

# ポリシー起点の経営マネジメント展開

## － 株式会社エス・エッチ・ティ－


産業振興部 企業振興課

産業構造を転換させ、産業の活性化を図る上で、新規創業の重要性が叫ばれている今日にあって、この重要性とは裏腹に、なかなか創業事業の成功にまで立ち至らない企業が多くみられます。特に、大手企業の別会社として創業する場合はともかくとして、サラリーマンから転身して一から事業を起こすとなれば、この成功確率はより一層低くなるのではないかと思います。

このような考えから、本稿では、サラリーマン生活を経由して創業経営者に転身し、ここで創業事業を飛躍、革新させる経営上の鍵は何なのかを明らかにすることにしました。そこで、私共の手許にあります「経営革新支援法認定企業」のリストの中から、この条件に適合する企業を選択し、さらに、創業年次が比較的新しい企業を取り上げ、経営者に直接インタビューさせていただくという方法を採用することにしました。

ここで明確にされた結論は、後述します4つの項目に集約できますが、一言で要約すれば、経営者の思いをはっきりと明示した経営を展開すること、つまり、「ポリシー起点の経営マネジメント展開」を実行することであるとと言えます。

以下、事例企業の概要を紹介することから始めていきます。

	株式会社エス・エイチ・ティ
業種	電子部品・デバイス製造業
代表者	吉森 平
所在地	大阪市北区
資本金	3, 500万円
従業者数	10名（本社）

## 事例企業の概要

同社は平成元年6月に、松下電器産業をスピンアウトされた吉森社長によって設立されています。今風に言えば、ベンチャー企業の創業であったと言えます。

まず最初に、同社の社名であるSHTという意味をみておきましょう。Sは同社ではStrategy（理念）を意味し、地球環境にやさしいものづくりを実行するという理念の実行戦略に近い概念です。HはHumanity（人間性）で人を中心とした経営であることを意味します。最後のTはTechnology（技術力）で千差万別の技術を生かすことを意味しているそうです。このような3つの心を合わせ持つ企業が同社であると言えます。

次に、同社が現在生産している主力製品は、上掲図表-1に示す「チョークコイル」と呼ばれる直径2cm前後の小さな電子部品です。この部品は主に周波数を変換するためのインバータ回路に組み込まれるものであり、炊飯器や電子レンジ、エアコンなど幅広い製品に使用されるものです。

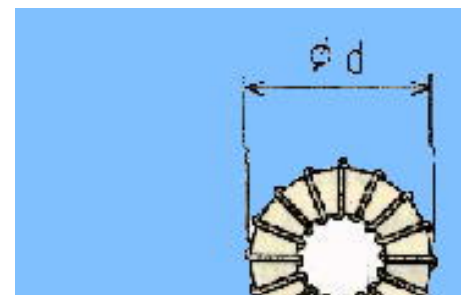
同社の企業特徴をみますと、日本には従業員が10名しかいませんが、フィリピン工場に460名、中国工場に85名の同社従業員が働いていることです。生産ネットワークを海外工場と共有し、これを上手に活用している企業であると言えます。つまり、日本国内では開発設計と営業に集中し、生産は海外工場に集中するという明確な区分けを行った経営を展開されていると言えます。

ここで、次のような疑問が起きてきます。第一に、何故、設立当初から、同社では海外生産に着目したのか。第二に、同社の設立は平成元年であることを考慮すれば、単に、海外生産できるという優位性だけで、ここまでの事業成功が可能であったのか。という2点です。

そこで、以上の2つの疑問を解明するために、以下では、同社の設立当初から今日に至るまでの製品・事業展開の軌跡を明らかにしてみます。

## 製品・事業展開の軌跡

ここでは、同社をより深く理解するために、同社の創業から今日に至るまでの製品・事業展開の歴史を明らかにしてみます。





図表-1 チョークコイル

## (1)主力とする製品選定

同社が海外生産している理由を明らかにするためには、何故、同社が、設立当初に現在の主力製品を選定したのかという製品選定理由をみておく必要があります。この理由はただ一つ、「大手企業が参入し難い製品分野であったから」と、単純明解に回答されます。つまり、直径が2 cm前後の小さな磁気コアの上に人手で銅線を何重にも巻き付けるといふこの製品分野は、当時3 Kと呼ばれ、生産の自動化が難しく、人手に依存しなければ生産できない製品であったということです。このために、大手企業の参入が難しく、しかも、この製品を人件費の安い海外で生産すれば事業になるということから、海外生産が設立当初から開始されたということになります。同社の会社案内にも「ロボット生産からハンドメイクへの移行を創業の起点として巻線技術によるコイル生産に着目しました」と明記されています。

## (2)製品展開の軌跡

上述のように、同社は、海外生産という加工上の優位性を持って、上記の製品分野に参入していますが、誰でも容易に想像されるとおり、その後、この優位性だけでは事業が成り立たなくなってきました。つまり、国際化の急激な進展から海外生産が当り前の時代に突入し、内外価格差が解消され、海外生産価格が一般的な価格ベースになってきたためです。

平成10年4月頃に始まったこの厳しい状況について、吉森社長は次のように述懐されます。「納入先から価格を半分にするか、または製品サイズを半分にしろと言われて、必死に模索・対応した結果が当社の製品技術を革新させた源である」と。つまり、従来のやり方は、既述したように直径2 cm前後の小さな磁気コアの上に人手で銅線を何重にも巻き付けるといふ単なる巻線加工だったものが、納入先の要望を実現するためには、加工段階の源流に当たる磁気コアの構造にまで眼を向けなければならなくなったということです。このような大きな製品変革や企業体質転換を意味付けるために、同社では、平成10年4月に始まる第10期を「第2創業期」と呼びます。

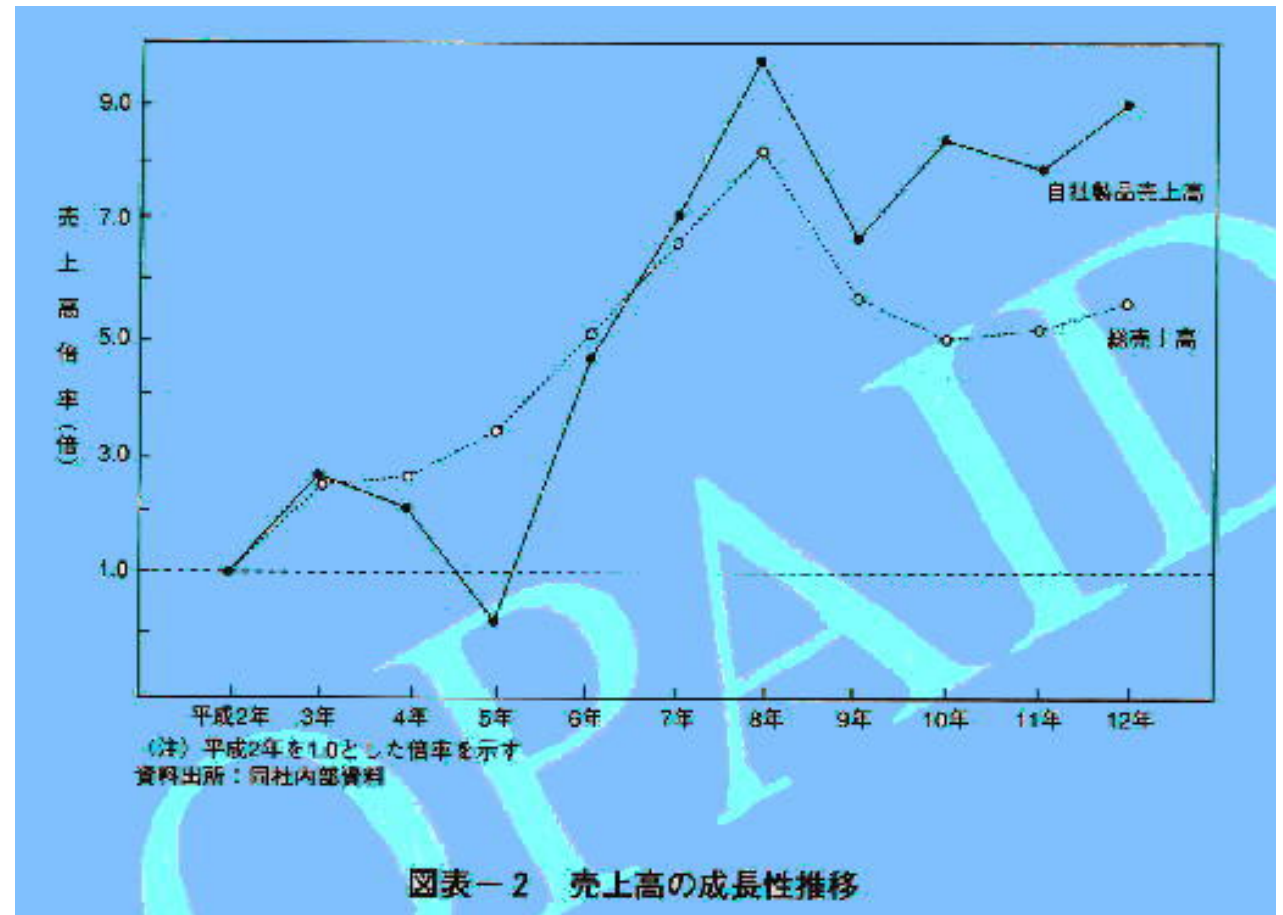
同社は、この納入先の要望に対して、磁気コアの構造を変革して、業界で初めての巻線の自動化を実現します。この自動化によって、納入先が負担する部品コストを見事に半減化することに成功しました。その後、同社では、製品機能の複合化・小型化・軽量化を実現する製品革新を次々に成功させ続けています。

図表-2に、同社の以上のような製品・事業展開の軌跡を示す客観的な売上高数字を掲載しておきます。【図表-2挿入】

創業以降から平成5年までは「自社製品」の売上高成長性が低く、平成7年以降はこの成長性が急激に高まっています。特に、平成10年の「第2創業期」以降、同社の「自社製品」売上高成長性が突出して高まっていることが読み取れとれます

## 成功の鍵

サラリーマン生活から経営者に転身し、これほどまでに同社の製品・事業を発展させることができたのは、何故なのでしょう。この点を吉森社長に直接お聞きしてみました。第一に、製品選定の重要性、第二に、OEM（納入先仕様の製品生産）を通じた経営学習、第三に、源流集中戦略の重要性、以上の3つですと明解な回答が返ってきました。



## (1)製品選定

大手ととともに競合する製品分野には手を出さず、ニッチな製品分野が成功しやすいのではないかと指摘されます。前述しましたように、同社の場合には、自動化が全盛の時代に、あえて人手作業に依存する中小企業分野を狙い、業界内他企業よりも早目に海外生産を開始してこの優位性を確立したと言えます。また、製品を外から眺めただけでは、どのようにして作ったのかが分からないような製品を選定することも重要であると言われる。つまり、他社から模倣され難い製品を選定して競争優位を長期間にわたって築くということになります。

## (2)OEM生産を通じた経営学習

納入先から部品を支給してもらい、その上、技術までも教えてもらえるチャンスがOEM生産であり、このチャンスを大いに活かすことが重要であると指摘されます。特に、サラリーマンから経営者に転身した場合、仕事の経験範囲がどうしても狭くて浅い傾向にあることから、経営全般を覚えていく上で、短期間のOEM生産が有効なのではないかと言われる。同社の場合、創業後5年間で、このOEMを通じた経営学習の期間であったと言えます。

## (3)源流集中戦略

OEM生産を通じて経営学習や納入先などとの信頼性を蓄積し、その後に、強烈な優位性を持つ自社製品を創造することが重要であると指摘されます。ポイントは、納入先から要望を突きつけられて本当に困ることであり、この一点の解決を目指して集中することから自社製品が創造されると言われます。その際に、加工工程上の源流工程に当たる材料そのものや製品構造に着目することが不可欠であることを強調されます。同社の事例では、巻線の中心部分である磁気コアに着目し、このコアに隙間を設け、この隙間から巻線を挿入するという自動巻線の創造がこれに相当すると言えます。

以上の3つの条件に加えて、最後に、経営の足元を固める管理が重要であると指摘されます。端的に言えば、製品や部品の在庫水準を如何に抑えるかが、管理のポイントであると言われる。経営者ならば誰でもこの重要性は分かっているのですが、なかなか実践できない課題であると指摘されます。

吉森社長が指摘される成功のキー・ポイントは以上のとおりですが、外部者である筆者からみれば、経営者の想いをはっきりと明示した経営を展開されていると思われ。これが経営全ての基盤を形成しているように思われてなりません。例えば、インタビューの席上において、筆者の質問に対して常に写真や図表を提示しての明解な回答が返ってきます。今、記憶に残っている一番の感心事項は、今後の製品革新の方向性について、写真で全員に理解できるように提示されている点です。経営者としての考え方を日頃からきっちりと整理され、それを全員に理解できるように写真や図でイメージ表現されているのではないかと理解します。このような筆者の想いから、同社の紹介タイトルを「ポリシー起点の経営マネジメント展開」と決めた次第です。

以上、本稿では、新規創業を促進することの重要性から、特に、サラリーマン生活を経由して創業経営者に転身し、ここで創業事業を飛躍させる経営革新の鍵は何のかについて、1つの企業事例を通じて明らかにしてきました。最後に、吉森社長が指摘されます一言を紹介して、本稿の結びにします。「サラリーマン時代には、下請け企業が持つ“おんぶにだっこ”体質に腹をたてていたが、経営者になってみると、納入先から言われる通りのものを造り、必要な部品を支給してもらい、販売や資金の心配がいないOEM事業に専念することは居心地がいいものなのですよ」。

## <謝辞>

最後になってしまいましたが、突然のインタビュー調査に快く、しかも長時間にわたって応じていただきました吉森社長に感謝申し上げます。今までの経営記録がビッシリと書き込まれている膨大な社内資料としての巻紙、製品の具体的な技術内容や革新方向を示す貴重な多くの写真や図表類など、本当に全てを快く公開していただきましたこと、心から厚くお礼申し上げます。今回の取材に際しましては、吉森社長以外にも林統括、諸石統括の両名の方々にも大変にお世話になりました。心から感謝申し上げます。