

## 求められるグローバル化・ボーダレス化への対応

### I. はじめに

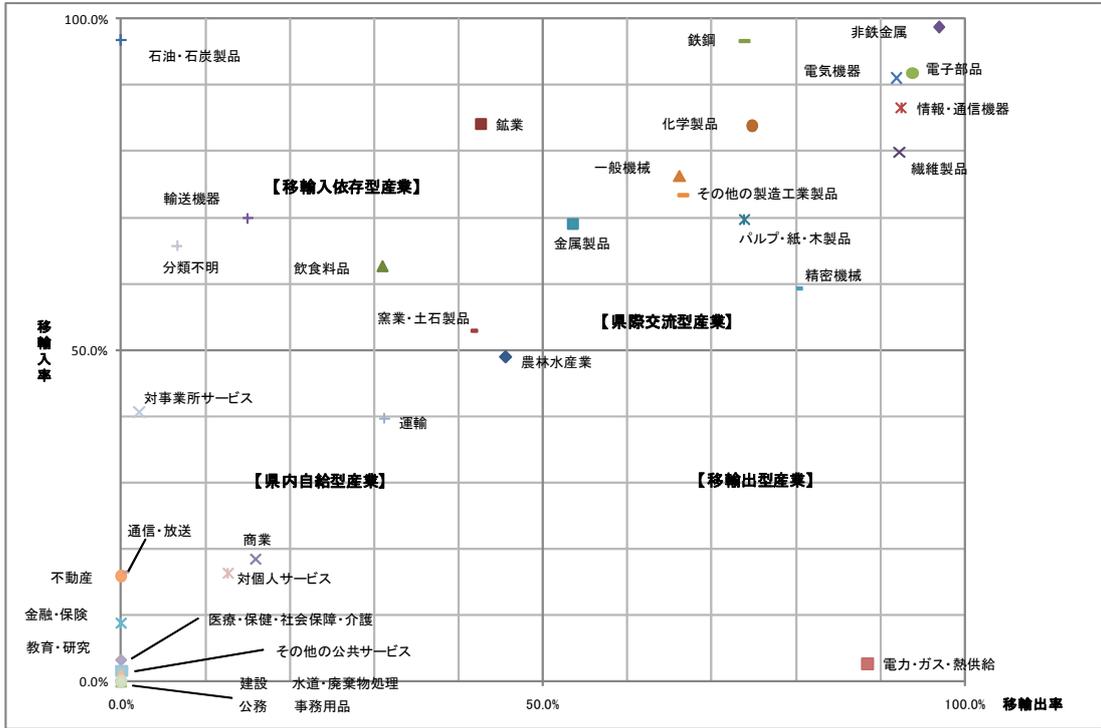
近年の日本経済を振り返ると、2008年9月のリーマンショック、その後の自動車不況により、輸出不振と内需低迷から戦後最大の経済危機を迎えたものの、2009年の春先には外需主導で持ち直しの動きを強めた。しかし、昨秋には景気刺激策の効果が世界的に薄らいだことや、国内ではそれに伴う輸出の低迷、景気刺激策の反動減、脆弱な内需の回復力などから再び減速傾向を示したものの、今年に入り新興国向け自動車関連輸出やIT関連部品輸出の増勢などから、再び回復傾向を強めている。

戦後66年、この間の日本経済は、おおよそ3つの時期に分けられる。第一の時期は1960年代で、高い貯蓄率を背景とした資本ストックの増大と1次産業から2次産業への労働力人口の移動、さらに技術革新の進展により年間成長率10%を維持した高度成長期である。第二の時期が、1970年代から1980年代にかけての安定成長期。この間、日本は'71年のニクソン・ショックによる変動相場制への移行と2度のオイルショックを経験し、'74年にはマイナス成長に転じたが、それでも事後的に見ると'70年代前半で5.7%、後半で4.2%の成長を遂げ、'80年代も前半が3.4%、後半はバブル景気により4.8%の成長を維持した。そして、第三の時期が、1992年以降の低成長期で、1990年代平均ではバブル崩壊の影響を受け1.1%の低成長となった。この間、'97、'98年には戦後初の2年連続マイナス成長を記録し、'99年には前年からの過去最大の緊急経済対策や金融再生のための公的資金枠確保などの対策が講じられたが、それでも0.5%のプラス成長を維持したに過ぎなかった。

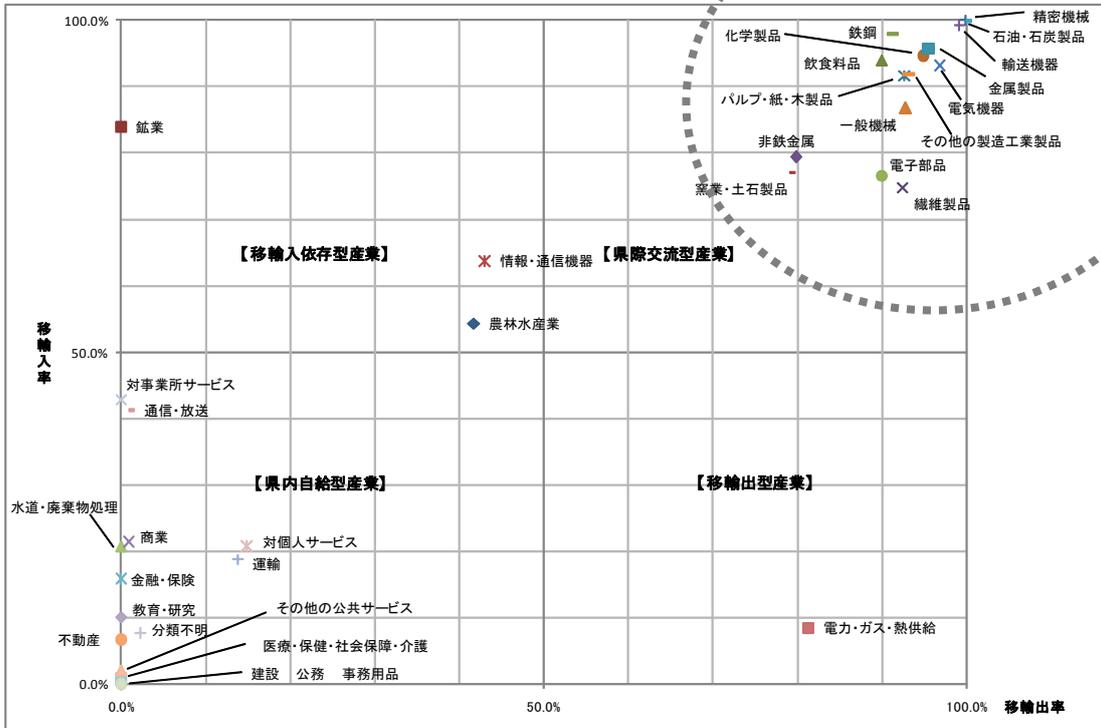
日本経済は、こうした3つの時期を経て21世紀を迎えたが、この間、日本の地域、企業に対して大きな影響を与えた現象の一つがグローバル化の進展であろう。ちなみに、福井県においてグローバル化が地域企業にどのような影響を及ぼしているのか。特に、グローバル化により企業間の取引構造がどのように変化しているかを産業連関表から分析すると(図-1)、以下の事実を読み取ることができる。

たとえば、福井県産業連関表の1985年と2005年について、各産業部門の県際取引構造を、「県際交流型産業」(移輸出率、移輸入率がともに高く、県外・海外から多くの原材料・サービスを仕入れ、県外・海外へ製品・サービスを多く供給している産業部門)、「移輸入依存型産業」(移輸入率は高いが移輸出率は低く、県外・海外から多くの原材料・サービスを仕入れ、製品・サービスは県内への供給が多い産業部門)、「移輸出型産業」(移輸入率は低いが移輸出率は高

図-1 県際取引構造の類型(1985年)



県際取引構造の類型(2005年)



資料:財団法人ふくい産業支援センター

く、多くの原材料・サービスは県内で調達し、製品・サービスは県外・海外への供給が多い産業部門)、「県内自給型産業」(移輸出率、移輸入率がともに低く、多くの原材料・サービスを県内で調達し、製品・サービスは県内への供給が多い産業部門)の4区分に類型化し、どのような構造となっているかを分析すると、最大の変化として、2005年には製造業のほとんどが「県際交流型産業」に含まれるようになったことが挙げられる。この事実は、本県の製造業が、近年、県外・海外との関係を強めていることを裏付けるものである。1985年には「移輸入依存型産業」に含まれていた飲食料品や輸送機器、窯業・土石、石油石炭製品などの業種が、2005年には「県際交流型産業」に含まれるようになった。近年、自社の海外展開や取引先のグローバル化等の進展により、県外・海外との取引関係が非常に高まっていること、特に、地場産業の中では、精密機械に分類される眼鏡枠産業で移輸出、移輸入ともに高いウエイトとなっていることがわかる。この結果から予想されることは、グローバル化の進展により、県内企業の域内取引量が相対的に縮小していることであろう。

そして今、さらなるグローバル化の現象として FTA や EPA などの地域経済統合の進展や、昨年には新たな統合制度として TPP への参加(不参加)が日本国内で議論を呼んでいる事実を確認しなければならない。こうした地域経済統合の盛り上がりは、これまでの海外直接投資を中心とするグローバル化の時代から、国境を超えた市場の統合・開放などを通じて、さらなるグローバル化・ボーダレス化の時代へと進化していることを示唆するものである。

こうした状況に着目し、今回の企業経営委員会では、今話題の TPP に焦点を絞り、TPP の概要と地域企業の対応策について検討した後、地元企業への訪問ヒアリングを通して、グローバル化・ボーダレス化に対応可能な地域企業のあるべき姿と何か、福井型経営スタイルの追求を目標に研究を進めることとした。

## Ⅱ. TPP と地域経済統合

### 1. 概要

近年の地域経済統合に関わる制度を見ると、それには様々なものがあり、例えば、FTA (Free Trade Agreement) が 2 国間での自由貿易協定として国家間でかかる関税や規制を取り払い「モノ」の流通を自由にする協定なら、EPA (Economic Partnership Agreement) は経済連携協定と呼ばれ、2 以上の国や地域間での FTA の要素に加えて、貿易以外の分野、例えば人の移動や投資、政府調達、二国間協力等を含めて締結される包括的な協定を指している。

そして、ここで採り上げた TPP (Trans Pacific Partnership) とは、環太平洋連携協定或いは環太平洋経済連携協定と訳され、環太平洋諸国間での関税を

撤廃し、多国間で自由貿易協定を結ぼうというもので、具体的には、日本、中国、東南アジア諸国、オセアニア諸国、米国などが参加して、環太平洋諸国間での自由貿易圏を作ろうという構想である。

ちなみに、同制度 (TPP) は、チリ、シンガポール、ニュージーランド、ブルネイの4か国により2006年に発足したが、当時は構成する国々から見て、日本にとってはその影響力が弱いと考えられていた。しかし、その後、米国、オーストラリア、ペルー、ベトナム、マレーシアの5か国が参加の意思を表明し、こうした各国の動きから、日本でも昨年10月、管政権下でTPP関係国との協議を開始することが決定された。

## 2. TPP への参加・不参加による影響

それでは、日本にとってTPPへの参加、不参加がどのような影響をもたらすのか。日本がTPPに参加した場合の影響については、これまで内閣府、農林水産省、経済産業省の3省庁が試算結果を公表している(表-1)。

その結果を見ると、内閣府は、日本がTPPに参加することでGDPが2.4兆円~3.2兆円(実質GDP比0.48%~0.65%増)増加すると見ているほか、これとは逆に、日本がTPPにも参加せず、日本とEU及び中国との間でEPAも締結しなかった場合(但し、韓国が、米国、EU、中国とFTAを締結)は、実質GDPで0.6兆円~0.7兆円(実質GDP比0.12%~0.14%減)減少すると予測している。

これに対し、農林水産省では生産額で毎年4兆1000億円、その他農業の多面的機能の喪失額(3兆7000億円減)を含めると、GDPで7兆9000億円程度の減少(GDP比1.6%程度の減少)につながるとしているほか、雇用面では340万人程度の雇用の喪失を生み、食料自給率も現在の40%から14%まで落ち込むと予想している。

また、経済産業省の試算では、韓国が米・中・EU等とFTAを結び、日本がEU・中国等とEPAを締結しないと仮定した場合で、かつ自動車、電気電子、機械産業の3業種に限定して見た場合でも、その損失額は10.5兆円(GDP比1.53%程度の減少)にのぼり、雇用も81.2万人減少すると予想している。

TPPに参加することで、内閣府と経済産業省はプラス効果を、農林水産省はマイナス効果を予測したこれらの試算結果は、各省庁の立場を中心に試算しただけに大きな隔たりがあり、今の段階でどの結果を参考とすべきか議論の残るところである。しかし、いずれにしてもTPPへの参加・不参加によって日本経済全体には大きな影響が現れることを示唆したものとなっている。

参考までに、日本貿易振興機構が公表した「環太平洋戦略経済連携協定(TPP)の概要」(2010年11月2日)から、TPP交渉参加国と日本の平均関税率を見る

表一 1. 省庁別試算の内容

<p>マクロ経済効果分析 試算：川崎研一氏 (内閣府経済社会総合研究所客員研究員)</p>	<p>農業への影響試算 試算：農林水産省</p>	<p>基幹産業への影響試算 試算：経済産業省</p>
<p>GTAPモデルを用いて試算 (金額は2008年度名目GDPより算出)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● FTAAP参加(100%自由化)： 実質GDP 1.36% 増 (6.7兆円 増)</li> <li>● TPP参加(100%自由化)： 実質GDP 0.48%～0.65% 増 (2.4兆円～3.2兆円 増)</li> </ul>	<p>主要農産品19品目(林野・水産含まない)について全世界を対象に直に関税撤廃を行い、何らかの対策も講じない場合</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産減：毎年▲4兆1000億円 程度</li> <li>● 食料自給率の減少(供給熱量ベース)：40%～14% 程度</li> <li>● 農業の多面的機能の喪失額：▲3兆7000億円 程度</li> </ul> <p>農業及び関連産業への影響</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● GDPの減少額：▲7兆9000億円 程度 (実質GDPの1.6%)</li> <li>● 就業機会の減少：▲340万人 程度</li> </ul> <p>※農産品19品目(米、麦等。関税率10%以上、ついて試算。 ※実質GDPに占める割合は、2008年の数値から産出。</p>	<p>(ア)日本がTPP、日EU/EPA、日中EPAいずれも締結せず、 (イ)韓国が米韓FTA、中韓FTA、EU韓FTAを締結した場合、 (ウ)自動車、電気電子、機械産業の3業種について (エ)2020年に日本産品が米国・EU・中国において市場シェアを失うことによる関連産業を含めた影響</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 実質GDP ▲1.53% 相当の減 (10.5兆円)</li> <li>● 雇用 ▲81.2万人減少</li> </ul> <p>※自動車、電気電子、産業機械の主要品目(輸出金額ベースで約7割相当)について試算。 ※上記の実質GDP減少額は、産業連関分析により算出した経済波及効果を含む波及効果20.7兆円を実質GDP換算したものの。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● TPP+日EU/EPA+日中EPA(100%自由化)： 実質GDP 1.23%～1.39% 増 (6.1兆円～6.9兆円 増)</li> <li>● 日EU/EPA+日中EPA(センシティブ分野自由化せず)： 実質GDP 0.50%～0.57% 増 (2.5兆円～2.8兆円 増)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本がTPP、日EU・日中EPAいずれも締結せず、韓国が米国、EU、中国とFTA締結(100%自由化)： 実質GDP ▲0.13%～0.14% 減 (0.6兆円～0.7兆円 減)</li> </ul>		

資料：内閣官房「EPAに関する各種試算」2010年10月27日より。

と(表-2)、TPP交渉参加国間で商品別に見た平均関税率に大きな格差があり、これら関税を撤廃することで、参加国間でスムーズな貿易関係が構築されることが予想される。

また、日本における品別輸出入の状況から TPP 関連のウエイトを見ると(表-3)、輸出では、全体(輸出総額)の25.7%が TPP 参加国関連輸出となり、特に、輸送機械は全体の36.4%が、一般機械のそれが26.4%、電気機器22.0%と、これら品目での関連性が強く現れている。それだけ、日本にとっての TPP 参加は、これら品目を中心に輸出面でのメリットが大きいことがうかがえる。一方、輸入に関しても、全体(輸入総額)の24.6%が TPP 参加国に関連した輸入であることがわかる。特に、食料品は全体の39.2%が TPP 参加国からの輸入品であり、日本国内の農業生産者、販売業者にとっては大きな影響を受けることがうかがえる。ただ、食料品以外にも機械器具の24.5%が、鉱物性燃料の22.6%が、化学品の22.4%が TPP 参加国からの輸入となることが予想され、これらに関連する製・商品を扱う業者にとってはメリット、デメリット両面で影響を受けることが予想される。

つまり、TPP は、輸送機械、一般機械、電気機械を中心に日本国内製品の海外への輸出には有利だが、輸入に関しては食料品を中心に生産者にとってはデメリットを、原料、原材料として使用する企業にとってはコスト面でメリットを受けることが考えられ、特に海外にシフトした現地法人の持ち帰り輸入には大きなメリットが発生することが考えられる。

以上を総括すると、TPP の影響に関しては、まず、関税撤廃によって TPP 参加国の市場が日本企業に開放されるため、日本企業の TPP 参加国への輸出拡大が予想されること。また、地域にとっては、輸出拡大に伴い新たな雇用創出が

表-2. TPP交渉参加国と日本の平均関税率

【単位：%】

	TPP交渉参加国										
	シンガポール	ブルネイ	NZ	チリ	米国	豪州	ペルー	ベトナム	マレーシア	日本	
単純平均MNF関税率	0.0	2.5	2.1	6.0	3.5	3.5	5.5	10.9	8.4	4.9	
農産品	0.2	0.1	1.4	6.0	4.7	1.3	6.2	18.9	13.5	21.0	
鉱工業品(非農産品)	0.0	2.9	2.2	6.0	3.3	3.8	5.4	9.7	7.6	2.5	
商品別	電気製品	0.0	14.3	2.6	6.0	1.7	1.7	3.1	10.9	4.3	0.2
	テレビ	0.0	5.0	0.0	6.0	0~5.0	0~5.0	9.0	0~37.0	0~30.0	0.0
	輸送機器	0.0	4.0	3.1	5.4	3.0	3.0	1.5	18.9	11.6	0.0
	乗用車	0.0	0.0	0~10.0	6.0	2.5	2.5	9.0	10.0~8.3	0.0~35.0	0.0
	化学品	0.0	0.5	0.8	6.0	2.8	2.8	3.1	4.2	2.9	2.2
	繊維製品	0.0	0.9	1.9	6.0	8.0	8.0	13.1	10.0	10.6	5.5
	非電気機器	0.0	7.1	3.0	6.0	1.2	1.2	0.8	4.0	3.6	0.0

資料: JETRO『環太平洋戦略経済連携協定(TPP)の概要』[2010.11.2]より。

期待できること。一方、日本国内では、TPP 参加国に国内市場を開放することになり、需要者側からみれば輸入品をより安く買えるメリットが発生するものの、高い関税で守られていた農産物などは米国、オーストラリア、ニュージーランド等の農業国からの輸入品急増により大きなダメージを被ることが予想されること。このダメージは、農産物のみならず、機械機器、化学品など輸入品と競合する製品の生産者にとっても、輸入品との間でこれまで以上の厳しい競争を強いられることが予想される。つまり、TPP に参加することにより、日本企業のグローバル化・ボーダレス化が一層進展するものと思われる。

また、福井県の場合も、輸出額が紡績用繊維およびその製品（31.5%）、機械類および電気機器ならびにこれらの部分品（28.0%）、化学工業の生産品（14.7%）等を中心に 1971 億円（2008 年）と、製造業出荷額等の約 1 割を占めていること。また、これら製品の仕向け地を見るとアジア 68.0%、北米 13.1%と TPP 参加国との関連性が深いこと。輸入先についても、その額 947 億円（2008 年）のうちアジア（50.0%）と北米（16.6%）で約 7 割弱を占めていることなどから、TPP 参加による影響は避けられない。特に、大きな被害が問題となっている農産物については、その対策を考慮すべきであるが、福井県経済の今後の発展を考慮すると、TPP 参加は前向きに検討すべきと考える。

表－3. 日本の貿易額(主要品目別、2009年)に占めるTPP交渉参加国関連品目の比率

【単位：％】

	品目別	世界(100万ドル)	TPP交渉参加国関連品目の比率
輸出	輸送機械	128,564	36.4
	一般機械	101,968	26.4
	電気機器	107,278	22.0
	化学品	77,180	17.8
	鉄鋼製品	38,915	15.1
輸出総額		580,465	25.7
輸入	鉱物性燃料	152,165	22.6
	機械器具	147,204	24.5
	食料品類	53,810	39.2
	化学品	56,937	22.4
	繊維製品	31,061	5.8
輸入総額		551,788	24.6

資料：JETRO『環太平洋戦略経済連携協定(TPP)の概要』[2010,11,2]より。

TPPIは、シンガポール、ブルネイ、ニュージーランド、地理、米国、豪州、ペルー、ベトナム、マレー社の9カ国。

### 3. グローバル化・ボーダレス化時代に対応した経営スタイルの追及

日本が TPP に参加するか否かは現在のところ不明だが、APEC における FTAAP (アジア太平洋自由貿易圏) 構想において、TPP が中核的機能を発揮することが考えられることを考慮すると、日本にとっては、TPP 参加を前提とした議論がなされるべきであろう。無論、これによって輸入品が増加し、日本の食料自給率 40% を大きく下回るなど負の影響を被ることは否めない。

では、地域や地域企業として、この TPP 問題をどのように考えるべきなのか。明確な答えは見いだせないが、確実に言えることは、この問題も地域や地域企業においてはグローバル化・ボーダレス化のさらなる進展として受け止めるべきではないだろうか。そして、早期の対応を図るべきである。

特に、グローバル化・ボーダレス化とは無縁と考えている内需型企業 (建設、卸・小売業など) は大なり小なり影響を受けることを認識しなければならない。なぜなら、自社の経営が内需主導であってもインポートものなど、海外品が増加することが考えられ、仕入、流通、販売等の面で環境悪化が予想されるためである。それに対応するには、マネジメントの多くの面で自社の独自性ある経営スタイルが望まれることは言うまでも無い。

こうした観点から、今回、企業経営委員会では、福井県の地域企業の中で、今、元気印の企業に焦点を絞り、その経営スタイルを学ぶことで、グローバル化・ボーダレス化の進展を意識した地域企業の経営スタイル、今後のあるべき経営の姿を追求することとした。

結果として、当委員会では 9 社の地元企業を訪問したが、グローバル化・ボーダレス化に対応した今後の企業経営のあり方として、学ぶべき極めて興味深いお話を数多くおうかがいすることができた。その内容 (企業の概要、経営の特徴、今後の豊富など) については第 V 章でまとめたが、次章では、訪問企業のヒアリングを参考としつつ、企業経営委員会が取りまとめた地域企業の採るべき経営スタイル、あるべき企業スタイルについての提言に移りたい。

### Ⅲ. 提 言

冒頭で示した福井県企業の構造的変化や TPP をはじめとする世界的経済統合の動きによって、地域はこれまで以上にグローバル化・ボーダレス化が進展し、地域企業は、これと真っ向から対峙することとなる。こうした状況下、今後、求められる経営スタイルとは、次世代型企业のあるべき姿とは何か。その課題に答えを求めるとすれば、それはグローバル化・ボーダレス化が進展する中で、国際的な競争力を備えた企業へと変身することであろう。

こうした観点から、ここではグローバル化・ボーダレス化をキーワードに、日本企業のグローバル化、特に東アジアに的を絞り、そのボーダレス化が近年どのように変化しているかを整理した後、それを踏まえたうえで、今回企業経営委員会が実施した地域企業へのヒアリング結果を参考としながら、経営スタイルに関し、目指すべき今後の方向性、あるべき姿を提示したい。

#### 1. 東アジアにおける分業構造の変容からみたグローバル化の実態

東アジアにおける分業構造をみると、近年の東アジアにおいては、一つの産業が分散立地するフラグメンテーション化の動きが進んでいることが挙げられる。フラグメンテーション化とは、もともと 1 か所で行われていた生産活動を複数の生産ブロックに分解し、それぞれの活動に適した立地条件のところに分散立地させることをいう。半導体関係を中心とする電子機械産業が典型例であり、近年では自動車産業においてもその動きが見られるようになった。工程ごとの技術特性を考慮して、重要部分を日本に残し、他の工程を東アジア諸国に立地させれば、全体の生産コスト削減が可能となる。この場合、日本の地域内にある産業を例に考えると、その産業を将来的に維持・発展させるために、どの部分の工程を地域に残すかが重要となるが、それには多様性が期待でき将来性ある生産分野が適当であり、さらに付け加えるとすれば高付加価値を生む生産分野を残すべきということになる。

そして二つ目の変化は、東アジア諸国の経済発展によって、リバーシ・イノベーションという概念が定着しつつあることも確認しなければならない。この言葉の意味は、これまでのように先進国の新興国への進出によって、知識・イノベーションが、先進国から新興国へと一方的に流出していた時代から、新興国の成長が進むにつれ、その流れが双方向で起きている現象を指している。つまり、日本の製造業では、元来、試験・研究開発部門や生産ノウハウの構築など知的生産力を伴う領域は国内に残し、量産分野のみを海外にシフトするやり方が取られていた。しかし、近年では研究開発から量産化までの一連の流れを新興国にて賄おうとする動きが出始めている。こうした動きは、グローバル市場での最適生産を促し、海外市場での販売力を付けるという意味では効果的な

動きととらえることができる。

これら東アジアにおける二つの変容を参考にしながら、以下ではグローバル化・ボーダレス化の中で、地域企業に求められる経営スタイルとは何かについて、3つの視点から提示したい。

## 2. グローバル化・ボーダレス化に対応した企業スタイルを目指して

### (1) 海外との関係性強化（国際競争を勝ち抜く企業体質への変身）を図ろう！

前節では、東アジアにおけるグローバル化の変容について、その実態を述べた。では、こうした状況下、地域企業はいったいどのような戦略を取るべきか。一つ言えることは、グローバル化が、これまでのような資本の海外移動、つまり、販売拠点を設けた海外市場への参入あるいは海外生産によるローコスト追求といった側面だけでは語れない時代に入ったこと。例えば、生産面でのグローバル化を考える場合、自社の生産拠点を東アジア諸国に移しローコストのみを追求する戦略だけが地域企業のグローバル化ではないということである。生産のフラグメンテーション化の中では、付加価値が高く競争優位を確保できる自社が守らなければならない生産ブロック、ポジションは何かを追求することが必要となろう。

一方、リバーズ・イノベーションの進展については、今後、新興国から先進国へ新たな技術やノウハウが逆流入し、先進国の市場や生産体制そのものに変化を与える可能性が強い。そのため、将来的に国際展開を検討する企業では、生産拠点はあくまで地域に残し、新興国から素材、部品や技術ノウハウを輸入し利用することでローコストを図ること、さらに完成品自体を輸入し国内市場或いは海外市場に回すことも選択肢の一つとして考慮しなければならない。

また、建設業や、卸・小売業、サービス業などの内需を主とする企業においても、TPPなどの参加が具体化すれば、これまで以上にグローバル化の影響を受けることが予想される。従って、こうした企業では、リバーズ・イノベーションの流れを逆手にとり、うまく活用しながら国内需要或いは海外需要の掘り起こしに役立てる手法を検討すべきであろう。

具体的には、自社の流通そのものを見直し、品質やコスト面で競争力の高い海外品にも目を向けること。また、海外と競合する製品を国内で生産する企業においては、今後はこれまで以上にコスト競争力の追求や付加価値品の生産を求められることを意識しなければならない。そのためには、中国企業との連携による現地市場浸透を果たした株式会社カズマや、直貿体制を整備し海外向けが売上高の25%を占める武生特殊鋼材株式会社のように海外企業、海外市場との関係性強化を図る手立てを早急に検討することが重要と考える。

## (2) オリジナリティーのさらなる追及を実践しよう！

企業経営では、経営戦略の定石として3Sという言葉がよく使われる。3Sとは、選択と集中、差別化のことである。企業は、限られた資源で最大限の効果をあげるために、まずは自社が最も得意とする事業領域を選択して、そこに自社が保有する経営資源を集中する。それだけでは他社に勝てないのであって、そのためには他にない差別化を図る。

グローバル化が進展する中、一層の競争が進展し、それは同業種内だけではなく、異業種、さらに地域、国境を越えた競争となろう。まさにボーダレス化が進展していくことは明白である。こうした中で、わが社の戦うべき領域、分野はどこにあるのか。それは自社の経営資源を最大限生かせる分野であり、今の既存分野或いは周辺分野かも知れないし、市場も顧客もまるで関連性のない未知なる分野かも知れない。次に何を集中するのか。もちろん経営資源である。ヒト、モノ、カネ、情報をはじめ自社の最も強みとなっているものは何か。それを再確認し、選択した事業領域に集中させることである。最後に、差別化であるが、それはやはり自社固有の資源、オリジナリティーの追求となろう。それは、自社の人的資源かも知れないし、販売・技術ノウハウかも知れない。目に見える「設備」、「特許」、「販売チャンネル」、「販売拠点」、目に見えない「ノウハウ」「熟練」、「ブランドイメージ」、「社員のスキル」、或いは流通など様々なものが考えられる。

今回の企業ヒアリングでは、自動車小物部品のプレス・めっきを得意とする株式会社フクタカや微細加工のオンリーワン技術を売りとする株式会社西村金属、設備、人員の15%を技術開発に充て毎年数多くの新製品を生み出す八田経編株式会社、商品在庫を持たない受注生産方式と短納期で差別化を図るマルイチセーリング株式会社、徹底したQDC対応で業界ナンバーワンを誇る株式会社にしばた、鋳物技術で大手を独占する株式会社川鋳、葬儀に関連する全ての市場を一手に引き受ける大栄株式会社など、技術・ノウハウ・市場・製品など様々な領域で様々なオリジナリティーを保有とする企業が、元気印の企業であることがわかった。

## (3) 経営トップのリーダーシップを発揮しよう！

以上、今後の企業スタイルとして、海外との関係性強化、オリジナリティーのさらなる追及が求められることを提示したが、これらを確立するには、やはり企業トップの経営姿勢が最も重要であることを確認したい。

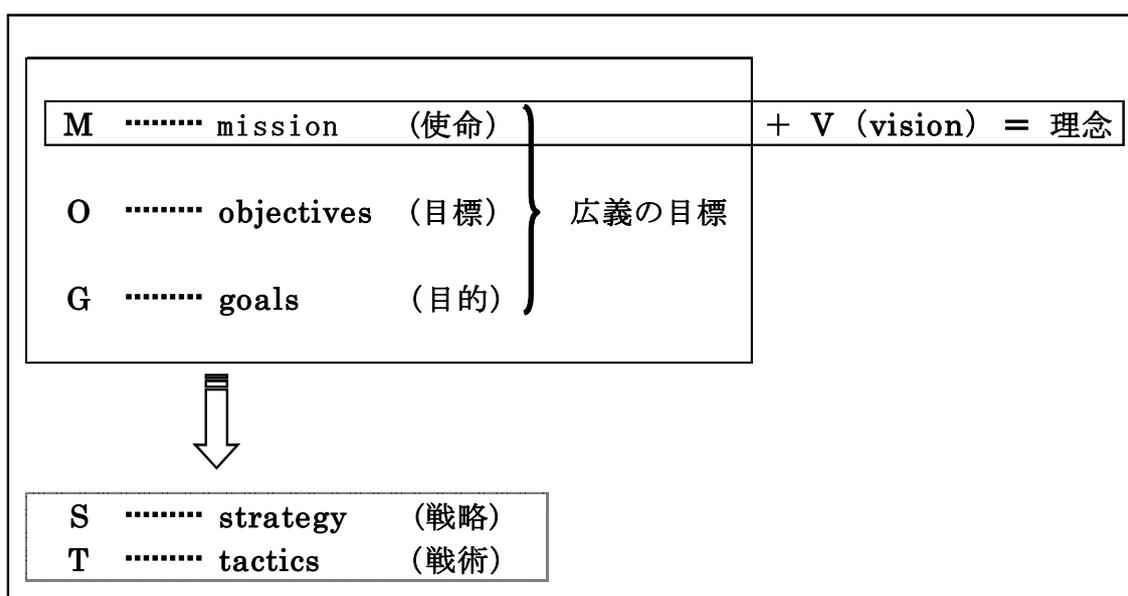
今回の企業訪問で学んだことの一つは、元気企業の特徴として、その繁栄の要因が、企業を構成する社員のモチベーションの高さと、自社内外から認められる企業トップの経営姿勢そのものが重要であることを確認できたためである。

それは、今の企業トップが創業者であれ後継者であれ、ましてや性、学歴、年齢に左右されることなく、その時代の経営環境に敏感に反応する企業トップの存在が自社の経営状況の良し悪しを決定付けるという現実である。

企業が成長・発展するための条件は、有効性と効率性の追求にあることは言うまでもない。有効性とは、「今求められる社会的ニーズの高い財・サービスをつくり出す (What to make?)」こと、効率性とは「財・サービスの供給に際し、高収益を確保できるシステムを構築すること (How to make?)」である。企業が、有効性を上げるには企業と社会との関わりを変える必要があり、効率性を上げるには企業の内部構造、仕事の進め方を変えることが求められる。環境変化が激しい時代だからこそ、これら両面での瞬時の対応が求められるといえよう。激変の時代、従来の経済・社会システムが大きく変化する中で、有効性と効率性の追求により競争優位の源泉を確立するために、企業トップは、今こそ強いリーダーシップの発揮が求められているのである。

そして、そのためには、MOGST (モグスト) の明確化を図ることも必要である。MOGSTとは、「使命」(mission)、「目標」(objectives)、「目的」(goals)、「戦略」(strategy)、「戦術」(tactics)の頭文字を並べたもので、経営に際してはMOGSTの全てを整理し、この順序できちんと規定することが重要であることを示唆している。見方を換えれば、MもOもGも広義の目標であり、さらにMの上にvision (理想像)を加え、使命とビジョンをあわせて理念という場合

### 企業戦略の考え方



自社内外へ明示 (自社のあるべき姿の明示)

もある。つまり、企業は、明確なビジョンを持ち、使命を立てて、目標とそれをより具体化させた目的を設定し、それらに導かれた戦略、戦術を組織内にはっきり打ち出し、外部にもそれを明確に伝えることが必要ということである。自社に置き換えるなら、社員、株主、顧客は無論、全てのステークホルダーに対し、自社の使命とビジョンを通し目指すべき方向性を知ってもらうことが大切である。そして、この広義の目標のもと、それを達成するための戦略、戦術を決めることが重要となろう。その道標となるのが、製造からサービス分野へセレモニー業界のトータルプランナーとして君臨する大栄株式会社の姿にみることができる。

#### IV. むすびにかえて

本年度の企業経営委員会では、グローバル化・ボーダレス化の進展により激変する経営環境の中で求められる企業像、こうした環境変化に対応可能な“強い企業”への変身をテーマに研究を進めた。

その結果、今後の地域企業の求められる姿は、現在のグローバル化・ボーダレス化への動きを理解・整理し、それを逆手に取った経営スタイルを検討することと、その重要性を述べた。そして、“強い企業”に変身するための具体的条件として、第1に、海外との関係性を強めて、国際競争を勝ち抜くための企業体質を作ることが最も重要であること、第2に、技術、製品、販売ノウハウなど経営資源の様々な面で、これまで以上にオリジナリティーの追求を図ること、第3に、経営トップのリーダーシップと、それを発揮するための経営理念、目標、目的の再確認及びそれに適合する戦略、戦術の練り直しを図り、自社内外に周知徹底を図ることを挙げた。

こうした試みは、経営基盤強化策の基礎的手法として、今までも述べられてきた事実は否めない。しかし、先の見えない時代、閉塞感が漂う時代だからこそ、それを乗り切るためには、もう一度、企業経営の原点に立ち戻り、自社が保有するマネジメントの基礎的条件を再確認することが必要と考える。また、その事実は、今回訪問した企業からも学ぶことができた。

企業にとってこれらの条件整備は必要不可欠であり、その結果再構築された自社の経営スタンスが新たなビジネスモデルとしての可能性を生みだし、自社の夢、希望を実現する原動力につながっていくものと考ええる。

最後に、今回、企業経営委員会のヒアリング調査に際し、貴重なお時間をいただいたにもかかわらず、快く対応していただいた各企業のトップ、スタッフの方々に心から感謝し、本報告を締めくくりたい。

## V. ヒアリング結果の報告

# 株式会社フクタカ

～一貫生産体制の構築で短納期、ローコスト、高品質を実現～

## 概要

所在地：福井県勝山市遅羽町大袋 61-35

代表者：代表取締役 堀部 雅志

設立：1989年11月

売上高：51億5900万円（2010年12月期）

従業員数：228名

事業内容：自動車用小物プレス部品の製造及び表面処理加工

## ● 同社の経緯

自動車用小物プレス部品・金型製造の株式会社高木製作所（本社名古屋市）が、勝山市の企業誘致で同市の高島工業団地に進出するのを機に、1989年11月高木製作所の子会社として設立された。1990年8月に操業を開始し、2002年10月に社名を株式会社福井高木製作所から株式会社フクタカに変更、2008年9月に本社を高島工場から三室工場に移転した。

「ブラケット・クランプ」、「フランジブレーキ」など自動車用小物プレス部品メーカーで、製品の大半を親会社の高木製作所経由で自動車メーカー、同部品メーカーへ納入している。勝山市内に三室工場（プレス、溶接、脱脂）、高島工場（カチオン電着塗装）、保田工場（電気亜鉛めっき、吹付塗装、潤滑処理など）の3工場と物流センターを有し、プレスから溶接、表面処理、組付までの一貫生産体制を構築、多品種少量受注にも対応でき、約2500種の製品を毎日80万個から90万個出荷。グループの有力な生産拠点となっている。

## ● 経営の特徴

資材・金型調達からプレス、溶接、表面処理（電気亜鉛めっき、潤滑処理、カチオン電着塗装、吹付塗装）、組付、出荷検査、出荷までの一貫生産体制を構築し、特に表面処理もできるプレスメーカーは国内でも数少ないという。同社が製造する約2500種の製品の内、月産1000個以下の少量品が60%を占めるなど多品種少量受注にも対応でき、短納期、ローコスト、高品質に向けた取り組みを続けている。

プレス工程では、順送プレス、単発プレスを多数揃えた上に自社開発した設備を使い省力化や多品種少量受注に対応。表面処理はカチオン電着塗装（電流を流して被塗物に塗膜を形成させ、焼き付けることで塗膜を硬化させる）に注

力している。カチオン電着塗装は、工程の全自動化ができ、塗料ロスが少なく、高い防錆効果、環境への負荷が小さいのが特徴で、北陸でカチオン電着塗装ができる企業は数少ないという。その技術を武器に、北陸のメーカーを対象に新規開拓を行い、取引先を増やした。

しかしながらリーマン・ショックが発端となった世界同時不況の影響を受けて受注は激減、2009年2、3月には対前年の約4割にまで落ち込んだ。その対策として半年分の固定費3億円を1億円減らして2億円にすることを計画、改善会議を開いてあらゆる項目を検証し、1億円の固定費削減を達成、さらに不良品の発生も大幅に減らすことができた。すべて「社員の努力のおかげ」と堀部雅志社長は当時を振り返る。

#### ● 今後の抱負

2008年8月に代表取締役社長に就任した堀部氏は、高木製作所の高木社長から、「今、自動車産業は右肩上がりだから危機意識がない。社員に危機意識を植え付けてほしい」と社長就任時に言われたという。ところが就任直後にリーマン・ショックに見舞われて業況が一変、危機意識どころか本当の危機を迎えてしまった。そのため徹底したコストの見直しで1億円の経費削減を断行し不良品も減らした。この間にエコカー補助金・減税効果も加わってトヨタのハイブリッド車「プリウス」の人气が急増、同社はトヨタ「カローラ」の部品を生産しているが、「プリウス」は「カローラ」と部品を共有化している関係で同社への受注が回復、2010年12月期の売上高は過去最高となる見通しである。

しかし、同社に安堵感はみられない。今一番の課題は今後ハイブリッド車から電気自動車への移行が予想され、自動車産業の大きな変化に対応できる部品メーカーになること。営業部の強化や人材の育成に加え、同社の強みである一貫生産体制にさらなる磨きをかけ、次のステップに挑戦する方針である。

# マルイチセーリング株式会社

～ 自社ブランド力を強みに決断した商品在庫を持たない受注生産方式への変更  
短納期を実現し収益力も向上 ～

## 概要

所在地：福井県越前市赤坂町 33-8-1

代表者：代表取締役 小林 幸一

設立：1974年7月

売上高：1970百万円（2010年6月期）

従業員数：60名

事業内容：木製家具製造業

## ● 同社の経緯

マルイチセーリング株式会社は家具メーカーとして1950年1月に創業、1974年7月に法人改組したもので、以来リビングのソファに特化して認知度を高め、全国でも有数の専門家具メーカーへと成長した。

1980年代後半に入ると子会社の株式会社ダイヤモンドや株式会社バルスを設立して小売業にも進出、更に株式会社千趣会を通じての通信販売を経て1990年代前半にはドイツやイタリアの家具メーカーと輸入販売契約を締結し独自性の高い商品の品揃えを強化することで当社の存在価値を高めていった。その後東京都内にアンテナショップとしての小売店舗をオープンし現在に至っている。

## ● 経営の特徴

創業当時より見込生産のメーカーとして操業してきたが、在庫過多に悩まされたこともあって2006年に受注生産方式へと変更した。ただ、受注生産となると相当の商品力がなければ他社製品に負けるというリスクがあり一つの賭けでもあった。幸いアンテナショップを有するメリットから、店舗にて得られるユーザーの新鮮な活きた情報を利用してスピーディに売れ筋を把握し商品開発に活かすことで前述のリスクを回避することができた。

また、受注生産方式への変更に大きく貢献したのが徹底して無駄を省くというトヨタ方式の「トヨタソリューションシステム」である。受注生産のマイナス面は受注から納期までの時間であり、長期化すればユーザーニーズに合致せずビジネスチャンスを逸することに繋がる。これを最小限に抑えたのが前述のシステムで、別名「マルイチソリューションシステム」という言葉

に置き換えてコンサルタントの指導を仰ぎ、工場・配送センターを本店隣接地に移設して製造・管理部門を本社に集約するなど徹底して現場の無駄を省くことで納期の短縮化をもたらした。さらに越前市粟田部の倉庫（社有物件）、越前市定友町の土地・倉庫（代表所有物件）を売却して資産のスリム化を行うなど経営面の効率化も同時に図られた。

このほか最大の特徴として、汎用品ではないオリジナル性の高い商品については1県につき1社の家具店に販売することである。これは当社のブランド価値を高めるとともに、顧客である家具専門店の価値をも高めるといった相乗効果をもたらす販売戦略である。

### ● 今後の抱負

従来から問屋には卸さず全国の家具専門店約300社への販売に注力することで商品のオリジナル性を高めてきたが、採算性をさらに向上させるため、今後は専門店からインテリアショップや雑貨用品店などへの営業活動にも注力していく計画である。また、単にソファを売るのではなく、生活・ライフスタイルを提案するといった観点で商品開発を実施しており、近年は産地の越前和紙を採り入れるなど「こだわった物づくり」を実行している。同商品は「ジパング」という商品シリーズで、漆や陶器、和紙等の日本文化を積極的に採り入れ洋家具であり、ニューヨークやパリ、ロンドンでの展示会において好評を博すことができた。従って今後は海外、とりわけヨーロッパやアジアでの営業拡大を企図しているが、手探りの段階ゆえに海外販売については今暫くの時間を要するものと思われる。

このほか福井大学と共同で開発し国際特許を有する商品を創り出し、リクライニングするソファでも日本一のシェアを誇っている。商品開発力あつての営業ゆえに絶えずチャレンジしていく意向である。

元より扱い商品をソファに絞り込んだ専門メーカーとして年間20億円の出荷額は日本で1番であり、この強みを活かし自社ブランドを若年層の支持を得られるブランドへと高めていくことが目標である。また、今年より、「MARUICHI」のブランドに統一し、市場の浸透を図るために、カタログの製作とホームページも新しくし、ドメインを <http://www.maruichi-sofa.jp> にした。

# 株式会社西村金属

～眼鏡のチタン加工技術をベースに独自開発力で微細加工のオンリーワン企業へ～

## 概要

所在地：福井県鯖江市円山町 3 丁目－18

代表者：代表取締役 西村忠憲

設立：1968 年

売上高：5 億円（2010 年 3 月期）

従業員数：30 名

事業内容：精密部品製造業

## ● 同社の経緯

西村金属は、1968 年、鯖江眼鏡フレーム産地内で眼鏡の「ねじ」専門加工業者として誕生した。その後、同社では、「ねじ」から「丁番」（ちょうばん）、「智」（よろい）など眼鏡部品の周辺パーツへと加工分野を拡大させ、これに伴って同社の加工技術も高度化が進んだ。

しかし、'90 年代後半になると、産地企業の海外進出や中国製品との競合、国内市場の低迷などから受注量の大幅な落ち込みを強いられ、この窮地を乗切るために、2000 年には社長の長男、憲治氏が、翌年には次男の昭宏氏が経営に参画し、これにより同社の新たな挑戦が始まっている。

## ● 経営の特徴

一時期は、グローバル化の進展を主因にダメージを受けた同社ではあったが、最近の状況をみると、独自経営手法の導入により、大幅な転換を見せ始めている。参考までに、同社の特徴をまとめると、1 つ目に、営業担当である昭宏氏がスタートした Web 上での受注システムの構築が挙げられる。ネット受注導入当初は顧客からの反応はほとんど見られず、試行錯誤を繰り返しながら改善を重ねた結果、徐々に受注が増加していったという。その結果、2005 年には「エミダスホームページ大賞」を、2007 年には全国中小企業情報化促進センターから「優秀企業賞」を受賞するまでになった。2 つ目に、同社を見事によみがえらせた要因は、この Web 受注のほか、半世紀にわたって技術蓄積を重ねた社長と社員、現専務の憲治氏らによる連携プレーをあげなければならない。同社はチタンやステンレスなどの素材に微細な深穴をあける技術を得意とするが、微細深穴加工はドリル径の 2 倍の深さが限界とされる中、同社が独自に開発した専用切削油と刃物によりドリル径の 10 倍の深穴加工を実現した。これにより、医療

機器、光学機器、センサー、航空機関連など最先端分野からの受注が殺到したという。

その結果、現在では、1 個の試作品から量産品まで 100 社を超える新規顧客に対応するまでに至っている。特に、同社のコア技術である NC 旋盤加工による小物のチタン加工品は高い評価を受けている。

困った時は西村金属なら何とかしてくれる。同社には、製品化に困った設計・企画担当者やメーカーの購買担当者が駆け込みで相談に来る。同社が同社顧客にとってどのような存在でありたいのかと考えた最に、真っ先に思い浮かぶ言葉がこれであったと社長はいう。「困った時は西村金属なら何とかしてくれる」顧客が寝る間も惜しんで考えたアイデアやイメージを世に送り出すため、同社技術が形にする。それが同社のモットーである。

#### ● 今後の抱負

「技術は挑戦」である。同社のウェブサイトを見ると、こんな言葉が飛び込んでくる。「世の中から見れば眼鏡フレーム業界は小さな世界かもしれませんが。ですが眼鏡フレーム業界しか知らない小さな世界にいたからこそ、その分野に特化した技術を育てることができたのだと……、当社はその眼鏡フレーム業界で育てられた会社です。現状では改善の余地はまだありますが、きっとこれからも絶える事はないでしょう。技術は時の流れと共に確実に陳腐化します。しかし、そのとき、そのときに求められる困難な加工にチャレンジし続けること、挑戦することこそが技術を向上させ、町工場の道を切り開いていくものと考えております。」

この言葉からは、チタンやステンレスなどの金属微細加工分野で、オンリーワン企業を目指して命がけで取り組むトップの熱い思いが感じられた。

# 大栄株式会社

～業界のパイオニアとして、葬儀に関わる新たな「コト」の創造にチャレンジ。  
目指すはベストソリューションを提案する、パートナー企業～

## 概要

所在地：福井県福井市問屋町 1-27

代表者：代表取締役 中村 典充

設立：2004年5月

売上高：22億4千万円（2009年4月期）

従業員数：52名

事業内容：セレモニー用品企画・販売

## ● 同社の経緯

大栄株式会社は、織物の会社として1953年に創業した大栄繊維株式会社の製造・管理部門と販売部門を分離するために、セレモニー用品の企画・販売会社として2004年5月に設立。営業所は東京を含め、全国4か所にある。業界のパイオニア的存在として企画・販売に携わり、今では全国2,500社余りの葬儀社との取引を行っている。

グループ会社には大栄繊維株式会社（葬祭品製造）、株式会社ソワニエ（ケア事業／納棺・湯灌）、株式会社大栄フラワーサービス（生花販売・祭壇施行・ブライダル）、株式会社デュオ（セレモニースタッフ派遣）、株式会社生活支援センター（イベント企画・販促ツール等の販売）がある。いずれも葬祭関係に携わっていることから、蓄積された技術とノウハウにより、ニーズに合わせた総合的なサービス提供が可能となっている。

同社の部門としては、営業部とヒューマンサポート事業、経営サポート事業があり、営業部では仏衣、祭壇を含め、葬儀社に必要とされるありとあらゆる葬儀用品が調達できる体制を整えている。（なお、主要商品の仏衣は日本トップシェア）また、ヒューマンサポート事業は、サービス提供の在り方に着目し、社員教育や施行の質の向上を目的とした接遇スタッフ、ホールスタッフの教育等、葬儀業界に特化した人材教育支援を手掛けている。

## ● 経営の特徴

高齢化が進むなかで、死亡者数、葬儀件数は共に増加傾向となっていることから、異業種を含めての参入が相次ぎ、競争は激化している。加えて、葬儀の形は変化の波にさらされており、価値観の多様化や地域とのつながりの減少、

単家族世帯の増加等、ライフスタイルの変化によって、家族葬や直葬といった葬儀の小型化・簡素化が進み、1件あたりの葬儀費用の単価は低下傾向にある。

葬儀社各社は、インターネットを活用した集客や、葬儀相談センターの開設、葬祭見学会、家族葬への本格的取り組みといった顧客に向けての取り組みや、ホスピタリティの充実を目的とした社員教育の実施、小規模葬儀の対応に向けた設備の新設・拡充等ハード面での強化も図っている。

一方、同社はというと、製造業からサービス分野へと進出し、サービス分野においてもヒューマンサポート事業や経営サポート事業、ケア事業にセレモニー派遣事業と、随時顧客のニーズを汲むことで分化してきた業態からも見てとれる通り、付加価値への意識の高さが特徴として挙げられる。閉鎖的な業界といわれる葬儀業界において、企画から商品開発を手掛けており、また、製造部隊を国内に有しているため、1個からの依頼にでも対応するなど、フットワークの軽さも有している。参入を目指すメーカーからの引き合いもあり、ハードとソフトの両面かつ葬儀に関わる全般において、葬儀社に提供できる体制にあることが強みとなっている。

#### ● 今後の抱負

「貴社の役割とは」との問いに対して、「一言でいうなれば、パートナーとなる、葬儀社様のパートナーであるということ。」との回答をいただいた。

葬儀の小型化を含め、業界内が著しく変化するなかで、多様化するニーズに応えることでパートナーとしての成長を共にすべく、「常にお客様の満足を追求し、お客様に信頼される存在となること」を目指しているとのことであった。また、企業は行き続けることが使命であり、100年企業となるための指針を設け、様々な活動を行っている。結果、従業員教育や施行の質向上に向けての取組などを含め、商品開発やヒューマンサポート事業等、各種総合的なサービス提供への拡がりに結びつき、業界内での高いシェアへとつながっていると見えるだろう。

インタビューから窺えたのは、大栄株式会社の社名由来である「お客様、地域社会、社員、会社が大きく栄えますように」との願い通り、葬儀業界におけるパートナーとしての信頼強化に加えて、「葬儀の在り方」に対する新たな提案等、消費者の意識への働きかけについてであった。それは、葬儀場のあり方に消費者がもっと興味を持って欲しいとのコメントにも現れている。

# 武生特殊鋼材株式会社

～クラッドメタル（異種金属接合材）で世界的に羽ばたくオンリーワン企業～

## 概要

所在地：福井県越前市四郎丸町 21-2-1

代表者：代表取締役 河野通亜

設立：1954年10月

売上高：10億1800万円（2010年3月期）

従業員数：43名

事業内容：クラッドメタル（異種金属接合材）の製造

## ● 同社の経緯

武生特殊鋼材株式会社は1954年10月、クラッドメタルの製法特許を基に、越前打刃物業者へ刃物素材を供給することを目的として設立された。職人の手作業で高い技術が必要だったクラッドメタルの量産化に成功したことで、地元・越前市を始め、岐阜県関市や新潟県三条市、兵庫県三木市など全国の刃物産地へ販路が拡大、用途も家庭用（包丁、ナイフ、鎌など）から産業用（木工用、紙工用など）まで広範囲に及び、刃物用クラッドメタルでは国内シェア60%を誇る。さらに世界的な和食ブームの追い風もあって海外販売にも注力、2004年頃からは直接貿易を行い、欧米を中心とした輸出も急増、現在では海外向けが売上高の25%程度を占めるまでに伸張した。

## ● 経営の特徴

クラッドメタルとは、伸び率や融点がまったく異なる異種金属を二層、三層と重ね合わせて圧延した積層材であり、それぞれの鋼材の欠点を補い合うことで、単一金属では不可能な特性を可能とした素材である。クラッドメタルの加工技術は熱間圧延と冷間圧延を繰り返すことで求められる厚さに整えていくが、熱間と冷間圧延機を備える企業は全国でも数少なく、さらに長年の研究から鉄・ステンレスだけでなく、チタン・銅・アルミニウムなどの非鉄金属の複合化も可能としたことで、産業用素材としても利用されている。中でもステンレス系オリジナル刃物鋼材（V鋼シリーズ）は高い切れ味と積層模様の意匠性、強靱性が特徴で、単一鋼が主体の海外では、従来と違う差別化商品として知名度が高まっている。更には大手企業からの受託開発も手掛けており、大手企業の開発力と当社の技術力を融合することで最先端の試作品加工にも成功するなど、金属業界において注目企業されている。

2008年には産業技術総合開発機構（NEDO）が主催する「超モノづくり部品大賞」の生活関連部品賞、（社）中小企業研究センターが主催する「グッドカンパニー大賞」の特別賞をダブル受賞、2009年には近畿地方発明表彰として「特許庁長官奨励賞」を受賞するなど国内でも同社の商品の評価は高い。特に「ダマスカス鋼」と言われる多積層金属が織りなす独特の模様は単なる刃物ではなく芸術工芸品としてナイフなどにも使用され、多いモノでは100層程度まで積層を積み上げることも可能である。更に、積み上げる資材の種類や厚さによって様々なアレンジが出来る。

また、チタンと銅を積層したゴルフ用パターヘッド「Vクラッド」や印鑑や小物入れなどの文具品に加え、カップやアクセサリなどのダマスカス鋼の模様を利用した工芸品（クラッドアート）の開発も積極的に行っている。

#### ● 今後の抱負

日本刀に代表される鍛造刃物素材の量産化に成功し国内ではトップシェアまで上り詰めたが、海外への販売にはまだまだ余地がある。また、アイデア次第では様々な分野で利用が可能であり、伸展の余地が見られることから新商品や技術開発に余念がない。

同社の企業理念は「躍動果敢に企業長寿」。クラッドメタルの歴史は古いが、金属の可能性を広げる新しい技術であり、「企業はファミリー、企業は活力なり」、「限りなくオリジナリティ、限りなく本物志向」「結局はヒト、ヒト、人次第」をモットーに、更なる技術開発に磨きをかけて市場を開拓していくと河野通亜社長は意気込む。

# 八田経編株式会社

～年間 800 件の開発件数が生み出す、ダブルラッセルの可能性～

## 概要

所在地：福井県鯖江市中野町 115-10

代表者：代表取締役 八田 嘉一郎

設立：1965 年 2 月

売上高：10 億 48 百万円（2011 年 1 月期）

従業員数：87 名

事業内容：アウター衣料向け、産業資材・生活資材向け経編生地の開発と製造

## ● 同社の経緯

八田経編株式会社は、1949 年、福井県鯖江市に婦人用手袋を製造する八田経編工業所として誕生した。1965 年、八田経編株式会社に法人改組し、1970 年、福井県坂井市（現あわら市）に敷地面積約 2 万 m<sup>2</sup>の坂井工場（現あわら工場）を設立し、現在は、鯖江本社工場とあわら工場の 2 拠点で経編生地の開発と製造を行っている。

同社が製品開発と製造を行う経編生地はトリコット機とダブルラッセル機を用いているが、同社の名を世に知らしめているのは、ダブルラッセル機による製品開発である。

現在、同社のダブルラッセル製品は、衣料、スポーツシューズ、自動車内装材（シート、ドア内張、天井材）など、多岐に渡っており、市場から高い評価を得ている。例えば、高級アパレルに用いられる「ベロア調の低パイル生地」はダブルラッセル機で編んだ 2 mm 厚の非常に薄い生地を、更に 1 mm 厚の 2 枚に分ける高精度のセンターカット技術が用いられている。「柔らかさ」と「シルエットの美しさ」を共生させたこの生地は、アルマーニ、プラダなどの高級ブランドの衣料にも採用されるなど、国内外で高い評価を得ており、2009 年には、近畿経済産業局の「KANSAI モノ作り元気企業 100 社」に選出されている。

## ● 経営の特徴

同社は「開発の八田」の異名を持つ。1979 年にダブルラッセル機を導入した同社は、80 年代をカーシート生地製造に特化していたが、90 年代に入り、自動車産業が不況に突入すると、新分野へ活躍の場を求めていくために、製品技術開発に力を入れることになった。これが、「開発の八田」の始まりである。

同社が保有するトリコット機、ダブルラッセル機合計 51 台の内、約 15%に

あたる 8 台を技術開発用に充て、技術開発要員にも、人員の約 15%を充てている。年間の製品技術開発経費は 5,000 万円を超え、その中で生まれる新技術、新製品の数は、実に年間 800 件を超える。

同社の製品技術開発の特色は、まず、エンドユーザーにできるだけ近い所と連携しながら行う。例えば、アシックスのスポーツシューズに用いられるメッシュ生地の場合は、アシックスに実際に販売している海外の卸業者の営業担当、という風に、どんなものが求められているかを知る人に来社してもらい、打ち合わせにより製品技術開発の方向性を定めるといったことである。次に、開発のスピードである。これはサンプルがないと商談がこれ以上進まないという状況下で、要求にどれだけ答えられるかということ、ここで役に立つのは、多数の開発で蓄積した膨大な知識と経験、そして磨き抜かれた技術である。適切な素材選びから試作品の仕上げまで、圧倒的なスピードで対応することができるのが、同社が「開発の八田」と呼ばれる所以である。

#### ● 今後の抱負

同社では、最も大きな経営課題として、収益力の強化と海外市場へのアプローチを掲げている。

繊維生産は、中国へのシフトが主流である現在、日本の繊維産業のポジションが全く見えない状況は同社のみならず、繊維業界全体が危機感を抱いているが、同社は、現在のところ中国への生産拠点進出には慎重な姿勢である。一方で製品の海外市場への販売については、日本国内市場での伸び悩みをカバーする意味でも、避けて通ることはできず、ロシアやヨーロッパ市場向けを中心に検討を重ねており、今年は積極的な行動をとるとしており、近い将来、海外市場で同社の製品が広く使われる日もそう遠くないであろう。また、国内市場においては、ダブルラッセル生地を用いた、ほつれない包帯、手帳カバー ([http://www.1101.com/store/techo/2011\\_spring/pre/2011-01-28.html](http://www.1101.com/store/techo/2011_spring/pre/2011-01-28.html)) や外壁タイルの剥落防止剤など「開発の八田」らしく、更なる新分野への進出を始めており、今後の同社の動向に期待したい。

# 株式会社川鑄

～超ハイテクシステムと職人の感性により、業界 No 1 の高級鑄造技術を確立～

## 概要

所在地：福井県坂井市春江町石塚 28 号 31 番地

代表者：代表取締役 川上 誠

設立：1951 年

売上高： 5.5 億円（2010 年 2 月期）

従業員数：25 名

事業内容：球状黒鉛鑄鉄による産業機械、工作機械、原子力関連の鑄物品の製造

## ● 同社の経緯

1951 年創業で半世紀以上の歴史を持つ株式会社川鑄。同社の製品群は、普通鑄鉄をはじめとして、FC-350 クラスの高級鑄鉄や強度が高く耐圧・耐地上衝撃に優れる球状黒鉛鑄鉄など、高度な技術を要する製品で占められている。ちなみに、鑄造部品の不良率は業界平均で 10%と言われるが、同社ではその 100 分の 1 (0.11%) に過ぎない。

創業当初から「単なる“鑄物屋”ではなく“鑄物メーカー”を目指す」という同社の思いは、職人の技や感性をコンピュータで管理する同社独自の「湯流れ・凝固解析システム」として構築された。ここでいう湯とは溶けた金属を指しているが、その流れにより鑄造部品の内部のどこに空洞ができていたのかをコンピュータで予測することで、これにより金属が固まる前にその部分を補強することが可能となった。まさに、最先端技術と職人の合わせ技により業界 No1 の地位を守り続けているのである。

## ● 経営の特徴

同社がつくり出す主力製品は数多く存在するが、その中で特徴的な製品を挙げるとすれば、その一つに巨大ターボ冷凍機を挙げなければならない。これは、地上 4 階、地下 1 階の成田空港第 2 ターミナルビル全体の空調を制御している圧力容器で、この冷凍機 1 基で家庭用エアコンの 6 万台に相当するという。巨大なだけにコンプレッサーにかかる圧力は大きく、導入当初は失敗を繰り返したものの、一般に使われる鑄鉄ではなく強度の高い「球状黒鉛鑄鉄」を使用し、技法も鑄物づくりで最も技術が必要な「鑄造方案」といわれる設計図を斬新につくり替え、新たな型をつくって完成にこぎつけた。悩んだ末に発想を転換しチャレンジしたことが成功の要因という。現在、受注計画では、東京スカイツ

リー・ドバイ市街地への大型空調コンプレッサーの案件も出ている。

また、2009年には、三菱重工業の世界最大級の発電用風車に使われる「増速機」を製造。これは、回転する羽根のエネルギーを発電機に伝える主軸の回転数を増幅させ、効率よく発電するための重要な装置で、風車の高さは80メートル、羽根が48メートル、増速機の重量は18トンにおよぶ。発電容量は2,400キロワットで、最大出力時には800世帯の電力を賄える。材質はやはり一般の鋳鉄の2倍以上の強度を持つ「球状黒鉛鋳鉄」を使用。「鋳造方案」の設計図を何度もつくりなおしコンピュータ解析の導入などにより、半年の試行錯誤の末完成にこぎつけた。

こうしたキャリアから同社の特徴を挙げるとすれば、同社はこれまで鋳物が持つ特性の常識を覆す研究・開発や、鋳物の可能性を最大限活かす努力の積み重ねにより、新たな製品づくりにまい進してきた企業といえよう。

#### ● 今後の抱負

現在、市場シェア1位を誇る圧力容器を採用したターボ冷凍機は、海外にも輸出されている。その他、人工衛星、旅客機、発電所など、一見、鋳物メーカーとは思えない様々な分野で同社の製品が活躍している。それを支える超ハイテクシステムと職人の技や感性が同社の一番の強みでもある。「他社が真似のできない分野にこそビジネスチャンスが存在する」と語る川上氏。今後も、他社が手に負えない分野の開拓や高度な技術を要する分野に位置し続けることが、同社が目指す最大の戦略なのかも知れない。

# 株式会社カズマ

～人と人との絆が可能にしたカーテンの一貫生産販売。ただいま快進撃中～

## 概要

所在地：福井県福井市八重巻町 105

代表者：代表取締役 数馬 國治

設立：1984年7月

売上高：43億円（2010年6月期）

従業員数：40名

事業内容：カーテンを中心としたホームファッション商品の企画・製造・販売

## ● 同社の経緯

株式会社カズマは、1964年、現社長の実父により福井市鮎川町で編レース業として誕生した。1984年、数馬繊維株式会社に法人改組し、1995年、株式会社カズマに社名変更した。

大手メーカーのひ孫下請けとしてカーテンレースに用いられるラッセルレースの製造を行っていたが、大手頼みの経営に限界を感じた現社長は、原料加工から編立て、製織、染色、刺繍、縫製、小売店への物流までグループ会社による一貫体制を構築、専門会社による分業が当たり前だった業界の仕組みから脱却した。

一貫体制だからできる「高品質・低価格・短納期」を武器に、安価な既製品カーテンと高価なオーダーカーテンに二極化されていたカーテン市場に、安価なオーダーカーテンという新市場を創出し、カーテン・じゅうたん王国、ニトリなど大手小売チェーンを中心に大きなシェアを獲得している。

## ● 経営の特徴

福井と中国に拠点を有し、福井では、同社、レース製造の株式会社カズマテキスタイル、カーテン縫製の株式会社ループ、株式会社ウェーブのカズマグループ4社と染色、物流の協力会社でグループを形成している。中国には2003年より進出を開始し、まず杭州市に刺繍生産と縫製のみを行う杭州数馬装飾工芸品有限公司を設立、周辺の地場工場から染色、刺繍など各工程の協力工場を開拓、やがて中国におけるカーテン作りの一貫体制を整備した。2008年には、杭州近郊の富陽市に富陽数馬装飾工芸品有限公司を設立し、製編、染色、刺繍、縫製の自前工場を始動して中国進出当初より築いてきた協力工場ネットワークによる一貫生産体制を大規模に行っている。

中小企業が大手市場で戦っていくには、ある程度の企業規模が必要であるが、企業単体を大きくすると管理不十分となる倒産リスクが高まると考え、グループ会社の集積を企業体とみなして、アメンバー経営を導入している。また、「会社は徹底的に社員のもの」と宣言し、全社員を徹底的に教育するという方針を持っている。この方針は、まだ同社の経営が不安定な時代に、優秀な人材を採用することができず、人を教育することで一人ひとりの能力を引き出すことで、今日の姿に至ったからだ。

### ● 今後の抱負

原料加工から小売店への物流までの一貫生産販売体制を構築していることが同社の一番の強みであるが、人と人との絆を大切にする同社の姿勢がこの体制を成功させていると言える。

小売店とのやり取りではオペレーターを配しているが、サービスを標準化せず、何でも対応することで他社との差別化を図っている。社外では、「カズマは商品力があるから売れる」、とされているが、同社では、商品力はせいぜい1割～2割程度、後は対応力で付加価値をつけていると分析している。

中国に生産部門を進出したのも、大手小売チェーンからの進出要請もあったが、最終的に決断したのは、中国から受け入れていた研修生の中に、現地でのマネジメントを託すに値する極めて有能な人材がいたからだ。中国での生産体制を構築するには、従業員や協力会社を教育し、その地域や社会との絆を構築しなければならない、そのためには社長のクローンを育成するしかない、そう考えていた同社は、その研修生を徹底的に教育し、中国での生産体制の確立を成功に導いた。

大手メーカーのひ孫下請けを行っていた時代には、同社は、何度も不条理な経験をしてきた。その経験から、同社が協力会社に発注する際は、「対等な立場、互いに利益を出す」「外注の失敗はカズマの失敗」を理念として協力会社との間に信頼関係を構築してきた。この理念は中国進出でも変わることはなく、中国の協力会社との間にも強い絆を結んでいる。

同社は次の展開として、ヨーロッパへの販売計画を福井本社と中国現地法人与共同で進行している。同社が中国で作った高品質カーテンをヨーロッパ市場に売り込む計画だが、いわばメイドインジャパンとメイドインチャイナのコラボレーションである。ここでも同社が中国で培った絆は間違いなく生かされるであろう。

# 株式会社にしばた

～高い技術が可能にした小ロット対応で、カレンダー業界の先頭を走る～

## 概要

所在地：福井県福井市灯明寺町 54-9

代表者：代表取締役 西端 順一

設立：1968年9月

売上高：34億円（2009年7月期）

従業員数：110名

事業内容：カレンダー・紙製品企画・製造・販売・綿製品・印入うちわ販売

### ● 同社の経緯

株式会社にしばたは、1870年創業のカレンダー製造業者である。版木を彫って、印刷するスタイルで事業を展開してきた。1965年頃、前会長で4代目である現社長の父親の時から、製造販売のスタイルを確立し、全国に事業展開した。今では、東京・大阪・名古屋・福岡の4カ所に営業拠点があり、顧客数は47,000社に及ぶ。47,000社へのフォローは営業マン20名と500店に及ぶ代理店を通じて行っている。県外への事業展開には、様々な障壁があったが、大手印刷会社との取引が同時期に始まったことで、県外への事業展開に成功した。

### ● 経営の特徴

同社の売上の内、90%がカレンダーである。福井県内におけるシェアは90%を押さえており、全国シェアも12～13%を誇る業界のリーディングカンパニーである。カレンダーという業界の特徴は「継続性の高さ」である。カレンダーは、基本的に毎年同じ商品での制作が多く、多少の不景気であれば存続して受注がある点に特徴がある。顧客が作るカレンダーは、広告宣伝費として捉えられているため、自社の営業ツールとして使われている点からも、継続性が担保されやすい特徴があるといえる。

当社の特徴は「小ロット対応」で、これが業界内での地位を確立させた要因である。これは、印刷をする上でロット数の一定確保は売上確保のために重要な要素であるが、同社はそれを逆手にとって、小ロット対応に力を入れたため、47,000社に上る顧客を獲得することができた。また、小ロット対応を行うために同社が重視してきたのが、「設備投資」である。小ロット対応を始めとする顧客ニーズに対応するためには必要不可欠として、同社は、設備投資を長年続けてきた。

同業他社との競争の中で重要なキーワードは「コスト・品質・納期」である。特に印刷業は、納期遅れがあれば全て無になってしまう、という特徴から納期に重点が置かれている。つまり印刷業における技術は納期遵守なのである。現に、凸版印刷・大日本印刷に代表される大手印刷会社もライバルになるが、大手印刷会社では不可能といわれた納期に対しても最新鋭の機械を導入し、納期対応してみせたことから業界内におけるプレゼンスを高めてきた経緯がある。同社が使用している機械の特徴を一つ挙げると、カレンダー上部に金具が付いた状態であっても、下部に社名など印刷が可能な事である。通常の印刷であれば、輪転機を用いて印刷を一気に行ってから金具などの加工にはいるが、小口対応の必要性から金具付のものへの印刷も多く発生する。それに納期も含めて対応できる機械を保有することにより、多様な顧客ニーズへの対応を可能としている点に特徴がある。

#### ● 今後の抱負

同社の現在の課題は、繁忙期の偏重にあると考えている。カレンダーの商戦は、夏以降であるし、実際の印刷となると秋口がピークとなる。その時は従業員もほぼ帰らず働かなくてはならないような日も続く。一方、それ以外の時期は閑散期となってしまう。このような特徴から従業員の確保についても繁忙期に合わせた採用を行えば確実に赤字になってしまうため、単純に増やすこともできない状況である。

このような状況を打破するためには、同社の基幹事業であるカレンダー製造を補完できるような新事業の立ち上げが重要となってくる。今まで文房具、スケジュール帳にギフト販売などを行ってきたが、カレンダーに取って替わる状況とはなっていない。現在、デザインの新規開発部署として企画部を置いているが、その他の事業展開ができるよう努めることが今後の課題であると考えている。