

図・本館

東アジア直接投資時代を迎えた企業連携・産業金融・地域協力の
複層構造と政策課題

(研究課題番号 09630041)

平成9年度～平成10年度科学研究費補助金(基盤研究(C)(2))
研究成果報告書

平成11年3月

研究代表者 曹 斗燮
(名古屋大学大学院国際開発研究科助教授)

| | |
|---------|-------|
| 名古屋大学図書 | |
| 和B | 92853 |

研究分担者：小井川 広志（名古屋学院大学経済学部 助教授）

研究協力者：杉山 悦子（名古屋大学大学院国際開発研究科 助手）

研究協力者：高木 裕宜（名古屋大学大学院国際開発研究科 博士課程）

研究協力者：田中 英式（名古屋大学大学院国際開発研究科 博士課程）

研究経費

平成 9 年度 1,300 千円

平成 10 年度 800 千円

計 2,100 千円

<目次>

はしがき

第1章 直接投資時代を迎えた「アジア型発展」と地域協力-通貨「危機」から-
村岡輝三

第2章 学校教育と企業内教育の収益率-日本の賃金統計から-

小井川 広志

第3章 中部圏中堅企業に対するヒヤリング調査への序説

曹 斗燮

3-1 中部圏中堅企業の技術形成

杉山悦子

3-2 中部圏中堅企業における経営理念の現状

高木裕宜

3-3 中部圏中堅企業における製品戦略と企業者構想

田中英式

<付録>

・中部圏中堅企業11社に対するヒアリング記録

(研究課題)

東アジア直接投資時代を迎えた企業連携・産業金融・地域協力の複層構造と政策課題

第1章 直接投資時代を迎えた「アジア型発展」と地域協力—通貨「危機」から—

村岡輝三(涂 照彦)

(名古屋大学経済学部)

I はじめに

東アジア(さしずめ日本、NIES、ASEAN、中国。後三者は頭文字をとって、以下、NACと略称す)経済は90年代に入って以降、貿易依存時代から直接投資時代に移行した。この時代的推移が本研究計画のキーワード「直接投資」(小稿では「外資導入・輸出指向」パターンといいかえる)とどう関わりを有し、また、いかなる問題の提起ができるか、その現状と展望はどうであるか、などについて論じてみたい。そこでまず、直接投資とはなにか、といった基礎的な問題提起から入ってみたい。

直接投資とは、テキスト風に単純に言えば、海外市場の現地(国外)において工場(機械設備)を設置することである。証券投資(利子収入を目的とする間接投資)と違って、企業の自己による直接進出(支店、直轄工場)のほか、他企業の買収・合併(国境を超えたクロスボーダーM&A方式)を通じて経営支配(株式支配)の方式もある。いずれにしても利潤獲得(配当、内部留保を含む)が目的とされる。この場合、経営支配(権)とは、投票権付き発行済株式の過半(50%を超えること)を所有する否かが重要なポイントとなるが、現実的には過半数を所有しなくても人事権と財務権の両者を掌握できれば、「直接投資」同様の支配権を手に入れたことになる。ともあれ、「直接投資」とは所詮、海外企業(工場)の支配(経営)権が実質的に確立しているかいないかが決め手となろう。

それはそれとして、ここでは直接投資時代と捉えた場合、これまでの貿易依存の時代をはどこが違うのか、このことが「アジア型モデル」とどう関わっているのか、この点がむしろ重要なポイントになる。それは、単純化していえば、貿易はあくまでも商品(国境をまたがる)取引であって、一回ごとの決済(外貨)を通じて債権・債務関係は終えるわけだが、これに対して直接投資は一回投資(海外進出)すると、資産(工場土地、機械設備)を海外に持ち出して、生産販売が海外市場でおこなわれる点で資産取引であり、長期決済が前提条件となる。とりわけその資産が外貨建て(さしずめ米ドル)の価値(帳簿価格)形態であることが貿易時代とは決定的に違う。つまり、外貨(為替レート)の安定が絶対条件となるのである。この点を欠くと、直接投資は資本としての自己増殖運動が根底から揺らぐことになり

かねない。極端に言えば、直接投資それ自体が成り立たなくなるのである。

こういうわけで直接投資時代は為替レートの安定がおのずと緊要な政策課題となる。いかえれば、通貨政策が直接投資時代の政策的優先課題にならねばならないのである。貿易依存の時代では商品取引の自由化など、関税・非関税障壁を含む通商政策が優先課題であったが、東アジアにおいては通貨政策がむしろ優先の地位に浮上したのである。むしろ、直接投資時代は上記の通貨問題にとどまらない。資本の進出は当然ながらそれに対応する形で、賃労働者層が創出される。いわば資本―賃労働という社会階層関係が新たに生成し、それが国境をまたがる直接投資であるが故に、他国資本―現地労働力関係という国際関係に発展し、一転して民族問題に変転する潜在性を常に抱え込むことになる。つまり、資本―賃労働の労使関係に民族問題が加わり、階級関係と民族主義が交錯する複層構図を呈し、複雑かつ微妙な問題を投げかける。「アジア型発展」は直接投資時代に移行したことで多岐にわたる重大な問題に直面する。ただ、小稿においては、その全部に手をつける力がなく、さしずめ、通貨政策に絡めた論点を整理してみたいと思う。

II 「アジア型発展」―「外資導入・輸出指向」の条件

1 通貨危機で限界露呈

◇アジア時代―全盛から失速へ

「アジア型発展」を開発経済学に照らしていえば、恐らく「外資導入・輸出指向」型に集約することができよう。つまり、資本と技術(原料・中間財を含む)は世界市場(国外)からの供与に依存し、ただ労働力は自国の農村社会からの「プッシュ」(押し出し)に安住し、そしてそれで出来上がった製品は世界市場が「はけ口」となって輸出されるという開発パターンである。歴史的に大まかにみると、日本がその先頭に立ち(1950年代以降)、NIES(香港、台湾、シンガポール、韓国)がそれに追隨して二番手(1960年代後半以降)になるが、その後を追ってASEAN-4(タイ、マレーシア、フィリピン、インドネシア)が三番手に現れる(1980年代後半以降)。中国はほぼASEANに多少遅れて(90年代に入ってから以降)突出し、ここに東アジアの成長ベルト地帯が一応出揃った形となる。いわゆる「雁行形態的發展」説がここにきて盛り返しをみせたのも(注1)、所以なしとしない。「アジア型発展」の黄金時代といってよい。

しかしながら、「アジア型発展」の全盛期はそう長らく続かなかった。1997年7月に突発したタイ・バーツ通貨の暴落が契機に、東アジア経済は一気に「通貨危機」の深い淵に陥れられ、みずから「アジア型発展」の限界を早くも露呈した。これまで誇らかに詠えられた「高輸出・高成長」の「アジア型発展」(世界の成長センター)が一気に覆され、「逆構造連鎖」の様相を色濃く帯びてきたのである。一見小康の状態を取り戻したかに見受けられるアジアの経済は、インドネシアの「政治危機」(1998年5月、スハルト政権の崩壊)に象徴するように「危機」はなお進行過程にあり、その帰着点はまだ見えない。果たして「危機」からの脱出はどんなシナリオが描き出せるのか。自国通貨が暴落後の経済再建はそう

たやすくなく、苦難に満ちた「後始末」の性格が強い。それが長引けば、最悪の場合、世界の不況の引き金にも成りかねないのである。

◇問われる「アジア型発展」

以上のように「アジア型発展」がこの時期(97年7月)になってみずから「通貨危機」を招き、早くも自己の「世界の成長センター」としての地位を失ったのか。この問いに対する解答はそうたやすくはない。「通貨危機」のこれまでの推移を振り返ってみると(図1)、つぎのいくつかの問題提起ができる(注2)。

- ①なぜタイの通貨(バーツ)がASEANの「通貨危機」第1号となったのか。タイの通貨動揺には独自の条件はあったのか、あったとすれば、それは何なのか。
- ②なぜ、1997年7月という時点でバーツが暴落したのか。その時期的条件はどう考えればよいか。
- ③通貨の暴落がASEAN-3(フィリピン、マレーシア、インドネシア)に順次広がった(注3)のは何故か、通貨暴落に通じるASEAN-4(タイ含む)の共通項は何なのか。
- ④なぜNIESの韓国までがASEAN-4に続いて通貨(ウォン)の大幅な切り下げ(97年11月17日)を余儀なくされたのか、その論理(枠組み)はASEANとどこが違うのか。
- ⑤中国、香港、台湾を含むいわゆるスリーチャイナの通貨が比較的安定した推移をみせてきたが、それはなぜか。とりわけ人民元は今後どう展開するか。
- ⑥今度の「通貨危機」にいて日本はどんな地位にあるか、円の地位はどうなるか。
- ⑦最後に、アジアには地域通貨の発足が可能か。とりわけユーロ(EU単一通貨、1999年1月発足、2002年6月完成の予定)の登場に対して、アジアは共通した通貨政策を生み出せるか。

◇若干の解答

以上の問題提起に対して、納得いく解答は筆者には寡聞にしてまだ見あたらない。ここではさしあたりつぎのように解答しておこう(注4)。

- ①タイバーツの「暴落」の要因は多岐にわたるが、「バーツ経済圏」(バンコクを中心とするインドシナ半島)を抜きにしてはそれは語れないこと。
- ②そうすると、バーツ暴落の背景には「バーツ経済圏」の変転が投影していることが考えられる。カンボジアの内戦が97年6月16日にその第1号銃声をもって勃発したと見るならば、バーツ暴落がASEANの中で先端を切って生じたことは決して偶然ではあるまい。
- ③通貨の暴落がASEAN-3(マレーシア、インドネシア、フィリピン)に順次広がったのは、バーツ暴落が契機としてもそれだけでは説けない。ASEAN-4(タイ含む)には世界市場におけるASEANの共通項があつてしかるべきである。中国との競合(同じく「外資導入・輸出指向」型)とAPECの「自由化」圧力(1994年のボゴール宣言)(後述)がここで考えられる。ASEAN-4は、結局、それらに屈したことである。

④韓国通貨(ウウォ)の大幅な切り下げはASEANの論理(枠組み)ではなく、NIESの論理(枠組み)をもって説かねばならない。その場合、台湾との比較が欠かせなくなる。この点は、つぎのスリーチャイナ論(後述)に関わってくる。

⑤中国、香港、台湾を含むいわゆるスリーチャイナの通貨が比較的安定した推移をみせてきたが、それには香港と台湾が演じた役割が看過できない。中国の外資導入と輸出チャネルにおいて香港と台湾が中間的媒介項(中国と世界市場との間)に位置し、世界市場からの、中国经济へのインパクトを大いに和らげたことである。人民元の動向は、結局、この外資(華人資本を含む)の流入と輸出の伸び具合によって左右されることになる。

⑥「通貨危機」における日本の地位についていえば、それは世界市場における日本資本主義の位置づけの作業となる。つまり、アジアの枠組みだけではもはや満足しない。その点で作業は一気に広げることになる。

⑦最後のアジア地域通貨の可能性についていえば、それこそ「アジア発展モデル」の根幹をなす問題提起であり、小稿の検討課題でもある。アジア地域通貨が考案されないかぎり、「アジア発展モデル」は所詮、砂丘の楼閣に終わってしまうであろう。アジア「通貨危機」が今後再び襲来しないとも限らないし、その場合、「外資導入・輸出指向」型発展構造は根底から揺さぶられるからである。ユーロの登場がこうした局面の到来を予告しているのかもしれないのである。

以上の「解答」が実証分析としてどこまでの的を得ているかは別として、確かにいえることは、「アジア型モデル」は決して無条件ではことである。NACはその点で「アジア型モデル」の適応条件を検証する上で何らかのレッスンを与えてくれる。つぎに、この点を探ってみたい。

2 「アジア型発展」の条件

◇世界市場からの「衝撃」

「アジア型発展」が「外資導入・輸出指向」パターンであるとなれば、その最大のポイントは自国の経済がいかにして「海外市場」(世界市場)とうまく「結合」(integrating, articulating)していくかの一点に集約できる。つまり、資本(経営を含む技術・中間財を含む原材料)も市場(一次産品を含む製品の販路)も世界市場に全面的に依存することで、その場合の「世界市場からの衝撃」をどうやわらげ、いわば軟着陸(ソフトランディング)するかが政策課題となる。

この「世界市場からの衝撃」とは何か、それがまた第三世界諸国(途上国—旧植民地)にしてみれば果たした乗り越える力があるのか。この問題はアジア途上国にとって極めて挑戦的かつ厳しいものがあるといわねばならない。アジアのNACは、少なくとも「通貨危機」発生の97年7月以前までは一応「世界市場からの衝撃」に耐えてきた。なぜそれができたのか。この点は「アジア型発展」の普遍性を探究する上で大いに吟味せねばならないと思う。

◇六つの「開放症候群」

そもそも「外資導入・輸出指向」パターンは、通常ではつぎの六つのいわゆる「開放症候群」(syndrome of 'open-door' policy)に直面する(注5)。すなわち、①自国通貨の切り下げ(対米ドルレート、主として貿易収支の大幅な赤字からの圧力)、②インフレの激化(通貨切り下げの結果)、③富(所得)格差の拡大(インフレの激化に由来)、④中央財政の大幅な赤字(インフラの整備、インフレによる支出の増大)、⑤対外債務の累積(財政赤字、対外借金の増大)、⑥失業問題の深刻化(農村人口の大量流出、都市周辺への推積)がそれである。以上の六つの症候は必ずしも時系列的に前後起きるとは限らないし、同時多発的に交錯しつつ持続するかもしれない。この間の因果関係は複雑かつ多岐にわたる。自国経済が一旦、こうした「開放症候群」の悪循環に陥ると、その国の政権は往々にして不安定の状態に追い込まれ、結局、「開放」政策は中途半端で墜落さらには挫折してしまう。ラテンアメリカやアフリカ途上国の多くが東アジア地域(NAC)に比べて、この「外資導入・輸出指向」型発展に馴染まなかった原因のひとつは、恐らくこの辺にあるものと思われる(注6)。いずれにしても、「アジア型モデル」の論点のひとつはこの点の吟味にあるのである。

この点は、「アジア型発展」の他地域への適用の際、重要なポイントになると思われるが、一般にはあまり認識されてない(注7)。筆者は前々から「トライアングル論」をもって説いてきたが(注8)、それは単に当事国が三つあるという形の上でのトライアングル(平面的な三角形)を指しているわけではない。そこには技術(発展段階)レベル、資本(支配関係)レベル、さらに国際関係論(東西対峙・反共主義のボックスアメリカーナ)など、その枠組みが立って成るところの、アジア的戦後条件が欠かせないのである。例えば、アメリカとNIESの間に日本が中間的な媒介項として存在(機能)していたし、この点を抜きにしてはNIESの「開放症候群」への克服、したがってNIESの勃興は考えられないし、一方、アメリカの対NIES「援助」(1950年代-60年代半ばまでの、この間の農地改革・為替改革・軍事支援を含む)には反共主義を抜きにしては、NIESの「開発独裁」性格も把握できなくなる。「アジア型モデル」(NIES論)はそう単純ではないのである。

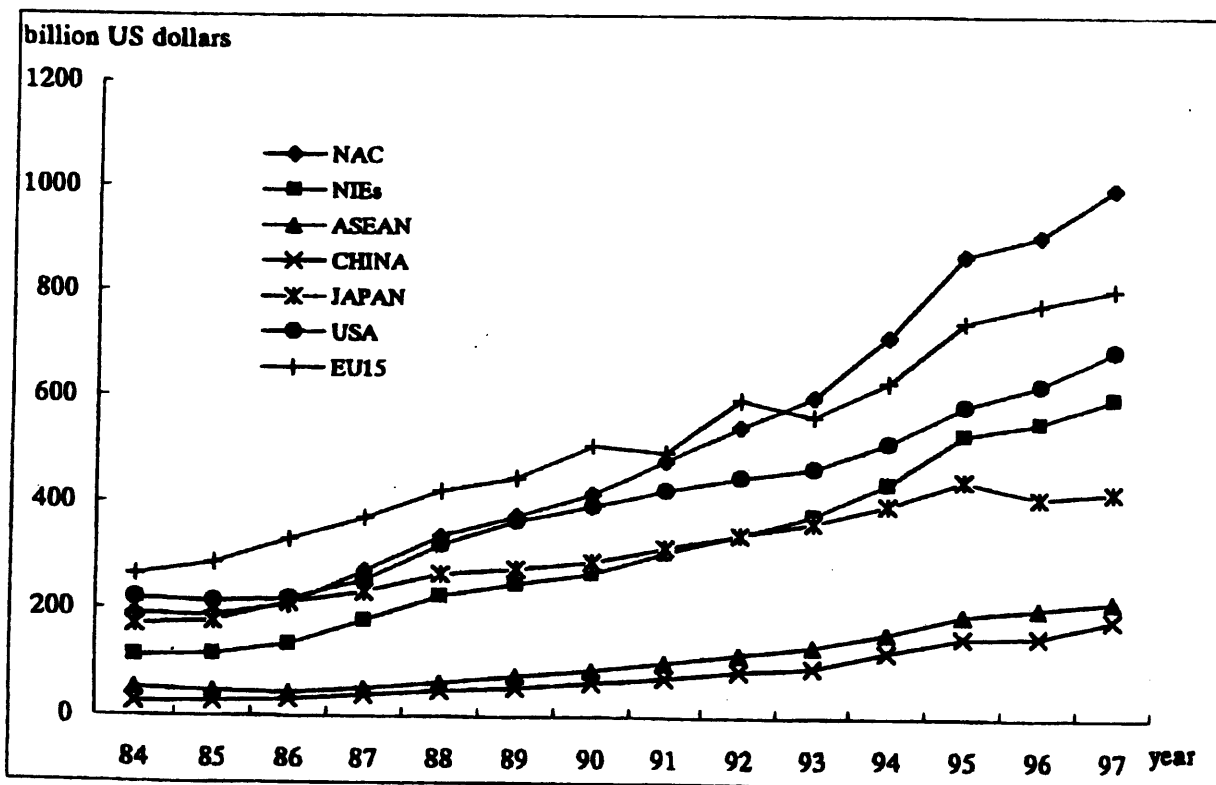
◇ボックス・アメリカーナ

「アジア型発展」はその意味でアメリカの世界戦略(ボックスアメリカーナ)と広く合致しよう。それはまた「外資導入・輸出志向」パターンである限り、「自由・無差別・多角主義」のIMF・ガット体制(意図)にも広く合致する。この大前提のもとでNIESは日米双務軸の延長線の上で周辺的な地位を得た(1950-60年代)。そして、日米貿易摩擦が激化する中、「円高」の拡散(1970-80年代)とアメリカの市場開放(一般特惠、GSPの供与)を受けてNIESは一足先に「アジア型モデル」の具体的発展コース(外資導入と輸出拡大)に乗った。NIES単独で93年には3,765億ドルをマークし日本を追い越したし、96年にはASEANと中国を含むNACでは9,060億ドルに達し、それはUE-12(域外輸出)の8割に迫る世界第2位の輸出生産基地となった(表1)。「アジア型モデル」のピーク(最盛期、1993-96年)がここに出現したのであ

第1表 NAC、日本、アメリカ、EU別輸出規模の推移(1984-97年)

(10億ドル)

| | NAC | NIEs | ASEAN | CHINA | JAPAN | USA | EU15 |
|----|-----|------|-------|-------|-------|-----|------|
| 84 | 189 | 112 | 51 | 26 | 170 | 219 | 263 |
| 85 | 187 | 114 | 46 | 27 | 177 | 213 | 286 |
| 86 | 207 | 133 | 43 | 31 | 211 | 217 | 329 |
| 87 | 270 | 178 | 52 | 40 | 231 | 253 | 369 |
| 88 | 335 | 224 | 63 | 48 | 265 | 319 | 421 |
| 89 | 374 | 246 | 75 | 53 | 275 | 364 | 446 |
| 90 | 416 | 267 | 86 | 63 | 288 | 393 | 507 |
| 91 | 479 | 306 | 101 | 72 | 315 | 422 | 494 |
| 92 | 542 | 340 | 117 | 85 | 340 | 447 | 594 |
| 93 | 600 | 376 | 132 | 92 | 363 | 465 | 563 |
| 94 | 713 | 436 | 156 | 121 | 395 | 512 | 626 |
| 95 | 870 | 529 | 192 | 149 | 443 | 583 | 742 |
| 96 | 907 | 552 | 204 | 151 | 411 | 623 | 776 |
| 97 | 998 | 598 | 217 | 183 | 421 | 688 | 805 |



(注):シンガポールはNIESに含まれる。EUは「域外」輸出に限る。1989年までは12カ国、90年以降15カ国。

(資料) 経済企画庁調査局海外調査課『海外経済データ』1993年3月号、同、99年1月号

る。

ASEAN-4ならびに中国が輸出の増大に「成功」したのはNIES論に照らしていえば、NIESとりわけ香港、台湾が世界市場とのリンケージに果たした役割(中間媒介項)を看過するわけにいかない。それはあたかもNIESとアメリカとの間に日本が演じた役割に類同する。そのためにはNIESは輸出生産基地の地位から資本輸出国の地位に「上昇」せねばならない。ブラザ合意(85年9月)を契機とする「円高・ドル安」の局面は、NIES通貨の切り上げをもたらした、結果的にNIESの対外直接投資を促した点で「アジア型モデル」のASEAN、中国への拡散に大きく寄与した。NAC時代の訪れである。

Ⅲ 「貿易立国」時代から「直接投資」時代へ

1 NIES、投資国として登場

◇日米経済摩擦の波及—通貨高の「圧力」

冒頭で述べたようにアジア経済はいまや直接投資の時代に移行した。輸出貿易は直接投資が牽引きの原動力となって貿易の拡大を実現する。NIES通貨高がNIESをして直接投資国へのプッシュに大きく働いた。

NIES通貨とりわけ台湾元と韓国ウォンは日本円高を追う形で対米ドルレート of 切り上げが86年から始まった。86-89年の4間に台湾元はUS\$1.00=NT\$39.85(85年末)からUS\$1.00=NT\$26.16へ、また韓国通貨はUS\$1.00=W890.20からUS\$1.00=W679.60へと、それぞれ52.3%と31.0%の大幅な切り上げをマークした(『海外経済データ』経済企画庁調査局海外調査課編、1997年5月、129頁)。この通貨切り上げと併せて、国内の賃金上昇、投資環境の悪化等のコストアップ要因が重なって、台湾と韓国の企業は対外投資(工場移転)を余儀なくされた(注2)。この点、JETRO(日本貿易振興会)による表1(国際収支ベース、1990-96年)において看取できる。すなわち、NIES-3(韓国、台湾、シンガポール)を中心とするアジアの対外直接投資は90年の93億ドルから91年には51億ドルに一時低下したものの、92年の86億ドル、そして93年以降の100億ドルの大台、96年には161億ドルのピークをマークした。この数値には香港が算入されておらず、それを加えると大幅に増えたに違いない(注9)。このNIES中心の対外投資の増大は主に東アジア向けであり、この点は同じくJETROの統計(『世界と日本の海外直接投資』1996年版。ただし認可ベース、実行ベースが混在)において看取できる。すなわち、NIES-3は東アジア(NAC)「域内」の外資導入全体(1,084億ドル)の34.6%(375億ドル)を占め、日本(179億ドル、16.5%)、EU(138億ドル、12.7%)、アメリカ(133億ドル、12.3%)を大きく凌ぐにいたったのである。ちなみに、NIESは同(95)年、外資導入が90億ドルであり、したがって対外直接投資がそれを大きく上回ったことで純投資国になったのである(注10)。

◇国際分業構造の変容

このNIESの投資国としての登場は「アジア型発展」の新たな段階を画する歴史的な出来

事であり、東アジアの国際分業に与えたインパクトはこれまた画期的といわねばならない。この点について、日本の『通商白書』（通商産業省、1996年版）はつぎのように述べてある。

「アジア域内の投資先を比較すると、韓国は主としてインドネシア、中国の比率が高いのに対して、台湾はマレーシア、タイ向け投資の比率が高く、・・・業種でみても韓国は金属産業の比率が非常に高いのに対して、台湾は電子・電気産業の投資の比率が高い韓国、台湾の投資先の違いは、両国・地域の貿易相手国の違いに(も)表れている。すなわち、韓国、台湾企業の対外直接投資の急増に伴い、韓国は対中国、インドネシアの全貿易に占める比率が上昇しているのに対して、台湾では対マレーシア、タイ貿易の比率が他にASEAN-4の諸国に比較して上昇している。このように投資と貿易は密接に関係し、アジア域内に日本企業のみならず、NIES企業も含んだ形で精緻で複雑な(国際)分業構造が構築されつつある。」(180-181頁)

つまり、ひとつは直接投資によるNIESの対ASEAN貿易の比重上昇(投資関連効果)と、いまひとつはNIESを交えての東アジア国際分業の新たな形成(国際分業の再編成)である。

前者のNIES対ASEAN貿易の比重上昇は、NIESの輸出に占めるASEANの比重が6.4%(87年)から11.2%(95年)へ、またASEANの輸入に占めるNIESの比重が16.5%(85年)から21.0%(94年)へ、それぞれ4.8ポイント増と4.5ポイント増において表れた(注11)。他方、後者の国際分業の新たな形成は、『通商白書』（1997年版）によると(87-92頁)、自動車部品の貿易とコンピューター周辺機器及び部品の貿易にみられるという(図1と図2を参照)。この点は旧来の垂直的分業構造とは違って「アジア型モデル」の新たな国際分業構造の展開を表す点で大いに注目してよいであろう。その際、NIESがASEAN(それに中国)の世界市場との「結合」に対して果たした中間的媒介項の役割は大きく、この点はあたかも70-80年代の日本がNIESとアメリカの間で演じた同役割と類似しており、ここで強調しておかねばならない。

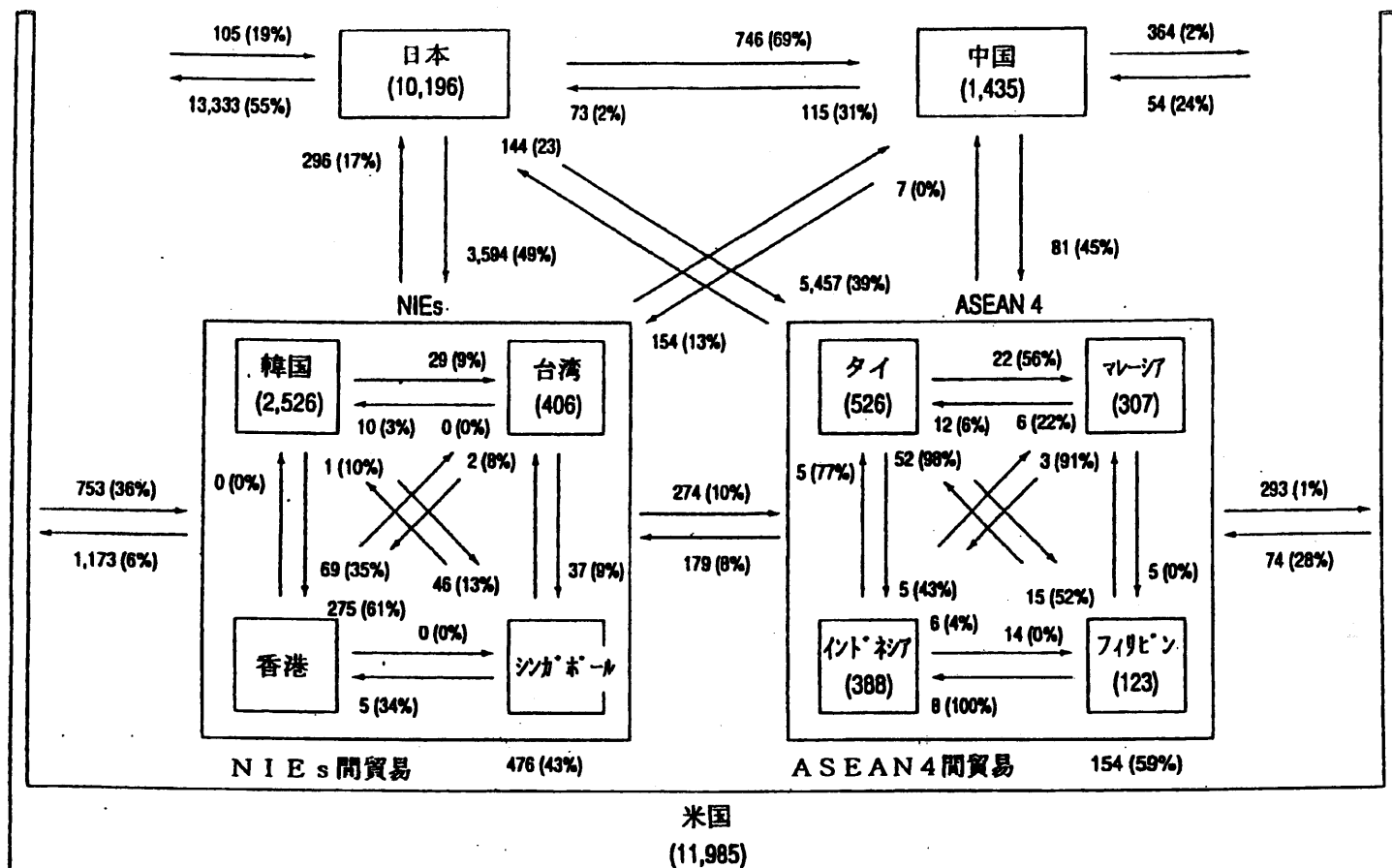
このNIESの投資国としての登場は、地政学的にアジアをして「外資導入・輸出指向」の「アジア型発展」を飛躍的に拡大させたわけであるが、それと同時にアジア経済をして貿易依存の時代から直接投資の時代に移行せしめた。この貿易形態から投資形態への移行は資本の蓄積形態の変化すなわち輸出貿易による商品取引形態から直接投資による利潤獲得形態への段階移行を示すもので、このことは「アジア型発展」においていえば、新たな枠組みと政策課題の要請を意味する。従来の貿易発展(蓄積)論ではもはや満足できないのである。それでは新たな枠組みと政策課題とはなにか。つぎに、この点について少々考えてみたい。

◇通商政策から通貨政策の時代に

その最も重大な変転は通貨政策の緊要性が一気に高まったことである。これまでは通商政策(主として関税関連措置)が後方の座席に譲られ、それにとって替って登場したのが通貨政策(為替安定)であり、「アジア型発展」の最緊要課題となったことである。

そもそも一国本位の国民経済は対外経済関係において、大きくみて商品取引(輸出入貿易)

第2図 ASEAN-4におけるコンピューター周辺機器および部品の貿易動向(1990-95年)



(注): 1) 矢印先の数値は95年の輸出額(100万ドル)を示す。

2) 括弧内の数値は対90年比(倍数)を示す。

3) 貿易特化指数は(輸出額-輸入額)/(輸出額+輸入額)によって算出。

4) 貿易特化指数はASEAN-4側からみた90-95年間の変化である。

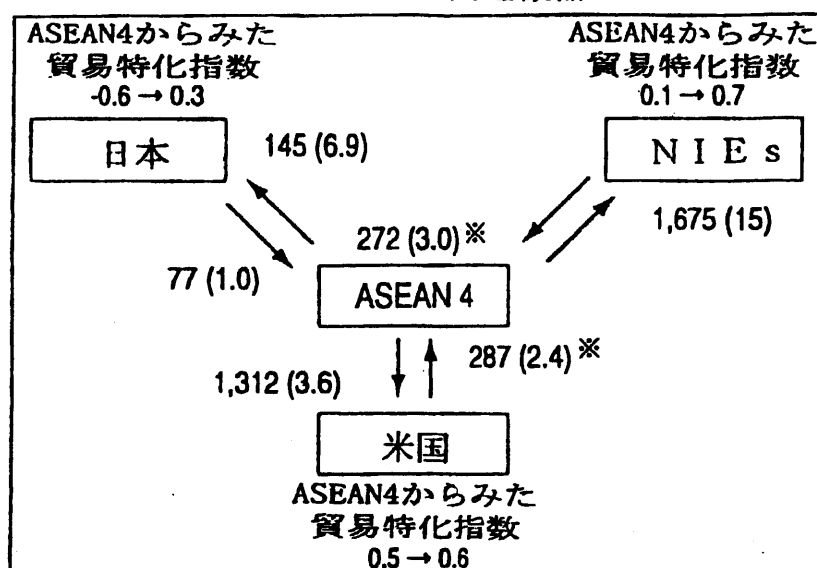
5) *はASEAN-4側の輸入額を使用。ただし、マレーシアは94年の数値である。

(資料) 日本自動車工業会『主要国自動車統計』、各国統計等

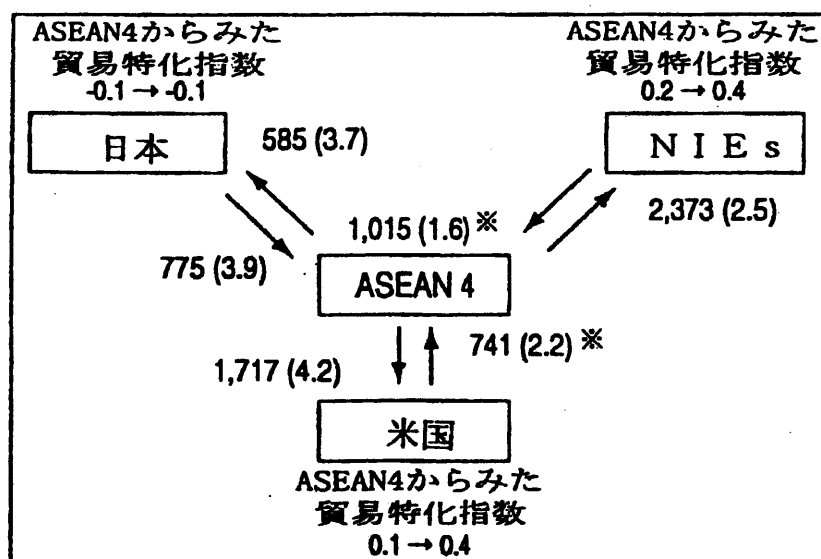
(出所) 通商産業省編『通商白書』1997年版、88頁

第2図 ASEAN-4におけるコンピューター周辺機器および部品の貿易動向(1990-95年)

(1) コンピュータ周辺機器



(2) コンピュータ部品



(注)：1)矢印先の数値は95年の輸出額(100万ドル)を示す。

2)括弧内の数値は対90年比(倍数)を示す。

3)貿易特化指数は(輸出額-輸入額)/(輸出額+輸入額)によって算出。

4)貿易特化指数はASEAN-4側からみた90-95年間の変化である。

5)※はASEAN-4側の輸入額を使用。ただし、マレーシアは94年の数値である。

(資料) 日本自動車工業会『主要国自動車統計』、各国統計等

(出所) 通商産業省編『通商白書』1997年版、88頁

と資本取引(金融取引、通貨兌換)の双通りに分類できる。前者の商品取引においては関税が国境通過の商品に対して賦課することになるが、これに対して後者の資本取引においては為替レートが外貨(主として米ドル)建ての自国資本(在外資産)の価値(市場価額)を規定することになる。つまり、一方の商品取引に対しては関税政策が、他方の資本移転に対しては通貨政策がそれぞれ対応する手段となるのである。アジアの経済発展段階が貿易依存時代から直接投資時代に移行したことで、「アジア型発展」は新たな段階に入ったわけで、対外直接投資の持続的拡大のためには何よりも為替レートの安定が絶対条件となる。「アジア型発展」が今後その生命線を維持するにはこの地域の共通安定策が欠かせない。通貨政策(為替の安定)が優先課題であるゆえんである。

ところで、通貨政策は大まかにいえば、つぎの二つから成り立っている。すなわち、ひとつは為替レート(自国通貨の対外価値)の安定性確保であり、いまひとつは自国通貨の対外兌換性(自由化)である。この両者の同時到達でなければならないが、とりわけ前者は投資国の自国通貨と併せて投資受け入れ国の通貨の同時安定がなければならない。例えば、日本の場合、円の為替(米ドル)レートの安定と同時に、投資受け入れ国(例えば、タイ)の通貨(バーツ)の為替(米ドル)レートの安定が欠かせない。つまり、円(投資国通貨)とバーツ(受入れ国通貨)の同時安定が条件となる。それにまして、基軸通貨米ドルそれ自体が安定(信認の確立)でなければならないが。

こういうわけで、通貨政策は結局、基軸通貨の安定が前提のもとで、地域(アジア)共通の協調性が欠かせない。通貨の兌換とレートの安定の同時到達は地域(投資国と受け入れ国)の共通課題となる。その意味で直接投資時代における「アジア型発展」の基礎条件は地域共通の通貨協調政策であるといえるかもしれない。それを欠いては、直接投資時代においては「アジア型発展」は、あたかも空中楼阁のように基礎の欠いた高層ビル同然である。いつ、価値破壊(為替差損)が起きても不思議ではないのである。不安定極まりない危機的国際投資になってしまう。その意味で、直接投資時代に移行した「アジア型発展」は、地域通貨政策の樹立が緊要な課題となる。97年7月に勃発したアジア「通貨危機」は、この点を如実に表したのではあるまいか。

2 APEC、ASEANの限界

◇アジア地域協力の脆弱

その点で今回の「通貨危機」はある意味ではこの地域の現存の地域スキームすなわちAPECとASEANの限界を露呈せしめたといえなくもない。「通貨危機」が深刻化し拡散していく過程の中で、APECもASEANもなすべく策もなく、ただIMFの協調融資に任すほかなかったからである。一体、APECやASEANは何のために存在しているか、あらためて問われてしかるべきであろう。

アジアの「通貨危機」が発生するほぼ2年半まえのメキシコ通貨危機(94年12月)を思い起

こすといひかもしれない。

タイ、マレーシアなどアジア新興国の通貨(為替)・株式市場が連鎖的に急落し、衝撃の大きさもさることながら、経済基盤の脆弱さが改めて露呈された。一方、95年前半までの超円高局面に直面したこれら新興国は、円借款など円建て債務の膨張や対日輸入価格の上昇に悩まされ、インフレとコストアップの圧力に曝されて立ち往生した。

こうした厳しい体験が背景にあって、APEC(18ヶ国・地域、89年発足)は96年3月の蔵相会議(京都)において通貨安定システム構築のための金融当局間の協力強化に努力する旨を共同声明に盛り込んだが、具体性に欠いていた。その後、95年11月にタイ、香港などアジア五カ国・地域の中央銀行は自国通貨が投機の対象になった場合、外貨準備で保有する米国債を担保にドル資金を融資し合うという通貨防衛協定を締結したが、その規模が明示されず、今回の通貨危機にはほとんど無力であった。

一方、日本も97年2月に従来のオーストラリアに加えて、香港とシンガポールの通貨当局と委託介入取り決めを結んだが、これも為替安定に向けた協調強化とはいえ、実質的には緊急融資の域を出ない。その意味で、アジアの通貨安定システムはまだ模索の段階にあるといえるかもしれない。

◇「通貨危機」後の対応

アジアの「通貨危機」(97年7月)以降のAPECとASEANの動きはどうか。APECは97年11月のバンクーバ閣僚会議と非公式首脳会議において初めてアジアの「通貨危機」に論及し、それもIMFを軸とした「協調支援」への結束表明にとどまった(注12)。そもそもAPECにはアメリカが発足当時からのいわば原始国となっており、「域内」に米ドル以外のいかなる決済通貨の誕生には断固反対してきた。アジアにおけるアメリカの独壇的金融的利益が損なわれかねないからである。

むしろ、アメリカ自身に米ドルの信認に問題が全然ないわけではない。1958-73年の15年に及ぶドル不安と動揺に歴史を顧みるまでもないが(注13)、為替市場では国際協調による通貨安定の実績は乏しく、今日の米ドルの「変動」が続くのも理由なしとしない。1999年1月にスタートするEUの単一通貨ユーロが2002年7月に過度期を終えて完全実施することになると、米ドルがその暁に如何なる市場評価を受けるか、米ドル建てのアジア投資国にとって決して他人事ではあるまい。

「アジア型発展」は、今回の通貨危機からの脱出に「成功」したとしても、ユーロの出現(インパクト)と対米ドル「挑戦」により、再び厳しい試練を受けねばならないかもしれない。「アジア型モデル」は米ドル依存体制から抜け出さないかぎり、何時経っても米ドルの浮き沈み(いわく「変動相場」)に縛られて「解放」(独自性の確保)されないであろう。

◇ASEAN共通通貨の非現実

一方、ASEAN自身は98年2月に蔵相会議(ジャカルタ)を開き、「内政不干渉」を原則に域

内の貿易の決済に東南アジア通貨(シンガポール・ドル)を使う新しい決済システムの具体化を話し合った。ドル相場に左右されにくい経済体質をつくるのが目的とされる(注14)が、域内貿易比重がシンガポールを入れて18.4%(95年、シンガポールを除くASEAN-4では僅か5.5%)という一国集中の域内市場構造と極端な対外依存構造の現状では域内に特定国の通貨を決済通貨を使い地域通貨構想は非現実といわなければならない(注15)。ASEANが発足して30年の歴史を有しながらも、域内市場の形成(共通関税の創設)よりも域外(輸出・外資)市場への依存に力点をおいてきた。ASEANに共通通貨構想が現実性をもたない原因は、基本的にはこのASEANの性格に求めねばならないと思う。

◇米ドル体制の重いくびき

そもそもASEAN諸国は「通貨危機」前では自己通貨を複数の外国通貨による「バスケット方式」をとっていたが、実際の機能としては対米ドルとのリンクに近い(表2参照)。この制度の下では米ドル高局面時(96-97年)には自国通貨の対外評価が実力以上に強くなる傾向になり(自国のインフレ率が米国より高いため)、そこで通貨高の効果を見込んだ投機資金が流入すると、景気の加熱化が生じる。やがて輸出難が明白になる(自国通貨高のため)と、貿易収支の急速な悪化が顕在化する。そうなると、不安を感じる外資が敏感に反応しその国から流出し、株式市場の暴落を引きかねなくなる(97年前半のタイ経済のケース)。逆に米ドル安局面時(94-95年)にはインフレの助長(米ドルリンクのため)を招き、通貨切り下げの圧力が強まると投機資金の外流が促されるし、また自国民間セクターの対外債務負担(米ドル建て)も増大する。経済全体の不安定性が増すことになりかねないのである。米ドルとのリンクにはこのようなジレンマがASEAN諸国(NIESも同様)につきまとう。米ドル自体が安定しない限り、こうした「米ドルのくびき」からの解放が常に要請される。「アジア型モデル」は一見、米ドル傘下の「保護」を受けてきたが、実はその背後にはこうした「米ドルのくびき」にはまった軋轢に苦悩していたのである。タイのバーツ「危機」の爆発(97年7月)は、ある意味では「米ドル傘下」の成長メカニズムが「米ドルのくびき」にはまった軋轢であったといえなくもないのである。「アジア型発展」の限界といってよい。この「限界」の打破もまた「アジア型発展」が直面する挑戦的課題であるといわねばならない。

米ドルの安定化の見通しが立たず、またAPECにもASEANにも通貨安定システムの構築に自らの限界を抱え込んでいるとなると、残された選択肢はなにか。「アジア型発展」は引き続き成長の生命線を確かなものにするには、やはりアジア共通の通貨地域圏の形成が不可避であろう。最後にこの点について考えてみたい。

IV 終わりに—アジア通貨圏構想に向けて

1 「円圏」VS 「華人経済圏」の競合

◇円圏と人民元圏

アジアが独自の通貨圏をもつことになる、それは「円圏」と「人民元圏」それに「第三通貨」の三者しか考えられない。ここではさしずめ前兩者に限定してふれてみたい。なお、「人民元圏」は「華人経済圏」をもって代用とする。「華人経済圏」とは中国大陆、香港、台湾からなるいわゆるスリーチャイナを軸とするアジア華人社会経済を指しているが、前者には場合によってはシンガポールが加わってもよい。いうまでもなく、ここでは飽くまでも経済次元の把握であって他意はない。

以上の社会経済的意味での「華人経済圏」であるが、地政学的にASEANに広く根を張っており、とりわけ流通と金融、地所、ビジネスサービスの分野でのネットワークを張りめぐっていることはよく知られている(注16)。91年11月にスリーチャイナがAPECの同時参加を認められたことで、また、中国が95年からASEANの地域フォーラム(ASEAN Regional Forum, ARF)ならびにASEAN合同外相会議に出席できるようになったことで、APEC・ASEANにおける「華人経済圏」の地位はとみに高まったとみられる。「華人経済圏」がこの地域において以前にまして一定の影響力を発揮する条件にあることは確かであろう。

◇スリーチャイナの潜在性

この点は、スリーチャイナの輸出の増大(4,928億ドル、1997年)と外貨準備高の持続的増大(3,205億ドル、98年5月現在。中国が1409億ドル、香港が960億ドル、台湾が836億ドル)(注17)にともからしていよいよ現実性を帯びつつあるように思われる。とりわけ後者の外貨準備高の持続的増大は、今後続く傾向にあるとなれば、スリーチャイナが外貨準備高世界一の地位を一層固めるのに違いない(注18)。それにシンガポール(773億ドル、97年9月現在)が加わると4,000億ドルに近づく。JANAC(日本、NIES、ASEAN、中国)全体(7,170億ドル)の44.7%(スリーチャイナ)ないし55.5%(シンガポールが加わる)を占めることになる。この莫大な外貨準備(外国政府公債とりわけ米国財務省債券を含む)がどう動くか、仮にも米ドル以外の通貨(例えば、ユーロ)にシフトすると、米ドルは一気に暴落する現実性が強まるであろう。ユーロの発足(1999-2002年、予定)に対して、「華人経済圏」の諸国・地域が自己の外貨準備構成をどう再構築するか(米国財務省債券の売却を含む)、それが米ドルに与えるインパクトを含めて注目される場所である(注19)。人民元が切り下げ圧力に直面すると、中国は外貨準備の組み替え(米国財務省債券の売却を含む)をもって対米通貨政策(ドルの信頼性維持)に一定の「圧力」を施すかもしれない。そうすると、アジアは通貨戦争の場を化し、米ドルを軸とした「円・元」の競合が展開するかもしれない。いずれにしても、「中華経済圏」の台頭により、「アジア型発展」は「円」通貨の条件ひとつとってみてもわかるように大きな転換期にさしかかってきたことは否めないであろう。

一方、「円圏」について考えると、1995年現在、日本円は世界外貨準備の7.1%、世界為替取引の12%(95年4月現在)、東京外為市場の規模1,613億ドル(取引高)、邦銀の対外資産高1兆1,400億ドルなど(注20)からして、全体として「元」の実績に比べて突出している。し

かし、だからといって「円圏」が優越しているとも限らない。なによりも「円圏」に対する過去のイメージがつきまとうし、対米ドル「傘下」(安全保障)のイメージがあまりにも濃厚である。それに、「華人経済圏」全体が日本円を地域通貨として受け入れる心構えがなければ「円圏」は成り立たないであろう。なぜならば、アジアの経済社会に「華人ネットワーク」が根を張り巡らせており、それを抜きにして「円」のアジア流通は考えられ兄Vからである。この点、日本国内における「華人」の経済力とネットワークは貴重な存在になるが、残念ながらその経済力は弱く、ブリッジの役割を果たすとは思われない(注21)。いまひとつは、アジア途上国に対するODA円借款の問題である。日本は1964年にOECD加盟以来、発展途上国とりわけアジア諸国に対してODAによる円借款の供与を積極的に進めてきた。その結果、93年末現在12兆2,700億円(累計、『我が国の政府開発援助』(ODA白書)上巻、1994年、外務省経済協力局編、184頁)を記録した。

この円借款の累積と円高の進行、またそれは同時に途上国自身の通貨切り下げにより、返済負担が支払面で急速に重くのしかかっている(注22)。こうした事態はいずれ早かれ遅かれ中国等ODA受け入れ諸国で顕在化するであろう。こうした返済難の事態は、今の度のアジア通貨危機(円安の進行を含む。円安は自国の通貨下落国にとって円高状態に変わりはない)により、一層深刻化したといえる。円安自体が「円圏」の生成を困難にし、それに加えて円借款の返済難が加速化すると、それがまた「円圏」の生成を困難にするという悪循環に陥れかねない。

◇「アジア型発展」の展望

そうなると「アジア型発展」が再びアジアにその盛期を取り戻すことは難しくなるかもしれない。そもそも「アジア型発展」は、単純化していえば、日本企業による企業内国際分業の展開の上に成り立っている(注23)。それが通貨面でいえば、円・ドルの為替レート(通貨関係)の推移に規制されることである。「円圏」はその点で日本企業にとってアジア展開(直接投資)における為替リスクの回避の有力な装置である。「華人経済圏」に人民元が直接浸透するとなれば、「円圏」はその挑戦を受ける立場におかれよう。その意味で、円・人民元は競合関係にある。いずれにしても、「円圏」は「アジア型発展」にとって避けて通れない研究課題となろう。

2 アジア通貨危機による「催し」

◇円の失墜の次は

最後にアジア通貨危機の進行に一言ふれねばならない。円安の急進展(98年6月以降)により、円の信頼性は一気に失墜した観を呈した。「円圏」の論議は、その点で時代の要請から一時遠のいたといえなくもない。しかし、円の「失墜」は米ドル自体の信認が長らく保障されることを意味しない。一方、人民元がアジア通貨危機の中で「安定」し続けると、一気に市場の信頼性を高めていくに違いない。アジア市場における円・人民元の逆転局面

の幕が切って落とされることにもなりかねない。アジア市場は円・ドル時代から元・ドル時代に移るかもしれないのである。今回の通貨危機はその意味で「アジア型発展」の変革を迫っているといえなくもない。

日本はアジアから経常収支の84.5%(6兆661億円、96年)、直接投資収益の60.3%(7,206億円、国際収支ベース)、輸出全体の43.6%(19兆5,192億円)を得ており、「アジア型発展」の最大の収益者でもある。その結果、世界一の外貨準備高(2,121億ドル、98年9月末現在)を保有し、最大の債権国(8,885億ドル、96年末)となった。すでに発足の過程にあるユーロ(前述)が米ドルの信認に少なからぬインパクトを与えかねない時期が訪れると、米ドル傘下の日本債権(外貨準備を含む)は一気にその価値が破壊され、円の暴落を招かねない。日本はもう少し真剣にアジアの共通通貨政策(アジア単一通貨制度の創設を含む)に取り組むべきではあるまいか。

◇注視される元と「アジア型発展」の行方

一方、人民元はアジア通貨危機の荒波の中、固定レートの堅持が貫徹され、最高当局者による並々ならぬ決意が屢々披露されてきた。果たして現在の人民元レート(US\$=ZMG8.27)が何時まで続くかは定かでないが、円安のインパクトが加わると、人民元の「一枝独秀」は一層難しくなろう。そこで元が切り下げるとアジアは一気に通貨混乱の戦国時代に突入するかもしれない。その意味で事態は極めて深刻な局面に突入しようとしている。他方、中国大陆の他の「華人経済圏」(香港、台湾、ASEANの華人社会)が現地通貨の大幅な下落と株式市場の暴落による資産喪失は大きく(注24)、その立ち直りには相当な時間が必須としよう。二度とこうした金融危機による価値破壊を回避するためにはアジア共通通貨政策(通貨圏)の創設は不可欠である。それは時代の要請に対する緊急課題であることを強調しておきたい。

いずれにしても、「アジア型発展」はいま死活の分かれ道に立たされているといえる。このことは、アジア通貨危機の進行を抜きにしては考えられない。「アジア型発展」に通貨からみたアプローチが欠かせない所以はこの点においてほかない。以上の分析とそこから導き出した初步的結論が、本研究計画の研究成果(一部)とは広い意味で関連することで、別途活字の出版は予定されてあるものの、この冊子に収録し報告の一部に資する次第である。

注

(1)この点について、Mitchel Bernarの'Beyond product cycles and flying geese:

regionalization, hierarchy, and the industrialization of East Asia' in World Politics, Prince University, January 1995, pp.171-209を参照されたい。

(2)OECD(経済協力開発機構)は、韓国の韓宝鉄鋼の破産(60億ドル、97年1月23日)をもってアジアにおける巨大会社倒産の始まりとして「危機」の表れとしている(OECD Economic

- Outlook, No.63, June 1998, p.10)のは面白い。ここではさしずめタイ政府によるバーツの米ドル釘付け(baht's peg with the US dollar)放棄(97年7月2日)をもって始まったとみたい。
- (3)フィリピンは97年7月11日にペソの対米ドル釘付けを放棄した。マレーシアは中央銀行が7月14日にリキット防衛を放棄した。インドネシアは8月14日にR7為替管理制度を撤廃した。いずれも自国通貨の対米ドル切り下げ圧力に屈したことを意味する。
- (4)より詳しい考えは、凃 照彦編著『華人経済圏と日本』有信堂、1998年「はじめに」を参照されたい。
- (5)「開放症候群」について筆者の芽生えは、村岡輝三(凃 照彦)「中国経済の国際化とその展開」(『新潟大学経済学論集』第40号、1986年5月、31-60頁、所収)においてである。
- (6)蛇足になるが、メキシコの金融危機(1994年12月)が周辺諸国(ラテンアメリカ)に広がらなかった原因のひとつは、同地域が一概に「外資導入・輸出指向」発展パターンをとらず、したがって「開放症候群」に陥れなくそれを局部(メキシコ一国)に止めることができた、といえるのかもしれない。ラテンアメリカが地域協力(LAFTA、1961年発足)による「集団自助」(collective reliance)に傾斜した理由も、ひとつはこの点と関係がないとはいえない。ラテンアメリカがアジアと対照的な動きをみせた点は興味を引く。
- (7)例えば、Wency Dobson, Japan in East Asia, Trading and Investment Strategies, Institute for South East Asia Studies(ISEAS), Singapore, 1993が挙げられる。
- (8)筆者個人として、トライアングルの最初の着想は、凃 照彦『NICS—アジア工業化を読む』講談社現代新書、1988年である。
- (9)香港は「一国両制度」(97年7月1日以降)の下で対中国投資が「対外直接投資」として計上することに問題がないわけではないが、イギリス統治時代の対中投資との連続性を重んじるならば、対中直接投資は明示してもよいように思われる。96年の対中直接投資は、中国側の統計によると208.5億ドル(実行ベース)で全体の49.5%を占めた(中国国家统计局編『中国統計年鑑』1996年、606頁)。
- (10)ちなみに、ESCAPは1995年において、①香港、韓国、台湾は資本の流出が流入を上回る純投資国・地域になったこと、②マレーシア、シンガポールとタイは外資導入の40%またはそれ以上の対外投資を記録したこと、③中国はそれがほぼ9%であったこと、④以上の7ヶ国・地域がアジア太平洋地域の途上国対外投資のほぼ全体を占めたこと、⑤この7ヶ国・地域の対外直接投資が90-95年の5年間に2.38倍増したこと、以上の諸点を1997年の報にて認めている(United Nation, Economic and Social Survey of Asia and the Pacific 1997, New York, 1997, p.149)。
- (11)一方、ASEANからみると、ASEANの輸出に占めるNIESの比重は19.2%(86年)から25.8%(94年)へ、NIESの輸入に占めるASEANの比重は7.3%(89年)から10.0%(94年)へ、それぞれ6.6ポイント増と2.7ポイント増である(いずれも経済企画庁調査局海外調査課編『海外経済データ』1998年3月、81,85,87,91頁より算出)。

- (12)日米・ASEANメンバー国など14カ国・地域とIMFによる蔵相代理会合(97年11月18-19日)にてつぎの3点の合意を得た(いわゆる「マニラ・フレームワーク」)。すなわち、①経済政策の相互監視制度(Mutual Surveillance)の導入、②金融・技術協力(Technical Assistance)の実施、③短期資金を供与するメカニズム(Standing Facilities)をIMFに設立、である(『日経金融新聞』1997年11月4日、同11月20日)。バンクーバ閣僚会議はこの蔵相代理会議の合意事項を追認することにとどまったわけである。この動きをある研究所は「「アジア通貨基金構想」の実現を目指す動きが早まった」(三井物産貿易経済研究所著『ASEAN 危機からの出発』1997年12月、155頁)と評価した。それはやや早合点の嫌いがある。
- (13)この点について、さしずめ川田 侃、凜 照彦著『現代国際経済一潮流と動態』NHKブックス、1974年、187-196頁を参照されたい。
- (14)同計画はマハティール・マレーシア首相が結束を取り戻そうと奔走して提起したわけであるが、同蔵相会議はインドネシアの経済不安に関心が集まったといわれる(『日経金融新聞』1998年3月2日)。
- (15)しかし、どういうわけか、この点を踏まえての論議はあまり見当たらない。例えば、Creating resilient Financial Regimes in Asia, Challenges and Policy Options, ed. by Priya Basu, Published for the Asian Development Bank, Oxford University Press, Hong Kong, 1997ならびに滝井光夫、福島光丘編著『アジア通貨危機』日本貿易振興会、1998年2月、が挙げられる。後者はあまりにも国別の動向に問われ、アジア全体の視点が弱く、書名とはややかけ離れた内容になっているように思われる。
- (16)華人社会経済に詳しいLinda Lim助教授(University of Michigan)によると、標準的な推定とみられる華人の地位は、インドネシアでは人口の4%が近代的民間セクターの75%を、同様にフィリピンでは2%が40%、タイでは10%が85%、マレーシアでは30%が65%、それぞれ占めているという(Linda Lim, 'Southeast Asian business systems: The dynamics of diversity' in East Asian Capitalism: Diversity and Dynamism, ed. by A.E. Safarian and Wendy Dobson, Centre for International Business, University of Toronto, 1996 p.101)。
- 日本での最近の研究には 仲勲、他共著『中国系の経営の研究(序説)』亜細亜大学アジア研究所、1998年3月、が参考になる。Gordon Redding, 'Overseas Chinese Networks in Pacific Asia: Their Origins and Influence', paper presented at International Society for the Study of Chinese Overseas(ISSCO) Conference, Dec. 19-21, 1994, University of Hong Kongがよく引き合いに出してくる。
- (17)以上の数値は『人民日報』(海外版)1998年6月13日、Financial Statistics, Taiwan District, the Republic of China, The Central Bank of China, Taipei, April 1998, p.3などによる。
- (18)ちなみに、日本は2,166億ドル(96年末現在、以下同じ)、アメリカは751億ドル、EU-4

(ドイツ、フランス、イギリス、イタリア)は2,317億ドルである(経済企画庁調査局海外調査課編『海外経済データ』1998年5月号による)。

(19)現にEUは昨(98)年9月頃、財務の高官を北京に派遣し、中国側にユーロの発足に備えて、ユーロを中国の外貨準備に組み入れるよう働きかけた(Financial Times, October 13, 1998)。

(20)日本銀行国際局「欧州経済通貨統合(EMU)を巡る最近の動きについて」1997年2月10日による。

(21)この方面に関して、涂 照彦「北東アジアにおける華人経済関係—在日華人の統計的全体像の描出」『経済科学』名古屋大学経済学部、第41巻第4号、1994年3月、11-25頁。ならびに顔尚強「華人はパートナーかライバルか」涂 照彦編著『華人経済圏と日本』有信堂、1998年、167-193頁所収、を参照されたい。

(22)例えば、インドネシアの場合、89年には対日債務累積が25億ドルに達し、同国の対外債務全体の38.1%に及ぶにいたったという(内田勝敏編著『国際化のなかの日本経済』ミネルヴァ書房、1994年、172頁)。

(23)この点についての筆者の考えは、涂 照彦「NIES韓国・台湾の経済と日本の投資」(板垣 博編著『日本的経営・生産システムと東アジア』ミネルヴァ書房、1997年、25-63頁所収、とりわけ49-52頁を参照されたい)。

(24)香港の華人社会向け政経大衆誌『亞洲週聞』(97年11月3-9日)によると、1997年度(97年6月30日までの1年間)華人系企業(ただし、中国大陸は除く)500社上場株式の時価総額が6,880億ドル(前年比22.5%増)を記録し、その本社所在地による分布構成では、香港が37.2%(113社、2,561億ドル)でトップに立ち、台湾が2位の31.4%(183社、2,162億ドル)、続いてマレーシアが3位の10.7%(91社、734億ドル)、シンガポールが4位の9.0%(49社、616億ドル)、インドネシアが5位の6.7%(34社、459億ドル)、タイが6位の2.6%(15社、169億ドル)のである(同誌、34頁ほか)。97年6月の時点では香港・台湾の「大躍進」とマレーシア、タイ、シンガポールの「減退」(前年比)が指摘された。

ところで、97年7月以降のアジア諸国の通貨危機で、当然ながら以上の500社上場株式の時価総額が大幅に「縮小」したことはいうまでもない。97年の株式最高値を分母に、そこから98年(6月末の前半期まで)の最低値の下落幅を分子にして計算してみると、下落幅の大きい順位でタイが第1位の70.0%、マレーシアが第2位の65.7%、それに続く第3位の香港(55.2%)、第4位のインドネシア(54.0%)、第5位のシンガポール(53.8%)の三カ国には大差なし。台湾は最も小幅ので下落であったが、それでも29.7%をマークした(『日経金融新聞』97年11月14日ならびに同紙98年6月29日より計出)。ちなみに、『世界華商経済年鑑』(1997.1998)、同年鑑編輯委員会(北京)編集、企業管理出版社、にこの方面の分析稿が2点ほど載っているが、記述がややくどい嫌いがある。

(了)

第2章 学校教育と企業内教育の収益率…日本の賃金統計から…

小井川 広志
(名古屋学院大学)

人間が、人間らしく生活できる豊かさを作り出していくことが、経済開発の究極の目的の一つである。しかしながら、人々の厚生を高めるような経済活動は、「消費」であり、再生産につながらない。資源配分が消費活動へ優先された場合には、資本蓄積が停滞し、長期的な所得の増加が妨げられる可能性がある。したがって、発展段階の低い途上国はこの直接的な目標の達成を先送りにし、生産増加効果を持つ物的資本ストックの増加を優先させるべきである。1950年代の開発経済学は、このような資本蓄積優先主義の考え方が支配的であった。

経済成長問題における人的資本理論の一つの貢献は、この命題に大きな疑問符を投げかけた点にある。それによれば、基礎的な生活条件を改善するための人間への投資そのものが、経済成長を促進することになる。人々の肉体的活力や学習能力が低い状態の下で、経済の力強い成長はそもそも困難となるからである。人間への投資は、経済発展の目的であると同時に、その有効な手段としても意義を持つことになる。そして、教育への投資は、人的資本理論の中でも、特に関心が払われている分野の一つである。

本論文では、主に最近の日本経済を対象に教育の経済効果の実証分析を行い、その貢献を定量的に明らかにすることを目的としている。経済が安定的な成長軌道を持続するためには、労働の質の向上が不可欠である。それでは、労働力の質を高めることに、日本の教育制度はどの程度貢献したのであろうか。本論文は、この問題提起に対して、定量的に接近していく。

以下、第Ⅰ節では、人的資本理論の学說的経緯を追跡し、そのアイデアを我々の問題意識に近づけよう。第Ⅱ節では、世界各国における教育の収益率の傾向的を概観する。ここでは、既存の実証研究の結果を引用して、教育の収益率と経済発展段階との関連を確認する。第Ⅲ節では、教育投資の経済効果を計測するための実証モデルを構築し、これを日本の統計データに応用する。教育投資の経済効果を測定する手法として、ここでは Mincer 型稼得関数推計法を用いていく。第Ⅳ節では、これらの実証分析から得られた結果の総括と解釈が行われる。

Ⅰ. 人的資本論再考

① 人的資本理論誕生の契機

経済発展は、生産要素の物的投入増加のみでは説明されない。広く知られる Solow (1957)

の先駆的な実証研究^{*1)}では、総産出増加分の実に80%余りが、資本ストックおよび労働投入増加で説明されない残差(residual)として計測された。Solowによれば、この残差は、投入要素としての資本ストック、および労働の質の改善によってもたらされたものと説明された。

Solowの検証結果が呼び水となり、1960年代には残差の原因を解明しようとする研究の機運が高まっていった。人的資本の問題に関心が向けられはじめたのも、ちょうどこの時期に相当する。資本ストックは、日常的に、効率の良い新式のものに置き換わっているのだが、高度な技術を体化した資本財を使いこなすためには、当然、より専門的な知識と高い規律を有した質の高い労働が必要とされる。両者の結合によって実現した生産性の追加的増分が、ここで言う残差であり、それは、新規資本と労働の質の向上の両者によってもたらされたものに他ならない。

質の高い労働は、新規の資本ストックと同様に、この残差に対して経済的な請求権を持っている。別の言葉で言えば、労働の質が高まることで、より高い将来の所得を生み出すのである。労働の質の改善とは、単なる技能の向上を指すのではない。より広い概念もこれに含まれる。例えば、健康状態が改善し、人々の余命が延長されても、この労働という資本が生み出す価値の流列の現在価値は、より増大するであろう。

労働の質が高まれば経済は利益を受けるが、そのためにはコストが生じる。したがって、やみくもに人材育成を進めることは、必ずしも経済的な合理性に適った行動とは言えない。それには、労働生産性を高めるための費用と、それによって実現される利益の双方が考慮されなければならない。労働の質の向上には、①投資が必要であること ②その投資は利益を生み出すこと ③その投資の効果は長続きするが、やがて陳腐化すること などを特徴としている。したがって、人間への投資は、あたかも資本設備に投資するような経済的特徴を示すことになる。労働の質は、それ自体をいわば一種の「資本」とみなすことが適当なのである。このように、人間への投資の経済的合理性を分析対象とする分野が、人的資本論である。すなわち、

長期間にわたり、所得や他の有用な生産物を生み出す、という意味では、様々な資本の形態が存在する。しかし、ここで私は、違ったタイプの資本について議論を進めていく。学校教育、コンピューター訓練過程、医療介護、および時間遵守・誠実さの重要性を説く講義に対する支出も、生涯にわたって健康状態を改善し、所得を引き上げ、文学鑑賞の楽しみを付け加える、という意味で、同じく資本なのである^{*2)}。

*1) Solow は、1909 年から 49 年までの合衆国の産出増加に対する成長会計分析を行った。その実証結果によれば、産出増加に対する資本、労働投入増加の貢献分は、それぞれ %、%に過ぎず、残りのおよそ 80 %がこれらで説明されない残差とされた。ただし、Solow 自身はこの残差部分を資本財に体化された技術進歩の効果と認識したのに対し、これを教育投資の効果と説明したのは後の Schultz(1961)および Denison(1962)である。

*2) Becker(1993) P.15。

健康状態の改善、知識の増大、訓練による技能習得、習慣や価値観の近代化などは、生産性を上昇させるために費用を必要とする。それは将来の収益を産み、効用を高めるという意味で、資本財的性質を持つ。それと同時に、これらは直接観察不能であり、労働者に体化しているという点で、物的資本(physical capital)と異なっている。このような特徴から、生産性を高めるような労働の質は、人間の資本、すなわち人的資本(human capital)としての性質を持つ。人的資本理論とは、労働者に体化された知識、技能、健康状態の経済的性質を対象とする分析方法である。

経済発展における人的資本概念の重要性は、そもそも明白である。労働は、原材料や機械といった一般的な生産投入要素とは異なり、意志を持って仕事を遂行する経済活動の主体である。労働の貢献は、単に量的な大小にとどまらない。投入要素としての労働が均質化しているのはむしろ例外的である。現実の生産過程は、単純な機械的労働から、熟練労働、意志決定を伴う複雑な頭脳労働など、有機的に階層化している。そして、経済の発展段階が高まるにつれ、より高次の労働が需要されることになる。

ところで、このような人的資本に対する着想は、長い歴史を持つ。古くアダム・スミスは、我々が呼ぶところの人的資本の概念を、固定資本の定義の中に含めて考察している。彼は、固定資本の類型を4つに分類した上で、

第四は、社会の全住民または全成員が身につけている有用な能力から成り立っている。このような才能を獲得するには、その習得者は教育・研究または徒弟修行のあいだ扶養されるのであるから、つねに現実の経費がかかるのであって、それは、いわば彼の一新に固定され実現されている資本である¹⁾。

とした。コストを要し、将来の収益を産むと言う意味で、人間に対する投資が資本財的性質を持つことを、このように、アダム・スミスは既に見抜いていた²⁾。彼が、人的資本理論の祖と呼ばれる所以である。

人的資本理論に関するマーシャルの貢献に言及すべきであるが³⁾、発展途上国における人材育成の問題の先駆けとなった Schultz の一連の研究に、より多く言及しなければならないであろう。Schultz は、長らく途上国の農業開発の問題に携わっていた。そこで彼が発見したことは、農業の生産性を規定する要因としての人的資本の重要性であった。彼の説明に拠れば、途上国の農民が慣習的な農業生産形態に縛られているのは、彼らが不合理な経済行動を行っているからではない。Schultz は、低い生産性しかもたらさない慣習的

*1) Smith(1950) 邦訳第二巻 P.242。

*2) 熟練労働とふつうの労働の賃金の差異についても、彼は人的資本に対する正当な報酬という観点から、議論している。Smith(1950) 第一巻 邦訳 P.295。

*3) マーシャル(1890) 第二巻に第5章「人口の健康と力」、第6章「産業上の訓練」の2章を設けて、健康状態と生産性の関連性、技術訓練、教育の重要性の議論を細かく展開している。そこでは、現代の人的資本理論の先取りが見られる。

な農業が、彼らのすぐれて経済合理的な選択の結果である、と説明するのである。そして、農業近代化計画が成功するための条件として、

第一に、いままでに比べ、より収益性の高いあらたな農業用投入要素が必要とされる。第二に、このような投入要素が、農民の力で入手可能でなければならない。第三に、これらの要素投入を採用するに際して、農民は効率的な利用法を学ばなくてはならない。

と結論付けている。すなわち、既に枯渇している投資資源と近代的農業技術とを彼らに利用可能な水準で供給し、それを基に、それらの合理的な利用方法を改めて学習させる、というプロセスを、Schultz は念頭に置いているのである。そうすれば、利益に潜在的に目ざとい農民たちは、資源の最適な再配分を実現し、農業生産の成長プロセスが自ずと始動する、と考えたのである^{*)}。

②人的資本における投資配分の問題

このように、Schultz は、まず人々の健康状態を改善し、その上で彼らに新しい技術や思考体系を習得させる、といった一連の労働の質を高める政策を提唱する。それでは、経済全般の生産性を高めうる「労働の質」の向上とは、具体的にはどのような政策によって達成されるのであろうか。Schultz (1962)によれば、人的能力(human capabilities)を向上させる手段として、以下の方法が有効であるという。

- ・ 人々の寿命や活力、体力などに広く影響を与える健康施設やサービス
- ・ 見習い期間を含めたOJT (On the Job Training)
- ・ 初等、中等、およびより高いレベルで公的に組織された教育制度
- ・ 企業や教育期間などに所属していない成人への学習プログラムの提供
- ・ 就業機会の変化に適合するような個人、家族の移動

ここで議論が生じる。複数の人的資本投資の中における優先順位の問題である。どの方策が、どの段階で、最も経済発展促進的なのであろうか。健康な身体が、経済活動の基礎となることは当然であるとしても、これが行き過ぎれば贅沢な消費活動に転ずる。読み書きの素養のないところへ、OJTを施してみても、その効果は限定的なものとなろう。このように、定量的に把握困難な人的資本の効率性を向上させる諸方策が、経済発展のどの段階で、どの程度有効であるかは、すぐれて実証的な問題である。

この問題には、解決が困難ないくつかの理由が存在する。その第一は、人的資本に対す

*1) ところで、農民が潜在能力を十分に発揮できない別の理由として、Schultz は、「農民に対する価格やコストがゆがめられ、利益を得る誘因がないから、農民は必要な投資をしないし、優れた機材も買入れない。政府による介入、これが現在のところ適切な経済的誘因をなくしてしまう主要な原因となっている (Schultz 1981 邦訳 P.24)」ために、すなわち、農産物市場が政策的に大きく歪められている点を問題視し、工業化優先の開発戦略、援助政策を強く批判している。

る投資支出の「投資」と「消費」活動の峻別が明確でない点である。第二には、これらの支出の各要素が、正確に認定・測定可能か、という技術的な問題である。第三は、人的資本への投資収益が、他の投資との比較の上で有利か否かを検証しなければならない点である。この問題に関する先進国の経験も、千差万別となっている。

学校教育の相対的経済効果について、見解は2つに分かれる。一つは、教育の経済開発効果を大きく評価している見解、いま一つは、経済的效果そのものは認めるものの、経済的にはそれを割高とみなしている見解である。

公的な教育制度を拡充するよりも、経済発展を短期的に促進するには、職業教育、技能教育システムの充実を進める方が望ましい、という見解も見られる。特に、初等教育の全国一律義務教育化には、教師育成と給与、学校建設など、多大なコストを要し、10～20年規模の国家プロジェクト扱いとなる。中等教育によって養成される経営者、管理者、専門技術者、会計士などの人材は、経済発展において最も緊急度の高い中間層である。

この問題は、すぐれて実証的研究課題である。学校教育と専門教育、企業内教育、そのうちのいずれが人的資本の蓄積に効果的であるかは、経済の発展段階や生産技術の性質に規定され、普遍的な法則の存在しない分野である。そこで次節では、学校教育収益率の趨勢を概観し、定量分析を行うための基本的視座としよう。

II. 教育投資の収益率の趨勢的变化と国際比較

学校教育は、個々人の生産能力を高め、その人の将来所得を増加させる。教育への投資は、収益を生むのである。では、教育の収益は、どの程度の大きさなのであろうか。本論後半部分において、我々は、日本における賃金プロファイルを推計していくが、教育投資の収益率に関する一般的傾向を予め把握しておくことは、その特徴を相対化する上でも有益となろう。

教育の収益率の導出方法のいくつかを、次節以降で詳しくみていく。ここでは、これを、教育支出と次期以降に生み出される所得増加分との比率である、と簡単に定義しておこう。教育の収益率に関する各国比較、時系列比較は、Psacharopoulos らによる一連の研究成果(1973, 1981, 1985, 1994)に詳しい。中でも、Psacharopoulos (1994)では、およそ80カ国に及ぶ国々の教育収益率の計測結果がまとめられている。第1表は、そこから、各国の教育段階別の収益率を抜粋したものである。

この表より、教育の収益率に関して、以下のような一般的傾向が観察される。

- ①学校教育の収益率は、同じ学校教育段階を比較した場合、所得水準の低い国ほど、大きくなる傾向がある。
- ②教育の収益率は、資本の機会費用と考えられる市場利子率を、一般に大きく上回っているものと考えられる。
- ③収益率は、私的にも社会的にも初等教育で最も高く、中等教育、高等教育になるに従って低下していく。すなわち、教育の収益率は一般に逡減的である。ただし、この傾向には、個々の国ごとに大きな相違が見られる。
- ④私的収益率と社会的収益率を比較した場合、通常、前者が後者を大きく上回っている。

第1表 教育の内部収益率の各国比較 (%)

| 国名 | | データ年 | 社会的収益率 | | | 私的収益率 | | | Mincer型関数を利用した教育収益率 |
|-------------------------|-----------------|------|--------|------|------|-------|------|------|-----------------------------------|
| | | | 初等教育 | 中等教育 | 高等教育 | 初等教育 | 中等教育 | 高等教育 | |
| アジア N I E S | 香港 | 1976 | | 15.0 | 12.4 | | 18.5 | 25.2 | 6.3 (1976) 6.1 (1981) |
| | シンガポール | 1966 | 6.6 | 17.6 | 14.1 | | 20.0 | 25.4 | 13.4 (1974) |
| | 台湾 | 1970 | | 26.5 | 15.0 | | 17.6 | 18.4 | 6.0 (1972) |
| | 韓国 | 1972 | 27.0 | 12.3 | 17.7 | 50.0 | 12.7 | 15.8 | |
| | | 1967 | | 9.0 | 5.0 | | | | 6.5 (1976) 11.1 (1980) |
| | | 1980 | | 8.1 | 11.7 | | | | |
| ASEAN | タイ | 1966 | | 8.8 | 15.5 | | 10.1 | 17.9 | |
| | | 1970 | 30.5 | 13.0 | 11.0 | 56.0 | 14.5 | 14.0 | 10.4 (1971) |
| | | 1972 | 63.2 | 30.9 | 18.4 | | | | |
| | インドネシア フィリピン | 1969 | | 11.0 | 5.0 | | | | 17.0 (1981) |
| | | 1971 | | | 8.5 | | | 9.5 | |
| | | 1988 | 13.3 | 8.9 | 10.5 | 18.3 | 10.5 | 11.6 | 8.0 (1988) |
| その他途上国 | インド | 1962 | | 44.0 | 10.0 | | 57.0 | 30.0 | 9.4 (1954) 6.7 (1970) 4.9 (1980) |
| | | 1965 | 13.4 | 15.5 | 10.3 | 17.3 | 18.8 | 16.2 | |
| | | 1978 | 29.3 | 13.7 | 10.8 | 33.4 | 19.8 | 13.2 | |
| | パキスタン | 1975 | 13.0 | 9.0 | 8.0 | 20.0 | 11.0 | 27.0 | 9.7 (1979) |
| | | 1979 | | | | 14.6 | 6.7 | 9.4 | |
| | | 1966 | 23.0 | 12.8 | 17.0 | 30.0 | 14.0 | 34.0 | |
| | ナイジェリア ガーナ | 1967 | 18.0 | 13.0 | 16.5 | 24.5 | 17.0 | 37.0 | 8.5 (1989) |
| | | 1969 | 8.4 | 7.1 | 7.6 | 10.1 | 14.2 | 14.9 | 10.3 (1989) |
| | | 1939 | | 18.2 | 10.7 | | 16.0 | 14.5 | 10.7 (1959) 8.2 (1973) 9.8 (1987) |
| | 先進国 | アメリカ | 1969 | | 10.7 | 10.9 | | 18.8 | 15.4 |
| 1967 | | | | 10.0 | 12.0 | | | | |
| 1971 | | | | 11.0 | 7.0 | | 14.0 | 27.0 | 9.7 (1972) 8.0 (1975) |
| イギリス | | 1978 | | 9.0 | 7.0 | | 11.0 | 23.0 | |
| | | 1978 | | | | | 6.5 | 10.5 | 21.1 (1974) 4.9 (1987) |
| | | 1973 | | 4.6 | 6.4 | | 5.9 | 8.1 | 6.5 (1975) |
| ドイツ 日本 | | 1976 | 9.6 | 6.6 | 6.9 | 13.4 | 10.4 | 8.8 | |
| | | | | | | | | | |
| 低所得国 (\$810以下) | | | 23.4 | 15.2 | 10.6 | 35.2 | 19.3 | 23.5 | 8.4 |
| 低中所得国 (\$2449以下) | | | 18.2 | 13.4 | 11.4 | 29.9 | 18.7 | 18.9 | 8.4 |
| 高中所得国 (\$7619以下) | | | 14.3 | 10.6 | 9.5 | 21.3 | 12.7 | 14.8 | 9.9 |
| 高所得国 (\$7620以上) | | | | 10.3 | 8.2 | | 12.8 | 7.7 | 10.9 |
| 世界平均 (\$2020) | | | 20.0 | 13.5 | 10.7 | 30.7 | 17.7 | 19.0 | 8.7 |

(出所) Psacharopoulos (1985, 1994)

高等教育において、特にこの傾向が著しい。

ただし、これらの一般的傾向は、個別に見た場合、国によって大きな違いが生じている。

低所得段階で収益率が高くなる理由は、個人の「人的資本」が発展途上国で相対的に稀少となっているためである。人的資本は、物的資本と同様に、生産に貢献するストックであり、限界生産力逓減の法則が働く。したがって、途上国における教育投資は、以下の2通りの要因により高い収益を実現するであろう。まず、教育の収益は、彼らの人的資本に対するレントであるから、その大小は相対的稀少性に依存する。さらに、途上国は人定資本ストックが乏しく、その増加率は先進国に比較して高くなる。このように、上記の命題①は、途上国の経済開発に人的資本投資を優先すべきとする Schultz らの主張¹⁾を裏付ける根拠となる。

これと同様に、上記命題②は、途上国において相対的に稀少なものは、物的資本よりむしろ人的資本であることを示している。合衆国の経済成長の相対的に大きな部分が、人的

*1) 例えば、「学校教育、高等教育、健康への投資は、所得の低い国にとって優先度が高く、・・・(中略)・・・その投資の成果はめざましい。」(Schultz(1981)第7章)

資本ストックの増加により説明された経験も、成長経済における人的資本の重要性を明らかにした。したがって、この事実も、人的資本の貢献を強調する Schultz らの主張をサポートしていることになる。

ところで、教育は、読み書き算術や一般常識の習得など、基礎的な学習から当然開始される。基礎的な教育が、社会に一定程度浸透すると、思考体系や価値観の共有、コミュニケーションの円滑化が進み、その経済の効率性が相乗的に上昇する。つまり、教育は「正の外部効果」を持ち、教育段階が基礎的であるほど、この効果は大きくなる。そして、学習段階が高まるにつれて、次第により専門・応用的で抽象度の高い訓練が施されていくことになる。より応用的で抽象的な内容を持つ高等教育は、どちらかといえば人的資本の「差別化」と質の深化に貢献することとなろう。それと同時に、高次の教育には、より多くのコストが必要とされる。このように、経済的収益の逓減と費用増加の要因の双方によって、教育の収益率は、教育段階が高度化して行くにしたがって低下していくことになる。

ところで、教育支出は、人的資本の形成を促す「投資財」的要素だけから成り立っているわけではない。趣味や教養、人間関係の形成に支出される「消費財」としての役割も、教育の重要な側面となっている点に注意しなければならない。基礎的な教育ほど、投資財的意義が大きい。この違いも、収益率の格差を生じさせる要因の一つとなっている。このように、教育は、段階に応じて果たすべき役割が異なる。命題③④のように、収益率の段階別格差が発生するのは、以上のような理由によるものである。

Ⅲ. Mincer 型稼得収入関数を用いた教育の収益率

(i) 稼得収入関数の導出

労働者の生産性が、もし、学校教育のみで規定され、その後の生産性上昇が存在しない場合、就業後の賃金は上昇カーブを描かず、水平となる。賃金が上に凸型のプロファイルを描く理由は、就業期間中の一般教育・企業内訓練等によって、生産性が持続的に上昇するためである。したがって、労働者の将来賃金の流列には、就業後に受けた訓練による生産性上昇の部分も含まれる。

これを正確に計測するには、教育投資による生産性上昇部分と、就業後の訓練による生産性上昇部分とを分離させなければならない。これを考慮するために、ここでは Mincer(1974)に従い、次のようなモデルを考えよう。

ある個人の t 期の純所得 Y_t は、定義的に、

$$Y_t = E_t - C_t \quad (3-1)$$

となる。ここで、 E_t はこの個人の粗所得、 C_t は人的資本への投資額である。 Y_t は受け取る給与として現実に把握可能であるが、 C_t には企業内訓練などの観察不可能なコストも含まれている点に注意しなければならない。したがって、 E_t も観察可能でない。

C_t の費用をかけた人的投資により、次期の賃金は今期の賃金より上昇する。その収益

率を r_t とすると、

$$E_t = E_{t-1} - r_{t-1} C_{t-1} \quad (3-2)$$

となる。したがって、 t 期の粗所得 E_t は、これまでの人的資本への投資の結果、

$$E_t = E_0 - \sum_{i=0}^{t-1} r_i C_i \quad (3-3)$$

と表される。同様に、 t 期の純所得 Y_t は、

$$Y_t = E_0 - \sum_{i=0}^{t-1} r_i C_i - C_t \quad (3-4)$$

となる。

続いて、人的投資費用比率 k_t を次のように定義する。

$$k_t = \frac{C_t}{E_t} \quad (3-5)$$

すなわち、 k_t はその期の総賃金と教育費用の比率である。これを用いると、

$$E_t = E_{t-1} (1 + r_{t-1} k_{t-1}) \quad (3-6)$$

であり、この一般型は、

$$\begin{aligned} E_t &= E_0 (1 + r_0 k_0) (1 + r_1 k_1) \dots (1 + r_{t-1} k_{t-1}) \\ &= E_0 e^{r k t} \end{aligned} \quad (3-7)$$

で与えられる。(3-7) 式の対数をとると、

$$\ln E_t = \ln E_0 + \sum_{i=0}^{t-1} r_i k_i \quad (3-8)$$

が得られる。

ところで、人的投資の収益率 r は、実際には年齢、学習内容などにより常に一定ではない。ここでは、就学段階（一般的教育）と企業内教育（企業特殊的教育）の2つの収益率を区別し、これらをそれぞれ期間中一定としよう。すると、

$$\ln E_t = \ln E_0 + r_s \sum_{i=0}^{s-1} k_i + r_p \sum_{j=0}^{t-1} k_j \quad (3-9)$$

が得られる。ここで、 r_s は教育の収益率、 r_p は企業特殊的教育の収益率である。

ここで、人的投資費用比率 k_j の決定について、次のような単純な仮定をおく。就学期間中の学費は、アルバイトなどの非正規な就業機会によって丁度相殺されるものと想定しよう。すなわち、就学期間中の k は1で一定とする。その後、正式に就業した後の人的投資費用比率 k_t は、以下の原則に従い、年齢に応じて単調減少していくものとする。

$$k_t = k_0 - \alpha t \quad (\alpha > 0) \quad (3-10)$$

すると、(3-9) 式は、

$$\ln E_t = \ln E_0 + r_s s + r_p (k_0 t - \frac{\alpha}{2} t^2) \quad (3-11)$$

で表される。(3-1) 式を代入して、(3-11) 式をテイラー展開で一次近似すると、労働者が t 期に受け取る純所得 Y_t は、

$$\ln Y_t = \ln E_0 - 1 + r_s s + (r_p k_0 + \alpha) t - \frac{\alpha}{2} t^2 \quad (3-12)$$

となり、これは結局、

$$\ln Y_t = a_0 + a_1 s + a_2 t - a_3 t^2 \quad (3-13)$$

で表される。ここで、 $a_0 = \ln E_0 - 1$ 、 $a_1 = r_s$ 、 $a_2 = r_p k_0 + \alpha$ 、 $a_3 = r_p \alpha / 2$ である。

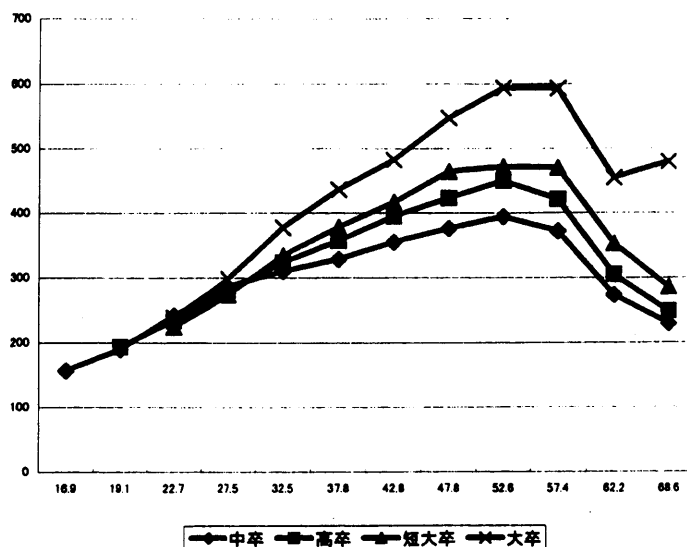
(3-13) 式は、以下の2点で魅力的な性質を持つ。その一つは、実証分析上の簡便性である。この推計式は、各個人の賃金タイムスケジュール、および彼の就学期間が得られれば、そのまま利用可能である。第2点目は、(3-13) 式が、現実の経済で観察される賃金プロフィールの特徴をうまく取り入れている点にある。(3-13) 式では、就業後の訓練による生産性上昇効果が、右辺第3項以下で考慮されている。他方、内部収益率法は、労働者の賃金上昇のうち、学校教育が貢献した部分と就業後の訓練とを区別できない問題点が存在していた。したがって、稼得収入関数法による教育の収益率の計測は、内部収益率法に比較して、より一般的な賃金形成の特徴を含んでいると言えよう。 r_s は、教育期間を1年間延長させた場合の、賃金の上昇率と解釈できる。以下では、内部収益率法と区別するために、これを Mincer 型収益率と呼ぼう。

第1表には、Mincer 型収益率の各国比較が示されていた。これより、若干の事実を確認しておこう。第一に、Mincer 型収益率は、ドイツ、日本を除く全ての国、全ての教育段階別にみて、内部収益率法で測った私的収益率を下回っている。内部収益率法による収益率が、過大評価の傾向を持つことがここでも確認された。第二に、Mincer 型収益率では、所得水準の上昇につれてその値が高まる。言うまでもなく、これは、内部収益率法で観察される一般的傾向とは、全く逆の性質である。このパラドックスの解明には、企業内教育の様態が、発展段階に応じてどのように異なるか、その事実を明らかにする必要がある、本論文の目的を越える。ともあれ、内部収益率法を利用した収益率概念が、発展段階の高い経済に下方バイアスを持つ。したがって、教育収益率の計測には、2つの収益率概念を、併用して利用することが望ましいといえよう。

ミンサー型賃金関数は、いくつかの批判を受けている。その一つとして、ここで計測される Mincer 型収益率 r_s が、収益率概念に適合しない、と批判されることがある¹⁾。収益率とは、費用と便益の関係である。賃金プロフィールの形状から推計される係数 r_s は、賃金に対する教育の相関性を反映したものであって収益率と呼べない、とするのがその理由である。しかし、(3-2) 式からも明らかなように、係数 r_s は、教育コストの支出パターンにある仮定を置いた下で、費用と収益としての賃金増加の関係を表現したものである。したがって、ミンサー型賃金関数で計測される係数 r_s は、全教育期間平均の収益率とみ

*1) Psacharopoulos (1994) P.1326 など。

第1図 日本における学歴別平均所得プロファイル (1996年)



なしても差し支えない。

(ii) 日本における教育の収益率とその特徴

日本の賃金センサス・データより、1996年における日本労働者の学歴別賃金プロフィールを、第1図に示した。これより明らかなように、勤労所得は、通常年齢と共に上昇する。しかし、その上昇率はやがて逡減していく。また、高い教育水準を有する勤労者の所得プロファイルは、一般に、高い上昇率と減速率を示す。これは、日本に限らず、先進国、途上国に共通する特徴である。

同じ賃金センサスから、1986年から5年毎のデータを利用して、(3-13)式に従い、Mincer型稼得関数の推計を行った。その結果が、第2表である。なお、参考として、先進国ならびに途上国の Mincer 型稼得関数に関する既存の研究成果を、第3表としてここに掲載した。

興味深い点は、他の先進諸国に比較して、日本の Mincer 型収益率が相対的に低くなっている、という事実である。アメリカやイギリスはもとより、収益率が比較的小さい途上国と比べても、日本の教育収益率は決して高いものではない。Mincer 型収益率は、一般に経済の所得水準と正の相関を示すことがわかっている。したがって、収益率から見る限り、日本は先進国的でない賃金プロファイルの形状を持っていることになる。

さらに興味深い事実は、就業期間中の訓練が、先進諸国と比較しても、さほど大きな賃金上昇効果を持たない点である。したがって、日本の賃金プロファイルは、①賃金の初期値に就学期間は余り大きな影響を与えない、②就業後も比較的フラットな賃金上昇を示す、という特徴を持っていることが明らかにされている。

ところで、(3-13)式を利用して得られる推計結果は、就学の全期間を平均した教育の収益率を表している。これは、各教育段階で個別に蓄積されてきた人的資本効果を分離でき

第2表 Mincer型稼得関数による日本の学校教育収益率

| | 初等学校 | 中等学校 | 高等学校 | 短大・高専 | 大学 |
|-------|------|------|------|-------|------|
| 1986年 | n.a. | n.a. | 3.84 | 3.26 | 7.52 |
| 1991年 | n.a. | n.a. | 3.54 | 3.15 | 7.50 |
| 1996年 | n.a. | n.a. | 3.30 | 2.59 | 7.69 |

(出所) 日本賃金センサス(各年度)より筆者推計

(表注) 表中の数字は、全産業全労働者の平均

第3表 Mincer 型稼得収入関数の推計結果

| | | |
|----------------|---|---------------|
| (1) アメリカ(1959) | $Y = 6.20 + 0.107S + 0.081T - 0.0012T^2$ | $R^2 = 0.285$ |
| | (72.3) (75.5) (55.8) | |
| (2) イギリス(1972) | $Y = 5.20 + 0.097S + 0.091T - 0.0015T^2$ | $R^2 = 0.316$ |
| | (32.3) (45.5) (37.5) | |
| (3) 日本(1975) | $Y = -1.80 + 0.072S + 0.065T - 0.0011T^2$ | $R^2 = 0.967$ |
| | (19.6) (27.4) (21.7) | |
| (4) 香港(1976) | $Y = 5.55 + 0.065S + 0.048T - 0.0007T^2$ | $R^2 = 0.243$ |
| | (263.4) (48.93) (42.38) (33.79) | |
| (5) 香港(1981) | $Y = 6.34 + 0.059S + 0.047T - 0.0007T^2$ | $R^2 = 0.204$ |
| | (307.8) (43.94) (44.72) (38.70) | |
| (6) 香港(1986) | $Y = 6.77 + 0.076S + 0.059T - 0.0009T^2$ | $R^2 = 0.872$ |
| | (67.8) (14.02) (11.01) (8.49) | |
| (7) 香港(1991) | $Y = 7.54 + 0.069S + 0.056T - 0.0009T^2$ | $R^2 = 0.846$ |
| | (32.8) (9.64) (6.77) (5.95) | |
| (8) 香港(1996) | $Y = 8.14 + 0.062S + 0.046T - 0.0007T^2$ | $R^2 = 0.877$ |
| | (103.5) (14.47) (11.02) (8.09) | |

(表注) (1)～(3)は石川(1991)より、(4)(5)は Kwok(1992)よりそれぞれ引用。

(6)～(8)は筆者の推計結果による。

ない欠点を持つことになる^{*)}。各学校教育の段階別収益率の違いを明らかにすることは、しかしながら、政策的に重要な課題である。そこで、これに 대응するため、対象とする労働者を教育段階別に分離して、グループ間の賃金格差から Mincer 型収益率を推計する方法を採用しよう。

第2表、第3表から総合的に判断して、日本教育収益率に関して次のような特徴が読みとれる。

①日本における平均的教育収益率は、およそ3.0～7.7%の範囲であり、他の国々の平均

*1) Psacharopoulos(1994) P.1326。

と比較して、不自然でない範囲内に収まっている。

②内部収益率法で計測された値に比較して、Mincer 型収益率は、全般的にやや小さい値を示している。

③各教育段階の収益率は、次第に低下しつつある。ただし、高等教育では、これは例外である。その結果、年を追うごとに、各教育段階別の収益率格差が拡大する傾向を示している。

命題②の理由は、繰り返し述べてきたように、内部収益率法の上方バイアスで説明される。この上方バイアスは、高等教育を受けた個人ほど大きくなる傾向を持つ。これは、より多く教育を受けた労働者の賃金プロファイルが、より急な上昇カーブを描く事実から説明される。

その他の命題の要因に関しては、計測の単なる技術的問題を越えている。これを知るためには、日本教育の歴史的・制度的特徴から説明されなければならない。

(iii) 稼得収入関数法による収益率推計の限界

ところで、もし個人の潜在的能力に格差が存在せず、労働市場と資本市場が完全であるならば、Mincer 型稼得関数によって得られる収益率は、各教育段階で同一とならなければならない。というのも、より高次の教育が高い収益率をもたらすのものであれば、各個人は卒業後就業せず、そのまま次の教育段階へ進学することが有利となるからである。資本市場が完全的であれば、裕福でない者でも市場利子率で借入れを行い、継続して教育資金を賄うことができる。そして、教育で得られる収益率が市場利子率を上回っている限り、彼は教育投資を継続させる。物的資本ストックと同様に、教育投資の収益率は逓減するから、市場利子率と教育の収益率が一致する点まで、個人の教育投資は継続されるであろう。

その結果、第一に、就学機会が完全に開放されていれば、各教育段階での収益率は均一となる。第二に、市場利子率と教育の各段階の収益率が一致するような水準まで、個人による教育投資が行われる。長期均衡では、このような状態が出現するはずである。

しかしながら、以上で見てきたように、現実の世界はこの想定と大きく異なっている。第1表からも既に明らかなように、通常観察される収益率は、各教育段階の間で平準化していない。

収益率に格差が発生する最も大きな理由は、就学機会が完全に開放されていないという事情による。教育段階が高次になるにつれ、通常、入学定員は限定される。個人の能力が完全に均等化していても、より長い期間教育を受けて生産性が高まった個人への労働需要は相対的に大きく、市場で高い賃金を享受することができる。

資本市場に対する個人の接近性の相違も、教育の収益率の格差を引き起こす別の理由となる。裕福な家庭に生まれた個人、資金調達が容易な個人は、資金調達のコストが低いため、より多くの人的投資を進めることが可能となる。これも、収益率格差の要因となる。

しかしながら、教育の収益率に格差が生じる基本的な理由は、個人の潜在的能力に差が存在しているためであろう。例えば上記の諸条件が満足されたとしても、生来的に能力の高い個人は、学習段階でより多くの事柄を習得することを通じて、生産性を上昇させる。より高次の教育段階に進学するためには、選抜的な試験の課されることが一般的である。このような相乗効果が、高等教育の相対的に高い収益率を生み出していることになる。

ところで、教育の収益率に格差が発生している現実、教育政策を改善する上で、一つの指針を提供していることになる。収益率の格差は、以上の考察に従えば、教育段階別で質の異なっている労働者に関して、需給の不均衡があるために発生していることになる。したがって、最も収益率の高い教育段階の就学生数を増大させることが、社会的な最適性の観点から望まれる。そして、各段階の教育の収益率が均等化していれば、教育資源の最適配分が達成されることになる。

以上から明らかなように、教育の収益率の大小それ自体は、教育政策の成否を何ら定量的に評価するものではない。すなわち、ある教育段階が高い収益率を示しても、それは、その教育機関が育成した労働者の生産性を高めたことを、直ちに意味しない。重要な要因として、労働者の限界的貢献分として現出する賃金が、部分的にせよ、労働の需給状態により規定されるためである。また、各教育段階での収益率の格差が大きいほど、その経済では教育を含めた関連マーケットが不完全であることを表している。

したがって、学校教育による人的資本蓄積の成果を議論するには、収益率概念には本質的に不備がある。そのためには、労働市場の状態を明示的に取り込んだモデルが不可避的である。現実の途上国では、例えば、大卒の賃金水準は圧倒的に高いが、しかし、就業機会のごく僅かに限られ、大量の大卒失業者が存在しているケースがしばしば報告される。このようなケースでは、大学の経済的貢献度を、どう評価すべきなのであろうか。高い賃金の実現されていることを以て、この教育システムが高い生産性を実現していると考えてよいのか。それとも、実際に生産に貢献している労働者数がごく一部にとどまっていることから、この教育段階の貢献度を限定的とみなすべきか。

IV. 要約と結論

日本の労働者の賃金プロファイルは、学校教育、企業内教育どちらの貢献度がより大きいのであろうか。本論文では、この問題に定量的に接近を試みた。利用した方法は、Mincer型稼得関数法とである。そして、これまでの分析から、次のような事実が明らかにされた。

収益率の観点から総括しよう。日本における教育投資の収益率は比較的小さく、時間の経過とともに低下傾向を示しているという事実は、日本の大きな特徴である。高等教育の私的収益率が高いが、これは、収益率に関する一般的傾向とは反対の特徴となっている。

日本の教育投資の収益率が、先進国、途上国と比べて全般的に小さいという事実が、改めて説明されなければならない。この数字が小さい、ということは、進学による賃金上昇が相対的に小さくとどまる、ということの意味している。これは、どのように解釈すべきであろうか。

最も直接的な説明因としては、学校教育の効果に対する疑念が浮かぶ。すなわち、労働生産性の上昇に対して、日本の学校教育はあまり有効的でなかった、という事実が示唆される。事実、日本の労働者の生産性上昇は、就業後の企業内教育で説明する研究成果も多い。また、知識偏重で実践的学習の乏しい受験学習への批判も激しい。したがって、教育の不全性への疑念は、日本の場合、あながち的はずれではないものと思われる。

同じことであるが、学校教育以外の場で、人的資本ストックが比較的多く蓄積されてき

た可能性もある。職業学校や専門学校などで学んだ知識が、仕事上の業務を達成する上でより有効である場合、教育段階の長短の影響は決定的でなくなる。また、人的資本ストックが初期段階より豊富な場合にも、学校教育の役割は限定的となる。

ただし、本論の計測結果によれば、日本の賃金プロファイルに対して就業期間の長さは大きな貢献を示していない。つまり、学歴でも、就業期間でも、日本では賃金に大きな格差をつける要因とはなっていない、ということである。これは、日本の平等社会的特質から説明されるべきなのか。それとも、何か別の重要な賃金決定要因が潜んでいるのであろうか。

— References —

- Beker., G. (1975) HUMAN CAPITAL. Columbia University Press.
- Kwok, K.C. (1992) "An Analysis of the Earning Structure." in Chung and Wong (ed.) THE ECONOMICS AND FINANCING OF HONG KONG EDUCATION.
- Mincer, J., (1974) SCHOOLING, EXPERIENCE AND EARNINGS. New York, Columbia University Press.
- Mincer, J., (1993) STUDIES IN HUMAN CAPITAL, Hants, England, Edward Elgar.
- Psacharopoulos, G., (1973) RETURN TO EDUCATION: AN INTERNATIONAL COMPARISON. San Francisco, Elsevier, Jossey-Bass.
- Psacharopoulos, G., (1981) "Return to Education: An Updated International Comparison." Comparative Education, Vol.17 pp.321-341.
- Psacharopoulos, G., (1985) "Return to Education: A Further International Update and Implication." Journal of Human Resources, Vol.20, No.4 pp.583-597.
- Psacharopoulos, G., (1994) "Return to Investment in Education: A Global Update." World Development, Vol.22, No.9 pp.1325-1343.
- Solow., R. (1957) "Technical Change and the Aggregate Production Function." Review of Economics and Statistics, August.
- Theodore W. Schultz, (1981) INVESTING IN PEOPLE: THE ECONOMICS OF POPULATION QUALITY." University of California Press. (伊藤・大坪訳「人間資本の経済学」日本経済新聞社(1985))
- 石川経夫(1992) 「所得と富」 岩波書店

第3章 中部圏中堅企業に対するヒヤリング調査への序説

曹斗燮

1. はじめに

80年代以降世界経済の「成長エンジン」まで言われた東アジア経済の高度成長は、同地域に対する日本企業の積極的な事業展開を抜きにしては語れない。85年以降堰を切ったようにアジア地域に進出を果たした日本企業は、現在では地域内生産ネットワークを構築し、その統合管理のための地域本社を設置運営するなど、アジア各国の産業生産を大きく左右する存在になっている。同時に、アジア NIES 系企業も、既存の競争優位の補完、あるいは新たな競争優位を求めてアセアンや中国への海外直接投資を加速化していったので、90年代のアジアには直接投資の相乗り現象による地域経済の有機的な深化が著しく進展した。すなわち、日本→アジア NIES → ASEAN、中国へと「雁行形態」的な直接投資の流れが、この地域における技術構造の重層化と技術基盤の拡散に大きく寄与したのである。こうした現象は、「直接投資」時代の渡来とも言うべきものであるが、その帰結として地域経済の厚みが大きく期待されていた。しかし、97年のタイの通貨危機を端緒に域内経済の好循環が一気に崩れることになった。アジア危機の背景には、金融部門の脆弱さが横たわっている点には疑問の余地がなさそうだが、より根本的にはアジア各国の産業力、技術力の基盤がまだ弱かったという点も無視できないだろう。相手（日本）のフンドシ（技術）で相撲を取る（輸出）だけでは、安定した経済運営は難しいだろう。危機の中でも、台湾やシンガポールのように、比較的独自の競争力、技術力を有し、国際収支の防御にも成功した国は、それほど大きな被害は被っていない。自分のフンドシで相撲を取る国家戦略が要請されるわけである。この点、日本企業による直接投資や技術移転の中身を多少検討する必要があるのではないか。

今までの日本企業の対アジア進出には以下の二つの問題があったのではないかと考えられる。一つは、大企業による組立工程の進出が多かったので、現地での技術深化がそれほど進展していなかった。大企業の現地経営をみると、機械設備や部品、原材料はほとんど日本からの輸入か現地の日系企業に依存している。慢性的な対日赤字構造が定着しているのである。輸出が増えれば増えるほど対日赤字が累増する構造の下では独自の通貨政策は取りにくく、国際的な投機資本の格好の餌になりやすい。巨額の対日赤字を抱える韓国、タイ、インドネシア、マレーシアが今回もっとも大きな打撃を被ったのは、独自の技術能力がなかったためである。もちろん、対日赤字の累増の責任を日系企業に転嫁するわけにはいかないが、大企業による組立主体の海外進出が持つ問題点をしっかり認識する必要があるだろう。第二は、大企業の属性上、企業の頭脳（戦略、企画、開発）は日本本社、現地工場は手足（分工場）になりやすい。重要機能は日本本社か現地の日本人が担当すればよいわけで、人材の現地化を図る意味がそれほど大きくない。ましてや日本本社には優秀な人材が余るほどいる。人材育成のインセンティブが弱いのである。

となると、今後アジアを再び成長軌道に乗せるにはどうしたらいいのか。技術力・経営力の乏しいアジア諸国としては、技術獲得のためだけでなく、雇用創出や国際収支の防御のためにも、日系企業の進出は今後とも必要であろう。この場合、日本の製造業を裏で支える中小中堅企業の誘致が可能かどうか大きな転機になるものと筆者は考えている。狭い技術分野において高度な技術、熟練を持つ中小中堅企業の誘致（直接投資のみならず戦

略的提携を含めて)に成功すれば、独自の技術能力の構築や人材育成が大きく前進するに違いない。大企業とは異なり、経営資源の乏しい中小中堅企業としては、人材にしても原材料にしても現地資源をより多く活用せざるを得ない。この点が技術力向上や人材育成には好都合に働く。同時に、中小中堅企業が持つ独特の事業哲学、企業家構想、組織文化などは、現地の企業経営者にもよい学習対象になる。実際、巨大企業が有する組織文化、事業哲学は、抽象的なものが多いため、あまり参考にならない場合が多い。単に規模が違うということで敬遠されがちである。

中小中堅企業の国際化の可能性、競争優位、組織文化を打診するために、中部圏の製造企業を対象にヒヤリング調査を行った。次の2. では、調査の経緯を、3. では調査対象企業の概要を簡単に説明する。調査結果に関する具体的な内容は、キー・イッシュを中心によく整理されている3-1. 3-2. 3-3の論文をそれぞれ参考にしてもらいたい。4. はケース研究のインパクトに関する筆者の見解を述べる。

2. 調査の経緯と対象企業の選定

本ヒヤリング調査の対象企業は、前回の科学研究(平成7年度～平成8年度:「東アジア複層トライアングル構造と円高モーメント」、研究代表 村岡輝三)の一環として行われた中部圏企業に対するアンケート調査に協力していただいた企業の中から、1998年現在40年以上の事業歴史を持ち、主要生産品目の日本国内シェアが10%以上という二つの条件を同時に満たす企業である。アンケート調査に協力してくれた企業は合計304社であったが、この二つの条件をクリアできる企業は30社ほどであった。当初は30社全社へのヒヤリング調査を予定していたが、時間的な制約、企業側の都合などにより、今回は11社への調査実施に留まった。しかし、残りの20社に対しても今後とも訪問研究を続ける予定なので、その意味では今回の報告は中間報告の意味を持つ。

調査時期は1998年6月から7月までの2ヶ月間である。超優良企業でありながらほぼ全社が前年比売上高の大幅な減少を訴えており、景気低迷による影響が予想以上に深刻であることがわかった。厳しい経営のなかでも皆さんの説明は大変親切で、本質を突いている。優秀な人材の厚みに感心した次第である。訪問者は、曹ゼミの皆さん(杉山、高木、田中、何)で、なかの3名は、自分の論点に合わせた報告書を作成してくれた。調査項目は、企業の沿革、競争優位の内容、経営理念、国際化などである。予め仮説を設定しそれを検証するという研究方法を採用せずに、論点発掘、探索型の研究を目指したので、フリー・ディスカッションの方式を取った。ヒヤリング内容を整理してみると、企業により調査項目のバラツキや収集情報の濃淡の違いがあり、調査結果の体系的な整理が困難なところもある。しかし、曹ゼミの皆さんに企業調査のノウハウをOJTで教える目的でこうした研究方式をあえて選択したが、皆さんの報告書を読んでもと、教育的な効果が十分に現れており、大変満足している。

3. 調査対象企業の概要

<表1>は今回訪問調査を実施した企業の概要を簡単にまとめたものである。創業時期はB社(粘着ふすま紙)、D社(自転車用カギ)の2社を除くと、残りの9社は戦前まで遡る。中部圏は歴史的に繊維機械、軍需産業、自動車産業へと構造転換を経験しているが、

<表1>調査対象企業の概要

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K |
|---------------------|-----------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|--------------------|--------------------|------------------|----------------------|---------------------|
| 創業時期 | 1926 | 1974 | 1881 | 1945 | 1917 | 1939 | 1936 | 1897 | 1942 | 1910 | 1900 |
| 設立時期 | 1954 | 1974 | 1947 | 1950 | 1917 | 1949 | 1950 | 1948 | 1942 | 1948 | 1948 |
| 資本金(百万) | 720 | 90 | 110 | 24 | 5,034 | 53 | 60 | 2,142 | 255 | 48 | 390 |
| 売上高(百万) | 170,450 | 1,140 | 27,500 | 1,353 | 201,000 | 4,700 | 6,000 | 16,400 | 9,888 | 4,375 | 11,000 |
| 主要生産品目 (日本でのシェア) | 1. ウレタン関係(30%) | 1. 粘着フスマ紙 (100%) | 1. 板ハネ(10%) | 1. チェーンワイヤー錠 (40%) | 1. ワイヤーハーネス (30%) | 1. アルミ鑄造設 備(40%) | 1. ガーゼ(15%) | 1. チップソー(55%) | 1. 塗装機械 (20%) | 1. ガス点火フラク (70%) | 1. 医療用酵素 (95%) |
| | 2. プラスチック関係 (5%) | 2. アイロンで貼るフスマ紙(35%) | 2. 線ハネ(10%) | 2. シヤリル錠(50%) | 2. 自動車部品 (30%) | 2. 自動化設備 | 2. 脱脂綿(7%) | 2. ヘニヤナイフ (46%) | 2. 圧造機械 (20%) | 2. 赤外線(60%) | 2. 食品工業用 酵素(60%) |
| | 3. 工業用ゴム(10%) | 3. 壁紙(25%) | 3. 樹脂ハネ(20%) | | 3. 電線(1%) | 3. その他 | 3. 清浄綿(20%) | 3. コールソー (43%) | | 3. 自動車用化成 品(0.1%) | 3. 試薬用酵素 (40%) |
| 輸出比率 | 0% | 0% | 1% | 4% | 14% | 40% | 0% | 15% | 18% | 2% | 29% |
| 海外生産費率 | 22% | 0% | 3% | 50% | 18% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| 従業員数 | 2,687 | 51 | 760 | 16 | 5,047 | 150 | 230 | 704 | 381 | 185 | 378 |
| 平均年齢 | 38.4 | 36.7 | 38.2 | 29 | 34.3 | 36.5 | 42 | 37.7 | 38.9 | 38.7 | 39.6 |
| 競争優位 | 1. 多数の海外生産 拠点 | 1. 倉庫の広さ。在 庫の多さ | 1. 生産技術(設備・ 金型の内製能力) | 1. 海外進出によ るコスト競争力 | 1. 信頼関係 | 1. トータル・エンジ アリング | 1. 部品・完成品 の一貫生産 | 1. 開発・技術 力 | 1. 生産設備 | 1. 市場の大半を 専有 | 1. 品質の優位 性 |
| | 2. ローコスト・オペレー ティング | 2. 内製化比率の 高さ | 2. 商品開発力 | 2. 商品開発力 | 2. 親会社を含む 資本力 | 2. 品質 | 2. 製造技術力 | 2. 販売網 | 2. 人材 | 2. 固有技術 | 2. 技術レベル の優位性 |
| | 3. 生産技術の蓄積 | 3. 間接部門の低 コスト化 | 3. 管理技術力 | 3. 管理技術力 | 3. 親会社を含む 技術力 | 3. 納期 | | 3. 財務・人材 | 3. 業界での 評価 | 3. 無借金経営 | 3. 信頼性 |
| 適正為替レート | 100-109円 | * | 110-120円 | 100-109円 | 110-120円 | 120-130円 | 100-109円 | 100-109円 | 110-120円 | 110-120円 | 110-120円 |

機械産業分野においては古い歴史を誇る。設立の時期は2社を除き、戦後設立となっているが、戦前の町工場が戦後になって株式会社化されたもの多く、ほとんどの会社において経営者が交替している。資本金規模の面では10億円以上が2社、1億円以上が4社、1億円未満が5社となっている。中堅企業の定義は多少曖昧であるが、従業員規模1000人以下である特定分野において高度な競争優位と持つ企業として定義するならば、2社(A社、E社)を除いた残りの9社は中堅企業の範疇に収まる。ほとんどが非上場会社である。上場できる条件をクリアしていながら公開していない。規模拡大よりは特定分野へ専門化を是とする事業哲学の現れであると考えられるが、オーナー経営者による意思決定の早さ、独自の組織文化のメリットを強調する声が多かった。売上高の分布は、1000億円以上が2社、100億円以上が3社、50億円以上が1社、50億円未満が5社となっている。主要生産品目は、3点を取り上げてもらったものだが、()内の数値は日本国内での市場占有率である。企業選定の際に、10%以上のシェアを持つことを前提にしたが、各社とも主力製品においては極めて高い競争力を持っていることが分かる。輸出比率はおしなべてそれほど大きくない。次の海外生産比率の低さと合わせて考えてみれば、国際化の程度は極めて低い段階にあると言える。しかし、各社とも国内での成長はあまり見込めないと判断しており、今後の成長戦略において国際化は大きな柱になるものと考えられる。これには従業員の平均年齢の高さも関係している。組立主体ではなく設備加工がメインであるという点を勘案しても、ほぼ40才近くの平均年齢は、長期的には問題になりそうである。競争優位の面では、圧倒的な多数の企業が生産管理技術の優秀さを取り上げている。日本企業の競争優位として品質、コスト、納期といった生産管理技術の優秀さが指摘されて久しいが、これに合致する答えとなっている。一部には商品開発力や固有技術の存在を指摘する企業もあることから、今後開発主体の「提案型企业」へと競争優位のシフトが予想される。最後の適正為替レートは、1996年8月の超円高(100円台に推移)によるインパクトの大きさを測るためにアンケート項目に挿入した項目であるが、当時は110円台を適正だと答えている。現在為替レートが120円台に推移していることを勘案すると、円高による影響はあまりないものと考えられる。

4. ケース研究のインパクト

今回の調査対象企業は、企業の成長過程、技術特性、組織文化などの面で極めてバラエティに富んでいる。しかし、全体を眺めてみれば、中堅企業として確固たる競争優位を確立し、狭くは業界内において、広くは日本国内において大きな存在意義を誇示しているという共通性がある。小規模の鍛冶屋、町工場、問屋などからスタートしたこれらの企業が、今や地域経済、あるいは日本経済においてなくてはならない存在まで成長してきた秘訣はどこにあるのか。ニッチも狙えばリッチになれる、Big OneにはなりたくないがNo.1にはなりたいという専門化哲学が今日の態様を築き上げるカギとなったのは間違いないが、この哲学を支える独自の組織文化、企業家的構想力、物づくりに拘る現場主義に、その秘訣が潜んでいるのではないか。一般的な結論を引き出すにはケースの数が少ないという問題はあるが、物づくりの基本に拘りながら日々の改善に尽力する中部圏企業の姿は、通貨危機に苦しむアジアの企業にも、立ち戻るべき原点を示していると考えられる。原点の本質を探る作業を今後とも続けていきたい。

3-1 中部圏中堅企業の技術形成

杉山悦子

1. はじめに

1998 年度の中部圏中堅企業調査では 11 社を訪問し、インタビュー調査を行った。中堅企業とは、中小企業の枠を超えて大企業へ成長しつつある企業のことであり、中村秀一郎が 1962 年に提唱した（中村 1990 年）。中村によると、中堅企業の質というのは、①独立企業であり、経営者自身が自らの意思決定を企業の運営に貫けるということと、②製品開発・製造技術・マーケティングにおいて独創性を発揮していること、そして③資本調達力、機械設備といったハードウェアとともにソフトウェアの優位を実現しており、その担い手としての人材の獲得と活性化を実現していることである。表 1 は今回調査を行った 11 社の会社概要を創業年順に並べたものであるが、これを見るとわかるようにこれらの企業は業種も規模もかなり様々である。しかしながら、後述するように、その競争優位となっているのは、中村が述べた中堅企業の質的側面が見受けられることが多い（表 2 参照）。そのため、本稿においては、今回調査した企業を中堅企業として位置づけることとする。

さて、本調査において会社沿革や競争優位などのお話を伺いながら、これらの企業が中小企業からの脱皮を促したものは、先に述べたような中堅企業の質的な 3 側面であり、これらの側面において競争優位を確立したことが、その成長の秘訣ではないかと思われる。中には、下請け的存在

表 1 企業の概要

| 企業名 | 創業年 | 設立年 | 資本金 | 売上高 | 従業員数 | 主要品目 |
|-----------------------|--------|--------|--------------|----------|---------------------|--|
| 株式会社東郷製作所 | 1881 年 | 1947 年 | 1 億 100 万円 | 275 億円 | 760 名 含む社外工 50 名 | 板ばね (57%) 線ばね (28%) 樹脂ばね (12%) |
| 兼房株式会社 | 1897 年 | 1948 年 | 21 億 4250 万円 | 64 億円 | 704 名 | チップソー(20.7%) ダイヤ製品(10.0%) コールドソー(6.1%) |
| 天野製薬株式会社 | 1899 年 | 1948 年 | 3 億 9000 万円 | 110 億円 | 378 名 | 医薬用酵素 (50%) (国内 90%) 食品工業用酵素 (40%) 試薬用酵素 (10%) |
| 株式会社成田製陶所 | 1916 年 | 1948 年 | 4800 万円 | 44 億円 | 185 名 パート 50 名除く | ガス点火プラグ 赤外線バーナ 自動車用化成品 |
| 住友電装株式会社 | 1917 年 | 1917 年 | 50 億 3400 万円 | 2010 億円 | 5,047 名 | ワイヤーハーネス (72%) 自動車用部品 (22%) 電線・ケーブル (6%) |
| 株式会社イノアック コーポレーション | 1926 年 | 1954 年 | 7 億 2000 万円 | 1704 億円 | 2,687 名 | ウレタン関係 (52%) プラスチック関係(32%) ゴム関係 (12%) |
| 大崎衛生材料株式会社 | 1936 年 | 1950 年 | 6000 万円 | 61 億円 | 232 名 | 医療用ガーゼ (34%) 産科用品 (16%) 医療用具類(12%) |
| 株式会社五十鈴製作所 | 1939 年 | 1949 年 | 5300 万円 | 47 億円 | 150 名 | 各種の産業機械、鑄造設備、自 動化設備、公害防止機械装置 |
| 旭サナック株式会社 | 1939 年 | 1942 年 | 2 億 5500 万円 | 約 100 億円 | 366 名 | 塗装機械システム (60%) 圧造機械 (40%) |
| 株式会社斉工舎 | 1945 年 | 1950 年 | 2400 万円 | 14 億円 | 16 名 | チェーン・ワイヤー錠(50%) シャックル錠(20%) 箱型錠 (15%) |
| サンコー工業株式会社 | 1974 年 | 1974 年 | 8000 万円 | 11 億円 | 51 名 | ふすま紙 (32%) 紙壁紙 (25%) 塩化ビニール壁紙 (11%) |

注) 本表には企業名を正式名称で示したが、以下の文章及び表では株式会社を省略する。

出所) 調査アンケート資料より筆者作成。

から仕事を開始し、現在では、完成品メーカーとなるに至っている企業もある。その中でも特に、②で触れられている独創性を生み出すには、これまで蓄積してきた独自の技術力と、その技術力をさらに高めようとする熱意や努力というものも非常に重要なものではないかと考えた。そこで、本稿ではこれらの企業がこれまでにどのようにして自らの技術力を蓄積してきたのかということをもとめて、戦略的な示唆が得られるかどうかを試みたい。

本稿の構成は以下の通である。まず、これらの企業に共通して見られた現在の競争優位となっている点を概観する。その後、この競争優位確立の一要因である技術力に焦点を当て、その形成過程を振り返ってみる。そして、そこに見られる共通性や独自性を考察していくこととする。しかしながら、今回の調査は会社文化に関するものであったため、それぞれの企業の競争優位や技術の形成について、詳細な聞き取りが出来たわけではないことを最初にお断りしておきたい。

2. 現在の競争優位

これらの企業の競争優位の簡単に特徴を述べると、まず、ニッチ市場において、専門性と独自性を高めることで、市場マーケットを獲得しているということである（表 2 参照）。例えば、技術力と製品開発力での高い専門性や、販売方法での独創性が強みとなっている。専門性に関しては、これまでの技術の蓄積と積極的な設備投資、生産設備の内製化などの生産面での強みが生じていることと、研究開発を重視し経営資源の配分を行っていることが上げられる。業種によって差はあるが、研究所を設立したりして、現在の目まぐるしく進歩している科学技術に遅れを取らず、むしろ先頭を突き進むことを目標としているところが多かった。このようなニッチ戦略は、経営資源があまり豊富でない中小企業が成長するための戦略として一般的に見られるものであると思われる。このように、自分の一番強い部分に資源を集中させることで、大企業にも匹敵する専門性を獲得しているのである。また、専門性が獲得できたがゆえに、中堅企業として成長したとも言える。

一方、販売方法での独創性では、サンコー工業や大崎衛生材料は、同じ業界の別の企業は問屋などを使用しているのに対して、顧客へ直接販売をおこなっている。これにより、市場のニーズの情報を収集することが容易になり、製品開発などに活かしていけるという。また、斉工舎でも自転車メーカーへカギ付き自転車の販売を提案し、カギのメーカーへの直接販売を行うことで、市場シェアの多くを獲得し、寡占市場を築くに至っている。

次に、これらの企業はニッチ市場向けの事業展開を行っているが、多くの企業が製品のバラエティや豊富さもまた「強みである」としている。つまり、ニッチな市場でのフルラインアップ戦略である。例えば、東郷製作所は「小物ばねの総合メーカー」であるとしているし、兼房は「総合刃物メーカー」であることを誇っている。さらに、旭サナックは自社内に持たない技術を補充するために、海外企業と業務提携し、製品の販売を行うことで、経営資源の節約と総合的な商品展開を実現している。多くの企業で「顧客の幅を拡げる」「一つの製品に依存しない」ということが目標の一つであるという話を伺ったが、製品の多様化は、顧客のニーズにより適合した製品を提供出来るだけでなく、顧客企業の数と種類の拡大にも役立っているのではないかと思う。

このように調査した中堅企業の競争優位にはいくらかの共通性が見られる。この優位性を保つために、特に重要視されていたのが、技術開発の強化であり、それは「新製品の開発」と「顧客が最適なもの（例えば生産システム等）を入手できること」という点であった。

表 2 調査企業の競争優位（1998 年現在）

| | 競争優位 |
|--------|---|
| 東郷製作所 | ①小物ばね総合メーカーとしての利点（線、板、樹脂ばねの様々な需要に対して受注対応が可能） ②設備・金型の内製により生産技術力の蓄積（質、量に見合った生産工程づくり） ③試験、評価、品質保証体制の整備（高性能品の受注） ④デリバリー機能（生産準備、生産管理）の有利性（立地の有利性） ⑤生産分業を主体とした協力工場づくり（設備効率の向上・低コスト対応） ⑥海外進出（北米 1988 年）日系、米系メーカーからの受注 |
| 兼房 | ①技術力とテクニカルサポート（サービス）がよく、他者の製品価格より 10%程度高くても販売ができる。また、研究開発に力を入れる。他社よりも早く一番先に新製品を出す。売上の 3 分の 1 はここ 10 年間の間に投入した新製品によるもの。「独自の技術を持つ会社」 ②量産機種にはあまり力を入れない。差別化された高級品を取り扱っている。出来るだけ付加価値の高いものを手間をかけて生産している。 ③製品の市場規模は、4～500 億円とそれほど大きくないニッチ市場であるため、大企業が参入してこない。 |
| 天野製薬 | ①消化酵素剤のパラエティの豊富さ+申請許可をとるノウハウ+生産体制（GPM: Good Manufacturing Practice）の強化→天野製薬はこれらに早くから力を入れ、どの結果市場シェアをとることができた。 ②同社は研究開発型企業。売上の 13%は常時研究開発に投資。従業員 378 名の中で研究開発に従事する人員は 100 名ほど。このように新しい製品開発力はあるが、それらを応用して最終生産財の医薬品を作る開発力はない。 ③酵素というニッチ市場に焦点を絞っていること。多分当分の間参入はないだろう。大きな初期投資が必要であるが、狭い市場規模が小さいためである。 |
| 成田製陶所 | ①コスト、品質、納期における競争力。 ②実質労働時間が長い。 ③事業の基本原則として小ロット、多品種、多顧客を目指す。大企業の専属下請になってしまうのは大変危険なこと。 ④QCD（品質×価格×納期）を確かにするように努力。 |
| 住友電装 | ①トヨタだけでなく、自動車メーカー各社との取引有り。海外展開も納入先企業の進出に伴う。（しかし、顧客が大企業であるため、言われたことを素直に聞くという受け身のところがある。） ②異分野の先端技術の融合によって育つ、アドバンス・テクノロジーを目指す。新たな高分子材料や金属材料などの新素材研究を推進している。その総合力が、定評ある製品開発力の礎となっている。 ③現在のワイヤーハーネス市場は寡占状態で安定的。今後の自動車産業におけるモジュール化の進行及び、技術革新（ワイヤーハーネスを使用せず、無線で信号を送るなど）が懸念材料。 |
| イノアック | ①顧客の幅が広く、事業チャンスがつかみやすい。 ②オーナーによる強力なリーダーシップ ③生産技術：独自の生産技術、コンパウンド技術、制御技術、生産設備を組み合わせ、各ニーズに的確に応えられる生産体制を構築。各事業部ごとに品質保証部を設け TPM（トータル・プロダクティブ・メンテナンス）活動を展開。 ④技術開発：技術蓄積の豊富さ。主に、製品開発や高分子化学の研究を行っている。基礎研究+製品開発→①最終的な製品が人間社会に貢献する事②地球を汚さない製品やシステムの開発という研究開発の理念の下で、タイムリーでダイナミックな研究開発への取り組みを行っている。 |
| 大崎衛生材料 | ①製品の付加価値化＝顧客のニーズにフィット。原材料に加工を加える。問屋業へ移行することなく、製品生産を継続的に行ってきた。3 年前に開設した近代的な工場でのより付加価値の製品の供給。 ②病院への直接販売により情報収集を行い、ニッチ市場での製品開発を行っている。（大企業の戦略市場が綿から紙に移行した時期に、それらの企業が力を入れなかった、綿市場に焦点をあてて、マーケティングを行った。） ③市場が医療関係であるため、景気変動の影響を受けない。 |
| 五十鈴製作所 | ①組み合わせ技術→単体のマシンではなく、それらを組み合わせで最高のシステム設備を提供する。汎用機ではなくオーダーに従い、技術と技術のコーディネーションを行う。 ②多様な製品を取り扱っていること。何でも出来ることが強みであり、経営環境の変化の中、うまく泳ぐ適応力がある。各製品の売り上げシェアを 30%以下に押さえることで、一つの製品に依存しないことを目指している。 |
| 旭サナック | ①ニッチ市場である。塗装機械と圧造機械分野では競争相手はあまりいない。 ②研究開発により生産機械の FA 化や CIF 化に力を注いできた。「固有技術」が売りであり、「自ら生み出した技術をお客さんに売る」という意識がある。 ③最適塗装システムの提供＝海外の様々な企業との販売提携（OEM 商品）により、日本国内の顧客にそのニーズにあった最良のものを提供することができる。 ④情報収集力：圧造技術センター・塗装技術センターなどでの顧客の実験データによるもの。技術改善に努める。 |
| 斉工舎 | ①自転車製造メーカーへの直接販売。カギ付きの自転車販売の提案。 ②現在、日本国内の自転車カギメーカーは 3 社のみで、寡占状態。 ③研究開発とマーケティングに特化。（15～6 年前、製造部門を外注製作に切り替えた。ファブレス・カンパニー。） |
| サンコー工業 | ①製造～販売までの幅広い活動展開。（価格設定ができ、よい利益率を確保。市場の情報収集もしやすい。） ②在庫ストックの充実で、急なオーダーに対処。欠品しないことで顧客（スーパーマーケット）に安心感を与える。 ③新しいものへのチャレンジ：継続的な設備投資→機械の種類が豊富で、内製率も高い（95%）→納期短縮と開発期間の短縮が可能（現在、製品開発は素材+アイデアを組み合わせ、マシンを組み替えることで営業・製造メンバーが行っている。） |

注）この表は、イノアック、サンコー工業、東郷製作所、天野製薬については、「競争優位は何か」「成功の秘訣は何か」という問いに対して得られた回答や収集した資料をもとにして作成したが、他の企業については筆者がインタビューで得られた情報から競争優位であろうと判断したものを掲載した。

出所）筆者作成

3. 技術の形成²

調査企業が中堅企業にまで成長した秘訣で最も重要なものは、これまで蓄積してきた独自の技術力と、その技術力をさらに高めようとする熱意や努力ではないかと思われる。では、これらの企業はどのようにして自らの技術力を蓄積してきたのか。最初から高い技術力を誇っていたわけではない。様々な試行錯誤や親企業からの技術移転、技術輸入により、その幅と深みを拡大してきたのである。また、その他の要因は、これらの企業の多くが成長を開始した 1960 年代には、重化学工業化に伴う産業構造の高度化と市場の急激な拡大の時代で、大型組立機械工業で量産体制が確立したことである。このため、部品の精度向上と均質化、互換性の確保、納期の確実性、コストダウンが必要となり、各部品メーカーにおいて生産の専門化と大規模生産化が進行した結果、本格的な設備が備わった専門メーカーが中小企業から発展していったという（中村 1990 年）。つまり、変に多角化することなく、狭い技術範囲で高度な専門性を追求しつづけた結果、その企業特有の独創性が発揮できるようになったということである。以下において、調査企業の技術形成、とくにコアビジネスにおける技術形成について考察してみたい。なお、表 3 において、それぞれの企業の技術形成を中心とした会社沿革をまとめてあるので参照していただきたい。

調査企業は創業当時から現在の技術の芽となるものを持っていたのだろうか。これは事業展開における主要取り扱い品目の移り変わりを見ることで、ある程度把握できると思われる。これによると、今回の調査企業は現在と創業時の事業とに何らかの関連性があることが確認できる。現在も、創業時の製品品目をコアビジネスの一つとしている企業は、兼房、大崎衛生材料、斉工舎、サンコー工業、住友電装、イノアックなどの企業である。これらの企業の中には、後で開始した事業分野の方が拡大しつつあるものもあるが、創業時のビジネスもしっかりと残っている。一方、東郷製作所、旭サナック、成田製陶所、五十鈴製作所、天野製菓などの企業は、現在のコア製品品目は創業時とは異なっているが、なんらかの技術的なつながりはあるように思われる。天野製菓では、創業当初は菓の販売を行っていたが、現在は研究開発を中心とし、医薬品用の酵素などの事業を行っており、技術的にかなりの変貌を遂げている。しかし、酵素を手がけ始めたのは、ジオスターゼという消化剤の開発からであり、ある意味³では製菓販売から川上工程の生産への事業拡張を行ったと言える。このように、これら後者の企業群は、創業当時の事業から発展する形で、多様化と深化により現在の技術力をつけていったと言える。

これらの企業の技術のもととなっているものの一つに、別の同業の企業や以前就いていた職での経験であり、そこからスピン・オフし、起業していることが確認できる。兼房や大崎衛生材料、サンコー工業などがそのままの業種での起業をした例である。また、一方で、以前とは少し異なるが、何らかの関連のある業種における起業もみられ、斉工舎の創業者は、それまで三菱航空機の下請け工場では工場長として勤めていたが、戦後の民需への転換期に自転車のカギに着目し、生産を開始している。

次に、つながりのある大企業から技術を導入することで、事業の転換を行い、その後のコアビジネスを作り上げた場合もある。東郷製作所は、1940 年頃ばねの生産を開始するにあたって、名古屋のばねメーカーの中央発条から技術を導入した。中央発条は、当時軍需用のばねを生産するのに忙しかつたため、民需用のばねの生産を東郷に任せていたという。また、住友電装は、1931 年に住友電工と資本提携と技術提携を行い、それまでの電線の製造販売から、それらを束ねるという自動車用のワイヤーハーネスの生産に着手している。これは、川下工程への事業の拡大と言えるが、当時、日本の自動車産業はようやくなんとか形を取ってきたという状態であり、1950 年代後半以降の急激な成長を予測したものではなかった。サンコー工業においては、ふすま紙の量産のための機械化を行う時に、服地

のプリント会社での印刷方式からヒントを得ている。それまでの職人による熟練は、機械化の役に立つというよりはむしろ、生産方法があまりに異なるため障害となったという。

このような外部企業からの技術導入は、日本国内の企業に限らず海外の企業から導入している例もある。例えば、イノアックはそれまでのゴム製品の生産だけでは将来性が乏しいと考え、1954年に西ドイツのバイエル社よりポリウレタンフォームについての技術提携を行い、1955年に日本で初めて製品化している。その後も、米国の企業などとの技術提携を行っており、技術の導入が図られている。また、旭サナックでは、1950年代前半の繊維不況で繊維機械と繊維製品の事業からの転換を迫られていた1957年に、偶然、米国のビーデ社が日本でエアレス塗装機の技術の買い手を探しているという話を知り、技術提携の実現に奔走した。そのとき候補にあがっていた他の企業は大手企業ばかりであったが、旭サナックは三菱航空機の部品加工の下請けをほぼそとしていたという状況で、技術的にも相当な無理があるのではないかととも言われていた。しかし、必死の努力により、旭サナックはビーデ社との技術提携を実現させ、エアレス塗装機の生産販売権を日本で唯一得ることが出来たのである。この事例から考えると、技術提携といっても技術供給企業もやみくもに技術提供先の企業を選択しているわけでもなく、技術提携を結ぶこと自体、ある程度のもの（人材、設備などの技術力や販売力など）が自社内に育成されていないと難しいのかもしれない。

また、大企業の下請けの仕事をしながら、技術力の蓄積を行ってきた企業は少なくない。特に、品質管理やコスト面において、納入先企業からの指導を受けて生産技術などの向上を図っている。例えば、東郷製作所は、1970年代にトヨタ自動車からの指導で、生産設備の作り方や品質の作り込みを確立することができ、企業の品質に関する考え方や意識も一変したという。また、五十鈴製作所においても、起業当時は大同特殊鋼の下請的な仕事が多かったという。そして、その後1974年のトヨタ自動車との自動化された低圧铸造機の共同開発が同社のその後の発展に大きな影響を与えたという。同社は、現在でもトヨタ自動車との関係を持ち、共同開発などを行っているが、他の国内自動車メーカーとも取引を行っており、その製品の技術力の高さを証明している。また、旭サナックでは、戦前は、銃弾製造を行っていたが、終戦と共に兵器製造工場は閉鎖された。その後、旭大隈産業として新発足するが、売れるものは何でも作ろうというような方針で、何でも屋的であったというが、機械メーカーへの脱皮を目指し、「技術と人材の蓄積」を目標とした。そして、機械部の設計・製造・生産技術の向上を図るために、三菱航空機(株)（米国航空機会社と提携していた）の部品加工の下請けや、新三菱重工業(株)から米国マイヤ社との提携による洗塩機、ラベラー、打栓機などの依頼加工などの仕事を通じて、技術習得を目標としていたという。なお、同社の前身は大隈鉄工所（現、オークマ株式会社）の分工場であったため、大隈鉄工所生え抜きの技師たちが技術形成に努力したという。サンコー工業においても、大日本印刷の下請けの仕事を通じて、品質管理や6S運動⁴についての指導を受けており、意識改善に役だったという。

これまで見てきたように、技術を外部から導入することが、企業の成長に役立っているということは事実である。しかし、技術の導入そのものが成長の秘訣であったわけではない。つまり、導入した技術を単に習得するだけでなく、そこから独自の技術力へと転換させるような努力を積むことが重要ではないかと思われる。旭サナックは、前述したとおり米国のビーデ社からエアレス塗装機の技術を導入し、1958年に5台の国産機を完成させたが、このときはまだノズルを除く部品は外部の企業から調達し、内部では組立のみを行っていた。ノズル部分は重要であるため、社員が共立合金製作所から超硬合金の精密加工の技術を学んで製作したという。その後も、新製品の生産・販売などを果敢に行っていたが、その品質は低くよく故障をしていたため、何度も修理を繰り返し、顧客とのやり取

りをすることで、徐々に製品の改良改善がなされることとなった。1973年には販売量の増大と、最新鋭の工作機械の必要性や品質確保の技術を社内に持つことの重要性が高まってきたため、部品の社内生産を開始し、NC 工作機械の導入を行っている。このように、技術提携を行ってもその後に続く努力がなければ、その技術は結局は定着しなかったであろうし、その後の自動塗装機の開発も実現しなかったであろう。また、兼房でも同社の技術のもとになっているのは、ロシアや NASA の技術であるというが、技術提携などの手段は取らずに、独自で開発を行いその技術を習得していたという。

その他にはどのような努力がこれらの企業でなされてきたのか。まず、これらの企業の多くは積極的な設備投資を行うことで、生産設備の機械化・近代化を行っている。例えば、兼房では 1973 年（昭和 48 年）には工場の機械化により品質の均質化と量産体制を確立している。サンコー工業などは、社内に様々な工程を行える機械を導入し、製品の内製率を高めることで、納期短縮や製品開発を可能としている⁵。また、その生産設備を内製化することで、独自の技術を習得し、強みを獲得していった企業もあり、東郷製作所や兼房、成田製作所などはその例である。各企業の設備投資の具体例について表 3 を参照していただきたい。

また、研究開発を重視し、それに力を入れることも重要であったようだ。兼房では、昭和 30 年代より大卒者の技術者を採用し技術開発に努めている。現在の同社の売り上げの 3 分の 1 はここ 10 年間に開発した製品であるという。独自の製品を生み出す努力も重要であり、東郷製作所では、1975 年にホースクリップの開発に成功し、パテントを取得でき、その後の成長の足がかりとなった。大崎衛生材料でもお産、洗浄綿をセットにした製品を開発することで、それまで開業医中心だった顧客の範囲を病院にまで拡大している。また、今回の調査では全ての企業が研究開発ないし製品開発に力を入れているとの返答であった。そして、東郷製作所や成田製陶所、天野製薬などの企業でかなりの割合の人材がこの部門に割り当てられており、それが一つの自負となっていた。イノアック（1991 年）や天野製薬、住友電装（1978 年に研究館完成）は、研究所を設立し研究開発に努めている。また旭サナックは、研究開発を主業務とする㈱旭新技研を 1972 年に設立し、1991 年には米国のトレド市にも研究開発のための事務所を設立している。また、兼房でも 1996 年にテクニカルセンターが完成し、25 名のスタッフが実用研究に取り組んでいる。

最後に、調査企業の技術形成の方法として主なものをまとめると、前職での経験や、外部企業からの技術の導入、下請けを通じて行われる技術改善や、自助努力による技術の形成とその蓄積である。中でも最も重要なものは、自助努力による技術の形成とその蓄積であり、その実現のための熱意と努力ではなかったかと思われる。おそらくこれまでの技術の蓄積において、様々な困難があったと考えられるが、それを乗り越えてこられたのは「何とかしたい」という思いがあったからではないだろうか。今後の調査において、そのような逸話や秘話をお聞きしてみたいものである。

4. 最後に

最後に、最初に述べたように技術力形成のための戦略的な示唆を得られるかどうか試みよう。今回の調査企業において全般的に見られた傾向は以下の 6 点である。

- ①積極的な設備投資。
- ②研究開発力の重視と強化。
- ③新技術導入。必要があれば国内外の企業との技術提携。
- ④生産管理・品質の強化。

⑤豊富な品揃え。

⑥ニッチ市場。

技術形成において特に重要な点は前節で事例を見たように①～④であろう。しかし、企業が保有する経営資源は無限ではなく、制限があるために、どこにそれを配分するかという経営戦略的な判断が必要とされる。その技術もしくは製品の将来性を見据えた上での判断が必要である。これは⑥の市場の問題にもつながる。今回の調査企業では、市場占有率が高いが、市場規模はそれほど多くないニッチ市場で活躍する企業が多かった。この市場の特性としては、ある程度の初期投資だが、収益性が限られているため、新規参入されにくいところである。このため、これらの企業はある程度は安定的な地位にいられ、収益性も高くなり、さらなる発展のための技術形成と蓄積を実現するために必要な利益を得ることが出来るのである。しかしながら、現在存在しているニッチ市場は、それぞれ優位性を持つ企業が寡占状態を占めている場合が多いと考えられるため、そのような新市場を創り出すような技術や製品に着目することも重要であろう。例えば、海外から製品導入時に国内ではまだ紹介されていないが、将来性のある製品を選択することが出発点となるかもしれない。また、社会情勢の変遷を見越した製品開発を強化することも重要であると思われる。例えば、現在では環境への配慮が高まってきており、省エネや廃材を利用した製品などリサイクルを重視したものや、高齢者社会化に向けて医療関係や介護関係の製品開発が多く企業で実行されている。

また、商品展開においては、コアとなる製品を中心とした多様化戦略による多品種化という方法を中心として、中核としている事業から大きくはずれるような多角化は行わず、関連分野への事業拡大が望ましいと考えられる。これは優位性をもつ分野ではないが、何らかの関連性があるため、その優位性を利用することができ、またさらにその優位性を強化することにもつながるからである。また、ゼロから何かを開始すると、それまで蓄積してきた技術力を利用することができないため、そこで成功するのは出来ないことはないが、より困難であろう。つまり、事業分野を決めたら簡単に諦めたり、他へと浮気することなく、その分野で努力を継続していくことが重要なのである。

参考文献

中村秀一郎（1990年）『新中堅企業論』東洋経済新報社

脚 注

¹ 資本規模などを考察すると、中村（1990）は、中堅企業の資本金は1億円～10億円程度で、第二株式市場に上場していることも、中小企業と中堅企業との区別に役立つ基準であるとしているため、必ずしもその中堅企業の定義には合致してはいない。また、住友電装などは、非常に大規模で大きな住友電装グループを作るに至っており、独自で顧客の近くに研究センターを作り、技術開発に努めるなどの面も見せているが、住友電工や住友グループとの関係が深く、どこまで独立した企業かとは言えない。

² 本節は歴史的な経過について述べているが、企業名は混乱を避けるため、現在のものに統一して記述することとする。企業名の変遷については、表3を参照していただきたい。

³ しかし、天野製薬の生産している酵素というものは、医薬品の製造に使用される酵素であり、一般的な製薬会社の原料である。天野製薬の事業展開の場合、薬の販売→消化剤の製造・販売→酵素の製造・販売と主要な品目が集約してきたと言える。但し、このことは、取り扱い品目の品数が減少しているというわけではなく、ニッチな範囲の中での多様化が行われているのである。

⁴ 6S運動とは、5S運動（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）+責任である。

⁵ 同社の製品開発は素材とアイデアとを組み合わせることが基本となっており、自社内に様々な機械が揃っていることは、様々なアイデアが試験でき、新しい製品が誕生することにつながる。

表 3 調査企業の沿革（技術形成を中心とする）

| 社名 | 年 | 沿革 |
|-------|---------|--|
| 東郷製作所 | 1881 | 創業。鍛冶屋（農具）。 |
| | 1940 | ばねの生産開始。生産技術を中央発条（東海地域のばねメーカー）から導入。 |
| | 昭和 30s | 金型の自社開発開始。 |
| | 昭和 40s | 生産設備の自社開発開始。複雑形状品の一発成型金型や全自動成型器の開発。 |
| | 1971 | オーステンパー処理炉の導入。一熱処理が可能に。 |
| | 1975 | ホースクリップの開発成功。パテント化。その後の成功のカギとなる。 |
| | 1978 | トヨタ品質管理賞優良賞を受賞。（生産設備の作り方や品質の作り込み確立） |
| 兼房 | 1897 | 創業。鍛冶屋（家内工業的な刃物の焼き入れ）。創業者は大阪の堺で修業した。 |
| | 1955 年頃 | 名古屋大学や名工大出身の大即の技術者の採用を行い、技術開発に努める。 |
| | 1957 | 渡辺鈴雄氏（社長）のヨーロッパ視察。ドイツのソーリンゲンの近くの従業員数百名の刃物工場（クリンゲンベルグ）を見学。今後の成長のため飛躍を試みる。 |
| | 1959 | 伊勢湾台風で壊滅的な打撃。日本の機械刃物メーカーで初めて高周波熱処理装置を完成。 |
| | 1963 | 新たな土地を探して丹羽郡に 2 万坪の土地を購入、工場を設立。 |
| | 1973 | 本社工場にチップソー工場を建設＝機械化による品質の均一化と量産体制を確立。いろいろな設備を刃物の生産に活用。生産設備の半分は自社製である。 |
| 天野製薬 | 1899 | 創業。天野圓之助（1 代目）が配置売薬業を開始。製薬販売へ移行。 |
| | 1948 | 天野製薬株式会社 設立。 天野源一（2 代目）が中心となってジアスターゼの開発。酵素との関わり開始。 |
| | | 3 代目（源博）の時代に高度成長。消化酵素剤のシェアが上昇。 |
| | 1991 | 4 代目（源之）が社長就任。医薬品の売上が低下。食品工業と国際化をリード。 |
| 成田製陶所 | 1916 | 創業。成田金武五郎製陶所。現社長の祖母方の小さな工場。当初は食器製造。 電線の碍子（ガイシ）や戦後には電熱コンロなどを生産。 |
| | 1948 | 株式会社成田製陶所と組織変更。高圧碍子、一般耐火物等の製造販売。 |
| | 1947 | ガスストーブ用スケルトンの製造開始。コスト安の生産方法を見出す。 |
| | 1961 | 日本工業規格表示許可工場となる。 |
| | 1963 | ストーブ・赤外線バーナを導入。 |
| | 1969～92 | 山口（第 1～4 期）、九州（第 1～2 期）、穴田（第 1 期）の工場工事竣工 |
| | 1992 | 九州工場第 1 期 FA 設備導入 |
| | 1995 | 乾式成形強化 |
| | 1998 | N-net 構築 |
| 住友電装 | 1917 | 東海電線製造所創立。同年東海電線株式会社に改組設立。裸線・被覆線の製造販売開始。 |
| | 1931 | 住友電気工業株式会社と技術並びに資本提携。トラック用ワイヤーハーネスの生産。 |
| | 1959 | ワイヤーハーネス専用工場完成操業開始。 |
| | 1967 | 泉電線株式会社と合併。 |
| | 1977 | 鈴鹿製作所に自動車用雑音防止高圧電線工場完成。 |
| | 1978 | 鈴鹿製作所に研究館完成。 |
| | 1979 | 鈴鹿製作所にワイヤーハーネス用部品工場完成。 |
| | 1981 | 鈴鹿製作所にコンピュータセンター完成。 |
| | 1984 | 鈴鹿製作所に研究 2 号館完成。 |
| | 1985 | 住友電装株式会社に社名変更。 |
| | 1988 | 鈴鹿製作所に R & D センター完成。 |
| | 1995 | 一般建築業（電気工事業、電気通信工事業）の三重県知事許可を取得。 |
| | 1998 | 鈴鹿製作所に電波実験棟完成。 |
| イノアック | 1926 | 創業。井上護謨製造所を設立し、タイヤ・チューブを製造。 |
| | 1934 | IRC ブランドのタイヤ・チューブの輸出により海外活動開始。 |
| | 1940 | 工業用ゴム製品製造開始。 |
| | 1953 | 合成樹脂製品の製造開始。 |
| | 1954 | 西ドイツ・バイエル社との技術提携により、エム・テービー化成機設立。 |
| | 1955 | ポリウレタンフォームの生産開始（日本で初めて）。 |
| | 1960 | 米国・アルダファー社と技術提携。アメリカ・ディコ社と技術提携。 |
| | 1966 | 米国・ゼネラルフォーム社とポリウレタンフォームに関する技術提携。（T80 エステル生産開始） |

| | | |
|--------|---------|--|
| 大崎衛生材料 | 1936 | 創業。大崎照正商店。衛生材料（ガーゼや脱脂綿など）の製造販売開始。（創業者は大阪の衛生材料問屋で奉公していた。）名古屋の軍の指定工場の大手企業（松村包帯）からの下請の仕事に従事。 |
| | 1941 | 太平洋戦争のため統制工場に。 |
| | 1945 | 終戦。ガーゼ、脱脂綿、包帯などの生産を再開。販売先は開業医が中心。 |
| | 1950 | 大崎衛生材料株式会社設立。 |
| | 1963 | お産、清浄綿をセットとした新製品を考案し、病院への売り込みを図る（販路の拡大）。 |
| | 1965 年頃 | ニーズに対して迅速に応えるため、あえて直接販売方針を採用。 |
| | 1969 | 手術用ガーゼ・タンポンガーゼ製造機を購入。 |
| | 1972 | 清浄綿クリーンコットンの蒸留水製造装置及び各種滅菌機を設置。 |
| | 1986 | クリーンルーム設置。 |
| | 1991 | 開発センター創設。商品開発を強化。（専任スタッフは1名）アイディアの10%ほどが内部提案で、残りの90%は医療現場や医師から。大学病院や基幹病院などの定期巡回でヒントや情報を収集。 |
| | 1997 | 岐阜県郡上群に郡上工場新設。ドイツの哺乳瓶会社のヌークを目指す。 |

| | | |
|--------|---------|--|
| 五十鈴製作所 | 1939 | 創業。五十鈴工業所創業（伊藤孝信）。元は馬（伊勢神宮）の蹄鉄を製造する鍛冶屋。 |
| | 1945 | 終戦後、一時工場閉鎖。富松銀四郎氏が個人経営で再開。五十鈴製作所と改名し電気機械の製造・修理・販売を営む。当初は、大同特殊鋼の下請けや修理の仕事が中心であった。 |
| | 1949 | 株式会社五十鈴製作所となり、工業炉・乾燥炉部門を新設。 |
| | 1951 年頃 | コンベヤーベルトや電機制御板の製造を開始。 |
| | 1959 | 伊勢湾台風の被害を受け、電気関係の仕事を中心として、災害復旧事業を行った。 |
| | 1964 | 碧南工場が開設。水産機械（自動海苔抄機）などを手掛けていた。 |
| | 1970 | 韓国機械工業株式会社へ技術援助契約を調印。铸造プラントを輸出。 |
| | 1971 | 試作工場新設、企画開発室を新設。 |
| | 1972 | エース化工機株式会社設立。 |
| | 1974 | 西ドイツ、ライゼガング社と湿式集塵装置の設計製造の技術提携を結ぶ。 |
| | 1974 | トヨタとの直接取引を開始。第1号の低圧铸造機の自動化したものをトヨタに納入。 |
| | 1984 年頃 | ホンダやマツダへの納入開始。 |
| | 1986 | トヨタに機械設備を納める企業で構成される栄豊会のメンバーに。トヨタ品質管理優良賞受賞。 |

| | | |
|-------|----------|--|
| 旭サナック | 1939 | 大隈鉄工所の旭分工場を大隈栄一が創業。当初は製麵機からスタート。 |
| | 1942 | 旭兵器製造株式会社創立。海軍（当時）の要請で銃弾製作工場として大隈資本により設立。 |
| | 1945 | 大隈資本から分離独立して民需産業へ事業転換。社長甘利氏の祖父が100%出資して、繊維製品（紡績、毛織）と繊維機械の製造販売で再出発。技術や熟練工は大隈から。 |
| | 1950s 前半 | 繊維不況で再度の事業転換を模索。朝鮮戦争時代には、銃弾生産を継続しようとする話もあった。 |
| | 1957 | 塗装機事業をスタート。エアレス塗装機械製造・販売開始（新技術）。（年商60億円～65億円）。 |
| | 1958 | 冷間圧造機械事業スタート。経営の2本目の柱（40億円～45億円）。圧造機械はネジ生産用。ねじ会社に機械の部品加工を頼まれていたが、完成品の納品を申し入れ、生産機械の製造に着手。 |
| | 1963 年頃 | 工場現場の技能者と設計技術者の有志による圧造機械の研究グループ誕生。勉強会の実施。 |
| | 1972 | 研究開発を主業務とする㈱旭新技研（後、㈱旭新）を全額出資で設立。 |
| | 1973 | 事業部制発足。圧造機械事業部と塗装機械事業部を組織。NC工作機械の導入と部品の内製化開始。 |
| | 1978 | 東京技術センター開設。「ユーザー技術教室」開講。ユーザー対象の技術セミナー（月1回・継続中） |
| | 1979 | 塗装技術センター開設。（情報収集と技術改善のための顧客とともに研究実験する機能展開を実現） |
| | 1983 | ドイツのE.W.Menn社とねじ圧造機の技術導入契約。 |
| | 1986 | 圧造技術センターの設立。（情報収集と技術改善のための顧客とともに研究実験する機能展開を実現） |
| | 1988 | 「圧造技術教室」開講。ユーザーのための工程設計・金型設計の研修会。 |
| | 1990 | 新塗装技術センター発足「地球に優しい塗装のFA新技術」の時代。ハイテク技術との複合化。 |
| | 1991 | 米国トレド市に研究開発のための事務所を開設。 |
| | 1996 | ニューコンポーネント(NC)事業部発足。新事業開拓を目指す。 |

| | | |
|-----|------|---|
| 斉工舎 | 1945 | 創業。創業者はそれまで三菱航空機の下請会社で工場長を勤めていた。軍需から民需への転換のため起業し、自転車のカギ製造開始。 |
| | 1950 | 株式会社斉工舎製作所創立。問屋を通さずに直接自転車製造メーカーに販売し、カギ付きの自転車販売を提案。→自転車のカギ市場の寡占化（創業当初15～6社→3社へ）。 |
| | 1983 | 社名変更。株式会社斉工舎に。このころ、製造部門を外委託生産に変更し、販売と商品開発に特化。 |

| | | |
|--------|---------|---|
| サンコー工業 | 1974 | 設立。サンテリア（有）として発足。ふすま紙の印刷。資本金350万円。大量生産方式の導入。機械メーカーとの協力和服地プリント会社の技術の取り入れによる。 |
| | 1976～82 | 徐々に資本金の増資を行う。最終的に資本金4500万円となる。 |
| | 1982 | 東京と大阪に販売会社を、福岡に支店を設立。資本金を8000万円に増資。 |
| | 1983 | サンコー工業（有）に社名変更。 |
| | 1984 | サンコー工業（株）に組織変更。 |
| | 1990 | 販売会社（株）中部サンコーを設立。 |

3-2 「中部 中堅企業における経営理念の現状について

―事例によるその特徴の分析―

高木裕宜

はじめに

一昨年、タイを震源地とする通貨危機は、アジア全域に広がり、日本を含むアジア経済の現状は急激な変貌を遂げている。アジア全体が好調な成長を遂げていた際には、欧米諸国とは異なるアジア型発展モデルやアジア的価値観の有効性が高く評価されていた。しかし、現在ではこのような論調はすっかり声を潜め、アジア経済復興の前提条件として欧米の基準たるグローバルスタンダードへの適応の必要性が叫ばれている。しかしながら、欧米システムへの適応が、復活の条件になりうるかは、現在ところはっきりと結論づけられてはいない。アジアの中においても、現在までの日本企業の成長を支えてきたと考えられる、現場主義、総じて地に足をつけた物作りの精神等は、このグローバル・スタンダードとの適応・対決を迫られている。しかしながら、日本の中でも中部圏は、製造業のメッカとして、現在の景気低迷の中でも、堅実な会社文化を形成することによって、健闘している企業も多く、こうした企業はどういう会社文化を育んできたのかは考察に値するであろう。そのため、ここでの調査は、物作りの基本に徹する中部圏企業の会社文化の解明を基本的に目指しているが、これは、日本型発展モデルや日本的経営に対する内外からの批判が高まっている中で、大きな研究意義を有すると考えたためである。

調査に際しては、強い競争優位を持つ企業ほど、独特の会社文化があるという作業仮説を検証することを目的とした。そこでこの仮説の検証のために、特に会社文化に関わる重要な要素である経営理念に焦点をあて、それがどのようなものか、どのように実現されているかなどを中心に調査を行っている。その上での分析においては、その会社文化を大きく把握するため、調査対象企業に存在する共通点、逆にこの点からの考察によって各企業の他の企業と異なる点、独自性、相違点などの特徴を示すことにしている。ここからまたどのようにその経営理念が形成されてきたかも考察することにする。

調査については、名古屋商工会議所及び中部通産局の支援の下に行った、平成8年度 文部省科学研究費補助金（基盤研究(A)）アンケート調査「中部圏中堅企業を取り巻く内外の経営環境変化とその対応（研究代表者 名古屋大学経済学部附属国際経済動態構造センター 涂照彦）」について回答のあった約200社の中から、歴史が50年以上、国内シェアが主要3品目について平均10%以上のものについて、約50社程度を抽出し、その中で現在訪問調査を終了した11社を分析の対象としている。訪問調査については、聞き取りと工場見学等を中心に行った。また当報告書は、その他に調査対象企業から入手した資料等と他の文献・資料をもととして分析を行っている。（訪問調査を実施した企業についての詳しい事業等の内容については付記資料を参照）

聞き取り調査においての主な調査項目とは、以下の通りである。

1. 会社設立の経緯と会社経営の現状

2. 文書化された経営理念の存在
3. 経営理念の会社内浸透状況
4. 経営理念を浸透させるための諸措置（昇進、教育、報償、研修制度等）
5. 経営理念と現在の競争優位との関係
6. 海外子会社への経営理念の移転の状況

ここでは、上記の調査項目にそって判明した事実と考察を報告することが第一義的に重要な目的である。またその内容とは、中部圏の中堅といわれる企業についての独自性や特徴について、最終的にその経営理念にそって企業全体の会社文化ともいふべき事柄に対してその共通点や類似点について分析することである。

そのために、まず第一に、会社設立の経緯と会社経営の現状について調査を行った。ここでは、経営理念が形成されてきた企業環境と内部事情について、経営理念の影響や関連が考えられるものについて多くの調査において力点がさかれている。これは、現在までの樹企業経営の歴史的経過と現状について、企業内部については、その組織、経営者の経営構想、戦略、その企業の用いる技術体系、作り出す製品、企業の外部にあたる企業環境としては、中部圏の経済についての歴史的な経緯、市場環境として製品納入先、下請け関係なども考慮される。

第二番目には、文書化された経営理念についての調査を行った。これは、社是、社訓といわれるような制定された経営理念についての分析を中心に行う予定であったが、調査が進むにつれ、文書化された経営理念の重要性が低いとが判明してきたため、その他の事項も考慮に入れることにした。つまり、ここで言う経営理念を、ひろい意味で考えるのである。一般に、狭義の意味で経営理念とは、その企業における経営者の理念を問題にすることが多いと考えられる。しかしながら、ここではその経営者の定める理念を基礎として、その他に、経営(management)に関する理念ともいふべき事項も扱うことにしたのである。つまり、例えば従業員を含めた企業の関係者が持つ企業のイメージなども理念という意味で取り上げることにしている。

第三番目に取り上げる経営理念の会社内浸透状況は、現在までに上記の経営理念がいかほどの程度浸透しているかを調べたものであるが、本来計量化不可能な事項ではあるが、聞き取り調査を行い、またそれに関連するであろう、実際に行われた企業行動などとともに勘案することで、一定程度の分析を試みた。

第四番目に調査を行ったことは、経営理念を浸透させるための諸措置であり、実際の施策として、昇進、教育、報償、研修制度などがいかに行われているか、また組織内部のみならず、対外的に経営理念を示すためにどのような方法をとっているのかを調査した。

第5番目には、経営理念がどのように経営に影響を及ぼし、それが企業の業績にびつくのかという、経営理念と現在の競争優位との関係について、調査を行っている。この点は、本調査の仮説である、「強い競争優位を持つ企業ほど、独特の会社文化が存在する」というものと逆の考察を加えることになる。

最後に、調査項目において国際経営面での経営理念の移転について入れたのは、現在中部圏の多くの企業が、輸出入はもちろん、直接投資の形で、国際展開をはかっているためであり、また前述したように現在の中部圏の企業は経済のグローバル化のなかで大きく影

響を受け、そのなかで操業せざるを得ない状況にあると考えられるためである。そのなかで、例えば、経営理念に体现される会社文化は、日本本社など本国においては意識化されないが、海外での現地企業においては、他国の異文化においてその文化的差異が先鋭化されるという可能性が考えられる。そこでこの点から調査を行うことによって、日本本社のみの経営理念への意識を調査する以上に、国際経営の面での調査を行うことによって新たな知見が得られると考え、またその必要があると考えられる。

以下では、これらの調査項目に沿って判明した事実の報告と若干の考察を進め、その上で最後に若干の調査結果についての考察を述べることとする。

1. 会社設立の経緯と会社経営の現状について

会社文化以外の関連事項についての分類整理や、共通点・類似点について特に会社文化への影響や関連が考えられるものについて調査を行った。それを各企業の歴史について、起源・発生・復興・発展の段階に分け、また所有についての分類を整理したものを加えて表にすると以下ようになる。

表 1

| | 起源 | | 発生 | 復興 | 発展 | 展開 | 事業規模 売り上げ 従業員数 | 所有 |
|------------|------|--------|---------------|---------------|----------------|---------------|-----------------------------|-----------------|
| | 年 | 内容 | | | | | | |
| イノアック | 1926 | イヤチューブ | 東南アジア 向け輸出 | | リウレタン 製造 | 子会社化と 海外展開 | 704 億円 2687 人 | オーナー 系 |
| サンコー工 業 | 1933 | ふすま | | 壁紙 | 機械化 大量生産 | | 11 億円 51 名 | オーナー 系 |
| 東郷製作所 | 1881 | 鍛冶屋 | 軍需ばね | 繊維ばね 等 | 自動車ばね (トヨタ) | 海外展開 | 275 億円 760 名 | オーナー 系 |
| 斉工舎 | 1945 | 転車錠 | | 自転車錠 | 外注化 | 海外展開 | 14 億円 16 人 | オーナー 系 |
| 住友電装 | 1917 | 電線 | 住友電線と 提携 | | 一ネス製造 (トヨタ) | 海外展開 | 2010 億円 5047 (約 3 万人) | オーナー系か ら財閥系へ |
| 五十鈴製作 所 | 1939 | 鍛冶屋 | | 機械修理か ら水産機 | 鑄造機械 (トヨタ) | 国際化 | 150 億円 150 人 | オーナー系 (2 家) |
| 大崎衛生材 料 | 1936 | 包帯 | 軍指定工場 の下請け | 衛生材料 | 紙製品へ | | 60 億円 232 人 | オーナー 系 |
| 兼房 | 1897 | 鍛冶屋 | 木工機械用 刃物 | | 工業用 機械刃物 | 海外展開 | 164 億円 704 人 | オーナー 系 |
| 旭サナック | 1939 | 機械 | 銃弾製造 | 維 機械 | 塗装機械 圧造機械 | 海外展開 | 99 億円 381 人 | オーナー系 (2 家) |
| 成田製陶所 | 1916 | 製陶 | 電線用碍 子 | 電熱コン ロ等 | スパーナー 点火プラグ | | 44 億円 185 人 | オーナー 系 |
| 天野製薬 | 1899 | 置売薬 | 酵素製造 | | 品工業用酵 素 | 国際化 | 110 億円 378 人 | オーナー 系 |

起源については、まず社創設時には何をやっていたのかということであるが、現在の業態と関連あることを始め、継続、発展させている企業が多い。旭サナックと五十鈴製作所の場合は、歴史的環境条件の影響を受けながらいくつかの事業を変遷させている。前者の場合、軍需産業から、繊維機械、塗装用スプレー、ネジの圧造機械など、後にのべる中部圏産業の歴史に大きな影響を受けながら、その事業を展開させている。後者の場合、トヨタとの下請け関係を開始することにより大きくその事業を展開させている。また他社の場合も、起源から関連ある業態を、このような歴史的条件のなかで発展させていることが多いと考えられる。このなかで共通点としては、鋤鋤など農具を製造する鍛冶屋として始めた企業が3つほどあるが、そのまま刃物製造を続けたのは、兼房のみである。

中部圏の歴史的条件として多くに共通するものは、第2次大戦の統制経済、繊維産業と自動車、すなわちトヨタの下請け関係の3つである。この点を上記の表1の「起源・発生・復興・発展の段階」とともにまとめると以下のようになる。

事例企業周辺の環境及び歴史的条件 ―中部圏の産業化の歴史とその事例企業への影響

起源 明治～大正

発生 戦間期 昭和初期～ ―統制経済・戦需経済の進展

復興 第2次大戦後～ ―繊維産業他

発展 高度成長期～ ―自動車産業 トヨタの影

展開 国際化の時代

(中部圏の企業環境については、日本ばね工業界編「日本のばねの歴史」、日本ばね工業界・中部支部調査広報委員会編「中部のばねの現況 1 2 3」機関誌『ばね』所収を参考にした。)

このなかで、トヨタ下請け一次メーカーは五十鈴製作所、住友電装、東郷製作所の3社であり、旭サナックは自動車業界との取り引きが存在する。またどの企業も、第2次大戦後に会社組織設立を行っている。所有による区分としては、1社を除いてオーナー系であり、非オーナー系(財閥系)1社である。このうち、戦後にオーナーの「家」が変わった企業が3つあり、住友電装は東海電線というオーナー系企業から住友グループへ吸収されるという複雑な過程をへている。

聞き取り調査においては、その競争優位性についての要因として企業側からの回答としては、市場の狭隘さとその占有化によるものであることをあげている。つまり市場については、いわゆるニッチ産業といわれる狭隘なものが多く、他の市場への進出を果さない限り、その市場規模によって会社の規模もある程度制限されているのではないかと考えられる。(この点は別稿にてその関係を明らかにする予定である。)企業において他の企業との競争優位を獲得するには、コストリーダーとなることや、何らかのイノベーションによる他社との差別化などいくつかの方法が考えられるが、ここではマーケット占有化による経営戦略を取っていることとなる。そのため、他の業種から参入してもうまみがないというのが偽らざる実態のようである。この点は経営理念の形成に関係があると考えられる。

その他には、五十鈴製作所と住友電装の場合、企業環境のなかでも、その地域の風土ともいうべきものが、従業員によって会社を持ち込まれており、社風といったかたちで表れ

ているといったことが聞き取りの際に強調されていた。前者の場合、社員の 50%近くが愛知県（特に三河地区）地元出身であり、後者の場合も 40%以上が地元三重県出身である、ということを、従業員自身が意識しているということであり、その影響によって現在までの会社文化が形成されていると考えていることである。このことは、実際にそのような因果関係があるというより、そう思い込んでいるということも考えられるが、そういった従業員全体の意識自体は、大きく会社文化の形成に影響を与えていることも考えられる。

2. 文書化された経営理念の存在及び関連事項

ここでは、会社文化にかかわる重要な要素である経営理念による内容区分について示す。またここでは文書化された経営理念を中心に聞き取り調査を行ったが、それ以外に会社文化にかかわる事項について、特に理念の形成や明確に文書化されていないにもかかわらず重要と考えられるものについても調査を行っている。それらをまとめると以下の表となる。

表 2 経営理念 自社のイメージ等

| | 文書化された経営理念 イメージ 教訓 心構え等々 |
|--------|--|
| イノアック | 「一本の大きな木を育てるより青々とした個性ある木をたくさん育てる」（会社が会社を造る） |
| サンコー工業 | 特になし。「地球環境を尊重し、人々の生活を快適にする」 「社員が安心して暮らせる」ことをリーダーが心がける。 |
| 東郷製作所 | 社是「昨日よりよりよい品で社会に奉仕する」活動の理念—「ばねを売っているのではなく、現場を売っている。」 |
| 斉工舎 | 「移動防止装置を作る会社」がイメージ 「企画開発実現集団」「企業とはお客さんに存在価値を認めてもらわないといけない」 |
| 住友電装 | 「21 世紀にむけて 7 C の実践を通じて世界 No.1 の品質、技術、サービスを実現しよう」キャッチ・フレーズ「Sumitomo Connect with Best」「トヨタが行くところについて行く」社風「素直にいうことを聞いて、きっちりやる、文句を言わない」 |
| 五十鈴製作所 | 社訓「真・信・愛」key word「組み合わせ技術」イメージ「アメーバーのような会社」「おせっかいな会社」ロゴマーク（Join Together）「家族主義」「みなでいい機械を作ろう」という意識は浸透 |
| 大崎衛生材料 | 「確かな品質で幸せに奉仕する」「Big one にはなりたくないが No.1 にはなりたい」 「液体吸収材をつくる会社」「青春」 |
| 兼房 | 基本方針 2・運営方針 5 あり 「技術」指向と「顧客満足」「他社のできない作り方で他社のできないものを作る」がモットー イメージ「独自の技術を持つ会社」「商品に対して技術をつけて売る」「この業界では、兼房が一番先に新製品を出す」 |
| 旭サナック | 「技術創造企業」「一期一会」「心と技」「松と縁」「自ら生み出した技術をお客さんに売る」意識 |
| 成田製陶所 | 「人商い（ひとあきない）」社是「お客様第一」社訓「自分に恥じない仕事をしましょう」「よい会社、一歩入れば分かります」 |
| 天野製薬 | 合言葉「自然を見つめた生命科学 酵素の天野製薬」「家族主義」「研究開発重視」「石橋をたたいて渡る」 |

このなかでまず、社是・社訓といった企業内外にむけて文書化された形で制定されたものについて、その内容上の類似点や共通点とは、「顧客満足」または企業活動を通じて「社

会に奉仕する」といった点があげられる。このことは、上記の表では載せていないが、社は・社訓の形で表されていなくてもミッションやヴィジョンのなかでうたわれている場合が多く存在する。また近年制定された中期計画やヴィジョン、21 世紀に入るにあたっての企業目標などでは、地球・自然環境への配慮がうたわれていることも特徴であろう。

このような文章化された社は・社訓等については、文書自体の内容については同じような意味が存在すると考えられるが、この他に、自社または他社からのイメージがあり、この点については、各社独自で多様なものがある。これは、例えば技術重視についての経営理念をうたっているとしても、各々その企業の特徴によって表現が異なることがあげられる。つまり、企業の用いる技術体系や製品によって、経営理念等の会社文化に影響を与えると考えられるが、技術重視または、それを売りにしてきたことをあらわすにしても、その企業行動の歴史によって、各々独自の存在であることが確認できるのである。例えば、技術、開発重視をうたう五十鈴製作所の場合は、その製品開発において、トヨタとの下請け関係が発生するまでに、いくつかの変遷をへているが、その点について「アメーバー」といったイメージが与えられている。また同じ鍛冶屋という起源を持ち、トヨタとの関係において発展した東郷製作所の場合は、トヨタから品質管理での技術供与をへて、「現場を売る」といった表現を持つのである。同じトヨタ下請けとしては、比較的技術的な独自性を持たないと考えられる住友電装の場合、「お客（トヨタ）に文句を言わない」という社風を持つことになる。

経営理念についての内容ではなく、形式ともいえるべき側面に注目すると、その類似点、共通点とは、経営理念の成文化など制度化を図っていることがあげられる。この社は・社訓・ヴィジョン・ロゴマーク等の文書化・制定化についての時期をまとめると、表3のようになる。

表3 社は・社訓・ヴィジョン等の文書化・制定化 時期

| | 成立・制定年時 |
|--------|---|
| イノアック | 1998 年よりミッションを制定 ヴィジョンは 2～3 年以内に制定予定 2000 年の転機を契機に それ以前は「たくさんの木」が理念 |
| サンコー工業 | 社は 1994 年制定 |
| 東郷製作所 | 1957 年 9 月 22 日に社は「昨日よりよりよい品」を制定。後半部「社会に奉仕する」はトヨタの要請により加える。 |
| 斉工舎 | 1992 年ロゴマーク制定 1997 年までに中期経営計画等を制定 |
| 住友電装 | 1985 年社名変更 |
| 五十鈴製作所 | 1990 年海外戦略のために C.I.を行いロゴマーク等制定。1996 年ヴィジョン 2000 を制定 |
| 大崎衛生材料 | 社はを業界内の要請により 1983 年制定 |
| 兼房 | 基本方針 2・運営方針 5・ロゴマーク等 1992～3 年に制定 |
| 旭サナック | 1992 年 50 周年を期して C I プロジェクト発足 現社名に変更 |
| 成田製陶所 | 1980 年以前より社は・社訓あり |
| 天野製薬 | 1991 年以降 経営理念・ロゴマーク |

この社は・社訓などの制定時期の多くが近年、特に 90 年代以降に集中していることは

以下の理由が考えられる。まず第一に、聞き取りにおいてCI活動を行った契機自体について相手企業側の公式的な理由としてあげられるのは、会社設立 50 周年を期して（旭サナック）、また 2000 年にむけてなどであるが、企業内事情としては、創業オーナーまたは、第 2 次大戦後から高度成長期における企業の発展をなしたオーナー経営者から、現在の 2 代目、3 代目への経営者の移行が、この時期にあったということである。このことは、社会学的用語でいう「カリスマの日常化」の一種であると考えられる。つまりここでは、企業自体が一定規模に成長したため、経営者一人のカリスマ、吸引力、牽引力のみでは、その経営が困難になったということである。（規模については表 1 また詳しくは添付資料参照）つまり、創業期などでは、経営者一人のパワーによって企業全体に目配りがきき、その言動、行動自体が、経営理念、ひいては会社文化として機能したが、ある程度の規模に達すると、それが不可能となり、その理念等のなんらかの制度化を図ることによって、以前の支配とはことなる代替的施策が必要となったということである。また経営理念の制度化意外に、事業計画やひいては組織構造などの改変等の施策があわせて行われている。例えば、イノアックや斉工舎においては、中期・長期の事業計画が、ヴィジョン等のかたちで制定されるようになっている。またこれまでの上意下達式の組織より、フラット型の組織への変革（イノアック）、横のコミュニケーション強化等の施策が図られている。第二に、対外的に自己の理念を他に対して示す必要があったためという理由も聞き取り調査においては判明している。これは、海外戦略のため（五十鈴製作所）、業界内事情のため（大崎衛生材料）などがある。また第三の理由としては、第二の理由である対外的顕示の必要性と関連するが、ほとんどの企業がいわゆるバブル期にこの作業を行っており、この時期には経営的余裕があったため CI 等の施策が可能であった、また流行であったためということが考えられる。

3. 経営理念の会社内浸透状況

この項目の質問調査では明確な証拠を示すことが困難なところではあるが、聞き取りによって判明したことについて示してみよう。

社是・社訓といった文書化されて制定された経営理念については、後述の経営理念を浸透させる施策がいかにはかられているか、また繰り返しいろいろな場面で唱えられているなどの強調によっても、各社異なってくる。聞き取り調査を行った結果としては、ここで調査した各企業とも概して、社是・社訓などの文章自体は、各社とも、ほぼ社内全員知っているだろうという程度であり、教条化されているわけではないと見受けられたことである。このことは、前述の経営理念の制度化についてあるように、こういった経営理念の文書化や制定が、多くの企業において、CI などの形で近年行われたものであるということに理由があると考えられる。また、その内容が、「顧客満足」等の共通した意味を表しているが、従業員、経営側とも体化されており、これがある程度当然であると考えられており、あえて言う必要のない内容であるということも考えられる。

しかしながら、ここでいう「会社文化」の解明においては、各々がその企業独自の存在として存立していることを解明することも必要であり、前述の各社多様な存在である、自社の「イメージ」という意味で聞き取りを行った事項も重要となる。これは、社是・社訓

といわれる抽象的な、また教訓めいたものと比べ、文章化されいるといった制度化がはかられているわけではないので、漠然としており、その浸透度を計るということは、より不可能ではある。またイメージといったことは、同じ企業内の従業員においても、各人多様なものがある可能性がある。この調査においては、多数の従業員・経営者に対して聞き取りを行ったわけではないが、何人かの従業員からの言葉によれば、従業員自身の共通のイメージまた他社からよくいわれるというイメージは、ほぼ一致したものであったことが判明した。またこちらが観察した企業行動などとよく一致していることがわかる。(逆に言うと、実際の企業行動と相反することは、イメージとしてとらえられないのであるが当然であるが。)

このことは、イノアックにおいて「会社が会社を造る」という「木」の挿話は、社員全員が何等かの形で知っているという回答がえられたように、企業行動の具体的局面で実際に行われていると感じられる言葉やイメージについては、当然ながらその浸透度は高いと考えられる。また技術を売りにする企業というイメージについても、東郷製作所において、組織の特徴として技術部に100名以上の人員を抱えていることが聞き取りにおいて強調されたように、実際の企業行動に反映されているものは、その浸透度が高いことがうかがえる。技術に力点をおいたイメージを持つ企業はこのほかに、五十鈴製作所、兼房などがある。このことは、商品開発に力をいれているという強調をしている、大崎衛生材料や斉工舎においても同じことがいえる。企業で生む商品・サービスは、当然ながら、企業全体の文化に影響があるが、技術体系技術重視の風土は、会社文化を構成する重要な要素として考えられる。

4. 経営理念を浸透させるための諸措置

社是・社訓等を浸透させる施策としては、まず程度の差はあれ、ポスター等の掲示については、ほとんどの企業が行っている。前述の通り、しかしながらその効果は、疑問である。例えば極端な例として、工場に昨年度のポスターが貼ってある企業も存在した。他に強制的に経営理念を浸透させる措置とる企業はあまりなく、わずかに、昇進試験等に社是・社訓等が出ているところがイノアックであり、東郷製作所の場合は社是が新入社員研修、係長、課長などの研修などで課される、といった程度であった。兼房の場合は、基本方針2と運営方針5が記入してあるカードをそれぞれ一枚社員が持っている。朝礼等の機会に社訓の唱和を行っているという企業はなかった。そこで、毎日、社歌と社訓を斉唱、唱和するといった、かつての日本企業のカリカチュア的なイメージを持つ企業は存在していないと考えられる。経営理念を定めるCI活動の際に、説明会、アンケート等、特に中堅異常の社員を対象にブレイン・ストーミングを行った企業は、イノアック、旭サナックなど、経営コンサルタント（中部産業連盟など紹介）を入れることによって、計画的に実施したところにはよくみられる。

今回の調査において、日本企業のステレオタイプのイメージをくつがえすという意味で意外であった点は、社内旅行、社内運動会、宴会等の企業内でのいわゆる親睦を深めるような行事がほとんどの企業で行われていないか、否定的な見解を持っていることである。日本的経営とは、かつては「家族主義」的といわれ、社内旅行、社内運動会、宴会等の行

事により、上下の意志疎通を円滑にし、企業内の一体感を高め、会社への帰属意識を高めたり、労使の信頼感を高める等など、いわゆる企業内部の「和」を確かにするという手法が、とられてきたと考えられがちであるが、現在においてはこのようなことはあまり有効性を持たないと考えられているようである。このことは、例えば社員旅行を実施している企業が、五十鈴、兼房のみであり、運動会を実施している企業については、なかったことからうかがえる。これらの行事については、ほとんどの企業がかつては実施していたということであるが、現在行っていない理由については、今の若い世代の従業員は、個人主義的な傾向を持ち、こういった施策を好んでおらず、またそのため実際にその参加率が年々低下する傾向にあったということがあげられている。すなわち、現在では、かつてのような施策によって、企業内の一体感といった意識を醸成することは困難であるがゆえに、同じ効果を得たい場合は、なんらかの新たなかたちをとることが必要であるといえることができる。

その他のいくつかの企業で共通した特徴とは、いくつかの企業が人材確保のため賃金や賞与による動機づけを奨励していることが、経営者側への聞き取りによって明らかになっている。このような金銭的動機づけは、中小企業のため、または大企業でないため、その会社に所属しているという帰属意識だけでは、動機づけにならず、比較的流動性のある労働市場において、人材を繋ぎ止めておく、また仕事へのインセンティブを与えるために、賃金、賞与による施策を行うことによってそれらの諸目的を達成していると考えられる。このような施策を実施している企業は、大崎衛生材料、成田製陶所、旭サナックの3社が調査により確認できた。大崎衛生材料の場合、他社より1年はやく昇給させ、ボーナスが年3回あり、またそのボーナスにおいて社長個人で判断で個人差をつけるといった措置を行っている。成田製陶所の場合、現在も会長自ら社員の業績評価を行い、報償を行っている。旭サナックの場合、ボーナスとは別に業績賞与を従業員へ行っている。

このことは、聞き取りの際に、その相手が経営者側であるか、従業員側にその意識が立っているかによって、違いが出てくるとも考えられる。しかしながら、他の企業となんらかの各々独自の企業行動様式という会社文化という観点から考え比較してみると、これらの企業と他の企業との違いが明らかになってくる。すなわち、旭サナックをのぞき、大崎衛生材料、成田製陶所と比べて、独自の技術等を売りにする企業では強調されない施策であることが調査では判明している。例えば、東郷製作所、五十鈴製作所では自らが造る製品に対する誇りや矜持を、また特に兼房の場合その技術や製品に対する独自性によって、それらの企業が特徴づけられているのである。

技術的な独自性ではなく、事業の多角化によって関連事業でのシナジー効果をねらっているイノアックの場合、会社が支援して（小）会社を造らせるという、企業内での企業家精神を好む場合も、一種のインセンティブとなり得ると考えられる。また現在イノアックの場合は、部長以上に年俸制を導入しているが、これはかつての年功序列型の給与体系から、現在さかんに議論されている評価制度としての業績主義に移行したものといえる。

住友電装の場合も、独自技術を売りにしていない企業と考えられるが、これは、もっとも大規模な企業である住友電装の場合、住友グループ、旧財閥系企業ということもあり、それへの所属自体が、安心などの一種の動機づけとなっていることは、聞き取りにおいても判明している。

技術重視による顧客満足といえる企業行動を強調するのは、特に旭サナックと兼房であるが、どちらも「独自の技術」「他社ではつくれない製品」を経営理念や会社イメージとして捉えている。これは、旭サナックの場合、アフターサービスNo.1を自負しているが、企業外部に対しては、Technology School を業界の発展のために運営し、技術センターを顧客の研究開発、実験場として利用して提供し、企業内部の技術教育訓練の場としては、技術道場を開設することによって、実際の行動に移している。兼房の場合は、顧客に対しては、自社製品のテクニカル・サポートと依頼試験を請け負うことによって、その特性を現している。

旭サナックの場合、「独自技術」とともに、賞与によるインセンティブ供与がはかられており、二重の内部統合化がはかられているといえる。その他に入社5年若手20人程度を集め、毎月1回、テーマを決めてレポートするという「青年重役会議」が、幹部養成、社長の勉強会として20年間継続して行っており、月2回のレポート会、経営研究会など、社内外で勉強会、研究会等を数多く行っている。タテ・ヨコのコミュニケーションのためには、労組に対して月一回情報交換のための交渉があり、部課長会が情報の伝達のために存在している。これだけの施策は他の企業にはみられないものであり、この会社の特徴となっている。そのため、上記の二重というより以上に何重もの施策によってその内部統合がはかられている企業といえる。本調査のなかの企業では、内部統合度としては、もっとも強度な企業と考えられる。

5. 経営理念と現在の競争優位との関係

この項目の質問調査において、経営理念とその企業の競争優位の関係について、その直接的因果関係を示すものは判明しなかった。本来、経営理念といわれるものと企業の競争優位の関係を明らかにすることは困難である。これは、その直接的関係が、理念の実施、浸透、等々、何段階かを経た結果として企業の競争力となるのであり、また例えば前述したようにニッチ市場にその企業環境がおかれている場合、市場の独占や占有が競争力となっているので、それによってなんらかの総体としての会社文化が形成されることは考えられるが、その逆は真ではないということがいえるからである。この点からいって、3節で行った「経営理念の浸透状況」の調査よりまして明確な証拠を示すことが困難なところである。聞き取りにおいても、企業内部の従業員、経営者にとっても判別がしにくい事項であるためか、明確な回答が得られなかった。しかしながら、前述の経営理念を浸透させる施策やその浸透度と、実際の企業行動などの、いわば状況証拠とともに勘案することによって、なんらかの考察が可能であるかもしれないが、ここでは訪問調査の報告という目的のため、この競争優位と経営理念との関連は別稿にゆずることにする。（この会社文化がどのように経営に影響を及ぼしいかなる成果に結びついているかという、経営的パフォーマンスと企業文化の関係については、企業者構想から製品戦略への関連のかたちで分析したものとして、田中英式「構想と戦略—中小企業における製品戦略と企業者構想」 本報告書 がある。）

6. 海外子会社への経営理念の移転の状況

経営理念に体化される会社文化は、本国においては意識化されないが、海外での現地企業においては、他国の異文化において、その文化の差異が先鋭化されると考えられ、国際経営の面でも調査の必要があると考えたが、日本本社での聞き取り調査においては、あまり明解で多くのデータは得られなかった。

これは、調査を始めるにあたっては、その窓口として、前述の通り以前行われたアンケート調査（はじめに参照）を通じて依頼したが、訪問調査において、必ずしも国際部などの部署または海外経験者と対応したわけではないことも理由として考えられる。（そのためこの点を、国際学術研究「アジアの日系企業と現地企業における組織文化の解明に関する研究 ―アジア的経営の開発をめざして―」研究代表者 名古屋大学大学院国際開発研究科 助教授 曹 斗燮 研究分担者 滋賀大学経済学部 講師 澤木聖子 研究協力者 名古屋大学大学院国際開発研究科 高木裕宜 において連動して研究している。詳しくはこの報告書を参照。この調査のなかでは、1社を対象に、香港、中国での国際経営面での企業文化の移転問題を扱った別稿を筆者は予定している。）

しかしながら、調査において判明したことをいくつか述べるとする。この調査対象の11社のなかで海外生産を行っている、海外子会社を持つ企業は、イノアック、東郷製作所、斉工舎、住友電装、兼房、旭サナックであり、五十鈴製作所の場合は鋳造設備等の供給販売、天野製薬の場合は薬品開発の提携がある。

まず、社是・社訓などの経営理念を海外子会社などでどのように移転しているかについての聞き取りにおいては以下のような回答が得られている。イノアックの場合、海外で理念等を翻訳して伝えているかは不明であり、ビデオを見るなどのかたちで、制定理念を日本人派遣社員へは通達している。東郷製作所の場合は、社是は英語に翻訳して出しており、浸透させる措置としては、形式としては同じことをしているが、現地従業員（米国人）は、理解していないだろうとの回答が得られた。また海外でのこれらの措置に対する必要度はわからないとである。企業として社会に奉仕するという理念については、桜を現地教育員会に寄贈しており、日本を思い起こさせるものとして働いており、従業員は歓迎しているとのことである。住友電装グループの場合は、グループ方針は翻訳して職場には配っているはずとのことである。兼房の場合は、現地語に翻訳し文書化して掲示等はしていないとのことである。

その他に特記すべきことは、イノアック、斉工舎の場合、海外経験があるものは出世させるという昇進上の評価を実施していることである。これは、海外経験で、経営上のノウハウを全般的に把握できると考えているためである。

その他の共通点として特記すべきことは、人材育成、採用の面での国際展開の効用である。つまり、国際的活動を行っている企業ということが、新入社員の入社動機としてよくみられ、企業の魅力として考えられているということである。この点は、一斉採用を行うことが多い日本の労働市場を考えた場合、企業の採用の際に吸引力として働いていることが考えられる。また住友電装の場合、国際化における人材育成の一環として、海外工場において、新入社員研修が行われているのも他にみられない特徴である。

調査に対する考察および若干の結論

本調査において設定した「強い競争優位を持つ企業ほど、独特の会社文化がある」という作業仮説は、Collins and Porras(1994) の“Visionary Company”の概念をヒントとして考えられている。つまり、強い競争優位を持つ企業という点については、ここでは国内シェアが主要 3 品目について平均 10%以上のものについて抽出を行うという設定を行い、歴史が 50 年以上という点も同じ基準を用いている。

しかしながら、この仮説とは、「内容はなんであれ、いくつかの経営理念が古くから制定され実行されている企業は、その業績が長期的にみてよい」ということであり、いわば本調査とは逆の仮説であるからである。そのため本調査としては、この前掲書の仮説の検証を正確に行っていない。これは本調査では国内シェア、前掲書においては業績、成長という設定のちがいなど細部の問題設定の違いも存在するからである。そのため、前述の 5 節の通り、競争優位と企業文化の関係も明瞭に示しことは困難であったこともあり、この調査では、“Visionary Company”の仮説を支持するような結論を下すことは不可能である。

ただし、本調査自体としては以下のような調査結果を述べることができる。すなわち、同じような企業環境のなかで成立し、成長した企業について比較すると、一般的に、規模等において成長した企業には、その企業を著わす何らかの独自の言葉があることが判明した。例えばイノアックの場合は顕著にその傾向が見られる。またその他の企業についても、「技術指向」など、自己の強みを表現する言葉、または他からイメージされる言葉を持っている企業は多く見受けられる。逆に何らかの言葉を持たない、つまり制定された社は、社訓等を持たないのみならず、外部に対して明確な自社のイメージを示すことがない企業については、その規模、事業ともに比較的發展がはかられていないことがわかる。このような自他が認めるイメージについては、山田(1993)「自己アイデンティティ」論にあるように、他の企業と自己の企業の境界をわけるという意味で、組織文化を基礎付ける根拠として働いていると考えられる。

また他に、調査対象企業においては、社是・社訓等を浸透させるために、教条的な施策を実行して企業はなく、同じように企業内部の統合を高めるための家族主義的施策は現在のところ減少傾向にある。またその会社に帰属すること自体が従業員に対して一種の満足度を高めることが不可能な場合、中小企業的な施策として、仕事満足を高めたため、金銭的な動機づけが他の施策と併用して用いられることが判明している。

また興味深い調査結果として、現在中部圏中堅企業のうち、オーナー系企業においては、かつての創業オーナー自体が経営理念を体現し、会社文化であったことから、世代的にも移行時期にあり、そのカリスマの日常化のため、これにかわるものとして、その経営理念の制度化をはかっていることも判明した。

参考文献及び資料

文献

- [1] Collins, James C. and Porras, Jerry I. (1994) *“Built to Last : Successful Habits of Visionary Companies”* = 1995 山岡洋一訳「ビジョナリー・カンパニー ―時代を超える生存の法則」日経 BP センター

- [2] Deal, Terrence E. and Kennedy, Allan A. (1982) *"Corporate Cultures"* Addison-Wesely Longman, Inc. = 1997 城山三郎訳「シンボリック・マネージャー」岩波書店
- [3] 加護野忠男 角田隆太郎 山田幸三 (財) 関西生産性本部編 (1993) 「リストラクチャリングと組織文化」白桃書房
- [4] 山田真茂留 (1993) 「組織アイデンティティの現代の変容」組織科学 Vol.27 No.1

資料等

日本ばね工業界編「日本のばねの歴史」

日本ばね工業界・中部支部調査広報委員会編「中部のばねの現況 1 2 3」機関誌『ばね』所収

3-3 構想と戦略—中小企業における製品戦略と企業者構想

田中英式

1. はじめに

本調査の全体的な目的は、企業文化の検証にあった。その中で筆者は特に企業文化の構成要素の一つである企業者構想を分析の対象とし、製造企業の製品戦略との関係を考察する。具体的には、全調査対象の企業 11 社の中から主にオーナー経営を中心とした中小製造企業 5 社を取り上げ、インタビュー調査の結果を踏まえたケーススタディとして分析を行う。

本稿の目的は主に企業文化とその企業の経営的なパフォーマンスとの関係を検討することにある。その際、本稿は企業文化の構成要素として企業者の構想を取り上げ、各企業で企業者構想がどのように経営パフォーマンスに影響を与えるかを考察する。ここでパフォーマンスの指標として用いるのが、各企業の製品戦略とその成果である。

本稿の構成は以下の通りである。まず第2節では、問題意識を提示し本稿の分析の視点を明らかにした後、調査方法、及びその概要を提示する。続く第3節は調査結果に基づいた分析であり、ここでは具体例を中心に、企業者の構想が企業の製品戦略にどのように影響を与えているかが検討される。最後に第4節で結論を述べる。

結論を先取りすれば、次の点が指摘できる。今回調査した5社は、製品差別化、新製品開発など積極的な製品戦略を打ち出しており、市場シェア等から見てかなりの成果をあげている。こうした戦略の根底にあるのが、企業者の構想力である。すなわち、企業者構想が戦略を導き、そのパフォーマンスを決定している。さらにこうした一連の流れは、文書化された企業の経営方針や標語などを通じて企業内部で自己認識される一方で、パフォーマンスに関する周囲の評価を伴い、最終的に「創造的」、「品質第一」といった企業文化に結実しているものと思われる。

2. 課題の設定及び調査方法

(1) 問題意識

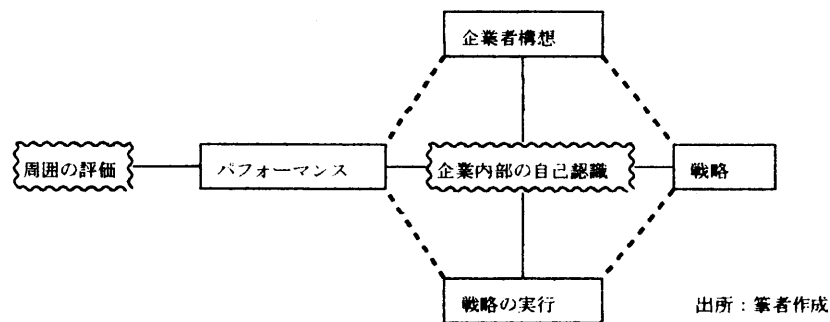
本稿の問題意識は、主に企業文化とパフォーマンスとの関係を明らかにすることにある。これまでの研究により各企業が有する企業文化の内容や相違点などはある程度明確になっている。しかしながら、そうした企業文化と経営的なパフォーマンスとの関係については必ずしも十分な研究蓄積があるとはいえない。すなわち、企業文化がどのように経営に影響を及ぼし、そしていかなる成果へと結びついているのかという点である。そこで、本稿では、企業文化の構成要素の内、大きな比重を占めるであろうと思われる企業者構想に注目し、企業調査を通じて経営パフォーマンスとの関連の考察を試みた。以下、企業者構想についての定義を明らかにした上で、分析のフレームワークを提示する。

(2) 企業文化の形成過程

企業文化とは、企業の経営に影響を与える独自の文化をいう。いわゆる社風と呼ばれるものなどがこれに当たり、企業全体のイメージ、職場の雰囲気といったものを含む非常に広範な概念である。ところで、われわれがこのような企業文化を認識するのはその企業のパフォーマンスとの関連においてである。「あの会社は手堅い」とか「あの企業は創造的

だ」といった企業のイメージは、その企業の業績から生ずるものであり、そうしたイメージが企業文化として認識される。こうした企業文化の構成要素としては、企業の歴史、従業員の職務態度などがあげられるが、その中でも最も重要な要素と考えられるのが企業者の構想である。企業文化の形成過程を模式図で表現すれば、図1のようになる。後述の通り、企業者の構想は、組織の戦略に直結し、企業の業績を左右する。この業績は経験として企業自身にフィードバックされ、次の構想を生む原動力となるであろう。例えば、前回の販売戦略の反省点をもとに新しい販売方法を構想するといった具合である。こうした構想と戦略の実行、その成果の積み重ねは、やがて企業者自身や従業員など企業内部で自己認識されるようになってくる。さらに、特にそのパフォーマンスに関して消費者や顧客や同業者などの周囲の評価も次第に固定化される。そしてこれら自己認識と周囲の評価が企業の固有のイメージへとつながり、企業の歴史と相まって、最終的に企業文化として結実するのである。したがって、こうした企業文化形成過程のいわば出発点となる企業者構想は非常に重要な要素であるといえることができるのである。そこで、本稿では企業文化の調査研究の一環としてこの企業者構想に注目し、企業のパフォーマンスとの関連を検討するものとした。以下ではまず企業者構想の定義の明確化という作業から始めるものとする。

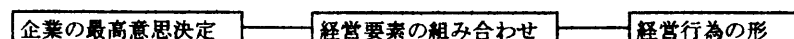
図1 企業文化の形成過程



(3) 企業者構想

企業者の構想に関する体系的な研究としては、大河内(1979)があげられる。同書は経営構想力という概念を用い、企業者の構想力が企業のパフォーマンスに与える影響を歴史的事例から検証した。全ての企業の経営行動が同じ機能を果たしながら、その経営行為の形が様々に異なるのはなぜか。それは経営要素の組合わせの選択の違いによるものであり、その選択は企業の最高意思決定に左右される(図2参照)。そして、経営要素の様々な組合わせに関する意思決定の構想に集中する力が経営構想力であり、その中には、知覚、認識、直感などの諸力が包括されている。

図2 経営行為の差違



出所：大河内(1979)p.4の記述をもとに作成

ところで、この場合、経営要素の組合わせとは、企業の戦略と置き換えることができよ

う。さらに、経営行為の形の差違とはすなわち、企業のパフォーマンスの差違へと直結する。以上のように企業者の構想とは、企業の戦略を決定し、そのパフォーマンスに影響を与える非常に重要な要素である。

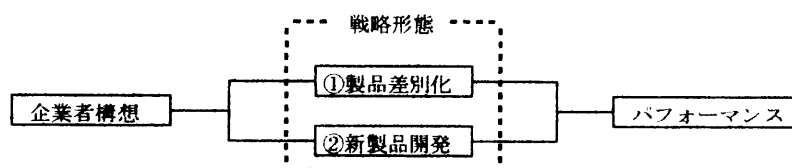
(3) 本稿のフレームワーク—企業者構想と製品戦略

企業の経営要素は多岐に渡り、一口に経営戦略といってもその内容は、製品、技術、販売など様々である。そこで本稿では経営戦略の内、製品戦略に注目し、企業者構想との関連の分析を試みる。製品戦略を選んだ理由は、戦略の内容が分かりやすいこと、及びその成果がはっきりとでることにある。

企業の製品戦略は大きくいって、次の二つに分類することができる^{*1}。まず第一は製品差別化である。これは、自社の製品を、技術や品質などの面で特化し、他との差別化を図る戦略である。インテルの CPU などは高度の技術による差別化の成功例といえよう。第二は新製品の開発であり、これは既存の自社製品とは別に新たな製品を開発することである。

これら二つの製品戦略が企業者の構想により生まれ、企業のパフォーマンスに影響を与えるということが本稿の基本的なフレームワークである(図3 参照)。

図3 企業者構想と製品戦略



出所：筆者作成

(4) 調査方法

調査対象は、(株)イノアックコーポレーション、サンコー工業株式会社、東郷製作所、斉工舎、(株)五十鈴製作所の計5社であり、各社の概要は表1にまとめている。

調査方法はインタビューが基本であり、上述のフレームワークに基づいて関連する情報を収集した。また、文書化された経営理念や各企業のパンフレット等からも必要に応じて情報を得た。調査は98年6月3日から6月26日の間に行われ、それぞれ各企業に訪問し、およそ半日から終日までの時間をかけてインタビュー、並びに工場見学を行った。

インタビューで明らかにしようとした点は表2にまとめている。まず企業者の構想に関しては、経営理念や経営方針などから企業者の全体的な思考体系を推察し、製品や市場、経営環境などに対する考え方などからその構想を明らかにすることを試みた。特にここでは、製品戦略につながる企業者の動機、戦略を思いついた経緯などを掘り下げて詳細に質問している。次に製品戦略についての調査は、前述の製品差別化と新製品開発という分類に従い、詳細を質問した。そして最後に国内市場シェア等からそのパフォーマンスを判断

^{*1} ポーター(1982)は、企業の競争戦略をコストリーシップ、差別化、焦点絞り込みの3点にまとめている。本稿では特に製品戦略に焦点を絞り、戦略を製品差別化と新製品開発という2点に分類した。

した上で企業者構想との相関関係の分析を試みた。

表1 調査企業の概要

| 会社 | 設立時期 | 資本金 | 従業員 | 主要生産品目 |
|---------------|--------|-------------|--------|-------------|
| イノテックコーポレーション | 1954 年 | 7 億 2000 万円 | 2687 人 | ウレタン、プラスチック |
| サンヨー工業 | 1974 年 | 8000 万円 | 51 人 | ふすま紙、壁紙 |
| 東郷製作所 | 1947 年 | 1 億 100 万円 | 760 人 | 各種ばね |
| 斉工舎 | 1950 年 | 2400 万円 | 16 人 | 各種錠 |
| 五十鈴製作所 | 1949 年 | 5300 万円 | 150 人 | 産業機械、鋳造設備 |

表2 質問表の要約

| |
|----------------|
| 企業者構想 |
| 経営理念 |
| 経営方針 |
| 製品に対する考え方 |
| 製品戦略 |
| 主要製品の売上状況 |
| 製品差別化の事例 |
| 新製品開発の事例 |
| パフォーマンス |
| 市場シェア |
| 売上高、成長率 |

3. 企業者構想と製品戦略

(1) 総論

調査の結果、対象企業 5 社の内、1 社を除く 4 社に本稿のフレームワークに合致する事例が観察できた。各企業の製品戦略には企業者の構想が色濃く反映されており、それが大きな市場シェアといった優良なパフォーマンスへとつながっているようである。4 社の内の 2 社が既存製品をそれぞれの強みに特化するという差別化戦略をとっており、残る 2 社が新製品開発の戦略を実行していた。そして、それらの戦略はいわば企業者の構想を実現させた形で良好なパフォーマンスを示している。以下ではそれぞれの事例を考察していく。

(2) 差別化戦略

事例1—発想の転換と商品の差別化

まず最初は斉工舎の先代の社長の事例である。斉工舎は自転車用の箱型の錠をメインにオートバイ用のチェーン錠からスキー板やスノーボードの盗難防止用の錠まで幅広く「移動防止用」の錠を製作している。

斉工舎の会社としての設立は 1950 年であるが、その創業は 1945 年に溯る。戦時中、軍需工場である三菱航空機で工場長を務めた先代は終戦後、今後は軍需産業を続けていくことは不可能であると考え、名古屋市内に工場を構え、自転車用の錠を創業商品に選んだ。なぜ自転車用の錠を選んだかは定かではないが、おそらくは何らかのビジョンを持っていたものと思われる。当時、自転車用の錠を製作している会社は約 15 社ほどあったとのこ

とである。ところで当時の自転車用の錠は、現在とは異なり、自転車に備付けのものではなく、自転車の購入者が各メーカーの錠を購入し、自ら取り付けるという形態を取っていた。斉工舎の前社長の企業者構想とは、このシステムを根本から覆すものであった。彼は自転車と錠とをそれぞれ別に売る既成システムを無駄の多いものと考え、自転車に錠を据え付けて販売するという現在の方式を思い付いたのである。これは既成システムをありのままに受け入れず、利用者の利便性や販売方法の合理化を考慮に入れた、いわば発想の転換とも言うべき企業者構想であろう。そして、彼はこの構想を基に各自転車メーカーに錠の OEM 生産を依頼し、好評を得た。これは、すなわち、OEM 供給という利便性を競争優位とした商品の差別化である。その後 15 年ほどで自転車用の錠メーカーは 3 社に減ったが、自転車用の錠の OEM 生産の先駆けとなった同社は市場シェアで 50 % を占め、それが現在でも続いている。

事例2—先見の明と普及品への転換

製品差別化に関する事例の第 2 は、サンコー工業の事例である。同社はふすま紙と壁紙を主に生産している。ここでの企業者構想は、将来の販売網とマーケットの存在を見越した先見性であり、対応する製品戦略は主力のふすま紙を従来の高級品から普及品へと転換させることによる差別化戦略である。

従来、ふすまとは高級品に属するものであり、一般の家庭に広まったのは昭和に入ってからのものであり、さらに完全な普及品となったのはごく最近のことである。もともと職人の技術に頼っていたふすま産業が、機械化による大量生産に移行していく過程にはかなりの困難が伴った。実際、一番最初に大量生産を始めた会社は倒産している。その理由は既存の職人に機械化が受け入れられなかったことによる²。これに対して同社は機械化の導入に際して職人への依存を断ち切り、機械工による生産に切り替えた。こうした厳しいリストラを敢行してまで普及品への転換という商品差別化にこだわらせたのが、上述の販売網とマーケットの存在の確信という企業者構想であった。

実際、サンコー工業が機械化によるふすま紙の大量生産を開始した昭和 40 年代には、どれほど需要が見込めるかは全く予測できない状況であった。しかし同社の社長は次の二つの材料から将来を予測し、大量生産に踏み込んだのである。第一は、大型スーパーの設立ラッシュという状況である。この時期から、ダイエーや西友などのいわゆる大型スーパーの設立が目立ち始めていた。社長はこれに目を付け、専門の業者に頼らず、消費者自らが貼り付ける普及品のふすま紙の需要拡大と、販売手段の存在を確信したのである。もう一点は、ミサワホームなどの大手住宅メーカーによるマンション、住宅の建築ラッシュである。このことからまたふすま紙の需要拡大を見込まれた。そして同社はこうしたいわば先見の明ともいうべき企業者構想をもとに、ふすま紙の普及品化という差別化戦略を推進し、大手スーパー、ハウスメーカーとの取引を中心に大きな競争優位を得たのである。現在、同社はふすま紙で 15 %、同様の壁紙で 38 % という市場シェアを誇っている。

(3) 新製品開発

² もともと熟練による手作業でふすまを製造していた職人が機械化による大量生産に対応することはほとんど不可能であり、「バスケットボールの選手が相撲を取るようなもの」であったという。当初は数人の職人が工場に残り、生産に参加したが、結局なじむことができずに全員退社した。

事例3—進取の気象と新素材

新製品開発の事例の第一は、イノアックコーポレーションに関する事例である。同社の起源は 1926 年の井上護謨製造所の設立に溯る。もともとはタイヤのチューブをメインにしたゴム製品の製造が主力の会社であった。同社に関して取り上げる企業者構想は、現社長の進取の気象である。

現社長は、従来からの工業用ゴム製品に依存した企業成長には限界があると考え、昭和 29 年から新製品開発の着想を求めて海外視察を実施する。現在と比べてまだ海外渡航者が極端に少ない当時であって、幅広く世界に目をむけた彼の視野の広さは卓越したものがある。彼はドイツでウレタンという新素材に注目し、早速同年、開発メーカーであるバイエル社と技術提携を結び製品化に取り組み、日本で始めてウレタンフォーム製品の販売を開始した。当時はこのウレタン製品の需要は全く未知数であったが、その素材の特性から様々な用途の製品に応用可能であり、会社の規模拡大に大きく貢献した。同社が扱う製品は具体的には、梱包材から、プリンタ内部のロールの部品といった OA 部品まで実に多岐に渡っている。また、現在ではゴム製品の販売量をはるかに超えて、ウレタンが同社の主力製品となっている(表 3 参照)。

こうした新製品の成功は、現社長の視野の広い企業者構想と迅速な戦略実行から生まれたものであり、それは現在では「創造的かつ積極的な開発指向」や「革新とスピード」^{*3}といった同社の企業文化へと結実している。

表3 イノアックコーポレーションの売上構成(97年度)

| 製品別売上構成 | | 分野別売上構成 | |
|----------|--------|------------|--------|
| ウレタン製品 | 51.5 % | 産業資材 | 26.2 % |
| 工業用ゴム製品 | 11.6 % | 鞋材・梱包材 | 4.4 % |
| プラスチック製品 | 32.0 % | 住設・建材・土木 | 11.7 % |
| その他 | 4.9 % | エレクトロニクス | 10.5 % |
| | | リビング・インテリア | 0.1 % |
| | | 車輪 | 0.8 % |
| | | タイヤ | 5.8 % |
| | | 自動車 | 40.1 % |
| | | その他 | 0.4 % |

出所：同社パンフレットより作成

事例4—「ばね屋」からの脱却

最後の事例は東郷製作所の事例である。同社は板ばね、線ばね、樹脂ばねなど工業用ばねを製作している会社である。ここでは企業者構想の変遷に伴い、同社が品質に特化した差別化戦略から、新商品開発戦略へと転換する過程を扱う。

同社は「ばねを作って 50 年」という言葉に表されるように、品質の高いばねを自動車メーカーに供給する企業として競争優位を得てきた^{*4}。こうした戦略は、先々代の経営理

*3 同社の内部資料である「INOAC ビジョン」、及び「INOAC 7つの経営方針」からの引用。

*4 ある程度の規模を持つばね製造企業は、通常、自動車メーカーとの取引が主体となり、自動車メーカーとの取引のない企業は小さな企業とのことである。

念である「昨日よりも良い品を」というスローガンに基づいている。また、工場内の至る所に品質グラフが掲げられており、品質試験場では専門の設備による厳密な検査^{*5}が実施されていることからそうした品質に関するこだわりが伺える。

こうした従来の戦略に変更を求めたのが、現在の社長の企業者構想であった。ここ数年の自動車販売台数の落ち込みにより、今後は自動車メーカーへの供給に依存した生産拡大はもはや望めない。現社長の企業者構想は「ばね屋」からの脱却という言葉に端的に表される。これは、従来のように顧客である自動車メーカーからの要望に応じて単に品質の良いばねを作るだけではなく、自ら新製品を開発し顧客に売り込むという「提案型」の企業を目指すという構想である。この企業者構想に基づき、現在同社は様々な新製品を積極的に開発している。こうした戦略の転換は、「発想の転換で極限にチャレンジ」といった標語にも明らかであるし、また同社の製品パンフレットに並ぶ様々な種類のばね製品の数々からも伺える。

同社がこうした戦略の転換を図ったのは最近のことであり、従来のいわば質実剛健な企業から、創造的な企業へと企業文化を変化させることができるか否かは今後にかかっているといえよう。

4. 結論

以上、本稿では、企業者構想という観点から、企業文化とパフォーマンスとの関連を考察してきた。調査の結果、企業者の構想が戦略を導き、それがパフォーマンスを決定し、最終的に企業文化へと結実していることが明らかとなった。こうした結論から得られる示唆は以下の通りである。すなわち、優良な企業文化が優良な企業パフォーマンスを生むのではなく、企業文化とは企業者構想に基づいた戦略とその成功の積み重ねによって形成されるということである。したがって、企業文化とは、適切な状況判断、信念、予測といった企業者の構想力に因るところが非常に大きいといえる。

今回の調査は、企業数も少なく、対象企業も比較的規模の小さな製造業に限定した。したがって、今後の課題としては、分析対象を拡大し、本稿のフレームワークの妥当性をさらに検討することに求められる。

参考文献

大河内暁男(1979年)『経営構想力』東京大学出版会

M.E ポーター(1982年)『競争の戦略』ダイヤモンド社

*5 前述の通り、自動車メーカーの取引が主体となるため、たとえ小さなばね一つをとっても、人間の命に係わる重要な部品ということになる。そのため同社では特殊な設備を使い、自動車が走行している時と同じ状況を人工的に再現し、厳格な安全性検査を実施している。

<会社文化調査 1> (株)イノアックコーポレーション

1. 訪問日時：1998年6月3日
2. 話し手：安宅部長、坪井氏
3. 聞き手：曹斗燮（文責）、高木裕宜、杉山悦子、田中英式、何平虹。
4. 添付資料：組織図、生産系統図、会社概要、パンフレット、会社ミッション（ビジョン、行動指針など）

・会社沿革

1926年 井上護謨製造所を設立し、タイヤ・チューブを製造。
1934年 IRCブランドのタイヤ・チューブの輸出により海外活動開始。
1938年 井上護謨工業(株)と改組改称
1940年 工業用ゴム製品製造開始
1953年 合成樹脂製品の製造開始
1954年 ドイツ・バイエル社との提携により、エム・テーピー化成(株)設立
1955年 日本で初めてポリウレタンフォームの生産を開始
1958年 オートバイタイヤ・チューブの生産開始
1979年 井上ゴム(株)を設立し、工業用ゴム・合成樹脂製造部門を移管。
1980年 エム・テーピー化成(株)と井上ゴム(株)の合併により井上エム・テーピー(株)設立
トータルブランド「INOAC（イノアック）」の誕生。
1986年 (株)イノアック技術研究所設立
1990年 井上エム・テーピー(株)は6月に(株)イノアックコーポレーションに商号変更。

・会社沿革

事業の始まりは自転車タイヤ、チューブの製造(1926年)。1954年、現社長はタイヤ、チューブの生産だけでは企業成長には限界があると判断し、ニュー・ビジネスのネタを探すために海外を巡回。ドイツでウレタンという新しい材料に遭遇。このウレタンはドイツの化学メーカーであったバイエル、BASFが発明した新素材の一つであり、日本では同社が初めて導入。1954年、ドイツのバイエル社との技術提携によりエムテーピー化成〔株〕を設立し、日本で最初にウレタン・フォームの製造販売を開始。この分野は現在同社の売上高の51.5%を占め、主力製品の一つになっている（製品別売上構成：ウレタン製品51.5%、プラスチック製品32.0%、工業用ゴム製品11.6%、その他4.9%）。しかし、昭和30年代の当時はこのウレタン製品がこれほど伸びるとは誰も予測できなかった。その意味では、その可能性をいち早く見抜き、技術導入、製品化に積極的に取り組んだ経営者のインスピレーションというか、感性は素晴らしい。

INOACとはトータル・ブランドの名前として使うことにしたが、現在はグループの総称になっている。1990年から(株)イノアック・コーポレーションに社名を変更。同社は数多くの子会社をもっている。日本国内に50数社、海外にも30社（米国6社、カナダ1社、ドイツ1社、フランス1社、中国2社、台湾3社、タイ9社、インドネシア2社、マレーシア2社、スリランカ1社）ほど。このように子会社の数が多いのは社長の経営哲学によるもの。一本の大樹を作るよりは分社化によってできるだけ小さな木を沢山増やし、活力を生み出していくという事業哲学。

同社はまだ上場していない。オーナーによる経営。オーナー経営のメリットも大きい。例えば、一般的に上場会社の経営はボトム・アップの特徴があり、意思決定に際して衆知を集める必要があることから、リスク回避になりがちだが、オーナー経営はトップダウンによるrisk taker的な投資が果敢に行われ、それが成長の原動力になった。

売上高は91年の2000億円をピークに現在は1704億円まで低下。自動車産業の低迷による影響が大きい。業績回復のために、二つの方策をとった。一つは、一時期60%を超えた自動車への依存度を低下させようと努力し、現在は40%台まで下がった。もう一つは、海外事業に力を入れることである。一応進出すべき地域における工場建設は終了したので、これからは事業の中身を強化していく方針。すなわち、今までは現地の日系企業への販売が中心であったが、これからは現地子会社の販売能力を拡充して、現地企業にも積極的に売り込む予定。

・国内の競争相手

自転車・バイク用のタイヤ分野では同社が最大規模を誇る。最近この分野に台湾系会社の進出が目立つようになった。自動車用タイヤは取り扱っていない。インスツルメント・パネルの分野では、日

本国内のすべての自動車メーカーと取り引きしている。

・経営理念

「一本の大樹よりは小さな木を増やす」という社長の考え方は同社の経営におけるいわば憲法に当たった。この憲法に基づき以下の二つの方針が導かれる。一つは、組織のフラット化である。いわゆる文鎮型組織を目指す。社長は現場の監督層に直接指示命令を出したり、報告を求める。その結果、組織内部における現場の位置づけが強くなっており、本社組織は大幅にスリム化した。もう一つは、事業分野を積極的に広げること。技術や市場の面である程度のシナジー効果が期待できる分野には積極的に取り組む。社員の中でも新しい事業アイデアを持つ人に対しては、資金援助などを通じて独立を支援する。今まで4~5件の実績がある。「会社が会社を造る」という理念。

経営理念の階層構造：憲法→ミッション→ビジョン→行動指針→年度別会社方針。（添付資料を参考）

このように経営理念をきちんと明文化したのは今年が初めてである。今までは新年挨拶の形で社長が口頭で言及してきたものを、今年に入ってから明文化を始める。その背景には、現社長はすでに70歳になり、社長交代を前提に今までの経営哲学をきちんと整理する必要が生じたため。同時に2000年を迎えるに当たって社員に会社の今後の姿やゴールをはっきり示す必要もあった。

ビジョンは過去の社長の発言を整理したもので同社が考えている将来像を示したものの。これは、7つの行動指針や年度別の会社方針を作成する際に基本となる。

・三点セットの作成プロセス

副社長をリーダーに、現場に詳しい8名の部長がタスク・フォースを作り、4日~5日間の合宿を通じて作成。もっとも揉めた箇所は、21世紀のあるべき姿を明確にした「ミッション」の中にコア・ビジネスとして製造業に限定してもいいかという点。実際、同社が行うビジネスの中には輸入販売など製造業とは直接関係のない分野もあるので、製造業に限定してしまうと、こうした分野の位置づけが曖昧になる恐れがある。しかし、同社の競争力のベースは基本的にモノづくりにあるという点には疑いの余地はなく、「製造業をコア・ビジネス」と位置づけることになった。

・日本国内での浸透

日本国内では2回にわたり中堅幹部300名を対象に集合研修を実施。社内報に掲載したり、昇格試験にも出題しているので日本国内では50%くらいは浸透していると思う。「会社が会社を造る」という理念については、企業家精神を好み、個人の能力を生かすことを目標としている。

・海外への移転

ミッション、ビジョン、七つの行動指針の3点セットを現地語に翻訳して現地子会社にも送ったが、合併事業が多いこともあってどれほど浸透しているのは定かではない。

・理念を浸透させる施策等

業績主義への転換としては、業績評価制度制度として、現在は部長以上に年俸制を導入。意思決定も現場から直接社長へ、社長から現場の責任者へというスタイル。役職は、はんこを押す係りではない。下から上司を通さずして意見が通る（らしい）。事業を多角化、他の仕事はできないかを常に考え探るという、会社内での「シナジー」効果をねらっている。

大部屋制をとる。個人机をなくせ！！座る順番すらない（そうだ）。いすの差もなし。

研修施設を92年に設立。リゾートクラブ。キャンピングカー2台所有。

・明文化された経営理念の成果

3点セットを具体化する試みとして人事制度の変革が行われた。その主要なものを三つほど挙げると、①役職定年制を実施。同社では60歳定年制をとっているが、55歳になるとライン権限を持たない専門職になり、現業よりは部下を育てる役割がより大きくなる。②組織の大幅な変更。従来の素材（材料）を中心に据えていた縦割組織を変更し、横のつながりを強化。特に、営業本部に材料技術の専門家（エンジニア）を配置して技術交流を図るとともに、医療福祉、生活用品、健康関連分野におけるタスク・フォースを設置し、顧客の潜在的なニーズの把握を通じた複合商品の開発を目指すという組織変更が行われた。③情報共有化。電子メールや社内LANの設置。

・同社の社員による社風の評価

坪井氏は入社して以来広報を担当しているが、同社の縛りの少ない自由な雰囲気が大変気に入っている。

・競争優位

①何よりも製品の種類が多く、顧客層が広い点が大きな強みである。多様な顧客と取り引きしている中で多くのビジネスチャンスが生まれる。

②生産技術の蓄積が豊富な点も強みの一つである。イノアック技術研究所（神奈川県泰野市所在。1991年完成）では14名の高分子化学の専門家が材料技術の研究に従事。ここでの研究成果はグループ各社にフィードバックされる。

③オーナーによる強力なリーダーシップ。同社の会社文化を一言で言えば、これではないか。

但し、それぞれ異なる材料技術（ウレタン、プラスチック、ゴム、複合材・新素材など）を駆使した多種多様な製品を生産しているため、組織としてのまとまりがあまりよくないという問題点もある。例えば、安城工場及び櫻井工場は専門工場化されているので効率的な生産が可能だが、他の工場は多様な製品を生産しているため、生産効率の向上が難しい。また、オーナーによる指示命令が強すぎて、上下間や横のコミュニケーションがあまり円滑でないという点も問題。

・国際化を管轄する組織

会長社長の直轄組織として「国際事業室」が置かれ、現在5名のスタッフが配置されている。その機能は国内と海外との情報交流の窓口の役割程度で、数多くの海外事業を統括できる機能はない。海外子会社は生産品目や技術の性格によって基本的に関連する各事業部が面倒をみる仕組みである。同社には五つの事業部（住設事業部、建材事業部、自動車関連事業部、発泡品事業部、化成品・情報機器事業部）による事業部制を採用しているが、各事業部には社内資本金もなく、独自の意思決定権限も制約されているので、本格的な事業部制とは言えない。同社が基本的にはオーナー系の非上場会社なので、戦略的な意思決定だけでなく、業務的・日常的な意思決定までもオーナーの会長・社長が深く関わっているためである。月1回のペースでトップと事業部長が面談しているようである。

・社名変更

同社は1990年に㈱イノアックコーポレーションに商号変更を行ったが、製品が消費財ではないこともあって、一般の認知度はそれほど上がっていない。元々同社の社風は、社是、社訓のような格式張ったことはあまり好まない。前記の3点セットを初めて明文化したのは、次期社長への経営権の交替を意識したもの。

・その他

社員研修は階層別教育と専門職研修の二本立て。階層別教育は、新入社員、入社何年目、管理職昇進前などのように体系的なプログラム化されている。専門職研修はその時々が求める人材を育成するために変則的に行うもの。

今後は中途採用を増やす。海外での経験がなければ昇進させない。海外経験で、経営ノウハウを全般的に把握できるからと考えられているため。飛び級制度を導入して能力主義をより徹底的に実施する。会社墓のようなものはない。社内報は月1回の発行から2ヶ月で1回へと発行回数を縮小。従業員に対して定期的にアンケート調査を実施して、社内報に掲載して欲しい記事を提案してもらう。パートタイマーの人がよく読んでいます。

<会社文化調査 2> サンコー工業株式会社

1. 訪問日時：1998年6月5日
2. 話し手：取締役副社長 佐古田敏郎
3. 住所：愛知県尾西市西荻原字若宮前68-1
Tel:0585-69-5003 Fax:0586-69-7492
4. 聞き手：曹斗燮（文責）、高木裕宜、杉山悦子、田中英式、何平虹。

・会社概要

設立：1974年。主要生産品目：粘着ふすま紙（売上高の20%）、アイロンで貼るふすま紙（20%）、壁紙（15%）。

・副社長の佐古田氏はオーナー社長の長男。同社の原点は社長兄弟が経営していたふすま製造会社。副社長の父親に当たる弟が設備、人材、営業店を兄から引き継ぐ形で同社を設立し、兄は現在不動産業を行う「光輝」という会社を経営。

・ふすま紙は以前は職人の仕事として日本全国に何十人の職人が競い合っていた。しかし、普及品（低価格品）の大量生産が始まり産業構造が大きく変貌。同社も普及品の大量生産を行う企業であるが、全国的に普及品の競争が激化し、企業淘汰が繰り返された。その結果、現在残っている企業は5社程度。高級品はまだ職人の手加工による生産が多く、日本全国の紙の産地には必ず職人による生産が残っているが、今や芸術品（工芸技術）の扱いとされ、普及品と市場で競争することはない。

普及品の機械による大量生産を最初に試みた企業は倒産してしまった。職人が機械化に反対したのがその原因である。同社では新しい機械には新しい人間が必要であるとの判断から独自で機械化を開始。職人を前提にした機械化はうまくいかない。どうしても既成の観念が邪魔になるからである。機械化を始めた当時には何人かの職人がいたが、機械化の進展とともに彼らは辞職していき、現在は15名ほどの機械工による生産体制となっている。機械を導入した初期の2～3年の間には不良率が高く、品質が安定しないために大変苦労を重ねた。機械をうまく使いこなすことができなかったのである。

普及品生産の機械化に際して職人の意見を参考にしたことはない。機械設計のヒントは生地（染色（捺染技術）技術にある。機械化のメリットは均一な製品を安価に生産できること。高度成長期に職人の数が減少したのも機械化を促進した要因の一つ。実際、職人による生産は機械による生産に比べるとコストが何十倍ほど高い。

昭和40年代、機械化を考えたとき、大量生産されたふすま紙にどれほどの需要があるのか、その予測は難しかった。しかし、スーパー・マーケットの普及によりふすま紙の流通チャンネルが拡大し、また積水化学、ミサワホームなどによるマンションの建設ブームが相まって、市場規模が一気に拡大した。専門の貼る人に頼らず顧客みずから貼るふすま紙の市場が一気に拡大した。同社がこの分野に参入したのも、こうした市場の拡大を見込んだため。但し、機械化の初期段階には不良品の山に大分悩まされた。

・経営理念

社是・社訓のようなものは存在しない。四年ほど前に会社案内のファンフレットを作成する際に、社員の意向を伺ったことがあるが、彼らはそんなものやらないという返事。その代わりにのものとえば、「みんなが幸せになること」という社長の言葉のみ。社員に対しては仕事と給料は保証する約束はしており、この約束を守るためには、経営陣がもっと頑張らないといけないと考えている。従業員の健康及び公害防止のために塩化ビニルの生産は中止した。

朝礼はある。ほんの2～3分程度で各自のその日の作業を確認する程度。社員旅行は4年～5年前に中止。社内スポーツ大会もない。忘年会はやるが、正社員の参加率は低い。パート・タイマが主に参加。離職率はオペレーターは結構高い。5年～6年で辞めていく人が多い。高い離職率にも問題がないのは、生産工程がそれほど難しくなく、工場長がしっかりしているため。突然の辞職に備えて定期的にジョブ・ローテーションを実施。ジョブ・ローテーションを実施する他の理由は、一つの仕事に長く就かせると、規則を蔑ろにしたり、奢りが出てきたりするため。これを防止するためにも3年ごとにローテーションを実施。

現在の工場長はあらゆる機械に精通している優れた人材。唯一の生え抜き社員でもある。

今の日本社会において日本人としての自覚、しつけを持つ人間を育て上げる場はもはや学校ではない。会社である。

・販売先

スーパー向けの供給に主力。専門の貼り屋を使わず自分でアイロンを掛けて貼るDIY(Do it yourself)市場を開拓したいが、日本ではなかなか浸透しない。現在ふすま紙市場の99%以上は専門の貼り屋によるもの。何故DIYが発達しないのか。

①まず日本人は生活の面でゆとりがない。時間や資金の面ではある程度ゆとりを持つようになったが、その使い方がまだ豊かではない。②日本人の一種の潔癖性。何でも理想の姿に対する拘りが強く、職人や専門の業者にやってもらわないと満足しない。多少不格好であっても自分がやってみたという素人の楽しみに関する感覚がまだ足りない。③外国とは違って借家が多いため、入居者は家の内部構造をいじれない。釘一本も刺せない場合もある。外国ではたとえ借家であっても家主は大きな構造のみを提供し、中身は入居者みずからが選択する方式が一般的であるが、日本は違う。

DIY戦略の行き詰まりを打開するために最近是一般の家庭主婦を集めて一定の研修を実施することによってセミプロ化(貼り屋)を図り、同社のフランチャイズ(アンテナショップ化)にしよう。彼女たちは専門の貼り屋ではないが、壁紙、ふすま紙、床、室内装飾などをトータルに手掛けることによって一定の収入を確保できる。

・同社の競争優位

①製造と販売の統合。競争する他の4社は販売は他社に委託しているのに対して同社では自社ブランドで販売。この方式のメリットは大きい。まず自主的に価格を設定できるために、利益率が高い。また顧客と直接コンタクトを取れるので情報効率も高い。

②充実した物流。同社では敷地の3分の2を倉庫が占める。競合他社は委託販売の体制をとっているので在庫倉庫をもっていない。在庫コストの問題はあるが、緊急の注文やスーパーからの大量注文に柔軟に対応できる。顧客の立場からすれば、いつでも注文に応じてくれるので安心して付き合えるというメリットは大きいだろう。今のところ製造と販売のリードタイムは1週間ほど。

③積極的な設備投資。競合他社はほとんどが零細規模。同社は規模が大きいので、新しい分野への先行投資が可能。

④内製化率が高いのも有利。競争他社は印刷だけ自社でやって糊付けは外注に出しているケースが多いが、同社は95%を内製し、特殊な工程だけを外注する。高い内製率によってコスト削減、納期の短縮、開発リードタイムの短縮、改善工夫にみずから取り組むことが可能。

・工場見学

ラインの数は9ライン。動いているのは4~5ライン。20年選手の製版工の存在が目立つ。5S運動プラス1S。1Sは責任。責任を入れたのは、10年ほど前に大日本印刷の下請仕事をやったときの指導によるもの。大日本印刷による指導は、こうしたものをこの値段で作りなさいと要請してくるが、こちらで不可能だと言うと、エンジニアを派遣して指導してくれる。当時、検査のレベルや工場内の緊張感があまりにも違うことに感心。技術は決してハイテクではない。優秀な人はいないし、実はいなくても十分やっていける。

工作機械のほとんどはドイツ製である。一部ドイツ系企業を真似したところはあるが、決して人の真似をしたくないし、競争企業に対して価格で勝負したいという気持ちはない。

壁紙の分野は日本はまだ後進国である。ヨーロッパが一步も二歩も先行している。ヨーロッパの企業が日本市場に浸透できないのは、目に見えない非関税障壁があるため。業界団体が自分の業界を守るために、輸入品や外資系企業に対してはさまざまな嫌がらせをやった。

同社が立地する地域は工業団地というよりは県による指定地域。周辺には豊田合成、ジャスコ、コカ・コーラ、青木などの大手企業があるが、同社の技術があまりにも特殊なものであるため、社員がスカウトされる心配はない。

技術革新のポイントは素材技術とアイデア。この二つを活性化するためには内製化を図るしかない。

<会社文化調査 3> 東郷製作所

1. 訪問日時：1998年6月12日
2. 話し手：常務取締役（海外部、製造部） 加藤 昇
海外部海外課 課長 近藤 啓
3. 住所：愛知県愛知郡東郷町大字春木字蛭池1番地
Tel:05613-8-1111, Fax:05613-8-5855
4. 聞き手：曹斗燮（文責）、高木裕宜、杉山悦子、田中英式、何平虹。

- ・会社概要（添付）
- ・設立の経緯

同社はバネ専門の会社（板バネ、線バネ、樹脂バネなど）。1947年の設立で去年バネ生産50周年を迎えた。バネを生産する以前には鋏などを作る鍛冶屋。昔は各村毎に鍛冶屋がいた。中部地区に限定しても現在70社ほどのバネメーカーが存在しているのではないかと。もっとも古い会社の歴史は大正時代までに遡る。中部地区における鍛冶屋からバネへの三つの流れ

①中央発條。昔の名前は竹内スプリング。戦前は家族企業であったが戦後に解体。②林スプリング。③同社。竹内スプリング及び林スプリングはバネ技術を大阪から導入。当時大阪には金属加工やバネ産業が発達していた。現在でも大阪には140を超えるバネメーカーが存在。関東地方には200社ほどあるのではないかと。バネ企業の分布をみると、日本全国に1200社ほど。90%が従業員10名ほどの企業。500名を超える企業は10%程度。各社はそれぞれ特化した製品を生産している。

中部圏の70社のうち、90%は自動車関連。残りの10%は家電関連。中部地区は陶磁器を除けばほとんどの産業は何らかの形で自動車と関連。昭和の初期頃には繊維産業が中心で、繊維機械メーカーが10社ほど存在していた（知多半島や津島周辺）。昭和16年頃、中部地区は軍需産業の基地化（三菱航空など航空機、兵器、銃。戦艦は広島や横須賀が中心）。終戦後は一時期繊維産業が復活するが、生産過剰、生産調整の繰り返しにより徐々に衰退。機械を壊したこともある。昭和11年トヨタの設立とともに、この地域では自動車産業の発展が始まるが、ある程度産業の規模が大きくなるのは1965年頃から。

同社のバネ技術は昭和15年頃、中央発條から学んだものである。当時の中央発條は軍需産業化の一環として軍需用のバネに特化する代わりに、民生用は同社にやらせた。

- ・創業と沿革

創業は明治14年（1881年）。当初は鍛冶屋として出発、法人化したのは1947年。非上場会社。株主は相羽ファミリーで一応トヨタ系に属していた。日産自動車以外のすべての自動車メーカーと取引関係。ホンダには中央発條を通じて納入。

工場は三カ所。本社工場、第5工場（本社工場の近所。3階建ての工場で圧縮、樹脂、組立工程で構成）、南木曾工場。

昭和46年、オーステンパー炉の導入。昭和50年、ホース・クリップ開発。この製品で特許を取得。同社の成長のきっかけ。昭和53年、「トヨタ品質管理賞」を受賞。これを契機に生産設備の作り方や品質の作り込みが確立し、企業の風土も一変。昭和63年、アメリカのミシガン州に進出して、QSTの設立。現在5名の駐在員がいる。

設立以来日本能率協会や日本設備学会などからさまざまな賞を受賞。トヨタ系の場合、5年ごとに大きな目標、例えばデミング賞やPM賞などを立てて、それを順次クリアしながら技術力、経営力の向上を図る。

- ・経営状況

売上高は275億円（97年）。92年をピークに徐々に減少。従業員の数は760名。大まかな構成は製造部が300名、技術部が110名、工機部が70名。同社の特徴は180名の要員が技術部、工機部に所属していること。

- ・バネの種類

自動車1台当たり1300円分のバネが使用（バネ1個の値段は10円ほど）。ブレーキやエンジン内部に使われる。

①小物バネ：線バネ（圧縮、引っ張り）、薄板バネ（同社の特許品）。②樹脂バネ：錆に強く軽量化。

プラスチックファスナー。③大型バネ。

素材（鉄かプラスチックか）によって技術が違ふ。

熱間成形：財閥系のバネメーカー。電車の車両など大型製品に使用。

冷間成形：同社。冷間メーカーとしては同社が日本国内でもっとも大きい。

・バネ業界の産業規模：年間3500億円の中で熱間成形によるもの（5社）が1000億円、冷間成形は2500億円の規模。

・下請会社：20社ほど。従業員は500名ほど。グループ全体は1300名。同社では内製率が40%程度。60%が外注という計算。

バネの材料は特殊鋼。基本的に新日鉄、神戸製鋼、住友金属から購入。新日鉄は神戸地震以降かなりシェアを伸ばしている。もし新日鉄がなければ世界の自動車は止まってしまうのではないか。アメリカの企業も特殊バネは日本から購入している。

社内設備の中で30%~40%くらいは内製。

・経営理念

社是は「昨日よりもよい品で社会に奉仕する」。3代目の相羽義一氏（大正10年社長に就任）が作成したものだが、当時は社是の後半部の「社会に奉仕する」という一句はなかった。トヨタとの取引を開始した時点（1967年）で後半部を入れる。この変更は、企業は地域社会に奉仕できなければ存在意義がないという哲学によるもの。

この社是は就業規則にも載っており、組織内にほぼ100%浸透している。この社是を基に毎年社長方針（スローガン）を発表。98年のスローガンは中期的には「発想の転換で極限にチャレンジ」、年度ベースでは「変わっていますか あなたの考動」である。

今までは文字通りバネ屋として顧客の要望に合わせた経営を実践してきた。しかし、今後はこちらが新しいものを顧客に提案する企業になりたい。すなわち、小物バネの総合メーカーから脱皮して感動提供型企業を目指す。実際、バブルの崩壊後、国内市場での生産拡大はこれ以上は望めない。中央発条や日本発条などの大手メーカーではない同社としては、彼らと同じやり方ではこれ以上の成長は期待できない。最近、組織の官僚主義化が進み、かつてほどの小回りは利かなくなっている。

同社の経営者は多少くどいと思われるほど同じことを繰り返すタイプ。親に感謝しなさい、地域社会に奉仕しなさい、先生に感謝しなさい。成人式の挨拶などでも、どこでも同じことを繰り返す言うので、多分若い人の中にはもう沢山とうんざりしている人も多いだろう。

・経営理念と現在の競争優位との関係

PM活動等と賞については、トヨタがQC活動をやっているところより始め、トヨタからの影響あり。（合理的にものをたくさん作れという要請あり）これにより、生産における風土を変えた。新陳代謝を目指す。主にトヨタが出す賞の獲得に向かって社員を駆り立てる方式を取っていた。会社としては、独自性のある品作りを目指す。5年単位で一つの賞を取るようにした。活動の理念は、「ばねを売っているのではなく、現場を売っている。」すなわち、本当の商品は現場である。組織の特徴としては、技術部に100名以上の人員を抱えることに強みがある。生産技術、開発に力を入れている。ただ客の言うものを作るのではなく、現在の目標である、提案型の開発を目指す、ということか。内製化もその一つ。

・QST (Quality Spring/Togo, Inc)

1940年創業。1988年に同社が50%出資。1993年100%出資。子会社に対しても社是を翻訳して浸透を試みる。形式としては日本本社と同じことをしている。米国人は、理解していないだろう、とのこと。経営理念の海外での必要度はわからないとのこと。合併進出の経緯もあって日本的な社是をそのまま浸透させるのは多少無理があるが、同社が立地する Coldwater という地域社会にはかなり貢献している。企業として社会に奉仕すること具体例は、桜をコールドウォーター教育員会に寄贈。日本を思い起こさせる装置として働いている（だろう）。従業員は喜んで（らしい）。しかし、アメリカでは会社を運命共同体と思う従業員はいないし、また社会への奉仕は個々人の仕事であって会社がやるべきではないという考え方が根強い。どこまで徹底すればよいのか難しい課題であるが、そもそも日本人6名の出向社員が190名のアメリカ人を動かすことは難しい。「養子に入ったようなもの」が正直な感想とのこと。

<会社文化調査 4> (株)斉工舎

1. 訪問日時：1998年6月22日
2. 話し手：代表取締役 斉藤隆夫
海外事業部 斉藤斉（社長の長男）
総務部長 斉藤光恵（社長の奥さん）
3. 住所：愛知県春日市西高山町字与八山5-6
Tel:0568-31-6211~4, Fax:0568-31-6464
4. 聞き手：曹斗燮（文責）、高木裕宜、杉山悦子、田中英式、何平虹。

・沿革

同社は現社長の父親が1946年に設立。創業者は今年6月に86歳で死去。創業者は戦前徴兵を免れるために三菱航空機の下請会社に就職して工場長までに昇進した人物。1944年名古屋への転勤をきっかけに軍需産業にはもはや将来はないと考え、民生用の製品をつくる会社の設立を決心したことから同社の起業が始まるが、彼の経歴は同社の主力製品であるカギとは全く無縁。

自転車用のカギに着目。当時15社ほど自転車のカギを製造するメーカーが存在していた。当時は自転車カギは現在のように自転車と一体型ではなく、消費者が買って付けるもの。同社の創業者は、自転車メーカーに対してOEM供給を提案。この提案を自転車メーカーが受け入れることで、他の競争メーカーはほとんど倒産してしまった。

1955年時点で自転車用カギ分野は大手3社による寡占状態になり、同社は市場シェアの50%を占める。

・現状

現在の従業員は16名（家族の3名を入れると19名）。ピーク時には145名の従業員を雇用して、プレス加工までを社内で行った。しかし、現社長の承継（ほぼ10年前）とともに徐々にメーカーとしての機能を縮小していき、日本国内外への外注化を進めてきた。その結果、現在は生産機能は全くなく、開発・販売主体の企業に変身。生産の75%は海外（中国25%、台湾50%）で、残りの25%は日本国内で行う。3年後には日本国内生産はゼロにし、すべての生産を海外で行う予定。このように海外生産を積極的に展開してきたのは、うまく円高対応を果たした点で結果論としては時代の変化を先取りした戦略と言えるかも知れない。しかし、同社にとって海外生産の開始はいわゆる円高や日本国内での賃金上昇とは直接的な関係はない。社長自身がモノづくりには不得手で、販売には自信があったことから生産を押さえた結果、こうなってしまった。また、プレス工程は意外に災害が多い。

・会社のドメイン：何をやっている会社なのか、若手社員にはピント来ないよう。自転車に拘らず、移動防止装置（カギ）を作る会社になっている。こうした広い捉え方からバイク用のカギやスノーボード用のカギにまで製品分野が拡大。

・国内外の分業体制

日本国内では年間250万個の錠前を生産しているが、これはすべて箱型錠。種類（アイテム）は800種類ほどある。この分野では日本の方が台湾よりも生産コストが安い。日本では先端のプレス機械で10工程を一気にやってしまうため。もちろん、台湾の外注先も日本と同様の機械を導入すれば生産コストの削減が可能ではあるが、問題は箱型錠は日本国内でしか売れない製品なので新規投資に見合うほどの市場規模が存在しないこと。中国で作ってもらえばもっと安くなる。しかし、中国製の鉄の質（絞りができない）に問題があって、もし中国に外注を出そうとすれば鉄を始めとする材料（素材）までを供給しなければならない。ここまでやって果たして採算がとれるか。

650万個は海外からの調達。日本では自転車の盗難事故があまりない。自転車用カギも海外とは違う。

輸出比率は5%前後。1993年にSAIKOSHA USA(L.A)に設立して直販体制を整う。社員は2名（1名は日本人）。これまでは商社経由で販売。しかし、商社経由は確かにロット・サイズは大きい。各国の消費者ニーズに関するきめ細かい情報は入ってこない。直接情報を把握する必要がある。昨年は海外の顧客ニーズを把握するために26回に及ぶ海外出張。

・従業員

19名。エンジニアは4名。企画開発を実現する企業。97年中国に会社を設立。中国からの輸入は年間1億円程度（今年は3億円を予想）。しかし、出張費が1000万円もかかる。出張費の半分以上が検査のための費用。品質に関する考え方が日本とは大きく違う。台湾や中国は質よりは量を重視。そして品質水準を向上させるにはその分コストをかける必要があるという考え方（品質管理はお金がかかる）。中国からの注文品の中で13000個の中に3000個が不良ということもあった。不良品は中国国内市場で販売したという。

・中期経営計画や経営理念を作成した経緯

現社長が作成。10年前に倒産の危機に直面。売上高が伸び悩む中で金利負担が重かった。当時10億円の売上高で銀行借入金で8億円（金利6%）。危機脱出のために保有する財産（土地、株券）をほぼ全部売却し借金返済に充てた。借金整理の目処がついた矢先に、12月にバブルの崩壊。もし、借金整理が3ヶ月遅れていたら今はない。非常に幸運だったのは、当時自転車の鍵屋は3社しか存在せず、また当社のシェアが50%としてもっとも大きかったために、顧客の自転車メーカーがいろいろと支援してくれたこと。最大手のカギ・メーカーが潰れたら困るという認識もあって支払条件をよくしてくれた。一つの教訓として、企業とはその業界で存在価値を認めてもらわないと存続できないという点を学んだ。

しかし、以上の努力にも関わらず2億7000万円の赤字を計上。これを全部償却するには10年ほどかかるものと予想。しかし、90年台始め頃の超円高。願ってもない神風が吹いた。おおよそ1億7千万円が円高によるいわば不労所得を得て、たった2年7ヶ月で償却に成功。

中期経営計画というものは元々なかったし、社長も作る意思がなかった。しかし、公認会計士が経営計画の作成を提案。実際、当社には名古屋の投資育成会社（ベンチャー・キャピタル）が転換社債の形で出資しているが、出資に際して経営計画の作成を要求したらしい。

中期経営計画（1998年～2000年：別添）は役員との相談。3年間にしたのは会社の経営は少なくとも3年ごとにチェックする必要があると考えたため。中期計画の作成によって今まで社長の勘や思い付きによる事業計画が、システム化されるようになる。夢のスケジュール化ができるようになったということ。

・97年11月から「社員日報制度」を導入。日々の会社生活の中で社員達を感じたことや改善して欲しい点などを社長宛に毎日ファックスで伝える仕組み。社長の出張中も出張先へファックスしなければならない。人の悪口は聞かないことにしている。経営上参考になれるものは幹部社員にも回覧したり、社長自らが改善に取り組む。

・現在従業員16名の中で8名が新人なので、彼らの能力を高めることが急務である。まだきちんとした文書も作れないものも多い。海外子会社への指示文書をみても意味不明の内容が多い。そこで海外に送る文書は役員が必ずチェックするように義務づけている。

・昇進のための規則

①Lotus, Excelをマスターすること。②外国語に精通すること。

・一人2業務制：事務、営業、経理、技術開発、出荷などから必ず2業務に精通しなければならない。

・売上目標は一人当たり1億円の達成を目指す。現在は従業員16名で、売上高は13.5億円。

・社内為替レートの予測：135円。

・情報の流れをスムーズにし、若い人を育てるために若い人でもリーダーになれるリーダー制を採用。但し、年配の人をアシスタントとして付ける。

<会社文化調査 5> 住友電装株式会社

1. 訪問日時：1998年6月23日

2. 話し手：海外企画管理部長 鈴木晴雄

海外企画管理部 保田 勇

伊藤尚美

3. 住所：〒510-8503 三重県四日市市西末広町1番14号

Tel:0593-54-6569、 Fax:0593-54-6335

4. 聞き手：曹斗燮（文責）、高木裕宜、杉山悦子、田中英式、何平虹。

・質問票（別添）

・主要生産品：ワイヤーハーネス（売上高の72%）、自動車部品（22%）、電線・ケーブル（6%）

・資本金：50億円（住友電工が50%出資）。当初は親会社に当たる住友電工もワイヤーハーネスの製造を行っていたが、現在は「棲み分け」構造が定着。現在27名の役員の中でほぼ19名が住友電工の出身。生え抜きは8名に過ぎない。参考までに鈴木部長も住友電工の出身。住友電工は30ほどの事業部を持つ。ここも一つの事業部に当たるが、しかし規模が大きい。

・従業員は5000名ほど。この数値は直轄組織のみの人数で、国内の関係会社20社を含むと1万名、さらに海外現地法人を入れると32000名ほど。

・取引先：日本の自動車メーカー11社との付き合い。住友グループは自動車部門を持たないのでほぼすべての自動車企業との取引が可能。デンソーやアイシン精機とは違う。

・海外の現地法人は41社（19カ国に所在）。中でも主な生産拠点はアメリカ、イギリス、フィリピンである。

・会社の沿革

1917年、東海電線製造所創立。裸線および被覆線の製造販売を始める。1931年、住友電気と資本・技術提携。1959年、ワイヤーハーネス専用工場完成。1985年、(株)住友電装に社名変更とともに海外進出を開始。戦前から電線メーカーは重要素材の銅の供給先により二つのグループ（古河電工と住友電工）に分けられるが、この前身である東海電線は住友系列。

・売上高は2000億円程度で収益性は高い。

・市場状況：自動車向けのワイヤーハーネス分野は寡占状態。日本のトップシェアは矢崎総業（40%）、住友電装（30%）となっている。世界最大メーカーはGMのデルファイ事業部。世界市場の22%を占める。世界シェアでは矢崎がほぼデルファイに並び、住友電装は8%となる。

・古河と住友の流れ。

①古河電工→富士電機→富士通。

②住友電工→住友通信、日新電機、明電舎（住友通信と日新電機が合体してNEC）→住友ゴム（ダンロップ）、住友3M、住友電設、東海ゴム（同じ系列の中にゴムメーカーが2社存在）。→住友電装（旧東海電線）

<会社理念>

・1998年度のグループ方針は「21世紀に向け7Cの実践を通じて世界No.1の品質、技術、コスト、サービスの実現を試みる」。尚、7Cとは、Communication, Challenge with Courage to Change, Creation with Cost Consciousnessのこと。

・何と云っても、住友電装は、顧客である自動車メーカーが大きいので、「素直にいうことを聞いて、きっちりやる、文句を言わない」が社風。従業員の4割が三重県出身であり、それもこの風土も関係している。

・住友電装グループ基本理念（添付）：5項目で構成されているが、その内容は住友電装という会社の名前を隠せば、住友グループのあらゆる会社に通用するほど一般的なもの。住友電装としての個性や顔が前面に出た理念を新たに作成する必要があるのではないかと（鈴木部長の意見）。東海電線の時代にも基本理念はあったはずだが、見つからない。

・住友グループとしては各番頭の会合（白水会という名称。1業種1社という原則で現在20名）を開く。毎年京都で開かれる。

・保田氏は住友銀行に入社したが家業を手伝うために辞職。香港で5年ほど滞在。住友電装には中途採用。住友銀行は1ヶ月ほど新入社員の研修を実施。研修では住友の400年の歴史が強調される。

・同社の業績は寡占状態ということもあって安定しているが、長期的には問題がないわけではない。自動車産業におけるモジュール化の進行及び欧米系の技術革新（例えば、ワイヤーハーネスを使わず、無線で信号を送るなど）が気になるところ。

<海外部門を統括する組織>

・5つの統括部門。部門長は専務。海外法務室は合弁契約や技術援助を担当。海外企画管理部は各地域本部を統括。海外市場開発部は海外の技術センター（ドイツ、米国）を統括。海外生産業務部。海外営業部。98年3月までは地域別組織（米州、欧州、豪亜など）であったが、縦割り組織による弊害や顧客の自動車メーカーの戦略転換に機敏に対応することが難しいので、現在のような機能別組織に再編成した。もちろん、この組織も短所はある。例えば、技術と生産は簡単に切り離せないのに、現在の組織では技術は海外市場開発部が、生産は海外生産業務部がそれぞれ個別に対応している。

<会社文化調査 6> ㈱五十鈴製作所

1. 訪問日時：1998年6月26日
2. 話し手：取締役 藤田 良造
取締役、財務・調達管理・総務担当 大島康男
機械装置部 課長 平田誠二
機械部 山口 顕男（中国派遣経験）、安藤 政博（入社3年目）
3. 住所：〒447-8511 碧南市雁道町4-1
Tel:0566-48-1211、 Fax:0566-42-8040
4. 聞き手：曹斗燮（文責）、高木裕宜、杉山悦子、田中英式、何平虹。

<会社概要>

- ・創業：1939年。設立：1949年。1999年で60周年。
- ・資本金：5,300万円
- ・従業員：150名（男子130，女子20）
- ・事業内容：各種の産業機械、鑄造設備、自動化設備、公害防止機械装置の設計、製作、販売
- ・工場：碧南工場、秋田工場。本社は名古屋。
- ・会長の富松銀四郎氏は大同特殊鋼出身。2代目社長は富松宗富氏（現会長）、現社長は富松久益氏で3代目にあたる。同社と大同特殊鋼とは緊密な取引はあるが、直接的な資本関係はない。五十鈴の子会社に当たる大同プラントに大同特殊鋼が資本参加をしているだけ。なお、大同特殊鋼は日産系であり、トヨタ系における愛知製鋼のような存在。大島氏は大同特殊鋼からの出向。一種の天下りである。出向して4年が経過すると本体との関係が切れるという。
- ・五十鈴という社名は三重県の伊勢神宮の前を流れる五十鈴川という川の名前から由来。
- ・トヨタへの比重が高いが（35%）、主要自動車メーカーとはほとんど取引をする。1986年にはトヨタに機械設備を納める企業で構成される栄豊会（100社ほど加盟）のメンバーになった。会員となっている会社はその数が固定していてあまり変動はない。
- ・系列会社には五十鈴興産（建築関係）、エース化工機（公害防止機器やプラントエンジニアリングの会社）がある。エース化工機は、最近台湾から公害防止プラントの建設を受注したが、この場合、同社の役割は世界各国から単体の設備を調達してそれらを組み合わせるシステム統合がメインの仕事である。
- ・トヨタに据え付けられている「ドア外し設備」とシリンダーヘッド製造のための鑄造設備はほとんど同社の製品。
- ・売上高：91年の50億円をピークに多少下降。98年度は47億円が見込まれる。輸出が60%、国内販売が40%。
- ・中国への輸出。シュンランというエアコンメーカーが最近オートバイの製造に着手したので、そこに単純で比較的安価な製品（3千万円程度）を供給している。その他、中国の第一汽車にも鑄造設備を供給。途上国への設備販売の場合にはターンキーベースが多いが、日本ではこの方式で設備を購入する企業はもはや存在しない。
- ・創業者は伊藤孝信氏で、1939年に五十鈴工業所を創業しているが、元は馬の蹄鉄を製造する鍛冶屋。
- ・1945年終戦とともに伊藤氏は引退し、一時工場は閉鎖するが、富松銀四郎氏が個人経営で再開、五十鈴製作所と改名し電気機械の製造・修理・販売を営む。当初は、大同特殊鋼の下請けや修理の仕事が中心であった。
- ・1949年に、株式会社五十鈴製作所となり、工業炉・乾燥炉部門を新設し、1951年頃にはコンベヤーベルトや電機制御板の製造を開始した。
- ・1959年の伊勢湾台風の被害を受け、電気関係の仕事を中心として、災害復旧事業を行った。
- ・碧南工場が開設された1964年には水産機械（自動海苔抄機）などを手掛けていた。
- ・同社の発展のきっかけは、1974年にトヨタとの直接取引を始めたことによる。第1号の低圧鑄造機（鉄の鑄物ではなく、アルミなどの軽合金を利用）をトヨタに納入。この機械は元々ヨーロッパで開発されたもので日本では1950年代東京軽工業という会社が初めて生産を開始。従って、トヨタはすでに何台の低圧鑄造機を使用した実績があり、同社に共同開発の話を持ち込んできた。この鑄造機はトヨタとの共同開発によるもので、特許も共同所有。トヨタには豊田工機という系列の機械メーカーがある

が、豊田工機は冷間鑄造が専門で、同社が行う熱間鑄造ではなかったのも、同社に白羽の矢がたった。

・現在、アルミ鑄造分野においては業界先頭企業である。技術の流れが排気ガス規制もあって鉄の鑄物からアルミに変わり、1984年頃からホンダやマツダからも注文が来るようになった。トヨタ以外の企業に納める際にはトヨタの了解が必要。元々は他社に納める気はなかったが（あるいは禁止されていたが）、トヨタが同種の機械を他の工作機械メーカーから購入するのを見て、販売拡大に踏み切った。但し、共同特許製品であることを勘案して、トヨタには多少安い値段で納入している。しかし、一部機種（例えば、レクサス用の鑄造設備）はトヨタとの共同開発による製品なので、トヨタの了承がなければ他社への販売はできない。

・トヨタとの取引によって品質管理を始めとする管理システムが大きく変わった。1年間ほどQCCの指導もしてもらったし、栄豊会に加入して以来全体の管理レベルが大きく向上した。労災発生率の面でも全く問題ない。

・トヨタの素晴らしいところは、毎年の期待値（機械の性能や値段など）を明確に示すとともに、それを達成する方法まで教えてくれる点。そして、目標を達成すれば、きちんと成果配分をしてくれる。トヨタの支払い条件はとても良いし（8割が現金支払いである）、トヨタとの取引には接待費なども一切要らない。

<経営理念>

・社訓は真、信、愛である。

真①真は力である。②真心を持ち真剣に仕事にあたれ。③真実は人を裏切らない。

信①信は宝である。②人を信じ自分を信じ、誠意をもって努めよ。③そこに信頼と信用が生まれる。

愛①愛は生命である。②人を愛し、仕事を愛し、地球を愛せ。③愛なくしてわれわれの未来はない。

・現社長の言では、「アメーバのような会社」がイメージ。すなわち、何でもできることが強みであり、経営環境の変化の中、うまく泳ぐ、適応力があるということ。これは、一製品に特化しないという、先代（現会長）の言「30%をリミットにしろ」にもよっている。

・社歌もある（添付）。社訓と社歌は社員全員が覚えている。創立記念日に全員が歌う。

・「みなでいい機械を作ろう」という意識は浸透していると考えられている。

・ビジョン2008（添付）。98年4月1日に作成。これを作成するきっかけは、中部産業連盟が主催したセミナーへの参加。理想の会社像を描き、阻害要因を取り除く。そしてビジョンと現実とのギャップを明確にしたうえで、このギャップを埋め合わせるためのアクションプランを作成。

・ビジョンにも同社のシステム統合的な役割を勘案して、第1項で「組み合わせ技術」を強調している。単体のマシンを提供できる企業なら世界中にごろごろあるが、それを組み合わせで最高のシステム設備を提供できる企業はそれほど多くない。単体の機械で勝負するのではなく、顧客企業の競争力の向上という究極の目標に奉仕できる企業を目指す。これは、「世界No.1設備計画」に示されており、そのために、五十鈴は世界中からより安くいいものを買って生産システムをつくることを目指している。その意味で「おせっかいな会社」とも言いえると考えられている。

・主任クラスから部長まで40名のメンバーが合宿を含む1年半の歳月をかけて完成したもので、ビジョンには全社員の意思が反映されていると思う。

・89年に現在のCI (Join Together) を作成する際にも衆知を集める努力を行った。新しいCIは1990年から使うことになったが、海外戦略とも深い関係がある。INAXの成功（1985年に社名変更）もあって、社名までもカタカナにしたかったが、これにはオーナーが反対した。会社ロゴとJoin Togetherで妥協。その作成は専門のデザイン会社に依頼したが、内容は社員全員へのアンケート調査を踏まえたもの。緑色はソフトウェア、青色はハードウェアを意味。二つの力を合わせて21世紀を迎えようという意味。

・CIを作ったのも社長の交代に伴い制度化を図る必要があったためである。今まではオーナーによるワンマン経営であった。しかし、これからは通用しないだろう。熟練工は高齢化が進んでいるし、若い人はチームワークに馴染んでいない。家族主義、温情主義に取って代わられる制度化された仕組みが不可欠になるであろう。

・155人の従業員を結束させているものは、いい機械を作り出したいという意識であるという。

・アメーバのような適応能力の高い会社を目指している。今まではスーパーマンがいた。元専務の富松力氏は、大きな仕事をデキパキやり遂げながら、会社を大きく引っ張り社内英雄になったが、彼の後を継ぐ新たな人材が出てくるのか。

・労働組合はない。親睦団体として鈴友会がある。

- ・将来の姿として、あらゆる分野において30%を限度とする依存度を実現していきたい。トヨタへの依存度も30%以下、鋳物への依存度も30%以下のように。しかし、現実的にこの目標を達成するのは厳しい。

- ・中国への技術移転は設計図を送るだけでは不十分。設計、製造を一つのパッケージにして移転しないと技術は根付かない。

- ・現在中国人10名が1年間の期限で研修を受けている。中国人受け入れ研修は1981年から開始。山西省長冶鍛圧機床廠から。

<会社文化調査 7> (株)大崎衛生材料

1. 訪問日時：1998年7月3日
2. 話し手：代表取締役社長 大崎弘明
3. 住所：〒452-0812 名古屋市西区玉池町206番地
Tel:052-501-2221、Fax:052-503-0896
4. 聞き手：曹斗燮（文責）、高木裕宜、杉山悦子、何平虹。

・大崎社長は慶應義塾大学の法学部出身で、彼以外にも弟は経済学部、子供は理工学部という慶応ファミリー。お子さんは大学を卒業した後、ライオンで修業を受け、現在は慶応ビジネススクールに在学中。

- ・創業：1936年、設立：1950年。
- ・中国から綿製品を輸入して最終製品に裁断する。顧客のニーズに合わせて中国で裁断する場合もある。特殊折ガーゼは人件費が勝負なので全量中国の珠海で生産。
- ・従業員の平均年齢は高い。女子の場合は近隣の家庭主婦がほとんどで子育てが終わる40才前後に入る。皆さんは正規従業員。パートは使わない。定着率はきわめて高い。主人の転勤などによる途中退社を除けばほぼ全員定年までに勤務する。
- ・二つの工場：本社工場は30年経過して狭い。3年前に開設した岐阜の郡上工場は高付加価値製品を生産しており、近代的な設備を誇る。

<会社の沿革>

- ・先代社長は大阪にある衛生材料（ガーゼや脱脂綿など）問屋にて丁稚奉公。
- ・1936年、名古屋市内に長屋の一室で自転車・リヤカーを引いてまわるような個人商店として設立。当時軍の指定工場であった名古屋の大手企業（松村包帯）からの下請の仕事を行っていたが、太平洋戦争となり統制会社となる。終戦後、ガーゼ、脱脂綿、包帯の製造を再開し、開業医を中心に売り込む。病院まで販路を伸ばすのはまだ無理であった。
- ・1963年頃事業拡大を試みる。当時の日本では衛生材料を扱う会社だけでも120社。競争が激しく収益性も低い。高付加価値化を図らないと成長は望めないと思い、1963年（会社パンフレットによると1962年）にお産、清浄綿をセットとした新製品を考案し、病院への売り込みを図る。この作戦が見事に当たった。ユニチャーム、P&G、花王などの綿を使用して生理用ナプキンを作っていた従来の綿屋さん紙に切り替えたことと、病院ではなく薬局向けの供給に専念したのが同社の成長には幸いした。病院ではまだ綿を使用しているし、綿屋の経営はどこでもそれほど厳しくない。当時、薬局との取引を中止し、病院だけに絞ったのが正解であった。紙製品企業がこの分野を放置したのは、多分余力がなかったのではないかと同時に、同社がガーゼ、脱脂綿、包帯の3本柱からなる派生製品を次々と出したことも貢献しただろう。日本は今まで物価上昇率よりは医療費の上昇率が高かったため医療関係のビジネスは大きく成長した。

- ・副木分野では日本中の90%のシェア。
- ・商品開発センター：社長のほか2名～3名のスタッフを置いているが専任は1名だけ。この分野のアイディアは10%ほどが内部提案で、残りの90%は医療現場や医師から出される。従って、大学病院や基幹病院などを定期的に巡回しながらヒントや情報を収集する必要がある。良いアイディアを出してくれた人には図書券をプレゼントしたりする。同社では官公立病院の90%とつき合っている。

・販売の基本方針は直接販売。販売地域は京都府、滋賀県、福井県、石川県、富山県、岐阜県、愛知県、三重県、静岡県、長野県、山梨県。問屋を経由すると高くなるし、クレームへの対応も鈍くなる。ニーズに迅速に対応するためには直接販売しかいないと思い、1965年頃からあえて直接販売方針を採用。また、病院がつぶれることはめったになく、支払い状況も安定的である。

・衛生材料分野では病院は10%に過ぎず、薬局の比重が圧倒的（90%）。この薬局への供給は問屋が担当。一部の企業はメーカーを止めて問屋になっていった。しかし、同社はメーカーに拘った。あえて難しい道を選んだことになる。

・60年代の頃、名古屋には50社ほどの会社があったが同社は30番目の零細企業にすぎなかった。ビックワンにはなりたくなかったがナンバーワンの専業メーカーにはなりたかった。要するに、ニッチも狙えばリッチになるという考え方の基で隙間商品の開発に尽力。

・先代社長は新興宗教の教祖に似たような頑固な性格で、薬局や雑貨屋などを丹念に回り、説得していく従来のやり方を捨てようとしなかったという。そこで現社長との意見対立が絶えなかったが、薬局との取引を中止し病院に焦点を絞った現社長の方針が見事に成功すると、権限委譲に納得したという。経営権のタイミング良い委譲はきわめて大切で、大崎社長は現在58歳だが2年後には社長の座を専務の弟に譲り、引退する予定にある。いずれは息子が社長になると考えられるが、その段取りとしてまず製造部門から修業させたい。現代は管理の時代であるという点を勘案すれば、彼が大学院で学んだ管理知識はいずれは大きく役に立つと思うが、問題はほぼ全員が彼より年上である部下をマネジメントできるかどうかである。

・社是はない。しかし、メーカーとしてモノづくりという原点を忘れないために作った標語はある。創造、改革、勝利である。創造という言葉は大変気に入る。今までは体でコツコツと働けば良かったが、これからは知恵を働く時代。知恵を絞り改革していく企業は勝利するはず。いろんな論文とか本を読んで作成。15年前パンフレットを作成するとき形にしたもの。

・社歌もない。社是や社歌は軍隊式であると考えている。大きな組織はある程度のシンボル操作が必要だろうが、個の尊重という時代の流れには相容れない側面もあるのではないかな。

・経営理念は、「確かな品質で幸せに奉仕」。「液体吸収材」をつくる会社。「お客の満足を助けること」が営業姿勢。そこから情報収集、開発に結びつく。

・社員旅行はある。社長が慶応大学の登山部出身ということもあって集団旅行の必要性を認識はしているが、時代の変化もある。去年までは年1回ほど全員参加を原則に温泉旅行に行ったが、60%しか参加しなかった。今年からは全員参加の慰安旅行を止めて部や課単位で実施。強制はしない。

・社内ゴルフや釣り大会、ボーリング大会などに多少思いやり予算を付ける場合もある。

・昇進に試験は課さない。今までの経営は社長一人でやってきたが、従業員が230名となると、もはや無理。組織化が必要。マン・ツー・マン教育もこの人数では限界がある。社長1名が見届ける範囲は100名ほどが限界。

・人事評価もある。基本給は同一だが査定給により個人差はある。

・医療分野は昨今の景気変動にはそれほど影響を受けていない。人間の欲求は物欲、性欲、生命力で構成されているが、人間が生命を維持していく上で排泄物の処理は欠かせず、その吸収を本命とする同社のビジネスがなくなることはないだろう。

・社会的責任：地域社会への貢献。ドイツの哺乳瓶工場を見学した際、工場内部がとてもきれいで地域社会によく溶け込んでいる様子に深い印象。この体験を生かして群上工場の開設には工場の外観に相当神経を使った。株式の3%~5%を社員に配分。

・同社に対する外部評価

同社の社員はよく働くという評判。他社よりも高い給料が関係しているのではないかな。「人を使うコツは、結局お金」が社長の施策。過去は離職率が高かった。社長が東京から名古屋に戻り経営に加わったとき、母親から高い給料を払うように勧められたという。丁度その時に手掛けたお産関係の新製品の売れ行きが期待よりも早い段階に軌道に乗ったので、給料引き上げに踏み切る。現在も賃上げのときには他社より1年早く実施するように心がけている。ボーナスは年3回支給。

・目指す企業はテルモ。東京に所在し、病院向けの供給。

・日本の問題

80年代後半以降高度成長は終焉し安定成長、マイナス成長が続いている。内需低迷が大きな問題になっているが、凶作に備えて必ず蔵を用意する農耕民族の習性からしてこの蔵の発想を捨てないと、急激な内需拡大は期待できないのではないかな。

<会社文化調査 8> (株)兼房

1. 訪問日時：1998年7月6日
2. 話し手：取締役社長 渡辺 浩
取締役総務部長 稲葉公男
海外一課長 小幡 勇夫
3. 住所：〒452-0812 愛知県丹羽郡大口町中小口1丁目
Tel:0587-95-2821 、 Fax:0587-95-7225
4. 聞き手：曹斗燮（文責）、高木裕宜、杉山悦子、何平虹。

<沿革>

- ・創業：1897年、設立：1948年。訪問時に設立50周年。
- ・現在の渡辺社長は3代目。初代は鍛冶屋。大阪の堺で修業した。2代目の渡辺鈴雄のときに飛躍。1957年ヨーロッパ視察に出かけた鈴雄氏はドイツのゾーリングゲンの近くの従業員数百名の刃物工場を見学して感心。鍛冶屋のままでは今後の成長はないと判断し飛躍を試みる。現在の3代目（渡辺浩）でさらに発展。
- ・元々の立地場所は日比野。伊勢湾台風で壊滅的な打撃を被る（1959年）。新たな土地を探して丹羽郡に2万坪の土地を購入、近代式工場を設立（1963年）。銀行から相当反対。千坪の会社が2万坪の土地を買ってどうするという理由。先見の目があった。
- ・1973年、本社工場（大口工場）にチップソー工場を建設し、量産体制を確立。
- ・1981年、現社長渡辺浩氏の就任。
- ・1986年、高精度製品の専門工場を建設。インドネシア・ジャカルタに合弁企業P.T.カネフサインドネシアを設立。

・資本金：21億円。売上高：164億円。日本全体の売上高は400億円程度。同社を含む4社ほどの企業があり、同社がトップの地位にある。ここの特徴は総合刃物メーカーであること。日本では年間150万から160万戸の住宅が建つが、そこで使われる刃物の60%が同社製。具体的にはベニヤ板を作ったり、外壁材を切断する刃物。グローバル次元でのトップメーカーはドイツのライツという会社（従業員の数では木工関係で960名、金属関係で2700名）、第2位はドイツのロイク（1300名）、第3位は同社（700名）、第4位はドイツのIKSグループ（1300名）。グローバルビックスリーには米系会社は入っていない。但し、第4位の企業をアメリカのCiticorpが買収。とにかく業界再編成が激しい業種である。

- ・主要生産品目：チップソー(20.7%)、ダイヤ製品(10.0%)、コールドソー(6.1%)。

工業用の刃物。用途別には①住宅用刃物が主力製品（70%）、②製紙・製本工場（紙関係が1割）、③金属関係（アルミ・鉄の裁断）が1割。工作機械の切削工具とは分野が違う。

・輸出比率は15%。東南アジアが60%、欧州がそれぞれ20%ずつ。東南アジアは木材の産地なので需要がある。インドネシアの合弁会社は合板用の刃物に特化。現在のところ、現地市場への供給が中心だが、将来はアセアン供給拠点にしたい。現在は通貨危機で混乱が続いているが、将来的には東南アジアは木材加工産業や住宅産業が伸びていくのでは。欧州には量産製品の販売はしない。市場の特性が質を追求する傾向があるので差別化された製品を販売。

・2代目の社長はドイツのIKSグループをよく観察していたが、具体的な技術導入は行っていない。同社の技術力はさまざまな源泉（ロシアやNASAなど）を持つが、基本的には独自の工夫によるもの。

・1973年が職人生産から機械による生産に変わった大きな節目。機械化によって品質の均一化、量産に成功。いろんな設備を刃物の生産に活用。設備の半分は自社製である。しかし、現在でも製品によっては熟練工が主体となっている分野もある。1973年はいろんな意味で同社の成長には画期的な時期。まず、住宅の建材の質が変わり、従来の刃物では十分に対応できなくなったこと。新製品を次々に出して対応。そして住宅工法がプレハブに変わり、大工の腕前よりは工場が重要になってきた。これに合わせて、使い捨て、長持ち、段取り替えの簡単なものを提供。しっかりした販売体制とアフターサービス体制が重要。

・技術研究所設立

1996年設立。業界では初めて。25名のスタッフが実用研究に取り組む。名大教授も関わっている。こちらが提案するだけでなく、ユーザーからの提案に対応。競合他社から実験の依頼がくることもある。テクニカル・センターの設立によって営業のあり方も変化。ユーザーの苦情を製品開発に取り入れることになった。

・売上の3分の1はここ10年間の間に投入した新製品によるもの。量産機種にはあまり力を入れない。

<経営理念>

・経営理念は95年の名古屋証券取引市場第二部への上場をきっかけに作成。自社の将来をはっきりする必要があつて作成したが、外部から求められるときもあつた。先代に教えられた方針を座右の銘に。①お客さんを大切にする。②人のやらないことをやろう。③カネを生かして使う。④人との付き合いは自惚れる付き合いを。⑤人生大きな夢を持て。以上は本社玄関横の庭石に彫つてある。

・現社長の経営理念

基本方針：1. 工業用刃物を原点として発想を広げ、関連技術を徹底して極め市場を研究し、わが社にしかできない新しい仕事を創造する。要するに、他社にできない作り方で他社にできない製品を作ろう。2. 一人一人の能力を高め、働きがいのある仕事を通し、社員の幸せの実現を目指す。

運営方針

1. 一流の製品をつくる。
2. 顧客第一の姿勢で仕事をする。
3. わが社にしかできない新製品を開発する。
4. 利益を生み出す仕事をする。
5. 能力を重視し、公正に評価する。

- ・理念については、「技術」指向と「顧客満足」が2大柱と考えられている。
- ・その他、マインド・ファイブやスモーキング・ルールあり。
- ・経営理念は週3回～4回開かれる全従業員を対象とする朝礼（600名参加）や係長以上が集まる毎週月曜の朝礼（120名程度）で強調。主任昇進時にも強調。社内にはあちこちに貼ってある。
- ・インドネシアにはまだ出していない。朝礼時に日本人社員同士で唱和することはある。

・社長は週1回必ず現場巡回。社長はエンジニアとして知識、経験が豊富なので、現場を見て確認するらしい。社長は「やってもらうこと」と「やれること」を使い分けているよう。

・現在4代目への経営権委譲を検討。4代目は慶応義塾大学を卒業、デンソーでの修業を経て入社。42才で営業部長を務める。社長交代に際して、人事や営業などの面で制度化の必要性が高まってきた。

・人事制度の改革。実力主義で行こう。大器晩成型を期待する会社もあるようだが、同社では入社3年目から競争が始まる。

・職能資格制度の導入。

・当社の製品は10%高いが、お客は満足しているとのこと。「商品に対して技術をつけて売る」という理念。

「この業界では、兼房が一番先に新製品を出す。」というのが自他の評価。「独自の技術を持つ会社」が兼房のイメージ。

例一刃物段取りが早く、長く使えるもの。例一熱処理技術のノウ・ハウに秘密あり。

設備の約半分は自社で作ったものであり、「他社のできない作り方で他社のできないものを作る。」がモットー。

<社内福祉>

- ・社員旅行はあるが参加率は70%程度で若い人には評判が悪い。500名が同時に行こうとすると場所も問題。中止の方向に。

<周囲の評価>

- ・技術力の高い会社として評価。但し、営業社員などを見ると、顧客よりは会社の方に顔が向くという傾向があるのでは。

- ・先見の目がある企業。町工場の時代でも大卒を採用していた。

<会社文化調査 9> 旭サナック株式会社

1. 訪問日時：1998年7月10日
2. 話し手：取締役社長 甘利 昌彦
圧造機械事業部 理事 竹本史生
経営企画室 室長 村瀬 雅英
3. 住所：〒488-8688 愛知県尾張旭市旭前町5050
Tel:0561-53-1212、 Fax:0561-53-2721
4. 聞き手：曹斗燮（文責）、高木裕宜、杉山悦子、何平虹。

<沿革>

- ・1939年、工作機械メーカー日本最大手、大隈鉄工所の旭分工場として出発（大隈榮一）。大隈は今年設立100周年。当初は製麵機からスタート。
- ・1942年、旭兵器製造株式会社創立。海軍（当時）の要請で銃弾製作工場として大隈資本により設立。
- ・1945年、終戦。大隈資本から分離独立して民需産業へ事業転換。銃弾製作用の機械はスクラップとなる。社名も旭大隈産業株式会社に変更。現在の社長甘利氏の祖父が100%出資して、繊維製品（紡績、毛織）と繊維機械などの製造販売で再出発。技術や熟練工は大隈から。
- ・1950年代の前半、繊維不況で再度の事業転換を模索。朝鮮戦争による米国軍の銃弾需要の増大に伴い銃弾生産を再開するという話もあったが、これを辞退し、民需産業での活動を継続。社長の父親の代。
- ・1957年、塗装機事業をスタート。エアレス塗装機械発売（新技術）。発明者J.A.Bede氏（米人）との出会いと、国産1号機生産。経営の柱になる（年商60億円～65億円）。エアレスはノズルに塗料だけを噴射。Bede氏はアメリカ及びヨーロッパの2～3社に特許を提供したが、日本には同社だけ。社長の父親が直談判したが、大変だった。現在の市場ではエアゾルが60%、エアレスが40%の構成となっているが、環境対策にはエアレスが有利。
- ・1958年、圧造機事業スタート。経営の2本目の柱（40億円～45億円）。圧造機械はネジ生産。
- ・1992年、創立50周年。新しいCI旭サナック㈱として新創業。
- ・1996年、NC (New Component) 事業部設立で第3の事業スタート。電子デバイス製造装置事業を中心に。半導体や液晶の洗浄装置。塗装技術をベースに新しい市場の開拓。
- ・主力製品の塗装機械と圧造機械はニッチ製品で競争相手はあまりいない。塗装機部門で岩田塗装機（アネストイワタ）という会社があるが、この会社はエアゾール方式。
- ・トヨタ系ではない。どこの系列にも属していない。
- ・海外事務所
アメリカ、ドイツには圧造機械のサービスのためそれぞれ3名、1名が駐在。
台湾、上海には塗装機関係でサービス担当。
- ・主力製品
塗装機械システム（60%）、圧造機械（40%）。但し、両分野共に日本国内シェア40%を占める業界最大手。
- ・同社が立地する旭村は当時貧しい寒村であった。そこで大隈は地域社会への貢献の意味を込めて学校を設立。モノづくりの前にヒトづくりという発想。この考え方を甘利社長の父親も受け継ぐ。
- ・現社長の就任は1994年。先代社長は会長になったが代表権は保持。
- ・92年からCIプロジェクトの開始。この年は創業50周年であり社名変更（旭大隈産業株式会社→旭サナック株式会社）を行う。これをきっかけに大隈出身の会長及び役員の下下りがなくなった。社名奉還。現社長がプロジェクトチームのリーダーになり、全社員に対するアンケート調査を踏まえ作成。
- ・新創業、経営基本方針(1992 年6月1日制定)
技術創造企業として国際社会に貢献する。
- 1. 物作りを通して、顧客に役立つ新しい価値を創造する。
- 2. 個人の活力と固有技術を尊重し、相互信頼の組織とする。

常に社員と共に成長発展する。

- ・「固有技術」が売りである。
- ・「自ら生み出した技術をお客さんに売る」という意識はある、とのこと。

- ・品質基本方針：品質で築く顧客の信頼（1998年1月、ISO9001認定取得）
- ・旭大隈産業株式会社時代の経営基本方針

1. 我が社は会社創立者の崇高なる事業開拓精神と偉大なる経営努力に依って創設せられ、我々の多くの先輩があらゆる苦難と闘い盛衰を共にして築き上げられた伝統ある会社であり、今日我々が自らの幸福の根源として事業の繁栄を自ら推進し事業繁栄の結果は自らの幸福に帰一する我々の会社である。
2. 我が社は常に新技術を開発し業界のトップを独走する製品を生産し世界市場に貢献する。

- ・経営方針の展開

- ①分社化：企業のダイナミズム持続と人材活用。サービスの事業化
- ②国際化：世界マーケットへの展開。グローバルサービスネットワーク。
- ③徹底した顧客志向：顧客への技術トレーニングサービス。顧客のための技術研修サービス施設。
- ④技術開発
- ⑤社員教育
- ⑥国際社会への貢献

- ・基本方針の浸透

5年の中期計画、年度計画に具体化していく。朝礼や創立記念日に唱和することはしない。各部屋には掲げておく。昇進試験の問題にすることもない。新入社員に暗記してもらいたいかなかなかうまくいかない。

・会長の座右の銘：庭にある松の木を枯れさせるな。一期一会の精神を大切に（例えば、エアレスの場合、ビーデ氏を招聘し猛烈にアタックして特許実施権を無償で獲得するときにも）。社縁を大切にする。会長は元陸軍航空士官学校出身のパイロット。

社内教育に徹底。入社5年目で30才前の若手社員20名を集めて月1回のペースで勉強会をやる。

・TQCは実施して16年目。デミング賞はまだ受賞していないが、AD活動（旭デミング）活動をやっている。QCCも50サークルが組織されており月2回の発表会を開く。これも勉強会のようなもの。社員旅行や歓迎会。お正月には50名～60名ほど集まり新年会（参加は強制ではない）。

・青年重役会議 AYD (Asahi Young Director Board)：20才台から30才前後の若手社員20名ほどで構成され、長期的な経営課題の研究と提言を行う会議体。1977年発足。

・労働組合：全員参加。労使協議会は月2回開催。

・業績ボーナス：会長が導入。選ばれる人は20%のボーナス増。

・毎年20名ほどの新卒者を採用（半分はエンジニア）。採用のとき、中堅独立系会社としての魅力及び物づくりを売り込む。

<会社文化調査 10> 株式会社 成田製陶所

1. 訪問日時：1998年7月17日
2. 話し手：取締役社長 成田一成
取締役 技術本部長 出原精二
技術本部主任 葉 向エ
3. 住所：〒489-8680 愛知県瀬戸市道泉町70番地
Tel:0561-82-5959、 Fax:0561-85-0177
4. 聞き手：曹斗燮（文責）、高木裕宜、杉山悦子、何平虹。

<沿革>

- ・創業：1916年、設立：1948年。創業当初は食器製造メーカー（例えば、お正月の重箱など）としてスタート。その後電線の碍子（ガイシ）や戦後に入っては電熱コンロなどを手掛ける。
- ・昭和30年代：スケルトンの製造開始。この製品はよく売れた。ヒット商品であり賃金がまだ低く、家族経営であったために高い利益。現在の基盤を固める。
- ・このスケルトンの生産は1960年打ち切る。赤外線バーナを導入。
- ・主要生産品目：ガス点火プラグ（日本全体の65%のシェア）、赤外線バーナ、自動車用化成品。点火プラグの生産量は年間2800万個。多分石油ファンヒーターに使われる点火プラグはほぼ100%同社製のもの。石油ファンヒーターは年間400万台の市場で日本国内の普及率は60%程度。
- ・この分野での競争優位の源泉
- ①コスト、品質、納期における競争力。
- ②会社の理念。会長は時間にきわめて厳しい。瀬戸物の生産は職人が仕事に着手する前にすべてを事前に整っておく必要がある。課長以上は7時に出勤して体操を終えて8時頃には仕事に取りかかる。付加価値を生み出す正味時間が長いのである。しかし、規律が厳しすぎるわりには社員の定着度は高い。これは会長の人徳ないし求心力の強さを語るもの。会長は時間厳守にうるさく、工場を巡回しながらスリッパが乱れていたりすると、その場で怒鳴りつけるタイプ。社員旅行の行き先をみれば、会社の収益状況が分かるほど利益の分配にも配慮してきた。
- ③事業の基本原則として小ロット、多品種、多顧客を目指す。大企業の専属下請になってしまうのは大変危険なこと。代替技術などが発明されたりするとその場で存在意義がなくなってしまう。オイルショックのあたりからこうした点をきちんと認識するようになったという。
- ・成田グループは9社1組合。ほとんどが燃焼関係の仕事。このように系列会社が増えてきたのは事前計画や何らかの戦略によるものではない。取引先企業や関連企業からの依頼により、危機的状況にある会社の立て直しをしてきた結果、今のような体制になっただけ。
- ・この企業は完全な同族会社。しかし、直接経営に携わっている親族は少ない。
- ・185名の従業員のなかで大卒が50名、技術要員が20名という構成。賃金コスト的の面で大変厳しい。技術部は主に世界中から取り寄せたさまざまな材料を分析して、それを製品化する研究開発を行っているが、まだ目に見える技術成果が現れていない。しかし、こうした努力をやらないと世界競争には勝てない。以前には注文をもらった後で作り方を工夫したが、もはや許される物ではない。
- ・社是は「顧客第一」、社訓は「自分に恥じない仕事をしましょう」。20年ほど前に会長が作成したもので、朝礼時唱和することもあるが管理職までには浸透している。現在のスローガンは「変わる」(Let's Change)。これは3年ごとに変わる。各部署はこれに合わせて経営計画書を作成。
- ・現社長は成田一成氏は37才。社長になったのが1986年頃で会長に比べるとカリスマ性はあまりない。
- ・その他スローガンとして、「よい会社、一歩入れば分かります」など、会長薫陶によるであろうものが多数存在。
- ・今まで安定的に成長してきたという感じ。部品企業として顧客のほとんどが評判の高い大企業。それなりの経営努力をしないと長期安定的な関係維持は難しくなる。70年代前半土地投機に手を出したことがあるが、それ以降は瀬戸物一本筋でやってきた。瀬戸市にも本業を離れ不動産投機に走ったり、人海戦術的な戦略を採った企業は、ほとんど潰れてしまった。
- ・瀬戸市は瀬戸物の産地として新しい企業が次々と誕生している。

<会社文化調査 11> 天野製薬株式会社

1. 訪問日時：1998年7月24日
2. 話し手：管理本部 管理部長 長谷川 勝之
3. 住所：〒460-8630 名古屋市中区錦1丁目2番7号
Tel:052-211-3034、 Fax:052-211-3038
4. 聞き手：曹斗燮（文責）、高木裕宜、杉山悦子、何平虹。

・長谷川氏は名大経済学部出身。同社には名大農学部出身が多い。

<沿革>

- ・創業：1899年。設立：1948年。
- ・1894年アドレナリンの発見者として有名な高峰譲吉が、カビを使った酵素剤「タカジアスターゼ」を発見。1899年天野圓之助（1代目）が配置売薬業を開始。定期的に巡回しながら不足しているものを補充。その後製薬販売へ移行。圓之助の長男天野源一（2代目）が天野製薬を創立。酵素との関わり。3代目（源博）の時代に高度成長。一時期90%のシェアを取ったことも。4代目（源之）は医薬品の売上が低下していた91年頃社長になり、食品工業と国際化をリード。

・主要生產品目：1位は医薬用酵素（日本国内90%）、2位は食品工業用酵素、3位は試薬用酵素。医薬用酵素には消化酵素と消炎酵素の二種類（同社は前者の分野で90%シェア、後者では武田薬品が1位で同社は2位）。食品工業用酵素はブドウ糖の分解に使用。大量生産。洗剤の中のタンパク質分解。試薬用酵素は血糖値やコレステロールを検査するに使用。キロ当たり何千万円もする。昔はこの調査に複雑な機械を利用したが、現在は酵素を利用して簡単にやってしまう。

*酵素はカビ、細菌、動植物から取る。

・同社は原料を医薬品企業に供給しているという点で生産財企業。一般の顧客の目に触れることはあまりない。

・輸出比率は30%程度。主要輸出先はアメリカ（圧倒的）、ヨーロッパ（イギリス）。アジアの場合は韓国（東亜製薬）、台湾。中国はまだ需要が大きくなく、現在は原料の安定供給先としての意味が強い。小麦の殻や黄粉はカビの餌になるが、高い純度が要求される。また殻は肥料として使われるので環境にも優しい。東南アジアはこれから大きな需要が見込まれる。

・売上高は110億円。利益率は13%~14%として高いが、低下する傾向。医薬品分野の利益率は低下し、食品工業の分野は伸びている。

<企業理念>

私たちは、「自然を見つめた生命科学 酵素の天野製薬」を合言葉に、社会から愛され、人々のしあわせと美しい生活を支える企業を目指します」

・企業理念は4代目が作成。社内で議論をして作成。ロゴマークは専門家に依頼して作ってもらった。横文字が入ったのは直接的には国際化とは関係ない。彼は会社の理念を非常に強調。国際化には不可欠。当初は浸透のためのさまざまな努力を傾注したが、最近は形式的に流れてしまうことを心配して、神経を使う。

・同社は研究開発型企业、ニッチに焦点を絞った企業、他社にできない製品をつくる企業を目指す。川下には進出しない。研究開発に集中。一時期最終製品を手掛けたこともあるが、中止した。

・会社文化は開発志向。売上の13%は常時研究開発に投資。一般従業員の採用を控えることはあっても、研究開発関係の人材は毎年3名~4名はとる。従業員378名の中で研究開発に従事する人員は100名ほど。かつて筑波に研究所を設けていたが閉鎖。その代わり、岐阜県にVR (Virtual Reality) Techno Japanを設立。1999年11月に開所予定。西春工場にも中央研究所がある。今までは筑波研究所で基礎研究、開発研究は西春工場となっていたが、今後はすべての研究開発機能は岐阜研究所に集約。西春工場は生産に特化。

・会社の業態は協和発酵に近い。但し、プラントの大きさの面では太刀打ちできない。製薬はやらない。新薬の開発には4年~5年かかるし、製薬会社と連携して製薬分野に進出する道は模索している。

・従業員持株制度：非上場企業としては珍しい。株式の12%は従業員が所有。配当ももらうし、株主

としての自覚も生まれるのでとてもよい制度であると評価。

- ・給料制度は多少能力給の要素が加味。ボーナスに反映。アメリカ研究所の場合は契約制によるプロジェクト方式で運営。大学との連携を強化すれば、会社内部でやるよりは、日米の良さをフルに活用できるというメリットがある。名大にも技術移転委員会ができて、研究成果の市場化を図ろうとしているが、市場ニーズは開発研究を引っ張る大きな刺激。

- ・組織改革

1998年4月より5本部制から研究開発本部を廃止して4本部制（生産本部、品質保証本部、マーケティング本部、管理本部）に。研究開発本部と営業本部を合体してマーケティング本部に。この再編成は研究開発においてニーズを重視していく姿勢を明確にしたもの。過去の実績から新しいアイデアは営業部門の顧客ニーズから生まれる場合が多かったため。

- ・研究開発部門は裁量労働。50名。フレックスタイム制を採用。出勤簿がない。

- ・家族主義的な会社

しかし問題は業績の長期下降傾向。現在売上高の半分を占める医薬品関係は競争が激しく、長期的には業績低下が起こるのは必至。しかし、食品関係は明るい展望。従って、この分野で極力ニッチを追求していく戦略が必要。家族主義的な経営は限界がある。業績に見合う報酬、まさに転換期に差し掛かっている。

- ・社員旅行は10年前に廃止。社内の付き合い組織はない。但し、現社長がその必要性を新たに認識しつつあるので、これからは会社単位ではなく、各単位組織の中に親睦会のような組織を作っていきたい。

- ・系列会社もある。カメラや化粧品、薬などの販売。現金収入が得られるという側面はあるが、グループ企業同士の交流は一切ない。

- ・成長の秘訣

多分当分の間参入はないだろう。大きな初期投資、狭い市場規模、豊富な品揃え、参入は難しい。医薬品関係分野への思い切った先行投資（医薬品の生産にはGMP:Good Manufacturing Practiceという厚生省の基準があるが、同社はこれに早くから対応）が圧倒的な市場シェアにつながり現在の成長を支えている。しかし、高い市場シェアが足枷になり、守りの姿勢に入ったのではないかと。

- ・海外には販売会社が2社あるのみ。アメリカ2名、イギリス2名の日本人が駐在。いずれは現地人化が必要であると考えているが、営業活動には専門知識が必要なので、歴史が浅いこともあってまだこれに対応できる現地人は育てられていない。

- ・中部圏には医薬品関係の会社が少ない。アラックシンやノーシン程度。