわせてスープの変更もおこなった。新スープは、「幸楽苑」「会津っぽ」の“あっさり味”と「喜伝」の“こってり味”を混ぜたもので、これによりコクがありながらも食べ易い味に仕上がったのである。傅氏は、「商品開発室で初めて試食した時『これはうまい、万人に受け入れられる味だ！』と確信しました。すぐに『これでいこう』となった」という。また、「価格帯を絞れば絞るほど、お客さまは迷わず商品を選ぶことが出来る」との考えから、価格帯を390円、490円、590円の3本に絞り込んだ（『FRANJA』2005年11月号，64頁）。

そのうえで2001（平成13）年6月と7月の2ヵ月間で、栃木、茨城、群馬、新潟県下の30店の「会津っぽ」と「喜伝」を新業態「幸楽苑」に転換した。業態転換にあたり、3日間休業し、1店あたり300万円を投じて黒を基調とするシックな雰囲気建物に建物を塗り替え、看板の付け替えをおこなった。これにより、各店の業績が対前期比で150～200%も伸長したという。

さらに2006（平成18）年5月には、「しょうゆ味・中華そば」を290円に引き下げた。傅氏は、「五年前に三百九十円を打ち出した時はかなり衝撃があり、急成長につながった。去年はまねする店が増え競争力が低下。（西への）出店地域拡大は踊り場を迎えていた。今回の値下げで他社を振り切れば全国制覇がぐっと近づく」、また「二百九十円という価格は味を落とさない限り他社には追従できない。味や量、製法を変えず、スケールメリットで原価を下げることで値下げを実現した。客単価は下がっても増益にできる」と、その狙いを説明する。また採算見込みについては、「マクドナルドの失敗は全品値下げしたからだ。うちは海鮮たんめんやタンタンめんなどの価格を据え置き、トータルで利益を確保する。二百九十円ラーメンの注文が多くなるだろうが、試算では

図表1 幸楽苑の業績推移



(注1) 年月は、年次決算期を示す。

(注2) 売上は左軸、経常利益と当期純利益は右軸。

(出所) 同社ホームページ掲載 (<http://www.kourakuen.co.jp/>) の財務データハイライトに基づき筆者作成。

来店客の増加と食材工場の稼働率向上などで粗利益率の低下は〇・五%にとどまる見込み」という(『日本経済新聞』2006年5月11日付)。

しかし2006(平成18)年10月には、2007(平成19)年3月期の最終損益が4億6,000万円からマイナス1億6,000万円の赤字に転じる下方修正を発表した。この下方修正の責任をとる形で、(新井田氏に代わって)2004(平成16)年6月から社長に就任していた長谷川利弘氏が代表権のない取締役に戻り、傅氏が会長兼務の代表取締役社長に復帰した。ただし実績値では、図表1にみられるように、2007(平成19)年3月期の当期純利益は1億700万円の黒字であった。とはいえ、当初の業績予測4億6,000万円を大きく下回る結果となった。2006(平成18)年10月27日付『日経流通新聞』の記事は、不採算店舗の資産の減損損失2億6,000万円を計上したことが下方修正の要因としながらも、先の価格引下げにも少なからず原因があったと分析する。

「幸楽苑は五月から順次、全国の三百以上の店舗で中華そばの定価を三百九十円(税込み四百九円)から二百九十円(同三百四円)に引き下げた。新井田社長は『値下げにより、客数は一〇～二〇%、既存店売上高も一〇～二〇%伸びる』とソロバンをはじいた。〇二年前後に低価格戦略で業績を悪化させたマクドナルドの失敗を、メニュー全体を値下げしたためと分析。中華そば以外の価格を据え置き、サイドメニューとのセット販売拡大で客単価を上げ、全社ベースの原価率の上昇を〇・五ポイント程度に抑えられると試算した。売り上げが増えれば、店舗やセントラルキッチン稼働率

が改善する。粗利率の低下を吸収し、ライバル店にも優位に立てるとみていた。ところが、肝心の既存店の来店客数は値下げ直後の六月こそ九・三％増えたが、八月には再び五・七％減に落ち込み、上期平均では〇・一％増とほぼ横ばい。低価格の訴求期間は短かった。予想以上の『中華そば』人気、サイドメニューの投入時期の遅れも誤算だった。中華そばを注文した客は全体の六割と予想を上回り、原価率が前年同期より二ポイント上昇。値下げ時に同時投入しなかった半チャーハンや増量ギョーザの販売も七月以降にずれ込んだ。これにより、〇七年九月中間期の平均客単価は五六八円と、前年同期を十五円下回った。この結果、既存店売上高も上期合計で二・五％減だった。同社のライバル、ハイデイ日高は、低価格で集客をめざす幸楽苑とは一線を画し、高付加価値路線で攻めている。ラーメンの最低価格を三百九十円に据え置く一方、九月には百円の煮卵を実質無料でラーメンに付けたり、十月からは百円程度高い代わりに具や味付けが珍しい新製品を出し客単価の引き上げをめざしている。既存店売上高は四月以降微減が続くが、客単価は〇七年二月期の上期（三～八月）合計で〇・八％増と上昇した。ただ、幸楽苑もセットメニュー効果がじわりと出て、客単価は回復基調にある。」（『日経流通新聞』2006年10月27日付）

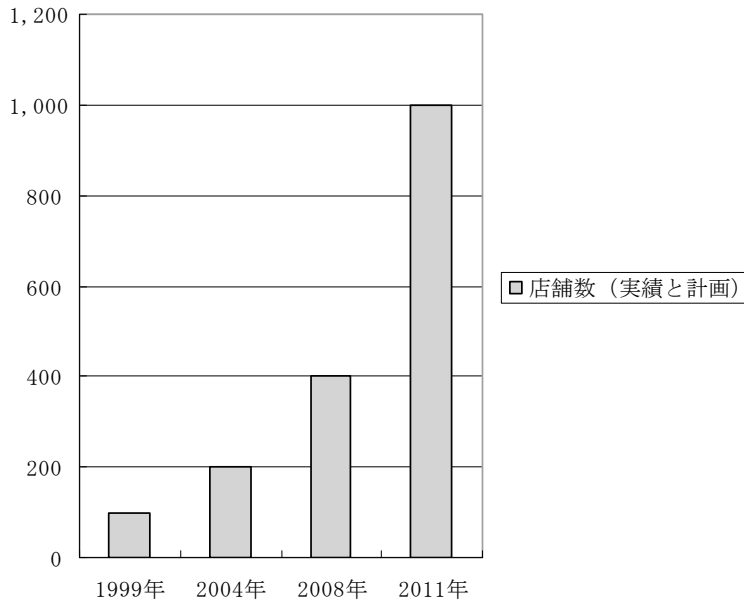
すなわち同記事は、価格引下げによる客数の伸びが思うように続かなかったため工場と店舗の稼働率上昇によるコスト低減が実現できなかったこと、290円中華そばが予想以上に注文されたことで利益の出る他商品への波及が得られなかったこと、加えて増量ギョーザや一時販売を中止していた半チャーハンなど客単価を上げるためのサイドメニューの投入が遅れたことに問題があったと分析する。また同記事は、390円の価格据置および高付加価値路線で攻めるライバル「ハイデイ日高」（店舗名＝日高屋）の好調な業績を引き合いに出すことで、「幸楽苑」の価格引下げの失敗を指摘するという内容になっている。

しかし、やや長期の視点で、かつ会社全体の動向に目を向けて分析した場合、この下方修正に関して、やや異なる様相がみえてくる。つまり同社自身も認識していることではあるが、チェーンの更なる拡大に向けた1つの踊り場にあるとの見方である。同社は、2003（平成15）年の東証1部上場に合わせて、「全国1,400店舗」、「公開会社5社、関連会社100社、取締役1,000名」という壮大な事業構想を発表していた¹⁷⁾。より具体的な目標として、2010（平成22）年3月期のグループ1,000店舗達成が掲げられていたが、2004（平成16）年度と2005（平成17）年度の業績低迷により目標達成年度が2011（平成23）年に延期された¹⁸⁾。同社の店舗展開の実績およびその計画をまとめたものが図表2であり、実績については、1999（平成11）年の直営100店舗が2004（平成16）年に直営200店舗と約5年で倍増、2008（平成20）年3月には401店舗（直営=376、FC=25）と約4年でさらに倍増となっていた。そして3年後の2011（平成23）年に08年の倍以上の1,000店舗を目指すという計画である。

17) 同社提供資料「年譜と写真で見る50年のあゆみ」を参照。

18) 『Food Biz』vol.22、2006年7月、63頁を参照。ただし同社『第38期 事業報告書（38th Business Report）』、2008年3月によれば、実際には計画に大幅な遅れがある。

図表2 店舗数の推移（実績と計画）



（注）2011年は計画，その他は実績。1999年と2004年の数字は直営店のみ，2008年と2011年は直営店とFC店の合計。

（出所）同社提供資料から店舗数に関する数字を拾い上げ筆者作成。

こうした積極的な店舗数の拡大によって，既存の業務体制の見直しを迫られたことはいうまでもない。まず出店先（商圈）については，当然のことながらこれまで基盤としてきた東北から他地域への展開を余儀なくされた。同社ホームページ（<http://www.kourakuen.co.jp>）の会社概要の項目をみると¹⁹⁾，1997（平成9）年以降に茨城・群馬（1998年）・埼玉（1999年）・千葉（1999年）・神奈川（2001年）など北関東や首都圏，2003（平成15）年頃から山梨や静岡，2004（平成16）年から東海地方の愛知・岐阜・三重や関西地方の京都・滋賀，2005（平成17）年頃からは大阪・奈良・兵庫に加え石川・富山の北陸地方へと出店していくことになった。これら地理的拡大にあわせて，同社の競争力の源泉の1つであるセントラル・キッチン方式というビジネス・モデルを維持するため，2004（平成16）年に神奈川県小田原に第2工場，2007（平成19）年に京都府京田辺に第3工場が新設された。こうした製造工場の分散配置は，当然，初期投資の発生（減価償却費の負担），工場運営費の恒常的な負担，さらに生産時のスケールメリットの低下という点で，同社の利益率を引き下げる原因となる。

加えて同社関係者によれば，こうした急速な地理的拡大を受けて，チェーン方式の利点の1つであるドミナント（集中）出店という政策が崩れることがあった。とりわけ，「岡山や富山などに飛び地的に出店したことでコスト増となった」という。ドミナント出店には，有望商圈内で顧

19) 同社ホームページを参照（2008年12月12日時点）。

客を取りこぼさず他社に攻撃の隙を与えないという競争上の狙いがあることに加え、集中配送による物流費の低減ならびに地域統一広告による広告・宣伝費の節約といった費用削減効果が期待できた。さらに、ある店舗の面接にきたパート候補者の（より繁忙な）近隣店への紹介、また既存店から新規店舗への業務支援や人材再配置といったような資源配置の柔軟性や資源重複の解消というメリットも認められた²⁰⁾。

また傅氏は、390円から290円への中華そばの価格引下げの理由の1つは、高くても客が入る首都圏までと価格に厳しい中部・関西圏との商圏の差にあり、中部・関西の強力なライバル達に伍して出店を進めるための競争上の措置であったとも説明していた（『日本経済新聞』2006年5月11日付参照）。

すなわち、同社は、傅氏が掲げた出店拡大構想を実現すべく、利益に負の影響を及ぼさざるを得ない、多工場体制の構築や新たな地域への飛び地出店といった事業体制の変化を強いられており、まさに成長過程の1つの踊り場にあるともいえよう。他方、2002(平成14)年頃から中華そば「日高屋」を本格的にチェーン展開する後発企業「ハイデイ日高」(2008年2月時点の売上高177億1,900万円)は関東圏でのドミナント出店を進めている最中にあり(同社ホームページ<http://www.hiday.co.jp>参照)、全国展開に向けて飛び地的出店を余儀なくされている「幸楽苑」(2008年3月時点の連結売上高329億1,500万円)とは異なる成長段階にあり、それこそが「幸楽苑」(2008年3月時点の純利益は3億2,100万円であり売上高当期純利益率は0.98%)と「ハイデイ日高」(2008年2月時点の純利益は9億1,700万円であり売上高当期純利益率は5.2%)との利益率の差を生み出しているのではないだろうか。

◇◇◇ ケース分析に向けて ◇◇◇

- ① 2009年以降の「幸楽苑」の事業展開を調べてください。また「ハイデイ日高」など競合企業についても調べてください。その際、各社のIR情報、新聞記事、雑誌記事などを参照してください。
- ② 東洋経済ONLINE「幸楽苑『290円ラーメン中止』でどうなった？主力を『520円』に切り替え客単価は上昇」(鈴木雅幸著)(<http://toyokeizai.net/articles/-/72133>)という記事は、2015年6月の看板商品290円ラーメンの販売中止の背景を扱っています。同記事では「ハイデイ日高」に売上高営業利益率で大きく水をあけられる「幸楽苑」の苦境の原因が分析されています(例、2015年3月期売上高営業利益率「ハイデイ日高」=11.8%、「幸楽苑」=2.2%)。特に参考にして欲しい資料の1つです。
- ③ 事業・競争環境の変化を踏まえ、「幸楽苑」の強み、弱み、外部環境の機会、脅威などを明らかにしてください。

20) 同社関係者へのヒアリングより。

【参考文献】

〔著書〕

新井田 傳 (2005), 『なぜ取締役を目指さないのか! ——390らーめんの一部上場した男の哲学』 財界21。

〔雑誌記事〕

「インタビュー 中華そば290円, ギョーザ増量を打ち出した(株)幸楽苑 新井田 傳会長」『Food Biz』 vol.22, 2006年7月号。

「編集長インタビュー 幸楽苑会長・新井田 傳氏に聞く ラーメンは外食産業界の『最後の楽園』」『FRANJA』 2005年11月号, 58-63頁

「“再建請負人” 石原氏の陣頭で『幸楽苑』のFCに加盟したサンデーサン」『FRANJA』 2006年1月号, 8頁。

〔新聞記事〕

「幸楽苑, 今期最終赤字に」『日経流通新聞』 2006年10月27日付。

「幸楽苑, 値下げで反攻」『日本経済新聞』 2006年5月11日付。

〔会社提供資料〕

「年譜と写真で見る50年のあゆみ」(発行年月不明)。

〔ホームページ〕

(株) 幸楽苑<http://www.kourakuen.co.jp>

(株) ハイデイ 日高<http://www.hiday.co.jp>

ペガサスクラブhttp://www.pegasusclub.jp/pegasus_club.html

(株) ホッコクhttp://www.hokkoku.net/profile_2.html

〔その他〕

(株) 幸楽苑『有価証券報告書』および『事業報告書 (Business Report)』各期。

【資料】

ビジネスケース

河北新報¹⁾

尾 田 基²⁾

河北新報社は明治30年1月17日に一力健治郎によって創刊された新聞社である。当時の東北にはすでに数社の新聞社があり、その中の一社で経営難にあった東北日報を引き継ぐ形で河北新報社は創刊された。「河北」の名は、明治維新以来東北地方が「白河以北一山百文」として軽視されてきたことに由来する。そのような東北地域の奮起と自立をこめて、「河北」と命名されたとされている³⁾。

本論は、河北新報社とそれらを取り巻く宮城県新聞業界のローカルな競争環境について考察を進めていく。新聞業界全体の概況についてはすでに高橋（2011）によって簡潔にまとめられている。高橋（2011）は、2010年時点での新聞業界の構造について、マイケル・ポーターのファイブ・フォース・モデルに準拠して分析を行い、さらに新聞の電子化（デジタル化）の将来動向についての考察を行った⁴⁾。高橋（2011）に基づき新聞業界の特徴を3点に要約すると、新聞業界は市場成長率が低く衰退期に入りつつあること、輸転機や輸送システムなど専用機械を必要とするために固定費が大きく、設備の転用や退出が難しい費用構造となっていること、広告収入が急速に減少傾向にあることが挙げられる。全般に利益ポテンシャルを下げる要因が多く、経営環境は厳しさを増している。

個別の地域市場について高橋（2011）は地方紙との厳しい競争が行われており、全国紙の優位性は確固たるものではないと言及している。ただし、各地域での競争がどのような競争であるのかについては、同論文の目的の範疇を超えるために具体的に論じられているわけではない。本論では業界全体の概況については繰り返さずに、宮城県地方を中心とした競争環境について考察することで、全国の競争環境と地域の競争環境の共通点と相違点を描写していくことにしたい。

1. 事業概要

河北新報社は7代目社長である一力雅彦氏が代表取締役社長を務めている非上場企業である。⁵⁾ 出版事業やカルチャーセンターの運営など若干の多角化事業があるものの、主たる事業は

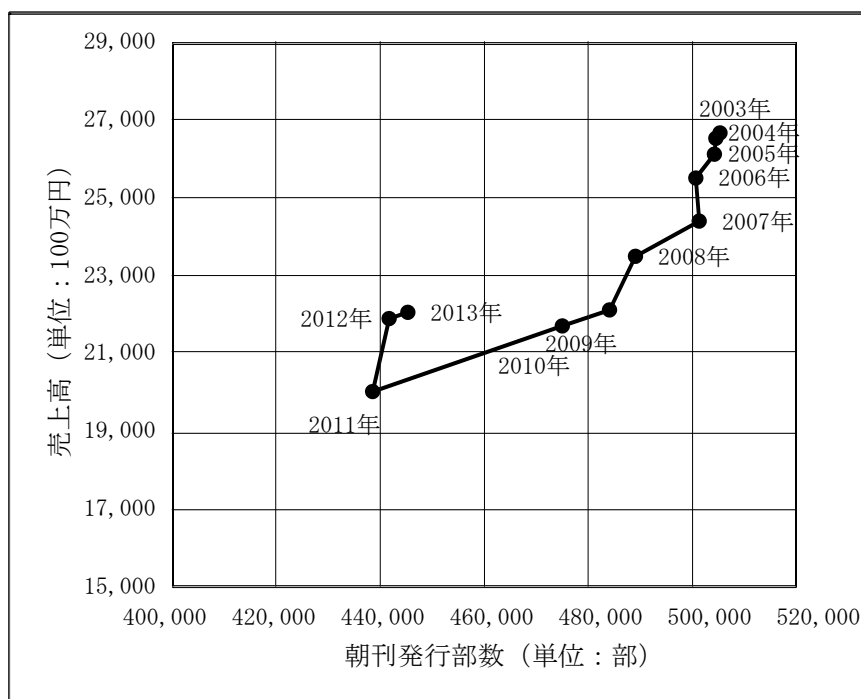
- 1) 本論は東北学院大学経営学部の専門科目である「ビジネス・ケース研究」において討議用の視点と資料を提供するために執筆されており、河北新報社の経営の巧拙を示すことを目的としたものではない。残る誤りは筆者のみの責に帰するものである。
- 2) 東北学院大学経営学部准教授。
- 3) 『河北新報の100年』, pp.28-29。
- 4) ファイブ・フォース・モデルについては、Porter（1980）を参照。
- 5) 血縁関係としては、創業者から4世代目にあたる。

日刊紙『河北新報』を発行する新聞事業である。また、河北新報社はテレビ放送事業者である東北放送株式会社の筆頭株主であり、東北放送社長の一力敦彦は一力雅彦の弟にあたる。

河北新報社の主な経営指標について確認すると、2014年上半期の『河北新報』の発行部数は45万部であり、新聞以外の各種出版業を含む売上高は220億5400万円、営業利益は10億1200万円(2013年12月期)であった。45万部のうち44万部は宮城県内での販売であり、『河北新報』は仙台を中心とする宮城県下を主な販売地域としている。

近年の朝刊発行部数と総売上高の推移を示した図が図1である。横軸の朝刊発行部数をみると、緩やかな減少傾向は長らく続いており、東日本大震災が発生した2011年には大きく部数を減らししている。その後は若干の回復傾向にある。縦軸の売上高の推移も同じような傾向であるが、2005年から2007年にかけては部数の減少幅よりも大きく売上を落としており、震災後には部数の上昇幅よりもやや大きく売上高を回復させている。新聞購読料以外の広告収入の増減や出版事業等他部門の影響が考えられる。

図1 河北新報の朝刊発行部数と売上高の推移



(出所) 売上高は『会社四季報 未上場会社版』2002年下期, 東洋経済新報社, p.1194, 『会社四季報 未上場会社版』2005年下期, p.1144, 『会社四季報 未上場会社版』2008年下期, p.775, 『会社四季報 未上場会社版』2011年下期, p.838, 『会社四季報 未上場会社版』2014年下期, p.795, 『会社四季報 未上場会社版』2015年下期, p.799. 朝刊発行部数は『ABCレポート』の数値を『日本新聞年鑑』各年版から孫引きしている。

2. 全国紙との競争，新聞としての競争

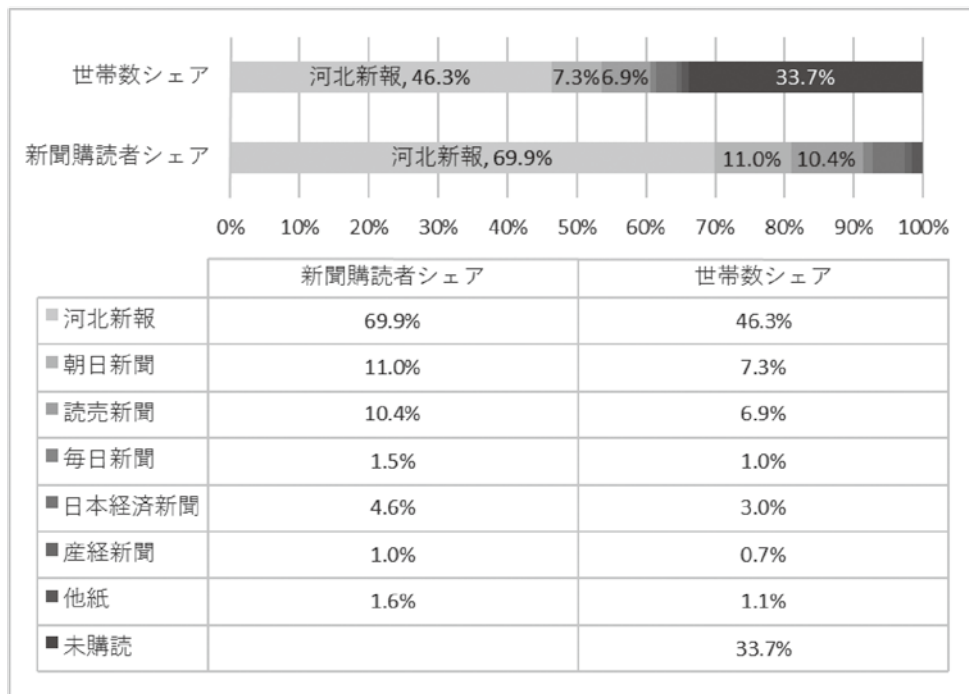
宮城県内での河北新報社の市場地位がどのような状況にあるのか，また宮城県の新聞業界の競争状況が，他の地域・地方と比較してどのような状況にあるのか，市場シェアを確認するところからはじめるとしよう。

新聞業界の市場シェアには2通りの表し方が存在する。ひとつは全新聞購読者を分母とし，各社の新聞社の購読者数を分子とする一般的な市場シェアの算出方法である。便宜上，新聞購読者シェアと呼ぶことにしよう。新聞業界ではさらに，その地域の未購読者世帯を含む全世帯数を分母とすることで，全世帯のうち各新聞社の新聞を購読しているのかを指標として用いている。このシェアを世帯数シェアと呼ぶことにしよう。宮城県の新聞購読者シェアと世帯数シェアは図2の通りである。

『河北新報』の市場シェアは県内1位であり，新聞購読者63万部に対して44万部の『河北新報』は新聞購読者シェア69.9%と他社に差をつけて圧倒的に高いシェアを保持している。宮城県95万世帯を分母とする世帯数シェアでは未購読者世帯が32万世帯（全世帯の33.7%）あるために，『河北新報』の世帯数シェアは46.3%にとどまっている。

宮城県だけの情報では，このように地方紙が全国紙を圧倒している状況がどれだけ一般的な状況であるのか，あるいは非常に特異なことなのかを判別することはできない。事実を先取りする

図2 宮城県の新聞購読者シェアと世帯数シェア



（出所）各社購読者数は『ABCレポート』2014年上半期，世帯数は2014年6月末現在の住民基本台帳世帯数。

ならば、『河北新報』の市場シェアは、各地方の地方紙と全国紙の競争と比較しても特に競争優位な状況にあるといえるものの、宮城県における新聞の世帯普及率については全国水準と比較しても低水準に属している。このことを確認するために各都道府県における新聞業界の競争状況を概観することにしよう（表1）。

表1の横軸には、世帯数シェアのうち、全国紙5紙（『読売新聞』、『朝日新聞』、『毎日新聞』、『日本経済新聞』、『産経新聞』）のシェア合計をとり、どの程度全国紙が強いのか、あるいは逆に地方紙が強いのかを示す指標をとっている。縦軸には、全国紙も地方紙も合計した全新聞社の世帯数シェアを計算し、購読者数が多いか未購読者数が多いかを示す指標によって分類している。言い換えるならば、縦軸は新聞の世帯普及率である。これらの2軸で47都道府県を分類する。

横軸から確認すると、全国紙が主たる市場地位を獲得している都道府県は限られている。全国紙5紙のシェアの合計値が4割を超える都道府県は、関東圏の1都6県、関西圏の2府4県、福岡県、山口県の15都道府県であり、“全国紙”と称していても主たるマーケットは関東圏と関西圏であることがわかる。逆に、全国紙5紙を合わせてもシェアが2割にとどまっている道県は、強い地方紙が存在している。本稿の分析対象である『河北新報』（宮城県）のほか、『中日新聞』（愛知県）、『高知新聞』（高知県）、『熊本日日新聞』（熊本県）などが挙げられる。

縦軸の世帯普及率は、その地方で新聞が本当にマス向けのメディアとして存在しているかどうかを示している。日本全国での新聞の世帯普及率は71%である。参考までに情報通信機器の普及率と比較してみると、デジタルテレビの世帯普及率は93.6%にものぼり、パソコンの普及率は78.0%、スマートフォンの普及率でさえ64.2%となっている。新聞の普及率は今やどの家庭にでも当然保有され閲覧されているメディアとは言えなくなりつつある⁶⁾。

表1 全国紙シェアと世帯普及率

	全国紙シェア				都道府県数
	2割未満	2割から4割	4割から6割	6割以上	
世帯普及率	6割未満	北海道、鹿児島、沖縄		東京	4
	6割から8割	青森、岩手、宮城、秋田、愛知、高知、熊本、宮崎	静岡、三重、岡山、広島、愛媛、長崎、大分	埼玉、千葉、神奈川、大阪、和歌山	21
	8割以上	石川、福井、長野、岐阜、徳島	山形、福島、新潟、富山、山梨、鳥取、島根、香川、佐賀	栃木、群馬、茨城、奈良、滋賀、山口	22
	都道府県数	16	16	9	47

（出所）各社購読者数は『ABCレポート』2014年上半期、世帯数は2014年6月末現在の住民基本台帳世帯数。

6) 各普及率の数値は総務省『平成26年通信利用動向調査』による。

世帯普及率が8割以上である各県は、全国の中でも新聞がマス・メディアとしての地位を維持できている地域であるといえる。政令指定都市のある13県（表中、太字）の分布をみると、普及率8割以上では京都府と兵庫県のみが該当し、都市部では世帯普及率が概ね下がる傾向にあることが確認できる。宮城県の新聞世帯普及率は66.3%とやや低水準であり、47都道府県では下から9番目にあたる。全国紙の影響下にはないという点では地方的であり、世帯普及率が低いという点では都市的な様相であることが2つの市場シェアから読み取れる。

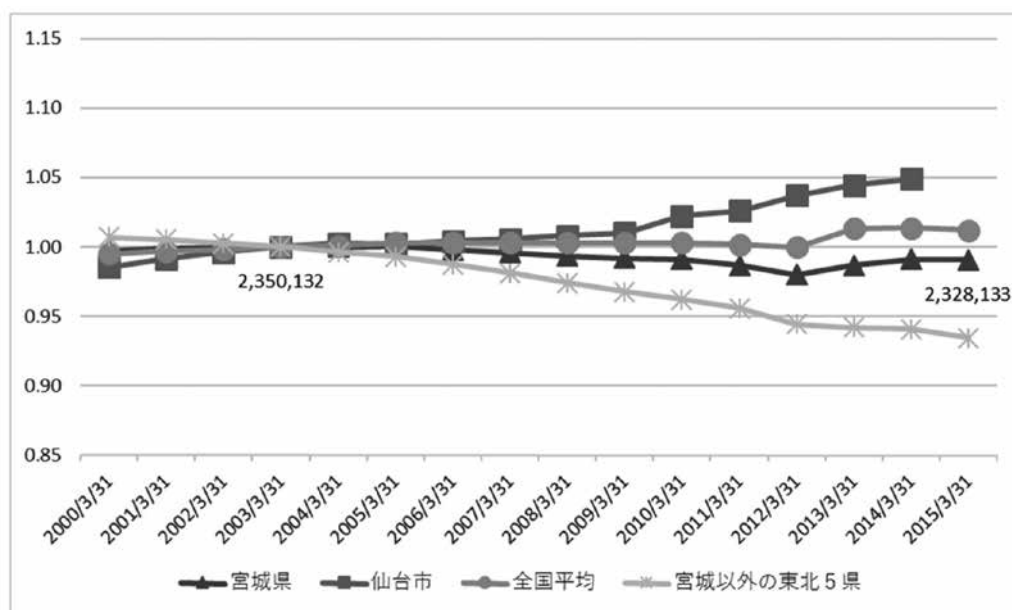
以下では、河北新報社の経営環境を外部環境と内部環境にわけて分析を行っていく。外部環境の分析では、販売先である消費者の分析と新聞記事の元となるニュースや情報源について分析する。消費者の分析では特に各種公統計や調査を用いて、平均的な宮城県民・仙台市民と、河北新報社の実際の顧客の状況について分析を行う。内部環境分析では、固定費を構成する主要素である印刷設備と従業員、さらには固定費に類する要素である販売組織について考察する。

3. 外部環境の確認

人口動態から確認される単身世帯の取りこぼし

河北新報社は宮城県地域に参入している新聞各社の中では相対的には優位な状態にあるものの、新聞全体の存在感が下がってしまっている状況にあることが確認できた。河北新報にとっての主たる市場である宮城県全体の人口動態は図3のようになっている。

図3 宮城県と仙台市の人口成長率（2003年を1.00として標準化）

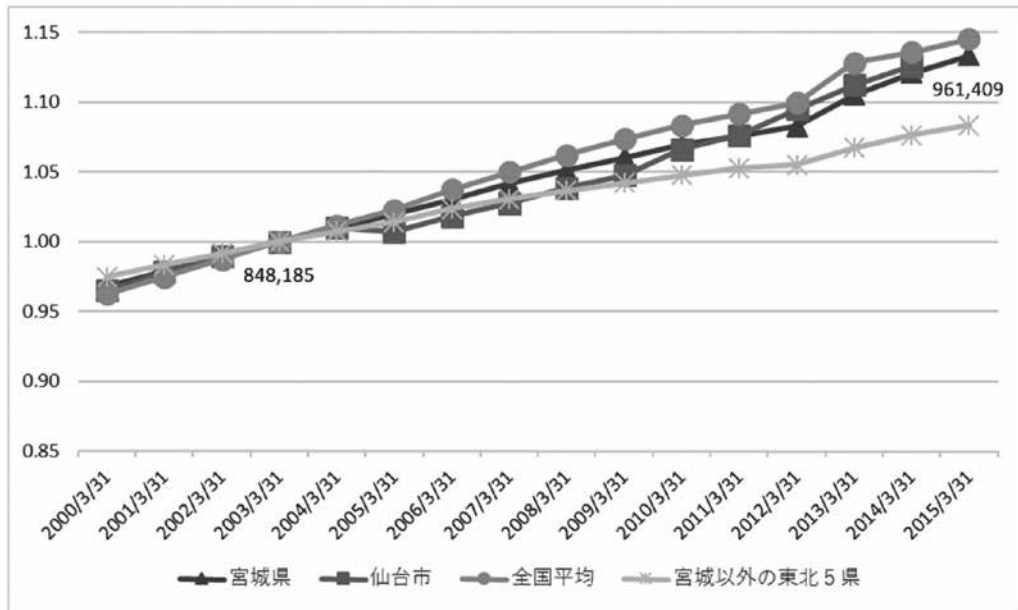


（出所）宮城県、全国平均、宮城以外の東北5県については住民基本台帳人口、仙台市については国勢調査に基づく推計人口の値を用いて筆者が作図した。

宮城県の人口は2003年の236万人から2014年の232万8千人までおよそ3万人の減少、変化率にすると11年で高々2%程度の減少幅であり、全国平均こそ下回るものの、東北地方の他の5県と比較すれば相対的に緩やかな人口減少であるといえる⁷⁾。仙台市に限れば、震災後に人口流入が生じて、人口はやや増加している⁸⁾。河北新報の発行部数は同時期に8万部近く減少しており、この減少幅は人口減少だけでは説明することができない。人口だけでなく、なんらかの理由により既存顧客の新聞離れを止めることができていないといえる。

新聞の実質的な購読単位である世帯（住居と生計を同じくする集団）に着目すると、宮城県の世帯数は2003年の約85万世帯から2014年約96万世帯へと11年で10%以上増えている。このような増加傾向は全国的にも見受けられるものであり、潜在的な販売機会はむしろ増えていると解釈することもできる（図4）⁹⁾。増加している単身者世帯などに対して、各新聞社は新規顧客の獲得ができていない状況にある。

図4 宮城県と仙台市の世帯数成長率（2003年を1.00として標準化）



（出所）宮城県、全国平均、宮城以外の東北5県については住民基本台帳人口、仙台市については国勢調査に基づく推計人口の値を用いて筆者が作図した。

7) 簡略に表現するために宮城以外の東北5県をまとめて表記しているが、5県の中でも秋田県の人口減少率は全国一となっている。

8) 仙台市人口の自然動態および社会動態の詳細については、『統計時報』による特集が参考になる。

http://www.city.sendai.jp/kikaku/seisaku/toukei/toukeijihou/special_edition/201503/index.html

9) 図からもわかるように、宮城県の傾向は全国の動向と一致するが、宮城県以外の東北5県では、人口自体が大きく減っているために世帯数の伸びも緩やかである。

主な読者セグメント

河北新報社の『広告料金表』を利用して、現状の読者層を年齢・世帯人数・住居形態という3つのセグメンテーションの軸に従って分析し、既存顧客はどのようなセグメントなのか、なぜ新規顧客を取り込めていないのか、将来的に懸念される問題にはどのようなものがあるのかということについて検討することにしたい。

『広告料金表』は河北新報社が広告の出稿主に対して広告料金等を提示すると共に、いかに『河北新報』が広告を出す価値があるメディアであるかを説得するための営業用資料である。そのため、非上場企業で公開情報が限られている河北新報社の分析をする上では有用な情報となっている¹⁰⁾。同資料の「読者プロフィール」欄によれば、『河北新報』の購読者のうち単身者はわずか4.4%しかおらず、一戸建ての持ち家に住んでいる世帯が72.2%である（他の構成は表2に示している）。このほか、購読期間10年以上の顧客が74%という記載もある¹¹⁾。仙台市の全世帯のうち持ち家に居住しているのは約半数であるので、『河北新報』の購読者の持ち家比率は高いことがわかる¹²⁾。

河北新報社に限ったことではないが、新聞のビジネスモデルは基本的に複数人世帯を前提としている。消費者にとっては、世帯内人数が多いほど同じ新聞を回し読みすることで同じ購読料から得られる便益は大きくなる。新聞社にとっても、世帯内の各員が限られた紙面しか閲読しなかったとしても、世帯全体では多様な記事が読まれるので、“多様な記事のまとめ売り”というマス向けメディアがビジネスとして正当化されやすい状態であるともいえる。世帯内で複数人が読むことを前提としたメディアが単身世帯に対応した内容へと対応することは容易ではない。

持ち家に住んでいる読者が非常に多いことから、新聞を一度購読すると、転居しない限りわざわざ解約する機会は少ないという状況も推測できる。家族で共有している新聞を、解約したり他紙に変更するためには、家族の同意をとる必要がある。あるいは、世帯主や主夫・主婦が自分

表2 『広告料金表』記載の河北新報読者プロフィール（一部抜粋）

年齢		家族人数		住居形態	
29歳以下	11.0%	1人（単身）	4.4%	一戸建て持ち家	72.2%
30代	22.5%	2人	24.7%	一戸建て借家	4.0%
40代	26.9%	3人	25.1%	分譲マンション	7.5%
50代	18.9%	4人	26.0%	賃貸マンション	4.8%
60代	20.7%	5人以上	19.8%	賃貸アパート	6.2%
				その他	5.3%

（出所）ビデオリサーチ「J-MONITOR」調査（2014年9月実施）、ただし河北新報社『広告料金表（平成27年4月）』p.24より孫引き。

10) 他の新聞社では同様の資料を媒体資料と称することもある。

11) 河北新報社『広告料金表（平成27年4月）』p.24。

12) 平成22年国勢調査、平成25年住宅・土地統計調査結果など。

の独断で解約を決めることができ、自分はもうあまり読まなくなってしまっている、世帯内の誰かが熱心に読んでいればわざわざ解約を言い出すことはない。新聞を閲読することに何か規範的な意味合いや敬意が残されており、購読をやめることに後ろめたさがあればなおさらである。

このように、購買意思決定者と実際の消費者が錯綜することで購読が継続されやすい環境が作られているのだとすると、単身世帯は購買決定プロセスも解約決定プロセスも異なることは容易に想像がつくだろう¹³⁾。いわゆる機会費用の考え方にたてば、自分自身が新聞から得られる効用と新聞で得られたはずの別の効用を比較考量し、あとは予算制約が許せば意思決定を済ませることができる。全ての単身者が必ずこのような意思決定プロセスを経るわけではないが、単身世帯の購買決定プロセスは複数人世帯よりも相対的に単純かつ合理的になりがちで、新聞社にとっては厳しい消費者セグメントであるといえる。

東日本大震災が既存顧客に与えた影響

転居が新聞の契約・解約にとって重要な機会であるのだとすると、2011年の東日本大震災は宮城県地域の住民に強制的な転居機会を生じさせる出来事であった。ニュースの題材としての震災の影響は後述するので、東日本大震災が人口移動と転居、所得の減少など消費者側に与えた影響についてのみまずは考えてみたい。

国立社会保障・人口問題研究所の人口移動調査に基づく推計結果によれば日本人の生涯の転居回数は3回から4回程度であるといわれている¹⁴⁾。もちろん、それぞれの生育環境に応じてばらつきは大きいだろうが、総体として日本人はあまり多く転居をしない国民であるといえる¹⁵⁾。2011年の東日本大震災は被災地住民の転居回数を増やしたり、あるいは予定されていた転居を早める効果があったと考えられ、それだけ新聞の解約や契約に直面した消費者も多いと想定される。『河北新報』の朝刊と夕刊の発行部数推移を示した図が図5である。本論冒頭の図1でも確認したように、朝刊の発行部数は震災時の2011年に急減したものの、その後は緩やかな回復基調にある。ところが、夕刊の発行部数は震災直後から急激に部数を落とし続けていて、2003年に118,578部あった発行部数は、2014年には半分強の62,472部にまで落ち込んでいる。

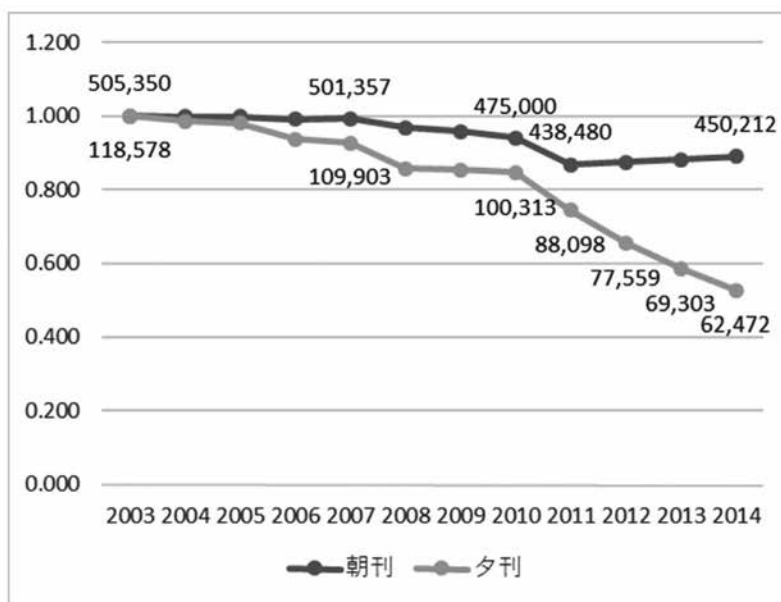
朝刊が回復してきているのに対して、夕刊は減少し続けている。このような状況はなぜ生じるのだろうか。あり得る解釈が多く判断が難しいところではあるが、ここでは3つの仮説を提示する。第1の仮説は購読者の立地が変わってきているとするものである。夕刊を配達できる地域は、1日に2回の配送網を維持できる地域であることから、ある程度住宅が密集した仙台市など都市部の販売店に限られる。従って、都市部の読者が減り、周縁部の読者が増えれば夕刊の発行部数は減少する。第2の仮説は、契約更改時の落としどころとして夕刊を解約し朝刊のみの契約に変

13) 「購買決定プロセス」という言葉を聞いたことがない学生読者は、マーケティングの教科書を参照されたい（たとえばKotler and Keller (2006) の恩蔵訳 (2014) のp.239)。

14) 生涯移動回数の推定結果については井上 (2001) を参照している。

15) 具体的に主立った転居を伴うライフイベントを数えてみると、進学、就職、結婚、出産の度に転居すればそれだけで4回となる。

図5 夕刊発行部数の減少（2003年を1.00として標準化）



（出所）『ABCレポート』の数値を『日本新聞年鑑』各年版から孫引きして作成。

更するケースが多いという解釈である。転居に伴い解約を申し入れたとか、所得の減少にともない解約を申し入れた消費者に対して、月額3,925円の朝刊・夕刊のセットではなく、3,007円の朝刊のみの契約を提示して契約を維持しようとしているために、夕刊の部数だけが極端に減少していると解釈するのである。

第3の仮説として、河北新報社がそもそも震災の前後で販売方針を変更していて、将来的な夕刊の廃止を視野に入れているとも考えられる。消費者の意向や販売店の雇用の問題もあるので、河北新報社は夕刊の廃止を決定したとしてもすぐにやめることはできない。そのため、積極的な販売促進をやめて、自然減に任せているのだとすると、夕刊だけが減少し続けるという傾向を理解可能であるように思われる。

以上のように、消費者側の生活環境変化だけでなく河北新報社側の方針変更の可能性を捨てきれないために解釈は難しい。震災以降、第2の仮説のように既存顧客の支払い意思額(willingness to pay)が下がっているのだとすると、朝刊部数の推移には表われない水準で問題が生じていると言えよう¹⁶⁾。

16) 支払い意思額(willingness to pay、留保価格ということもある)とは、消費者がある財に対して最大限支払っても良いと感じる価格のことである。WTPが実際の取引価格を上回るときに消費者は購買する。WTPと取引価格の差額を消費者余剰と呼ぶ。

将来的なセグメントの偏りとマス・メディアとしての地位

単身者世帯などの新規顧客開拓が進んでいないだけでなく、既存顧客についても一部に注意を要する兆候があることが確認できた。では将来的にはどのような問題が生じうるのだろうか。

マス・メディアにとって、主要な読者のセグメントに購読者が偏っていくとき、それは経営上のリスクになりうる。もちろん、狙って特定のセグメントに特化している時（たとえば、特定の地域に特化している時）には、評判やブランドイメージが蓄積され、そのようなセグメントに合致した広告を呼び、合致したニュースを記者が取材しやすくなるという効果があるだろう。他方で、意図せずに特定のセグメントに一度偏ってしまった場合、広告や記者の取材によるフィードバックがかかることによって、意図しない囲い込みを生じてしまうこともある。長年にわたって事業が営まれてきた老舗企業にとって、新聞記事が高齢者向けとなり、広告が高齢者向けとなり、そのために他の世代が見向きもしなくなるという状況は長期的リスクとして想定すべきであるといえよう。

ニュースの “仕入れ”

外部環境分析のうち川下側の消費者側を終えたので、川上側の原材料側に目を向けることにしたい。ただし、新聞用紙や専用のインクといった物理的な原材料についての分析は高橋（2011）が行っているので、本節ではそれらの原材料を用いて印刷されるニュースの情報源に分析対象を絞ることにする。

新聞社にとって、何らかの社会情勢の変化は新聞を構成するための原材料であるといえる。自社の記者によってそれらの情勢変化についての取材を行い、記事を書いて紙面と構成するのが一般的なプロセスである。このほかに、新聞社にはいくつかのニュースの仕入れ手段がある。全国のニュースについては、通信社から記事や論説の配信をうけて、それらの記事を用いて自社の紙面構成を補うことができる。河北新報社は共同通信社の加盟社の1社であり、共同通信社に加盟料を支払ってニュースの配信を受けている。通信社の配信記事を活用することで取材コストを削減でき、バランスの取れた紙面構成が可能となる。ただし、近年ではそれらのニュースはインターネットを通じて無料で入手できるコモディティに近い。

この他にも、新聞社は様々なイベントの共催や後援を行うことで、自らニュースの元を生産することがある。短期的にはコストがかかるが、長期的には自社のブランドイメージを向上させるとともに、独占的なニュースを得られる効果がある。河北新報社は仙台放送と共同で音楽や演劇の鑑賞会や美術品の展覧会、スポーツイベントなどを主催している¹⁷⁾。

地方紙にとっては、そもそも地域社会がニュースとなるような出来事を継続的に生み出しているかどうかということが、自社の新聞の価値を左右する大きな前提となる。ニュースがなければ新聞は成立せず、ニュースがなければ新聞を読んで社会の変化についての情報を得ようとする購読者もいなくなってしまう。地方によっては、お悔やみ欄（訃報欄）が価値の高い紙面となって

17) 河北新報社主催イベント、チケット案内 <http://blog.kahoku.co.jp/events/>

いるケースも存在する¹⁸⁾。

宮城県と仙台市という河北新報社の立地条件は、ニュースの発生源としては大きく2つの特徴を保持していると考えられる。ひとつは、東日本大震災の被災から復興に関連して、様々な記事の蓄積を擁していることである。今後震災に関係しないようなニュースが発生したとしても、震災がもたらした歴史的コンテクストには地域外の人間には容易に解説できない事情が多数ありうる。震災時も欠かさず継続して取材を続けてきた記者の価値は、他社には模倣困難な資源であるといえる。これらの資源を一過性のフローとしてしまうか、記事や記者のストックを活かして今後の継続的な事業展開に繋げられるかは検討すべきポイントのひとつであろう。

2つめの大きな特徴は、仙台市が東北地方の中核的都市であるということである。望ましい影響としては、東北の他地域の住民にとって、宮城や仙台のニュースの中には参照する必要があるものが含まれていることがある。これらのニュースを特定化できるのであれば、他地域での購読を増やしたり、他地域の地方紙と取材協力や記事配信協力ができる可能性がある。ただし、現状では発行部数のほとんどが宮城県下での販売であり、県外の需要をとりこめているとはいいがたい¹⁹⁾。

同様の構図が仙台と東京の間にも成り立つ点には注意が必要である。支店経済都市と呼ばれるように、仙台には大企業の仙台支店に勤めている人々が一定数存在する。これらの人びとのなかには、習慣的にあるいは意図的に、地元のニュースよりも東京の動向に関心を持つ人がいる。たとえば、日本経済新聞社の購読者は特に都市部に集中していることが知られており、まさにこのような読者セグメントを対象にしているといえる²⁰⁾。逆に、他地域から仙台へ転勤で移動してきたために、地元の状況に不案内であり、まさに地元のニュースを必要とする潜在的な顧客も存在するはずである。これらの読者セグメントに対して適切に到達できるかどうかは河北新報社のような地元メディアにとっては重要な鍵となる。

4. 企業内部の状況

高橋（2011）が指摘しているように新聞業は費用構造上大きな固定費を2つ抱えている。第1の固定費は、新聞記者や編集者などの人的資源である。人材の育成には長期の時間がかかり、それらの人的ネットワークで構成される地域に密着した取材網は競合他社に対して大きな優位性となる。第2の固定費は、印刷設備である。河北新報社では2003年に印刷設備を大幅に刷新している。これらのほかに、新聞の配達網も自社の戦略を制限することがあり、固定費に類する要素として挙げることができる。販売店の中には資本関係にない販売店も多く自社組織ではない。ただし、販売店抜きには新聞を配達することが出来ないため、販売店の事業継続は新聞社にとっても大きな問題となる。以下ではこれらの固定費の詳細を確認していくことにしよう。

18) たとえば、長野県松本市の『市民タイムス』では、お悔やみ欄について詳細な取材をすることで特徴的である。

19) 各地域別の発行部数については、河北折り込みセンターによる媒体資料を参照されたい。

<http://www.kahoku-oricomi.co.jp/download/touhoku.html>

20) 『日本経済新聞 媒体資料2015』, p.3. <https://adweb.nikkei.co.jp/paper/data/pdf/nikkeimediadata.pdf>

従業員と生産設備の状況

表3は河北新報社の従業員数の推移である。毎年着実に各部門の人数を減らしており、急速な固定費の削減、合理化に取り組んでいることが分かる。2003年を1とした場合に、2014年時点での発行部数は0.88程度であるが、従業員数は0.78（523人／668人）にまで引き下げており、人員削減が大胆に進められていることがわかる。毎年の新規採用を若干名程度にまで抑制しているために、従業員の平均年齢も40歳（2004年）から44歳（2013年）に上昇している。

特に少人数化が進められているのは印刷部門である。2003年に河北新報印刷センターを仙台市泉区に設立、時速17万部でカラー印刷が可能な超高速オフセット輪転機を4セット導入するなど大幅な設備更新を進めた。2004年以降、印刷・発送部門の人員数は継続的に削減され、省人化が進められている。

17万部×4セット、計68万部（1時間あたり）の印刷能力は、発行部数45万部の河北新報にとって過剰な生産能力であるようにも思える。河北新報社では『朝日新聞』の東北版の受託印刷を行うことで、生産設備の稼働率を向上させている。また、震災時の教訓を踏まえ、災害時には競合他社と紙面作りや印刷において協働する協定を締結している。

電子メディア部門が20名程度、近年では15名程度にまで縮小されて運営されていることも特徴的である。ウェブサイト、twitter等の速報メディアの他、購読者向けには無料でデジタル紙面を提供している。デジタルメディアからの収益は主に広告バナーによるものであり、法人向けの新聞記事データベースを除けば利用者からの直接収益を得る構造にはなっていない。企業規模や

表3 河北新報社の従業員数の推移

	編集	システム	営業	総務	電子 メディア	制作・ 印刷	発送	その他	合計
2003年	302		100	72	16	148	20		668
2004年	291	72	101	66	18			91	639
2005年	285	69	104	64	18			89	629
2006年	287	66	97	65	20			85	620
2007年	284	57	100	64	22			83	610
2008年	288	57	103	59	22			77	606
2009年	281	56	104	54	22			75	592
2010年	268	50	101	55	20			78	572
2011年	257	52	104	52	19			74	558
2012年	253	51	99	51	15			77	546
2013年	246	48	96	46	14			73	523

（出所）『日本新聞年鑑』各年版を元に筆者作成。新聞事業外の関連会社や、配達員等は含まれていない。

従業員数の観点からも、全国紙が行っているような電子版メディアへの投資を単独で行うことは難しい状態にあると考えられる。

記事はコンピュータ上で入力され、紙面もデジタル上で作成されており現に無料提供されているのだから、電子版の事業化は難しくないと考えられるかもしれない。人的負担が大きいのは社内のシステムだけでなく、社外の連携や消費者の閲覧環境を含めて自社の管理下でない対応を求められることが大きくなる点である。

社内のシステムとしては、ただ紙面イメージをアップロードするだけでなく、記事検索やレコメンド機能、クリッピング機能、アラート機能といった読者が新聞記事を扱いやすくするための工夫が必要である。これらの機能は自社開発するだけでなく、他社サービスとの連携によって実現される場合も多い。近年急拡大しているキュレーションメディアへの転載条件をどう設定するかなど、対外折衝や事業設計には継続的な人的関与が必要である。

このように電子版メディアを作り込んでいくと、読者の多様な閲覧環境に対するカスタマーサポートも必要となる。紙の新聞の読み方がわからない読者はそれほど多くないが、電子版の機器操作や不具合のトラブルは紙の新聞と比較するとはるかに多い。どのような機器のどのようなOSのどのようなブラウザまでを公式のサポート範囲とし、度重なるアップデートにどう対応していくのかといった問題が生じる。事業化は不可能ではないが、どの程度までリソースを投じ、それらが既存事業にどのような影響を及ぼしうるかについては慎重に検討しなければならない。

販売店のビジネスモデルと一部製販統合

販売店は新聞の配達を行い、購読料の一部から得られる販売収入と、折込広告の収入によって成立している。折込広告は新聞紙面に印刷される新聞広告よりも地域や配達先に合わせたカスタマイズが可能であり、販売店の主要な収入源となっている。

折込広告の発注から配布に至るまでの商流は様々であるが、広告主が新聞社を窓口として販売店に依頼される場合もあれば、広告代理店を経由して販売店に依頼される場合、広告主が直接販売店に依頼する場合もある。全てが新聞社を経由するわけではないことから、折込広告の利益の多くは新聞社よりも販売店の側にわたると考えられる。

一般的に折込広告はポスティング広告と競合している。ポスティング広告とは、広告の各戸への投函（ポスティング）を専門に行っている業者によって配布される広告であり、新聞購読者以外の家庭にも配布することができる。新聞と一緒に配布する折込広告よりも単独で配布するポスティング広告の方がやや単価が高いものの、配布期間を正確に指定する必要があるかどうか、ターゲット層のセグメンテーションの仕方をどのように設定したいかによって、両者は利点欠点が拮抗しており、競合状態にある。

『河北新報』の発行部数45万部のうち、仙台市内を中心とした13万部については河北仙販という関連会社が販売を行っており、河北新報社は部分的に販売部門を垂直統合している。折込広告の収入が得られる他、製販間での調整が容易になると思われる。また、関連会社の河北折込セン

ターでは、地域ごとのデータを元に、広告主が効果的に広告配布を行えるようにマーケティング支援活動も行っている。

この他、未購読者へのポスティングに対応するために、河北新報社では『河北ウィークリー』と呼ばれるフリーペーパーを作成しており、週1回発行している。河北新報の購読者には折り込みで届けられ、河北新報の購読者以外の世帯に対してはポスティングで届けられる。『河北ウィークリー』は仙台圏で44万部ほど配布されている。この分野でも『ぱど』や『リビング仙台』といった競合が存在する。

5. ビジネス・ケースとして考えるにあたって

本論は元々、東北学院大学経営学部の「ビジネス・ケース研究」というケーススタディ形式の授業の授業用資料として作成された。ただし、通常のMBA（経営学修士）のコースなどで扱われるビジネス・ケースの教材が検討材料をあちこちに分散させてわざと理解しづらく作成され、重要な要素を探索し整理する読解力をも試す教材であるのに対して、本論はそのような細工をせずに単純な構成とし、一部では読者に代わり推論を行ったり、解説に近い記述も含めることで入門用の教材として企図されている。

学生読者に向けて検討のための考え方の指針を2つ挙げ、本論を終えることにしたい。これまでの分析を読まれた読者は、河北新報の現状について、業界全体の動向が厳しい割には良いところもあるといった印象を受けたのではないだろうか。蓄積してきた人的資源は他社に対して誇るべき競争優位であるし、固定費の削減も着実に進んでいるし、現在の事業を続ける分には堅実な経営を行っている。

検討すべき課題は、利益ポテンシャルが落ち、人員が削減され、余剰資源が減っていく状況下で、中長期的な将来へ向けて新しい世代の顧客を獲得し、事業を永続的に継続させるために必要な施策は何なのかということである。特に、新規の提案をしようとする、既存のビジネスモデルの長所をどこか崩してしまう部分が出てくるので、そのようなトレードオフをどのような手順で克服していくかが戦略提案の腕の見せ所となる。将来動向を探る上で特に必要となるであろう宮城県民や仙台市民の年齢構成に関する公統計については本論中で言及していないので、まずはこのあたりから調査を始めるのが良いかもしれない。

第2の課題は、課題と呼ぶにはやや抽象的で、本ケース分析にとどまらない論点である。本論では、一部ではくどいほどに比較対象を登場させながら河北新報社の分析を行ってきた。このような作業を行ったのは、将来東北地方の中核を担うとなる学生読者諸兄が、単にローカル・ナレッジ（土地や状況に固有の知識）を蓄積するだけの存在ではなく、一般的な状況と対比させながら、そのローカル・ナレッジを東北以外の人びとに翻訳し発信できるだけの知性を備えてほしいと筆者が強く願っているからである。たとえば「仙台はそういう文化なので」というような比較対象の不明瞭な物言いは、たとえそれが自分たちの自然な本音だったとしても、他の地方からやってきた人の意欲を失望に変え、必要な支援を他者から獲得することを困難にし、愛着ある地域を孤

立させてしまう言動である。ローカル・ナレッジを外に向けた発信するという仕事は、地元の大学を卒業した人がやらなければ、代わりにやってくれる人はいない。諸兄らに替わる人材はいないことを肝に銘じて、たとえ直近の分析に必要なさそうに思えても、別の比較対象や他の地方との比較を探索し、自身の直面する課題をより広い社会的コンテキストの中で相対化させながら頭を整理させていく習慣を身につけてほしい。

参考文献・参考資料

- Kotler, P. and Keller, K.L. (2006) *Marketing Management Twelfth edition*, Prentice Hall, (恩蔵直人監修・月谷真紀訳 (2014)『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント (第12版)』丸善出版。)
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. (土岐坤・服部照夫・中辻万治訳 (1995)『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社。)
- 井上孝 (2001)「わが国における生涯移動とその特性」『人口問題研究』第57巻第1号 pp.41-62。
- 創刊百周年記念事業委員会編 (1997)『河北新報の100年』河北新報社。
- 高橋大樹 (2011)「電子化する新聞：新聞の電子化による業界構造の変化とその対応策」沼上幹・一橋MBA戦略ワークショップ『戦略分析ケースブック』東洋経済新報社, pp.67-111。
- 東洋経済新報社編『会社四季報 未上場版』各年版。
- 日本新聞協会編『日本新聞年鑑』各年版。
- 日本ABC協会編『ABC新聞レポート 半期』各年版。

参考ウェブサイト

- 河北新報社 <http://www.kahoku.co.jp/>
- 河北新報社 会社案内 <http://www.kahoku.co.jp/com/>
- 河北新報社MEDIA GUIDE <https://www.kahoku.co.jp/pub/media/>
- 河北仙販：会社概要 <http://www.senpan.co.jp/kaisha/index.html>
- 河北折込センター <http://www.kahoku-orikomi.co.jp/index.html>

平成27年度 東北学院大学経営研究所起業家シンポジウム

震災復興と経営者

開会の挨拶

東北学院大学経営研究所所長・東北学院大学経営学部長 高橋 志朗

第一部 基調講演

第1報告 震災復興と経営者—積水ハウスの取り組み

積水ハウス(株) 代表取締役社長兼COO 阿部 俊則

第2報告 震災復興と経営者—サン・ベンディング東北の取り組み

(株)サン・ベンディング東北 代表取締役社長 加藤 義夫

第3報告 震災復興と経営者—好まれる社会人とは

(株)山一地所 代表取締役会長 渡部 志朗

第二部 パネルディスカッション

司 会：鈴木 好和（東北学院大学経営学部教授）

パネリスト：加藤 義夫，渡部 志朗，尾田 基（東北学院大学経営学部准教授）

秋池 篤（東北学院大学経営学部助教）

日時：平成27年6月26日（金）

会場：土樋キャンパス 8号館5階 押川記念ホール

【開会の挨拶】

高 橋 志 朗

東北学院大学経営研究所所長・東北学院大学経営学部長

鈴木

お待たせ致しました。ただ今より、東北学院大学経営学部経営研究所主催の起業家セミナーを開催いたします。今年のタイトルは、『震災復興と経営者』です。

今回は、積水ハウス株式会社、代表取締役兼COOの阿部社長に基調講演をお願いしました。最初に、阿部社長の略歴をご紹介します。昭和26年宮城県登米市出身で、昭和50年、東北学院大学文学部史学科を卒業されました。そして積水ハウス株式会社に入社され、現在代表取締役兼COOに就任されております。ここで、あらかじめお知らせいただいた基調講演の簡単な内容をご披露させていただきます。

阿部社長は、社長就任後にリーマン・ショックが起こり、重要な局面で会社経営のかじ取りを行いました。また東日本大震災に関しては、震災発生日に仙台で被災されました。そして、自ら復興本部長として、震災対応の陣頭指揮に当たられました。本日は、そのような経営と震災の経験を通して、積水ハウスが、いかに活動してきたのか、またこれからのわが国の課題に対し、住まいに携わる企業として何ができるのか等を、ご講演いただきます。

ここで経営学部長がごあいさつさせていただきます。

写真1：シンポジウムの全体の様子



高橋

ご紹介いただきました、学部長の高橋です。きょうは阿部社長様はじめ、お三方の経営者の皆さま、遠方より、またお忙しい中、おいでいただきまして、誠にありがとうございます。今回のテーマは、今、鈴木教授のほうからご案内がございましたように、震災復興と経営者です。ご存じのとおり、震災以降、4年3カ月以上経過しましたが、全体として見た場合に、まだら模様の復興状況にあり、復興はまだまだという側面があると思います。今後とも、産官学の協力の中で、この復興というものを考えていかななくてはならないでしょう。本日は特に経営者の視点、あるいは企業体の視点から震災復興に、どのように立ち向かっていくのか、あるいは今までどうしてきたのかというような点から、いろいろとお話をいただき、またそれに基づいて、シンポジウムをやっていきたいと考えておるわけでございます。

登壇いただきますお三人の経営者のかたがたには、特にお礼を申し上げたいのですが、とりわけ積水ハウスの阿部社長様には、お忙しい中、OBというよしみがあったのかもしれませんが、おいでいただきましてありがとうございます。学長から、特に書状を預かってまいりましたので、ご披露させていただきたいと思います。

『積水ハウス株式会社、代表取締役社長兼COO、阿部俊則殿。謝辞。本日の経営学部主催シンポジウムにご来臨賜りましたご講演者、阿部俊則様に主催校を代表して、一言お礼の言葉を申し上げます。このたび阿部様におかれましては、長らく積水ハウス株式会社社長に就任されていらっしゃる伺いました。心よりお祝い申し上げます。東北学院大学ご出身として、日本の建設業界を代表する、積水ハウスのトップを占められたということを、誠に誇らしく存じます。加えて、本学経営学部経営研究所で企画致しました、起業家シンポジウムの基調講演をご依頼申し上げたところ、超多忙のスケジュールにも顧みず、ご快諾、ご来学くださいました。厚く感謝を申し上げます。阿部様の卒業校たる東北学院への思いやりの深さを感じ、感激致しております。シンポジウムでは企業トップとしての高度なご見解と深い見識の一端をお聞かせいただくとともに、阿部様の後輩に当たる学生たちにも、先輩としての力強いお励ましを送っていただけたら、誠に幸いです。本来ならば、私も出席し拝聴致すべきところ、あいにく恒例の北海学園大学とのスポーツ定期戦開催のため、副学長とともども、札幌出張の日程と重なってしまいました。誠に恐縮ではありますが、文書による謝辞とさせていただきご無礼をお許しください。阿部様には、これからも貴社のために、また日本経済界のためにご活躍くださいますよう、心よりお祈り申し上げます。そして、母校東北学院大学への変わらぬご支援ご指導もお願い申し上げます。最後になりますが、阿部様の今後のご発展、ご健康を祈念致しまして、ごあいさつとさせていただきます。ありがとうございました。2015年6月、東北学院大学長、松本宣郎』。

以上、私のあいさつに代えさせていただきます。ありがとうございました。

鈴木

それでは早速ですが、積水ハウス株式会社、代表取締役社長、阿部様、よろしくお願い致します。

第一部 基調講演

【第1報告】

震災復興と経営者—積水ハウスの取り組み

阿 部 俊 則

積水ハウス(株) 代表取締役社長兼COO

阿部 私は今日、40年ぶりに母校に参りました。昭和50年に卒業したのですが、懐かしいところと、それと、この辺は新しくなったんですね。昔のグラウンドが駐車場になったり、隔世の感があるなというふうに思います。私は登米市の出身です。今でこそ市ですが昔は登米郡で、その中の東和町米谷という北上川をのぞむ、のどかな場所で育ちました。夏は北上川で泳ぎ、冬は山で竹スキーもしていました。今の時代とは全く違う形で生活してきました。

佐沼高校から建築科を志望して大学を受験しましたが失敗しまして、東京で就職しました。ただ、やはり歴史を学びたいと思い、東北学院大学文学部史学科を受験、入学しました。そして、民俗学研究会に入り、狩猟習俗、いわゆるマタギ習俗の研究に取り組んでいました。今でもインターネットで私の名前を検索すると、マタギ習俗の研究と表示されることもあります。

学生時代は、全国各地を旅していました。特にこのマタギ習俗というのは山岳信仰ですからね。秋田に1週間ぐらい行ったり、それから山形行ったりしました。お金がなかったので、よく神社

写真2：講演する阿部社長



や民家に泊めさせてもらったりして、おじいちゃん、おばあちゃんの、民俗伝承に関わりのある話を聞かせて頂きました。冬は長野県白馬で、3カ月ぐらい、リフトの切符切りをしていたこともありました。自由な学生生活を送ったと思っています。

そして、積水ハウスに入社するわけですが、私はもともと建築科志望だったので、住宅にすごく興味はあったんです。民俗学研究会の会長もしていたので、学芸員の道があり、どここの博物館はどうだ、という推薦話も先生から言われました。結局住宅に対する関心や仕事のやりがいにも魅力を感じ、積水ハウスを就職先を選びました。当時としては給与が高かったことも魅力の一つでした。当時、ボーナスで10カ月分出ていたし、これは魅力だなと思って入ったんです。今は、給与が6月、12月と別に3月の決算給与もあって、9カ月分近くの給与が出るような会社になっています。これは業績が良ければですけど。それが大きなポイントだったということです。

今日の講演テーマは「震災復興と経営者」ですが、皆さんの就職活動の参考になればということで、まず積水ハウスという会社についてお話しさせていただきます。次に、震災以降、被災地の皆様に対して、どのように行動してきたかということをお話ししたいと思います。そして3番目に、私の経営方針とか信条についてお話しします。そして、話をお聞きいただいた後は、皆さんとディスカッションするような時間も設けられたらと思っています。どうか遠慮なく、気兼ねなく、色々ご質問いただければと思います。

それではまず、積水ハウスのことについてお話しさせていただきます。積水ハウスの本社は大阪の「梅田スカイビル」というビルにありますが、このビルは実は今、世界的に有名な建物になっています。イギリスの「タイムズ」という新聞が世界の名建築トップ20を発表し、日本で唯一、「梅田スカイビル」が選ばれたことがその理由です。インドのタージ・マハルや、イタリアのコロッセオ、カンボジアのアンコール・ワットとか、ギリシャのパルテノン神殿といった歴史的建造物とともに選出されました。そして「梅田スカイビル」は、世界初の連結超高層ビルで、上が空中庭園になっているんです。こういったことから、今、世界各国多くの方々にお越しいただいております。去年は97万人、今年も今の勢いだと恐らく110万人を超えるの方々にお越しいただけるのではないのでしょうか。その中の、半分近くが外国人の方々なんです。関西に来られる方々は、梅田スカイビルと大阪城に行かれる方が多いと言われているようです。これを機会にぜひ、みなさんも関西においでいただいたら、「梅田スカイビル」をご覧いただければと思います。

まず、私どもの会社の基本的な考え方について、お話ししたいと思います。キリスト教の教えで、自分がしてほしいと思うことは相手にしてあげなさいということを、皆さんも学ばれていると思います。積水ハウスの企業理念の根本哲学は「人間愛」でして、「相手の幸せを願い、その喜びをわが喜びとする奉仕の心」、これがベースになっています。ですから、for meじゃなくてfor you。あなたのためになにができるかをベースに考え、行動することです。真実、信頼、それから、目標としては最高の品質と技術。われわれの事業の意義は、人間性豊かな住まいと環境の創造。ここに集結されております。そして、数字だけを目標にするのではなく、お客様の幸せ、そして大事な社員の幸せこそが経営の基盤だということを会社全体で共有し実践しています。私

はいつも、企業は人で構成され、人は心で動く。社員の心、社員の人格の点では負けたくないと考えています。積水ハウスの社員は立派だと言われるようになってこそ、永続する会社になると思います。心を与えて心で包む、これが積水ハウスがベースとしている基本の企業理念です。

そして、積水ハウスは今年、創業55周年を迎えています。将来的に100周年とサステナブル(持続可能)な企業を目指すためには、事業を通じてわれわれの大事な、住む人を笑顔にする、それから社会を豊かにすることが大事だと思います。そのためにも、積水ハウスは社員を大事にする会社、取引先を大事にする会社、それから、工事店さんを大事にする会社でありたいと考えています。それと、もっと大事なのがお客さまを大切にすることです。近江商人は「三方よし」の精神を大切にしていたと言われています。「売り手よし・買い手よし・世間よし」という、自らの利益を追いかめるだけでなく、多くの方々に喜ばれる商品を提供し続けることで、良い社会をつくろうという考え方です。このような考え方で事業を展開することが、サステナブルで、社会に必要とされる企業になるために大切なことだと考えています。

ここで積水ハウスの事業概要と業績について、もう少し詳しくお話していきたいと思っています。積水ハウスは、請負型ビジネス、ストック型ビジネス、開発型ビジネスと、この三つのビジネスモデルで事業を推進しています。請負型ビジネスは、積水ハウスが主力としてきた戸建て住宅事業や賃貸住宅事業です。ストック型ビジネスは、これからどんどん増えていくリフォーム事業や不動産フィー事業です。開発型ビジネスは、分譲マンション事業や都市開発事業です。そして国際事業として現在、北米を始め、オーストラリア、中国、シンガポールで事業を展開しています。人口の増加が見込める国、積水ハウスの環境技術が受け入れられるような国で、地域の文化に合わせながら、それぞれの市場の中で、事業を展開しています。

積水ハウスは住宅産業のトップメーカーとして、これまでに223万戸を超える住宅を供給してきました。これは世界一の実績です。2013年が1万5,589棟ということで、これはもちろんトップです。もっと分かりやすく言うと、われわれが100とした場合に、大体四つのメーカーがあるのですが、2番手が50から60ぐらい。ですから、私の目標は、とにかくこれをダブルスコアにしたいということです。今、鉄骨、木造のシャーウッド含めて、取り組んでいるところでございます。

そして、戸建て住宅事業では、世界に先駆けて「ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH)」の普及に力を注いでいます。ZEHとは、住宅で利用するエネルギーを、太陽光発電や燃料電池による「創エネ」と、住宅高断熱化や省エネ設備による「省エネ」で差引ゼロにするという、エネルギー収支ゼロの住宅のことです。政府は、2020年までに標準的な新築住宅でZEHを実現することを目指していますが、積水ハウスは、すでにそのエネルギー収支ゼロの住宅を、これまでに1万1,695棟供給しています。そして、これからの水素社会に向けて、トヨタ自動車さんや、ホンダさんのような自動車メーカーさんも水素を利用する自動車の開発に注力されていますが、住宅にも水素を活用して電気を作る「燃料電池」が設置されています。積水ハウスは、これまでに3万2,452棟を供給しており、こちらも日本一の実績です。それから、賃貸住宅も多く、3階建てについては日本一ですし、高齢者向けの住宅として「サービス付き高齢者向け住宅」にも力を注いでいます。また、リフォー

ム事業とエクステリア事業も日本一の実績で、「住」に特化した成長戦略を展開しています。

ここで、今のわが国の住宅を取り巻く課題、市場環境を冷静に共有化してみたいと思います。まず、世帯総数は、従来は2014年に5,000万人でピークアウトすると言われていた予定が、去年の統計によると、2019年に5,300万世帯でピークを迎え、以降減少していくという推計が出ています。そして、これから日本は本格的な少子高齢社会を迎えます。さらに、東京、名古屋、大阪、札幌、仙台、広島、福岡といった都市圏に、今以上に人口が集中するとも言われています。そしてエネルギーの問題については、地球温暖化防止も併せて、国際社会でも大きく注目されるでしょう。その中であって、住宅政策では良質な住宅の形成を国は考えています。

政治経済については、今、われわれの中に大きく影響しているのは消費税です。2017年4月には再増税も予定されています。2015年1月からは相続税が強化されました。今までは大体6パーセントの人に相続税が掛かっていたのですが、これからは倍になるという説もあります。特に首都圏は地価も高いこともあり15%ぐらいになると言われています。東京に住んでいる人たちの2割か3割の人には相続税が掛かるという時代が見えてきているわけです。さて、デフレ脱却、アベノミクスによって、いろいろ手が打たれています。先月、1月から3月のGDP発表があり、プラス0.6になりました。これは、換算すると年率で2.4%のGDPで、何とかデフレ脱却が見えてきたというところですね。こういった事業環境下において、われわれはどうやって成長していくかを考えたとき、私は三つのキーワードがあると思います。1つ目は、エネルギーも含めた「環境」それから「ストック」、 「高齢化社会」です。この三つが大きなキーワードになってくると考えています。

まず、「環境」についてですが、原発が稼働しなくなり、火力発電の割合が9割に高まりました。火力発電はCO₂発生量が多いのです。皆さんも、聞いたことがあるかもしれませんが、家庭部門のCO₂排出量は1990年比で60%も増えているのが現状です。CO₂排出量が増えているということは、地球温暖化が加速していると考えられることもできます。今、異常気象とか天候不順がいろんな所で起きていますが、地球温暖化が大きな原因の1つになっていると考えられています。家庭で利用する電力が全体の31%ということを考えると、積水ハウスとしては、何とか家庭部門のCO₂排出量を削減したい、これがわれわれの責任だと考え、色々取り組んでいます。

先ほど話した、ZEH、エネルギー収支ゼロの住宅というのは、まさにその取り組みの一つです。実は、積水ハウスの環境への取り組み、環境技術の研究は、かなり前から継続して取り組んできており、例えば1999年に、われわれは環境未来宣言を発表しました。2003年、次世代省エネを標準化しました。次世代省エネ標準化は、このときからです。今から見たら画期的で、全ての積水ハウスの建物は、次世代省エネになったんです。その後に「サステイナブル宣言」を発表しました。もう一つの契機になったのは、2008年には、住宅業界で初めて環境省から「エコ・ファースト企業」に認定いただきました。積水ハウスは、「エコ・ファースト企業」として、国に三つの約束をしたわけです。1つ目は先ほどからお話ししている、地球温暖化に向けてCO₂排出量の削減です。二つ目は、生態系ネットワークの復活、生物多様性です。積水ハウスでは「3本は鳥のために、2本は蝶のために日本の在来樹種を」というキーワードで、「5本の樹」計画と呼ぶ生態系保全につ

ながる庭づくり・まちづくりに取り組んでいます。2001年の開始以来、今までに約1,100万本を植樹してきました。地域にあった樹木には昔から地域に宿る生き物がやってきます。それが地域の生態系ネットワークを復活させることにつながります。それから、三つ目の約束が、資源循環の推進です。建設現場から出る廃棄物は、全て、積水ハウスの工場に持っていき、再生・再利用するゼロエMISSIONの取り組みを、生産工場はもとより建設現場でも徹底的に取り組んでいます。今年の5月には、3つの「エコ・ファーストの約束」に基づく積水ハウスの環境の取り組みを1か所でご覧いただける施設として「エコ・ファースト パーク」を茨城県にオープンさせました。ここまでお話ししてきたような、業界に先駆けた積水ハウスの「環境」に対する取り組みが、エネルギー収支ゼロを実現する未来の住宅をいち早く実現し、多くのゼロエネルギー住宅を普及させることができたと考えています。これは、分かりやすく言うと、次世代省エネの住宅がベースです。もちろんパッシブ技術が必要なのですが、省エネで、今までの住宅に関わる燃料費を半分にするわけです。半分にして、それで、その半分のエネルギーを太陽光とか、燃料電池で賄おうということですね。これからは蓄電池も必要になってくるでしょう。

次に、「ストック」についてお話しします。ストックとは、今建っている住宅のことです。1978年、確か6月12日だったと思いますが、宮城県に大きな地震があったんです。この地震が契機となって、1981年に新しい耐震基準が制定されました。政府も住宅の耐震化に向けて色々と政策を実行していますが、まだ耐震化されていない住宅が1,000万戸以上あるのが現状です。また、空き家が820万戸あることも日本が抱える課題の1つです。これらのことから、既築住宅の質を高め、市場流通させる必要性が見えてきます。

1つ資料をご紹介します。日本とアメリカの住宅に対する投資額と現在の資産額を比較した資料です。日本は今まで投資した投資額よりも、資産価値が大幅に縮小し、約500兆円の国富が消えてしまっています。一方、アメリカは、40年たっても50年たっても、価値が逆に上がっていていることが分かります。ここから何が言えるかと申しますと、日本の住宅は平均して約27年で解体されています。昔から、スクラップ・アンド・ビルドで来たということですね。それと比べて、アメリカは66年、イギリスは80年の建替えサイクルです。また、新築戸数と流通戸数のグラフがありますが、日本は、新築住宅は多く建築されているが、流通戸数が少ないことが分かります。逆に、アメリカは新築よりも流通が多く、イギリスとフランスも同様の傾向です。日本の住宅に投資された国富が減失していることが大きな社会問題になっています。国も今、100年持つような良質な住宅を普及させ、それらを流通させようということに力を注ぎ始めています。日本のリフォーム市場と中古住宅流通市場の合計規模は約10兆円ですが、政府はそれを2020年までに20兆円の市場規模にしておくことを目指しています。現在、中古住宅を査定すると築20年以上の住宅の建物評価、査定金額はゼロです。現在、住宅の家歴がしっかりと管理され、高耐久・高性能な住宅の場合でも、一番大きい問題は、流通するときに、20年で償却がゼロになってしまう点です。今、スケルトン（構造躯体）とインフィル（内装・設備機器等）に分けて評価する「スムストック」という考え方の制度が広がりつつあります。スケルトン部分（6割）を50年償却、イン

フィル部分（4割）を15年償却という基準を作って評価します。例えば、理論値ではありますが、築20年の住宅が、これまで建物価値が0だったものが42%、築30年でも32%程度の査定評価がされることになります。このような考え方が普及してくると、先ほどの国富が消えなくて済むわけです。良質なものへの投資とそれに伴う価値が減失していることが大きな問題だということに気付いてきたわけです。ですから、中古住宅の流通については、これから大きな政策としてお話ししたような方向に向かっていくと思います。

三つ目のキーワードが「高齢化社会」です。日本は高齢化社会であるとともに長寿社会でもあります。そしてこれからも高齢者の方は増加していきます。こうした高齢者人口に対する高齢者向け住宅の割合ですが、イギリスで8%、アメリカで2.2%ですが、日本は0.9%というのが現状です。日本の高齢者人口は2,000万人と言われています。国は今、2020年までに高齢者向け住宅を30万戸整備しようと計画していますが、30万戸あっても比率は1.5%しかいかないんです。そういう意味では、これから、こういう高齢者向けの住宅は、大きな一つの事業になってくるんですね。すでに、サービス付き高齢者向け住宅市場における積水ハウスのシェアは全体の約5.8%で、首都圏では約2割を占めています。積和グランドマストという高齢者向け住宅の専門会社も新たに立ち上げました。

次に、今日のポイントでもある震災復興の取り組みについて、積水ハウスがどのようなことをしてきたかということを、私が考えていることを含めてお話ししていきます。2011年の3月11日、私は偶然にも仙台にいて被災しましたが、地震の後すぐに対策本部を立ち上げました。被災3県に積水ハウスは17万8,000棟建っています。いち早く何をしたらと申しますと、まず社員の安否確認です。グループ全体で宮城・岩手・福島被災3県だけで社員は1,360人いました。それから工事店さん、ハウス会、取引先の人たち、全部入れると、積水ハウスの仕事に携わっている人たちがこの3県だけでも6,600人います。この6,600人の安否確認の後には、必要な物資の確保に努めました。地震発生から3時間後には静岡工場から水、食料、備蓄物資を積んだトラックが仙台に向かって出発していました。トラックが仙台に着いたのは24時間後でした。皆さんもご存じだと思いますが、コンビニの商品も全くなり、水もない、食料もない中で、支援物資として到着した水やカップ麺は、本当にありがたかったと、みんなが今でも言ってくれます。支援物資は、積水ハウスグループの社員、オーナー様はもとより、避難所に避難された皆様にもお届けしました。その後、ずっといろんな形で支援活動を行ってきましたが、まず初動の動きとしてはそういったことをしたわけです。

私はそのときが確か金曜日でしたから、金曜日、土曜日、日曜日と、現地で社員全員と集まって、対策会議を本社とテレビ会議で行いました。それから日曜日の夕方、10時間かけて東京に着いて、そこから、西の方面にはほとんど飛行機も新幹線も動いてたんで、月曜日の午前中にはすぐ本社に入って、現地との1日2回から3回ぐらいの定例会議の中で、何が必要か、どういうふうになってるかを、とにかくオーナー様の状況も含めて把握して行きました。3日後の月曜日には大阪の本社から対策本部長として指示を出していましたが、私がこのときに感じたのは、全国から、本

当にたくさんの方々の「何とかしたい」という想いでした。特に関西地区の人たちは、阪神淡路大震災で自分たちが身をもって体験していたこともあり、大変想いが強いと感じました。それと、その後にわれわれは、お客さまの住宅を訪問して、全国の社員や工事店の協力を得ながら、軽微であってもしっかりと迅速に補修させていただきました。仮設住宅は3県で2,771戸を建設させていただきました。工事店の中には、九州から船で丸2日間かけて来て頂いた方もいらっしゃいます。これまでに4年間で、延べ41万人の方々に東北に来てもらっていますが、ピーク時には1日当たり約700人の方に来てもらっていました。今でも約300人の方々が東北で復興住宅や災害公営住宅の建築に携わって頂いています。私たちの活動に、多くの方々からお手紙も頂戴いただきましたが、それを励みにしながら被災地での復興活動に取り組んでいます。

もっと分かりやすく言うと、月に20棟の住宅を、全国の工事店さんたちで建てていただいています。ですから年間で言うと240棟が、われわれの工事店の人たち、これは全国の組織の人たちが携わってもらっているということですね。これが大きな支援になっているところでして、これは自発的に代わりながら、いろいろ取り組んでいただいているわけです。

復興は、まだ道半ばです。今、福島、岩手も含めて、かなり復興住宅の建設需要があります。若い方々に何とか夢を持ってもらうよう復興に関わって頂きたいと思っています。

また、会社としてチャリティーやボランティア活動も実施しています、東北製品の購入、活用を社内に呼びかけたり、社内旅行で東北に来る場合には1人1万円の補助も出しています。それから、新入社員全員が研修の一環として、仮設住宅で清掃活動や住民の方々とコミュニケーションを取ったり、コミュニティ広場を整備する等のボランティア活動を4年間継続しています。新入社員に、3日程度の被災地でのボランティア活動を通し、被災と復興の実態を、もとにわれわれと、お客さん、地域の方とのコミュニケーションを図っていこうというものです。今年は390人が参加し、これまでに1,763人が活動してきました。

一部ですけど、いろんな方々からいろんな感謝のお手紙を頂いたりしてるんですが、これはいち早い自力再建のお手伝いができたということですね。私は、社長として、復興対策本部長として一番気を付けたことは二つです。まず第一に、指示命令事是一つ。指示命令があっちやこっちから出てしまったらまずい。それから、どんな決断もスピード持って早くしよう。これがわれわれが初動からやってきたところです。こういった感謝のお手紙を頂いたりしていますけれど、それも大きな励みにしながらやってきたわけです。

次に、復興に関わる事業として日本初のスマートタウン「スマートコモンシティ明石台」についてお話しします。2011年7月に起工式を行い、2012年4月に町びらきをしました。村井知事、それから富谷町の町長、それから政財界の方々においでいただいて、復興のシンボルにしようということでやったわけです。ですから、私もものすごく力を入れて、755区画の町全体が発電所になるよう、建物全棟に太陽光発電システムを搭載する等、究極のエナジーフリーの町を目指しました。そして住民の皆さんが、平時も災害発生時も、安全・安心に暮らして頂けるよう防災センターや井戸も設置しています。全棟が高い耐震性・制震性を備えており、これを皮切りにこう

いったスマートタウンを全国16か所で展開しています。

それから、東松島市と共同で「東松島スマート防災エコタウン」という取り組みを進めています。これは災害公営住宅と周辺の病院等を結ぶマイクログリッドで電力を供給する日本初の事業です。町でエネルギーを地産地消するという先進的な取り組みとして、国からも応援して頂いています。これからも被災地で、先進的な取り組みを実施していきたいと考えています。

次は雇用についてお話しします。積水ハウスには、東北・関東・静岡・兵庫・山口の5つの生産工場が全国にあります。東北工場は宮城県色麻町にありますが、2013年9月から新たに木造住宅の外壁「ベルバーン」の生産を開始しました。「ベルバーン」は静岡工場でのみ生産していたのですが、大変人気があるため増産する計画がありました。当初、大消費地である首都圏に近い関東工場での生産を考えていたのですが、被災地で雇用を生み出すことが経済復興につながると考え、東北工場に生産ラインを作ることに決めました。これにより約100人の雇用を生み出すことができました。とにかく、私は東北の雇用というのは大きなポイントになってくると思うんですね。

この東北工場は、防災未来工場化計画ということで、電力のピークカットもしますけれども、地域社会との連携を取っていかうということをやっています。ですから地域社会で、いざというときはここを使ってください、ここの電力を使ってください、それからここの住まいを使ってくださいということを、工場のある色麻町の伊藤町長と話して、これが実現したわけです。

また、住宅の資材もできるだけ地元の材料を中心に調達し、東北で生産し、住宅部材もできるだけ地産地消することで被災地の雇用を生み出しています。東北には、積和建設東北という施工会社、積和不動産東北という不動産会社があります。さらに協力工事店さんも含めると3県に約6,600人の人たちが働いていますが、積水ハウスグループ以外の人たちも、何とか潤うような形にして地域全体の復興を目指しています。これからも、雇用創出のためにできることを取り組んでいきたいと思っています。

みなさんもお存知と思いますが、今年の3月、「国連防災世界会議」が仙台で開催されました。東北工場と色麻町が官民連携で実施している「防災未来工場化計画」が評価され、地域の防災力向上との取り組みと、先進の住宅防災技術を世界にアピールすることができました。防災未来工場ってということで、これはかなりマスコミにも取り上げられました。スタディツアーの中には、全部で26のスタディツアーがあったのですが、この工場が、一番の参加者、トップの参加者数でした。これからも地域に根差した会社でありたいと思っています。

最後に、私なりに考えている経営方針と信条について申し上げます。私は、社会から必要とされる会社というのは、もちろん利益がなければ存在価値がないのですが、利益だけ追求していても駄目だと思います。ですから、私は社員にいつも「道徳なき経済は、犯罪である。逆に経済なき道徳は寝言である。」という二宮尊徳の名言を引用して、話をしています。つまり、私は、利益の出し方が大事だと思うんです。経済と道徳というのは両立しなければならない。両立するために何をしていくかということを常に考えていかなければ、未来永劫続く会社になれないんだということを、私は社員に常に言い続けています。

次に中期経営計画の進捗状況についてお話しさせていただきます。私は2008年に社長に就任しましたが、2008年から2009年にかけて、リーマン・ショックが起きたため、2009年度の決算では大変な赤字を計上することになりました。2010年度からは徹底的に構造改革に取り組みました。まず、営業地域ごとにあった工場のあり方を見直し、大規模なマザー工場を造ることで複数地域をカバーするという新しい生産体制を構築しました。そして、社員の配置も見直し、本社部門をスリム化する等の取り組みで、現場力を強化しました。他にもダイナミックな構造改革を断行しましたが、逆にいうと、リーマン・ショックがあったからできたなど、今では思っています。

2010年は積水ハウスが創業50周年の年でした。普通なら50周年事業として色々なことを実施したいと考えますが、こんな状況では華々しいことはできない。ならば、全社一丸となって、これまで会社を支えて頂いたお客様に感謝する機会にしようと、色々なことを実施しました。色々取り組んだ結果、収益が出てきて、2012年からは事業拡大による利益成長を加速させようと、新しい中期経営計画を立て経営してきたわけです。

2013年は1兆8,000億円、1,319億円と、創業以来最高の売り上げと営業利益を出すことができました。そして2014年も1兆9,127億円、1,465億円と2期連続で創業以来最高の収益を出すことができました。これは、中期経営計画の計画数字を全部上回ってます。上方修正もしてきました。2016年には2兆円の売り上げで、営業利益1,660億円、純利益1,020億円を目指しています。実は、この資料はIRという株主様向けに会社の業績を説明する資料です。当社の株主様には、外国人の方も数多くいらっしゃいます。1カ月前も、シカゴ、トロント、ニューヨークと行ってきましたが、やはり一番大事なのは「信なくば国立たず」ということで、言ったことを実現できるかどうかという「信頼」が重要だと考えています。

次は、収益構造の変化についてご説明いたします。これは、われわれの会社の業態が変わってきたということです。営業利益ベースでは、2010年には、請負型が大体77%、8割ぐらいでしたが、2016年度の計画は、請負型48%、ストック型25%、開発型25%というバランスのとれた構成に変化することを目指しています。そして、請負型が成長することで、他のビジネスモデルにも相乗効果が生まれ、ストック型も開発型も成長していきます。将来的には、請負型4割、ストック型3割、開発型3割、これがバランスのいい状態と思っています。このバランスがあれば、リーマン・ショックや消費増税の影響など経済的変動があっても、経営は安定すると思っています。

皆さん経営学部とお聞きしていますが、ROEという単語を聞いたことがあると思います。今の日本の経営指標として、ROEがいいかどうかは別ですが、ROEとは株主資本利益率で、Return on Equityの訳です。営業利益が3%、4%、5%と増えていくと、ROEも増えていきます。他にも大事な経営指標はいくつかありますが、何とかROE10%以上を定着させたいと思っています。ROEは、皆さんご存じのように、株主様から集めたお金を、いかに有効的に活用しているかということですから、これは一つの指標になるわけです。

次が、EPS、一株当たり利益ですね。私は、このEPSも大きいと思っていますが、積水ハウスは2014年、130円という状況です。株主様に対する配当金は50円です。そして配当性向を40%と

いうことを公言しています。40%という数値は、日本の投資家の方々からは評価されているところですが、さらにわれわれは、純利益の20%を自己株として取得しようとしています。積水ハウスの純利益が大体、今900億円ですから、その2割を自己株取得して、総還元配当性向を6割にすることも公言しています。ですから、これをやるのが、われわれの責務であるし、それが社会のためにもなると考えています。しかしながら、株主様だけじゃなくて社員にも還元し、お客様も大事にするという姿勢は大事にしていきたいと思っております。

積水ハウスはブランドビジョンとして「SLOW & SMART」を掲げています。「SLOW & SMART」は先進の技術で、お客様に豊かな暮らし、快適な暮らしを提供していこうという考え方です。当社には数多くの先進の技術があります。こういった積水ハウスの強みを生かした住宅、質の高い住宅を提供し続けることで、積水ハウスにお任せいただける方が増える、質が量と呼ぶ、と私は思っています。良いものを建てれば、お客様をご紹介いただける方も出てきます。改めてになりますが、積水ハウスのベースにあるのは、お客さまへの感謝と、「SLOW & SMART」の実現です。

それから、コミュニケーションワードとして、「家に帰れば、積水ハウス」というメッセージを発信しています。さきほど、50周年のとき、あまり派手なことはしないで、お客さまへの感謝の1年にしよう、という話をさせて頂きました。積水ハウスグループ全員で、お客様のところを訪問させていただいたんです。「家に帰れば、積水ハウス」は、積水ハウスを建てた方、積水ハウスに住んでる方々に対するメッセージなんです。「ありがとうございます」というメッセージです。ですから、ふれずに、とにかくわれわれもコミュニケーションワードとして、徹底的にやっていこうと考えています。いろんな歌手にも歌ってもらっています。八代亜紀さんとか鈴木雅之さんとか村上ゆきさんとか、アルケミストとか南壽あさこさんなど。最近のCMでは宮沢りえさんの朗読で、中川さんっていう仙台出身の有名なロック歌手に歌ってもらっています。この方、かなりこれから人気が出てくると思います。一方、いろんな方々に出てもらっていますが、あくまで私は、「家に帰れば、積水ハウス」、主役はわれわれとお客様だということをアピールしながら、色々やっていきたいと思っているわけです。

実は、「家に帰れば、積水ハウス」が、直近の日経BPのブランド調査で、かなり評価ランキングが上がって、確か22番になりました。これについては徹底的にわれわれが、一つのブランド価値を構築しようと、継続して取り組んできた証だということに思います。

積水ハウスは、時代と共に色々なことに取り組んできました。私は、時代とともに変えていかなければならないことは変えていかなければならない、守るべきことは守らないといけない、これが基本にあると思います。人間は、最も強いものが生き延びるのではなく、最も賢い人が生き延びるのでもないんですね。時代と共に、唯一生き延びてきたのは、変化に対応できる人。これはダーウィンも種の起源で言っていますが、どうやって先を読みながら変化に対応していくのかということが、震災のときもそうだし、経営についても重要だと思います。昔のやり方じゃ今の時代に合わないということが、いろんなところで色々出てきています。ですから、時代と共に、どうやったら今の世の中に生き続けられるかっていうことが大事だと思います。

大学時代に私も教えて頂いた「地の塩、世の光」は、東北学院大学の精神であり、社会に貢献するという意味でもあります。まさに今、直面する課題に対し、どうやって乗り越えていこうかと考えたときに、皆さんが力を合わせて、今自分たちがやりたいことを具現化していくこと、そこに価値があると思います。来年のサミットの財務省会議は仙台で開催されますが、世界全体が被災地に注目します。ぜひ東北の未来を、皆さんが切り拓いていていただきたい。話したいことは、まだまだ色々あるのですが、この辺で一旦終わらせていただき、皆さんとディスカッションさせて頂きたいと思います。先生、どうぞよろしくお願いいたします。

鈴木 皆さんの先輩だから、遠慮しないで質問して下さい。ではまずゼミ生から。

A－ 社員のことを大切にしていると聞いて、社員の満足度は、どういうふうに調べているのでしょうか。

阿部 社員の意識調査として「ガバナンス意識調査」という調査を全社員対象に実施しています。仕事に対する考え方や、企業理念の理解度を測るような調査項目もあります。グループ全体で約2万3,000人の社員がいますから、どうやって、意識を高めていくかということが大事だと思っています。

積水ハウスは、女性が活躍できる会社として、東京証券取引所が発表している「なでしこ銘柄」に2回選定されています。結婚しても、出産しても仕事しやすい会社かどうか、女性管理職が何人いるかといった指標等で選定されています。営業職の2割は女性で、女性店長も、全国に12人います。女性の支店長も1人います。女性だけのホットラインも作っていて、いろいろ悩みの相談が寄せられると、全国どこにでも飛んでいこうという取り組みも実施しております。

鈴木 ありがとうございます。素晴らしい会社ですね。じゃ、留学生を代表して。

B－ 私は留学生です。会社の外国人の採用について聞きたいですが、外国人を採用しますか。

阿部 採用しています。毎年数人入っていただいています。アメリカ、オーストラリア、中国、シンガポールで事業を行っていますから、現地の人たちを採用する場合もあるし、新卒で採用する場合があります。

B－ 外国人は、会社でどんな仕事をしますか。

阿部 技術的な資格や知識を生かして専門的な仕事をする人もいれば、管理部門で経営管理に関わって頂いている方もいらっしゃいます。また、日本語と中国語、日本語と英語が両方話せる語

学力は、お客様との関係構築の面で重要です。

B－ ありがとうございます。

鈴木 他にいかがですか。

C－ 僕も登米市出身で、豊里なんです。東和とか豊里って何もないですよ。東和は、石巻から近いじゃないですか。その関係があって、復興に対するスピードが早かったんでしょうか。

阿部 それは違います。

C－ 違う？

阿部 私は今でも被災地に行っていますが、冒頭話したように、企業として何ができるかということが、一番ポイントだと思います。もちろん、想いはありますよ。ただ、想いがあっても、想いだけじゃ何もできないし、みんなが共有化して具現化しないと駄目ですね。そういう意味では、全員が被災地に対して何かできることはないか、何とかしたいという想いを持っていることが後押しになってきていると思います。そういう文化が会社にあったからこそ、初動が早く起こせたということですよ。

鈴木 以前に、自宅が積水ハウスで、震災の時にものすごく良くしてくれた積水ハウスに大変感謝していますというレポートを書いた学生もいました。

D－ 採用についてなんですけども、例えば建築関係とかの知識とか技術を持ってないと、積水ハウスに採用されないとかってというのはありますか。

阿部 そういうことはありません。営業、技術、事務と採用していますが、技術職以外の人は、最初から知識や技術を持っていない人がほとんどです。学院大の卒業生に、積水ハウスの社員が150人ぐらいいるみたいです。たくさんいらっしゃいますが、毎年10人前後ぐらい入社頂いているようです。活躍してる方もいらっしゃいます。最初は建築関係の知識や技術がなくても、これから勉強してもらえればよいと思います。

E－ 先ほどの質問と少し重複しますが、社員の幸せを一番に、基本にしているというのが、いいなと思いました。社員の仕事と家庭の調和を図るために、積水ハウスさんで取り組んでる行動とか、積極的に行っている活動とか、あったら教えていただきたいのと、阿部社長さんが考える

ワークライフバランスについて、考えがあれば教えていただきたいです。

阿部 一番大事なことだと思います。われわれの時代は仕事オンリーの世代でしたが、今は、仕事だけじゃない時代が変わってきています。例えば、昔は遅くまで仕事するのが美徳な会社だったんです。仕事がなくとも夜10時、11時までいるぞ、あいつ頑張ってる、みたいな。今はむしろ、効率よく、朝から集中的に仕事をして、できれば定時の6時か、過ぎても7時ぐらいには終わって家に帰るというのがベターだと思います。このところ、2年ぐらい効率よく仕事をして早く帰ろうということを強調して話をしています。

会社に来たら、会社のことしか考えない。そして、家に帰ったら仕事のことは忘れて、家族、家庭のことを考える。このめり張りが一番大事だと思います。一番悪いパターンは、会社に行って家庭のことが離れない、或いは家に帰ったら仕事のことが頭から離れなくて、いつも気になるというパターンだと思います。結婚して家族で生活していたら、お互いに協力しなきゃ駄目ですよ、特に共稼ぎの場合には協力が不可欠です。お子さんが生まれたら産休も取って、その後に会社に復帰していただき、4時5時に帰るという働き方を、女性の場合には勧めています。これからの会社は働き方も多様でなければ、生き残れないと思いますし、大事なことだと思いますね。

鈴木 次、お願いします。よろしいでしょうか。

Fー よろしく申し上げます。私自身、現在就職活動していますが、会社を選ぶ際に、今一番入りたい、業務内容的に一番魅力的な会社ですが、給料の面であまり高くはないんです。そちらの会社と、給料は高いけどあんまり業務内容は魅力的ではなくて、そういった場合って、お金を取るか、仕事の内容を、やりがいっていった、どっちを取った方がいいのかというのを悩んでいます。例えば、30歳、40歳になったときに、例えば給料の高い会社に入った場合、あっち選んでおいて、好きな仕事やったほうがよかったのかな、とかって、今、すごく悩んでるんですけど、どっちがいいと思いますか。

阿部 どっちも正解だと思います。それぞれの価値観だと思うので。でも、どちらかというといやいや仕事をするよりも、楽しくやったほうが、心にも体にもいいと思います。お金は結果として付いてくるものだと思います。私は住宅が好きで、人と話しをするのが好きだったから、それならば給与が高い会社がいいというふうに考えただけです。仕事をするうえでお金が中心ではありません。私も、若い時には会社を辞めようと思ったときもありました。それなりに悩むのが、普通の人間の考えることであって、悩みのない人生はないわけです。いろいろな企業のことを勉強してみるのもいいことだと思います。会社に入ってからいろいろ悩むよりは、今のうちにどんどん悩んで考えてみてください。

Gー 営業職に就いている人は、自分の会社のことをよく知らず、自分の会社の住宅がどれくらいすごいのかとか、お客さまに説明する際に困る場合があると思うんですけど、そういうことを乗り越えるためにどんなことをしていますか。

阿部 会社のことをまず知ってもらうために、研修を受けていただきます。それから戸建て住宅、賃貸住宅、ストック、リフォーム等、色々な事業があり、更に戸建て住宅でも、鉄骨、木造、色々な種類があります。専門的なところで徹底的に活動してもらうには、勉強が必要で、勉強には時間もかかります。それから、OJTで先輩店長について、働きながら色々と経験し、仕事を覚えていきます。でも、自社の商品が好きじゃなかったら、お客様には説明できないと思います。それが基本だと思うんですよね。また、人の話を素直に聞ける人や、言われたことをすぐに行動できる素直な人は伸びると思います。若いときが一番、集中して伸びる時期だと思います。

鈴木 あまり時間がなくなってまいりました。最後に学生でない方で、質問がある方はいらっしゃいますか。

Hー きょうは、大変どうもありがとうございます。積水ハウスさんですから、東大、京大、東北大、たくさん日本のトップ大学出身者がいると思います。その中でわが母校から、社長になられ、大変われわれも誇りにさせていただいております。ついでに申し上げますと、私も同じ佐沼高校でございまして。ついでに、中学校も多分同じだと、すれ違いでございしますが。そういうことで、下世話な話を一つだけご質問したいんです。わが母校からいうと、部長、専務クラスまでは行くけど、社長になるのは大変だろうと思います。そんな中で、社長まで上り、押し上がったのはご自分の、何がそうさせてきたのかという話をお聞きしたいと思います。私もこれからそのお話を聞いて頑張ろうという次第でございます。

阿部 私の場合は、ほとんど運かなと思います。9割以上運じゃないかなと思うときもあります。逆に入社したときから社長になるまで、社長になりたいと思ったことは全くないんですよ。あんまりそういうことを考えないで来ました。今、お話があったように京大とか、東大とか阪大、神戸大等を卒業した優秀な人は数多くいます。ただ、修羅場を沢山くぐるような経験をさせていただいたことは大きいと思っています。ですから、それぐらいで、あとは優秀な人は沢山居ますので、ほとんど運ですね。運と、あとは度胸みたいなもんですかね。そんなところだと思います。

鈴木 ありがとうございます。阿部社長はお忙しくて、次の講演が待っておりますので、ここで退席させていただきます。あらためまして、拍手のほどをお願い致します。

阿部 どうも有難うございました。

【第2報告】

震災復興と経営者—サン・ベンディング東北の取り組み

加 藤 義 夫

(株)サン・ベンディング東北 代表取締役社長

鈴木 それでは、引き続きまして、株式会社サン・ベンディング東北、代表取締役社長の加藤社長にご講演をお願い致します。よろしくお願いします。

加藤 皆さん、こんにちは。

一同 こんにちは。

加藤 私が本校を卒業したのは、昭和43年ですので、こんな年になってしまったんですけれども。本当は学生さん向けということでしたが、残念ながら学生さんが少なくなってしまったので、残っている一般の方にも聞いていただければと思います。私どもの会社がどういう会社なのか、私がなぜこんな脱サラをしたのか、私の人生観というか。先ほどの話は大変素晴らしいお話で、まさに2兆円の世界一の住宅会社ということですが、私の話はすごく狭い話にさせていただき

写真3：講演する加藤社長



たいと思います。

まず私どもの会社ですが、サン・ベンディング東北という名前になっております。サンというのは、3人で始まったよ、と。ベンディングというのは、売るという、そんなような意味だそうです。ですから自動販売機を使って飲料を売るという意味での、サン・ベンディング東北という社名になっております。創業してちょうど40年になるところです。現在、約3万台の自動販売機を管理しており、今年の売上は末端売りで155億ちょっとくらいになるかと思います。1日約4万本、私どもの清涼飲料水を飲んでいただいております。現在は北海道、東北、新潟、富山までが私どもの今展開している地域で、東北のシェアが今年で16パーセントになります。一番大きい会社が、コカ・コーラさんで、大体シェアが32～33パーセントぐらいかなというところなんです。私どもの仕事というのは、自動販売機を設置して、そこに飲料水を詰めると、そういうような仕事です。ものを作りませんので、メーカーさんの良い商品を組み合わせて、お客さまにそれを届けるサービス会社として見ていただくとよろしいかと思います。

31歳のときに脱サラしてこの会社を作って、そろそろ引退の時期には来ているんですけども、まだ社長をやっています。私は、いろんな中で一番になったことが全くない人間でして、学校の勉強だって、ゴルフだって、運動会だって何だって、いつもずっと駄目なほうでした。身長だけは大きいほうだったので後ろから3番目でしたが、習字を習っても、それからそろばん習っても、すぐ飽きてしまって駄目。取りえのない私でしたが、会社を作ろうということで、このサン・ベンディング東北を始めたわけです。

私はこの学院大を出て地元のコカ・コーラに就職をしました。まだ私が入った当時は、自動販売機はありまして、今のようにホットになる機械はなかったんですね。冷たい商品しかない。そこで、ホットの機械をやったら、絶対売れるよねって、単純にそう思ったわけですね。仙台市内にもほんの5台、10台の機械が増え始めたときで、ある意味ではいい時期だったのかもしれませんが。そのときに私は、まだほとんどホットの機械がない中で、自販機ビジネスをやってみようじゃないかと、そんな具合に考えました。今、海外から来る人は、日本の自動販売機を見てびっくりします。ホットになってるよ、いろんな商品が入ってるよ、すごいなって感心していただくんですが、当時はそんな状態でした。

ということで、脱サラするに当たって絶対に売れる飲料というのは何だということをずっと調べていきますと、一つ共通しているのは習慣性のある商品だということでした。コーラが売れている全盛期で、なぜこれが売れるのかというのはカフェインが入っているからだと考えました。お茶、これもカフェインだ。それからコーヒー、これもカフェインだよ。それからお酒はアルコール、たばこはニコチン、こういうのは全部共通しているんですね。しかし、この事業は絶対にいけるかどうかは分かりませんでした。ただ、私が会社を辞めてこの事業を始めたときにいわゆる自販機ブームが起こり、日本中に自動販売機が設置されていきました。先ほど阿部社長がおっしゃっていましたように、運があったんですね。多分この運が、私には味方したのかもしれませんが。人より能力のない私にとって、さて会社をどうするか、おまけに金はない。全くの脱サラですから、

何もない。それが今やグループ全体で600人くらいいる会社になりまして、学院大卒が22人おり、去年5人入りました。私も、それから専務、常務、部長も、うちの幹部はずっとほとんど学院卒になりますね。

私は実業高校出身なものですから、どう見たって数字には弱い。高校卒業するときに、物理、数学、ほぼ0点、追試験でもほとんど0点。でもこの時にはすでに学院大の合格通知書が来ていたのです。それで、追試験0点でも卒業できたんですね。今でも高校の先生に会うと「卒業させていただいてありがとうございます」って感謝するんですよ。学院大にはそんなことで入ったんですけれども、卒業するときには何ていい大学なんだろうって。今改めて、学院大を出て良かったなと思います。また、「地塩会」という学院卒の経営者の会を作り、いつも情報交換をしています。

そんな中で今日のテーマの震災時ということですが、震災のときは、私どもの自動販売機管理台数が2万4000台ぐらいだったと思います。沿岸部を中心にかなりの被害を受けましたが、地震で自動販売機が倒れたのは0でした。耐震がきちりとしてありまして、倒れての被害というのは全くなかったんですけれども、津波で沿岸部の自動販売機が大きな被害を受けてしまいました。3日も帰ってこなかった社員も居たりして、そのときは大変困ったりしたんですけれども、社員に事故は全くなくて、おかげさまで助かりました。ただ、社屋とか車のいろんな被害はありまして、自動販売機も約9%, 2,000台近くが流されてしまいました。そして電気がないと、自動販売機は動きません。電気が止まると、私ども商売にならないんですね。正直なところ、あのときは私もこれはどうなるんだろうと思いました。ただ、社員の前でそんなことを言うと大変なことになります。今でも覚えているんですけれども、一番最初に私が言ったのは、「この会社は絶対大丈夫だ。」と、思わずそんなことを言った記憶がありますね。「俺は絶対何とかするんだぞ」と。

そんなことで次の日からは、結局自販機は全く動かず。そして、近くを通る人が会社に来て、飲料水売ってくださいと言ってきたわけですね。水も何もなくなっちゃったと。そういう中で、こうなったらもうどうでもなれ、とは言わなかったんですけれども、金額にすると約1,000万円分ぐらいでしょうか、倉庫にある商品を全部、近隣の救護施設など27カ所にて配りました。一番最初にやった仕事はこれでした。倉庫の中が全部空っぽになってしまいましたね。それで、今度また困ったんです。つまり、空っぽになったことはどうかというと、商品がなくなって次に入ってこない、今度は商売ができない。ところが今度、ライフラインが全部止まってしまって、商品が全く入ってこない。これが震災時のことでした。ただ、嬉しかったのは、その直後に仙台市内は電気がすぐ入った所があり、そのとき私どもの自動販売機に行列がつながったんですね、皆さんが自販機から商品を買ってくれた。あれは大変嬉しかったですね。このビジネスって必要なんだな、そんな具合に私は大変嬉しかった記憶があります。

さてその後は、全く何も入ってこない。ガソリンも全く切れてしまい、ルートを回ることが出来なくなりました。自販機はほとんど売り切れがついてしまいました。私どもの競争相手というのはほとんどメーカーです。メーカーは商品を製造して自分たちでルートを組み、私ど

もにも同じ商品を売りながら、私どもの商売と真っ向からぶつかってきます。そのメーカーの自動販売機も、ほとんど止まってしまいました。ここで社員が、開いている工場からとにかく自動販売機に入る商材を持って来てくれというお願いをしたんですね。ガソリンに関しても、スタンドの開いているところを回って、「ぜひガソリンを入れてくれ」と。その結果、まず商品は全部はそろいませんでしたけれども、偏ってもほとんど潤沢に手に入れることができたんです。ガソリンに関しては3社、「入れてもいいよ」と言ってくれました。「自家用車は駄目だが、社用のディーゼル車だったら、知らんふりして入れてあげるよ」ということで、震災後に約3カ月近く、メーカーの自動販売機はほとんど止まりましたけれども、私どもの自販機は動いたんですね。売れました。業界はあのとき、非常に売りが上がが悪い年だったにもかかわらず、私どもの売りが23パーセントぐらい上がりました。そこで私どもの社員が、こういうことをすればお客さまに支持をされると自信をつけたのです。お得意さまからもかなりのお礼の連絡をいただきまして大変良かったですね。このときは、売りが上が利益も最高だったということを経験しました。

現在、去年の消費税増税に伴って、私どもの業界の価格が10円値上がりしたことに、多分皆さん気付くと思うんですけれども。こちらの大学の自動販売機も10円上がっていますね。ところが、約10パーセントちょっとの売りが上が、現状、業界でマイナスになっております。非常に厳しい状態です、今、廃業しようという仲間もかなり出ていまして。東北の場合は今、独立系というメーカーの資本の入っていない私の同業者が、ほとんど少なくなっていました。今、業界でこういうことを言うと怒られるんですが、私どもの会社は絶好調です。私は、俺たちはできるという危機のチャンスといいますか、厳しい危機のときにそういう取り組みをしっかりとしたその自信が、今社員にあるのではないかと思います。大変厳しい業界になってしまっていますが、当社は今のところ順調に拡大をしています。

日本中の独立系オペレーターが今厳しい状態にあって、私どもが好調に推移しているものですから、ぜひいろいろ教えてもらえないかという声も全国から出ておりまして、私としてはぜひこのチャンスに、全国に行きたいな、と。東北では確かに独立系オペレーターではナンバーワンになりました。今日ここにいらっしゃるこの後に講演予定の渡部大先輩に、大変素晴らしいことを教わったのです。「加藤さんね、日本で一番高い山って分かるよね、富士山だよ。2番目に高い山って分かる？」これって、実は大変素晴らしい言葉ですね。最初に使わせてもらって、先輩すみません。まず仙台で一番になる。東北で一番になる。日本で一番になる。こういう大きな夢といいますか、こういうものを待って行動したい。私はいつもそう考えています。一番になったからどうということではなくて、したいと思い努力することが必要だと思います。今私どもは独立系オペレーターでは東北で一番ですけれども、私どもの競争相手のトップメーカーは32～33パーセントのシェアです。当社は毎年1パーセントずつシェアを上げておりますので。私は多分次の世代では東北で逆転できるだろうという具合に考えて夢を持っております。ただ私の夢は、せっかくですから日本の独立系オペレーターで一番になりたい。日本の独立系オペレーターで一番になるということはどういうことかということ、売上380億円の会社がありますのでこれを抜く

というのは大変なことです。しかしこれもまた、挑戦ということになるかと思います。

そんなことで、私どもの会社の概要をお話したんですけれども、私の個人的な狭いお話をしますと、私は子どもの頃から旅をしたい、世界中を歩いてみたい、あの雲の下にどんな人が住んでいるんだろうか、いつもこんなことを思いながら地図を広げて本を読んでいた少年でした。今でも飛行機に乗ると、目が開いている限りにおいて、明るい限りにおいては、じっと下を眺めています。見た地図のそのとおりの風景が時たま現れることがありますけれども、そういうことが好きだった。今でも自分で時間を作って、世界中を歩いています。歩いた足跡は、地元仙台の情報誌「りらく」に6年も書いておりますので、ぜひご覧になっていただければと思います。今日ご出席の松本社長様も学院大の卒業生で、りらくを発行しているプランニング・オフィス社を、脱サラで創業しています。いつか機会がありましたら、ぜひ松本社長も学生の皆さんへお話をしたいと思います。

今回書いているのは世界の旅の話ではありませんが、「相馬黒光」をご存じでしょうか。どんなか知っている方は居ますか。宮城県出身の女性で、この押川会館の押川方義さんの縁で、日本で美術サロンの先駆けとなった大変有名な方です。一時期宮城学院へ入学もしています。この出会いから一つの彫刻が生まれた話を書いておりますので、ぜひ本屋でお買い求め下さい。この「女」という礫山の彫刻がどうして生まれたのかと、こんなことを書いております。

さて、私は今世界中を歩いており、今から3週間ぐらい前、コーカサス地方といいまして、こちらではほとんど知られていない所ですけれども、カスピ海と黒海のちょうどはざまになったところにそういう地方がありまして、アゼルバイジャン、それからアルメニア、グルジアと、この辺を10日間、バスでグルッと歩いてきました。なぜそんな所に行ったのか。全然知識もなかったんですけれども、中学校の教科書で見た地図の中にバクーという町がありまして、ここに行ってみたい、たったこれだけです。去年の今頃、トルコの東アナトリアというんですけれども、イランからアルメニアの国境にアララト山という旧約聖書のノアの箱舟が着いた所がありまして、そこに行ってみようということで行きました。そのときに、これも絶対に行きたかった場所が一つありまして、シリアの国境から100キロぐらい内陸部に入った所でしょうか、そこの2,000メートルぐらいの山のとっぺんに、人間の体の大きな石像がゴロゴロしているという写真を、20年ぐらい前に見たのです。それで、そこに行ってみたいと思っていました。日本からイスタンブールまで13時間、さらに飛行機で3時間、待合時間を入れてバスに乗って3日ぐらいかかります。朝の2時に起きて、ちょうど朝日が昇り始める。その朝日の中に、何にもない山のとっぺんに、石の巨像がゴロゴロと転がっている。大変不思議な約2,300年前の、コンマゲネ朝という王国の王様のお墓がそこにあるのですが、そこにも行ってきました。家内と行くときはフランスのパリとかそんなところなんですけれども、一人の時は時間を作り、世界中を、ほとんど遺跡やそんな所を歩いていることになります。

そんな中で今年の1月に、皆さんの先輩たちかな、前の経営学部の200人ぐらいの方にお話をしたんです。もう時間もないので短くお話ししますけれども、今就活の真っ最中に入るところで、

これから大変ですね。私が学生の皆さんに言いたいのは、確かに資格も大切だけど、大学の4年間ってすごく良い時間です。何をしてもいいし、どこに行ってもいい。こんな素晴らしい時間は、後で考えると最高だっていうことです。この最高の時でも、一体何をしたらいいか、これから自分はどうなるのかなと、多分悩むと思います。特に就職ということになるともっと大変ではないかと思いますけれども、私がいつも若者に言うのは、感動しよう、その数を積み重ねよう。本を読んでもみようよ、音楽を聞きに行こうよ、美術館に行こうよ。それでいっぱい恋もしましょうよと。やれること全部やっごらん。そしてその数だけ失敗してもいいよ。人間というのは、億万个の細胞、遺伝子でできているけれども、どんどんこれが再生をして若さを保つことができる。私どもの年代になると、残念ながら、1万個死んで、再生するのはその一部だけ、こういう具合になると老齢化になります。若者というのは、挑戦をする、失敗する、そしてそういうものを積み重ねていく。若者の遺伝子はすぐ再生するんです。人生を豊かにするのは、感動する数ではないか。感動するチャンスをいっぱい作ろうよ。私は年間30回ぐらい美術館に行きます。美術館で黙って、じっと絵を見ている。経営にはさっぱり役に立たないんですけども、じっと目を見ていると絵が何かしゃべってくるんですね。語り掛けてくる。そういうものって、すごくいいことです。コンサートはクラシックでもロックでも何でも聞きに行くんですけども、最近行ったのはボン・ジョヴィのコンサート。東京ドームすごかったですね。これは若い人は分かるかもしれませんね。あとはローリング・ストーンズも行きましたね。東京ドームすごいですよ。女房とスタンディングでイエイとやりまして。私はこういう感動する時間を作るようにしています。

私どもの会社というのは、私のものの考え方から、絶対に個を大事にしよう、だから自分ができるという仕事はしなくてもいいよ、一つだけ自分ができるものをやっごう、というようなことを社員に言っています。よく言われる相対差、絶対差とありますが、偏差値辺りは相対差だと思います。これは点数の高いほうがいい。では絶対差って何だ。これはたった一つ誰にも負けないものを持つこと。自分だけにしか持てないものを一つ持つこと。それは技術とか立派なことでは何でもなくて、君の笑顔は最高だね、これでもいいと思うんですね。自分はこれが絶対だ、これだけは人に負けない、ぜひ若い人はこれを持つ練習をしたらいい。そういうことにトライをしたらいい。若い人と話をするときは、いつもそんな話をしております。人生って1回しかない。たった1回しかない。ひょっとしたら事故があったり病気をしたりして、長さは神様が決めるかもしれません。でもどう生きるか、人間の質というのは自分で決めることです。感動することを積み重ねていくといいますが、そうすると人生って豊かになる。そのために、本を読んだり旅をしたり、いろんなものを経験するということが若い人にはすごく大事なことでないでしょうか。

今、世界で日本ブームが起こっています。100年前にはゴッホもルノワールもみんな、当時ジャポニズムと言われた日本の文化や浮世絵に憧れました。今、日本ブームというのはそういう文化だけではなくて、日本食やいろんなものに対して興味を持たれています。世界には人口が70億人おりますので、ぜひ若い人たちは日本を飛び出して世界で活躍をしていただきたいということで、

短くて申し訳ありませんが私の話を終わります。ぜひ、学生の皆さん頑張ってこれからの人生を生きてください。挑戦してください。以上終わります。

鈴木 ありがとうございました。

【第3報告】

震災復興と経営者—好まれる社会人とは

渡 部 志 朗

(株)山一地所 代表取締役会長

震災復興と経営者

私は山一地所の渡部と申します。

今日は、経営学部鈴木好和教授から「震災復興と経営者」というテーマを与えられましたので、地震発生時、経営者としてどのように対応したのか、また、今後再び発生する可能性のある地震に対し、どのようにしたら防災・減災になるかをお話させていただきます。

最初に自己紹介をいたします。

私は、昭和17年生まれ 72歳になります。

昭和41年東北学院大学 経済学部経営学科を卒業。

卒業後は機械のメーカーで5年間働いた後、昭和46年に不動産業界に入り、昭和50年に一念発起して拳ひとつで不動産業を始めました。

写真3：講演する渡部会長



事業を始めてから今日まで40年、その間いろいろと苦労はありましたが一度も赤字になったことはなく順調に推移しています。

現在、当社の社員の中には東北学院大学卒業生は15名います。今後も意識して増やしていきたいと思っていますので、ご縁があればぜひ当社に入っていただけないかと思います。

なお、就活フェアを7月8日（水）午後1時から4時までアエル5階で開催しており、山一地所のブースを設けておりますので、おいでいただければ幸いです。

当日ご都合がつかなくても、当社にご興味があればいつでもお受けいたしますのでお問い合わせをいただきたいと思います。

改めて東日本大震災を確認します。

平成23年3月11日 午後2時26分

仙台沖東で発生しました。

マグニチュード 8 震度 7

平成27年5月31日現在では

死 者：15,281人

行方不明：8,492人

避難 者：震災直後のピーク時は40万人以上だったそうです。

4年たった2015年4月現在でも

219,618の人が、避難したままで、長期化しています。

住宅被害 全壊 129,479戸

半壊 256,077戸

そんな中で

不動産業の経営者として、震災復興に対しどのような働きをしたかをお話させていただきます。

地震発生二日後の3月13日に、われわれ不動産業者が加盟している

日本賃貸住宅管理協会、

全国賃貸管理ビジネス協会、

全国賃貸住宅経営者協会の3団体が緊急に協議し

自民党災害対策本部 谷垣本部長（当時自民党総裁）に災害救助法による応急仮設住宅を要望しました。

6日後の3月19日には「被災者救済のための民間賃貸住宅の公費借り上げ、そして応急仮設住宅を設置することに決議しました」との通知を頂きました。

それにしたがって

私たち不動産業者は、すぐさま避難者にマンションやアパートなど空いている部屋の提供に動きしました。

大手の大和ハウスさんや積水ハウスさんなどは、短期間でできるプレハブなどで仮設住宅の着工に入ったのです。

非常事態時の民間のアパートやマンションは「みなし仮設住宅」と言って、家賃を国が負担してくれます。被災者が家賃の負担をすることはありません。

期間は、災害救助法によって、当初は3年間の予定でしたが2年延長し平成28年3月まで適用されます。

但し、身寄りのない老人や動けない人などの特定の方には、さらに延長することもあります。

行政によっては、対応はバラバラのようで、岩沼市と大崎市は5年で仮設住宅の供与を終了するそうです。

一律延長を必要とする市や町は、石巻市・塩釜市・気仙沼市・名取市・東松島市・女川町・南三陸町の5市2町

特定延長を必要とする市や町は、仙台市・多賀城市・亶理町・山元町・七ヶ浜町の2市3町

今、県や市は、被災者の移転先として災害復興公営住宅を盛んに作っております。「災害復興公営住宅」とは、国の予算で県や市が、民間が造った住まいを買い上げ、被災された方だけに住まわせる仕組みです。

宮城県全体での計画戸数は約16,000戸、今年の5月31日現在工事完了戸数は5,545戸 34.7%の進捗率です。

奥山仙台市長の話によると、阪神・淡路大震災では3年間で収束させる予定が、実際は16年かかったそうで、それからすると宮城県や仙台市は復興が順調に進んでいる方だといっておりました。

山一地所の経営者として震災にどう対応したかお話しします

まず、社内に緊急対策本部を設置

当社ではマニュアルに沿って、社長が対策本部長となり、いろいろと指示を出しました。

- ・店内のお客様を安全なところに誘導
- ・アパートやマンションの入居者の安否の確認

物件の数も多く、またガソリンがない中でしたので、自転車を買い自転車で走り回りました。

- ・社員や家族の安否確認
- ・マンションのエレベータは途中止まったりしたので、閉じ込められていないかどうかの点検
実際に閉じ込められた方もおりましたが、幸い大きな被災にはなりませんでした。
- ・建物の被災状況はみんなで手分けをして点検

緊急以外は計画を立て後日修理にかかることにしました。

- ・そのほか入居者対応班 銀行・家主対応班などを設け対応しました。
- ・日常生活対応班

地震後すぐさまお付き合いいただいている農家の方に、米を分けてもらい、おにぎりを作って社員および家族の方にまで支給をしました。隣のコンビニはすぐにシャッターを閉めましたが、当社のお客様だったので裏から入って特別に分けてもらいました。

また、ガスボンベも当社で工事をやってもらっているガスやさんに用意をしてもらい煮炊きには困ることはありませんでした。

今後の地震対応として

- ・自分の命は自分で守ることが原則だと思います。

今回の地震で残念だったのは、年老いたお父さんやお母さんを助けようと探しに行った方が津波に遭い亡くなりましたが、お父さんやお母さんはすでに避難して助かっていたそうです。地元では「てんでんこ」という言葉を使いますが、他の人のことは構わずお互いにてんでんに逃げようということです。そういったことを前もって打ち合わせをしていれば命を亡くさないで済んだかもしれません。

- ・事前にみんなで逃げる場所・集合する場所を決めておく。
- ・家族との連絡方法の確認 携帯電話はつながらないので公衆電話を使う。なお、PHSはOK 村井知事はPHSを使ったので迅速に連絡が取れたそうです。
- ・火元を消して火災を防ぐ ・出口を確保する
- ・むやみに外へ出ない ・水を確保しておく
- ・トイレにいたらドアを開けたままにする
- ・階段では動かない
- ・エレベータは使わない
- ・揺れが小さいからといって安心せずに避難する
- ・運転中は、あわてずに停車させる
- ・住んでいる地区の土地の履歴を調べる

以前は沼や沢、川や谷など自然の状況に合わせた町名を使用していましたので、昔はどういうところだったか推測がつかますが、今では新しい町名が多く何丁目何番などを使用しているため昔何だったのかはわかりません。

以前に沼や沢だったところは何年たっても液状化現象が起りやすく家が傾いたりします。

- ・家具などの転倒防止
- ・地震保険などへの加入
- ・防災グッズの用意
- ・住宅の耐震工事は被害を小さくするために大事なことです。

以上のことは当社ではマニュアル化しており社員全員に配布しております。

全社挙げて年一回避難訓練も行っています。

*私個人のことになりますが、東京に行くときは、いつ直下型の地震に襲われるかわからないので、身に付けているものがあります。

長い時間歩いても大丈夫なようなゴム底の靴、
LEDのペン型ライト、笛、ペットボトル2本など

このようなことを会社の社員や家族にも前もって周知徹底させております。

去年は御嶽山の噴火がありましたが、

今年に入ってから、小笠原諸島でマグニチュード8.1の地震が発生

茨城県土浦では震度5弱の地震

口の永良部島では爆発的噴火

また、箱根山の火山活動、蔵王や浅間山などの火山活動があります。

また鹿児島島の桜島の噴火

週刊誌などによれば南海トラフ、東南海地震、関東直下型地震など

いつ発生してもおかしくないくらい日本全体が地殻変動しているそうです。

人間の力では天災地変を防ぐことはできませんが、被害を少なくすることはできるかもしれません。むかしから「天災は忘れたころにやってくる」といわれています。備えあれば憂いなしです。いつ来ても大丈夫なように準備をすることが大事です。

話は変わりますが、

私も東北学院大学卒の先輩として、参考になるかどうかはわかりませんが、日ごろ心がけていることをお話しいたします。

私が自分で仕事を始めてから40年になりますが、その間一度も赤字になることなく順調にこられました。先ほど、本学の先輩であるセキスイハウスの阿部社長やサンペンディング東北の加藤社長が、自分は運が良かったということを言われていましたが、私も運がいい方だったのかもしれない。

ただし「棚からぼた餅」のように何もしないで運が良かったということはありません。阿部社長も加藤社長も大変な努力の結果が今のお姿だと思います。

それでは、自分なりに日頃どのような考えで過ごしてきたか、お話をさせていただきます。いろんなことが考えられますが、私が意識して心がけてきたことを、3つほどお話をさせていただきます。

一つ目は

歴史に学ぶということです。温故知新（古きを訪ねて新しきを知る）です。いままでに、日本の歴史上で優れた偉人はいっぱいありますが、なかでも「渋沢栄一さん、松下幸之助さん、稲盛和夫さん」の三人の生き方や考え方は皆さんにも非常に役に立つことと思います。

一人目は「日本の資本主義の父」と言われている「渋沢栄一」さんです。

明治時代に、第一国立銀行（今のみずほ銀行）や地元の七十七銀行をはじめ500を超える企業を作り上げた人です。

「論語とそろばん」という話は有名です。

これは、自分だけが儲かればいいということではなくて、儒教の精神を持って、利益を上げる。その上に国を富ませよう。みんなのお役に立とうという崇高な気持ちで、結果的には近代日本を創ってくれた方なのです。

「正しい道理の富でなければ、その富は完全に永続することはできない」という言葉を遺しております。

「渋沢栄一」さん、皆さんもその生き方を参考にされたいと思います。

二人目は「商売の神様」と言われた「松下幸之助」さんです。

松下幸之助さんは、小学校しか出ていないのですが、実社会に出てからいろいろ苦勞をされて、世界的に有名な「松下電器産業（今のパナソニック）」を作り上げた方です。松下さんは、とにかく世のため人のためになりたい、皆さんに豊かな生活をしてもらいたいということで電化製品を作ることに一生懸命に取り組みました。アメリカからいろんな電気製品を買ってそれを分解して、さらに良いものを作り、皆さんのお役にたつようにとがんばった人です。あまりにもマネをするので「マネシタ産業」と言われるくらいでした。松下さんは、すべて自分のため、そして儲かればいいということではなく皆さんに文化的な生活をしてもらいたい、また皆さんが喜ぶ姿を見たがために一心に頑張った人です。

また、人間の生き方の基本は「正直に生きる、素直に生きる」ことが大事と言っておられます。

三人目は、「経営の神様」と言われている稲盛和夫さんです。

あの方も、創業時は4、5人の小さな会社で、京都市内の原町というところで物置の一室を借りて始まったんだそうですが、その当時からミカン箱の上に上がって、わずか4、5人の社員を前に「俺は、まず原町一になる。その次は京都一になる、その次は日本一になる。日本一の次は世界一になる」そんなことを言っていたのだそうです。

稲盛和夫さんの「生き方」という本、今、相当売れていまして、その本を見た中国の北京大学から、ぜひ稲盛さんに来てほしい、学生に教えてほしいと言われ、中国に行って学生を相手に講演をしているそうです。中国は儒教の国ですから本来は日本より優れていると思うのですが、稲

盛さんの人を思いやる精神は素晴らしいと好評です。北京大学は日本での東京大学みたいに優秀な大学なのですが、儒教の本場しかも北京大学から要請されるということはすごいことです。

三人に共通していることはいつも「正しい心」と「利他の心」です。いくら儲かっても利益を独占するなどということはなく、国家や国民の皆さんがどうしたらよくなるかということに専心されている崇高な心の持ち主です。

そして、いつでもだれにたいしても誠実に、謙虚に接していることです。

学生の皆さんも、そういった信念を持って努力をすれば、幸せな人生につながり、いずれ世の中から必要とされる人になれるのではないかと思います。

二つめは

人間力を高めることです。

私たちは毎日いろんな人に出会いますが、嫌われて成功している人はいないと思います。好かれることが大事でイコール人間力だと思います。

人間力に優れていればいるほど誰にでも好かれ、幸せもついてくるのだと思います。

好かれるということは、合わせて運もついてくるような気がします。

ということを考えると、どうすれば好かれるかということを考えればいいのかと思います。私も時折若い社員にお話をすることがありますが、他の人に好かれるためには

まず「寛大」な気持ちを持ちなさいといいます。よく人の失敗を責めるとか、あるいは人を悪く評価するという人がいますが、そういう人は嫌われます。失敗や欠点があっても、大きな目で見てやる、そして育ててやるというような大きな気持ちを持つことが大事です。

それと「勤勉」、まじめ。これは、だらしない生活とか、いつも適当なことをやったら誰も信用してくれません。期待もされません。一生懸命にまじめにやるのが皆さんからの協力や信頼を得るようになります。

それと謙虚さです。控目にする。へりくだるという姿勢。人に好かれる大事な要素です。謙虚な人で失敗している人は見受けられませんが、反対に横柄で、傲慢な人は嫌われ失敗もします。私の周りにも、過去にたいへん成功して有名になった方もいっぱいおりますが、いつの間にかウサにもならなくなったひとが数多くおります。

それは何かというと、成功した後で失敗している人に共通していることは、しだいに人を見下すようになり、態度も大きくなります。そうすると、人は離れますし、今まで協力してくれた人も協力しなくなります。成功や不成功関係なくいつも頭の低い人は誰からも好かれ人生の成功につながります。

それと、まこと「信」、信用の信ですけれど、信というのは「人偏に言う」と書きます。それは言った以上はやり通す、守るということです。約束をした以上、時間でも何でも守らないと「あれはだめだ」とあてにされなくなります。

それと、「仁徳」の人、思いやりのある人は当然人から好かれます。
俺が俺がと、俺さえよければという人も見受けますが、嫌われます。

「恕」という字がありますが、これも思いやり、許す心です。大したことでなくてもすぐにカッとなる人がいますが、そういった人はいつのまにか相手にされなくなります。それと「情」情け。人に対して情けをかけないような「自分さえよければ」の精神ではだめです。昔からの言葉に「情けは人のためならず」という諺がありますが、どういう意味なのか今の若い人に訊いてみると「情けをかけるとその人のためにならないから、情けはかけないほうがいい」という返事が返ってきます。

「情けをかけるということはその人のためになるばかりでなく、自分も情けをかけられることにもなりますよ。だから人に対して情けをかけなさい。人に対して優しさを持ちなさい。そうすると人に好かれるし、成功にも幸せにもつながります」ということを言って聞かせます。

もう一つは

「儲け」です

人によっては、儲けの話をすると嫌う人がいますが、資本主義の世の中、儲からなくて事業を永續している会社はありません。儲かるからこそ税金を払い儲かるからこそ給料も払えるのです。

松下幸之助さんは、「赤字は社会悪、倒産は犯罪だ」といっておられます。

どんな会社でも儲けるために工夫をし、より良い商品を作り社会のためになるよう努力をしているのです。「儲け」という漢字を分析すると、信+者となります。信じていただける者が多ければ多いほど利益が上がります。儲けが続くということはお客様に信用をしていただき、満足していただいている証なのです。

ユニクロさんは、最初は「安かろう、悪かろう」といううわさも出ていましたが、今では世界に通用するブランドです。ユニクロさんの会社に入っていくと、一番目に付くところに「儲」という一事だけの額を掲げているそうです。会社の究極の目的は、何と言ってもお客様から信頼され、支持され、その結果として利益を出し税金を払い社員の皆さんにも還元することだと思います。

儲けを続けるということは商品を絶えず改善し進歩し、お客様から満足をして頂き支持されている結果です。

儲けることは決して悪いことではありません。社会の発展にもつながります。皆さんも社会に出たら、どうしたら儲けを出せるか、そして世の中の発展に寄与できるかを心掛けていただきたいと思います。

以上、日頃心がけていることをお話ししましたが、「運は自ら作る」その為には「好まれる社会人」を目指して下さい。

これから社会に出られる学生の皆さんにいくらかでも参考になれば幸いです。

最後までご清聴ありがとうございました。

第二部 パネルディスカッション

司 会：鈴木 好和（東北学院大学経営学部教授）

パネリスト：加藤 義夫，渡部 志朗，尾田 基（東北学院大学経営学部准教授）

秋池 篤（東北学院大学経営学部助教）

鈴木 それでは、パネルディスカッションに入りたいと思います。最初に、尾田先生、お願いします。

尾田 感想を述べさせていただきたいと思います。本学経営学部の尾田と申します。どうぞよろしくお願い致します。お二人の会長さま、社長さまのご講演を聴かせていただいて、勉強になったのは、起業家としての構想の大きさといえますか、自分の人生を切り開いていく、広がりのある思想というところに、私は感銘を受けました。お二方、少しずつ考え方は違ってはるんですけども、加藤社長は、いろんなものをやってみるといところで、音楽でも芸術でも、絵画でもという広がり方をみせている。東北学院は教養主義の大学なんですけれども、教養主義というのは、まさしくそういったいろいろな教養というものが、自分の人生の生き方に作用していくという考え方です。よく教養のことをリベラルアーツなんて言ったりしますが、リベラルアーツというのをそのまま日本語に訳すと、自由と技芸なんです。「自由になるための技芸」というような言い方をすると分かりやすいと思うんですけども、いろんな一見関係しないようなものが、経営者としての在り方に広がりを持たせてくれていると、そういうお話なのかなというように、私は受け止めました。

また、渡部会長のお話は、推論に深みがあるんですね。運がいいっていうだけじゃなくて、運が付いてくる人とか、運を呼ぶ人っていうのはどういう人だろうかという2段階目の推論がある。あるいは、人間性が高いほうがいい、人に好かれる人であったほうが良いとすれば、では人に好かれる人っていうのはどういう人なんだろうかというように、自分が居て、他者が居て、他者から見た自分が居て、また自分が他者を見てというそういう広がりがある。こういう読みの推論を進めていくことによって、人生の広がりといえますか、経営者としての考え方を深めていく。起業家、アントレプレナーの在り方というのは、そういうところにあるのかなと思いました。今就職活動をしている学生たちは、組織に入ることをどうしても考えてしまうと思うんですけども、どこかのタイミングで、自分の人生を自分で切り開くんだというときになったときに、構想の広がりというものを、それは芸術かもしれないし、あるいは先人の教えかもしれないんですけども、そういうところから受け止めて、自分の視野を広げていくことが大切だということを、今日のご講演から学んでほしいなと思いました。

鈴木 加藤社長、一言お願いします。

加藤 私の頭の中にはそろばんとロマンが一緒に入っておりまして、時として両方、一緒には動かないでバラバラに動くんですけれども。ビジネスはビジネス、また、あと自分を楽しむというか。今を楽しむというものの考え方ですね。ですから、とにかく今を楽しくしようと、これが私の人生観といいますか。企業も、こうしたいという目的の、結果ではなくて、過程を楽しんでいくと。これが私の一つの人生観なんですね。好きなことを、とにかく私も全てやってきましたんで、悔いのない人生といいますか、イヴ・モンタンが最後に、死ぬ間際に、俺、最高の人生だよって言って死んだそうですけれどもね。私はそんな心情で、いつも生きております。ただ、ちょっと忙しくて、そういうのを何もかも、みんな興味示してやるものですから、その忙しいのもまた、私の人生かなと思っておりました。以上です。

鈴木 ありがとうございます。渡部会長からも、一言お願いします。

渡部 話は違うかもしれませんが、私も、この会社をつくって40年経ちました。

今までに社員の中で、自ら辞めるといふ人はほとんど居りませんでした。たまたまご主人が転勤になったために辞めざるをえないという人は居りましたが、会社が嫌で辞めるといふ人はほとんど居なかったです。当社は、ギスギスしながら利益を上げることだけを目標とすることではなく、毎日が楽しく仕事ができることを考えております。そんな雰囲気のおかげで、当社は社内結婚が多いんです。当然子どもができます。普通は子どもができると辞める人が出てきますが、当社では、最高3人子どもをつくって、再復帰している人もおります。

当社は当然のことながら、出産の休暇、育児休暇など女性が働きやすい環境を構築しております。これからますます女性が外に出て活躍する時代なので、女性に優しい待遇を当然としなければなりません。社内恋愛、社内結婚、出産休暇、育児休暇など当然の権利として認めております。

当社には、男性もいれば女性もおります。よく観察していると、女性のほうがきめ細かくて真面目にやっております。男性は時折、手を抜くことがありますけれども、女性にはそれはありません。その上最近の女性はパワーがあります。任せて安心です。

社内の雰囲気も、女性がいっぱい居たほうが、柔らかい感じですよ。

街の不動産業者というのは、一般的に私みたいな高齢者がデーンと応接の椅子に座っていて、店に来られたお客様が一瞬戸惑うような感じがありますが、当社はカウンターがあって、制服を着た女性が何人か待ち受けております。そういう状況を、社内に入るとき窓越しに外から見えるようにしておりますので安心して店内に入れます。私たち不動産業はサービス業ですから、サービスには女性の力は欠かせません。今後も女性優位に、女性が働きやすい環境をつくりながら、力を発揮してもらおうと考えております。

鈴木 ありがとうございます。それでは、秋池先生お願いします。

秋池 本学の経営学部で助教を務めさせていただいております、秋池と申します。本日は、震災復興と経営者というテーマで、震災復興に際して、いかに経営者の方々が取り組まれてこられたかという話をお聞かせいただき、大変勉強させていただきました。阿部様、加藤様、渡部様の三方にご発表いただき、その中で感じたことは、経営者の方々のリーダーシップの下で、震災復興が行われてきたという点が一つ重要な点かと感じました。その一方で、皆様のご講演の中で、現場からの創発性というものも強調されていたと感じました。阿部様のご講演の中でも、現場からどんどんやっていったという話をお聞きしましたし、加藤様のご講演の中でも、社員の方が在庫の掛け合いをメーカーさんの方にしておられたという話もありました。また、渡部様の講演の方でも、社員の方のために、いろいろな取り組みをなさっていたという話があったかと思います。このように、経営者のリーダーシップの下、現場もしっかりと活躍していくということで、震災復興がなされていったと感じました。

ここから少し質問という形なのですが、震災復興に際して、加藤様、渡部様にどのような意識の変化というものがあったかという点と、社内としてどのような変化があったのかという点、また、それが今後、企業を運営していく上で、どのように生かしていけるかという点について、お聞きしたいと考えております。よろしくお願いします。

加藤 先ほど話しましたように、あのとき3カ月、同業メーカーの自動販売機は完全に止まって、サラリーマンの皆さんはビタッとシャッター閉めて、みんな寝てたんですね。うちの車だけ、仙台市内を走ったんです。そのとき社員が自信をつけて、ピンチがチャンスになったといえますか。今現在、オペレーターはほとんどメーカーの直営になってしまったんですね。私どものようなサービス業というか、独立系オペレーターはほとんどいない。メーカーのオペレーターは、お金でお客さまをどんどん取っていく。私どもは、徹底的にサービス業に徹する。同じ場所で、同じ位置で戦ったら、絶対勝てません。と言うと怒られますけど、今来るとき見てきたんですが、そこにあるメーカーの自動販売機は売り切れがかなりついてました。うちは絶対につかせないように、こういう基本的なことをみんなで頑張る。ピンチのときに行動したことが、後にずっと、社員ないし、いろんなものに大きな影響を与えるんだな、という具合に感じております。

渡部 震災に当たって、今現在、80数人を超す社員が居るのですが、ああいうふうな大きな災害が起きると、みんなで力を合せて頑張ってやろうという一体感を感じました。震災前までは、横の連絡もあまり取れなくて、バラバラだったのが、震災のおかげでお互いにいたわり合い、お互いに力を合わせて頑張るようになりました。結果的には、今加藤さん言われたように、ピンチがチャンス。私たちの商売は、震災は3月だったので、一年で一番の稼ぎ時だったのです。

引っ越して来る人、引っ越して行く人。1年の中で一番いいときに働けなかったのですが、そ

ういうときっていうのは、火事場のバカ力でないですけど、頑張って、頑張って、トータルすると、今まで以上に利益が上がりました。当然のことですが、お客様のご要望に応えようと行動範囲を広くし、朝早くから夜遅くまで動いたようです。私が指示を出したわけではなく、社員自らが、何とかお客様の住まいを確保しようという使命感が働いたようです。そういった意味では、以前よりも社員全体のベクトルがいいほうへ変化したのだらうと思います。

鈴木 ありがとうございます。阿部社長も、リーマン・ショックで会社の改革ができ、業績がそれから伸びたといわれました。企業にとって悪いことが、意に反して良かったという話がありました。今回も震災があって、それがいい方向に向かわせているのではないかと思います。あまり時間はありませんが、もしフロアのほうで、何か質問があれば、一つ受けたいと思います。どなたか質問をお願いします。

戸部 戸部電材の戸部と申します。加藤社長、海外に行かれてるようですが、ファーストクラスですか、ビジネスクラスですか。

加藤 いや。すいません、最近コンフォートを覚えまして、一つクラスを上げるぐらいです。

戸部 一つ上げた。

加藤 はい。

戸部 すごいですね。あと、渡部社長、今コンサルタント業をやってるようです、なぜコンサルタント業やってらっしゃるんですか。

渡部 最近、相続というのは、昔と違って、だんだん人間性が失なわれいわゆる「争う続」というのが随分発生しております。それに伴いいろんな悲劇もいっぱいあるのです。先ほど積水ハウスの阿部社長も言われたように、今年の1月から相続税の基礎控除額が下がり、相続税の最高税率が上がりました。東京なんかは評価額が高いものですから、自宅を売却しないと相続税が支払えないというケースも出てきます。お父さんが亡くなると後に残ったお母さんは相続税を支払うために住居を売却して、貸家・アパートなどに越さなければならないという悲劇も考えられます。

昔は兄弟がいっぱい居て、家督が財産を相続するという家督相続制度があったものですからそのほかの兄弟は、自分のことは自分で何とかしたものです。それが当たり前と思っておりました。

最近の相続の例を一つ上げますが、今の時代は、両親と長男が同居している家庭で、お父さんが亡くなると外に出ている弟あるいは妹が、たった一つしかない家売ってでもお金を分けてくれとごねられます。売ったら住む家がなくなるといっても理解はしてくれません。とにかく今は、

お金のためなら、親も兄弟ありません。信じられないような悲劇が一般的になってきています。

それで私たちは、転ばぬ先のついで、相続コンサルティングというセミナーを、ずっと継続してやっているのです。そのほか可哀想な悲劇はまだあります。

一つ事例をあげますが、老夫婦のうち、お父さんが長患いで入院をしておりました。同居している長男のお嫁さんが看病していたのですが、運悪くその長男が車の事故で亡くなったのです。その後も継続してお嫁さんはお父さんを看病しておりましたが、そのお父さんもなくなったのです。亡くなったとたん今まで満足に見舞いにも来なかった弟や妹が病院までやって来て、今まで散々面倒を見させたお嫁さんに、「あなたは他人ですから今すぐに家から出て行ってください。あなたには財産をもらう権利は一切ありません。」ということで家を追い出されました。亡くなった長男に子供でもいれば権利を主張できたのですが。

そういった悲惨な相続が起きないように相続セミナーをやっています。

国のほうも、国家崩壊につながりかねないということで、相続士という資格を作っております。弁護士も税理士もいろいろありますが、当社は、総合的な見地から判断して、アドバイスをしています。当社には税理士や一級建築士・公認不動産コンサルティングマスター・相続支援コンサルタントなどの資格を持った社員が数多くおりいろんな案件に対応できるようになっております。

近い将来は弁護士も採用したいと思っており、お客様に対してワンストップを考えています。

鈴木 ありがとうございます。時間が参りましたので、これで閉会とさせていただきます。長い間、ご清聴ありがとうございました。

平成27年度 東北学院大学経営研究所シンポジウム

地域ものづくり中小企業の競争力構築と持続可能性

開会の挨拶

東北学院大学経営研究所次長・東北学院大学経営学部教授 折橋 伸哉

第一部 基調講演

第1 報告 ものづくり中小企業の競争力構築と持続可能性

東北学院大学経営研究所次長・東北学院大学経営学部教授 折橋 伸哉

第2 報告 武内プレス工業の事業展開と経営戦略

武内プレス工業(株) 代表取締役社長 武内 繁和

第3 報告 金型企業の体験的アジア戦略

(株)伊藤製作所 代表取締役社長 伊藤 澄夫

第4 報告 広島地域における中小企業の可能性と課題

広島市立大学非常勤講師 岩城 富士大

第二部 パネルディスカッション 中小企業の進化と持続可能性を考える

司 会：村山 貴俊（東北学院大学経営学部教授）

パネリスト：武内 繁和，伊藤 澄夫，岩城 富士大，折橋 伸哉

秋池 篤（東北学院大学経営学部助教）

日時：平成27年10月24日（土）午後1時から

会場：土樋キャンパス 8号館 5階 押川記念ホール

【開会の挨拶】

折 橋 伸 哉

東北学院大学経営研究所次長・東北学院大学経営学部教授

皆さん、こんにちは。本日は、東北学院大学経営研究所公開シンポジウムにお越しいただきまして、誠にありがとうございます。本来ならば、経営学部長の高橋がごあいさつ申し上げるべきところではありますけれども、授業の関係で私、経営研究所次長の折橋が、僭越ながらあいさつを申し上げます。

本日は、遠方より中小企業の経営ならびに支援に携わっておられる3名の講師の先生方をお招きさせていただきました。ご報告順に、富山市の武内プレス工業株式会社の武内社長様、それから三重県四日市市の株式会社伊藤製作所の伊藤社長様、そして自動車産業研究シリーズで毎年のようにご登壇いただいております広島市立大学の岩城様でございます。お忙しい中、お越しいただき、またご報告をご準備いただきまして、大変ありがたく、衷心より御礼申し上げます。

また、武内社長様からはご来場の皆さまに、自社製品を使用されましたカボスジュースをお持ちいただきました。既に皆さまのお手元に配布されているものと思います。重ねまして御礼申し上げます。

なお、伊藤社長様は、つい先日、ご高著『ニッポンのすごい親父力経営 続・モノづくりこそニッポンの砦』を出版されました。受付脇にて、ご希望の方には割引価格で販売をさせていただいておりますので、ご興味のある方はお立ち寄りいただければと思います。

まず、主催いたします経営研究所につきまして簡単に紹介させていただきたいと思います。

本経営研究所は、2009年に経済学部経営学科が独立いたしまして経営学部になるのに伴いまして、それまでの経理研究所を経営研究所へと発展的に改組し、さらに経済学部附属研究所である東北産業経済研究所から、その機能の一部を分離・独立する形で経営研究所に取り込みまして、独立して活動を始めさせていただいた研究所でございます。それ以降は前身の経理研究所時代から続けてまいりました会計学関係の研究会に加えまして、二つの研究領域について新たに重点的に研究を進めてまいりました。そのうちの 하나가、本日もこのシンポジウムを開催させていただいております、自動車関連産業を初めとする地域産業振興についての研究でございます。

2008年から、『東北地方と自動車産業』と題しまして、6年間にわたって継続的に開催をさせていただき、一昨年に同じ表題の書物を上梓させていただきました。手前味噌ながら、他地域との比較の視点も入れることができて、幅広い読者にとって有益な図書をまとめることができたと思っております。受付脇にて、出版社が本日限りの特別価格にて販売いたしております。

もう一つは、観光産業に重点を置いた『おもてなしの経営学』というテーマでありまして、こ

ちらは旅館・ホテルのおかみさんや地元観光協会、そして東日本旅客鉄道株式会社の関係者の方をお招きいたしまして、経営上のさまざまな問題について研究を深めております。こちらもおかげさまで、これまでに3冊の書をまとめ上げることができました。こちらにつきましても、出版社が同じものですから、特別価格にて入口のほうで販売をさせていただいております。

しかも、通常、研究だけにとどまってしまうのですが、私どもは研究だけにとどまらず、これら二つのテーマにつきましては、それぞれ授業を設けて展開しております。まず、自動車関連につきましては、ケーススタディの授業、そして経営現場からさまざまな講師をお招きして学生に講話を聞かせるといった授業を展開しております。

また、もう一つのおもてなしのほうも、旅館のおかみさんたちに、実際に大学までお越しいただきまして、300名近くの学生を前にして、おもてなしの精神やそれをめぐるさまざまな経営上の課題について講話をいただいております、このように、研究と教育の両面で推進いたしております。

本日は自動車産業のみにとどまらず、ものづくり産業全般に分析範囲を広げまして、それを支える中小企業の経営上の諸課題について幅広く議論を展開し、多くの知見を得ることができると期待いたしております。

以上、簡単ではございますけれども、経営研究所の紹介等を兼ねまして、開会のあいさつとさせていただきますと思います。きょうはどうぞよろしくお願いいたします。

第一部 基調講演

【第1報告】

ものづくり中小企業の競争力構築と持続可能性

折 橋 伸 哉

東北学院大学経営研究所次長・東北学院大学経営学部教授

初めに、ホームページ等で事前に公表しておりました本日の開催趣旨とも重なりますが、なぜこういうテーマを選んだかについて説明させていただきます。ものづくりの中小企業が元気でない、地域経済の浮揚というのはあり得ません。では、彼らが元気であり続けるためには、どういった課題があるのかについて考えてみたいと思ったからです。

まず、言うまでもないことですが、中小企業のわが国経済に占めるウエイトは決して小さくはありません。漠然と分かっている、数字で見る機会は通常はありませんので、中小企業白書のデータで見えますと、まず事業所ベースでは圧倒的に中小企業のウエイトが大きいのです。それから、企業数ベースではさらに大きいわけですね。それから、従業者数で見ますと、若干大企業のウエイトが増えてまいりますが、従業者ベースでも中小企業のウエイトは非常に大きいと言えるところです。常用雇用者数ベースになると、もう少し大企業が増えてまいりますが、依然として中小企業が3分の2以上を占めております。

そこで、そうした我が国経済にとって決して欠かすことのできない中小企業が元気であり続けるためには、どういった手立てがあるのかというのを私なりに整理してみます。第一に、営業力を鍛えることで、時代を先読みして果敢に先手を打っていくということ。第二に、自社の強みを正確に把握して、能力を進化させ、それを活かせる生き残り策を取っていくということ。それから、第三には、地域の産業集積を生かした生き残り策を講じていくということが挙げられると思います。加えて、その実現には当然、すなわち人的資源が必要です。本日取り上げましたテーマについて、昨年度1年間、北陸産業活性化センターの研究プロジェクトに参画させていただき、いろいろと勉強させていただきました。そして、社長にお越しいただいておりますが、武内プレス工業様の工場を拝見させていただいたり、あと本日はお越しになっていませんけれども、福井県鯖江市の西村金属様に伺って学ばせていただいたりしたことも交えてお話をさせていただきます。

まず、第1の点ですが、営業力を鍛えることで、時代を先読みして果敢に先手を打っていくということが一つの生き残り策だと考えます。後ほど武内社長様から詳しいお話があると思いますので、私の拙い説明は短めにさせていただきますけれども、武内プレス工業さんは、顧客

との間でいろいろとやりとりをする中で新たなニーズを見だし、そしてそれが結果的に時代を先読みすることになって、果敢に先手を打つことで競争優位を持続的に維持されてこられました。後で、ちょっと違うよ、といったご指摘が社長様からあるかもしれませんが、以前インタビューをさせていただいたノートを基に私なりに整理させていただくと、武内プレス工業さんは、明治初期の創業以来、顧客との信頼関係の構築を最も重要視されてきました。そして、その付き合いの中で新たなニーズをくみ取ってこられ、自社の持っているシーズや調達可能な素材などと巧みに結び付けて実現を図ってこられました。また、その実現に外部シーズが必要な場合には、技術提携などを通じて導入を図ってこられました。そして、そういったお客さんとのやりとりの中で浮かび上がってきたアイデアを形にしながら、成長を続けてこられた会社さんだと理解しております。

また、設備を内製できるという能力をお持ちでありまして、そのことによって、そういった能力を持たない他社ではとても生み出すことができなかったような製品とか、実現できなかったような製法を実現されてこられました。本日、お手元に実物が、先ほど冒頭あいさつで紹介させていただいたカボスジュースですね。武内プレス工業さんで製造された飲料缶がその容器に使用されているわけですが、このねじ付きのアルミ飲料缶は、既存のアルミ缶製造ラインを転用して生産できるという、武内プレス工業さんが考案された独自の製法で作られ出した製品です。他の飲料缶メーカーで、全く新しいラインを引き直して製造する製法を生み出した会社があるようですが、そのように全く新しい設備を入れ直すよりも、既存のラインを可能な限り転用するほうが、当然、設備投資コストははるかに少なく済みますので、競争上の優位性はより高いわけです。そのことから、多くの製缶メーカーが武内プレス工業さんから特許使用権を購入の上、採用されているそうです。

同様のことは、実は地元宮城県の地場自動車部品メーカーさんのうち、幾つかの成功されている会社さんについてもいえます。というのは、愛知県などでは金型専門メーカーさんの集積が結構あります。しかし、宮城県にはそれがありませんので、もちろん愛知県の金型専門メーカーさんに発注して作ってもらって、それを買うことはできるんですが、時間、距離、予算などの兼ね合いもありますので、そういった成功しているメーカーさんは金型を内製されています。そのことによって、生産設備とかレイアウトを自前で設計し、組み替える能力も身に付けてきた。その結果としてどういうことが実現できているかというと、受注したモジュールの設計を、自社設備を前提にしつつ一部見直してコストダウンを実現する。そのことによって利益を確保しておられます。その利益を成長投資にも回すことができているといった事例が、宮城県の幾つかのメーカーさんで見られております。

金型・治工具を内製できる能力の生成背景について見てみますと、武内プレス工業さんの場合は、欧米製の設備を導入されていたようですが、それが故障した際に、サービスマンが欧米から来るのを待っていたのでは、設備のダウンタイムが長くなってしまい経営への打撃が大きくなることから、自前で修理、復旧できるようにエンジニアリング能力を磨いてこられたという

ことでした。

一方で、宮城県内の先ほど申し上げた地場のメーカーさんの場合は、先ほど申し上げたように、地場に専門メーカーがないものですから、そのために自前で作るようになったということです。

それから、サプライヤーといえば、アSEMBラーからの注文にただ応えていけばいいと伝統的な下請企業論辺りでは言ってきたわけですが、サプライヤーであっても営業力は必要だということです。西村金属さんの例で見ていきたいと思います。西村金属さんは、鯖江市でチタン加工の眼鏡用の部品の加工から始められて、今は幅広く事業を展開されている会社さんです。

西村金属さんの場合、後工程の眼鏡のアSEMBラーの注文どおりに精密金属部品を生産すれば良かったために、従来は営業機能を持たれていらっしゃらなかったそうです。ただ、納入先が右肩上がりで成長していればそれでも良かったんですけれども、そうでなければ自ら新たな販路を開拓しないとじり貧になってしまうということで、営業機能が必要になってきました。ただ、当然のことながら、優秀なセールスマンというのは一日にして成らないわけです。そこで、この会社さんはどうしたかというと、当時、普及が急速に進み始めたインターネットを活用して自社の持つ技術力をアピールされたそうです。それがきっかけとなって、当時はまだインターネットを活用したアピールというのをなさっていた会社さんはあまりなかったということもあって、先駆者利潤を得ることができ、注目を浴びてさまざまな賞を受賞するきっかけになったそうです。受賞したことによって全国的な認知度がさらに高まりまして、他産業から多くの注文が来るようになって、現在では、7、8割が他産業向けということでした。

次に、自社の強みを正確に把握し、能力を進化させ、それを生かせるような生き残り策を考えていくというのが2番目です。武内プレス工業さんの場合は、先ほど申しましたように、顧客との密接な信頼関係の構築をされてきました。また、営々と積み上げ、磨き上げてこられた金属製容器の製造技術やノウハウをお持ちでした。それを数々の画期的な新製品、サービス、新工法として形にしてこられたわけです。そして、西村金属さんの場合は金属加工の技に磨きをかけてこられてきました。現在、個々のお客さんにカスタマイズできるような営業力、提案力を鍛えていこうとされているわけです。

東北でも岩機ダイカスト工業さん、本学の自動車産業関連のシンポジウムにお越しいただきましたのでご存じの方も多いと思いますが、ダイカスト技術、特に金型設計技術をコア技術として認識され、ひたむきに磨きをかけてこられました。優れた工程の開発、提案能力を持っておられる会社さんです。金型と製造プロセスを提案することで、大幅なコストダウンを実現し、それを梃子に受注を重ねてこられました。ただ、この会社さんの課題としては、偉大なる創業者への依存度が依然として相当程度高いというところ、それから必要な人材を将来とも確保できるかという点。震災の影響もあって人口が著しく減少している地域でもありますので、そこら辺が課題です。

3番目の生き残り策ですが、地域の産業集積を生かした生き残り策を講じていくということもソリューションの一つです。特にこの点で優れた取り組みだと思ったのが西村金属さんの

取り組みで、西村社長が中心となって、鯖江市に集積するチタン加工技術の深掘り、そして発展を目的に、チタンクリエイター福井というコンソーシアムを結成されました。ここに、ものづくりの専門メーカー7社が集って、互いに出資し、展示会への出展とか仕事の請負などを共同で行っておられます。

では、いかにこういった取り組みを支える人材を質・量ともに将来とも確保していくかというのがやはり課題になってきます。全国的に少子高齢化、既に日本の人口は減少に転じていますし、既に東北では、仙台以外の地域では著しい人口減少、高齢化が進んでおります。また、大都市圏、とりわけ東京への流出も依然として止まっておりません。そうした中で知名度に劣る地方の中小製造企業にとって、まず量の確保自体、ハードルが高いのが現状です。当然のことながら、加えて質の確保も重要不可欠です。

そうした観点から、では、中小企業の人材育成をいかに進めていくのかといった課題について考えてみますと、公的な産業振興機関がそれを担っては、という意見もあって、実際に各県ではそれぞれ取り組みを行っています。宮城県でも仙台市泉区の外郭団体でやっていますけれども、ただ報告者がヒアリングした限りでは、中小企業のニーズと提供メニューとの間に相当乖離があるわけですね。しかしながら、中小企業において社内で行うというのも、ここに書いたように、なかなか厳しいところであります。加えて、経営者自身の能力開発も当然のことながら必要になってきます。

それで、この辺は以前にお話しした内容ですのでお読みいただくこととして、割愛させていただき、時間の関係で結びに移りたいと思いますけれども、中小企業が元気であり続けるためには、これまで述べてきた三つのソリューション、加えて実現には当然のことながら人材が必要であって、割愛させていただいた所に、現場の作業者層から経営者層までそれぞれ課題があるということを書かせていただきましたけれども、それぞれについて対処が必要であるということを最後に述べさせていただきまして、私からの拙い報告を締めくくらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

【第2報告】

武内プレス工業の事業展開と経営戦略

武 内 繁 和

武内プレス工業(株) 代表取締役社長

どうも、皆さんこんにちは。富山からまいりました武内プレス工業の社長の武内でございます。

私はアナログ人間でございまして、こちらの画面が使えませんので、入口で受け取られたかと思いますが、会社案内と『タケウチのあゆみ』という資料を利用させていただいて、ちょっと会社のことについてご報告といえますか、先程折橋先生に大変お褒めいただきましたが、それだけの会社かどうかはちょっと自信がありませんが、ご紹介したいと思います。

まず、白い表紙の会社案内をご覧くださいますと、どういう会社かということがおわかりいただけると思います。2枚めくっていただくとエアゾール缶という製品、これが当社の一つの柱がありますが、いわゆるヘアスプレーやヘアムースであるとか、そういった化粧品分野、あるいは脇の下の汗を抑えるデオドラントスプレーなどの化粧品、トイレットリーならびに最近では水虫薬であるとか筋肉の消炎鎮痛剤、エアサロンパスとかそういった製品に使われております。

そして、ガスが入らない小型のものもありまして、そういったものではホワイトボードマーカーであるとか、フェルトの芯を使って書く筆記具、そういう容器にも使われております。筆記具の中でペイントマーカーというものもありますが、それが意外と、先程お話のあった自動車産業の工場現場でたくさん使われておりまして、自動車業界がよいと、このペイントマーカーが売れて、調子が悪いと、注文が減るといようなこともございます。

もう1枚めくっていただきますとアルミチューブというものがあります。これが割と当社でも古くからやっている事業になります。ご存じのとおり、薬や、ここにありますように接着剤でありますとか、最近、量的に大きなウエートを占めているのが髪の毛を染める染毛剤、毛染めですね、そういった用途に使われております。したがって、医薬品であるとか化粧品、あるいは接着剤関係が多いという分野になります。

もう1枚めくっていただきますと、そのチューブの中でも、先程がアルミのチューブでしたが、今度はプラスチックの樹脂の素材のチューブです。こちらも化粧品、医薬品の分野が多いということになります。

さらにもう1枚めくっていただきますと、ラミネートチューブというものがあります。ラミネートチューブというのは、シート状のものを筒状に、パイプ状にして、横の部分を張り合わせて、つなぎ合わせるという形で作るチューブでありまして、一番量的に多いのは練り歯磨きが入った

チューブですが、最近では薬とか化粧品でも使われるようになっております。

さらにもう1枚めくっていただきますと、飲料缶があります。こちらのほうは後程歴史の中でもご説明いたしますが、手掛けたのは日本の国内でもそんなに遅いほうではありません。とにかく会社の規模が小さいので、割といろんなことをやって生き残りを図っておるということでございます。

そういうことで、大きな柱としますと、飲料缶、アルミ・樹脂・ラミネート、この三つを足したチューブ、そして最初にご説明したエアゾール缶、この三つの柱になっています。この三つが大体売り上げの3割から4割ぐらいで、ちょうどバランス良くうまく経営できているのかなというふうに思っております。

そして、先程その分野ごとにご説明申し上げましたように、需要先のほうも、医薬品、化粧品、トイレタリー、そして飲料関係、飲料でもアルコール飲料であったりノンアルコールの飲料であったりします。裏のとじ込みのカンパニープロフィールというものがありますので、そちらのほうを見ていただきますと、企業理念としては『夢の実現』ということを大きなテーマに掲げて、その内訳として『個人の夢』『会社の夢』『顧客の夢』『社会の夢』という四つの夢を実現しようということで従業員の皆さんと頑張っておるということであります。

そして、会社の特徴としては、パッケージ、包装容器の総合メーカーとして、アルミエアゾール缶、アルミチューブ、マーキングペンボディなどに関しては国内シェアトップを占めています。その高いシェアの裏側にあるのが製品企画力とエンジニアリング技術で、生産設備の設計から据え付けまで、当社の社内技術スタッフでやっているということでもあります。

沿革は後ほど詳しく説明させていただきますとして、プロフィールであります。今現在、資本金のほうは10億1,042万円ということになっております。為替差益その他ちょっとイレギュラーな数字を含んでおりますが、今年の3月での年商は275億ということでありまして、今年の経常利益は56億円という数字になっております。従業員数が、この3月末現在734名で、事業所としては、富山に本社がありまして、富山県内に工場が3カ所あります。この資料で言いますと、一番上に書いてあります富山工場というのと、5番目に、これは、「なめりかわ」と読みますが、富山県の滑川市にあります滑川工場というのが飲料缶の専用工場であります。もう一つ下の滑川本江工場、こちらのほうは、今、当社でも一番新しく、一番敷地も広いエアゾール缶およびアルミチューブを作っておる工場になります。その他関西地区に神戸市の西の外れのほうですが神戸工場というのがありまして、こちらのほうは歯磨き用のラミネートチューブをはじめとしたラミネートチューブとか樹脂チューブを作っております。そして、その下の藤岡工場というのは群馬県の藤岡市、高崎の南西のほうに隣接した都市であります。そちらが関東地区での生産拠点で、アルミエアゾール缶作っております。

そして、後からご説明しますが、関連会社としてはタイのほうにアルコン・パブリック・カンパニーがございます。こちらのほうは、売り上げ規模は日本の武内プレスの半分ぐらいですが、従業員の数で言うと約倍の1500人ぐらい従業員がいるという会社になっております。

そしてその下に、先程申し上げたいいろんな業種の会社さんがたくさんあるということであります。アース製薬さんから始まってロート製薬さんまで数多くの会社さんとお取引いただいております。ということでございます。

そして、アルミエアゾール缶に関して言いますと、一部、先程申し上げたタイのアルコンという子会社から輸入したのものも含めると、アルミエアゾール缶で日本国内のシェアの約6割余りを占めております。アルミチューブに関しましても、タイからの輸入物も含めまして、大体4割ぐらいのシェアを国内で頂いているという状況であります。

あと高いシェアを持っているものとしては、市場規模が小さいのですが、マーキングペンボディといわれる先程申し上げたフェルトペン等の筆記具の缶に関しては、8割以上を当社が作らせていただいております。そちらに関して言うと、結構、国内の筆記具メーカーさんが海外でも作っておられて、海外でもシェアが高いものですから、タイの子会社アルコンと武内と両方足せば、この分野では世界一ではないかというふうに思っております。

今までがたまかな会社の現在の姿でありまして、これからもう1枚のほうの、ちょっと資料が大きくて使いにくいかもしれませんが、『タケウチのあゆみ』というほうで会社の生い立ちをご説明したいというふうに思います。

皆さん、富山と言うとどういうイメージをお持ちかわかりませんが、一つ聞いたことがあるかなと思われる程度にヒットしたのが、富山売薬です。薬をそれぞれのご家庭、最近では事業所などに置いていただいて、使った分だけお金を頂戴するというようなビジネスモデルといたしますか、今で言うと、そのような商売形態ですが、もともと先祖はどうも売薬をやっておったようです。それから何代かした大体今から170年近く前に、売薬から転身して呉服屋をどうも始めたようであります。その方から一、二代下った後、その長男ではない人間がうちの会社の初代になるわけですが、呉服屋から分家いたしまして金物屋として現在の当社がスタートしております。それが明治6年の8月のことでございます。その次の年に当社が金物屋をスタートしたということでありまして。呉服屋からのれん分けすると、そのまま同じ商売を続けるのが普通なようではありますが、この武内家の考え方としては、同じ商売だと、ライバルになるし、共倒れの危険性もあるので、違う商売をさせたのではないかというふうにいわれております。

そして、もともと出が売薬だったというような縁もあってかと思いますが、売薬さんがいろんな薬をそれぞれのご家庭に配置するときに、今でいうノベルティーグッズというのがあります。売薬さんで言うと子どもに紙風船をお渡しするわけですね。そういうものと共にご家庭の主婦に使っていただく実用的なものとして、裁縫の針もどうもノベルティーグッズ的に販促品として使われていたのではないかとわかれており、金物屋の商売をやっておる当家のほうが売薬さんのところにお納めさせていただいておりました。その際、どうもうちの3代目の人間が、よく製薬メーカーさん、配置薬メーカーさんのほうに出入りしておって、カラスの鳴かない日はあっても武内宗八が来ない日はないというふうに言われるぐらい、まめに顔を出しておったようであります。そういったご縁もあって薬の容器を作ってみないかというお話をたまたま頂いたようで

あります。そして、作らせていただいたのが明治34年（1901年）でありますから114年前ということになります。これから当社が製造業に乗り出したということになります。

このときは、資料にも書いてありますように、アルミ製の容器を作ったようであります。その当時、アルミというと大変珍しい金属でありまして、普通の金属より大変高価であったというふうにいわれております。そういうものをどうして使ったのかが、書いた資料がないので謎ではあるのですが、この当時、アルミを使っていた用途としては、兵隊さんが腰にぶら下げている飯盒というのがありますが、飯盒は軽くてさびないということが必要なので、そういう飯盒にアルミを使っておったようであります。そうすると、四角い板から飯盒を作ると、どうしても隅の部分若干くずとして出てくると。そういったアルミの端材を利用して、小さなこういう容器を作ったのではないかというふうに思われております。

その他資料に若干書いてありますが、そういった薬の容器を作っている関係で、最初は飲み薬、錠剤を入れた容器だったのが、同じような形で平べったい缶の形状で塗り薬の容器も、こちらのほうは中身がそんなに高いものではないので、普通の素材のブリキといわれる鉄の亜鉛メッキですかね、そういった素材での容器を作っておったということでもあります。そういったことで軟膏類、塗り薬の容器を作っておる中で、どうもヨーロッパのほうではチューブの形で薬の容器というものがあるということでありまして、当初はさびなくて、しかも加工がしやすいということで、スズという金属を使って容器を作っていたのですが、そのスズ自体が大変高いということで、その後、やはりヨーロッパのほうでアルミを使ってチューブの形状を作るということが行われたようであります。アルミの場合は、若干、内容物によって腐食するというか穴が開いてしまうことがありますので、内面に塗膜を付ける内面塗装を施して、耐薬品性を持たせる必要があるわけですが、そういった技術とも相まって、アルミのチューブ等も手掛けるようになりました。

先程当社の説明を折橋先生からご説明いただきましたが、当社のほうでヨーロッパから輸入しておりました機械で製造しておったところ、たまたま機械に不具合があって、ドイツの機械メーカーに連絡を取ったところ、担当者が夏のパカンスで1カ月いないよという話になりました。パカンスが終わってからの話になったら、とんでもなく時間をロスしてしまいますので、それじゃあ自分たちの力で何とかやってみようということで腹をくくって機械を分解して、どうにか修理することができるようになりました。それで自信を付けて、分解して組み立てて何とかなるようなら、そもそも機械自体も、今でいうコピーですね、まねして作れるのではないかということで、機械を作るようになって、それをまた機械メーカーの標準の機械ではなくて、自社が使いやすいようにアレンジして、社内設備をどんどん作っていくようになったということでございます。

そういったいろいろとお取引をいただいております中で、2行目の真ん中のほうの『SUPER LION』という缶のものを作らせていただくようになりました。この頃は、粉の歯磨きがありまして、この缶の中に粉の歯磨き粉が付いておって、歯ブラシを湿らせて突っ込んでブラシの部分に粉を付けて歯を磨いており、その缶を作らせて頂きました。その後チューブのほうのご注文も頂けるようになって、専用工場に近い形で、ライオンさんの工場の割と近い距離の所に工場を作

らせていただいたのが昭和43年のことで、3行目の一番左側に、神戸のほうに工場を造っております。このときは、まだアルミの歯磨きチューブをお納めしておりました。その頃、ライオンさん自身がタイのバンコクのほうに歯磨きの工場を作る際に歯磨きを作っただけでは商売にならず、容器としてアルミチューブも必要ということで、当社にお声掛けいただいて、当社のほうでアルミチューブの製造ラインをタイのほうにお納めさせていただくというプラント輸出的なことも当社も手掛けるようになっておりました。

そして、昭和45年というのが、日本で最初にビール缶、アルミ缶ビールができた年ですが、その翌年に当初はまねして、作り方は若干違いますが、アルミのお酒の缶を作らせていただいております。そして、その作り方というのが、最初はエアゾール缶と同じような形の作り方をしておりました。しかしそれだとちょっとアルミの使用量が多くて重たくて価格がどうしても高くなってしまいうということで、昭和47年には見よう見まねでアルミの板からビール缶と同じような形での飲料缶、日本酒の缶を作りました。その当時アルミのビール缶を作っておられる会社さん、大手さんはほとんどアメリカの既存の缶メーカーからの技術導入での立ち上げだったのですが、当社はどうか自力で作り上げることができたということであります。

そして、4行目の左側にラミネートチューブというのが突如出てきております。当社の当時の一番の主力製品でありましたアルミチューブの、しかも一番使用量の多い歯磨きがラミネートチューブに替わるというような当社にとって大変な危機があったわけですが、このときは特許を使わせていただくライセンスインとしての形での生き残り策を取って、アルミチューブのラインからラミネートチューブのラインに切り替える形で、売り上げ、雇用だけはどうか守ったという形になっております。

その一方で、ビールの写真がその2つ後の所に出ておりますが、ミニ樽といった家庭用の大きいサイズの生ビール樽として、アサヒビールさんが昭和54年に、まず3リットルのものを出されて、これが思ったより売れて、次の年には2リットルも出すということがありました。アサヒビールは今でこそ、ビール業界のナンバーワンになっておりますが、この当時は、アサヒビールを夕日ビールというような言い方で落ち目の会社だと言われておりまして、住友銀行から社長が来ておるといような時期でありました。たまたまその当時のアサヒビールの社長さんが住友銀行の富山支店長を経験された方で、当社のほうに声を掛けていただいて、ちょっとよそと違ったものをやってみたいということで、このようなものを作らせていただきました。その他にも1.2リットルのものを作ったり、その下の段になりますが、こちらのほうはサントリーさんであったり、一部アサヒさんのものもありますが、いろんな形のビール缶を作らせていただきました。この当時、俗に言うビールの容器戦争というふうに言われた時期でもありました。この容器戦争が終わるきっかけとなったのが、今、ビール業界での一番の売れ筋でありますスーパードライが出てきて、容器戦争から中身の戦争に変わったということになるわけですが、そういうことがありました。

そして、昭和59年の所に出てきますが、髪の毛の毛染め用の容器として当社の二重チューブと

いうものがあります。髪の毛を染めるものと、それが染まりやすくするための過酸化水素が入った、いわゆる染毛剤でいうと2剤というものがあります。その2剤というのが普通のアルミチューブでは持たないのですが、中にもう一本プラスチックチューブを入れ、アルミとプラスチックチューブの二重にするということによって、そういった染毛剤の2剤を入れることができます。これによってクリームタイプの染毛剤というものがこの昭和59年から出ました。それまでの主力は染毛剤で言うとシャンプータイプというもので全体しか染められない、あるいは1回で使い切らないと使えないというようなものだったのですが、このクリームタイプによって、生え際だけ、使いたい量だけ出して、あとは取っておけるというようなこともあり、非常に大きく消費者の方に受け入れていただいて、ものすごく数が増えております。

あと、昭和60年頃に髪の毛の整髪料で、今、若い人はほとんど使われないと思うのですが、ヘアムース、あるいはスタイリングフォームという言い方をしますが、そういった泡状の整髪料というのが大変なブームになりました。とにかく缶が間に合わないということで、当社のみならず、他のエアゾール缶メーカーさんにも何とかしてくれという話が出てきたのですが、そういった大変需要が急増するタイミングで当社が強みを発揮したのが自社で設備を作れるということでありました。この昭和62年の所にありますが、いち早く、工場を新設して、国内需要で伸びた分を全て当社が頂くことができたということで、シェアを伸ばしたりしております。

その後、1990年代、平成でも1桁の頃ですね、この頃まではまだ飲料缶のほうは、飲料容器としてはこの世の春を迎えていたのですが、それまで環境問題で自粛されておりました小型ペットボトルが、輸入のミネラルウォーターとして入ってくることによって、なし崩し的に一斉に取り上げられるようになりました。今コンビニなどへ行くと、飲み物の、特にソフトドリンクのスペースの半分以上ペットボトルが占める、そういうような状況になってしまっ、アルミ缶は片隅のほうに追いやられるという流れがその頃から始まったわけでありました。通常の飲料缶とペットボトルとの一番の大きな差は、リシールといいますか、ふたができるということが一番の違いであります。そのため、その頃から当社のほうとしては、ペットボトルに対抗するにはリシールができないことには太刀打ちできないということで、取り組みを始めました。一番下の段の真ん中ぐらいにありますように、ちょうど西暦2000年にその開発を終え、サントリーさんの『DAKARA』で採用していただいて、アルミのボトル缶というものを市場に送り出すことができました。

また、1980年代の後半から為替が円高に向かいまして、特に1993年ですから平成5年には1ドル100円を切るとか、95年にはたしか1ドル80円だったでしょうか、80円を切って79円台に突っ込んだというようなタイミングがありましたが、そういった円高の流れの中で、当社のお客さんのほうが海外を生産拠点として考えられるようになりました。そういう流れの中で、当社としても海外展開というものも一つ取り組まなければならない課題となりました。1995年、この『タケウチのあゆみ』で言いますと一番下の段の一番左に、タイの同業者でありますアルコン・パブリック・カンパニーという会社に資本参加する形、株式を取得する形で子会社化しました。これにより海外に出られるお客さんに関しては、こちらのほうがカバーするというような形で、現在、日

本のお客さんの海外展開をお手伝いさせていただいておりますとともに、一部、若干品質は劣るけれども値段を優先されるお客さまには、国内でもタイ製の容器を使っているという状況でございます。

そして、先程ご説明したクリームタイプの毛染め、これはそれぞれ一つひとつチューブから出して、またそれをトレーで混ぜてから髪に付けなければならないのですが、それをもっと手軽にさせていただくということで、二つのエアゾール缶を一つに横にくっつけて、一つのボタンを押すと、それが二つ混じり合って同じ量ずつ出てくるというものを、二連式エアゾール缶という形で作らせていただいたところ、クリームタイプを利用していただいた毛染めのユーザーの皆さんから、大変手軽に使えるようになるということで需要を頂いておりこれも数を伸ばしております。

大体時間も近づいてまいりましたので、この後、言い残したことがあった場合には最後のパネルディスカッションでも申し上げたいと思います。ご清聴どうもありがとうございました。

【第3報告】

金型企業の体験的アジア戦略

伊 藤 澄 夫

(株)伊藤製作所 代表取締役社長

伊藤 私もあちこちの大学で講義しておりますけど、今日の論題は非常に難しいので、昼食のときに折橋教授にどういう意味ですかといろいろお伺いしました。その結果、競争力、利益の出る会社を長く続けましょうというふうに取りました。さて、私が社会に出てちょうど51年目になります。この50年間余り会社でやってきたことを皆さんに40分で話をしろというのは大変短過ぎて、よく理解していただけるかどうか心配しております。手短であっても、皆さんにわかりやすく進めていきたいと思います。

まず、競争力の構築に四つの要因を今日は挙げました。この競争力を長期に続けなければなりません。今年や来年まで会社に競争力があるということでもいいのだろうか。もちろん良くないですね。例えば重要で優秀な技術者が定年退職したら競争力がなくなったとか、3年や4年先に最新設備がダウンすれば、それで競争力がなくなったとしても良くないですね。だから、そういう意味からいって、あまり耳障りは良くないのですが、サラリーマン社長とオーナー社長という言い方、オーナー社長と言うとカッコいいのですが、中小企業のオーナー会社としましょう。中小企業の場合は、自分がリタイアするにしても次の社長、またその次の社長がうまくやれるよう教育や引継ぎをします。現在あまり会社も利益が出ていない中、無理をして高性能設備を入れて開発技術に時間と金を掛けることで、しばらくの間、利益はどんどん下がっていくが、5年先、10年先に良くなれば実施するという会社が結構多いのです。

一方、サラリーマンというか大手企業の場合、（もちろん大手企業でも、そういった長期的な視野に立ってやる社長もいらっしゃいますけど）多くの社長は、自分が6年間社長を務める間に利益を出してCEO、あるいは株主から認められて、輝かしく舞台を降りたいという方が結構多いと思います。短期的な利益を追求し、長期的な視野に立ってやれない、という会社では強い企業にはなれません。私は何を言いたいかといいますと、競争力のある技術、あるいは中小企業でも一人当たりの利益をたくさん出そうとするなら、相当長期的な戦略とか、考え方、あるいは社員をその気にさせないと無理だと思います。そのことを今から具体的にお話ししていきたいと思っています。

この写真の彼は30歳です（写真1）。9年前に当社に入社した高卒の優秀な社員ですけど、実は秋田の大曲高校から当社に入社しました。成績表も人格も非常に拔きん出ていました。秋田県

とか、この東北あたりでは小学校、中学校の成績が非常にいいということを前から聞いておりますが、なぜいいのか大変興味があります。本日のテーマには関係ないんですけど、都会とといいますか中京地区を見ますと、結構、核家族化が進んでいます。都会で核家族化した若いお父さん、お母さんは平成の非常にいい時代に人生を過ごしました。会社からちやほや、楽しいこともいろいろやって、遊びもたくさんできて、非常にエンジョイできた。知らず知らずに贅沢に育った若い方がお父さん、お母さんになってから、子どもの教育を厳しくやれなかったのかなと考えます。こちらでは大所帯で、おじいさん、おばあさん、お母さん、お父さんなど4人の厳しい家庭教育を受けるから優秀なのかなと考えています。ご当地の皆さんとお食事させていただく時にでも、その辺の話は聞きたいなと思います。

この車を買った理由ですけど、秋田から当社に入社。しかも5町歩持っている大地主の一人息子の長男です。だから、当社に来ていいのかな。将来実家に帰るんじゃないかな。非常に優秀な彼は去年から設計をしております。当社ではエリートコースを今走っていますが、彼がもし秋田に帰るということになれば長年の教育が無駄になるので聞きましたら、地元に戻るつもりはなく、伊藤さんで一生をかけるとも言ってくれました。それでもやはり親御さんが帰ってこいということであれば、お返ししないといけないということになります。その時には、昨日も村山さんと話しましたがけれど、CAD/CAMを秋田まで持っていってもらって、今、通信手段が非常に発達しておりますから、テレビ会議を入れて、自宅で図面を描いてもらって、農繁期には稲刈りをしてもらおうかな、とも考えています。彼の入社に合わせて富山県の光岡自動車から95万円のキットを買いました。入社初日に、「1週間から10日間仕事をしなくてもいいから、この車を組みなさい」

写真1 光岡自動車のキット



(出所) 講演資料より。

と伝えました。無事組み立てが終わった日に、大変うれしそうに、「社長、本当に車のことがよく分かりました」と言いました。これも社員の福利厚生と教育の一環と考えております。

次に、非常に不謹慎かもしれませんが、私は今まで50年間、仕事のことを趣味の延長というふうに考えてやってきました。社員に会うときに自分の部下に会うという感覚は全くなくて、趣味の仲間に出ているような感覚ですね。仲間には、私は君たちより長い間趣味をしてきたから、私が一番よく知っているはずだから、私の元気なうちにいろいろなことを聞けよと。今日は若い方が沢山見えますが、先生から押し付けられて嫌々やる勉強と、自分で好きな何かをやってみようと閃いたときにやる技と、どちらがいいかと考えたら、どう考えても後者の方が楽しく、いいアイデアが出てくることは間違いないと思います。

当社は中部地区でも技術がいいといわれております。私自身は途上と思い、常にまだまだと思うようにしています。伊藤製作所は、東北学院大学の優秀な成績を取った学生さんを採用できる会社ではありません。昔を思い出すと、字を書くのが嫌、あいさつするのも嫌、お礼するのも嫌、だから鍛冶屋でも行こうか、というタイプの社員が多かったです。しかし、そういった社員にも力を付けてもらわなければなりません。だから、会社に行くのが楽しいと思ってもらうため、福利厚生の充実から始めました。会社の二階にシアターを造って、ドラムやギター、ベースギターやピアノなど一通りそろえ、音響だけで600万円以上投資しました（写真2）。あるいは4年前に建設した工場の中二階には打ちっ放しのドライビングレンジを作りました。夏の暑いときは蓼科の別荘に15人ぐらいの社員がいつでも行けます。また毎年12月には、フィリピンの社員と交流のためにクリスマスパーティーに7、8人ずつ順番に訪比するなど、福利厚生には力を入れていま

写真2 社員と共にバンド演奏



（出所）講演資料より。

す。新開発の部品が完成したときなどは、夕方6時半から近くのスーパー銭湯で裸の付き合いをします。とにかく伊藤製作所では仕事と遊びが共存しているようです。受注が好調で、残業が長時間続く時などは、営業部長に「せめて、巨人・中日戦がテレビで観戦できる程度の受注にしたら」と言うこともあります。業績が好調の時だけにしか言えないことかもしれません。

こんな話をすると、私自身は非常にいいかげんなおやじに見えるでしょうけど、逆に当社の社員を見てもらったら結構まじめで、おしゃべりをするのは私だけです。平素はよく会社に工場見学に来ていただきますが、当社の技術とか設備じゃなくて、当社の社員の働きぶりをぜひ見てくださいと言っても恥ずかしくないような社員がそろった、というのが私の自慢であります。

その次に、利益の出るいい会社、競争力のある会社というので一番大事なのは、私は社員を大事にすることが全てだというふうに思います。二番目も社員を大切にすることに絡んでおります。私は会社を良くするために、利益を出すために、皆さんにいい待遇をするために、社員を大切にすること以外に何かあるだろうかと思っています。「例えば、伊藤製作所は非常に技術がありますね。ヤマダ精密さんにも技術がありますね」といった会話があると思います。これは、伊藤製作所に技術があるのではなくて、伊藤製作所の社員のレベルが高いから伊藤製作所は技術があるということです。「伊藤製作所は借金が多いですね。伊藤製作所は預金が多いですね。」この言い方は正解です。営業力があるとか、人脈があるとか、技術があるというのは、社員の力だというふうに私は思っております。だから、会社にとって社員というのは本当に宝物なのです。

強靱な会社になるには、新技術の開発というのは当然やらねばなりません。新技術の開発は当社で年間約1,500万という予算を組んでいます。現在は私の長男（39歳）が技術開発を担当しています。毎日やるわけではなくて、金型が忙しくない時期に集中して進めます。金型現場の手が空いたときに集まって、それまでにやりたかったことに挑戦します。限界以上の寸法、表面粗さとか、精密絞りや抜き加工技術に挑戦するということです。運よく開発できた技術を顧客に宣伝します。

しかし、10年や20年前と現在の顧客から見る技術力とか協力工場の魅力というのは、まるきり変わっております。30年前ですと、非常に難易度の高い3次元形状で、寸法的にも非常に厳しいものを簡単に伊藤製作所が金型で作ってしまったとなると、「伊藤さん技術がありますねと言われました。」しかし現在は、難しい金型や精度の高い金型ができるのは当たり前なのです。それ以上に、常日頃磨きをかけて蓄積した技術によって、お客さんから出てきた製品図面、あるいは現在の製品の工程変更、加工工程を考えると、材質を考えると、2部品を1部品にすると、を提案します（写真3、写真4）。本来なら切削でやらなければならないような部品の形状をしている部品がプレス加工では1秒でできるんです。開発技術の目玉となりましたが、6ミリの板に1.2ミリの穴が開く。これは世界中でも見られない技術です。こういった技術を金型に組み付けることによって、プレスで1秒に1個加工できます。例えば切削でこれを作ろうと思えば、多分、穴開けやセレーションを含めて3分か4分ぐらいはかかるんじゃないかな。3分かかるものが1秒で加工出来たら、切削で200円ぐらい掛かっていたものがプレスで加工すれば10円程度の加工費でできるのです。お客さんが今まで300円で買っていた部品を200円で購入でき、月

写真3 新技術の開発事例①



(出所) 講演資料より。

写真4 新技術の開発事例②



(出所) 講演資料より。

に2万個あれば1カ月当たり200万円のコストダウンになります。例えば当社の大手顧客が今まで250円で購入している部品を伊藤製作所の原価低減提案で200円になったとします。このような効果が出せる場合には当方にも結構よい加工費がいただけます。

更によいことは、原価低減に協力したサプライヤーは、次期モデルの発注時に比較的簡単でやりやすく、数の多い気楽に利益が出せるような、いい部品を受注しやすいのです。

さらにもう一つ言いますと、当社は5社ぐらいあるんですけど、それぞれの顧客の購買方針として、協力工場が一番大事なのは資本金の入った会社で、そこに最優先で発注します。その次は、歴史のある協力工場になります。ニューモデルの発注はまず出資先の子会社に声をかけます。子会社では技術的に無理でできない場合、次に協力工場にこれをやってもらえませんかと打診が来ます。平素から新技術の開発やコスト低減に対して真剣に取り組んでいる企業は、どのような不況が来ようとも生き残れるのです。

強い会社になる条件は一番目に社員を大切にすることです。二番目が技術の開発。三番目が継続的な設備投資ですけれども、設備投資についてはいろいろな考え方があります。一例だけ、非常に効果のあった設備投資を紹介したいと思います。13年前にNTNという会社からシートリフタークラッチという部品ですが、レバーで座席が上下に動く部品です。そのクラッチを受

注して、初め3万個からスタートしました。「伊藤さんこの部品は将来100万個まで増えるよ」と言われましたが、そんなことはあり得ないと思っていました。三菱自動車以外のカーメーカーは全て使うと言いました。メーカーから高い評価をいただいたとしても100万個はありえないと予想しました。しかし、もし50万受注出来たら相当利益が出ます。利益が出るという前提で積極的に自動プレス機械を増やすよう専務に命じました。機械の導入の度に工場が狭くなったことで、過去10年間に4プレス工場を増設しました。よって、13年前に45台しかなかったプレス機械が、今や97セットとなりました。

なぜそれだけ増やしたか。当社の仕事の量からいったら50台で賄えますが、97台に増やしたということで、毎月10万個以上受注のある部品については、金型をプレス機に付けっぱなしにしました。10万個の部品は平均5日間で生産できますから、3週間は全然機械が動かないということです。この生産方式は見た目にはもったいないなと思います。しかし、何回損益を計算してもそのほうが有利なのです。私が入社した昭和40年の初任給は1万3,000円でした。当時のプレス機械メーカーのアイダ社の機械で60トンプレス機が大体250万ぐらいだと思います。それから40何年経過し、価格は2.5倍、大体700万ぐらいですね。人件費はどうかといいますと、30倍から35倍ぐらいに上がっております。プレス機械は2.5倍しか上がらずに、人件費が35倍になったということは、小学生でも人件費が高いということが分かります。

一方、トヨタ生産方式は、稼働率を80パーセント以上に上げないと利益は出ないということになっています。それは40年、50年前に日本人の人件費が非常に安かったときに当てはまる考え方だと思います。機械が人件費と比較し安いとはいえ、毎年7セットも10セットも導入すれば償却費とリース費が嵩んできます。4年か5年先には必ず利益がゼロ、あるいはマイナスになるということを実感していました。しかし、それでもリースの支払いが済み、償却が進めば、必ず長期的には利益は大幅に増えるという予想をしていました。ところが、6年から7年経過しても今までの利益と変わらないどころか、むしろ増えてきました。従来の機械の設備投資と比べて3倍、4倍の多額の設備投資をしたにも関わらず、利益が減らない。

私は常に皆さんに言っています。「会社経営の良し悪しは運が大きい。」例えば当社の経営がうまくいっているとしたら、社長が立派だとか、技術屋がたくさんいるとか、営業力があるとかよりも、企業の業績の良さの要因の70パーセントは運がないといけないと思っております。私よりもはるかに勉強し、フットワークも良く、真面目に私の倍以上仕事をしている社長が結構多いのです。それでも儲かってない会社も結構ありますね。だから、運というものが要るのです。

そこで、積極的に設備を導入している最中に各社から受注が増えてきました。NTNからの受注もその頃から予想以上に増えてきました。13年前に12～13億しかなかった売り上げが、一昨年には35億ですから、約3倍になりました。13年前の社員数が3倍になったら生産性が上がったとは言えません。13年前の正社員が54名で現在は60名。社員数が6人増えただけで売り上げが3倍になったということですが、その理由を説明しましょう。

先に述べましたが、設備を増やし、稼働率を下げて社員に負担のかからない製造方法をとった

ことにあります。毎月10万個以上の受注がある部品は金型をプレス機械に付けっ放しにする。一般的には10万個の製品が5日程度で生産が終わったら、金型の段取り替えをして次の部品を生産します。しかし付けっ放しにすると、顧客から注文が来たらモーターにスイッチを入れるだけで製品がどんどんできてきます。パートタイマーの女性でも複数のプレス機械を操作できるので、生産性は非常に高いと言えます。しかも、段取り替えをしないことによって製品の精度が全く変わらない。段取り替えによって微妙に寸法が変わることもなくなりました。技術者の作業時間が激減したことで、さらに多くのプレス機械を導入できたのです。社員が汗をかかずに生産ができ、生産性が大きく向上した理由と言えます。

企業をよりよくするため、一に社員を大切に、二に技術開発、三に継続的な設備投資と話してきました。そして、四つ目が海外に進出し、成長しているアセアンのマーケットを取りに行くことです。しかし、海外に行くことなんて、皆さん大変ですよ。外国語で外人に仕事を教えること、食べ物は違うし気候も違います。治安も言葉も異なります。当社も3年前にインドネシアに進出しましたが、ムスリムという宗教には日本人として最初非常に違和感がありましたが慣れればなんてことはありません。

海外というのは、ポケットに20～30万円忍ばせ1週間ぐらい観光に行くのが一番私はいいと思います。しかし、経済的に海外と絡まなければ日本は没落するかもしれません。日本は少子化や国家の財政赤字など不安の多い国家となりました。あなたがたの家には全ての物は満ちあふれて、テレビも、炊飯器も、冷蔵庫も型式さえ言わなければ、しばらく買わなくて済むとおもいます。少子化とは労働人口の減少となります。また、これからお金を使う若い方が増えてこなかったら、経済がこのまま低成長が続いても全然おかしくありません。日本の過去のような経済成長を期待するなら、やはり海外の元気がいい所に絡むやり方しか私はないと思っています。

そのやり方で、私自身はフィリピンでうまく絡みました。インドネシアの同業社から合併企業設立の猛烈なラブコールを受けました。当社は順調に経営ができていたことに加え、海外に駐在技術者を派遣する人材不足のため、半年以上お断りしてきました。フィリピンでは日本と同じように家族的な付き合いをし、優しい日本的人事管理をしたことで、フィリピン社員のモチベーションが上がりました（写真5）。愛社精神は日本の社員以上に持ってくれて、インドネシアの立ち上げに5人の技術者が現地に駐在し、見事に軌道に乗せてくれました。「伊藤製作所は日本ではまあまあやっているけど、インドネシアへ行ったら伊藤さんでも大変でこずるだろう」と皆さんは思っていたと言います。しかし、3ヵ月もしないうちに金型が順調に製作できるようになりました。当社には工場見学者が盛んに来ます。工場内には全然日本人がいないんです。インドネシア人とフィリピン人とでは顔を見て分かりませんから、全てインドネシア人が金型を作っているように見えたのでしょう。フィリピン人の技術力が高くなったことと、彼らの語学力、ロイヤリティがインドネシア事業成功の最大の理由です。その上、駐在費用や給与が申し訳ないほど安いのです。

きょうはマツダの関係の方がいらっしゃいますから、マツダの車を例に出せば良かったのですが、トヨタのクラウンの話をして、製造業がいかにコストダウンすることが大事かという話をし

写真5 フィリピンの社員たちとの家族的な付き合い



(出所) 講演資料より。

たいと思います。実は、54年だったと思いますが、トヨタがクラウンを販売しました。その当時のクラウンがちょうど100万円。当時の給料は9,000円程度でしたが、月給9,000円で100万円の車って、皆さん絶対に買えませんね。その当時のクラウンは方向指示器がないんですよ。方向指示器は、レバーを回すとワイヤで引っ張りパカッと出て来ました。安全ベルトもエアコンもありませんし、ABSなんてとんでもない。このように貧弱な装備で、しかも1,500ccのエンジンの馬力は45馬力。三重県に鈴鹿峠という京都に行く峠があります。今の車であれば、5人乗車でトップギアでも難なく走ります。当時のクラウンに5人乗って鈴鹿山脈を通ろうと思うと、セカンドギアに落とししてアクセルをいっぱい踏み込み、やっと35キロぐらいで峠を越えられたのです。あの程度の装備や性能の車を今トヨタさんやマツダさんが造ったら、多分60万円以下で造れると思います。

私が何を言いたいかというと、40年前に100万したものを、人件費が30倍も上がったにも関わらず半値で生産できるというモノづくり企業の凄さを理解してください。なぜかといいますと、当時、床屋は30円でありましたが、今は3,800円。マッサージに行ったら100円だったのが、今は5,000円ですね。だから、皆さん方が今から卒業して就職をします。年々給料が上がっていくのと同じように、マッサージも、車も、テレビも、携帯電話も上がっていったら、決していい生活もできないし、車なんて買えるわけがないんです。だから、メーカーさんが設計するたびに性能や外観を良くして、もっと安くできる方法はないかと努力しています。われわれティアⅡについては、お客さんに提案して、こうやったら安くなりますよという提案を毎年数回は提出します。当社には昭和40年代に受注した部品がまだ数点残っていました。当時受けた単価は何回もコストダウンをしており、当然安くなっています。当社は真面目にコストダウンや合理化を図ったため、人件

費が25倍になった今でも、その単価で生産できるのです。別の言い方をすれば、このような努力をした企業が今も健在に経営できていると言えます。

大東亜戦争で敗戦し、植民地がなくなり鉱物資源、石油、食料などを輸入に頼っています。日本人が文化的な生活をするためには外貨を稼がなくてはなりません。石油や原材料を輸入し、そこに付加価値をつけ、世界のユーザーに魅力的な製品を作ることによって付加価値が付きます。1970年代から洪水のごとく日本製品を世界に輸出し、世界から日本は先進国と言われましたが、これこそ製造業の頑張りだったのです。戦時中、高性能の兵器を作っていた技術者が敗戦により民間に流れました。戦後19年目に世界に誇れる新幹線ができたり、他国にない高性能の工業製品が生み出されたのは、まぐれやたまたまでは無いのです。彼らの必死の頑張りで今の日本を復活させたと言えるでしょう。

最後になりますが、東北にトヨタさんが出ておりますが、われわれ中京、中部地区からレベルの高い部品を送っておりますが、決して東北の企業の方々の仕事を分捕っているのではなく、特に何年も苦労しないとできないような特殊な部品はともかく、車の部品の70～80パーセントは容易に採算をとることが可能だと思っています。早い時期にこちらの地方の皆さんから供給できるように努力をしてもらいたいものです。カーメーカーさんは地元に貢献したいという考え方をしておられるはずです。こちらの製造業の方もどんどん力を付けてもらえば、中部から東北に運ぶトラックの燃料をなくすことができます。納期短縮になり、地球環境に貢献し、原油の輸入量も少なくなりますから、いいことづくめです。

われわれの同業者も日本だけでは年々仕事が薄くなりつつあります。過去は待っていれば定期的に受注できました。時間が来れば餌をもらえる伝書鳩から、自ら餌を探す能力のある土鳩にならねばなりません。どれだけ自分の会社に技術があっても、競争の激しい所では適切な価格で受注できません。だから、当社がインドネシアに進出したのは、当社のレベルの金型を作る競争相手が少なかったからです。お客さんから本当に大事にされて、伊藤さんインドネシアで仕事をさせていただけるなら、日本の本社にも仕事を出しますよなんて非常に優しい言葉を掛けていただきました。

昨日、村山さんと長時間お話をしました。餌を海外まで取りにいかなくても、中部地方の製造業はこちらの企業と組んで合弁会社を作る。需要と供給のバランスがいい当地（東北地方）では、一つの方法ですね。技術を持つが受注が芳しくない中部の企業には良いチャンスかもしれません。トヨタさんやティアIにも喜ばれる話だと思います。

当社が餌をとるため、インドネシアには全く行く気がなかったのです。ところが、私が金型工業会の副会長、国際委員長をしていた9年前に日本金型工業会として公式に初めてジャカルタを訪問しました。当社はフィリピンの成功で二カ国目の進出はないと考え、金型工業会会員の皆様のお世話をしたのです。このミッションでは10社のうち3社が良い感触を得て帰国しました。翌年にはJETROから1週間の業務委託を受けました。講義とか会社訪問による経営指導でした。そのときに4社から、「伊藤さん、どうしても合弁がしたい」と声をかけていただきました。

海外進出するには大きく三つの条件が要ります。一つは資金です。資金は少なければ小規模な立ち上げをすれば良いと思います。中古の機械を数台持ち込み、時間をかけて、現地である程度

写真6 インドネシア工場で指導にあたるフィリピン人の社員



(出所) 講演資料より。

利益が出てから再投資すればいいです。あわてずに時間をかけてやれば資金は少なくていけます。じゃあ技術はどうですか。今、日本の製造業であれば、平均的な技術を持つ企業であればアセアン諸国のどこの国に行っても技術は通用します。

最後に、現地に派遣する人材。これが中小企業には欠乏しているのです。せっかく技術を持ちながら、せっかく資金がありながら海外進出できなかった例が今まで多いのです。現在当社は順調に経営ができているため、余分の技術者はいません。当然、インドネシアに数名の技術屋を出せるわけがありません。インドネシア側が好条件を提示してくれたため、ジャカルタからの帰りにフィリピンに寄って会議をしました。技術屋が40人ぐらいいますが、主だった技術者15名を呼んで、「実はこのようにしてインドネシアに行こうと思うが、君ら行ってくれるか」「給料6万円の者が駐在すれば同額の滞在手当を支給する」と説明した途端全員が行きたいと言うのです。あまりにも沢山の者が行きたいから、人選に苦勞をしました。日本人の駐在者は5年ですけど、今回（フィリピン人の駐在）は3年と説明すると、それではなかなか順番が回ってこないからとの希望に応え、駐在期間は1年と決めました（写真6）。

フィリピンで事業をしていなければ、インドネシアには絶対に進出は不可能でした。私自身が遊び心、趣味の延長上、社員とは親子か兄弟のように接してきたことが、当社が今年70周年迎えられる最大の要因と思っています。

40分という非常に短い時間で私の50年間を詰め込みました。足りない部分があると思いますがこれで終わります。ご清聴ありがとうございました。

【第4報告】

広島地域における中小企業の可能性と課題

岩 城 富士大

広島市立大学非常勤講師

皆さん、こんにちは。広島市立大学の岩城です。

私は現在、大学院で地域産業振興のゼミを担当しています。ゼミではマツダ時代から興味を持ってテーマとしているモジュール化を中心に講義しています。

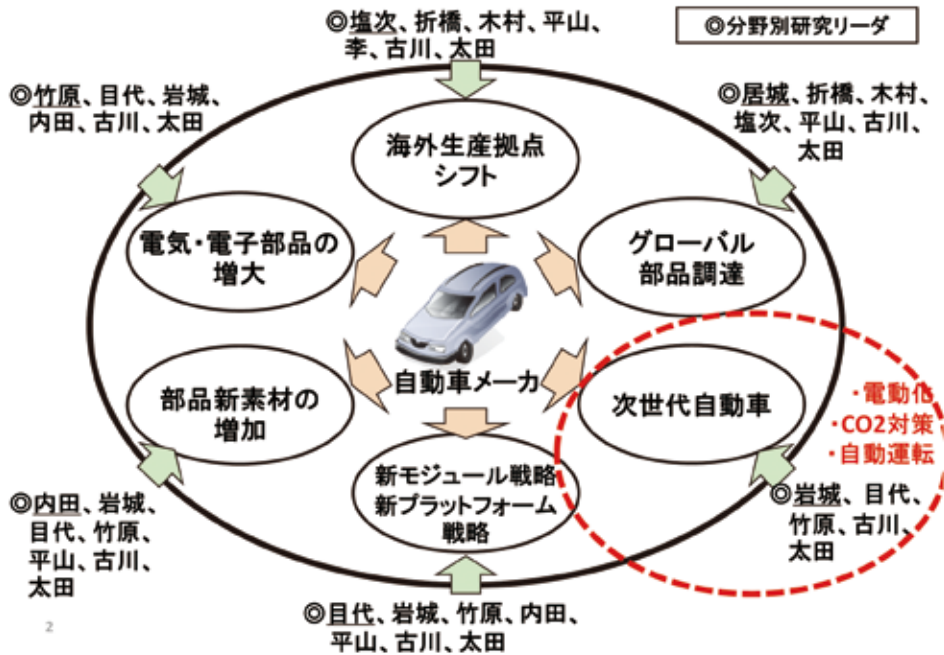
そろそろリタイアの年齢ですが、モジュール研究が面白いものですから、新モジュール戦略「別名:新プラットフォーム戦略」を研究しています。フォルクスワーゲンのMQB、日産のCMF;コモン・モジュール・ファミリーや、トヨタがもうすぐ発売する新しいハイブリッドのプリウスから導入されるTNGA;トヨタ・ニュー・グローバル・アーキテクチャー、そして実は一番早かったマツダのマツダCA;コモン・アーキテクチャーを比較研究しています。これら新モジュール戦略は、実は非常によく似たコンセプトなのですが、各社で少しづつ差異があります。研究テーマ名として【日欧自動車メーカーの「メガ・プラットフォーム戦略」とサプライチェーンの変容】との表題で文科省の科研費を受けて研究しているもので図に示すように、大学の先生10人で六つのチームを作り、新しいモジュール戦略が自動車の今後の造り方にどういうインパクトが出てサプライヤーにどう影響するのか、というテーマで研究し地域産業活性化に寄与すべく活動しています。

自己紹介はこれくらいにして本論に入ります。

私は、ものづくりの原則というのは、大企業であろうが、中小企業であろうが、小さな企業であろうが一緒ではないのかと思っています。これは私がマツダに入社したとき設計部長だった渡辺守之さん、最後は会長になった方ですが、彼がいつも言っている言葉をまずご紹介します。

『技術屋は自分のやっていることは常に世界で最高のことと思わなければいけない。---と同時に世の中にはもっと優れたものがあるのに相違ないと考えろ』と言われた。古い人ですから、エンジニアと言わず、技術屋なんです。技術屋は自信を持って世界の最高の技術を開発しているという自負心を持つとともに、競争相手も同じように努力しているのだから謙虚に、世の中にはもっと優れたものがあるに相違ないと考え、優れたものを学べなさいと---。自信を持ってやることと、謙虚に世の中の優れたものを勉強するということを両立させるのが、ものづくりの要諦であるということを我々は、ずっとたたき込まれてきました。この言葉を受けて、マツダではこう言われています。欲しい技術は最低でも一流の技術、可能なら超一流の技術が欲しい。しかし左

2014年度科研費基盤研究A「日欧自動車メーカーの「メガ・プラットフォーム戦略」とサプライチェーンの変容」

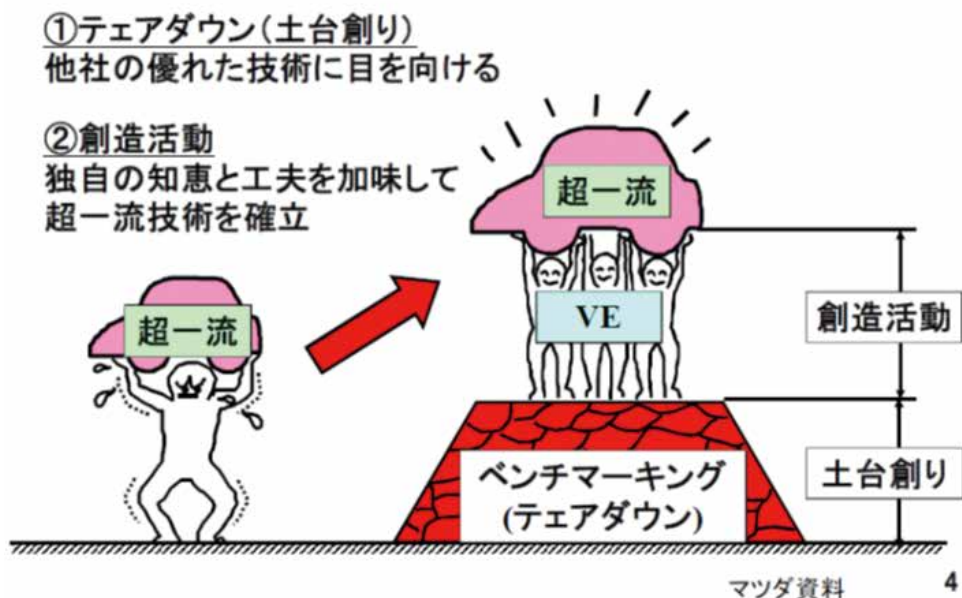


側の絵のように、1人でどんなに頑張っても超一流の技術はできない。世の中には他社にも優れた技術があり、ティアダウンをしてベンチマーキングし、その上に創造的なVEという活動を積むことが肝要で、それも1人でやるのではなくて、グループで皆の力を合わせて超一流の技術をつくるべき--と。だから、地域では、ものづくりのベースにあるのはベンチマーキングとVEだということを、長い時間をかけて教わってきました。

マツダを退職して県の産業支援機関に入ったのち、地域サプライヤー支援の為に、県に協力頂いて自動車を比較分析するベンチマーキングセンターを発足させました。もう10年近く稼働しています。ここでベンチマーキングセンターの活動を紹介したビデオをお見せしてその狙いを紹介いたします。(テレビ録画の音声から要点を抜粋)

- (A) 自動車業界の新たな動きの紹介です。
- (B) ハイブリッド車や電気自動車をめぐって、下請けの部品メーカーの間でも新技術の開発競争が激しくなっているが、危機感を抱いた中国地方の部品メーカーが共同で事業に乗り出した。それは、ライバル車を徹底的に調べるというものであった。
- (C) ばらばらに分解される1台の車。最新のハイブリッド車です。中国地方の部品メーカーなど30社が進めているこの事業。最新技術を研究するために、共同で新車を購入し、詳しく調べるものです。
- (D) 【サプライヤーの言葉】 本当に生き残りをかけた新しい技術をどういうものを取り入れて

超一流技術創生へむけて



いくつかというところで、とても参考になる。

(C) この事業を主催した県の外郭団体、ひろしま産業振興機構。地域の経済や雇用にとって重要な自動車部品メーカーを守る為に、去年11月に事業をスタートさせた。その背景にあるのが、これから予想される自動車部品の大きな変化である電動化。ハイブリッド車や電気自動車では部品の電子化などが進み、中国地方で作っている部品の60パーセントが影響を受けると見られている。

(岩城) 電動化の技術もやっていかないと地域の自動車部品産業が非常に大きなリスクを背負うことになるということで、ベースとなる機械の技術のあるこの地域は、電動化を加味することで十分にまだ戦っていけると思っている。何とかして生き残っていききたい。

【時間の関係でビデオはここで止めます。】

ビデオで紹介しましたベンチマーキングセンターは平成21年に地域につくりました。

場所は広島県呉市にある県の工業技術センターの一部を貸してもらって設立しました。

ベンチマークに参加するメンバーは自分の会社の研究に必要な部品購入に相当するお金を出し合うことで、ベンチマーク車両を購入します。実際には部品を市場で買う値段よりもかなり安く買えます。自分達のお金で車を購入して、みんなで一緒に分解したのち、自分の部品を自社に持ち帰りベンチマーキングを行う活動を、継続してやっており、今年で8年目になり10台以上のベ

ンチマーキングを実施しています。

ベンチマーク結果で公表できるものは『日経Automotive』誌と提携して発表し、他地域の企業にも使ってもらって、技術の底上げを狙っています。

【中国地域の自動車産業】

中国地域には自動車メーカーが二つ、組立工場は3カ所にあります。マツダが広島市の宇品工場と山口県防府市の防府工場。三菱自動車が岡山県倉敷市の水島製作所、そして近隣の九州にはカーメーカーが三つあります。トヨタ九州、日産九州と、ダイハツ九州。中国地域、九州地域それぞれがほぼ150万台の生産能力があります。しかし150万台の台数レベルでは、売り上げ規模から考えて部品メーカーのしっかりしたものができるほどの規模がないので、現在われわれは九州と中国地域が連携して300万台の企業規模にして何とか世界と戦える部品メーカーが育成出来ないかと考えていますが、まだ十分には連携がうまくいっているとはいえません。

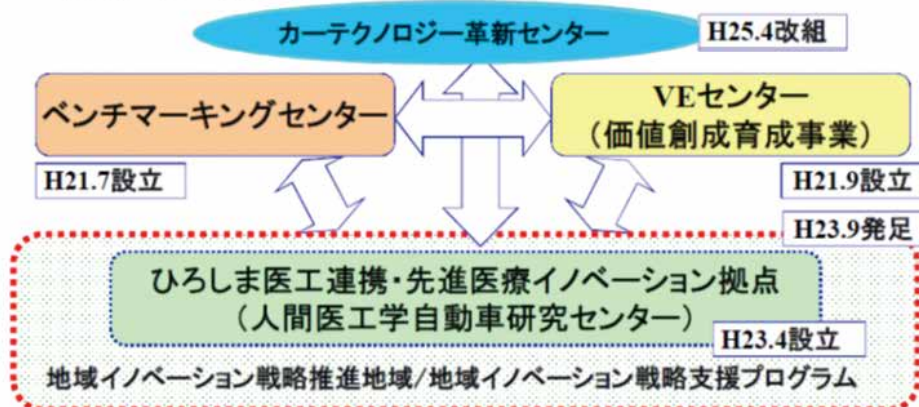
【地域自動車産業の課題と対応】

トヨタのサプライヤーには、デンソー、アイシン、豊田合成、富士通テン、豊田紡織などの大企業、売り上げ規模が何兆円とか資本金が何千億円とかという企業ばかりです。ところが、マツダ系には、大企業と呼べる企業はごくわずかしかなりありません。



広島県自動車部品産業支援 施策の全体像

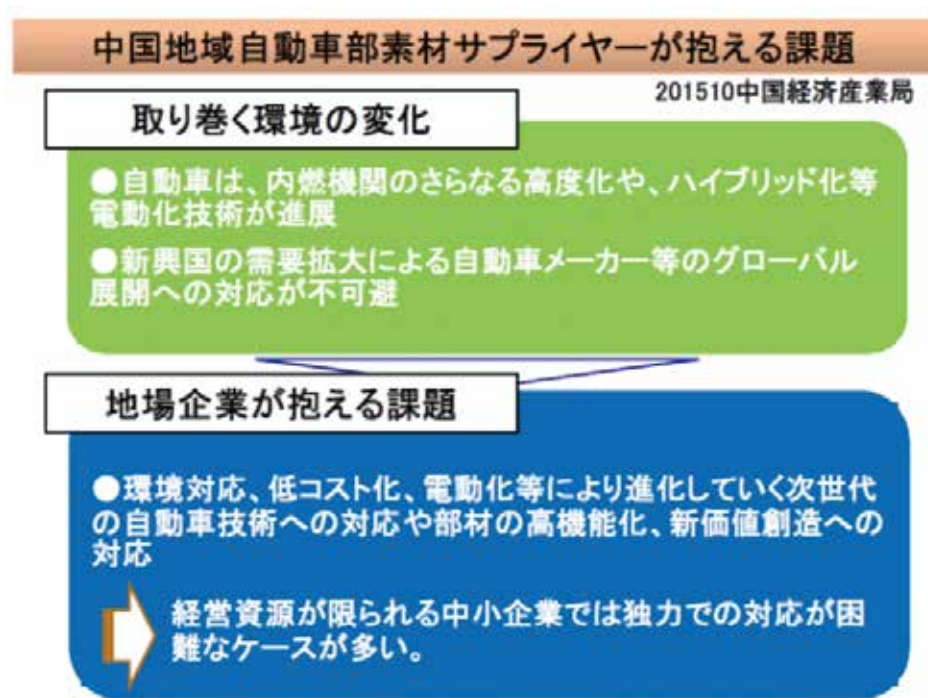
- H.20.7 カーエレクトロニクス推進センター 設立
- H.21.7 ベンチマーキングセンター 設立
- H.21.9 VEセンター 設立
- H.23.4 ひろしま医工連携・先進医療イノベーション拠点 設立
- H.23.9 地域イノベーション戦略推進地域/地域イノベーション戦略支援プログラム発足
- H25.4. カーテクノロジー革新センターと改組



内装関係のダイキョーニシカワと、シート関係のデルタ工業と東洋シート、ドアの会社でヒロテックが空調関係で日本クライメートシステムズなどがめばしいところです。支援機関が地域企業を支援するときには、この辺りの企業までを含めて、売上高何億円のレベルの中小企業までを、企業間を連携して開発支援をしていこうとしています。モジュール化を進め、リサイクル・軽量化・エレクトロニクスを進め、その後地域では、先ほどのビデオでお見せしたように電動化の波が来るということで対応をしてきました。そのためには地域として独自のカーエレクトロニクス戦略を作ろうと。これは広島県と一緒に作りました。その戦略のもとでカーエレクトロニクス推進センターをつくり、そのベースになる人材育成を通じて地域大学のネットワークをつくるという形でやってきています。

加えて、国の機関たる中国経済産業局と連携して、広島県だけが良くなるのではなく、中国地域の5県に呼びかけて、それぞれの県で次世代自動車の研究会を立ち上げてもらい、相互に連携をしながら、中国地域として力が付くように、あるいは他地域との連携ができるように、あるいは海外との連携が検討できるということ、この10年をかけて地域の体制を整備して来ています。結果、2010年ぐらいにはほぼ地域としての連携活動の形が見えてきました。ここでは、広島地域の支援施策の全体像を以下の図に示します。

まずはカーエレクトロニクス推進センターをつくり、価値創成のVEセンターをつくり、ベンチマーキングセンターをつくりました。その後、私が役職定年で退職いたしました。カーエレクトロニクス



トロンクスに加えて軽量化研究を加えて、カーテクノロジー革新センターに名称を変えたものの、ベンチマーキングセンターとVEセンターを継続しつつ、後程お話しする医工連携研究を武器にして地域の電動化研究を加速していこうとしてひろしま医工連携・先進イノベーション拠点を立ちあげて活動しています。

中国地域自動車部素材サプライヤーが抱える課題を、2015年10月の時点で中国経済産業局が中心にまとめたものが、下の図です。

課題として、まず取り巻く環境の大きな変化があります。環境対応で、内燃機関がかなり変化します。特に電動化の技術が非常に大切になるのは述べてきたとおりです。また新興国の自動車需要が非常に増えているので、部品メーカーのグローバル展開への対応が不可欠になります。ところが地域には、大企業と呼べるものはほとんどなく、中小企業かわずかに水面から首を出したレベルの大企業があるところなので、新しい技術への対応、高機能化への対応、新価値創造への対応というのが十分にできない。この辺りを地域の総力を挙げての開発、支援をしていかないといけないのが地域としての課題です。

【人間医工学応用自動車研究】

その中で、現在精力的にやっているのが、これからお話しします医工連携自動車研究です。地域サプライヤーに大学の工学部の力と医学部の力をうまく組み合わせて自動車の新たな研究開発

医工連携自動車技術の研究開発活動 平成23年4月～

広島県の医工連携分野の活動

平成23年度から文部科学省によって開始されたプログラム
「ひろしま医工連携・先進医療イノベーション拠点」で推進

自動車への応用技術は
拠点活動の3本の柱のひとつ

- ①人間医工学応用自動車研究
- ②情報医工学・機能性ものづくり
- ③細胞治療等先進医療



ひろしま医工連携・先進医療イノベーション拠点
(広島大学 霞キャンパス内)

をやろうということです。医工連携研究には、三つのテーマがあります。

その1丁目の1番地は、人間医工学を使って高齢化への対応や、運転中のいろんなドライバーの人的特性を研究して改善していく自動車研究です。

【新技術トライアルラボの開設】

中小企業が新しい技術を開発していくときに、本格的な実験をやる前に、ちょっとだけトライアルでつくって実験をしてみるというところをサポートするため、場合によっては少し公的資金を持ってきて、公的機関の中に試作の場所を提供し、中小企業が実際に作ってみることが出来るテストラボを開設、昨年から動き始めています。

【技術ニーズ発信会】

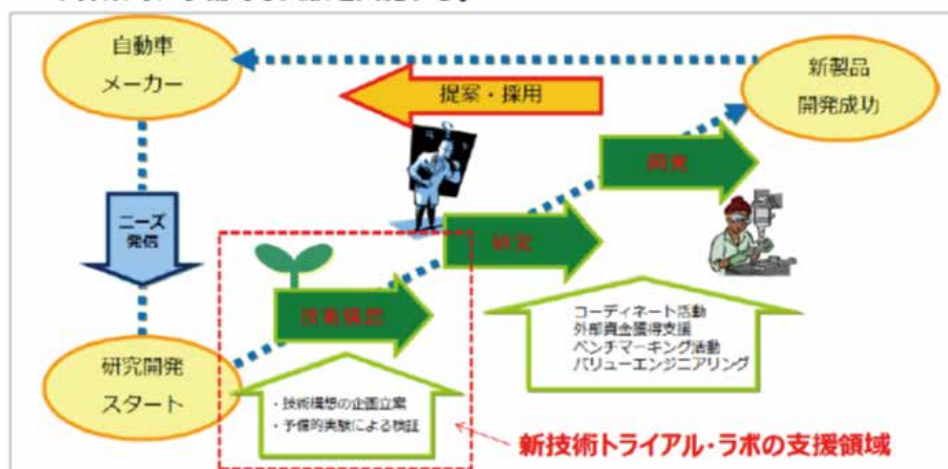
実際にユーザーになる、いわゆる買っていただくカーメーカーの立場でどんな技術が本当に欲しいのか。これを定期的にカーメーカーのほうから発信してもらう為に、広島イベントではマツダから、岡山イベントでは三菱自動車から、それから両方の共通のイベントで、例えばトヨタに来ていただいたり、日産に来ていただいたりして、電動化、知能化、軽量化といったような観点で技術のニーズをじかに聞く、じかに話し合いで話を聞くというイベントを年1回定期的に行っています。

新技術トライアル・ラボの創設

H26年度～

県内自動車部品サプライヤーの先行開発リソースを補完するため、西部工業技術センター内に「新技術トライアル・ラボ」を新設。

自動車メーカーの技術ニーズを中心とした技術構想（研究計画）の企画立案や探索的、予備的な実験を実施する。



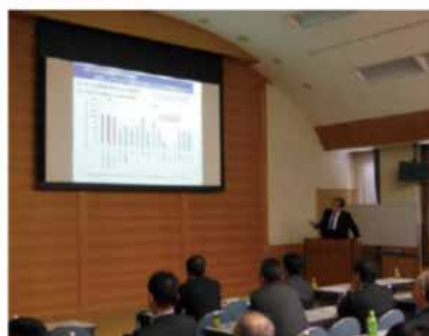
技術ニーズ発信会

H22 年度～

自動車メーカーの技術ニーズ発信会を定期的開催
技術ニーズのみならず、研究開発の方向性、考え方も徹底



第一回ニーズ発信会 @広島市



第二回ニーズ発信会 @東広島市

平成25年度のマツダ技術ニーズ発信会の様子

マツダ様より、3領域（電動化、知能化、軽量化）9技術についてニーズを発信

【地域をあげた研究活動の棚卸】

われわれが地域として、うまくやれたことと、あまりうまくやれなかったことと、二つ大きな活動の履歴があります。その一つの例はモジュール化への対応です。モジュール化については非常にうまくいったと考えています。これは最後にご紹介しますが、地域唯一の一部上場の会社は、モジュール化への研究の結果、すごく技術が育ちビジネスが拡大して、世界的な技術を持った会社となりました。

もう1点は、まだあまりうまくいっていない分野のカーエレクトロニクス化です。これはまさに、電動化に火が付いた今こそというべきでしょうか。

今回のワーゲンのディーゼル騒動をきっかけとして、欧州勢がディーゼルから大きく電動化へとかじを切ろうとしています。地域では平成20年からやってきているものの、まだ力が足りず、これはまだ志半ばの状況です。

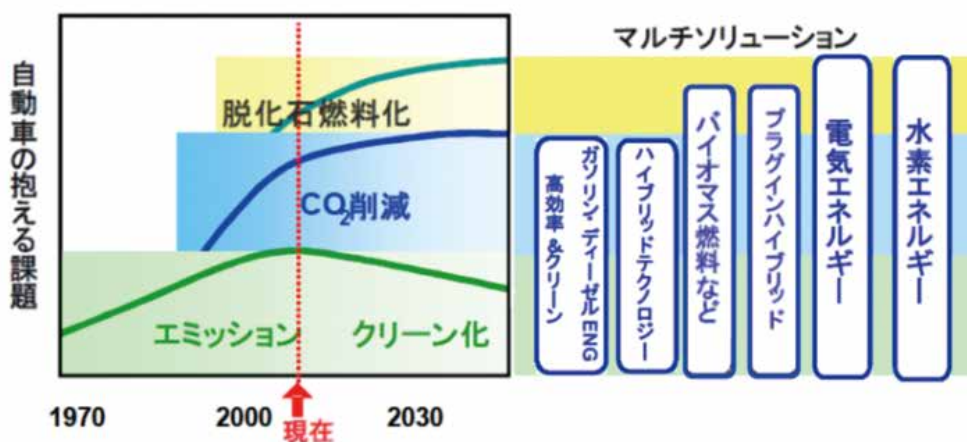
マツダや三菱自工ともに中国地域から自動車部品の半分を地域から調達しています。

自動車は総部品点数で言うと3万点といわれていますが、500円以上の部品でくると概ね200部品になります。地域ではそのうち半分を生産しています。残りの半分はほとんどが名古屋、あるいは大阪辺りから部品が来ています。他地域から来ている部品のほとんどがカーエレクトロニクスである。一方、地域が生産している部品にも、今後は電動化が入る。

地域で担当する部品の6割ぐらいがエレクトロニクス化されるので、これへの対応ができなかったら、地域の自動車部品は6割なくなるということになります。概略8000億円ぐらいが地域

電動化は自動車の抱える課題への対応の一つ

***燃費改善・CO2削減・新燃料対応技術については、複数の解決策(マルチソリューション)の準備が必要。**



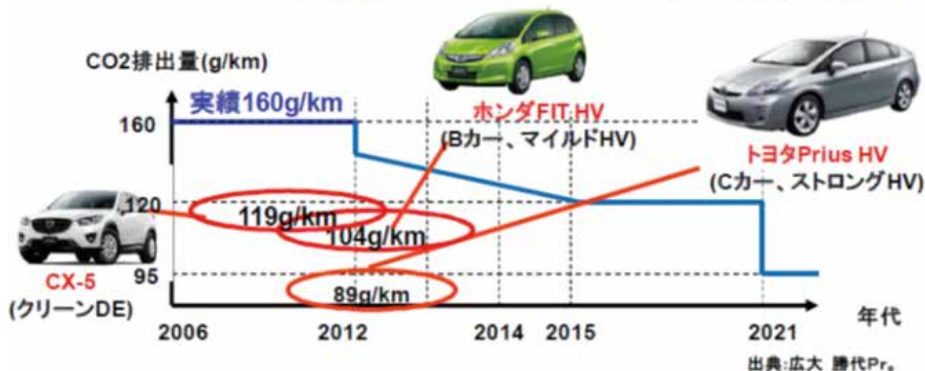
の売り上げゆえ5000億円が消えるということで、これを何とかしないといけないということで、エレクトロニクス化への対応を地域は進めました。

自動車の排気ガス（エミッション）をクリーンにするというのは、概ね出来てきたが、次は温暖化対策としてCO₂を下げないといけない。そして次には、いずれ石油が、なくなりはないものの非常に高くなってくるので、脱石油化をしていかなければいけない。この三つを、バランスを取っていかないといけないので、新しい技術開発が必要となります。

今年2015年にヨーロッパのCO₂の規制がかなり厳しくなります。それが2021年になると、更に厳しくなります。具体的なレベルで言うと、ヨーロッパで売られている車の全部がトヨタのプリウス並みのCO₂の排出量にならないと達成できず、ものすごい罰金を取られることになります。全車プリウスのCO₂排出量並みということは、重たい車になるとプリウスのレベルじゃ足りませんので、欧州勢が最近になって急にプラグインハイブリッド化と言い出したのは、2021年の規制があるからです。欧州では公表されていますが日本ではあまり報告されない表をお目にかけます。欧州の環境機関が2008年から2014年の各社の改善状況から見て、2021年規制に間に合うかを推定しています。CO₂対策が間に合う企業が右側。左側は間に合わないだろうとの予測です。予測では日産、ボルボ、プジョーとトヨタぐらいが2021年に対して、少し早めに達成できるであろう。VWは昨年の予測では、オンタイムだったが、今年の予測では1年は遅れる。大部分の欧州勢やマツダがさらに1年遅れ、ホンダは2027年ぐらいの達成になるかもしれないと予測されています。

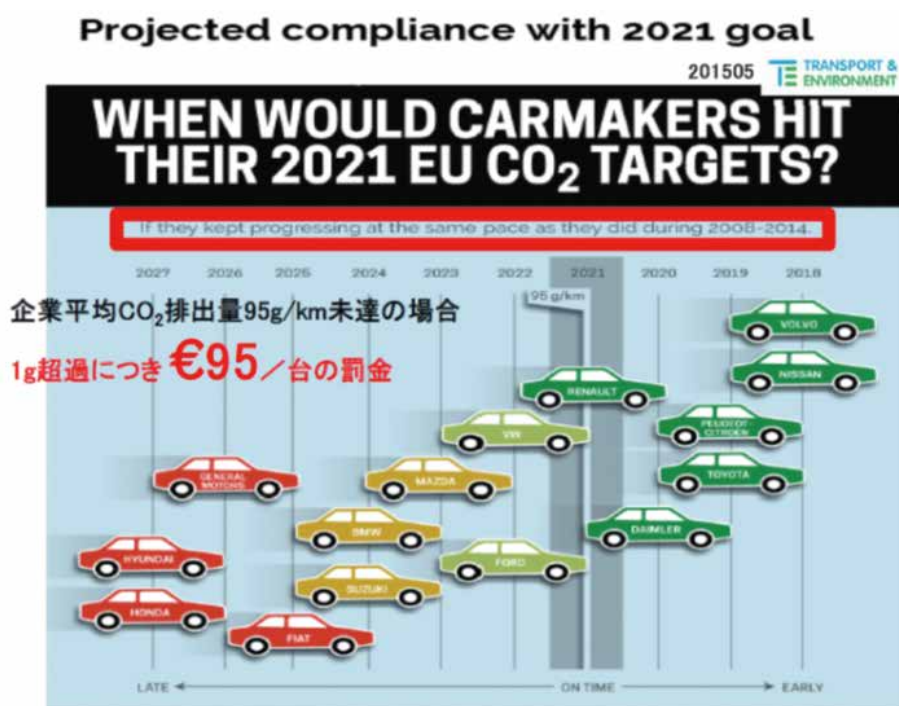
欧州のCO₂規制と次世代自動車

2021～25年欧州CO₂排出規制では電動車両がMust



規制値から推定して、以下のレベルの低CO₂技術が必要

- ① 120g/km・・・アイドルストップ＋減速エネルギー回生
or ホンダタイプのHV(48VHV含む)
- ② 95g/km・・・トヨタタイプのHV



1 グラム超過で1 台当たり95ユーロの罰金。例えば20万台売っていたら、全平均で罰金が掛かる為、仮に10グラム超えたら950ユーロ、20万台掛けてみていただいたら何百億という罰金になります。

こういったことから電動化に向けて、中国地域では取り組んでいきました。

【地域中小企業活動の代表事例】

最後に、きょうのテーマである中小企業の可能性と課題に従って地域の代表事例を紹介してみたいと思います。

まずはアカネさんです。私、エレクトロニクス推進センターの前に、中小企業総合支援センターのプロジェクトマネジャーもやっていましたが、その時代からご一緒しています。社員が40名ぐらゐの会社で、売り上げが3億円とか4億円というレベルの小さな企業さんです。そんな会社でも最低2人、社長ともう一人を必ず技術開発に割いて新技術を開発しています。もともとはシートメーカーの2次下請けで、鉄のブラケットとか、ばねのブラケットとかを作っている会社ですが、国の戦略的基盤技術高度化支援事業を使って多軸通電焼結装置の開発に成功しました。日々のビジネスとは直接結び付かないものの地元大学の先生と共同開発をして、将来を考えて高度な技術開発をされている会社です。

次に、シーコムさんを紹介します。これもまたユニークな会社で、試作車；プロトタイプの本

ホワイトボディー開発専門の会社です。2000年モデルのロールスロイスは、日本でホワイトボディーが開発をされて、パイロットまで日本で作ってヨーロッパに送られていました。日本のカーメーカーは、何らかの形でこの会社のお世話になっているともいえます。従業員が140人ぐらいの小さな会社であるが、開発の担当者には全員3次元CAD/CAMの端末があって、社員に多くの投資をして技術開発をやっている。今は石播さんと組んで航空機のエンジン部品も一部やっている。売り上げは100億近辺で非常に小さな会社ですが、ユニークな会社です。

次はシグマさんという会社です。もともとマツダの完全下請けで、7割ぐらいがマツダ向けでしたが、現在は25パーセントぐらいまで落としてきて、非常に精密なプレスや樹脂部品など精密な金型からの製品を担当して、現在はワイパー用の心臓部のピンドルでは、世界のシェアの十数パーセントを日本のワイパーメーカーと組んで生産しているという面白い会社。内面研削機で削った製品の内面をチェックする機械を培ったエレクトロニクス技術で実現したもので、これも大学の先生との共同研究です。

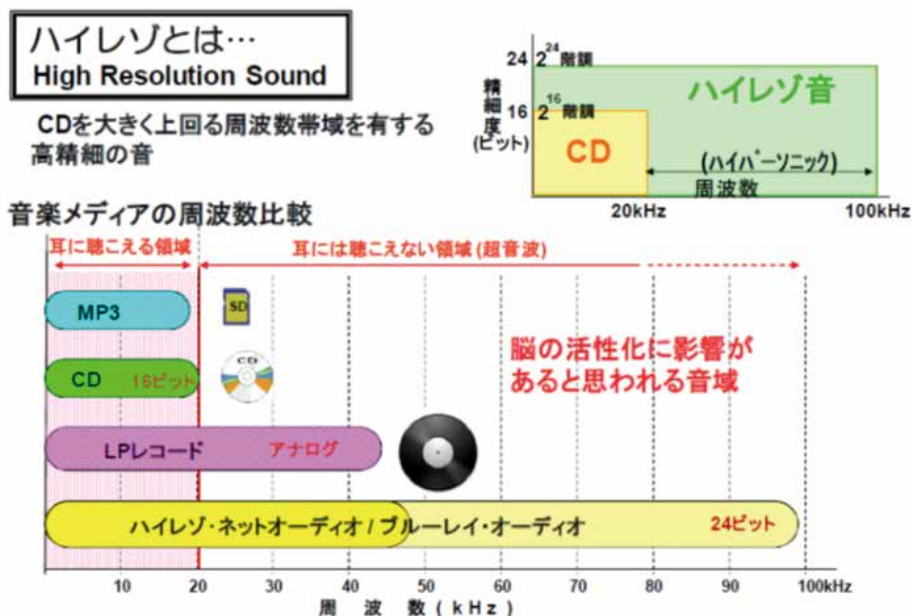
最後に、オオアサ電子の紹介を。私のオーディオの経験を活かして、ボランタリーで現在、支援をしているものです。もともとこの会社は液晶メーターのメーカーでした。リーマンショックでそのメーターの生産が中国に移されてしまい、200人の社員がいたうちの100人を泣く泣く切り、現在は独自デザインのスピーカーシステムやLED機器の開発、生産で何とか息をつないでいました。つい最近また液晶メーターがこの円安で戻ってきたので、そのうちの80人を取り戻した会社です。まだ赤字ですがエグレッタという円筒型の無指向性のユニークなスピーカーです。秋葉原のほうにも展示場がありますので、もし見かけられたらぜひ音を聴いてみてください。この会社と一緒に今、ハイレゾ対応のスピーカーの開発を行っています。

今紹介したような、中国地域の企業の活動の特徴を書いてみると、一つは県なり国なりの公的な助成金の上手な活用です。加えて、大学をうまく活用している。大学の工学部の先生と相当上手に開発している。それから、小さい割に将来を考えてエレクトロニクスへの取り組みが熱心です。3次元CADとCAMの活用というのはこういった会社の生命線だと思いますので、ここを上手にやっています。それから、研究会の活用です。これはわれわれが仕掛けるような大型の研究会から、例えば2次下請け、3次下請けの企業群でも研究会をやり、例えばそこに大学の先生を呼ぶとか、われわれを呼ぶとかというような、自発的な研究会と同時に、強制的な研究会を含めて上手に活用している。

面白いのは支援機関の複数活用というのがあります。支援してくれる所なら、県であれ、市であれ、国であれ、どこの支援機関でも支援要請に行く。支援機関はこの企業はうちの持ち物のよう顔をしていても、企業から見たら助けてくれる所は全部有効に活用している。私は、県の支援機関に参加した時から、支援機関も複数で手を組んで支援することを呼び掛けて活動を心がけました。広島地域は、市、県、国の支援機関が協力して支援をやっているのが特徴と言えます。

先ほど紹介しましたように、決して大きくない企業といえども、オンリーワンの技術を必ず何らかの形で持っている。これを持っていることによって、売り上げにどれだけ転換されるかどうか

ハイレゾ・サウンドの概要

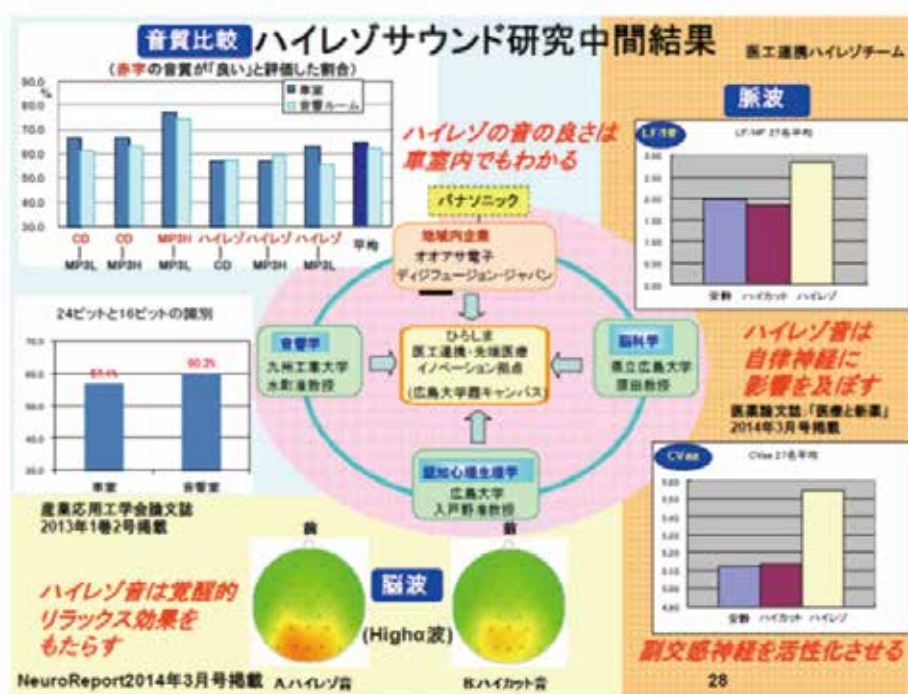


かの前に、勤めている人、社長を含めた企業の人たちの誇りにつながっていると感じる。それが最後にうまくビジネスにつながるともっといいということでそんな事例を一つ紹介します。

【ハイレゾサウンドシステム研究会】

1980年代、CDが、ソニー、フィリップスの2社と指揮者カラヤンとによって開発されました。CDディスク容量の限界から、耳に聞こえない音は不要といって、20KHZ以上をバサッと切っていました。われわれの研究会でもいろんなツールを使って測定してみると、確かに耳では聞いてないことは確認できました。しかし大橋力氏は2000年に、ハイパーソニックエフェクト現象と名付けた、耳に聞こえない高い周波数を含む音が基幹脳を活性化させることを発見し、この論文がアメリカの脳学会で正式に認められました。15年前にそれが認められたにも関わらず、まだ現在、ではどこでその音を感じ取るのかはまだ分からない。まだ分からないけれど、音質が良くなるということは多くのヒアリングテストで確認されつつある。この脳を活性化する音で、居眠り運転防止に役立ちそうとか、図書館で流したら図書館で勉強する人たちの効率が上がったという実験データも出てきた。その辺りの研究を今、地域を挙げて進めています。

上図では横軸が周波数です。これに示めすように、CDは人間の耳に聞こえない20キロヘルツ以上は完全に切ってあります。全くスパッと切ってある。それから、縦軸の階調というのは、デジタルにするときの音の刻みです。CDは16ビットという比較的荒い刻みで切ってあります。こ



れも当時のCDのデータ容量の制限と人間の認知能力から決めたものです。

最近になってCDの音は十分でないというのが分かってきたのです。聞こえないところを切ってしまった。自然界の音、例えば拍手の音なんかを周波数分析すると、100キロヘルツぐらいいまですうっと伸びています。あるいは鳥の声とか小川のせせらぎとか自然界の音は、間の耳には聞こえないが、20キロからずっと上まで伸びて音があります。それを切ってしまった帯域をハイパーソニックサウンドというのですが、それが人間の脳を活性化すること現象がありそうだというのが、2000年以降大橋先生以外でも報告されるようになりました。

それからもう1点、アナログのレコードがものすごく音がいいことも解析されています。CDが出て以降も一部の人が未だに言っています。私もそう思っています。どうも、耳に聞こえない周波数のみでなく、縦方向の精細度が効いているのではないかと！デジタルは階段状に分解した音ですが、最近ハイレゾという周波数も広く、精細度も24ビットで刻まれている音が出てきました。ハイレゾはCDよりも精細度も高く、周波数特性の広いものです。アナログレコードは32ビットあるといわれており、その観点ではやっとそれに近いものがネットの配信で、デジタルで、あるいはブルーレイに音だけ入れたブルーレイオーディオでハイレゾとして実現したと言えます。

ハイレゾサウンドが本当に人間にどんな効果をもたらすのかという研究を、音響工学を九州工大、生理学、心理学を広島大学、脳医学を国立広島大学と、この三つの大学と、われわれが支援している地域の医工連携拠点と地域の中小企業2社(オオアサ電子とデジフュージョンジャパン)が組んで、現在この研究開発を行っています。

【地域における企業支援の成功事例】

最後に地域における企業支援の成功事例として、自己紹介のところでお話した地域をあげたモジュール化開発によってダイキョーニシカワが大きく育ち、現在、売り上げが1300億の一部上場の大企業にまで育ちました。この表は中国経済産業局がまとめた成功事例の紹介です。

開発した一番大きな目玉はガラス代替樹脂です。これを自動車に全面的に使えたら、相当の軽量化ができて燃費が良くなります。産学官連携して何とか技術開発ができたのですが、最初に使ってもらうのはダイハツ、生産会社が滋賀県にできて、残念ながら中国地域ではなかったのが残念ですが。

新しいビジネスと200人の新規雇用が地域に発生します。地域に、といっても関西ですが！

ダイキョーニシカワは、スタート当時は中小企業だったんですけど、こういう技術開発が実って、一部上場の大企業に育っていきました。

ちょっと駆け足になりましたけど、地域の自動車関連産業支援の取り組みと、代表企業の事例を述べさせていただきました。以上でございます。ご静聴ありがとうございました。



第二部 パネルディスカッション

中小企業の進化と持続可能性を考える

司 会：村山 貴俊

パネリスト：武内 繁和，伊藤 澄夫，岩城富士大

折橋 伸哉，秋池 篤

村山貴俊（本学経営学部教授） 第二部のパネルディスカッションを始めます。

司会を務めさせていただきます村山と申します。よろしくお願いいたします。

講演だけで終わらず，その講演を基に専門的見地から議論を交わしていくというのが，経営学部の本シンポジウムの一つの特徴となっております。しかも，事前に取り決められた議論ではなく，講演に関連して設定された問題に関して徹底的に議論します。もちろん，うまくいく時と，うまくいかない時もありますが，そのようなスタイルでこれまでやって参りました。ですから，本日もそのように進めさせていただければと思います。

パネリストとして，先ほどご講演いただいた3名の外部講師に，本学より折橋伸哉，秋池篤が

資料1 問題意識

- 企業を取り巻く**環境は常に変化**している。緩やかな変化だけでなく、しばしば急激かつ断続的な変化も生じる。
- 企業が長期的に生き残るためには、自らの**能力や資源を進化**させ、環境変化に(事後的・事前的に)適応する必要がある。それは大企業も、中小企業も同じである。
- 進化を止めた企業は、自然界の動・植物と同じく**淘汰**の運命を辿る。
- 近時、学術面でも、企業が動的に進化する能力、いわゆる**ダイナミック・ケイパビリティ**(cf., Teece, 2009)に注目が集まる。
- 大企業には資源や資金で劣る中小企業であるが、進化能力に長け、激しい環境変化と淘汰の圧力を乗り越え、**逞しく生き残る中小企業**がある。今回は、その秘訣を探る。

(出所) 講演資料より。

加わり、計6名で討議を進めます。

第一部のテーマの表現を少し変えまして、『中小企業の進化と持続可能性を考える』というパネルディスカッション用のテーマを設定させて頂きました。

スライド（資料1）を使って、そのテーマの意味するところを簡単に説明させて頂きます。企業を取り巻く環境は常に変化しております。時に断続的かつ急激な変化が生じることもあります。企業が長期的に生き残るためには、その環境変化に合わせ自らの能力や資源を進化させていかないとはいけません。これは大企業も中小企業も同じだと思います。進化を止めた企業はどうか。自然界の動植物と同じように淘汰されてしまうでしょう。すなわち市場から排除されてしまうことになろうかと思います。

学術的にも、企業が動的に進化する能力に、近年、注目が集まっております。その代表的論者の一人として、カリフォルニア大学バークレー校のデビット・ティース教授がいます。彼は、その進化する力をダイナミック・ケイパビリティ、すなわち動態的能力と呼んでいます¹⁾。大企業には資源・資金で劣る中小企業ではありますが、むしろ進化能力に長け、激しい環境変化と淘汰の圧力を乗り越え、たくましく生き続ける企業があります。本日、社長にご登壇いただいた2社というのは、まさにそれら進化能力に優れた中小企業ということになろうかと思います。

今回は、激しい環境変化の中を生き残る秘訣、つまりダイナミック・ケイパビリティが何かということ、実務家の方々と学界の我々で考えていきます。

資料2 各登壇者ならびに各企業の位置について

今回の登壇者の位置づけ(敬称略)

購買側・岩城氏 ↓ 支援・岩城氏		自動車産業	電機・電子・精密産業	医薬・化粧品産業	飲料産業
	大企業	トヨタ、日産、マツダ、ホンダ、ダイハツ、富士重、スズキ、三菱自工、いすゞ、等	パナソニック、ソニー、東芝、日立、キヤノン、等	武田薬品、アステラス製薬、第一三共、資生堂、花王、コーセー、富士フィルム、等	コカ・コーラ、サントリー、麒麟、アサヒ、サッポロ、伊藤園、等
	中堅企業	ダイキョーニシカワ ヒロテック、JCS、等		武内プレス工業	武内プレス工業
	中規模企業	伊藤製作所	オオアサ電子		
	小規模企業	アカネ			

(出所) 講演資料より。

1) Teece, D.J. (2009) , *Dynamic Capabilities & Strategic Management; Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press. (谷口和弘ほか訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略——イノベーションを創出し、成長を加速させる力』ダイヤモンド社、2013年)。

さて、本日ご登壇いただいた方々の位置付けや役割を改めて確認しておきます（資料2）。武内プレスさんは、特に医薬業界とか飲料業界に向けて容器を提供しており、取引先は大手製薬メーカーやアルコール・ソフトドリンクメーカーとなります。伊藤製作所さんは、自動車産業の中において自動車メーカーや大手部品メーカーに自動車部品を直接・間接的に供給しております。武内プレスさんと伊藤製作所さんは会社規模が違います。武内プレスさんの従業員数は700名、伊藤製作所さんが100名を切るということになりますので、前者は中堅、後者は中規模という分類が可能ではないかと思えます。

あと、岩城さんのお話の中に出てきた会社についても、スライドに書いておきました。東証一部上場を果たしたダイキョーニシカワさん、こちらも自動車部品を造って自動車メーカーに供給している会社です。規模は伊藤製作所よりかなり大きい。ただし大企業とは呼べず、中堅企業という位置付けになろうかと思います。アカネさんは、同じ自動車部品で、逆に伊藤製作所よりも小さい。小さいですが、プレス加工をやりながら、生産技術の開発にも取り組んでいるという会社です。

岩城さんは、どういう立場にあるかという、マツダさんにおられた時は、部品メーカーや資材メーカーから部品・資材を調達する立場であった。マツダさんを退職後は、その部品を造る会社、特に中国地方の会社を中心に支援してこられた。このように皆さんそれぞれ立場が少しずつ異なります。こうした違う立場から同じ問題について一緒に議論していきます。

第一の論点として、学生諸君にはやや難しい話になろうかと思いますが、技術のことについて考えてみます（資料3）。つまり企業が生き残るために、いかに技術が重要かと。ただしその際、技術というものを、製品技術と生産技術に分けて考える必要があります。自動車メーカーなどは

資料3 論点1について

- ・ 論点1 生産技術について考える。生産技術の重要性をどのように考えれば良いか？
とりわけ、生産技術の中でも川上（金型、工程設計、素材加工）にある工程や技術を保有することの必要性や優位性をどのように考えれば良いか？

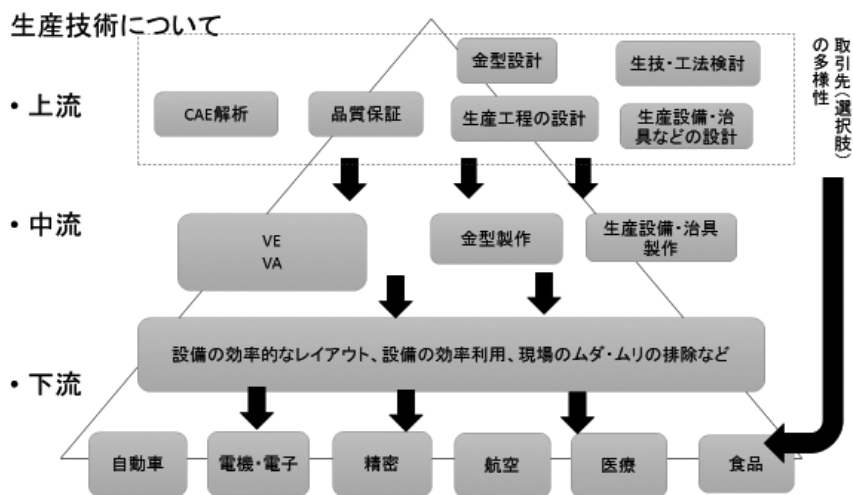
- 伊藤製作所 順送り金型設計・製作を中核能力とする。ただし量産が収益力の源泉。
- 武内プレス工業 金型設計、生産設備設計・製作、工程設計（プレス、塗装、乾燥の複合工程設計）。工程設計力は特筆に値する。
- オオアサ電子 硬質ガラスを切断する加工技術。
- アカネ 社長自ら焼結技術を独自開発。特許取得。

〔板鍛造、細穴加工など高度なプレス加工技術、競争の少ないポジションを取る。
ボトル缶の生産技術の特許を持ち、大手製缶メーカー（海外メーカー含）からもライセンス収入。
硬質ガラスを切断する加工技術を活かすスマホ向け保護フィルムを大手電機メーカーに新規供給。〕

- 購買する側の大企業は、中小企業が保有する生産技術の優位性をどのように見ているのか。支援する側は、生産技術のより有効な活用法を、どのように指導・支援するのか？

（出所）講演資料より。

資料4 生産技術についての1つの考え方



(出所) 講演資料より。

生産技術と同時に製品技術についても考えていく必要がありますが、中小企業さんの場合は、どちらかというメーカーから発注された部品や製品を自らの生産技術を使っていかにうまく造るかというところで勝負していますので、今回は生産技術の方を重点的に議論していきたいと思います。

では、生産技術とは一体何かというと（資料4）、生産設備や機械だけでなく、設備や機械を取り囲む様々な活動を含みます。川上の方で金型を設計したりとか、あるいは部品の解析をしたり、あるいは金型を試作・製作したり。あるいは武内プレスさんのように生産工程も設計する。そして新しい作り方や形状を提案するVAやVEなど、先ほど岩城さんがお話ししていたような活動も含まれます。もう少し下流のところでは、生産の良い流れをつくるために現場でのムリやムダを取り除く活動。このように生産技術というのは、かなり幅広い内容を含みます。

そこで最初の質問ですが、既にご講演の中で各社の生産技術についてお話を頂きましたが、改めて内容を整理するような形で、生産技術が自社の生き残りに、どのような意味、さらに重要性を持っているのかを教えてください。岩城さんには、少し視点を変えて、大企業、つまり部品を買う側の会社が中小企業の生産技術をどのように評価するのか、さらに支援する立場からは、生産技術の有効な活用法をどのように指導しているのか、これらについて意見を出していただければと思います。

それでは、最初に伊藤さんに、自社の生産技術の特徴やこだわり、あるいはそれらが競争優位にどのように貢献しているのか、少し大きな質問になろうかと思いますが、お答えいただきます。よろしくお願いします。

伊藤澄夫 当社社内では生産技術という言い方ではなくて、打ち合わせ会とか部門長会議として、品質ならびに生産技術について協議しております。そこで、社内の技術の打ち合わせを行っています。例えば設計から金型ができるまでの部分は、現場で対応することになります。新しい製品図面をお客さんから頂いた時に、生産技術に関わる仕事を真剣に進めていくことになります。

例えば、昭和40年（1965年）のスタートから20年経った1985年以降を見てみますと、それまでの20年間の技術の蓄積を活用しながら、発注側から頂いた図面について、当社で、やりやすい方法とか、安くできる方法とか、品質の管理がしやすい方法、あるいは材質を変えてとか、あるいは形状を変えることで材料の歩留まりが非常に良くなる方法を必ず検討してきました。現在まで50年間で約8,700型ぐらい作ってきました。プラスチックとかダイカストは一切なく、全てプレス金型、順送り金型という自動プレスの金型のみで特化して技術を磨いてきました。その豊富な蓄積を思い出しながら、類似の部品の注文があった場合、10年、20年前の設計図面をもう一度広げて過去の技術と比較して、そこから必ずお客さんに何かを提案する。安くなる方法、品質が安定する方法、材質については安い材料を提案する。同じ材質でもお客さんから1.2ミリで注文があっても、強度を工夫して、この辺りにリードを付けることによって0.8ミリでも当社の計算では耐久力が出せると思いますが、いかがでしょうかと提案する。

そういうことをやりますと、お客さんの購買担当ではなくて、むしろ技術担当の方に喜ばれます。伊藤製作所に発注すると色々と提案してくれるから、次の製品設計に役立つと喜ばれます。購買の方に行ってお付き合いをすることも大事ですが、むしろ生産技術の打ち合わせ会による提案でお客さんに強烈なインパクトを与えていることが、現在の比較的好調な受注につながっていると思っています。

村山 生産技術それ自体というより、それを支える、もちろんそれらも生産技術の一部といっても良いのですが、むしろ過去の経験や、さらに川上にある解析する能力とか、試作した部品を評価する能力が重要であると。人に蓄積されている経験であったり、アイデアであったりが、価値を生み出すというか、利益の源泉になっていくという考え方でよろしいのでしょうか。

伊藤 そうです。また、打ち合わせ会のメンバーの構成にも配慮しています。まず営業の者ですが、彼らは金型で7、8年経験したり、設計も少し経験したりして、一応技術のことが分かる者が担当しております。営業の者が打ち合わせしてきたものを持ち帰り、社内で打ち合わせします。

そこでは、まず現場で金型をやっている責任者を呼びます。それから、当然、この受注について金型の設計をするので、その担当者も必ず呼びます。また若い金型の設計者は、色々な話に関わることで技術が身に付きますから参加させます。あるいは2年、3年前に現場に入った、高校を卒業してまだまだ技術が十分に分かってない者も時々呼んで、技術とはこういうことであると教えるようにしています。お客さんから頂戴した製品図面を基にして生産技術の会議をする時間は、技術を継承する教育の時間にもなります。社長や、長く経験を積んだ専務が当社を退社したら、一気に技術が下がるという可能性も十分にあります。ですから、こういう所に色々な社員、若い社員、中堅社員、立場の違う、例えば品質管理の者も入れたり、さまざまな立場の人たちを入れ

たりします。一見すると、沢山の者で打ち合わせするから、時間が無駄ではないかと思えるのですが、技術継承を考えれば、そういった無駄な時間と思われる時間を分かち合うべきだと考えております。

村山 ありがとうございます。次、武内さん、ご意見を頂けますでしょうか。

武内繁和 先ほどのご報告でも申し上げましたように、当社の場合は製造設備も社内である程度できるため、急速に伸びている市場を押さえることができました。あと技術的なことで言いますと、先ほどの企業案内のところでも、エアゾール缶にもいろんな、変形加工であるとか、表面加飾だとか、通常の単なる円筒形の缶以外のものに関して、いろいろな会社さんにいろいろな提案をしてきました。普通のものに若干の機能を加えたもの、あるいは表面を少し工夫したものなどの提案をしたりしております。

そして、伊藤さんがおっしゃられたように、購買部門だけと話をしていると、結局、行き着くところは値段だけの話になってしまうわけですが、その前の製品企画、製品開発、お客さまのそちらの部門と直接やりとりすることで、まず受注を確保することができる、そしてまた他に出されないことで、無駄な価格競争を回避することもできると考えております。

村山 生産設備を造れるようになったキッカケというのは、海外から買っていた設備のメンテナンスが受けられないので、自分たちでメンテナンスをやりましょうという、ある意味、危機的状況の中で設備を造る能力を身につけていったということがありました。では例えばリシール缶といわれる製品を作る時というのは、メーカーさんから、こういう缶を作りたいという話を聞いてから設備を整えていくのか、次の質問とも若干関係してくるかもしれませんが、少し先読みして武内さんの方で設備を準備しておいて、こんな製品ができますよと持っていくのか。製品と設備の順序関係は、もちろんそれぞれの製品で違うとは思いますが、どのようになっているのでしょうか。

武内 物にもよりますが、こちらでできるようになってから提案するものもありますし、リシール缶に関して言うと、先ほども申し上げましたように、ペットボトルがターゲットになりますので、お客さまからも缶でもリシールできればなという声があり、ペットボトルには入れにくいものもあるわけですね。例えば中身が光に弱いとか、透明だと見てくれが悪いので隠したいとか。金属でリシール性のあるものにしたいというお話もあり、こちら、こういうストレートの飲料缶をだんだん絞っていくという加工は、簡単なようで意外に難しい技術なのですが、それまでにエアゾール缶の方でもっと軟らかい素材で同様の加工技術を蓄えておりました。飲料缶用は硬いアルミ合金になるわけですが、そちらでもどうにか加工できる生産技術を確立したということになります。

あと日本的な特徴といいますか、海外の設備を買ってそのままじゃなかなか駄目な事例があります。よくある話ですが、日本の場合、例えば雑誌を買う場合に一番上のものは取らないですね。何となく2番目、3番目の人が触っていないものを取る。日本人は意外に細かいところにこだわるということがあります。容器に関しましても、欧米の場合は、ある程度量産するものは、それに

応じた確率で不良品が交じるのが当然という考え方ですが、日本の場合は、一つ買って、その一つが不良品であれば、100パーセント不良品だという言い方をお客さまがよくされます。1億のうちの1個であっても、場合によっては駄目だと言われるお客さんもいます。欧米から買った機械を並べただけでは対応できなくて、その間に検査装置を付けないといけないということもあり、それら検査装置も社内で開発して付けるということもあります。

村山 分かりました。ありがとうございます。

あと、メーカーさんが例えば、リシール缶を武内さんにできないかと話を持ってくる時というのは、メーカーさんは、武内さんならできそうだと考えているのか。エアゾール缶で絞りの加工をやっているのをそれを応用したらできそうだと、ある程度の当たりを付けて話を持ってくるのですか。次の岩城さんの話にも関わってくるので、そこを話の連結点にしたいと思っておりますが、いかかでしょうか。

武内 その可能性は確かにあると思いますね。逆に大手製缶メーカーさんは、ほとんどが海外から設備を買ってきただけでやっておられます。なかなか新しいことに取り組めない会社さんもありますので、武内だったらちょっと新しいこともやってくれるかなといった社風もあって声を掛けて頂いたのかもしれませんが。でもすぐにできることではなかったのも、何年か掛けてやらせていただいたということです。

村山 買ってきた設備だけではなく、自分たちで設備を造れる能力があるからこそ、あそこだったらやってくれるだろうと。つまり設備を自分たちで造れる力が仕事を呼び込んできた、という言い方ができるかもしれません。

それでは、次に岩城さんには少し視点を変え、購買する側、購買するといっても岩城さんの場合はエンジニアとして購買に関わってきたということになると思いますが、中小企業の生産技術のどの辺りを見ているのか、ということをまずお聞きしたいと思います。

岩城富士大 その前に、自動車の部品は、非常に雑ぱくに言うと、70パーセントが購入品です。30パーセントはカーメーカーが内部で作っている。70パーセントの購入品には二通りあって、一つは承認図という、いわゆる東京大学の藤本先生が言う承認図方式。これは、1970年代に自動車がモータリゼーションでものすごく売れ出して、カーメーカーが全部を設計できなくなったので、サプライヤーさんに設計を任せると。だから、カーメーカーは仕様書だけ出して、あとは承認図としてサプライヤーが提案をするというタイプ。どちらかというと大手の企業にはこの承認図方式を用います。それから、あと貸与図といって、カーメーカーが設計をして、これをあと上手に作ってねといって部品メーカーさんに渡すタイプ。どちらかというと中小企業さん向けにはこちらが多い。ところがカーメーカーもやるのがたくさん出てきて、その中で環境や安全に手を掛けたいので、悪い言い方をすると他の部分で楽をしたいので、1990年代になると、特にアメリカを中心にフルサービスサプライヤーシステムというやり方が出てきます。口の悪い人はフリーサービスサプライヤーとも言っているのですが、何でもサプライヤーにやってもらう。絵だけを渡して、あとは全部やってねと。ところが、これはやり過ぎて、GM、フォード、クライスラーが一時没

落する一つのきっかけになります。

カーメーカーが共通して思っているのは、自分の知恵の足りないところ、あるいは工数が足りないところで何とかサプライヤーからの提案が欲しいと。そういうことで共通点に着目すると、提案力がないと生きていけないということになります。ただ最近、特にトヨタさんがハイブリッドの部品でやり始めたのですが、外部の提案ばかりに頼っているとカーメーカーが、要はやらせ屋だけになるので、自分に技術を残すため、もう一度自分たちで図面を描いて設計することを始めました。特に技術的に重要な部品については自らで設計し、生産もしてみる。だから、トヨタさんには電子生産技術部というのがあります。普通、カーメーカーは電子部品の生産技術を持っていませんが。だから、外に一度離れた技術が、あまりにも離し過ぎて自分に技術がなくなる、あるいはコストが見えなくなるということから、最近はサプライヤーさんに提案をもらうと同時に、カーメーカーも自分で設計をするという動きになっています。とはいえ、全部の部品の設計をカーメーカーができるほどに、人間はいないし、能力もないので、サプライヤーの立場で言う、いい提案ができることが重要になる。図面をもらったとしても、それに対してカウンターでいい提案をしていく。あるいは、ラフな仕様書だったら、具体的にカーメーカーが胸落ちする提案をするという能力を付けてもらう必要がある。そういう能力を付けるというのが本当の意味でのフルサービスサプライヤーですね。実は、カーメーカーの方に認定という仕組みがありました。こういう図面を渡したら確実に良い提案をくれるところを認定するということを一時していました。

村山 以前にもお聞きしたことがありますが、良い提案をするために、本日の岩城さんの講演のテアダウンとも関連するかと思いますが、現行の部品を徹底的に解析して問題点を洗い出すことが重要になるといいます。岩城さんが以前におっしゃっていたのですが、確かトヨタさんでいうと、提案図の左側に現行の問題点の分析、右側に新しい提案を書き込む欄があり、右側の提案より、むしろ左側の現行部品の問題点の分析の方を見るのだという話があったと思いますが、その辺りを少しお話し頂けますか。

岩城 先ほど言った通り、マツダは、FFの最初ファミリア、真っ赤なファミリアといわれたファミリアのときにクジラ作戦というのをやりました。クジラというのは、若い学生さんにご存じないですけど、肉も食べるし、油も肝油にするし、尻尾もオバイケとして食べる。徹底的にしゃぶりつくしますよね。ですので、競合他社の部品を徹底的にベンチマークした上でVEを加えて新しいものを作るという活動を当時からマツダはやっていた。ところが、地場の中小企業さんを連れてトヨタさんに展示会に行ったときに、トヨタさんが同じことを言われました。現在の部品に対して新しい提案ですよと言って、普通は新しい提案を一生懸命書きますよね。でも、トヨタさんは、そこは見ない。左側にある現在の部品の分析能力で、会社の能力は分かるということです。ですから、そっちを熱心を書いて欲しいと。そこを十分に書けていないところに、新しい提案ができるのかと言っておりました。

同行したある財団の人が、地域に高輝度白色LEDをやっている会社があるので、この企業を

展示会に連れて行ってもいいかと尋ねたら、もうレクサスには高輝度のLEDを使っていますと言われました。その提案が、高輝度としてどれほど良い提案かを説明してくださいと言われました。それに対して支援センターの人が、私は専門家ではないのでと言ったら、そんなことで支援ができるのですか、とトヨタさんに言われたそうです。だから、現在の部品が良く分かった上で、それをただ置き換えるだけでは駄目なのです。それが将来どう動くから、こういう提案はどうですか、ということが要求されているのだと思います。

村山 伊藤さん、自動車業界にいらっしゃるの、その辺りのトヨタさんの調達の見方というのは、いかがでしょうか。伊藤さんの会社は、トヨタさんと直接取引しているわけではないので、例えばトヨタグループのデンソーさんなどの調達と、例えばホンダ系のTier 1 とを比べたときの違いなどはありますか。

伊藤 最近、製品を安くするための一環としての共通部品化という動きが出てきております。もちろん、これはずっと前からやっておりましたが、共通部品化して安くしようという掛け声の割に、なかなか進展していなかった。しかし最近になり、やっと本格的に進められるようになっていきます。先ほど私がシートリフタークラッチという部品を95万個生産していると言いましたが、2種類の部品で、三菱さん以外の全メーカーさんが、もちろん全車種ではありませんが、ある車種には使っていただいているということです。これは、今までなかった話です。

もう一つ、なぜ共通部品化が良いかというと、普通、一つの車は大体1万台前後しか出ません。だから、例えば安全ベルトの部品も全部別々で作っていたら、1万個作って、次にまた型を替えて1万個で作ってと、無駄なことをしなくても良くなります。ベルトなんていうのは3種類か4種類あれば十分だと思われま。しかし、1万個掛ける10種類で10万個になりますね。いくら安くても大体順送り金型というのは1型で200万とか300万掛かりますから、10型作ると2,000万か3,000万円になります。段取り替えも10倍になります。1回の段取りで10万個作れば良いものが、1万個であれば10回段取り替えをする必要があります。だから、共通化することで安くなりますから、われわれが新しい仕事を受ける場合、共通化された部品は非常に魅力的です。

例えばMIRAIだけに付く部品とか、プラグインハイブリッドのバンタイプとか、4WDタイプしか付かない部品というのは余り魅力がありません。でも、魅力がないといっても依頼が来たら受けないといけません、なるべく数の多い仕事の情報を取ということを熱心にやっております。ただし、もし不良を出してしまうと、リコールの数が一気に世界中に広がりますから、300万個とか400万個のリコールになります。

リコールになったとき、例えば当社が安全ベルトでリコールを出したとします。その一式が1,000円としますと、うちの部品は20円か30円ですね。それを伊藤製作所が悪いから1,000円弁償しなさいとは、まずお客さんには言われません。トヨタさんでも、デンソーさんにしても、マツダさんにしても、Tier 1 がやったことTier 2 がやったことに対して、金額とか、その率を見て、しかも会社が倒産しないように考えて頂けます。とはいえ、まあ良いよと甘えさせると悪い癖がつきます。反省しないと駄目だから、罰金として200万を払ってくださいと。

実際は、お客さんの方では1億、2億掛かっているというケースも結構あります。しかし不良を出して、Tier 1、Tier 2、Tier 3が損害賠償によって会社が倒産するということはないとは思いますが、不良品を出しますと今後の受注にも大きく影響してきますから特に数の多いものについては余計に神経を使い不良を出さないよう心掛ける必要があります。

村山 部品の共通化という部分は大事な話なのですが、本日はそこを深めることはできないのが残念です。共通化というのは昨今重要なトピックになっていますので、われわれ研究者としては、そのお話をさせていただけたのは大変うれしいことです。

それでは秋池先生、本日は学生も参加しているので、今までのお話を学問的に少し整理して、学生にも分かるようにご説明頂けないでしょうか。

秋池篤（本学経営学部助教） 経営学部で、経営戦略論を教えております秋池と申します。

本日のお話、多岐にわたっておりまして、うまくまとめ切れるかどうかというのは分からないのですが、私なりに今のディスカッションおよび、その前の発表等を含めてまとめさせていただきますと思います。

今、岩城様のお話の中で、サプライヤーとしてメーカーに売り込みに行くときに、良い提案をしないといけないというお話があったかと思います。中小企業であっても、与えられたものをやるだけではなく、自分たちから提案していくということが重要な能力になるのではないかと思います。そのときに、本日ご講演いただきました2社のお話を振り返ってみますと、両社とも良い提案ができる能力がしっかり社内に構築されておられると感じました。

昨日、経営戦略の授業で、内部資源や企業的能力というのが大事だよというお話をしました。そのときに能力が本当に企業にとって持続的で重要な能力になるかどうかというのを分析するためのフレームワークとしてVRIOフレームワーク²⁾があるという話をしました。これは教科書レベルの話で、あまり議論が深まるかわかりませんが、整理の意味で少し紹介します。

VRIOフレームワークというのは、おのおのの観点の頭文字を取ってVRIOといいます。Vは、そもそもその資源・能力が企業にとって価値があるかどうかということを言っています。Rというのは、その資源・能力が稀少かどうか、他の企業が持っていないかどうかということを指します。Iというのは、稀少性がある資源・能力を他の企業がまねしようと思ってもできないかどうかという模倣可能性を指します。模倣可能性が高いと、すぐ模倣されてしまいますが、その模倣可能性が低い、なかなか模倣できないというと、企業にとって持続的な資源・能力だよということになります。Oは、それが組織的にちゃんと支援できるような形になっているかどうかということになります。そういう形で言うと、両社とも非常に高いパフォーマンス、利益率を誇っておられるということで、いい提案ができる能力というのが経済価値につながっておられるのかなと思います。

稀少性で言いまして、先ほど伊藤製作所様のほうでは、こういうことができそうだと声を掛

2) VRIOフレームワークは、Barney, J.B. (2002) *Gaining And Sustaining Competitive Strategy 2nd edition* New Jersey: Pearson Education（岡田正大訳（2003）『企業戦略論』ダイヤモンド社）などで紹介されている。

けてもらえるという話がありました。武内プレス様のほうでも、できるかと思って製缶メーカーの方が声を掛けてくれるということでした。これはその企業しかできないと思ってメーカーさんも声をかけているということで、この良い提案をできる能力というのが稀少であるというふうに解釈できるかと思います。

そして、そういう提案できる能力というのを他社が模倣しようとしても難しいものがあります。伊藤製作所様で言えば、社員の方々が非常にモチベーション高くやっておられ、育成する仕組みとしても、中堅の方と若手の方と一緒に勉強会や打ち合わせ会に参加してもらって運営なさっているということで、こういったものはなかなか他社に真似できないことだと思います。武内プレス様でも、設備を内製しておられるということでなかなかそういうところは他社にも単純には模倣できないものです。以上をまとめると、今回お話して頂いた2社は、他社に模倣できない持続的な競争優位をもたらす良い提案ができるという能力を構築されていると感じました。取りあえず、まとめとしては以上になります。

村山 今の話の中で特に重要だと思ったのは、生産技術といっても、独自の生産技術でなければなかなか仕事が取れないということですね。もう一つ、この生産技術の重要性というテーマに関連し押さえておくべきことは、生産技術というのは、それこそ機械をどこからか買ってきて動かせば、いい製品ができるとか、いい提案ができるというわけではない、ということです。その生産技術に関する長い経験、あと人材の育成、こういう補完的な部分をきっちりやらないと、いくら優れた生産技術を持ってきたって、いい製品やいい提案は実現できないということを、学生の皆さんには学んで頂きたいと思います。

それでは第二の論点に参ります（資料5）。質問は後でまとめて受けます。最初に全ての論点

資料5 論点2について

- ・ 論点2 環境の変化をどのように感知(sensing)するのか？ 感知する力をどのように磨くのか？ 競争力そして危機管理といった観点から、学術的にも感知する力が注目されている(cf., Teece, 2009)。

- スタティック(静態的)な感知力→現状の取引先(大手メーカー)のニーズや情報を、どこで、誰が、どのように得るのか。より具体的に知りたい。
- ダイナミック(動態的)な感知力→新たな製品、最先端の生産技術、新たな市場(海外を含む)といった未来の変化・進化に重要となる情報を、どこで、誰が、どのように得るのか。より具体的に知りたい。
- 支援および購買の立場から、変化の感知に優れた企業(あるいは経営者)の特徴とは。

(出所) 講演資料より。

について議論させていただければと思います。

生き残り、そして進化していく際に非常に重要になってくるのが、環境変化をいち早く感知する、センシングだといわれます。つまり、他社よりも早く環境変化を察知して、それに備えていく。その入り口ともいべきセンシングという能力が、進化と生き残りのために重要であるとティース教授も言っております。二つ目の論点はこのセンシング、つまり変化を感知する能力について議論してみます。

今回、実務家の方が来られているので、理論的な話というより、むしろ実際にどのようにして新しい情報や環境の変化を、どのような場で、誰がどのようにして得ているのか。そこを具体的にお語りいただくことが、われわれにとって非常に有益だと考えました。

ここでは感知力を二つに分けさせていただきました。静態的な感知力と動態的な感知力と。静態的な感知力というのは何かというと、現行の取引先のニーズや情報をどのようにして持ってくるのか、取ってくるのか。もう一つの動態的な感知力は、将来に向けたもので、新しい製品や最先端の生産技術の動向、あと新しい市場に関する情報などを感知する力です。こういう未来の情報、未来の変化の予測に繋がる情報、未来の変化の理解に繋がる情報を、どこで誰が、どのようにして得るのか、獲得してくるのかということ。それぞれについて、お話ししたいです。

あと、岩城さんには、支援や購買という立場から、あるいは大企業側の立場から、変化をうまく感知する中小企業の特徴とか、あるいは経営者の特徴などについてお話しいただければと思います。

では最初に伊藤さんからお話をいただきたいと思います。できるだけ具体的にお話しいただけると助かります。

伊藤 質問の範囲が非常に広いので、順次説明しますと、私は自分の性格がひねくれているとは思いませんが、皆さんが思っているのとは逆のやり方をしうまくいったことが結構あります。それを二つ、三つ、話します。皆さんもそうだと思いますが、例えばこの服はいいよとか、こういう仕事をやったら儲かるよとか、流行というものがあって、皆がそうするから私もそうすると考えるのが日本人です。これは海外に行くとよく分かります。なぜ日本人は皆が一緒のことを考えるのだろう。例えば、戦争法案だと民主党が言うと、半分以上が戦争法案だと言う。それについて私はちょっと首をかしげています。それは日本の文化、島国文化といたら良いのか、海外と陸で接してないからこうなったと私は思っているのですが。

では、海外はどうかといいますと、例えば、アメリカでもいいし、シンガポールでもいいのですが、学生さんが喫茶店に入りましたと。喫茶店に入って5人の学生さんが、「あなたは何食べる?」「シュークリームとコーヒーです」「私はコーラとトーストをもらいます」「私はスパゲティをもらいます。」次の子はスパゲティが欲しかったのに、前の人がスパゲティを頼んだので、私がスパゲティを頼むのはちょっと面白くないので他のものを頼むと、こうなります。一方、日本人は、「ホットコーヒーです」「あなたは?」「私もホットコーヒーです」、前の二人がホットコーヒーなら「じゃあ私もホットで」と。これが日本人です。

だから、私は、自分のビジネスではこれはやめようと思います。トヨタ生産方式の考え方では、稼働率を80パーセント以上に上げないと儲からないと言われています。ああそうか、それでは、稼働率を4割に減らしてやってみようかとトライし、実際に成功しました。あるいは、フィリピンに来年末に550坪の新しい金型工場が完成します。金型專業では厳しいという話は、それこそ30年、40年前からいわれております。仕事のあるときはある程度稼げるのですが、仕事がない時もあります。ですから、1年間のうちの10カ月ぐらいで年間の採算を合わせるような単価でないと本来やっていけない。しかし、お客さんから、そのような単価は絶対に頂けません。金型工場は儲からないと皆さんがおっしゃるから、では、当社では金型の専門工場を増設しようと考えました。日本でやると採算が少し合わないの、フィリピンの方につくりましょうと。皆さんが金型は採算が合わないとおっしゃるから、ではフィリピンで採算を合わすよう努力しようと考えております。

つまり、アンテナを張って、情報を取って、皆さんと同じような情報を取って、それに対していち早く自分が先手を打つ、これももちろんいいと思います。皆さんがやった後でしばらく過ぎてからやろう、これはビジネスとして余り良くないと思います。だから、アンテナを張り皆さんよりいち早くやるか、あるいは皆さんがやってしまってから、それとは逆の方向でやってみる。皆さん逆の方向はほとんどやりませんので、逆にやることにはプラスの効果が結構あるのではないのでしょうか。これからも逆のことやると。逆のことに加え、もう一つはこれまでなかったことをやる。

学生さんは、マシニングセンタという機械を知っていますか。1980年代からマシニングセンタが流行って、ATC、ツールが自動で切り替わり、ドリルからエンドミルに替わり、それからタッピングでねじを立てる。コンピュータのワーキングデータを替えることで、いろいろな加工が自動で行えます。当時、ツールの数は30本もあれば十分だといわれていました。40本なら多過ぎると。それを聞きまして、40本で多過ぎる、そんなことないだろうと。このプレートと、このプレートをやろうとすると、おそらく80本ぐらい要るだろうと考え、私は100本のツールを作ってくださいと言いました。するとマシニングセンタのメーカーさんには、「伊藤さん、このプレートを作るのに15本しか要らんのに、どうして100本要るんですか」と言われました。このプレートは15本で済みますが、例えば次のプレートを載せた場合はツールを取り換えないといけませんとメーカーの常務さんに申し上げました。取り換えると必ずミスが発生しますから、夜間無人運転ができないことになります。このプレート、このプレート、このプレートに取り換えてもツールの切り替えが一切必要のないようにと計算していったら100本必要になりました。83年当時、日立精機が特別設計でそれを作ってくれました。

だから、夜間無人運転は絶対にできないといわれていた時代に、だったらやってみようと考えました。長いツールとか、太いツールとか、短いツールとか、回転を間違っただけでも全て品質事故につながります。ツールの取り替え時の人間のミスが一番怖いのです。だから皆さんがやっていることと逆のことをやる、あるいは皆さんが全くやっていないことをいち早くやる、これらをうまく絡めると、結構ビジネスはうまくいくことがあります。

村山 非常に面白いです。人とは違うことをやる。今、私は伊藤製作所さんの論文を書いておりますが、伊藤製作所さんの経営を一言で語れといわれたら、人と違うことをやる、あるいは常識に反することをやる、ということになるだろうと思います。それを経営学的な用語で表すと、つまり独自性となります。独自性により、競争のないところにポジショニングできるので高い利益率が取れるということになるわけですから、先ほどの伊藤さんの意見は非常に重要だと思いました。

それでは武内さん、よろしくお願いいたします。

武内 先ほどのスライドに示された観点から言うと、まず既存の取引先には、営業マンが顔を出し、また先ほどお話しがあったように設計部門、新製品開発部門等にもコンタクトが取れるようにする。ただし、ご用聞きのように、何かありませんかでは全く芸がない。つまらないものでも開発したものを提案させてもらうことによって、逆に向こうから、それだったらこういうものを作ってくれないかみたいな要望を引き出す。そういう道具と申しますか、話題づくりのために何か新しいものを持っていき提案する、ということが必要になると思います。あと、以前は、結構海外に行き、海外の見本市を見て新しいものを探したり、海外のそれこそ化粧品展なり、スーパーマーケットなりを、小まめに見るということもやっていましたが、そういう取り組みは徐々に減ってきました。

日本がデフレ経済となり、新しい付加価値を付けた製品を提案してもなかなか受け入れられなくなり、とにかくコストダウンしてこいと、安いものを提案しろという傾向が強くなり、最近少しつまらないなと思っていました。しかし逆に、ヨーロッパでは、いわゆる模造品対策という考え方が出てきました。模造品対策として変形缶のようなものを取り入れるという動きです。製缶メーカーの中でも技術力がないと対応できないような缶を発注する、という流れが出てきております。またアメリカの方では、もともと瓶からそのまま飲む習慣があったところに、日本でいう地ビール、いわゆる相対的に高価格で売れるプレミアムビールをアルミの口元が細いボトル缶でラップ飲みをするという動きがありました。日本でもそれができないかということで当社でもそれを作ってお納めしましたが、ボトル缶からそのまま飲むというのは日本では定着しなかった。そういった意味で、日本とアメリカ、ヨーロッパと、それぞれ異なっている部分があるのかもしれない。

村山 海外の容器トレンドの情報は、具体的に、どこから取られるのでしょうか。例えばタイの工場から入ってくるのか。あるいは、日本国内で、例えば見本市などで取ってくるのか。どういう経路から、海外の缶や容器のトレンドが入ってくるのでしょうか。

武内 一般的に、業界紙がアメリカにもヨーロッパにもありますので、それらは定期購読しています。あと先ほど申し上げたように、ヨーロッパなりアメリカで見本市があれば、そこに人を派遣して、合わせて地区のスーパーなど小売店も視察します。タイの子会社のほうが欧米ユーザーとの取引が多いので、タイの子会社から欧米の動向を聞く、そういうケースもあります。

村山 ありがとうございます。

岩城さん、それでは立場を変えて、購買・支援の立場から、変化の感知に優れた、あるいは感

知した後の読み取りに優れた企業さんや経営者の特徴について、ご意見を頂きたいと思います。

岩城 その前に、さっき伊藤さんが言われたように逆にやってみる。これは結構、真理でありまして、一番有名なのは、ノーベル賞を受賞したエサキダイオードを開発した江崎さんの事例です。良いダイオードができない。純度をどんどん上げて改善できない。そこで思い切って不純物を入れてみたら特性が非常に良くなった。

最近の話で言うと、マツダのSKYACTIVが同じです。ガソリンエンジンというのは、大体圧縮比が10ぐらいです。それ以上に上げるとノッキングが起きて、燃費も動力性能も悪くなる。だけど、それは本当かと。10を11では駄目かもしれないが、思い切って14にしてみようと思ってみた。ディーゼルは逆に圧縮比が20で、それについても17～18が下限といわれていたのを思い切って下げてみた。14にしてみた。すると思ったほど悪くない。しかも、NOxがすごく減った。結果として両方、圧縮比が14になりました。ガソリンエンジンとディーゼルエンジンが全く同じ生産ラインでできる。それも、先ほど出てきたマシニングセンタじゃなくて、汎用工作機で作れるようになったと。私も長いこと車をやってきましたが、あのラインを見てびっくりしました。ものすごくシンプルで。

さきほど言われた静態的な状況を見るのは、ベンチマーキングがすごく役に立つ。ところが、ベンチマーキングは、言い換えると過去しか見られません。将来は見られません。ですから、将来をどう見るのか、という問題があります。普通に考えれば、論文とか、特に特許を調べることが重要です。特許というのは、相当先のことを表すので。ただし、これは、当たるも八卦当たらぬも八卦、ということになる。もう一つは先ほどありましたが、何でも逆にやれば良いということではない。駄目になる場合は多いのです。ですが、成功の臭いを嗅ぎつける人がいます。例えば大学の先生あるいは企業の中にも、とんでもないことを言う人がいます。普通は、それらは当たりませんよ。しかしそういう人をたくさん知っている企業経営者がいて、その中でひょっとしたらこれはうまく行くというものを見抜けるトップの方々が中にはいるんです。恐らくそれはもうノウハウではないような気がします。

村山 勘ですか。

岩城 そう言ってしまうと拙いかもしれませんが、ですがそうだと思います。ただ、伊藤さんが言われていた思い切って逆にやってみる。これは、ものすごく真かもしれない。思い切って。ちょっとだけ逆にやるのは駄目ですが、徹底して逆をやる。

村山 面白いですね。実に面白い話が出てきましたが、秋池先生、これらを学術的に簡潔にまとめて頂けませんか。簡潔に、というのは難しいかもしれませんが。

秋池 ダイナミック・ケイパビリティのセンシングの話ということで、幾つか発表の中でも言及されていたと思います。岩城様の発表の中で、医工連携や共同でベンチマーキングするという話や産学連携、産学官連携の活動から取ってくるということがあったかと思います。また、武内社長のお話でもあったように日本のトレンドだけ追っているのではなく、海外トレンドもしっかり見て判断していくというのが大事な点かと思います。

あと、岩城様の最後のお話に出てきたとおり、社内でいろんなことを言っている人の話を経営者が判断して、吸い取って、自社のビジネスに進めていくということも非常に重要なことかと思っています。この点、私の先輩に福澤先生という人がおり、その人がダイナミック・ケイパビリティにバーゲルマンの自律的戦略行動というものも含まれるのではないかと指摘しています³⁾。これはどういうことかという、現場の事業部の人たちが新しい試みをし、そういうものを経営者がくみ取って、自社の新たな次のビジネスにしたというものです。この考えを基にすれば、センシングというと会社の外部のことに目が行きがちですが、そういった会社内部の新しいアイデアとか、面白いことを言っているような人のアイデアをしっかりとくみ取っていくというのも、経営者の方の重要なセンシング能力の一つであると考えております。

加えて、伊藤様のお話に、先手を取っていくか、先に他企業にやрьてしまわれていたら、今までのやり方と逆の方法を取っていくというお話がありました。ダイナミック・ケイパビリティの中ですと、センシングも大事な能力であるというふうにいわれておりますが、それだけではなくて、それを実際にビジネスモデル、どうやったらもうけるような形にできるかというところの戦略を考えたり、実際に社内のこれまでのやり方を少し変えて、そのビジネスモデルに合うような形にしていったりまで含めてダイナミック・ケイパビリティといわれております。伊藤様の先ほどのご発言は、そういう意味で非常にダイナミック・ケイパビリティにとっても示唆的なお話であると感じました。

資料6 論点3について

- ・論点3 学生のための論点。人材育成への各社長のこだわりとは。大企業と中小企業の人材育成の違い。中小企業で働くことの魅力。景気回復により人材供給が逼迫する中、採用面で何か問題が生じているか。学生へのメッセージ。

- 伊藤社長の従業員を増やさないことへのこだわり。おやじ流の人材育成とは。事業継承をどのように考えているのか。
- 武内プレス工業の従業員は700名超。伊藤製作所の10倍。従業員が増加していく中で、人事管理の有り様がどのように変化していったのか。
- 大企業で働く有利・不利、中小企業で働く有利・不利。

(出所) 講演資料より。

3) 福澤光啓 (2013)「ダイナミック・ケイパビリティ」組織学会編『組織論レビューⅡ』白桃書房において詳細は記述されている。なお、自律的戦略行動については、Burgelman, R. A. (1983) A process model of Strategic behavior, corporate concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8 (1), pp.61-70などに記述される。その解説については、福澤光啓・新宅純二郎(2007)「戦略は本当に変えられるのか?——経営学輪講」Burgelman (2002)『赤門マネジメントレビュー』6 (9), pp.413-424を参照のこと。

村山 どうもありがとうございます。

それでは論点3に移ります（資料6）。時間がなくなってきましたが、これは特に学生職君のために作った質問です。細かく幾つか質問を用意しましたが、時間の関係で単純な質問にします。

お二人の社長さんには、中小企業で働くことの魅力は何か、ということをお尋ねします。岩城さんには、いやいや大企業で働くのも結構面白いよ、だけど中小企業にはこういう面白さがあるよ、という意見を出して頂ければと思います。伊藤さんいかがでしょうか。

伊藤 立派な学生さんが沢山います。ここで嘘をついて当社に来ていただいても直ぐにバレますので、当社の現状そして私の考え方を率直に申し上げます。当社で正社員を50人以下にするということは、私の考えではなく、私の父の考えです。もし生きていたら今105歳ぐらいになるわけですが、こういう言い方をされました。「澄夫、おまえは50人以上の社員を使うだけの経営手腕は絶対にないと思うから、正社員は50人以上に増やすなよ」と言われ、その教えをずっと守ってきました。でも、50人だから、売り上げは増やしたくないのかと言われれば、売り上げは増やしたい。だから、少ない人でどのようにやるかを考えてきました。当社の順送りプレスというのは、単発プレスがピストルだとすると、全員が機関銃を持っているということを意味します。比喩的に言えば、300人ぐらいの兵隊さんがピストルを持っているとすれば、当社の60人の機関銃部隊の方が絶対に強いと思っています。

大学生の皆さんに中小企業、大企業の就職について話をすると、例えば海外の事情を踏まえて言いますが、まず日本の学生さんに、伊藤製作所に入社するか、あるいはブラザーさん、デンソーさんとか、トヨタさんのどちらに入社したいかと問えば、98パーセント、デンソーさん、トヨタさんに行きたいとなりますね。しかし、海外では、おおよそ半々、むしろ光った中小企業であれば、半分以上の学生が良い中小企業の方を選ぶ。中小企業を選ぶというより、彼らの選び方は企業規模の大小ではないのです。彼らの選び方というのは、この仕事をしたら自分に手に職が付くか、もし会社を辞めてよそへ行っても給料が取れるような技術が身につくかが一番です。二番目は、ここの会社の社長が優しいか。特にフィリピンでは400年間も植民地支配されてきましたので、外国人、しかも経営者が同じ目線で話ししてくれるだけでものすごく感激します。だから、そういう会社に入りたいと言います。

50人以上にするなと父に言われた、しかし会社はより良くしていきたい。当社もある程度、ここ10年ぐらいで良くなりました。例えば具体的に言いますと、大企業であれば、たくさんの人がいますから、メインの仕事が悪くなると、5万人の会社で5000人のリストラ、無条件に首を切るということがあり得ます。しかし、我々のような中小企業は、地方や田舎で会社を経営していて、3人、5人と理由もなく解雇したら、残った社員までも動揺してしまいます。だから絶対に首を切ってはだめだと。何か特別な理由がない限りは。

それともう一つ、皆さん若い方が中小企業へ行きたくないのは、どうも中小企業では休みが少な過ぎる、給料も安いだろうと思われるからでしょう。これも違います。大体、大手と休みは違わない、なぜなら、我々の場合は住友電装とかデンソーとか取引先の休みに合わせて休みますか

ら、それほど大手に引けを取りません。しかし、学生時代から、休みが多い会社がいい会社と考えるような学生は、当社は要りませんとも言いたい。これは冗談と受け取ってくださいね。

次は給料の件です。一例を挙げますと、たまたま後で分かってびっくりしましたが、当社が2年前にインドネシアで会社を立ち上げましたが、実はそこの副社長の川崎という人物が司会の村山さんと同じ大学の同級生だったのです。えっ、そんな偶然ってあるのかと思いましたが。彼は、その前にフィリピンの社長をして、今度はインドネシアで副社長をして、技術は分かる、営業力もある、人脈もある。お客さんへの売り込みがうまく、しかも技術に関するしっかりした知識を持っている。彼はフィリピン時代には駐在一人でフィリピン人を使って、税引き利益で12パーセントぐらいの利益を出してきた。一人の社員がフィリピンで年間9,000万円の純利益を出してくれる、これは凄いことです。そうすると、大企業であれば、ある程度決まった給与体系がありますが、中小企業の場合は、よく頑張ったのでその分は持っていきなさいということになります。今、40歳半ばですが、40歳過ぎたときに彼の年収を見たら、1,100万～1,200万ぐらいを取っています。ただし、ポジションや実績が変わったら、もちろんこれは下がる可能性があります。ですが、良いときはどんどん持って行ってくださいと。その代わり、悪くなった時にそのままの年収をキープすると会社自体がおかしくなるから、それは戻してくださいよと。その戻す年収は幾らかというところ、これが800万です。

中小企業に勤めて40歳半ばで800万がベースで、会社の調子が良い時にはボーナスと配当を含めて1,200万。大企業の給料を詳しく調べていませんが、多分大企業に負けていないと思います。だから、中小企業は給料が安いとか、すぐ倒産する、休みが少ないとは一概に言えない。仕事にやりがいを感じられるところで働くのが非常に大事だと思います。この周辺にも素晴らしい中小企業がたくさんありますので、中小企業も選択肢の一つに入れて頂ければありがたいです。

村山 武内さん、よろしくお願いします。

武内 先ほどの報告で伊藤さんが冒頭でおっしゃられたように、逆に中小企業の方が、自分の子どもに跡を継がせようと考えている場合などは、20年先、30年先を考えた経営をしている可能性があります。ただし、そもそも子どもが継ぎたくないと思っている会社では、どうか分かりません。逆に私が大学を卒業した頃は、同級生は大企業に就職しました。その当時は、いわゆる都市銀行が13行あった時代でしたが、今となってはメガバンクは3行、ないしは4行に集約されてしまっております。またその当時、JALがつぶれるとは誰も考えていませんでしたが、つぶれました。大企業だからつぶれないということは毛頭ない。上場企業だからつぶれないということは毛頭ない。とすれば、安定を求めて大企業に行くというのは、必ずしも正しい選択でないのではないのでしょうか。

特に、給料の高い所ほど出向させられるのが早いという傾向があります。50、あるいは55までに役員になれなかったら、ほとんど子会社なり取引先なりに出されてしまうことが多いわけです。そういうところまでしっかり研究してから企業選びされたほうが良いでしょう。中小企業の場合は出向させる会社も何もありませんので、ずっとそのまま同じ会社にいるというケースが多

いわけです。もちろん、あまり安定志向で中小企業に入ってこれても困りますが、やりたいことをやるという志といいますか、そういうモチベーションがあって入っていただく学生を中小企業の方は歓迎します。最後に、一概に大企業がいいとは言えないということをアドバイスさせて頂きます。

村山 ありがとうございます。

それでは岩城さん、手短に、大企業で働くことの有利・不利、中小企業で働くことの有利・不利という、すごく大きなテーマをお語りいただけませんか。

岩城 大学を卒業した時の話をして終わったほうがいいかもしれない。大学時代から音響工学をやっていましたので、先生からはパイオニアに行けと言われました。当時のオーディオ業界でパイオニアが、まさかつぶれるということは全く考えられなかった。ところが、私は長男で、跡を取る家はなかったのですが、親のことを考えて広島に戻り、マツダに入社しました。当時マツダはラジオノイズに苦しんでいて、いいのが入ってきたからオーディオをやらせようという話になって、パイオニアに行ったよりもむしろオーディオをやることができた。大企業といえども、一個一個の中のブロックが中小企業の集まりのような大企業もありますし、それから大企業といっても、官公庁の方には申し訳ないですが、官公庁のように組織がガチットと固まりすぎて、全く新しい動きがとれないような企業もあります。だからそれは中身をよく見て選ぶ必要があります。資本金が大きくて利益をしっかりと出していても、いつの間にかつぶれてしまう会社もありますので。

それともう1点は、今は大企業に行くと、下手したら海外に行かされる。今は中小企業でも海外赴任がありますから、少し違う話になりますが、英語はしっかり勉強してほしい。それから、4、5日前に京大の先生が書いていましたが、英語は英語であって、中身がなかったら英語がいくら出来ても通訳にしかならないとも書いておられました。つまり最後は、自分がその会社で何ができるか、それからその中でどういうふうに分が振る舞えるかということを考えて選んだら、企業規模の大小など関係ないだろうと思います。自分の一生は自分で決めないといけません。大企業なのでそこに行ったら楽できるという考え、それはないと思います。

村山 お三方に共通しているのは会社の中身を見てくださいということ。あるいは自分のやりたい仕事ができる、その辺りを基準にして会社を選んでいくのがいいと。

折橋さん、特に学生にとって重要なポイントを挙げて頂けますか。

折橋 最後、岩城さんにまとめていただいたところに尽きるだろうと。自分がその会社でどういう貢献ができるかをしっかり考えた上で、自分が本当にやりたいことを、そして自己実現ができる場をしっかりと選ぶことが大切です。3年生の皆さんは企業研究を通じて調べていただいて、将来の進路選択につなげて頂きたいと思います。その際には、各社長および岩城さんからお話がありましたように、企業規模はもちろん一つの参考にしてもいいかもしれませんが、それを唯一の物差しにして進路選択につなげてしまつては拙いと思います。

武内 すいません、一言付け加えさせていただきますと、大企業の場合はいろいろな部署に配属

されると思います。花形といわれる部署や、そうではない部署とかあって、やりたくないことをやらされたとき、若い方は、こんなはずじゃなかった、こんなつもりじゃなかった、と辞められるケースも多いかと思います。逆に言うと、そういう人がやりたがらない仕事というのは、大体その前の人もやりたがらなくていい加減にやっていたりするわけで、そういう人がやりたがらない、自分もやりたくないと思うようなところは逆に宝の山になる可能性がある。つまり、改善の余地が沢山あるわけですから、逆にそこに力を入れれば、その後の出世の可能性もあるのではないか、と私は考えています。

村山 どうもありがとうございました。

これで一応、討論者だけで議論を行うセッションは終わりにして、これから会場の方々を巻き込んでいきたいと思っています。ご自由に質問していただいて結構です。挙手していただき、差し支えなければ、ご所属、お名前を述べて頂いたうえで質問していただければ幸いです。それでは、よろしくお願いします。

八槨悠太（東北学院大学大学院経営学研究科修士課程） 東北学院大学大学院経営学研究科1年の八槨と申します。本日はありがとうございました。

論点1と2で、生産技術の提案力と環境の変化の感知力に関連して質問します。会社全体の風土、考え方、つまり企業文化についてお聞かせください。変化に対して会社全体で、全体最適で考えて対応するというのは多分経営者がやることで、あと経営者しかできないことだと思います。一部、購買あるいは技術の担当者がベンダーさんと関わっていたり、あるいは営業さんが客先で関わるということもあるとは思いますが、おそらく部分最適、自分の部署のことしか考えてないということが多いと思います。あるいは、経営者は常に環境の変化に晒されているけど、普通の従業員は「うちの会社は安定しているなあ」としか感じていないことが意外に多いと思います。

そこで、その温度差を埋めるためには、自分で物事を考える社員というのは絶対必要になってくると思います。自分で考えることで、提案力や変化の感知ということに対して強くなると思います。そこで経営者として、企業文化を何とか変えたいという時に、やり抜くという覚悟以外に、経営者として何をどのようにすれば企業文化を良い方向に、要するに良い方向というのは、自分で物を考えられる社員を増やせるか、という点を教えてください。

村山 これは経営者の方にお尋ねする質問だと思います。伊藤さん、武内さん、順にご発言頂ければ。

伊藤 後輩が先輩にとか、主任が課長にとか、係長が部長にとか、あるいは課長が直接社長にとか、こういった時の垣根を普段から取っておかないといけません。打ち合わせの内容、あるいは技術の継承、あるいは会社プラスになるような結論を出すために、こんなことを言ったら怒られるという感覚を持ってしまうと全く時間の無駄になります。

そのために私は、会社へ来たら趣味の仲間だ。私のことを社長と言うようなことは、少なくとも5時が終わったら絶対しないてくださいと。この前も、私の誕生日に、私がハワイアンをやりましたら、事務員が応援するために「すみちゃん」という幕を作ってくれました。そういった雰

囲気づくりによって、どんな話をしてもしも役員とか社長に、にらまれたり、怒られたり、ストップをかけられることがない会社の雰囲気、前から狙って取り組んできました。いろんなタイプがいますから、なかなか出来なかったのですが、15年ぐらい前までには大方完成したと思っています。それ以降、比較的若い社員が急激に成長したという手応えを感じております。ですから当社の若い社員、平均年齢は36ぐらいと非常に若いのですが、皆さん年の割によくやるという感覚を持っております。

垣根を取ることで、上下の身分の違いをあまり出さないこと、長いこと仕事をやっているからといって上から目線で威張ったりするような発言をさせないこと、しないこと、そんなことを心掛けております。

村山 武内さん、いかがでしょうか。

武内 先ほど言われた部分最適その他、そういったセクショナリズム的なことに関して言えば、中小企業の場合、そんなことを言っていたら仕事になりませんので、それはまさに大企業病の症状の一つです。中小企業では、それをあまり心配しなくても良いのではないのでしょうか。

あと、当社でやっていることは、日頃、近くにあっても工場が別だと付き合う機会もないので、年に1回、今でも運動会をやっています。夏はビアパーティー、冬は忘年会、あるいはクリスマスパーティーなどの催しもやっております。しかし、それだどうしても富山県内だけ、あるいはそれぞれの工場単位になってしまうので、5年に1回は工場全部を大体1週間ほど休みにして全社で社員旅行に行き、他の県外の人たちとも付き合えるようにしております。社員旅行も、当初は全員でほとんど同じ行程を回るといようなやり方だったのですが、それだと今の若い人には人気がないので、取りあえず全員集まる日を設定し、その日は同じ行動をしますが、その後は、三つなり、四つなりオプションコースを設けて、それぞれが選択できるようなスタイルに変更しました。

村山 両社長の話を聞きつつ考えておりましたが、マツダさんはここ数年ですごく変わりました。岩城さん、どのようにして変わったのかを簡単に教えてください。

岩城 最近、バックキャストिंगという言葉がありますよね。例えば、2050年には自分たちはこうありたい、そのためには今から何をすべきかと考える。今日少しお話したコモンアーキテクチャーという取組なのですが、車の全部品を棚卸しして、それに向かっていく。マツダにはこういう風土があるんです。絶対に部長、課長とは呼ばない。さんさん運動です。ディスカスする時に必ず、「～さん」で呼ぶ。

それともう1点は、できないとは言うな・・・と。どうしたらできるかを考えて発言するという風土があります。突拍子もないのも出てきたりして・・・。マツダの中ではバックキャストिंगという言葉は使っていませんが、自分たちが世界の超一流のカーメーカーになるには何をすればいいかから解きほぐしていったって、サスペンションは、シートは、エンジンは、電装品は、という活動を2006年ころから営々とやってきた。CX-5以降の赤（ソウルレッド）で塗り出した車に、それらが具現化されたのではないかと思います。

村山 それでは、できるだけたくさんの方に積極的に質問していただきたいと思います。今日は東北大学からも研究者の方がお越し頂いております。いかがですか。

中塚勝人（(株) インテリジェント・コスモス研究機構次世代自動車部プロジェクトディレクター、東北大学工学部名誉教授） インテリジェント・コスモス研究機構という組織がありまして、そこで自動車の地域イノベーションのプロジェクトのディレクターをやっています中塚と申します。今日は、いろいろと中身の濃いお話、ありがとうございました。

率直にお伺いしたいことがあります。以前に経産省の製造部長に聞いたら明確なお答えを頂けなかったのですが、自動車産業では今、日本に7社か8社ありまして、半分以上は輸出している。国内は飽和している。国内消費を軽視して、世界的な競争の中で日本の自動車メーカーが7社も8社もビジネスをやっているはずがない。やっているとかがないの、将来どうするのかと質問したら、もう今は手を付けられないと言っておりました。この点、岩城先生を初め皆さん、どのようにお考えでしょうか。

続けていくとすれば、どんどん企業は海外に出て、若い人たちもどんどん外に出して、皆さん海外に住んで、海外で生活を共にして地域のニーズをきっちりつかまないと。そんなこと、本当にできるのですかと思うわけです。

村山 自動車産業のことですから、岩城さんと伊藤さんにそれぞれ答えていただきたいと思います。まず岩城さんから、いかがですか。

岩城 たしか今11社あるんですね。ついこの前、小型自動車を作る会社が2社ぐらい登録されたので、さらに増えた。私がマツダに入って10年ぐらいたった頃、日本には自動車会社が多過ぎるという話がありました。海外はどんどん減りましたよね。日本が出て行って彼らの市場を食っているのではないかと思いますけど。小さな車を作る会社さん以外には、現地に出て行って、現地で根を張って、だから進出ですよ、これは。海外流出ではなくて。仕事を求めて行く。世界中にいい日本の車を届けるために攻めていくと。仕方なく出ていくのではない。円高も円安も関係ないという感じです。

広島県というのは昔、移民の県でありまして、日本で一番移民がたくさん出ている。ああいう時代に差し掛かっているような気がします。だから、悲しくて出るのではなく、日本のいい商品を世界中のお客様に届けるために出ていくと思えば、腹も立たないような気がします。

それと同時に、現地にもサプライヤーさんもいるし、こっちにもサプライヤーさんはいる。一昔前よりもちょっと悲しくなくなってきた感じがします。メキシコに出る頃からは地域のイメージがかなり変わってきており、これはここだけの話ですが、デトロイトに出たときは、自動車の本国アメリカに乗り込んで行くという気分だったのですが、今はそんなことではなく、本当にいい車を世界中の人に届けると。もちろん例えばスタイリングではイタリア車やフランス車だ、高速性能ではドイツ車だ、それぞれの国で良いところがあると思いますが、全体のバランスで考えたら、品質とコストでは日本の車が最高ではないかと思います。その自信を持って海外のお客様の所にお話に行行って買ってもらうためには、海外で住んで提案をすることが必要だと思いま

す。日本にしかいたくないという人以外にとって、カーメーカーの仕事って面白いかもしれません。

村山 伊藤さん、中小企業、部品サプライヤーという立場から何か。

伊藤 今おっしゃったことは、10年、20年先を見たら、本当に図星というか、非常に怖い話であり、私も考えたことがあります。当社のことだけ考えれば、海外でも国内でも当社の自動車部品が欲しいと思っていただけるだけの技術をかなり蓄積しております。海外に行く場合の問題の一つは、派遣する日本の人件費が海外対比でものすごく高い。しかも、海外に行ける人が少ない。当社の場合は、ロイヤリティーを持ったフィリピン人がこれをカバーしてくれます。ですから、当社については、国内、海外どちらに行かれても全然問題ない。それに付いていけばいいだけです。

ただ、この年になると、自分のことじゃなくて国のことが心配ですし、あるいは同業者のことを考えますとそういきませんので、先ほど岩城さんもおっしゃったように、今の若い人には本当に語学力を身に付けていただきたいと思います。アジアで日本人の英語の会話力のレベルは、27番中で26番です。アフガニスタンが最下位ですね。ですから、日本人はアフガニスタンより少しましなぐらいの英語力しかないということです。

それともう一つ、英語はただ覚えたら良いというものではない。例えば性格の悪い人は、逆に英語を覚えないうほうが良いかもしれない。なぜなら、海外に行って性格の悪いことがすぐばれてしまいます。優れた人格と知識があって、英語があって、初めて良いということになる。今ここにいる学生さんたちは知識は十二分にありますから、その辺は心配ありません。ですから、とにかく自分のために語学を学んでください。今、20歳前後の若い人が完全に英語を物にしたら、向こう50年間それを使えますね。私はあと何年使えるか分かりませんが、それでも車の中でCDで英語で聴く、新幹線に乗ったら聴く、また昨日村山さんの車に乗せてもらったらやっぱり英会話のCDが流れていてそれもじっと聴いておりました。この年になっても必要性を感じて勉強しております。あと何年使えるか分からないのにね。そういうことで、とにかく英語が大事になってきます。

もう一つ、若い人に言いたいのは、中年の人でもそうですけど、最近、海外に駐在になったら、お母さんから別れたくない、ふるさとから離れたくないという非常に内向きの人が増えてきた。フィリピンでは、先ほど言いましたね、30人全員の技術者が一斉に行きたいと言った。日本人だと、社長から海外赴任を命じられたらどうしよう、明日は休もうかなんて、日本中がちょっと先進国病か、日本が良過ぎるのかもしれない。生まれ変わったら日本にもう一度生まれたいという人が83パーセントで、世界一ですよ。韓国なんて生まれ変わって韓国人という人は12パーセントしかない。それほど良い国でほのぼのと育ちましたから。とはいえ、私は結婚して子どもにご飯を食べさせないといけなから海外に行こうと、海外で仕事をやってやろうと、こういう気迫のある若い人が増えていただきたいですね。

村山 まさにわれわれ個人もダイナミック・ケイパビリティを磨かないといけないですね。海外に出ていくことを前提に、それにどう対応していくか、先読みしてどう対応していくかというこ

とをわれわれ個人も考えないといけないし、企業さんもそれを前提とした経営をこれから構築していく必要があると。

まだ少し時間がありますので、質問をまとめて出していただいて、まとめて答えるという形を取ります。

稲見裕介（東北学院大学経済学部講師） 経済学部の稲見と申します。武内さんと伊藤さんに海外進出のことにしてお聞きしたいと思います。海外進出した先での取引先というのは、進出した当時と現在とで変化が見られるのでしょうか。理由も併せて教えていただければと思います。

村山 お答え頂く前に、あと一つぐらい質問を出してから。

赤間愛理（東北大学大学院経済学研究科博士課程） 東北大学で社会人院生をしています赤間と申します。研究テーマは、なぜ自動車のリコールが特定領域で起こるのかということです。

特定領域というのは、今調べた段階では、ボルト・ナット、それからホイール、パイプというブラブラもの、3点目がコンピュータです。いずれも、その部品が悪いのではなくて、現段階の調査では、完成車メーカーとつながる部分、特にトヨタさんのリコールは半分以上がそこで起きているように見受けられます。

それを前提とした質問になりますが、サプライヤーと完成車メーカーの擦り合わせ能力というのは、そもそも何なのか。2番目は以前とどのように変わっているのか。3番目はその能力を測るとしたらどのような尺度で考えるのが良いのか、です。

村山 二つ目の院生からの質問は岩城さんに答えてもらい、経済学部の先生から出された海外での取引先の変化については、伊藤さんと武内さんにそれぞれお答えいただきます。

武内 先ほどご説明したように、当社の場合、1995年にタイの同業者を買収したわけですが、その当時、まだタイでは歯磨きのチューブがほとんどで、アルミチューブを作っていました。その当時のタイの子会社の売り上げの4割近くがそれで占めておりました。その後数年でラミネートチューブに替わり、そのラミネートチューブ自体は、アメリカのコルゲートという会社のものだったのですが、そこが自社で内製するという形となり、その仕事が全くなくなるということになりました。

ご存じかと思いますが、97年にアジア通貨危機が発生しましたが、そこでタイの通貨が97年7月に入り暴落したわけです。ジョージ・ソロスにやられたわけですが、それによって会社としてはその年度はとんでもない赤字を出すことにはなりました。通貨価値が約半分に切り下がりましたので、今度は輸出競争力が出てきたので、その分、輸出等も増やしました。そして、当社のテコ入れにより品質レベルも少しずつ上がってきましたので、日本の従来からのお客さんがぼつぼつとタイのほうに進出、いわゆる缶製品の工場を進出されるようになって、それに伴い現地の売り上げも増えてきております。そういうことで、タイ国内の売り上げは一時非常に減りましたが、そういった形で日系企業向けの売り上げがまた増えてきたという形になっております。また、品質が上がったことで、グローバルなメーカーさんとも取引ができるようになりました。

伊藤 海外に進出するのは二つのパターンがあって、一つは主要取引先から、伊藤さんちょっと

フィリピンに来てよと言われて、それに付いていく形があります。当社の場合はそうではなく、どこのお客さんのご要望にも関係なく進出して、現地の人を教えて、金型ができる段階にきたら、さらに販売先を広げる。こんな感じで、どこからでもお仕事を頂くとのことになっております。

フィリピンに進出した時に現地化というのを随分進めまして、今まで日本から運んでいた部品が、現地で出来る、発注しやすい、しかも安い、倉庫も大きいのが要らなくなると、お客さんはだいぶ助かったのではないのでしょうか。今度、インドネシアに2年前に行った時には、新聞に大きく発表され、雑誌でも紹介された。それを知って、トヨタ中心のTier 1さんからどんどん電話が入りまして、20社ぐらいから入りまして、普通なら当社が営業に行っても門前払いで、購買の部長すら会えないようなレベルの会社からもどんどん依頼がきました。先ほども言いましたように、もし引き受けて頂けるなら、インドネシアだけでは虫が良過ぎますから、日本の方でも仕事を出しますなんて言われました。

もう一度繰り返しますけど、需要と供給のバランスが大事だと思います。今、インドネシアでは当社の日本で付き合っているお客さんは2社だけで、あとは現地に行って向こうからやってほしいと尋ねられ、営業をしていないにも関わらず来ていただいたお客さんが8社で、今、合計10社です。ですから、5年か7年の間に伊藤製作所よりも売り上げが多くなりそうです。私は日本なら100人以内、フィリピンとかインドネシアであれば、どうしても200人か250人ぐらいまでに抑えて全員に順送りプレスという機関銃を持たせて仕事をさせたいと思っています。これは大きくなるから困ったなあということで、今からちょっと頭を痛めているぐらい。インドネシアは、それほど営業の状況がいい。

村山 最後、東北大の院生の方から、まさにご自身の研究テーマに関わるような質問が出されました。そもそも擦り合わせという研究者がよく用いる概念の意味が分かっている岩城さんにしか答えられないと思います。よろしくお願いします。

岩城 3種類言われましたよね。一つは、昔から難しい問題。例えば、ボルトとナットの組み合わせというのは摩擦を使って締まっているんですが、本当のメカニズムはまだよく分からないのです。いろいろ解析はありますが。だから、ボルトとナット問題というのは、昔からある普遍的なテーマですね。

それから、2番目のホイールとかパイピングとか・・・コイル。ワイヤーハーネスは指摘がなかったですがこれも。恐らく長物で相手との干渉が起きる問題、これは設計能力、検査の能力にも関わりますが、これも昔からある問題の一つ。

それから、最後のECUは新しい問題です。コンピュータは何でもできるので、何でもできる代わりに、じゃあ全部詰めたのかと。機械的なもので順番に確認したら確認がとれるものと違い、全部のステップを完全に確認することがなかなかできない。東京大学の藤本先生が面白いことを言っていたらっしゃいましたが、ソフトウェアは、実績のあるものの上に、何かを載せて、何かを載せて、増築が進んだ古い温泉宿だと。どこか一つを替えたらいちに全体に影響が及ぶ。最近それを確実にするために、AUTOSARといって、標準化されたソフトウェアを上手に組み合わせ

て作ろうという動きはあるけど、まだ十分ではない。

結論を言うと、一つは共通化の問題があります。きょう私が言った共通化は最近の共通化であり、実はトヨタがCCC21という活動を1980年代にやり始めた。一言で言うと、部品の種類を10分の1以下にする。ということは、何か問題が起きたら、かつての10倍の車種で問題が起きると。どの会社も今、共通化をどんどんやっていますので、同じ品質レベルだとすると単純には10倍ぐらいいりコールが起きます。共通化を進めるには、より一層の改善がいる。

そういう意味で言うと、まずは対象台数で少し分析を、車種で分析してみると共通化で起きたかどうか分かる。それから、ネックエンジニアリングの領域かどうかで分析をしてみると少し整理がつく。それともう一点は、ソフトによって、ソフトの処理をどうしていて、それをどうチェックしているかという観点で、リコールについては詳細な情報が国交省から出ますよね。これを今みたいなキーワードで少し分析してみると、もう少し整理がつくかもしれません。何かあったら、アドレスが書いてありますから相談してみてください。

すみません、最後にもう一点だけ。ソフトウェアですが、日本人はソフトを上手に書けないのです。仕様書が。きちっと定義して文章が書けない。擦り合わせという言葉にあるように、あいまいな表現で書いてあとは阿吽の呼吸で決めるという物の進め方を、日本人はしている感があります。なかなかきっちり定義できにくいので。このあたりは日本語に固有の問題かもしれないから、よく分析してみると良いかもしれません。

村山 議論が盛り上がっておりますが、予定の時間を過ぎておりますので、この辺りでシンポジウムを閉めさせていただきます。もう一度、ご登壇者に拍手を頂戴できればと存じます。

執筆者紹介

村 山 貴 俊（本学経営学部教授）

尾 田 基（本学経営学部准教授）

高 橋 志 朗（本学経営研究所所長・本学経営学部長）

阿 部 俊 則（積水ハウス株式会社
代表取締役社長兼COO）

加 藤 義 夫（株式会社サン・ベンディング東北
代表取締役社長）

渡 部 志 朗（株式会社山一地所 代表取締役会長）

鈴 木 好 和（本学経営学部教授）

秋 池 篤（本学経営学部助教）

折 橋 伸 哉（本学経営学部教授）

武 内 繁 和（武内プレス工業株式会社
代表取締役社長）

伊 藤 澄 夫（株式会社伊藤製作所 代表取締役社長）

岩 城 富士大（広島市立大学非常勤講師）

〔論 文〕

秋田県の自動車産業振興の変遷と県内企業の実力

—発展に向けた課題析出—……………村 山 貴 俊(1)

システム上重要な保険会社（SIIs）に対する規制の有効性……………中 井 教 雄(35)

〔研究ノート〕

海外生産拠点による第三国市場の深耕

—台湾・國瑞汽車の事例にみる—……………折 橋 伸 哉(53)

〔資 料〕

ビジネス・ケース

中正旅館……………矢 口 義 教(63)

平成26年度 東北学院大学経営研究所シンポジウム

東北地方と自動車産業 次世代自動車と産学官連携……………(71)

第一部 基調講演

第1報告 本テーマを構想した背景について

東北学院大学経営学部教授・博士（経済学） 折橋 伸哉

第2報告 地球温暖化を防ぐために電気自動車（EV）が必要なわけとは？

(株)SIM - Drive 代表取締役社長 田嶋 伸博

第3報告 東北における次世代自動車に向けた取り組み—宮城の例

(株)インテリジェント・コスモス研究機構 次世代自動車部 プロジェクトディレクター
東北大学名誉教授・工学博士 中塚 勝人

第4報告 ひろしま医工連携・先進医療イノベーション拠点における人間医工学応用
自動車共同研究プロジェクトについて

広島市立大学大学院国際学研究科 非常勤講師 岩城 富士大

第5報告 九州における次世代自動車社会実現に向けた取り組みと課題

九州大学大学院工学研究院准教授・博士（学術） 目代 武史

第二部 パネルディスカッション—東北における次世代自動車と産学官連携をめぐる

司 会：村山 貴俊（東北学院大学経営学部教授）、折橋 伸哉

パネリスト：田嶋 伸博、中塚 勝人、岩城 富士大、目代 武史

日時：平成26年10月25日（土）

会場：土樋キャンパス 8号館5階 押川記念ホール

東北学院大学学術研究会

会 長 松 本 宣 郎

評 議 員 長 小 宮 友 根
編集委員長

評 議 員

文学部 植 松 靖 夫 (編集)

佐々木 勝 彦 (編集)

熊 谷 公 男 (会計)

経済学部 舟 島 義 人 (編集)

白 鳥 圭 志 (編集)

小 宮 友 根 (評議員長・編集委員長)

経営学部 矢 口 義 教 (編集)

小 池 和 彰 (会計)

折 橋 伸 哉 (編集)

法学部 岡 田 康 夫 (庶務)

白 井 培 嗣 (編集)

大 窪 誠 (編集)

教養学部 前 田 明 伸 (編集)

伊 藤 春 樹 (庶務)

上之郷 高 志 (編集)

柳 井 雅 也 (編集)

東北学院大学経営学論集 第 7 号

2016年 3 月 8 日 印 刷
2016年 3 月 15 日 発 行 (非売品)

編集兼 小 宮 友 根
発行人
印刷者 針 生 英 一
印刷所 ハリウ コミュニケーションズ株式会社
発行所 東北学院大学学術研究会
〒980-8511
仙台市青葉区土樋 一丁目 3 番 1 号東北学院大学内

TOHOKU GAKUIN

BUSINESS REVIEW

March 2016(No.7)

[Article]

Clarifying the Potential and Limit of the Automobile Industry in Tohoku Region by Comparison
with a Progressive Press Maker Situated in Chukyo Area, Japan: A Case Analysis of the
Competitive Advantages of Ito Seisakusho Co. Ltd. Takatoshi MURAYAMA (1)

[Documents]

Business Case : KOURAKUEN Holding Corporation Takatoshi MURAYAMA (41)

Business Case : Kahoku-Shimpo Hajime ODA (53)

2015 Entrepreneurs Symposium of the Research Institute of Business Administration of Tohoku Gakuin University
Great East Japan Earthquake and Top Management (69)

Opening Address Shiro TAKAHASHI

1st Section Fundamental Reports

1st Report

Great East Japan Earthquake Recovery and Top Management: Support Programs of Sekisui House
Toshinori ABE

2nd Report

Great East Japan Earthquake Recovery and Top Management: Support Programs of Sun Vending
Tohoku
Yoshio KATO

3rd Report

Great East Japan Earthquake Recovery and Top Management: Desirable Image of Working Adult
Shiro WATANABE

2nd Section

Panel Discussion

Facilitators: Yoshikazu SUZUKI

Discussants: Yoshio KATO, Shiro WATANABE, Hajime ODA, Atsushi AKIIE

2015 Symposium of the Research Institute of Business Administration of Tohoku Gakuin University
Capability Building and Sustainability of Small and Medium-sized Manufacturing Companies
..... (107)

Opening Address Shinya ORIHASHI

1st Section Fundamental Reports

1st Report

Capability Building and Sustainability of Small and Medium-sized Manufacturing Companies
Shinya ORIHASHI

2nd Report

Business Development and Corporate Strategy of Takeuchi Press Industries
Shigekazu TAKEUCHI

3rd Report

A Narrative on the Asian Business Strategy of a Japanese Die Maker
Sumio ITO

4th Report

Potentiality and Challenges of Small and Medium-sized Manufacturing Companies in Hiroshima
Prefecture
Fujio IWAKI

2nd Section

Panel Discussion: An Investigation on Evolutionary Capabilities and Sustainability of Small and
Medium-sized Corporations

Facilitator: Takatoshi MURAYAMA

Discussants: Shigekazu TAKEUCHI, Sumio ITO, Fujio IWAKI, Shinya ORIHASHI, Atsushi AKIIE

The Research Association, Tohoku Gakuin University
Sendai, Japan