

【研究ノート】

企業の持続的発展能力に 関する事例研究 2

— 2社のヒアリング調査を中心に—

Case studies on corporate capabilities for sustainability

間嶋 崇・小沢 一郎
笠原伸一郎・加藤 茂夫

Takashi Majima, Ichiro Ozawa, Shinichiro Kasahara, Shigeo Kato

専修大学経営学部

School of Business administration, Senshu University

■キーワード

持続的発展能力, 戦略転換, 危機からの組織学習

■論文要旨

本稿の目的は、50年を越えて企業が持続的に発展するための源泉（持続的発展能力）を探ることにある。本稿では、我々の調査の一端である昨年実施した2社のヒアリングを頼りにしながら、その持続的発展能力を議論する。とりわけ、我々は、その能力として、試行錯誤しながらの大胆な戦略転換とそれを支える（現実のものとする）組織の学習能力（開発力や改善力）の重要性を強調したい。

■Key Words

corporate capabilities for sustainability, strategic change, organizational learning

■Abstract

We intend the search of corporate capabilities for sustainability. In this paper, We discuss resources of corporate sustainability through two corporation's interview. Our research especially focuses on the abilities of strategic change and organizational learning. We think these two abilities are very important to overcome critical conditions and sustain corporations.

1 はじめに

本稿は、一昨年より続く3年間の研究プロジェクト「企業の持続的発展能力の探求」の一端（2年目の成果の一部）である。初年度は、コリンズ＝ボラス（1994）や野中ら（2010）など、企業の持続的な発展に関する先行研究を頼りに、①経営理念（社会的使命）、②経営戦略（旺盛な試行錯誤、大胆な戦略転換）、③組織（文化の共有、個の自律性）の3つに着目しながら、50年を超えて持続的に発展し続けている企業4社にヒアリングを実施した¹⁾。そこで、本稿筆者らは、持続的発展における経営者の強い思い（理念、社会的使命）とそれに基づく大胆な戦略的な指し手（戦略転換）の重要性を明らかにした。研究プロジェクトの2年目である昨年は、この①経営者による（とりわけ危機的状況における）戦略転換に加え、それを支えるであろう②組織の学習能力に主に着目し、あらたに4社のヒアリング（半構造化インタビュー）を実施した。幾多の危機を乗り越え、企業が持続的に発展するには、何が必要とされるのか。本稿では、紙幅の関係上、ヒアリングを実施した4つの企業のうちの2社を題材に考えていくことにしよう²⁾。

2 株式会社小松製作所

【会社概要】

創立：1921年5月13日

代表者：

本社所在地：東京都港区赤坂2-3-6

資本金：連結678億70百万円 単独701億200百万円（2011年3月期）

売上高：連結1兆8,431億円 単独7,425億円（2011年3月期）

従業員数：連結41,059名 単独8,210名（2011年3月31日現在）

事業内容：建設・鉱山機械、ユーティリティ（小型機械）、林業機械、産業機械の設計、開発、製造、販売、サービス

粟津工場

粟津工場所在地：石川県小松市符津町ツ23

粟津工場事業内容：中・小型建設機械（ホイールローダ、モーターグレーダなど（26台/日産））、トランスミッション（792台/月産）の設計、開発、生産など

従業員数：1,958名（2011年3月31日現在）

【インタビュー情報】

インタビュー実施日時：2011.8.9

インタビューイ：株式会社小松製作所粟津工場

総務部 部長齊藤雅美氏、山中裕恵氏

インタビュアー：加藤茂夫、笠原伸一郎、小沢一郎、間嶋崇（専修大学経営学部）

2-1 小松製作所ならびに粟津工場の沿革

株式会社小松製作所は、そもそも遊泉寺銅山（経営は、竹内鉱業株式会社（創業者：竹内明太郎氏））の鉱山用機械の修理工場としてスタートし、1921年に独立した会社である。石川県小松市に居を構えたその小松製作所が、農耕用トラクターを増産するために1938年に新設したのが今回訪問した粟津工場である。小松製作所は、1930年代、国産初の農耕用トラクターを開発（1931年）し、その後、軍の要請に基づき、トラクターの技術を活かした国産初のブルドーザーの開発・生産（1943年）を行い、戦後も国土復興の中で、堅調にその売り上げを伸ばしていた。

しかし、1960年代に入ると、日本の建機市場の完全自由化に伴い、米ライバル企業（キャタピラ社）が日本進出を決め、小松製作所は、それへの対応を迫られることになる。粟津工場は、小松製作所の海外企業進出対策プロジェクトである「マルA（実際は、丸の中にA）対策」の一翼を担い、品質管理（QC）を導入、品質向上運動が推進されることになる。その結果、同工場では鑄造設備の増強も相俟って、ブルドーザーなどの品質が飛躍的に向上し、1963年に初の「マルA対

策車」を出荷、海外進出も果たし外資ライバル企業に対して互角以上の勝負ができるまでに至るのである。また、このときの技術や品質管理運動は、現在の小松製作所を支える技術や精神の礎となっている。なお、このときの品質・性能向上運動の成果は、1964年のデミング賞（実施賞）、1981年の日本品質管理賞受賞として対外的にも評価を得ている。粟津工場も1970年代には主力製品のブルドーザーD-50型の生産が50,000台を越え、また1980年代の円高時には鑄造から組み立てまでの一貫体制を活かし、総合的な製品原価改善を図るなど、着実に体質を高めていった。

1990年代に入ると、BXXプロジェクトと銘打たれた、ブルドーザーの改良プロジェクトが全社的に開始され、粟津工場では「人に優しい車両」、すなわち信頼性と耐久性が高くコストも安い車両の開発・生産が取り組まれた（例えば、中型ブルドーザーD65のフルモデルチェンジなど）。また、同時期（1994年）に同工場ではトランスミッションの組立工場の設置、1995年には特機事業本部の移転、生産開始も行われている。なお、この頃全社的には、M&Aを通じ、米国・欧州・中国等の海外拠点の設立・整備を進め、グローバル化を加速させている（粟津工場においても徐々に輸出比率が高まり、2000年代には輸出比率70%にまで及んでいる）。

しかし、2000年代に入り、小松製作所は、未曾有の業績不振に苦しむことになる。2001年度（2001年3月期）には、創業以来初の赤字（営業赤字：約130億円、純損失：約800億円）に直面し、上述した1960年代の市場自由化に伴う危機以来の大きな局面を迎えることになる（厳密には1985年のプラザ合意など他にも危機的状況はあったが）。そこで、当時の取締役社長坂根正弘氏は、「ダントツ」をキーワードに、他社の追随を少なくとも3年は許さない最新の技術を搭載した（IT、環境負荷低減技術、安全性に関する技術などを駆使した）機種「ダントツ商品」を軸に商品の絞り込み（選択と集中）ならびに多角化した事業の絞り込みを行い（坂根氏曰く「建機は成長

産業だからここで頑張ろう」）、また同時に希望退職を募って人件費の圧縮を試みた。また、2006年には、コマツの精神を「コマツウェイ」として明文化し、全社的な共有を図っている。これらが功を奏し、現在では、リーマンショックや東日本大震災など、さまざまな苦難の期を迎えようととも同社はそのたびに難局を乗り越え、売り上げ、利益ともに堅調に推移している。

なお、現在全社的には、さらなるグローバル化を進展、各キーテクノロジーは国内の工場に集中させ（例えば、エンジン生産は小山工場、トランスミッション生産は粟津工場といったように）、付加価値のそれほど高くない組み立ては海外拠点（消費者立地）に分散させるという生産拠点の「分散と集中」化を行っている。とりわけ、今日のグローバル化の動向においては、中国市場での取り組みについて目を瞞るものがある。また、粟津工場においては、重点活動として以下の4つを掲げて取り組んでいる。それは、①生産性30%向上活動（組立における作業員1人当たりの生産台数向上と機械加工設備の生産性向上）、②日米欧における建機排ガス規制（Tier4）対応車の量産立ち上げ、③新興国向け製品のコスト低減と商品力アップ、④チャイルド工場支援（ドイツ・中国・アメリカ・ブラジルの5工場支援：設計、開発から生産まで一貫して行う能力を持った工場をマザー工場と呼び、そうではない生産のみの工場をチャイルド工場と呼ぶ。ここでチャイルド工場支援とは、マザー工場によるチャイルド工場における品質改善、原価低減、生産性向上の支援活動のこと）の4つである。

2-2 粟津工場にみる小松製作所の「持続的発展能力」

小松製作所は、2011年に創立90年を迎え、また粟津工場も2008年に70周年を迎えている。同社は、上述のごとく幾度の危機を乗り越え、企業を維持発展させる力、すなわち「持続的発展能力」を持った企業と言えよう。ならば、同社の「持続的発展能力」の源泉とは何か？ われわれは、そ

それを以下の2つに尽きると考える。すなわち、それは、現場における「改善力」とその改善力を養成する「人材育成力」である。また、同社の「改善力」は、さらに「品質」「コスト」「安全性」の3つにさらに分けることができ、詳しくはこの3つの改善力が同社の「持続的発展能力」の源泉となっていると考えている。そして、この改善力と人材育成力は、拝見させていただいた栗津工場においても垣間みることができ、とりわけ改善力については、斉藤氏曰く「意識しないほどに、根付いている」ようだった。

2-2-1 改善力

①「品質」改善力

上述したような小松製作所を見舞った2つの危機（建機市場の自由化に伴うキャタピラ社の日本進出、2001年の赤字転落）において、同社がその危機を乗り越え、さらにはそれをバネに進化を果たしたその力の源泉は、もちろんその時の経営者たちの卓越したリーダーシップ手腕に依る部分も少なからずあったと言えよう。しかし、それにも増して、この2つの危機の乗り越えに共通してみられる1つのポイントがあったといえる。それは、現場における品質「改善力」である。最初の危機においては、QCを導入することでブルドーザーの品質を飛躍的に向上させることに成功し、その難局を乗り切った。また、2001年の危機においてもダントツ経営の根底を支えたのは、この改善力にあったといえよう。即ち、現場の品質改善力に基づく製品・サービス競争力では、利益を出している競合メーカーに決して負けておらず、それ以外の間接部門の費用削減や建機以外の赤字事業の整理統合をすれば、必ず立ち直れるという認識とその実行である。そして、その品質改善力は、栗津工場においても以下のように見ることができた。

例えば、同工場内（ホイールローダ、モーターグレーダの生産ライン。ここは、1つの主ラインで2つをつくる混合ラインである）の壁には、生産部の各グループ、各メンバー一人ひとりの「品

質宣言」が顔写真入りで掲載され、また「なぜなぜ5回繰り返し返せ。品質は工程で作り込む。現場力とは改善を継続できる力である」というスローガンが掲げられていた。また、同工場では、1人当たり月に3回の改善提案を行わせるといった取り組みもなされており、これらは、品質改善意識の社会化（当たり前ものとして身につけていく過程）の一手法（ある意味での「見える化」）であろうし、それだけ重要視している証左ともなろう。

現場の実際の取り組みとして、ポカミス無くすため、数多いボルトの締付けにおいては組立作業者がボルトを締めた際、自らホワイトマーカでチェックし、それをさらに専任のインライン検査員（女性）が再度、赤のマーカでチェックするというダブルでのチェック体制を敷いていた。

また、このような品質が問われるのは、製品そのものだけではなく、例えばアフター・サービスの質というのも非常に重要であろう。同社においてもこれは非常に重視され、例えば、GPSによる車両位置情報の確認（コムトラックス）、各車両の部品履歴の記録といった情報管理がなされ、それらはスムーズなアフター・サービスに寄与している。これについては、栗津工場で見受けられたことではないが、しかし、これも品質改善の1つでもあると言え、ダントツ経営を支える同社の大きな柱になっていると言えよう。

②「安全性」改善力

上述の品質の向上も「顧客の信頼を獲得し、それが企業の維持存続へとつながる」大事な持続的発展能力の要素であるが、同時に「安全性」という要素も企業の持続的発展能力において非常に重要な要素であろう。この「安全性」には、製品そのものの安全性（上述「品質」にも関係）ならびに製品生産時における安全性の2つが考えられるが、それらを高める取り組みをここでは「安全性」改善力と呼ぶことにしよう。この安全管理に関する取り組みも栗津工場で見ることができた。例えば、同工場では、品質同様、安全（ゼロ災）サークルごとの取り組み事例が壁（トランスミッ

ションライン)に貼り出され、取り組みの見える化(意識への定着を図る)を行っていた。

具体的には、現場での危険除去を目的とした「リスクアセスメント」を全職場のゼロ災サークルで取り組んでおり、現場作業を逐一ビデオ撮りし、問題点を見出し、その上で作業や環境の改善を行うことにより、事故の危険低減を進めている。このゼロ災サークル活動は、QCサークル活動同様、年1回工場で発表大会を設けている。壁への張り出しに関しては、上記以外にも、例えば、緊急時行動マニュアルや機械設備の無人運転時間の延長のための取り組み、PM(プロダクティヴ・メンテナンス)活動と呼ばれる設備工具のメンテナンス整備に関する取り組みなどが紹介されていた。

③「コスト」改善力

3つ目の改善力として「コスト」改善力があげられよう。同社における「コスト(製造原価)」改善にあっては、トヨタのように既存製品のコスト改善のために日々頭を悩ませ、努力を重ねているわけではなく、モデルチェンジの際に一気にコストダウンを図っている。その際、自工場内のみならず、協力会社(一次下請け)からも提案をあげてもらい、いわゆるサイマル活動(設計段階でコスト削減を織り込むために、生産技術者が設計に参加すること)を実施している。なお、同社の強さは、このコスト改善力が優れている点も(利益率を重視し)決して安易に他社の低価格戦略に乗らない点にもあるだろう(実際、日立建機が在庫処分の目的で相当台数を売り捌いた近年も、同社は過当競争に与せず、一時的なシェアの低下を敢えて受け入れている)。

また、モデルチェンジ時に一気にコストダウンを行う方法は、同社の商品特性とフィットした選択であろう。すなわち、世界各地の未開拓地等で稼働している建機に対して、コストダウン目的で部品のバリエーションを増すことは、アフター・サービスのための在庫コスト/流通コストなどを増加させることに繋がり、トータルコストの観点からは得策とは必ずしも言えないからである。こ

れは都市部を中心とする乗用車のコストダウン方法とは異なる良策と言えよう。

2-2-2 人材育成力

以上のような「改善力」に従業員一人ひとりが身につけるためには、そのための育成の仕組みも必要であろう。同社/同工場では、小松短期大学にコースを設置し、従業員の希望者に対し生産技術、ライン改善知識を学ぶ機会を与えている。また、それ以外にも、エルダー制度(定年2~3年延長制度)を採用し、定年を迎えた熟練従業員を定年以降も社内に残すなどしている(「エルダー制度を用いて体系だった育成活動をしている訳ではない」というお話であったがおそらく「正統的周辺参加」のような効果はあるだろう)。また、工場の一角には、「技能道場」なるガラス張りの一室があり、そこで技能を磨けるようになっている(ちなみに、7月のスローガンは、「教育は忙しい時にやれ」であった)さらに、プラスワン活動と称し、従業員の資格取得すなわちさらなるスキルアップの促しも行っているようである。また、「方針管理が徹底している」とのことで、その方針管理によって上述の重点項目などが徹底しているというのも、上述の「改善力」を高めるひとつの原因となっているだろう。

以上のような「人材育成の重要性」は、創業者竹内明太郎氏が「品質第一」「技術革新」などとともに創業の精神として創業当初から明言されている。同社、同工場では、「人材育成」にせよ「品質改善力」にせよ、この創業の精神がコマツウェイの策定や年2回の経営陣による経営方針の説明会などの取り組みもさることながら、何かそれを越えて根付いている感があるように思う。

2-2-3 その他の要素

それ以外にもたゆまぬ技術革新(最近ではハイブリッド車の開発など)や新車、中古、レンタルの3事業の連携力なども、同社の強さないし持続力の要素と考えられよう。

2-3 小括

以上のように、小松製作所にあつては、本業の建機事業がさらなる成長のポテンシャルがあるとの経営判断から、業態変容をせずに本業を重視し(1980年代の多角化など多少の変化はみられるが、その拡散を本業に集中し直して)、そこからあまりぶれることなく、とりわけ3つの「改善力」によって事業「内」変容を繰り返すことで、度重なる危機を乗り越え、90年の長きにわたり維持存続=持続し続けられているのではないかと考えられる。

また、今後に関して付け加えるならば、中国の急速な追い上げ(例えば、三一重機はチリ鉱山救出劇や福島原発などで国際的な知名度を上げるなどしており、知名度、技術力ともに完全には無視できない存在となりつつある)に対してどう対抗していくかがコマツの将来的な持続力の鍵を握っているのではないかと考えられよう。

3 | 金沢製粉株式会社

【会社概要】

創立：1932年

代表者：寺田 匡

本社所在地：石川県金沢市米泉7丁目54番地

資本金：6000万円(2011年11月)、売上高：16億7000万円(2011年2月)

従業員数：35名(2011年1月現在)、事業内容：小麦粉の製造、企画、販売

【インタビュー情報】

インタビュー実施日時：2011.08.10

インタビュー：取締役社長寺田 匡

インタビュアー：加藤茂夫、笠原伸一郎、小沢一郎(専修大学経営学部)

3-1 金沢製粉株式会社の沿革

3-1-1 金沢製粉株式会社の歴史

1932年(昭和7年)に寺田健次郎氏が製粉業を創業、1945年(昭和20年)に金沢製粉株式

社として設立した。現社長の寺田匡氏は専修大学法学部を1982年に卒業後数年間は他社に就職していたが、1986年に前社長令嬢との結婚を機に入社した。

企業理念は明示化されていないが、創業者からの「どんなに八方塞がりでも天の一方は空いている」、という考えが口伝されている。これは、寺田社長が中学時代の塾講師であったクリスチャンの先生から教わったコリント人への手紙・第10章13節「あなたがたの会った試練で、世の常でないものはない。神は真実である。あなたがたを耐えられないような試練に会わせることはないばかりか、試練と同時に、それに耐えられるように、のがれる道も備えて下さるのである。」³⁾と通じるものがあると考えている。また、専修大学の「報恩奉仕」と重なる思想である、「報恩のお役立ち」という想いも重要視されている。

規模の経済が働く傾向にある製粉業界において、中小規模の製粉企業は日清製粉の大手とのすみわけを模索する構造にあるが、同社は石川県唯一の独立系製粉企業として地域密着の経営を志向し、中堅製粉企業の小回り性により成長・生き残りの経営戦略を実践している。自由化の波が押し寄せる業界にあつて2012年には創業80周年を迎えた。

3-1-2 金沢製粉を取り巻く経営環境の変遷

私たちの食生活は1945年の敗戦以降大幅に洋食化の傾向を強めてきた。特に、パン・パスタ等の主食への影響は大きい。「小麦粉食品にかかわる食生活者調査報告書」(平成23年10月財団法人製粉振興会)によると主食メニュー全体ではごはん派が70.6%でトップ、2位が食パン派で32.9%あった。朝食の主食では男性で食パンとご飯が同率の30.7%、女性で食パンが38%、ごはんが25.8%であった。1日1回以上、米・小麦メニューを食べた人の割合は米で約90%、小麦(パン類、ラーメン、パスタ、うどん、そば等)で約80%であった。メニュー摂取率が米と小麦で均衡しつつあることが分かる。小麦の国民1人当たりの消費量は平成22年度で32.7kgここ数年

増加傾向にある。

さて、製粉産業を取り巻く経営環境が大きく変化している。平成19年4月1日施行された「主要食糧の需給及び価格の安定に関する法律の一部を改正する法律」(改正食糧法)は、国際小麦「相場連動性」の仕組みであり、国家貿易体制は維持しながら、政府の国内産麦無制限買入れが廃止され、民間流通を基本として制度改革がなされ、製粉産業に関わる関連機関に大きな影響を与えることとなった。毎年4月と10月に価格改定がなされるが2011年10月期で10期目の改正となる。

製粉産業を取り巻く経営環境は、WTOの行方、TPPへの参加問題、人口の伸び悩みと需要の低迷、小麦粉調製品等のいわゆる小麦関連製品の輸入増加、2次加工会社の海外生産、平成14年度に専増産ふすま制度の終焉に伴う変革等の情勢を踏まえて、また、グローバル化、規制緩和という大きな時代の流れの中で製粉産業に位置している大・中小製粉企業は大きな試練に立たされていると言えよう。このような厳しい経営環境をピンチと見るかチャンスと把握するかはまさに経営者の意識にかかっていると見えよう。

製粉企業を取り巻く経営環境が激変する中で、1997年3月に「麦問題研究会」が、米価審議会の麦管理の在り方について検討する必要があるとの答申を受けて農林水産省内に設置された。生産者、実需者、学識経験者等からなる委員会である。同年12月に「新たな麦政策の在り方について」の最終報告がなされた。それは、今までの政府の管理下にある護送船団方式から「市場原理を踏まえた麦の生産・加工・流通の変革が図られるよう、今後の検討に期待する」というものであった。まさに今日の法改正に結びつく基本方針が決定されたのである。新たな麦政策大綱が1998年5月29日に農林水産省において省議決定された。見直しのポイントは、民間流通への移行を契機に生産者(農家)、実需者(製粉業者等)及び政府が新たな麦政策の方向に即したコスト削減等の総合的な努力を行うことであるとしている。

今回の大幅な制度改革はこの提言を踏まえ、「今後の麦政策のあり方」(食料・農業・農村政策審議会、平成17年11月)に反映され、平成18年6月21日交付された冒頭の改正食糧法となった。

特に、生産者と実需者とのミスマッチ(品質・価格)をどのように解消するかである。そのためには、生産者の創意工夫・努力をすれば報われるようなシステム作りが必要となる。品目横断的政策の導入によって生産者が実需者のシーズやニーズをダイレクトに把握でき、それを麦の生産に生かせる体制が必要となる。そのためにも民間流通への移行を推し進めると同時に研究開発の充実・強化、生産対策の充実・強化等が必要となろう。

また、今回の法改正では国家貿易の枠内で民間が主体的に輸入銘柄、輸入港、輸入時期等が選定できる、新たな食糧用輸入麦の売買同時契約方式(Simultaneous Buy and Sell, 略称SBS)の導入により、製粉企業に対しての選択の余地が拡大した。輸入区分Ⅱ(コンテナ輸入枠)は入札最小量が輸入区分Ⅰ(本船輸入枠)の1000トンに対して100トンと小さく、中小製粉企業でも共同で入札がしやすくなった。

3-1-3 製粉企業の抱えている基本的課題

今日の製粉企業の抱えている基本的課題は全粉連(全日本製粉協同組合連合会—昭和58年設立、平成15年解散)の20年近くの間何等変わりが無い。以下のような課題が常に存在していた。

- ①小麦粉需要の低迷による売上高の伸び悩み
- ②競争激化による粉価の低下
- ③原料である小麦価格の高水準
- ④小麦粉調整品等の二次加工製品の輸入増加
- ⑤食品に対する消費者ニーズの多様化
- ⑥ふすま価格の低迷

①小麦粉需要の停滞については、平成17年に実施した国勢調査によると総人口が減少し、人口の伸び悩み、高齢化社会の到来、また1人当たりの小麦粉消費量がここ20年間31~33キロ前後で推移していることと重ね合わせてみると国内需要

の低迷は必然のことと言わざるを得ない。

②競争激化による粉価の低迷、③原料である小麦価格の高水準の常態化は、地球の人口と大いに相関する問題である。その人口は先進国では減少傾向にあるが発展途上国では爆発的に増大しており、2011年70億人を突破した。食料需給バランスが崩れ、原料高の大きな要因となっている。また、それは早魃等の天候問題にも左右される。例えば、原料が5%上がっても末端の製品価格に転嫁できないという課題が存在する。原料が上がって、末端価格が競争激化で上げられない。限界利益の値幅が少ない製粉業者の経営を圧迫する悪循環に陥っている。

製粉業を営んでいる多くの企業はそれを解消するために小麦粉の2次加工分野への進出を果たし、製粉事業の依存率を低下させ、小麦粉関連他分野への進出でリスクヘッジし、成長しようとの経営姿勢が読み取れる。また、国際相場から約2倍ほどかけ離れていた原料価格（内外価格差）による小麦粉生産は国際競争力を失い、かつ、2次加工会社への価格交渉力を失っていた。製粉企業が目指すべき内外価格差は1.2から1.3倍であるとの要求が存在する。

④小麦粉調整品等の2次加工製品の輸入増加は、国内市場を圧迫している。この業界だけに特有の現象ではない。家電産業やIT産業等枚挙にいとまがない。小麦粉調整品等の2次加工製品も同様なことが生じている。海外のこのような製品がどんどん入ってくる。市場を圧迫している。2次加工製品の輸入が増えてきている。特に製粉の場合、韓国からの輸入が多い。韓国には工場が11ぐらいしかない。輸入原料を海外から国際相場で仕入れて大きな工場で製粉し、国内需要より供給力がオーバーするので、畢竟輸出してしまう構造になっている。

⑥ふすま価格の低迷は、コスト上2割をコストに反映させるか、させないか、によって経営方針が大きく変わってくる。経営基盤を磐石にするためにはある程度のコストは見込むことが必要となる。それによって収益を得るといふ経営姿勢か

らの脱却を目差すべきとの提言をしたことがある。それもふすま価格や用途の動向を見ながら決定することが肝要であろう。

以上、製粉産業を取り巻く経営環境の変化によって影響を受ける製粉企業の抱えている基本的課題について触れた。

このような状況下で小麦粉2次加工食品会社の中小製粉業者に対する要望事項として1999年の全粉連の調査によると、「ユーザーの要望にあったものを提供してほしい」が45.5%、その他にも「売れ筋商品等に関する情報提供」(42.8%)、「企画・提案力の向上」(32.6%)、「中小にしかできないサービスの提供」(23.9%)、「国内産小麦を用いた製品の提供」(23.0%)というのが、2次加工食品会社が中小製粉業者に対する要望である。顧客ニーズにどのように対応するかが中小製粉企業のみならず大手企業に課された課題であり、企業成長の要諦である。

いままでの内外麦コストプール方式等による麦管理政策は残念なことに多くのメリットもあったが同時にデメリットも顕在化していた。多くの調査が示唆していることは製粉企業が小麦の価格を国際競争力が保持できる範囲まで下げてほしい、小麦粉の価格が適正になってもらいたいと期待していたことであった。国家管理の中で育まれた「他力依存体質」「ぬるま湯体質」「過去の栄光をもう一度の期待願望症候群」の業界体質が残存していることと結びつき、いかにその志向から脱却し、新しい製粉業界としての体質改善すなわち業界文化を構築するかがこれからの近代化していく上での目指すべきポリシーとなろう。その観点から言うならば正に今日の制度改革は啐啄同時という環境が生み出され、国家管理の中で醸成されたパラダイムを根本から転換する絶好の機会であり、従前より望まれていた経営環境を小麦粉製造業者は手中に収めたことになるといえよう。

3-2 金沢製粉の「開発魂」と「持続的発展能力」

3-2-1 「頭脳粉」「頭脳パン」の開発と連携

金沢製粉は、1932年創立で2011年に創立80年を迎える石川県唯一の製粉企業である。金沢製粉というと全国に名を轟かせた製品として「頭脳パン」の原材料である小麦粉（「頭脳粉」）を製造販売している国内唯一のメーカーとして大変有名である。また1970年から続くロングヒット商品、強力小麦粉「ローランド」は、業務用製パン小麦粉として全国の有名ホテル、レストランで使用されている。

昭和30年代、会社は赤字経営からの脱却を目指していた。そんな中で1960年頃「頭がよくなる本」を著した慶應義塾大学の故・林謙教授の指摘の中に「ビタミンB₁は頭の働きを良くし、ビタミンB₁が多いパンは頭がよくなる」との指摘があった。本はベストセラーになり世間の注目の的となった。当時20代の穴田政勝（金沢製粉元会長）はちょうどビタミンBの含有量の多い小麦粉に開発に注力していた。28歳の穴田は工場長に抜擢された。その後2年間の努力が実り、ビタミンB₁の含有量が小麦粉100グラム中0.17ミリグラム以上となり、通常の含有量である0.1ミリグラムを大幅に上回る小麦粉の開発に成功するのである。穴田は「金沢製粉は小さい会社。大企業では考えられんような好き勝手にできたから、開発もうまくいったんや」と述懐している。

先述したように全粉連の調査によると、「ユーザーの要望にあったものを提供してほしい」との小麦粉を加工する業者からのアンケート調査にあるように高校生と中学生を調査した結果「おいしい」と「甘い」を融合するというパンの開発を目指しこととなる。1960年7月製パン業者と製粉会社で開発しついに完成する。「頭脳パン」のネーミングの良さと団塊世代の高校受験と相まって爆発的に売れていく。その後ブームは去り「頭脳粉」を製造しているのは10社から金沢製粉ただ1社となる。全国でも「頭脳パン」を製造販売しているベーカリーも少なくなっていた。「頭脳粉」「頭脳パン」に金沢製粉がこだわったのは登録商

標を守っていくためであった。おそらく、2年にわたる開発時の苦労と経営危機からの脱却がその製品に魂を吹き込んだのではないかと考えられる。

1991年思わぬことから「頭脳パン」のブームが再来する。「東大生は何を食べているか」のテレビ番組で「頭脳パン」が注目されることとなる。第2次ブームの到来である。30年ぶりの大ヒットとなる。そこには大手パンメーカーである伊藤製パンが「頭脳パン」の製造販売を仕掛け、関東地方を中心に大ブームが起こった。それから2006年フジパンが製造に乗り出したまたブームとなり、今では毎年、受験期によく売れる定番となりつつある。

「頭脳粉」「頭脳パン」の開発は金沢製粉1社の独占ではなく10社ほどの小麦粉製造業と共に連携し、また、「頭脳パン」も多くの加工業者と共に連携し生まれたものであった。このように「縁」を大切にしながら経営をしてきたし、これからもその理念で経営していきたいと現在のトップである寺田匡はいう。

3-2-2 「波動小麦粉」の開発

地方製粉企業の特徴の一つは地域に密着した経営を志向することで成長・発展を目指し、「持続的発展能力」を蓄える経営スタイルであるといえよう。また、新製品の開発を常に志し、イノベーションを起こすベンチャースピリットが大切である。小麦粉の差別化は難しいなか金沢製粉は「波動小麦粉」の開発に成功し、徐々にその拡大に注力している。

「波動小麦粉」は従来小麦粉に付加価値をつける狙いから開発された。例えば、水がおいしくなる様々な取り組みや装置のように、エネルギーの磁場のようなものを製粉工場に作って小麦粉をチャージすることによって最終製品の例えばパンを柔らかく、おいしくするという。平成10年に特許を申請し、平成17年に特許がおりる。設備投資に多額の費用を要したという。ある程度2次加工会社にも評価されているが価格面での折り合いがつかないのが現状だ。

採用されたケースの1つは名古屋の喫茶店でモーニングセットに出すパンである。パンを焼き上げから2日間後の朝にモーニングとして提供するのが普通であり、パンの風味も無くなり硬くなってしまふ。そこで波動粉で作ったパンを最もクレームの多い喫茶店に出すこととした。その後はほとんど文句が言われなくなったという。当然普通の小麦よりも価格にオンしての話である。寺田社長は業界紙にも発表したがあまり関係者が見てくれないことがっかりとの感想を述べている。今まで、「製粉という仕事は縁の下の力持ち、見えないところでお客さまを支えたい」との思いがあってホームページを作ってこなかったが、今後はホームページなどの活用も必要かも知れないとしている。

3-3 今後の展開

今後の展開としては新製品開発、地域密着、他社とのネットワークやアライアンスを進展する必要があることは言を俟たない。川上である小麦生産者や川下の加工業者、同業者、末端の消費者に至るサプライチェーンの鎖を強固なものとする必要があるだろう。大消費地から離れている金沢という不利な立地ではあるが、中京地区へのトラック輸送は金沢発の空き便を利用するなど、逆転の発想で対処する経営の柔軟性が生きている。

寺田社長は異業種から小麦粉製造業に入ってきた方である。UCCに勤めていたころはその製品が末端でどのように使用されているかが分からなければ商売ができなかったという。しかし、製粉業界に入ってみると全くその点に関して情報をつかんでいないことに愕然としたという。このような経験から現在は営業のパワーの多くを末端の情

報を収集することの大事さを教育しているという。

地方製粉業の生き残りの1つの事例は川上との連携である。石川県では小麦の生産をしていなかったが小松農協が昨年20トン、今年40トンの小麦の生産をし、小松うどんの統一ブランド普及に尽力しており、その小麦粉の生産を金沢製粉が担っているという。地域に根差した製粉業者の使命として川上との垂直統合を推進している。2次加工までドメインを拡大することは難しいが、先述の波動粉の例に見るように多面的アドバイスを生産している人と協力しネットワークを創るということは今後ますます重要視されてくるであろう。

4 | むすびにかえて

以上のように、2社共に、経営者の強い理念・ビジョン（コマツ創業者竹内氏「品質第一」、前社長坂根氏「ダントツ」、金沢製粉創業者寺田健次郎氏「天の一方は空いている」現社長寺田匡氏「縁の重視」など）に基づき、それぞれの危機を「改善力」「開発力」「縁」といった組織的な学習力や連携力を礎とした戦略転換を行うことで乗り越えている。また、この組織的学習力（今までの強みに磨きをかけながら、新境地を切り拓いていく力）や連携力（新境地を切り拓く上で他社と協力をしていく力）は、まさにティースらやヘルファットらなどのいう「ダイナミックケイパビリティ」論に繋がるものであろう⁴⁾。

しかし、我々の研究はまだ道半ばであり、結論を出すには拙速というものであろう。さらなるヒアリング調査を重ねながら、以上の思考をさらに磨き上げる検討をしていきたい。

●謝辞

本研究は、2010年度専修大学経営研究所大型研究助成（研究課題名：「経営管理論のフロンティア：その展開、現状及び展望」）の助成を受けたものである。

また、本ヒアリング調査においては、株式会社小松製作所粟津工場総務部部长斉藤雅美氏、山中裕恵氏、金沢製粉株式会社取締役社長寺田匡氏には大変お世話になった。ご

多用の中、本ヒアリング調査をご快諾いただき、貴重なお話をお聞かせくださった皆様にこの場を借り、厚く御礼申し上げます。

●引用注

- 1) 拙稿（2011）「企業の持続的発展能力に関する事例研究—4社のヒアリング調査を中心に—」『専修マネジ

メントジャーナル』1-1/2 創刊号。

- 2) 後の2社に関する検討は、次号以降で報告を行う予定である。
- 3) 日本聖書協会(1954)『口語 新約聖書』。
- 4) Helfat, C, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. Teece, S. Winter (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Wiley-Blackwell., Teece, D (2009), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford University Press.

●参考文献

- Collins, J & J. Porras (1994), *Built to Last*, Harper Business.
山崎洋一訳 (1995)『ビジョナリーカンパニー』日経BP社。
朝日新聞 2007年5月12日夕刊。
加藤茂夫(2007)「中小製粉企業の新たな経営戦略」財団法人製粉振興会, No. 485, No. 487。
株式会社小松製作所粟津工場プロフィール資料。

株式会社小松製作所ホームページ <http://www.komatsu.co.jp/>

- 財団法人製粉振興会(2011)『小麦食品にかかわる食生活者調査報告書(要約)』。
坂根正弘(2009)『限りないダントツ経営への挑戦:強みを磨き弱みを改革[増補版]』日科技連出版社。
坂根正弘(2011)『ダントツ経営:コマツが目指す「日本国籍グローバル企業」』日本経済新聞出版社。
拙稿(2011)「企業の持続的発展能力に関する事例研究—4社のヒアリング調査を中心に—」『専修マネジメントジャーナル』1-1/2 創刊号。
『日経ビジネス』2010年12月13日号, 2011年6月13日号。
野中郁次郎監修, リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所著(2010)『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社。
ふるさとからの挑戦第24話「頭が良くなるパン(1)から(5)北國新聞 2009年4月27日から5月1日。