

【研究ノート】

スズキの発展

A Study on the Development of Suzuki Motor Ltd.

齋藤 憲

Satoshi Saito

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

企業家, 自動車工業, 織物工業, 婿養子, インド

■要約

本研究は、スズキの発展過程を分析する。スズキの歴史は1909年鈴木式織機製作所を創立した時に始まり、第二次大戦後の54年鈴木自動車工業と改称されて、次第にオートバイ、さらに軽四輪自動車メーカーに転換していった。80年代にはインドやハンガリーといった発展途上国へ進出して、成功した。スズキの経営の特徴は婿養子による経営で、二代、三代は初代の娘婿、四代は二代の娘婿であった。優れた人材を婿養子として事業を承継し、現在3兆円を超える大会社へと成長した。

■Key Words

entrepreneur, automobile industry, textile industry,
son-in-law adopted into a family, India

■Abstract

This study shows the development of Suzuki Motor Limited. History of Suzuki started from a textile manufacturer in 1909 and changed a corporation producing motorcycles and light motorcars in 1954 and succeeded in finding its way into developing countries such as India and Hungary aiming motorcars-produce in 1980's. The founder and his sons-in-law adopted into Suzuki families have been managing their company for 108 years, and it has become a big company.

受付日 2017年5月19日

受理日 2017年6月27日

Received 19 May 2017

Accepted 27 June 2017

1 | はじめに

本稿の目的は、インドで成長の著しいスズキの発展過程を跡づけることである。

インドの経営研究は、東南アジアのそれと比べると遅れている。最近の経済成長率は5%を超えており、人件費が高騰して減速感のある中国とは対照的である。他方で「インドでは、栄養不良の子供の割合が非常に高く、しっかりとした保健医療の仕組みがなく、学校教育は欠陥だらけであり、さらには、半数の世帯にはトイレがない（そのため、インド人の半分は日常的に屋外で排便しなければならない）というのに、インドが経済的な超大国になることを夢見る人たちがいる。」（アマルティア・セン、ジャン・ドレーズ、2015）と告発する文章もある。経済成長は即生活水準の上昇と考える日本人には、不可解な国でもある。高度成長期の日本では、国民の可処分所得の上昇が消費を拡大して、さらなる成長に結びつけていたからである。

国際経営に不可分な存在となりつつあるインドの経営研究を、専修大学経営研究所も進捗させるべきだと考えた。とすれば、どのような切り口で接近すべきなのだろうか。そこで考えたのは、研究対象にスズキの子会社、マルチスズキを選んで、そこからインドへ接近する方法である。スズキはインドで成功した最初の日本企業であり、その成功を手がかりにしたいと考えた。その第一歩として、スズキの歴史的発展過程を跡づけ、インドへ進出し、成功した理由を明らかにしなければならない。なぜスズキは、他の自動車会社が二の足を踏んだインドへ進出したのか。なぜ同業他社は大きな成功を得られていないのに、スズキは成功したのか。それを理解するためには、スズキという会社を知らなければならない。そのためにこの研究ノートは、書かれた。

織機会社としてスタートしたスズキの歴史は古く、鈴木式織機株式会社が誕生したのは1920

（大正9）年であり、創業者鈴木道雄がおのれの発明を具体化すべく鈴木式織機製作所を創立した1909（明治42）まで遡れば、2017年までに108年の歴史がある。

108年間の鈴木家の歴代の当主は、鈴木道雄、鈴木俊三、鈴木實治郎、鈴木修の4人だけである。それだけではない。二代俊三は道雄の長女の娘婿、三代實治郎は同じく道雄の三女の娘婿、四代修は俊三の長女の娘婿であるという興味深い歴史がある¹⁾。江戸時代から大店で行われてきた継承法だそうで、血縁よりも店の継続を重視した制度だそうである。しかし年間売上高が3兆円を超え、多数の株主を持つ現代の株式会社には、こうした伝統的な継承法が生き残っているのだろうか。この点について、トヨタとの提携から考えてみよう。

2016年10月、スズキはトヨタと業務提携を発表した。『日本経済新聞』は提携について次のように報じている。

鈴木会長は「国内やインドといった得意の市場でも、伝統的な良品廉価の車作りだけでは独立企業として行き詰まる」と激しい技術開発競争にさらされたスズキの状況を説明。その上で、トヨタの豊田章一郎名誉会長に提携を打診し、内諾を得たと明らかにした。豊田社長は「1社が個別で技術開発するには限界がある。同じ志を持つ仲間作りが重要だ」として、交渉入りに応じたと説明した。両社の関係が今後、資本提携に発展する可能性については、「これからの議論だ」（鈴木会長）、「ゆっくり考える」（豊田社長）と述べた。ただしトヨタは、将来の競争を左右する技術の標準化が欧米メーカーを中心に進んでいることに危機感を募らせていた。提携先を増やし自動車の制御ソフトや通信規格の策定で主導権を握る考えだ。スズキは国内の軽自動車やインド事業で競争力を発揮する一方、ハイブリッド車（HV）などの環境技術や人工知能（AI）を活用した自動運転などの先進分野で出遅れている（『日本経済新聞』2016年10月13日）。

翌日の日本経済新聞の社説では

トヨタ自動車とスズキが環境や安全、自動運転など次世代技術の開発を中心に提携する。具体的な中身はこれから詰めるが、世界最大手で日米など先進国市場に強いトヨタと、小さい車づくりや巨大な潜在需要が見込まれるインド市場に強いスズキの組み合わせは迫力がある。両社の協業が日本の自動車産業の競争力向上に資することを期待したい（『日本経済新聞』2016年10月14日）。

と書かれている。今日の自動車産業が抱えている諸問題やスズキ、トヨタ双方のメリットなどが指摘されているが、注目に値するのは、提携への動きが、トヨタの豊田章一郎名誉会長に提携を打診し、内諾を得たと書かれている点である。一般の提携交渉であるならば、両社の重役会議の了承を前提に交渉に入るが、この場合は、鈴木一族と豊田一族の交渉と考えられるからである。伝統的な承継法が生きているもおかしくない。

それとともにスズキの場合、鈴木修会長のワンマンというべき力の強さが顕著である。それは一族経営であるとか、江戸時代から継承される伝統に則っているから、ということではなくて、多数の株主を納得させる経営を実現しているからに他ならない。優れた経営者であるから一族経営も伝統的継承も維持されていると考えるべきである。

別言すれば、108年間にわたって一族経営が維持されている理由こそ問われるべきである。企業家精神が旺盛である男性を婿養子にし、今日に至っていると考えられる。

ドラッカーは『イノベーションと企業家精神—実践と原理—』の「日本語版への序文」において、イノベーションと企業家精神にかかわるケース・ストーリーの多い時代は、明治維新と、第二次大戦後の復興期であると述べ、明治時代における日本のイノベーションと企業家精神の歴史に完全に魅了されたと書いている。そして現在、日本は自身の成功体験に疑問符をつけ、改めてイノベーションと企業家精神について、再考すべきであるとしている（ピーター・ドラッカー、1985

年）。スズキの歴史と関連づければ、鈴木道雄が明治時代、俊三が戦後復興期、そして修が再考すべき現在、つまり1980年代以降となるだろう。

このように考えて、本研究ノートでは、鈴木一族の4人に焦点を絞り、スズキの発展過程を跡づけて行きたい。

2 創業者鈴木道雄

スズキの歴史は、企業家精神に富む鈴木道雄というアントレプレナー（起業家）が誕生しなければ、存在しなかった。

彼は、1887（明治20）年2月、浜名郡芳川村（現浜松市内）の農家の二男として生まれ、7～8歳になった頃から両親の手伝いで綿摘みをし、織機の音を聞きながら育ったという。器用だった道雄は、14歳の時請負師（大工の棟梁）になろうと決心し、今村幸太郎棟梁に弟子入りして、7年間修行を続けた。しかし17歳の時に日露戦争が勃発、その後の不況によって建築の仕事はほとんどなくなった。今村親方も大工から主要輸出品だった繊維業に目を転じて、足踏織機の製作をはじめた。1908（明治41）年修行を終えた道雄は、師に倣い、足踏織機製作を志した。浜名郡天神町村字新田の土地に生家からもらい受けた二階建て蚕室を移築して工場に改築、事業拠点としたという（『ウィキペディア』）。この地で製作した足踏織機は、当時普及していた手動織機に比較して10倍以上の効率だったといわれ、翌年職人を10人ほど雇って鈴木織機製作所を創立した（中日新聞東海本社報道部編1987年）。

11（明治44）年「杼箱上下器」を開発、同器を取り付けた新織機は2種類の横糸が織り込め、初めて横方向の縞模様や格子柄が織れるようになった。静岡県浜松繊維工業試験場の技術士齋藤和夫氏によると、その後杼は4つにも両側にもつくようになって、より複雑になったけれども、杼の入れ替え方式はこの時の発明が基本だそうである。

『広辞苑』によると「杼（ヒ）」とは「織機の付

属具。製織の際、緯（ヨコ）糸を通す操作に用いる。木または金属製で舟形に造ったものの両端に、金属・皮革などをかぶせ、胴部に緯管（ヨコクダ）を保持する空所がある。一側にうがった目から糸を引き出し、経（タテ）糸の中をくぐらせる。」（新村出編 2008 年）とある。

「年表 1 鈴木道雄の時代」は、鈴木道雄が 09 年鈴木式織機製作所を創立してから、繊維織機部門を独立採算制とし、61 年鈴木式織機株式会社を分社化するまでの動向で、主に『40 年史』から作成した。以下同表をもとに、その後の動きを概観しよう。

縦横縞柄の織れる新織機は遠州地区ばかりか愛知、群馬、兵庫などの織物産地へ伝わり、注文が増加した。そこで 20（大正 9）年 3 月 15 日株式

会社に改組、株主 72 人、資本金 50 万円であった。作業所を増設して職人を増やし、これまで外注だった鋳物や金物を自家製造に切り替えた。

株式会社に改組された当時の役員は、

社長：鈴木道雄

専務：次弘小三郎（県下屈指の織布業者）

常務：佐々木佐一郎（父親の実家から）

取締役：鈴木太平（実兄）

鈴木伊太郎（社員からの登用）

監査役：景山久治郎（義兄）

佐藤惣次郎（取引先の鉄工所経営者）

酒井陸太郎（同じく鉄工所経営者）

という布陣であった²⁾。役員のおおむね多くは血縁関係者および取引先で、株主も同じだと推定できる。株式会社に改組される 2 年前の遠州織物組合内メー

年表 1 鈴木道雄の時代

年	月	事項
1909	10	鈴木道雄、鈴木式織機製作所を創立
	10	2 鈴木道雄、2 挺杼織機に着目し、杼箱上下機を考案
	12	12 鈴木道雄の最初の発明「杼箱上下機」、実用新案として登録
	13	2 鈴木道雄の第 2 の発明「経糸送出調節装置」が特許を得る
	20	3 資本金 50 万円の鈴木式織機(株)へと改組。鈴木道雄社長就任
	29	— サロン織機（4 挺杼織機カード節約装置、特許）を完成、発展の原動力となる
	30	— サロン織機を東南アジアへ輸出、毛織機の製作開始
	32	サロンに対する外需増大、サロン織機に転換する機業家が多く、繁忙を極める。
	33	— この年以降東南アジア諸国に多数の織機を輸出
	34	5 織布部門を新設し、工場建設
	36	6 (銜)山下鉄工所を買収、染色、漂白、整理仕上げ諸機械の製造業を開始
		8 この頃から鈴木三郎を主任として自動車の研究を始める
	37	11 軍需品の生産を開始
		〃 オートバイエンジンの試作に成功
	38	2 織機生産資材は輸出向けのみ統制され、主力生産は軍需品となる
	39	4 750 cc、13 馬力の自動車数台の試作に成功
	41	3 蘭印、タイ、インド等に大量の織機輸出
	42	— 軍需品生産が本格化し、総売上の 83% を占める
	44	12 東南海大地震、浜松本社では工場 2 棟が半壊、高塚工場では工場 3 棟が倒壊
	45	— 4、5、7 月に空襲、浜松本社、高塚工場とも大損害、多数の死傷者
	46	8 会社経理応急措置令により、特別経理会社に指定
	49	5 株式を東京、大阪、名古屋各証券取引所に上場
	52	1 小型エンジンの試作成功、「アトム号」と命名
		5 「パワーフリー号」(2 サイクル 36 cc) を発売
	53	3 「ダイヤモンドフリー号」(2 サイクル 60 cc) を発売。
	54	6 社名を鈴木自動車工業(株)に変更
	55	3 オートバイ「コレダ号」(2 サイクル 125 cc) を発売。主力製品になる。
		10 軽四輪車「スズライト」(2 サイクル 360 cc) 発売。我が国の軽自動車時代の先鞭を付ける。
	58	7 繊維機械部門を独立採算制とする→10 月繊維機械部設立
	61	4 繊維機械部を分離、鈴木式織機(株)を設立

資料) 鈴木自動車工業『40 年史』および『鈴木自工物語』より作成

カー別シェアを見ると、①豊田式織機7,286台(31.4%)、②鈴木式織機953台(4.1%)、③鈴政式織機953台(4.1%)（静岡県浜松工業試験場1919年）となっており、鈴木は同率の2位と記録されているが、豊田式織機との差は大きい。

当時製造していた織機は、着物地を織る小幅織機、シャツやクレープ、ハンカチなどの洋風生地を織り上げる広幅織機、綿織物のほか、絹織物用と多種類に亘った。豊田織機などが白生地中心だったのに対して、先染糸で織る高級柄織りといった分野が中心だった。

29（昭和4）年、国内でほとんど手のついていなかった東南アジアの日用衣料「サロン」を、効率よく織り上げる新しい織機「サロン織機」を発明、遠州織物業界にブームを引き起こした。サロンとは、当時インドネシアを中心に東南アジアで広く用いられていた腰布（スカート的一种）のことで、第一次大戦でヨーロッパからの輸出が途絶えていたにもかかわらず、日本での生産は進捗していなかった。カバラ（二、三重の格子柄）折り込みを実現できなかったためといわれている。鈴木道雄は「四挺杼織機カード節約装置」を開発、この隘路を克服するのに成功した。

サロン織機に対する需要に対応して、毎年4,500人の新社員を迎えて増産、30年社員150人、売上高222,000円、35年では社員600人、売上高1,192,000円と著しい成長をとげた。

道雄はまた早くから海外市場に目を向け、市場調査と繊維機械の輸出を推進した。中国市場に関しては、三度の視察を繰り返した。こうした努力の現れか、戦前東南アジアに輸出された鈴木式織機は、サロン織機を含めて約25,000台に達したそうである。

しかし同年、軍需工業動員法を適用する法律が制定され、内地向け織機生産は不可能となった。41年太平洋戦争開始とともに細々と続けていた織機の輸出も輸送手段がなくなり、全面的な軍需生産へ転換した。5,500人が働く大軍需工場となったが、45年4月、5月、7月に空襲を受けて同社の戦前は終わったのである。

鈴木式織機を取り巻く戦前の状況はどのようなものであったのだろうか。『遠州織物発達史』にそれを探ってみよう。

紡績会社の兼営織布工場は、山辺丈夫によって設立された大阪織布会社に象徴されるように明治20（1887）年から完備した近代工場として発展したのに反し、中小機業は幼稚極まる手織機の時代であった。それでも明治30年に至って初めて足踏機の時代となり、更に明治末期から大正にかけて力織機が増加してきた。我が国における小幅度織機の発明は、浜名郡吉津村出身の豊田佐吉氏によって明治29年に完成され、また金沢において津田式織機が特許を得た。この豊田翁に続いて力織機に手をつけたのは須山、池谷、鈴政、鈴木であった。…(中略)…

遠州のサロンは、昭和五年の春頃から始まり、生産は鰻上りに盛んとなり、昭和8年1,661,450ヤード、昭和9年1,239,840ヤードに達した。遠州はサロンによって新しい技術の世界を開拓し、今までの着尺物や大幅物と異なり、幅や組織の複雑なものをおる技術を植え付け、テーブルクロス、ナプキン、ベットカバー、ハンカチーフ等の製品方面に生かされ、遠州の特色たる機動性と多様性を遺憾なく発揮せしめた事である。…(中略)…

先ず中小企業体であり、小資本を相手として生まれたのが、鈴木式織機である。社長鈴木道雄氏はあまりに急激な成功振りから鈴木氏を称して世人は「たたき大工、雪隠大工の成り上がりだ」と冷評して憚りがなかった。嘗て筆者も子供の頃鈴政織機（この文章を書いた著者は、鈴木と鈴政とを混同している）としての鈴木氏に接し市内砂山町の一角に美しからざる工場を擁し、月末ともなれば掛け取りが門前市をなす風景をよく目に映じたものである。独り繊維機械器具類が悪いのではなく日本産業全般が不況に見舞われた頃だし、大体遠州自体が機業地として成り立つか、どうかが多分に疑問視されていた頃だから、繊維やその部品に専念することは正気の沙汰ではなかった。…(中略)…

斯業界の先駆者である豊田佐吉翁が「いつも首を吊る」の覚悟で工場に出向いたのと少しも変わりがない。手機、足踏機に止めるのが当時の一般民衆の考え及ばず限度であった訳である。それが輸出商に開拓の余地があり、また一歩先じた豊田式織機とは別な性能をもって遠州機業界の企業化が可能であると看破し、これを実行に移すべく背水の陣を布いたのが今日の鈴木式織機である。

鈴木氏の念願とはいわば一つの悲願とも称されるかも知れないが、自己の体験から推し測って「なんとかして中小資本を日本経済界の第一線に押し出さなければならない」と考え、明治44年、日本で初めての二丁杼設置を発明し、爾来遠州特産品たるサロンや一般先染め用の織機を考案し、その特許件数だけでも百二十件を数えている。遠州綿業界発達の協力第一人者として言挙げするのも当然であろう。

しかし、出る杭は打たれるの譬えの通り鈴木氏にもいろいろな圧力が加わっていた。然も大体鈴木氏立志伝中の人だけに過酷且つ我儘な点もないではなかった。有態に云えば自らが叩き上げられた人間だけに些かの妥協も許さない性格があるし、現在もこの境地と変わらない様に思える。

話は昭和7年まで戻るが、サロン織機を蘭印に輸出し、地元機業界の猛反撃を喰ったのも当時の事業道としてはやむを得なかっただろう。そのころの会社工場は市内相生町に在って、「力織機鈴木が日本一サ」とうそぶいていた重役もあったが、さて肝心な地元から鈴木織機ボイコットの旋風が巻き起こるに至っては会社側も道義的衝動を受けた様だった。筆者も事重大なりとして会社側の意見を追求したが、どうも話がピントを外れていたし、なにか歯にものが挟まった返事であったため記者人の心証を事更に悪くしてしまった。永久社辺りが鈴木式織機製品の不買同盟を首唱したのもこの時であり、産地対鈴木織機対立の溝は深まるばかりであった（浜松織物振興協会1956年）。

長い引用となったが、当時の機業界の様子、鈴木道雄の発明への苦しみや周辺の人々の視点、成功した者に対する嫉みなどが読み取れる。

思うに、道雄は豊田佐吉を先行する師と考えて行動していたと考えられる。トヨタとスズキの兄弟のような関係、つまり後年スズキの窮地を助けるトヨタというのは、このような環境の下での、同郷である企業家同士の共通の苦しみが、創り出したのであろうか。現在と異なってイノベーションと企業家精神が経営発展の要因であるという当然の前提が認識されていない時代にあっては、現在に倍する労苦があったと想像される。

織機製作会社として成功した道雄は、しかし次の道程を考えていた。道雄は海外事業調査の中で、インドのボンベイ（現在のムンバイ）市では、大紡績工場でも1887（明治20）年製のイギリス式織機が1936（昭和11）年当時でも使われていることを知って、織機の将来に疑問を持ち、自動車への進出を強く固めたといわれている。同年8月次女の娘婿鈴木三郎を中心に自動車試作研究班を創り、自動車の試作を開始した。鈴木三郎は、山梨高等工業でエンジンを学び、満州飛行機でも実績のあった人物だそうで、1937年型オーステンに4,000円で購入、先ず分解して英語の原書と首っ引きで商品名を調べ、数人がかりで各部品を図面に移した。そこまでは順調であったが、エンジンのシリンダーの鋳物技術は織機の技術だけでは一朝一夕には行かなかった。ピストンも満足なものができず、中古エンジンを買集めて溶解し、再生して造った。39年4月になって、750cc水冷四気筒の四輪乗用車を完成するに至った。トヨタ自動車工業創立の2年後であった。

戦後再建を図る過程で、サロン織機の輸出も復活して1948（昭和23）年8月頃の業績はその2年前に比べて数量で8倍、金額で22倍という急成長を記録、半年で売上高2億9千万円、利益1千万を計上した。その結果49年5月には東京、大阪、名古屋の各証券取引所に株式を上場するに至った。

しかしドッジ・ラインによる金融引き締め

果解約が相次ぎ、50年には給料遅配、やがて「東の東芝、西の鈴木」と言われた大争議が起こった。労働争議は会社存続を危うくするまで悪化、漸く半年後に終結に至った。

この時の危機は深刻で、『40年史』によれば、59(49年12月~50年5月)期の損失金は3,944万円を計上している。道雄は豊田自動織機製作所の石田退三社長に資金支援を求めて、漸く危機を乗り切ったといわれている。これがトヨタによる救済の一回目である。

ドッジライン後の不況や労働争議の結果、安定しない織機の需要を見て、鈴木道雄と当時常務取締役製造部長であった鈴木俊三は、いよいよ二輪および四輪自動車へ事業を転換する決意を固めた。

52年自転車補助エンジンを発売、オートバイ事業に進出、翌53年4月には四輪車開発を決定した。自動車試作に対しては、重役の中にも同じ道楽なら芸者遊びの方がまだましだという人もいて、会社規模に不釣り合いな資金を投入した。しかし道雄は、事業は10年先を見るべきだと言って日に一度は研究室に立ち寄って励ました。必ず軽四輪の時代が来ると確信していた。こうした認

識の背後にはトヨタがあり、スズキはトヨタのビジネスモデルを参考として意思決定していたと考えられる。

結果として、55年10月に発売した軽四輪車スズライトは、わが国の軽四時代に先鞭をつけた。スズライトの成功で三菱重工、東洋工業、ダイハツ、富士重工といった各社が軽四輪に進出するに至ったのである。

その後の織機製作について簡単に触れると、58年10月織機部門は独立採算制の事業部となった。そして61年4月遠州工業と共同出資で新会社の鈴木式織機となる。現在は自動車部品を造るかかわら、織機の研究、製造をしている。

道雄は、57(昭和32)年相談役に退き、82(昭和57)年95歳で逝去している。

3 | 二代鈴木俊三、三代鈴木實治郎

鈴木俊三の社長時代は、1957(昭和32)年から73(昭和48)年で、鈴木實治郎の社長時代は、73年から78年である(「年表2 鈴木俊三、實治郎の時代」を参照)。先ず鈴木俊三から概観しよ

年表2 鈴木俊三、實治郎の時代

年	月	事 項
1957	2	鈴木俊三、社長に就任。鈴木道雄、相談役に就任
58	10	社章マークを制定
59	6	マン島TTレースに初参加
61	8	ノックダウン方式による初めての輸出、台湾向けに実施
	10	軽4輪トラック「スズライトキャリア」(2サイクル360cc)を発売
62	2	社是制定
	3	フロンテ発売
	6	マン島TTレース50cc部門で優勝
65	5	船外機部門に進出。スズキボートエンジン「D55」(2サイクル5.5馬力)を発売
	11	トヨタ自動車工業(株)・タイハツ工業(株)、業務提携発表
70	3	軽四輪駆動車「ジムニー」(2サイクル360cc)発売
73	5	鈴木實治郎、社長に就任。鈴木俊三、会長に就任。
	9	石油危機から品不足、原材料調達に奔走、タイヤのスベアなしで出荷
74	6	医療機器部門に進出し、電動車いす「スズキモーターチェアZ 600型」を発売
	6	住宅部門に進出し、ミニハウスとしてスズキハウス2種とスズキ物置3種を発売
76	1	軽自動車の規格拡大(排気量550cc、全長3.2m、全幅1.4m、全高2.0m)
	5	トヨタ自工よりエンジン購入を発表
77	6	鈴木俊三逝去
	10	53年排出ガス規制適合車「スズキフロンテ7S」(2サイクル550cc)を発売

資料) 鈴木自動車工業『50年史』、同『70年史』、中日新聞東海本社報道部編『鈴木自工物語』より作成

う。

鈴木俊三は、岡崎市で鋳物会社を経営していた木村善助の三男として生まれ、27年浜松高等工業（現静岡大学工学部）を卒業後、鐘紡にエンジニアとして勤めていたが、鈴木道雄と出会い、31年鈴木式織機に入社するとともに長女の婿となった。

51年の暮れ、織機からの転換を意図してオートバイの原点「アトム号」の試作を開始した。労働争議後の経営不振の時、俊三は半年以内に商売になるものでなければ会社が持たないと判断して、四輪自動車より原動機付自転車を考えて開発した。

当時補助エンジンを製作する先発メーカーは多く、本田技術研究所や日進自動車、丸正自動車製造等30を超えるメーカーが、浜松で競争していたといわれる。

同業他社と差別化を図るために俊三は、エンジンが止まったらペダルを使えるフリー装置を付けることを考えた。翌52年の1月、1ヶ月余の時間で模型飛行機のエンジンを手本にした30ccのエンジンを開発した。そして52年4月に、自転車に取り付ける36ccの補助エンジンを「パワーフリー号」として発売した。続いて改良型も発売、それらは飛ぶように売れ、これまでの赤字を一掃するヒット作となった。

「パワーフリー号」は、それまでになかった二段変速とフリー装置のついたエンジンで、必要に応じてエンジンと足踏みペダルが連動したり、離れたりして、坂道ではペダルを踏んでエンジンの馬力を応援できた。加えて先発メーカーに比べて燃費が良く、操作が簡単だった。

補助エンジンの成功は、織機からの自動車への転換を方向付け、社名の変更を促した。

54年6月社名を鈴木式織機株式会社から鈴木自動車工業株式会社（以下、「鈴木自工」と略記）へと改称した。

やがて補助エンジンから完成車への動きが出てきた。当時本田技研がベンリー号、やまと商會がラッキー号を発売、好評を博していた。鈴木自工

もこの動きに習い、「コレダ号」を開発した。オートバイは“これだ”からの命名で、初のスピードメーターを装備していた。その後2サイクル125ccエンジンを開発した。同じ排気量なら2サイクルの方が出力、性能ともに優れ、コストも安いという信念から創ったもので、55年3月に「コレダS型」を発売した。

オートバイの販売には、レースは欠かすことができない。偶然出会った本田宗一郎から俊三は「マン島レースに出たらどうか」と言われ、59年4月マン島TTレースに初参加した。62年6月50ccクラスで初優勝、2サイクルエンジンとしては24年ぶりの快挙だった。こうして俊三は、オートバイメーカーとしては後発ながら、鈴木自工を著しく成長させ、55年当時約200社（カーマガジン 97年）あったメーカーの内現在生き残っている4社（ホンダ、ヤマハ、スズキ、カワサキ）の一角となる礎石を築いたのである。

俊三は、軽四輪自動車にも礎石を残した。義父道雄が義弟三郎を主任として自動車の研究を始め、以来約19年、55年10月「スズライト」（2サイクル360cc）を発売して、軽自動車時代の先鞭を付けた。2サイクルエンジンを四輪に搭載し成功したことも、またフロントエンジン前輪駆動も初めてであった。

軽四輪トラックの開発も行った。2サイクルでパワーがあり、居住性が高く、低価格であるトラックを「スズライトキャリイ」として61年10月に発売を開始した。同車はモデルチェンジを繰り返しながら、1,768,800台を販売、71年から84年までトラックの車名別販売数で14年間連続1位を記録している。

62年3月「フロンテLC10」を発表した。オリンピック後のモータリゼーションを鑑み、最高時速110キロ、24時間の高速連続走行にも耐え、ゆったりと4人が乗れることを開発目的とした。軽量と高速、スポーティーなスタイルが目立まれ、その年の12月7,000台、69年には月産10,500台と爆発的に売れた。それまでの軽四輪車は月産が300台であったから、鈴木自工に軽四輪

メーカーとして確固たる位置を確保させた車となった。高速化には先ず高出力で騒音の少ない2サイクル3気筒エンジンを1年がかりで開発した。フロンテはスズライトより100キロ以上軽かったという。軽自動車規格が360ccから550ccに変わる(76年の法改正)まで鈴木自工を彩る傑作車となった。

俊三は、オートバイや軽自動車に大きな礎石を築いたばかりではなく、会社の近代化も促進した。専務だった55年に、日本生産性本部が派遣した経営管理視察団の副団長としてアメリカを、翌56年にはバイクモーター工業調査団の団長としてヨーロッパを歴訪し、生産性の向上をはじめ、コスト低減や労使関係改善などを通じた経営の近代化の必要性を痛感。社長に就任すると、すぐに組織改革を行い、社長・専務・常務の3者による常務会、さらには常務会直属の企画室を設置、経営の中央集権化に乗り出した。翌年10月には社章である「Sマーク」を制定、62年3月には社是を制定するなど、着実に近代化を推し進めた(鈴木修2009年)。織機から軽自動車への事業転換を乗り切ったばかりではなく、同業界に確固たる位置を築いた名経営者であった。77年逝去。

次に鈴木實治郎である。實治郎は、13(大正2)年農業・中西辰次郎の四男として現在の藤枝市に生まれた。義兄俊三と同じく浜松高等工業(現在の静岡大学工学部)を卒業した後地元の製紙会社、さらに逓信省に勤めた。鈴木道雄の三女の娘婿となり、同時に鈴木式織機に入社した。50(昭和25)年の争議時に労務担当重役だったために責任をとり、一時退社。鋳物会社や車の販売代理店等で苦労したといわれる。

彼の社長就任期間は短く、73年5月から78年6月までの約5年間でしかないが、石油ショックや排ガス規制対策などに象徴される苦しい時代であった。労働争議時の労務担当重役といい、困難の時代に会社を背負った苦労人であった。

73年11月勃発した中東戦争に起因するオイル・ショックは、材料の高騰と燃料不足の原因と

なった。實治郎は材料メーカーを回って鋳物などの資材確保に努める一方、思い切った設備更新と技術改革をして生産を基本から見直し、経費削減とコスト低減を行った。

他方で住宅(ミニハウス)などの新事業に着手して経営の多角化を追求、第三の柱の育成に励んだ。

多角化の先兵が船外機である。歴史的には古く、俊三が「会社発展には新分野の開拓が必要だ」として開発部を設置したことに始まる。62(昭和37)年5月設計を開始、65年4月軽量・高性能・耐久性・使いやすさを念頭に製品化、漁業用だけではなく、レジャーブームに乗って発売から4年で16,000台売れた。これを實治郎は特機部門の重要な柱として育成した。

船外機は順調に成長して、79年にはスズキ特機製造(株)を設立、独立した。2014(平成26)年7月世界累計生産300万台を達成している。また10月には、船外機「DF25A/30A」がアメリカマリン工業会の技術革新賞を受賞している。

次にミニハウスである。73年初頭当時常務であった鈴木修から「住宅をやるから準備せよ」と指令があり、チームを形成した。85年段階で年間売上高は100億円を超えて、ミニハウスのトップメーカーに成長した。

その他電動車イスもある。74年最初の製品30台を青森県に納入した。85年現在で、15,000台を施設等に供給したそうであるから、経営の柱とは言えないものの社会的貢献度では大きい。

昭和四〇年代に入ると公害などの環境問題が多発して、67年公害対策基本法が成立、71年には環境庁(現在の環境省)が設置された。排ガス規制対策の問題は、この間の動きと対応している。

排ガス規制問題が起こった時、同業他社は次々と2サイクルを4サイクルに転換していく中で、實治郎は「2サイクルの火を消すな」と最後まで頑張り抜き、炭化水素規制値をクリアした。「2サイクルでクリアできれば4サイクルはたやすい。安易に走るな」とスズキの看板であった2サイクルでクリアを目指し、独自性を貫いたといわ

れる。「年表2」の77年10月に記載されている「スズキフロンテ7S」が2サイクルで規制値を突破した車種である。しかし同じ年表には、前年の5月トヨタ自工よりエンジン購入が発表されたと記載されており、実際は間に合わなかったのである。

この時の体験について鈴木修は次のように書いている。「自動車メーカー各社は何とか規制をクリアしようとして技術開発に力を入れていましたが、スズキは新型エンジンの開発に失敗してしまいました。しかも、それがわかったのは、当時、広報担当でもあった私が、『新型エンジンの開発に成功した』と大々的に発表した後のことです。…中略…途方にくれていたとき、手を差し伸べてくれたのがトヨタ自動車さんでした。『排ガス規制は自動車業界全体にとって大きな問題だから、今度ばかりはお助けする。だが、早く立派なエンジンを開発して、独り立ちして欲しい』と言ってエンジンを分けてくださいました。」(前掲鈴木修6頁)。これが、トヨタによる救済の二回目である。一時はトヨタに吸収されるか、という噂が流れたほどであった。

後述する79年から販売、大成功したアルトの利益について、鈴木修は次のように書いている。「その利益はエンジンの生産設備の入れ替えに使う。スズキはもともと『2サイクルエンジン』から出発したが、排ガス規制のために『4サイクルエンジン』への移行を余儀なくされた。4サイクルエンジンは2サイクルエンジンより複雑な機構を持っており、生産のためにはより精密な設備が必要である。2年ぐらいかかったが、アルトのおかげで、年間48万基の4サイクルエンジンの生産能力を整えた。」(前掲、鈴木修42頁)。

この引用からわかるように、鈴木實治郎が2サイクルエンジンに拘泥したのは、軽四輪自動車の需要低減に加えて、オイル・ショック、排ガス規制問題と、いわば三重苦の中での対応で、設備投資額を考えると、簡単に4サイクルに舵を取ることができなかったと推定される。彼の企業家精神は、前進のために使われるよりは忍耐による維持

に発揮されたのであろう。77年病に倒れ、翌年鈴木修に社長職を譲った。

4 | 鈴木修

最後に鈴木修である。78(昭和53)年6月4代目の社長に就任してから会長、社長兼務と内容に変化があっても実権を握って今日に至っている。就任時は48歳、2017年まで39年間に亘ってトップで経営を遂行していることになる。

1930(昭和5)年1月岐阜県の温泉町下呂町の増田栄一の四男として誕生、中央大学法学部卒業後銀行に就職した。58年4月鈴木俊三に見初められて長女と結婚、養子となり、鈴木自動車工業に入社した。

社長としての最初の功績は、アルトの開発、販売である。アルトとの関わりは専務時代からで、「1台当たりの製造コストが35万円、それで儲けが出る車を造って欲しい」という指示を技術担当取締役に出したのは、修自身であった(鈴木修2009年、以下この著作に依拠)。実際はそこまで原価を下げられた訳ではないが、定価60万円の時代に47万円と実に安価な車であった。

当時軽自動車もオート三輪同様消え去る運命であると考えられていた。70年には125万台あった軽自動車の販売台数は、5年後には58万台に落ち込んでいた。こうした流れの中でホンダはシビックを72年に発表、大きく軽から普通乗用車に軸を移し始めていた。鈴木自工も腹をくくる必要があった。それが低価格の追求であろう。ホンダとは違う形で従来からの流れを打破する必要があった。

79年5月軽四輪商用車アルトを発売した。価格が安くて実用的で、下駄代わりに乗れる軽四輪ということでヒットした。低減傾向にあった軽四輪市場を再び蘇らせた自動車でもあった。

アルトの成功には、低価格、商用車、女性客、新マーケティングといった諸要因を考慮することができる。それらが相互に関連して、ヒットを生ん

年表 3 鈴木修の時代

年	月	事 項
1978	6	鈴木修社長に就任。鈴木實治郎会長に就任
79	5	軽四輪多用途車「スズキアルト」(2サイクル 550 cc) を発売
	5	スズキ特機製造(株)設立, 船外機を生産
80	1	ホンダ, アメリカでの乗用車生産を発表
81	8	ゼネラルモーターズ (GM) と提携
82	4	インドのマルチ・ウドヨク社とスズキ, 四輪の共同生産に関し基本的に合意
	6	パキスタン国営自動車公団 (P A C O) スズキ四輪車生産会社設立の合弁契約書に調印
	10	インドのマルチ・ウドヨク社と四輪車の現地生産・販売契約に正式調印
83	10	1000 cc 乗用車「スズキカルタス」(4サイクル 1000) を発売
	12	インド・マルチ社で鈴木四輪車生産開始
84	4	GMヘカルタス (米国名スプリント) の輸出開始
85	3	スペインサンタナ社でジムニーの生産開始
86	8	GMカナダ社と四輪車の現地生産会社設立のための基本合意書に調印
90	1	ハンガリーでの四輪車合弁生産に合意
	1	軽自動車の規格改定 (550→660 cc)
	10	「スズキ株式会社」に社名変更
91	3	連結売上高 1 兆円を達成
92	6	インド, マルチ社への出資比率を 50% に引き上げる
93	9	軽乗用車「ワゴン R」を発表
95	3	スペイン合弁事業から撤退。四輪車の技術協力は継続
98	9	GMと提携関係強化で合意。出資比率 10% に
	—	トヨタがダイハツを子会社化
	—	軽自動車の規格改定 (全長・全幅の改定)
2000	6	鈴木修, 会長に就任
	9	GMと新たな戦略的提携を発表。出資比率 20% に
2002	3	インド, マルチ社を子会社化
2007	3	連結売上高 3 兆円に
2008	11	GMとの資本提携解消
	12	社長を兼務
2009	〃	スズキとVW包括的提携に基本合意
2011	11	VWとの包括契約に則り同契約を解除。VWが保有する株式の返還請求仲裁手続きを開始
2015	6	鈴木俊宏, 社長に就任
2016	2	VWとの和解成立し, 仲裁が終結
	10	スズキとトヨタ, 業務提携に向け検討開始を発表
2017	2	トヨタとスズキ, 業務提携に向けた覚書を調印

資料) 前掲『70年史』, 『鈴木自工物語』, 鈴木修『俺は中小企業のおやじ』より作成

なのである。

低価格は、後部座席をベニヤで造ることまで考えて実現した。商用車であることも低価格に大きく影響した。商用車カテゴリーを選んだ理由の一つに物品税がかからないことがあり、贅沢品と目される乗用車には重い税金を必要とした。ところが商用車には、業務上必要とされるという理由で、物品税はかからなかった。

次に女性客であるが、女性は商用、乗用の区別を知らない。したがって乗用車スタイルの商用車

として販売した。81年には2人に1人が女性客となった。

最後に新マーケティングである。47万円という当時の中古車価格したことも一つであろうが、最も意義があったのは、初の「全国統一価格」である。当時車の価格には全国統一価格がなかった。工場からの距離によって輸送費が違うので、遠いところほど高い。これは業界全体の慣行だった。アルトではこの慣行を採用しなかった。何が不便かといえば、コマーシャルで価格を正面から

訴求できなかったのである。全国ネットのテレビ・コマーシャルで価格を訴求したのも、アルトが初めてだった。

アルトの成功は、排ガス規制への対応で失敗し、軽自動車市場が右肩下がりが続けた頃の鈴木自工の沈滞を吹き飛ばした。

修の最大の功績は、輸出を含めた海外市場の開拓であった。「年表3 鈴木修の時代」にあるように80年代は海外戦略展開の時代だった。先ず81(昭和56)年8月GMと提携し、82年4月にはインドでの合併、同じく6月にはパキスタンへの進出を決定した。85年3月にはスペインでジムニーの生産を開始し、90(平成2)年1月ハンガリーへの進出を決意した。こうした海外への展開を受けて、同年10月社名を変更してスズキ株式会社と改めた。

これらの中にはスペイン進出のように失敗例もあるが、海外戦略の展開はスズキの質を大幅に変えることになった。紙幅との関係から、ここではGMとの提携・解消とインドおよびハンガリーへの進出についてだけ触れたい。

78年初め、立ち遅れていた四輪車の対米輸出をどう実現するかを考えて、小型車の開発をアルトとほぼ同時期から始めた。80年ホンダは、アメリカでの乗用車生産を発表した。遅れじと、81年8月GMとの提携を成功させると、同社の意見を聞き、デザインをアメリカ指向へと改めていった。停止した状態で見るとデザインを重視する日本市場から、走った時感じ取るデザインを重視する米国市場指向への修正である。この結果誕生したのがリッター(1,000cc)カー、カルタス(米国名スプリント)で、84年1月から対米輸出を開始した。GMの同年の希望輸入台数は84,000台、しかし対米輸出自主規制のために17,000台にとどまった。人気の秘密は米国水準の2倍を超える低燃費、米国車の半分以下の価格にあり、GMの目論見では、年間10万台まで可能だったが、対米輸出自主規制は内容を変えて93(平成5)年まで継続、対米輸出は順調に推移しなかった。

GMとの資本提携は、98年5月まではスズキ

株の3%所有にとどまっていたが、クライスラーとダイムラーの合併がおり、9月には10%、2000(平成12)年には20%へと所有率は拡大していった。しかし同社の停滞が始まり、最終的には08(平成20)年11月資金難となったGMからの要請を受け、同社が保有していたスズキの株式全株を買い取った。

修のGMとの提携の狙いは、第一に米国市場への参入であったが、もう一つは“車造りの師”を見出すことにあった。しかし、資本提携解消の翌年GMは破綻する。同社は師たり得なかったのである。

自動車会社で先進地域であるアメリカや西ヨーロッパへ進出する企業は多いが、インドあるいは東欧のハンガリーに進出する企業は数少ない。これも修の考え方に依拠した戦略だった。修は、スズキをこれだけは絶対他社に負けないという特徴を持つ会社に育てたかった。リスク承知でインド市場に飛び込んでいったのも、他の大手が手を伸ばさないインドなら、一番がとれるだろう考えたからだし、インドより先に四輪車生産を開始したパキスタンや、後に進出したハンガリーも似たような動機だった。

これは次のような体験が関係している。81年に起きた「HY戦争」、つまりホンダとヤマハの50ccバイクの激しい価格競争である。第3位の市場占有率であるスズキは、上位二社の行動に翻弄され続け、在庫が拡大して同年4月から11月にかけて5割の減産を余儀なくされという苦い体験を味わった。ここで得た教訓は、1位と2位が本気で戦いはじめると、3位以下のメーカーはただ右往左往するだけだということだった。つまり、3位以下の企業というのは不安定で脆弱な存在にすぎず、やはり小さな市場であってもナンバー1になることが重要だという体験であった。これがインドやハンガリーへ進出する大きな要因となった。

もう一つの理由は、軽自動車中心のスズキは、アメリカや西ヨーロッパで通用するような大きな車を持っていなかったからで、そこで、インドや

ハンガリーのような、人の行かない市場に注目したのである。

82(昭和57)年10月インド国営会社、マルチウッドヨク社と合弁契約を結んだ。同社は日本メーカー4社を含む世界10社に相談を持ちかけたが、各社ともインドという未知の市場に危機を感じ、二の足を踏んだといわれている。スズキが選ばれた理由は、性能が良く、価格も手ごろで、生産技術が優れているからであった。この結果誕生したのが、マルチスズキ社で、83年の12月から生産を開始した。同年5月から2ヶ月間、一部料金前払い予約を始めたが、その予約数は、133,000台に及んだ。生産計画では84年度20,000台だったから、約6.5年分の予約があったことになる。その後生産台数は85年度51,000台(予定数の128%)、86年度81,000台(同じく135%)と予定台数を大きく超えて達成し、現在は年間200万台生産体制を構築中である³⁾。

世界戦略のインドに並ぶ大きな柱、ハンガリー事業は90(平成2)年1月で、現地生産の話が来たのは85年だった。当時ハンガリーには乗用車を造る会社がなく、旧東ドイツからの輸入に頼っていた。89年11月にベルリンの壁が崩れ、ハンガリーも同年10月にハンガリー共和国と改称、翌年できたばかりの民主政府と基本合意に調印した。合弁事業で生まれたマジヤールスズキは、スズキ40%、伊藤忠商事11%、ハンガリー側49%という日本主導の資本構成でスタートし、工場拡張のための増資が必要となるたびにスズキが資本比率を高めて、97.5%をスズキ(残りの2.5%は伊藤忠商事)が持って現在に至っている。

やがてハンガリーはEUに加盟し、マジヤールスズキ製品は、同国からEUに輸出する重要な製品へと成長していった。これに関しては、修という人間を理解できる挿話が残っている。

ハンガリーのEU加盟がおきていた頃の話である。EU内の輸入相手国から次のような異議申し立てがなされた。マジヤールスズキの造る自動車は、多くの日本製部品を組み立てたものであり、EUが「域内産」と認めている現地調達率60%

の要件を満たしていないというものだったが、それをハンガリー政府は認めてしまった。加盟は国を挙げての大目標であり、余計な波風を立てたくないとの配慮であった。しかしスズキにとっては、大きなチャンスを失いかねない問題であった。

そこで修は一計を案じ、クルマ1台分の部品を油のついたままトラックでハンガリーの大蔵省まで運ばせ、マフラーから鉄板を打ち抜いたボディまで赤じゅうたんに並べた。そして日本から持ち込んでいる部品に赤丸をつけて、ハンガリー製が多いことをアピールした。会議で集まっていた主要閣僚を前に、日本語でこれが日本製、これがハンガリー製、これでも60%を満たしていないのかと訴えた。ミスター・スズキは何という男だという評判が立ったが、輸出が可能となり、年産5万台の小規模工場は07年には約30万台の規模に拡張された。そしてその約90%は輸出され、一時はマジヤールスズキだけでハンガリー輸出額の5%を占め、外貨獲得に貢献した。

こうした蜜カラな行動は、日本の経営から失われて久しい。洗練されていないとされ、消えていった企業家精神の発露の一つだが、中国や東南アジアには未だ残っているような気がする。一目瞭然という意味では、一覧表を示すよりもより効果的である。

こうした海外戦略を実行することで、企業規模は著しく成長した。修が社長になった78(昭和53)年の連結売上高は3,232億円、それが16(平成28)年3月現在3兆2,000億円に達している。実に10倍の成長である。売上高の構成を見ても、08年段階で国内23%に対して海外が77%を占めるに至り、国内中心から海外に大きく比重を移した。修の夢は実現したと評しても、誤りではないであろう。

5 | まとめ

以上、発明家でアントレプレナーだった鈴木道

雄に始まり、俊三、實治郎、修に至るスズキの発展を概観してきた。3人の婿養子たちは、織機会社をオートバイや軽自動車のメーカーに改め、多角化を推進して軽四輪自動車の販売停滞やオイルショックに耐え、海外戦略を遂行して大会社へ発展させてきた。鈴木一族の4人は、企業家精神にあふれる人材と評しても誤りではあるまい。

と同時に彼らを後継者に据える目も、確かなものであった。一族ではあるが、彼らに血のつながりはない。実は修も、01（平成13）年小野浩孝を通産省（現在の経済産業省）課長から引き抜き、娘婿として5代目の経営者に据える予定であった。だが小野は07年12月脾臓ガンで逝去（『週刊東洋経済』2007年）、目論見は挫折してしまった。15年実子鈴木俊宏を社長に就任させたが、修は会長としてトヨタとの提携を発表した。それた既に述べた通りであるが、17年87歳にな

る修は、将来を鑑みて最後の意思決定を実行したということなのだろう。日本経済新聞の報道通りだとすれば、これはトヨタによる救済の三回目なのかも知れない。

既に述べたように鈴木一族のビジネスモデルは、豊田一族だと推定できる。トヨタは常にトップランナーであり、スズキは常に追従者だったが、豊田式織機と別の織物市場を狙い、オートバイや軽自動車市場を狙い、インドやハンガリー市場を狙うことで、いわば市場の限界参入者として生きてきた。限界参入者は、常に市場から追い出される恐怖を持ち続ける。その意味では、4人とも厳しい戦いの連続だった。それに耐えて勝ち続け、今日に至っているのである。

紙幅の関係で、スズキの経営数字まで立ち入って言及できなかったし、ファミリービジネス論などにも言及できなかった。今後の課題としたい。

●注

- 1) 鈴木家の婿養子経営については、「長男を後継者にした鈴木修・スズキ会長の『引き際』（後）」（www.data-max.co.jp）を参照。
- 2) スズキの社史には『40年史』、『50年史』、『70年史』があり、加えて『鈴木自工物語』がある。特に断りのない限り歴史的記述はこの4冊に依拠している。
- 3) マルチスズキ設立の経緯や発展過程については、別項を準備中であるので、ここでは簡単に触れるにとどめた。

●参考文献

アマルティア・セン、ジャン・ドレーズ（2015）『開発な

き成長の限界』明石書店
 ピーター・ドラッカー（1985）『イノベーションと企業家精神—実践と原理—』ダイヤモンド社
 40年史編纂委員会（1960）『40年史』
 社史編纂委員会（1970）『50年史』
 鈴木自動車工業株式会社経営企画部広報課（1990）『70年史』
 中日新聞東海本社報道部編（1987）『鈴木自工物語』
 新村出編（2008）『広辞苑第6版』岩波書店
 静岡県浜松工業試験場（1919）『大正8年度業務工程報告』
 浜松織物振興協会（1956）『遠州織物発達史』
 カーマガジン（1997）『HONDACOLLECTION 4—競合と進化—』カーマガジン3月増刊
 鈴木修（2009）『俺は、中小企業のおやじ』日本経済新聞社