

企業価値を作り出せ！

～鉄器と珪瑯（ホーロー）のコラボレーション～

調査研究部 松下 隆

企業名 : 阪和ホーロー株式会社
住所 : 大阪府泉南市新家935
代表者 : 代表取締役 高野幸雄
従業員数 : 120名
資本金 : 40,000千円
事業内容 : 珪瑯（ホーロー）引き専業メーカーで独自性のある技術開発を行い、近年は独自ブランド製品の展開を図る製品開発も実施している。
固有技術 : 珪瑯加工技術

本稿で取り上げる企業は、加工のみを業としていた事業内容から、一般の製品を自社ブランドとして開発するに至っており、多くの点で同様の悩みを抱える中小企業の参考になると考えました。

▶▶ 本事例のポイント

近年、企業価値経営が重視されるようになってきました。企業価値とは、「ブランド」、「製品」、「加工技術」、「サービス」、「資産」、「株価」、「株主」、「経営者」、「社会貢献」など多くの要素が絡み合ってきた価値です。大企業の場合は、株価や株主重視の経営、ブランド戦略経営が重視されることで、企業価値全体を構築、向上・維持する最適化を目指した経営、つまり企業価値経営がなされています。

この考え方は中小企業にも当てはまり、従来の受注業務だけ完遂し、自らマーケティング、ブランド構築、広告宣伝、社会貢献をしない企業は市場競争力を失うことも懸念されます。企業の規模が拡大してくれば一定のリスクを負っても、リスク分散や新たな事業分野の複数化など企業経営を安定化させるための対策が必要です。これらの代表的なものが下請け脱却、自社ブランドの保有の戦略方向となって具現化されます。

本稿ではこれらの典型的な企業である、阪和ホーロー株式会社の事例をご紹介します。以下の内容は代表取締役社長の高野幸雄氏にインタビューさせていただいたものです。

▶▶ 企業概要

阪和ホーロー株式会社（以下、「当社」）は、昭和32年に設立、現代表取締役社長の高野幸雄氏の祖父が創業し、当初から珪瑯加工を専業としてきました。昭和44年には現在地に移転し、省エネルギー型の連続焼成炉を

設置するなど規模を拡大してきました。

事業内容は大手燃焼器具メーカーのキッチンバーナーの構成部品となる五徳、電子レンジの皿など調理家電の耐熱部品の珐瑯加工を受託しています。品質、納期に徹底した対応をとるだけでなく、積極的に専門メーカーとして珐瑯技術の革新を図ってきました。例えば、ガラスのような輝きのある光沢珐瑯、逆に光沢のない艶消し調の無光沢珐瑯などです。それら技術については特許出願などを行い、技術レベルの高度化を追及してきました。

珐瑯加工とは、一般に「珐瑯引き」、「エナメル加工」とも呼ばれ、一般消費者が目にするのはホーロー製ヤカン、ガスコンロの天面など主として、鉄等の鋼板の表面にガラス結晶状の塗膜を800度前後で焼成させ、硬い膜を作るものです（注1）。

▶▶ 業界動向

日本珐瑯工業会に加盟している企業数は32社（2006年5月）ですが、日本国内で操業しているのは、そのうちの10社程度だといわれています。他の業界と同様に中国からの安価製品が流入しており、国内における競争力存続には相当の企業努力が必要となってきています。

そんな経営環境の中、競争力確保と収益性の向上を図るために、当社は加工技術の革新、自社ブランド製品の開発の双方を展開する事業計画を策定し、経営革新法の承認を得て計画を遂行しています。

▶▶ 将来への課題

当社は安定的に仕事を受注してきましたが、近年中国製の安価なキッチン構成部品なども流入が増加し、受注量も減少してきました。

一方で、企業規模も拡大し、運転資金も増大してきたため、経営を安定化させる必要性が強まってきました。そこで、新たな収益源を確保するために加工だけでなく収益性が期待できる自社ブランド製品の開発を切望するようになったようです。当時をふり返ると「父から経営を委譲されてすぐの時期だったので、半世紀近い歴史を経た企業を潰すわけにはいかない」と考え、慎重にならざるを得なかったそうです。しかし、新たなチャレンジが好きな資質も手伝って、新製品のアイデアを検討しました。

「日本鉄器（南部鉄器など）は優れた価値を生み出し、海外で器物、置物として非常に優れた評価を得ている。また、最近人気があるフランスのル・クルーゼ（注2）のカラフルな珐瑯鍋も時代を超えた価値をもっている。しかし、いずれも高価すぎて大衆に支持されているとはいえない。それなら、大衆向けの和カラーの鉄器を開発しよう」と方向性が定まりました。

▶▶ 珐瑯器物の市場動向

世界中を見渡したときに、鉄器と珐瑯による高級ブランドがすでに存在していました。フランスに本社を置くル・クルーゼです。ずっしりとした重量感のある鋳物、その上にカラフルな色彩のエナメルです。このヨーロッパを代表する珐瑯加工が施された家庭用器物は、親の代から子供へ受け継がれる耐久性、料理器具と配膳器具を兼用できるカラフルさ、便利さを持ち合わせた高級キッチン器物として秀でたブランド力をもっています。

では、日本国内はどうでしょうか。鋳物の優れた器物は昔から鉄器として、急須やヤカンに製造され、その熱

伝導率のよさから重宝されてきました。例えば、東北地方の南部鉄器産地で生み出される器物が代表的です。

けれども、どれも鉄本来の黒褐色で重量感をより強調するもので、値段も急須1個が売価数万円とアルミヤカン等よりも格段に高価です。しかも、それらの主力市場はハレの祭事や、旅館や料亭などの業務使用、海外へ輸出されたものは置物として利用され、大衆に普及しているとはいいいがたいものです。

日本国内でも、ル・クルーゼのように鉄鑄物にカラフルな珐瑯加工を試したこともあったようですが、加工技術の面、コストの面で普及しなかったようです。けれども、南部の鉄器メーカーの一部はカラフルな製品展開を切望するものもあり、製品開発の話を持ちかけた社長に対して同調し、異業種でコラボレーションに踏み切ったのが南部鉄器メーカーの及源鑄造（株）（以降、「O社」と略する）でした。

▶▶ 和と珐瑯

コラボレーション（注3）とは、「専門や経験の異なるもの同士が新たな成果を生み出すプロセスを共有し、成功へと導く活動」と説明され、コカコーラ社とフェラーリ社のプレミアム商品の開発、非常勤CBO中田英寿（プロのサッカー選手）を起用した株式会社東ハト（注4）の製品開発などもまさにコラボレーションだと考えられます。知名度の高いもの同士のコラボレーションはその知名度そのものが価値を創出すると考えられています。

しかし、中小企業の場合（特にこれまで下請け中心で自社の名前はあまり知られていない企業）は、知名度そのもので価値を創出することは非常に難しいといわざるをえません。当社と鉄器メーカーO社は関連する業界では抜群の知名度を有するとはいえ、一般大衆には知られていないことから、製品自体で新たな価値を創造するコラボレーション開発が必要でした。

▶▶ 製品開発コラボレーション

これまで、鉄器に対して珐瑯引きがうまくできなかったそうで、その原因は近年公設の技術センターなどで解明されてきました。それは、鑄物である鉄器には鉄以外の成分も多く、珐瑯引き後焼成させる段階で鑄物基材からガスが発生、表面に表出し、それが元で珐瑯面に穴をあけてしまうこと（通称：ピンホール欠陥）によると考えられています。これを解消するには珐瑯引き前に、鑄物を約800度前後で加熱しガスを完全に抜いた状態が必要で、この前処理（脱ガス化）の温度設定や釜の運転設定、加熱時間の設定などをO社が試行錯誤し、珐瑯引きに適した前処理技術の実現に結びつきました。

また、珐瑯引きにもノウハウが必要で、珐瑯処理に使用する釉薬（ゆうやく：珪石や長石などの無機ガラス質で構成される表面処理材）を2度に分けて下釉（したゆう）、上釉（うえゆう）に焼成させる方法、下釉が鑄物基材により強い密着性をもたせる焼成温度と時間、下釉のムラの無い均質な塗布技術などを当社は試行錯誤の上に、確立しました。

これらの両社の取組み、すなわちコラボレーションが新たな課題を克服し、新たなカラー珐瑯鉄器の製品開発に貢献したのです。

製品は大手燃焼器具メーカーの販売網を通じて、販売するとともに、当社のグループ会社株式会社ヘスチアサプライでも販売予定です。価格は市場に出回っている競合製品（例えば、ル・クルーゼの鍋）よりも比較的安価

な設定で販売していく予定です。

また、今回の開発で最もこだわったのは製品カラーです。

▶▶ 違いを打ち出すカラーリング

海外のメーカーはビタミンカラーと呼ばれる原色系が多く、オレンジを筆頭にレッド、ホワイト、ブルー、イエローがラインナップされています。カラフルで色彩豊かですが、日本の粋な食卓には「和」のカラーが必要だと考えました。青磁色、白磁色、辛子色、鉄紺色などです（図表1）。

例えば携帯電話の（株）NTTドコモ社がF702iDで金色（こんじき）、真白（ましろ）、花紅（はなぐれな）、艶黒（つやぐろ）など艶やかな和のカラーを採用しています。他にも、焼酎のラベル（サントリー（株））や腕時計（セイコー（株））、ムースポッキー（江崎グリコ（株））など積極的な和のカラーやデザインを採用する大きな潮流が始まっています（注6）。このような動きをいち早くとらえて、製品化することが重要だと思われます。

▶▶ 製品開発で期待される効果

製品開発において目指しているのは、新たな自社ブランドを作ることで「阪和ホーローは加工だけでなく、製品もだしていますよ」、「珪瑯加工の技術を生かして新たな価値観を生み出す斬新な活動をしていますよ」といった対外的な印象付けを目指しています。

その活動の基盤となるのは、加工技術の高度化と製品開発意欲であると考えられます。2つの強い意思と実行力が合わさって、新たな価値を世の中に問いかける方法が製品開発であり、特に日本を代表する鉄器とカラフルな珪瑯加工技術の融合、つまりコラボレーションによって、これまでにない価値を生み出しています。

▶▶ 企業価値を創り出す

ここまでみてきたように当社が経営革新を図るには、不可欠である要素が4つあると考えられます。まとめると「珪瑯加工技術開発・改良」、「加工受託」、「自社ブランド開発」、「コラボレーション」です。

変化の激しいこのような時代への対応として社長は、「構成部品の加工は、下請けであり、世の中や他業界の方々にはいっこうに顔の見えない商売です。このような事業を粛々と推し進めるだけでは、事業規模の縮小、加工技術の発展には何も貢献しません。これではダメですね。」と現状分析した上でさらに、「当社の顔を見えるようにするにはどうすればいいのか、ひいては加工技術やそれに付随する技術を向上させるにはどのようにすればいいのか考えた上でたどり着いたのが、企業価値を向上させることでした。」と方向性を表現しています。

この戦略で重要なのは先にまとめた「珪瑯加工技術開発・改良」、「加工受託」、「自社ブランド開発」、「コラボレーション」の4つの機能ユニットが相互で密接なリレーションをもった上で成立する仕組み（図表2）なのでしょう。

「珪瑯加工技術開発・改良」は当社の根幹に関わる部分で、常に継続が必要です。次に、「加工受託」は既存事業としてこれまで当社を支えてきたものであり、今後も無くなる事はなく、むしろ高度な加工技術が求められ

るようになるはずですが、これは企業の基礎的な収益を支える基盤事業といえます。「自社ブランド開発」は当社の顔となる技術の証明であり、広く企業の技術力、面白さを伝える広告塔なのです。最後に「コラボレーション」は、新たな自社ブランド開発には不可欠な他の分野や資源との接合部分であり、これなしには創造は期待しにくいものでしょう。

このように、これら機能ユニットを組み合わせるという戦略を実現している当社の経営行動は学ぶべき点が多いはずですが。

▶▶ まとめ

業価値向上戦略が謳われて企業は様々な方法を実践してきました。特に、大企業では企業価値そのものが重要で、その評価が株価や商品の売れ行きに直接影響を与えるものだと考えられています。

しかし、中小企業では上記活動に近似することは実施していても、「意識されていない」、「書面や資料として表現していない」などの理由で他者に明示化できていないことも多いものです。したがって、中小企業においても今後は「自社の企業価値は何なのか?」、「製品や技術の価値はどれくらいのものか?」、「それら価値はどの程度の競争力があるのか?」など検討したうえで、企業価値向上戦略を実施していく必要があると思います。

「下請けから脱却して、自社ブランドを構築する」中小企業の多くが描く戦略の意味合いは、ブランドを創造することで、同業他社とは異なる明確な「顔」（＝明確な特徴づけ）を認知してもらうことに尽きるのではないかと思います。特徴づけを行うことが中小企業では特に重要で、それが将来の企業価値、企業の盛衰に影響を与えるに違いありません。

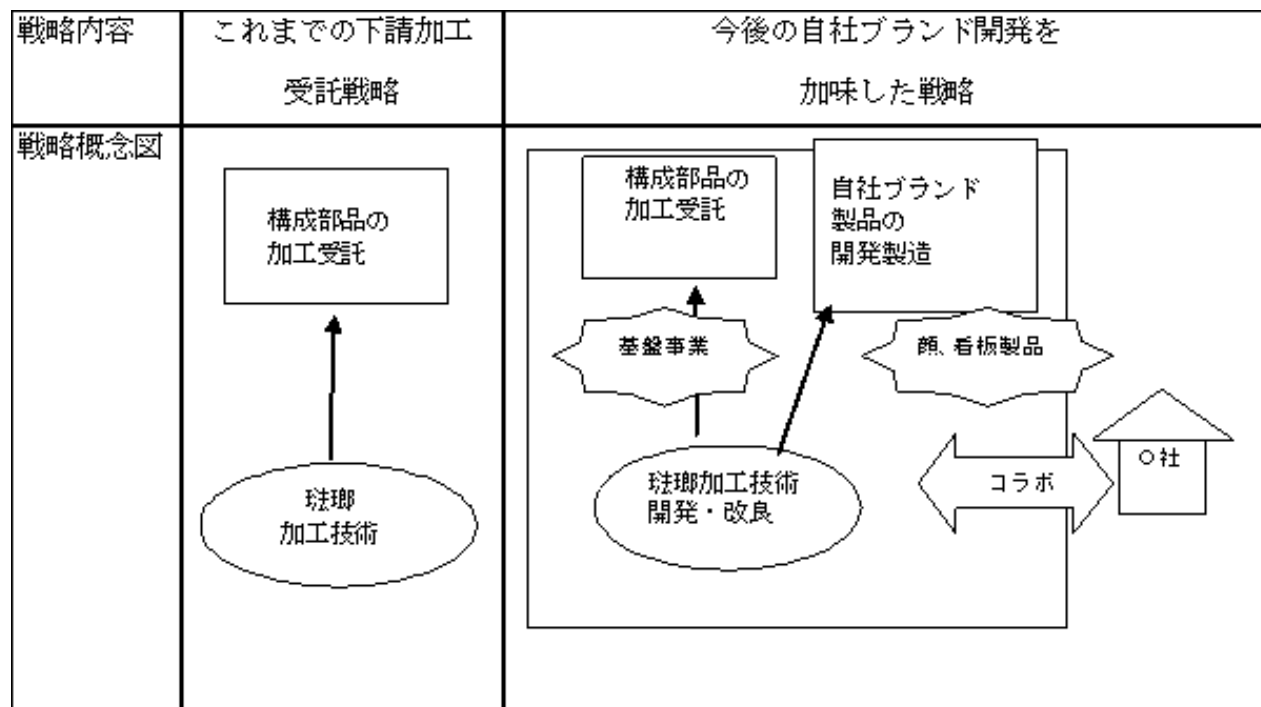
最後になりましたが、ご多忙の折に丁寧にご説明いただいた高野社長には厚く御礼申し上げます。

写真



説明文

こだわりの「和食器」をイメージした鋳物ホーロー鍋です。「和」のカラーをお楽しみいただけます。



注1 日本珪瑯工業会：<http://www.horo.or.jp/>より引用。

注2 ル・クルーゼジャパン株式会社：<http://www.lecreuset.co.jp/>。以下、同サイトより引用。「クルーゼとは、フランス語で「坩堝」を意味し、高熱でどろどろに溶かした鋳鉄を型に流し込む製法を表している「クルーゼ」に定冠詞の「ル」をつけて「ル・クルーゼ」の社名は誕生しました。北フランスのエヌ県（AISNE）サン・カンタン市郊外の小さな町、フレノワ・ル・グラン。200年以上も前から鋳物製品がつけられているこの地方で、1925年、ル・クルーゼ社は創業しました。それ以来、機能的かつ美しいキッチンウエアを作ることをモットーに、さまざまな種類の鋳物ホーロー製品を生み出しています。」

注3 マイケル・シュレーグ（瀬谷重信、コラボレーション研究会訳）『マインド・ネットワーク』、プレジデント社から引用。

注4 株式会社東ハト：<http://tohato.jp/index.php>を参照。

注5 米倉勇雄「鋳鉄製厨房用品へのカラー珪瑯施行技術」『岩手県工業技術センター研究報告』第10号、2003年度を参照。

注6 『日経デザイン』2006年3月号、特集「和の彩が市場を開く」を参照。