

## グローバル・リセッションにおけるビジネスクリエーターの役割

咲川 孝 (新潟大学)

### 1. 問題の提起

人々は、1人の能力には限界があるので、個々人の目的を達成するために協働し、組織を形成する (Barnard, 1938)。しかし、組織は本質的に壊れやすい (fragile) ものである。歴史をみても、政党、政府、大学、企業、軍隊など、長く存続する組織は少ない。西欧文明では、ローマカトリックのみが長寿をほこる公式組織だといわれる (Barnard, 1938)。しかし、日本では世界的にみても「長寿」の企業、100年以上の歴史を有する企業が多い。なかには、創業以来、1000年を超えている企業もある。それでも、日本のなかでは、「会社の寿命は30年」と一般的にいわれるように、日本でも企業は短命で、途中で失敗したり、その初期に死滅する場合がよくある。企業は不滅ではなく、組織は「死すべき運命 (mortality)」をもっている。

たびたび企業は崩壊するが、とりわけ不況の際に企業組織が崩壊することが多い。例えば、1990年代初期のバブル経済が崩壊した直後、またその後の約10年にわたる平成不況の際には、いくつかの金融機関、建築会社などが日本国内にて倒産した。そして、現在、大恐慌以来の厳しさ、あるいは100年に1度の不況といわれる、世界的規模の景気後退 (the global recession) において、米国の金融機関のいくつかはすでに破綻した。そして、過去100年の

間、米国の産業のシンボルといわれた、米国のBig3 (GM, Ford, Chrysler) でさえもが瀕死の状態にあった。最終的には、ChryslerとGMは、連邦破産法11条 (日本の民事再生法に相当) の適用を申請した。

このような現在のグローバル・リセッション、つまり世界的規模の景気後退において、組織が生存し、景気回復後も組織が持続的に存続、成長するにはどのようにすればよいかを、ビジネスクリエーターの点から議論を展開することが本報告の目的である。グローバル・リセッションにおける組織の存続を論じる場合に、ビジネスクリエーターの観点から論じることの正当性は、本研究におけるビジネスクリエーターの独自の視点 (perspective) にある。ビジネスクリエーターを直訳すると「事業創造者」となるが、本研究では、ビジネスクリエーターを単に事業の創造者としてみるのではなく、「新しい組織の創造者 (creators of new organizations)」としてみる。この定義に従うと、ビジネスクリエーターは、新しい企業 (start-ups)、つまりいわゆる「ベンチャー企業」や既存企業のなかに新しいビジネスユニット、事業部を創造することはいうまでもなく、成熟した組織を変革した後、新しい組織目的、より具体的には新しい事業目的を遂行するために、人々の活動を組織化し、新しい組織の創造にも関わることになる。ビジネスクリエーターによる新しい組織の創造を通

じて、組織は不況期を乗り切ることができるであろうと、本研究は期待する。本研究では、新潟県の燕・三条地域の企業2社、東陽理化学研究所と遠藤製作所の事例を通して、ビジネスクリエーターによって組織は、現在のグローバル・リセッションを乗り切ることができるかを考察してみたい。

## II. 「新しい組織の創造者」としてのビジネスクリエーター

Business creator という用語を Google の米国サイトにて検索したところ、そのような名称のソフトウェアがあったが、ビジネスクリエーターが起業家活動や経営に関わる人々を意味して、その言葉が利用されていることはないようである。『ビジネスクリエーターと企業価値』(亀川編著, 2004)のなかで「ビジネスクリエーターは和製英語である。」(1頁)と書かれている通り、海外のマネジメントの研究者や、経営者、管理者たちによってその言葉が用いられることはないであろう。恐らく、creator という言葉を利用する場合、一般に、「デザインのコリエーター」、「音楽のコリエーター」というように、音楽や芸術の分野で利用されるので、マネジメントやビジネスの分野にてビジネスクリエーターという言葉を用いることは敬遠されるのではなかろうか。企業や事業は芸術や音楽の作品以上のものであり、経営の研究者や実践家はビジネスクリエーターという言葉を使いたくないのではなかろうか。

ビジネスクリエーターは、本来、和製英語であるが、『ビジネスクリエーターと企業価値』のなかでは、その言葉はどのような意味にて用いられているのであろうか。同書のなかで、続け

て、「英語に翻訳すれば entrepreneur (アントレプレナー：企業家もしくは起業家) となろう。」と記述されている。しかし、さらに続けて、「企業家もしくは起業家という言葉には特別なイメージがあり、また事実さまざまな経済学者や経営学者が特別な意味を付与してきた」というように、entrepreneur にも多様な定義がある。このように、同書のなかでも、ビジネスクリエーターという言葉に対して明確な定義がなされているわけでもない。強いていえば、「企業を魅力的な役者にする人格をビジネスクリエーターと名づけることにする。」(1頁) という記述がある。

ビジネスクリエーターを日本語に直訳すれば、文字通り「事業創造者」となる。ビジネスクリエーターを、起業家または企業家とは違った意味を込めて、事業創造者としてみてもよからう。しかし、「事業 (business)」の創造だけでは、ビジネスクリエーターの活動範囲が限定される恐れがある。例えば、私たちのまわりをみても、見込みのない「事業」を立ち上げては、つぶして、最後には、銀行や親族からお金を借りられない人がいるであろう。そのような事業はある意味において、個人の趣味のようなものであり、事業を遂行する上で、計画もなく、資源の蓄積もなく、他の人々の力を借りて、新しい組織を構築するというようなものが伴っていない。よって、単に事業の創造を行うのであれば、友人、親族などから借りたお金、または個人のある程度の預金に基づき、それが成功しようがしないかお構いなく、そのような事業を容易に創造し、開始できるであろう。そのような事業創造は、個人の趣味で終わってしまうであろう。よって、事業の成功を考えるならば、ビジネスクリエーターを事業創造者とし

て定義するには不十分であろう。

そこで本研究では、事業の創造だけでなく、事業のアイデアの構想に始まり、資源の蓄積、人々の支援を得て、最終的には組織を創造するという一連のプロセスにビジネスクリエーターは関わると理解する。つまり、「ビジネスクリエーターは、新しい組織の創造者である (Business creators are those who create new organizations)」というのが、本研究におけるビジネスクリエーターの定義である。そして、始めた事業が軌道に乗り、組織の誕生期から成長期へと移った段階で、ビジネスクリエーターの役割は完了したものとみる。この理解の仕方は、Gartner (1988) による、「起業家活動は、新しい組織の創造である (Entrepreneurship is the creation of new organizations)」(p.26) という起業家活動の定義に由来する<sup>1</sup>。ここで新しい組織とは、ベンチャー企業だけでなく、既存企業のなかの新しい事業組織、ジョイントベンチャーなどである (Gartner, 1985)。

新しい組織の創造者としてビジネスクリエーターを理解すれば、どのような人々がビジネスクリエーターであるのか。Gartner (1988) によると、起業家の特性やパーソナリティに焦点を当てた「起業家とは誰か (Who is an entrepreneur?)」という質問は、起業家活動 (entrepreneurship) という現象の理解に役立たない。しかし、本研究のビジネスクリエーターの定義をよりよく理解するために、ビジネスクリエーターは新しい組織の創造者という視点から、誰がビジネスクリエーターになるかを考察してみたい。

ここでは事例の対象として、徳島県勝浦郡上勝町 (かみかつちょう) の第3セクター「株式会社いろどり」をみてみたい<sup>2</sup>。この徳島の山

あいの町は、総面積の85%が森林であり、人口約2,000人は四国の町で最小である。高齢化率は約48%であり、県内第1位である。テレビや雑誌等にて、この町のおばあちゃんたちが山でとった「葉っぱ」(ナンテン、モミジなど)が、大阪や東京などの高級日本料理屋にて料理の彩りや季節感を添える「つまもの」として使われ、農家のなかには年間1,000万円以上の売り上げを出しているところを何回か報道され、過疎化のこの町が再生したことを知っている人もいるであろう。テレビの報道をみていると、おばあちゃんが起業家になり、山でとれた葉っぱを都会の料理屋に出荷し、それによって過疎化が進んだ町全体が豊かになったという印象をもたれている人もいるであろう。しかし、その背後に、「葉っぱをお金にかえた」人物がいた。株式会社いろどりの横石知二代表取締役である。

横石氏が農協の営農指導員として働いていた1986年の秋、大阪へ仕事でいった帰り、仕事仲間と難波の料理店に立ち寄った。斜め前に座った女子大生らしき3人組が料理の脇につけてきた紅いモミジの葉をみて、「かわいい」とはしゃぎだした。「もって帰ろう」。1人がハンカチに挟んでバックに入れた。横石氏が料理に添えられた葉っぱのことを店の人に聞くと、それは「つまもの」といい、市場にないので山に入って探してくるという。地元で高齢者や女性でも山でできる仕事はないかとずっと考えていた横石氏は、瞬間、葉っぱを売ろうとひらめいた。町に戻って、そのアイデアを町の農家の人に伝えると、「葉っぱをお金に変えるなんて狸のおとぎ話や。あんた何を考えているねん。」と無視された。あるいは、「わたしたちにだってプライドがある。山に落ちているようなものを集めて売るなんて貧しい人がすることや。」

ともいわれた。それでも一度決めたことはあきらめなく、山で葉を採集してパックつめて、「彩（いろどり）」という名前で出荷した。しかし、まったく売れなかった。ある料理人からは、自分たちが売っている葉をみて「これは使えん」といわれ、横石氏は、自分はつまものが使われている現場を知らないことに気づいた。吉兆、美濃吉、はり重など大阪や京都の一流料亭に、出張のたびに自腹で足を運び、板場をみせてもらおうとした。通い初めて2年目に、熱意を汲んだ料理人から板場をはじめてみせてもらった。それによって、現場で何が欲しているかがわかるようになった。横石氏の言葉を借りれば、「使われる場面と自分たちが生産する場面がかみあえば、葉っぱは商品になり、あわなければゴミになる。葉っぱそのものが売れるのではないことを知ったのです。」

料理店で使われるものの需要は、季節、曜日、天気、行事など、さまざまな要素によって変動する。コンビニエンスストアの本部が行っているように、様々な情報に基づき、的確な需要予測を行い、それを各農家に伝えれば、葉の収穫またはつまものの生産と、料理屋での需要がかみ合うのではないかと、横石氏は考えた。そのアイデアを実施するために、1999年第3セクター「株式会社いろどり」の設立とともに、会社と生産者宅（農家）とをコンピュータのネットワークでつなげた。会社側からは品目別の市況、需要動向などが毎日、発信される。生産者はそれをもとにどれだけ出荷すれば、大きな収益をあげられるかを考える。80歳をすぎたおばあちゃんもが、自宅の作業場にて毎日、数回、パソコンの前にすわり情報を収集する。

横石氏によると、「田舎のひとほど負けん気が強く、プライドが高い」ので、会社側が提供

する情報のなかには、各農家の売上高順位を示す情報があり、それによって生産者の負けん気を引きだそうとする。農家の人のプライドが高く、負けん気が強くとも、それがいい循環で回ると1人1人がすごい力を発揮する。横石氏が考えるのは、「農家のひとりひとりを主役にし、事業家にする」ことである。同氏によれば、事業の立ち上げの初期の頃には人々を引っ張る「リーダー」として自分の役割を考えたが、事業がある程度、軌道に乗ってきた頃には、みんなをもちあげ、主役にする「プロデューサー」へと役割が変わったという。

株式会社いろどりの事例を通して、山でとれた葉を、つまものとして料理屋に売るというアイデアを創始し、それを実現するというプロセスの中心にいたのは、横石氏であった。より具体的にいえば、アイデアの創始に始まり、生産者と会社との間での情報システムの構築、そして生産者の組織化に至る、新しい「組織」の創造というプロセスに携わったのは、横石氏である。その意味で、本研究の定義に従えば、横石氏はビジネスクリエーターである。

組織を創造する場合、「無」から新しい組織を創造することができる。ベンチャー企業の創造がその例である。1980～90年代によくみられたように、日本企業が米国で現地生産を開始した際、日本企業のなかには新規設立によって、現地生産を開始したものがあつた。この新規設立した会社という場を green-field と呼ぶ。Green-field の例も、無から組織の創造と関連している。一方、既存組織を変革して、組織を創造する場合がある。横石氏は、新しい企業、つまり「株式会社いろどり」の設立、さらに1つの会社を超えて、生産者（農家）を情報ネットワークでつなげ、さらに同氏のリーダー、プロ

デューサーとしての役割によって一層、生産者の組織に活力を与えることになった。横石氏は、既存の組織を変え、新しい組織を創造したのではない。本研究でいうビジネスクリエーターは、横石氏のように「無」から新しい組織の創造に限られるものではない。使命を終えた成熟組織を変えた後、新しい組織を創造することもビジネスクリエーターの役割であるとみる。しかし、スーパーマンのようにすべてをビジネスクリエーターが行うというわけではない。既存組織を変革するのは、リーダーとか、マネジャーとか呼ばれる人々の役割である。もちろん、そのような変革には文化の変容も伴い、社内から大きな抵抗がある。しかし、このような成熟した組織の変容こそが、リーダーシップの本質である (Schein, 1985)。一端、既存組織の仕組み、文化を変えたならば、新しい組織を創造するのがビジネスクリエーターの役割である。新しい組織の創造の際にも、それに対して抵抗する人々がいるであろう。ビジネスクリエーターの活動を支援し、彼らに資源を与えるのも、リーダーとかマネジャーと呼ばれる人たちの役割である。

### III . 世界的規模の景気後退に対する組織の対処

組織はどのようにして現在の不況に対して対処し、それを脱しようとしているのか。あるいはそうすべきか。いくつかのオプション（選択肢）がある。

Big3 は、税金、公的資金 (bailout) によって現在の状況を脱しようとした。ある海外の自動車産業の研究者との会話のなかで、同氏は、“Toyota will be able to get through this global recession...” (トヨタはこの不況を乗り切れる)

というようなことを言っていた。ただし、その根拠は不明であるが、トヨタの底力を信じているのであろう。これまで築いた技術を応用して新しい分野、例えば、環境関連に進出して、不況を脱することもできよう。しかし、そのような日本の自動車メーカーも公的資金によって政府から支援してもらうことを検討している。

また、不況からくる過剰在庫を少なくし、生産調整をするために、日本の自動車、電機メーカーなどが非正規社員の契約を延長することをやめていることが、昨年度末から頻繁にテレビ等で取り上げられている。これも組織が不況を乗り切るためのオプションである。つまり、スラック（余裕資源）をはき出すことによって、組織が存続するのである。

何もしなく、嵐が過ぎ去るのをまつことも、不景気を乗り切るための1つのオプションである。例えば、日本のある大手電機メーカーは戦後まもなく、軍需がなくなり、鍋、釜、鍬、鎌などを作って、景気の回復をまったといわれる (岡本, 1979)。その会社は総合電機メーカーであったので、その守備範囲が広いために、それが幸いにもその後、同社を助けることになった。そのような例もあるが、一般的には、何もしない間に環境はさらに変化して、何もしないコストの損失は膨大であろう。

公的資金による援助や、スラックの吐き出し、何もしないことによる対処ではなくて、もっと積極的な対処のオプションはないのであろうか。そこにビジネスクリエーターの重要性があるのではないであろうか。しかし、そもそも、ビジネスクリエーターによって、組織は現在の不況を乗り切ることはできるであろうか。組織はその目的を達成できないと存続できない。また、その目的を達成することによって、その使

命を終え、消滅していくことがある。組織が長期的に存続するためには、新しい目的をくりかえし採用する必要がある (Barnard, 1938)。つまり、企業組織であれば、継続的に、組織の新しい目的、つまり事業や製品、サービスを創造し、需要を開拓することによって、景気の浮き沈みにもかかわらず、組織は長期的に存続する。その担い手やドライビングフォース (駆動力) となるのが、ビジネスクリエーターではなからうか。つまり、ビジネスクリエーターが、一連の新しい事業活動を組織化して、それによって不況期を乗り切るのである。

いずれにしても、このような問いを証拠 (evidence) に基づき、答えていく必要がある。そこで上記の議論から、以下のリサーチ・クエッションを提示して、それを本研究のリサーチ・クエッションにしたい。

リサーチ・クエッション： ビジネスクリエーターによって、組織は現在の不況を乗り切ることはできるであろうか。

まず、このリサーチ・クエッションに答えるために、米国の大手、コンシューマー・プロダクツメーカーである P&G (Procter & Gamble) の事例を取り上げ、特にその歴史をみたい<sup>3</sup>。以下で簡単に同社のケースを紹介する。

1837年の同社の設立当時、米国は経済恐慌にあえいでいた。このような経済環境にもかかわらず、オハイオ州シンシナティに、ウィリアム・プロクターとジェイムズ・ギャンブルは、石鹼とろうそくを製造、販売する P&G を設立した。

また、南北戦争を前にした 1850 年代には、持続的な成長のために新工場を建設した。

1870 年代になると、照明用の石油ランプの人気が高まったために、プロクターとギャンブルはろうそく事業に不安を抱き、石鹼市場で主導権を得るために奮闘した。1878 年、創業者の息子でニューヨーク大学にて化学を学んだ、ジェイムズ・ノリス・ギャンブルがアイボリー石鹼を開発する。また、ディスプレイ広告という新しい媒体を巧みに活用して、P&G の大規模な成長が始まった。

20 世紀前半の大恐慌が始まった最初の 3 年間で、P&G の売上高は 50% 低下した。にもかかわらず、1933 年には、ラジオを使い、連続メロドラマの番組のなかで石鹼の宣伝を始めた<sup>4</sup>。以来、英語で、“soap opera” は連続メロドラマのことを意味するようになった。

戦後、洗濯用洗剤のタイド、歯磨き粉のクレストなど画期的な新製品を販売する。1961 年には、紙おむつのパンパースを販売する。同製品の日本市場での成功は有名である。現在、P&G は、洗濯用洗剤、台所用洗剤、ヘアケア製品、紙おむつ、スナックなどを製造、販売する、コンシューマー・プロダクツ企業である。

以上のように、同社はそもそも 1830 年代の不況の際に創業された。また、南北戦争の頃に事業を拡大しようとしたり、大恐慌の際にはラジオを利用した宣伝を行って業績をのばした。P&G の事例にみられるように、今とは時代は違うが、不況や恐慌の際にでも、組織が誕生したり、成長したりすることは可能であろう。そのドライビングフォースとなったのが、ビジネスクリエーターのプロクターやギャンブル、その子供たちである。

#### IV. 燕・三条の企業のケース

##### 1. 概要

日本という文化的コンテクストのなかで、ビジネスクリエーターは、不況を乗り越え、組織が長期的に存続するための重要な役割を担うことができるであろうか。それを検討するために、私が所属する大学の近くである、新潟県燕市と三条市にある2つの企業のケースを提供する。このケースを選んだのは、本研究のリサーチ・クエッションに答えるために適切であると判断したからである。つまり、後述するように、燕市、三条市にある企業、正確には中小企業は、これまでのいくつかの不況を乗り越えてきたといわれるからである<sup>5</sup>。

燕三条という上越新幹線の駅があり、一般に、燕と三条をあわせて「燕三条」といわれるが、燕と三条は別々の市である。ちなみに、高速道

路の北陸道のICは、「三条燕」ICという名称になっている。燕市と三条市は新潟県の中央にあり、その2つの市は互いに接して存在している。燕市や三条市などは、「県央地区」ともいわれる(図表1を参照)。

高校の社会科の教科書にも、燕・三条が金属加工製品の産業集積地であることが記述されているようであるが、そのような金属加工の起源は江戸初期だといわれる<sup>6</sup>。農家の副業として「和釘」を奨励し、江戸から釘鍛冶職人を招聘し、農家に製造法を指導した。これが燕三条地区の金属加工の起源である。明治期になるとより優れた洋釘の輸入により、和釘職人たちは壊滅的な打撃をうけることになった。そこで、鎌、のこぎり、はさみ、小刀、包丁などにシフトしていった。また、鉄ではなく、ステンレスにも目をつけるようになった。ステンレスを利用して、フォーク、スプーン、ナイフなどの洋食器

図表1 新潟県地図



出所: <http://www.mapion.co.jp/map>

(cutlery)を生産するようになった。戦後、生産した洋食器を輸出するようになった。こうして、燕・三条は昭和30年代から40年代の前半にかけて栄えていくことになる。昭和30年代には、人工比率でみて、社長と電話の保有数がもっとも多い場所だともいわれている。しかし、1970年代に入ると、ニクソンショックといわれる、\$1=¥360円の固定相場制の終焉、石油危機、80年代半ばの円高の突入といくつかの経済的危機に直面してきた。その危機にも乗り越えて、燕・三条は存続してきたと賞賛されている<sup>7</sup>。しかし、90年代前半のバブル経済の崩壊、その後の「失われた10年」の間の平成不況において、燕・三条の受けたダメージは他の日本企業と同様に小さくない。図表2は、平成10～19年度の間における燕市の製造事業所の数と製品出荷額の推移を示している。図表3は、平成7～17年度の間における三条市の製造事業所の数と製品出荷額の推移を示している。

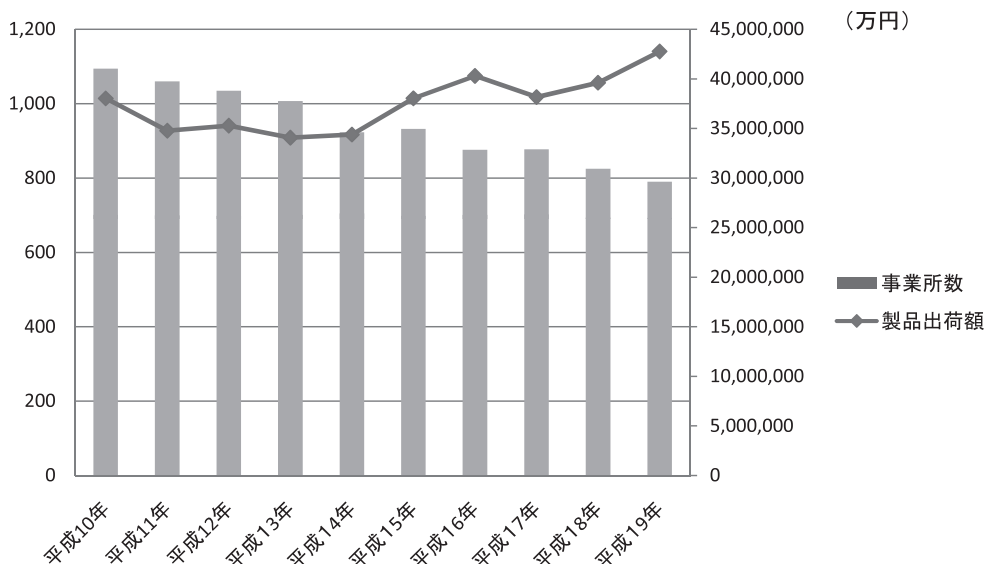
この2つの図表が示すように、平成不況、さらに後継者不足などにより、燕・三条の事業所の数が少なくなっている。そのようななかにあっても、既存の事業、つまり洋食器、またその研磨、金型などの関連技術に固執することなく、既存の技術を応用しながらも、新しい事業を創造し、平成不況を乗り越えてきた企業のケースを以下に紹介する。

## 2. 東陽理化学研究のケース<sup>8</sup>

同社の設立は1950年4月5日である。事業内容は金属製品の製造であり、主にノートパソコン・電子手帳筐体、チタン製カメラボディ、ステンレス製建材用品（例えば、マンションのmail box）、ステンレス製各種容器類、金属表面処理である。従業員数は、2008年3月の時点にて392名（単体）で、年商は177億8,930万円（連結）である。

元々は、燕で生産される洋食器の表面処理事

図表2 燕市の事業所（製造業）数と製品出荷額の推移



データ源：燕市提供の「燕市の工業」

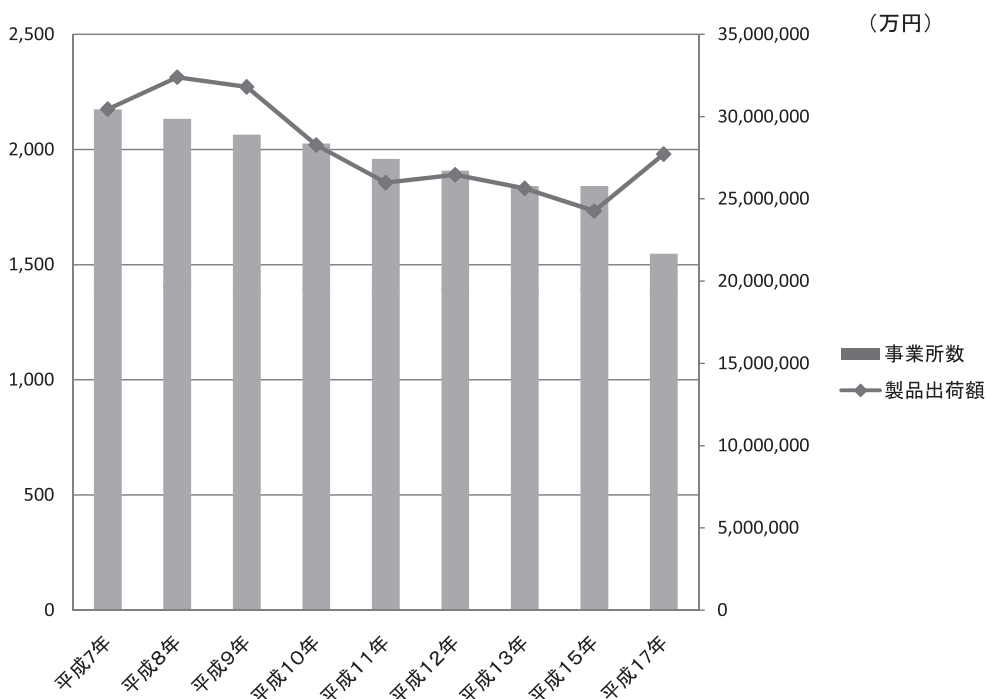


業を行う、ステンレス電解研磨専門の企業として発足した。その後、魔法瓶などのステンレス製品やチタン製のカメラボディの生産を経て、現在ではPC、iPod、携帯電話等のIT機器のボディの製造をメインで行っている。

同社が最近、有名になったのは、1億台以上を売り上げたアップル社のiPod向けの外装やPCの筐体の製造に携わったことにある。鏡のように磨きあげられたチタン製外装を東陽理化学研究が製造しているということで、同社の名前が世間に広く知られるようになった。同社はもともとは洋食器の表面処理を専門とする会社であった。ステンレスからアルミ、チタンへと加工技術の幅を広げた。チタン加工を始めたのは、20年ほど前のことであった。商売の当てはなかったが、「技術屋のひらめき」で将来

性を確信した。その後、カメラ大手からチタン製外装を受注した。カメラボディ事業も軌道に乗り、その次の事業に何をやろうかと考えていた頃に、アップル社からPCの筐体を作ってほしいと、アップルから仕事を請け負うことになった。その経緯は、チタンカメラを製造していた時に取引があった大手鉄鋼メーカーに対して、まずアップルがチタンのPCを作りたいという話をもちかけたことから始まる。その大手鉄鋼メーカーがチタンカメラで取引のあった東陽理化学研究をアップル社に紹介したことによって、同社はアップル社との取引が始まった。インタビューを実施した同社の方によると、「(アップル社の創業者であり、最高経営責任者である)スティーブ・ジョブスから仕事を請けるなんて夢にも思っていなかった」とのこと

図表3 三条市の事業所（製造業）数と製品出荷額の推移



データ源：三条市提供の「三条市の都市特性」

ある。同氏によると、「チタンカメラのボディを製造するのは複雑であり、それを思えば、PCの筐体を作れると思った」とのことである。こうして、チタンカメラを作る技術をPCの筐体に応用するようになった。アップル社との取引を初めて、東陽理化学研究所の売上高は3倍になり、従業員も2倍になった。

同社の金属加工技術は、金型設計からプレス加工、溶接加工、板金加工、表面処理加工、組立、評価、測定までの全ての工程をカバーしており、世界的に見ても非常に稀な一貫生産体制を確立している。当社の強みはこうした一貫生産によって多様化し専門化するニーズに対して柔軟に対応することができる点にある。アップル社からも同社の一貫生産を評価してもらっているとのことである。

社名の東陽理化学「研究所」の通り、技術、エンジニアを大事にしていることも同社の特徴であり、それが他社にはない技術（表面加工技術）の源泉である。組織に焦点を当ててみると、「決算賞与」という一種の“profit sharing（利益共有）”（O'Reilly & Pfeffer, 2000）という人事慣行や「大家族主義」という企業文化が興味深い。

日本の中小企業で利益共有を実施している会社は少ないであろう。また、成果主義、エンプロイヤビリティ（労働者の市場価値、被雇用者能力）が叫ばれているこのご時世において、経営家族主義、大家族主義を貫いている会社（東陽理化学研究）が燕・三条にあることは興味深いであろう。

### 3. 遠藤製作所のケース<sup>9</sup>

遠藤製作所は、昭和25年にマシン部品等の精密機械部品の製造販売を目的として設立され

た。昭和32年には、キッチン用品（平成5年製造中止）、昭和34年には、洋食器およびハウスウェア用品（洋食器は、昭和52年製造中止）、その後、自動車部品等一般鍛造品の製造販売を開始した。

ゴルフクラブヘッドの製造販売を開始したのは、昭和43年である。当時の会長の親類の会社がゴルフのクラブの製造を行っていたが、その会社が倒産してから、その社員と機械を受け継いだことが、ゴルフのクラブヘッドの製造の始まりである。当時、日本ではまだゴルフが普及していなく、盛んではなかった。同社の社長によると、「戦略はなかった」が、結果としてみれば、ゴルフのクラブを作ったことは、「ホールインワン」である。

同社は「鍛造ゴルフヘッド」メーカーとして高い評価を受けている。鍛造（forging）とは、金属素材を叩いて鍛える製法である。この製法は、鋳造と比べて手間とコストがかかるが、金属組織の緻密化と強靱化をもたらす、このことがゴルフヘッドに求められる「打感のよさ」や「ボールコントロールのしやすさ」に結びついている。一方、鋳造（casting）とは金属を溶かし、加工したい形の鋳型に流し込む方法である。中国（この場合、中国で生産している台湾企業）や台湾の競争企業は鋳造品を生産している。

遠藤製作所の平成20年3月期の売上高は201億8,880万円（内訳：ゴルフ事業64%、ステンレス事業10%、自動車等鍛造部品事業26%）であり、営業利益は22億2,000万円、経常利益は20億2,270万円、当期純利益は13億7,371万円である。

遠藤製作所の競争力も、東陽理化学研究所と同じく、一貫生産である。また、両者ともすぐれた製造技術、つまり遠藤であれば鍛造、東陽

であれば表面加工処理をもっている。

同社には、ゴルフの好きな人が集まり、自分たちが好きなことが仕事になっている。自分たちが作った製品のユーザーでもあり、自社のクラブ作り、製品には格段の思いがある。社員たちは楽しい仕事を行っているというのは、それ故だからである。優れた会社の企業文化として、“have fun”文化があるといわれる（O'Reilly & Pfeffer, 2000）。遠藤製作所の社員たちは、自分たちの仕事を楽しんでいる。まさに、同社にはそのような文化があるといえよう。

## V. 2社のケースから得られる含意

以上の2社のケースから、組織が不況を乗り切り、存続するために、新規事業を創造してから、それを軌道に乗せるまでのプロセス、つまり「新しい組織の創造」に携わるビジネスクリエーターが重要な役割を担っていることが理解できる。この場合、ビジネスクリエーターとは、これら2つの企業にて新しい組織の創造に携わった人々である。東洋理化学研究所のアップルのPCの筐体、iPodのボディの製造に関して、また、遠藤製作所のゴルフのクラブヘッドの製造に関して、その製造事業に携わるようになったのは、偶然のことであった。東洋理化学研究所は、チタンカメラの製造で取引のあった大手鉄鋼メーカーを介してアップルに紹介してもらったことから、アップルとの取引が始まり、その後、アップルのPCの筐体、iPodのボディの生産を請け負うことになった。遠藤製作所は、当時の会長の親類のゴルフ製造会社が倒産して、その機械と社員を引き継ぐということから、ゴルフのクラブヘッドの製造を開始することになった。重要なのはそのような偶然では

なく、それぞれの会社が既存技術の応用に始まり、一貫生産できるように製造組織を編成するなどして、あらたな事業が軌道に乗るように新たな組織を創造したことである。

しかし、現在の不況が100年に1度といわれるように、現在の不景気の規模はあまりにも重大であり、現在の世界的規模の景気後退から組織が脱し、景気回復後にさらに発展する際に、ビジネスクリエーターが鍵となるとは断定できない。実際、現在、遠藤製作所、東陽理化学とも不況の影響を受けているようである<sup>10</sup>。また、本報告で取り上げたケースから普遍的、一般的な回答を得たとはいえない。それにも関わらず、この2つのケースからいくつかの重要な含意を得ることができる。

まず第1に、これまで石油危機、円高、バブル経済の崩壊とこれまで何度か、危機に見舞われたが、新たな事業創造をし、新しい組織を創造することを繰り返すことによって組織が持続している。ビジネスクリエーターが景気後退にて重要な役割を果たすといえる。しかし、今回のような100年に1度といわれる大きなインパクトをもった景気後退において、同じような役割を果たすことができるかは不確かである。

第2に、ケースとして取り上げた2社のなかには、事業を創造し、遂行する（優れた）人材が、他社よりも多かった。これが、新しい組織が軌道に乗る上でも、重要であった。景気が回復した後に、新規事業、既存事業を拡大するために、不景気のために労働市場が緩和している現在こそ、そのような優れた人材を確保することが重要である。またそれと関連して、組織をあまりにも「リーン（lean: むだや「贅肉」をなくす）」にしないことも重要である。つまり、

コスト削減のために優秀な人材をいま失うと、景気回復後に、そのような人材を確保することは困難だからである。

第3に、新しい組織の創造者としてのビジネスクリエーターだけでは、不況に乗り切れないであろう。創造には破壊も伴い、既存の制度、文化などを変革するリーダーの役割も重要となってくる。また、何もしないことに伴うコストは高いので、経済危機に迅速に対処するリーダーも必要である。これは含意というよりも、私の意見である。

(注)

- 1 本研究では、entrepreneurshipを「起業家活動」という日本語に翻訳して用いている。
- 2 ここでの資料として、勝見 [2008] を参照した。
- 3 以下の記述は、P&G社のホームページ、および Deal & Kennedy [1982]、リーフ [1961] に基づいている。
- 4 この記述は、以下に基づいている。ルーディ和子、「明日のマーケティング」、<http://newmktg.typepad.jp/blog/2008/12/now4-925f.html>
- 5 「燕は再び飛んだ」『日本経済新聞』2008年1月17日,1頁。
- 6 この記述は、以下に基づく。三条市・中小企業大学校「平成11年度 地域技術課題対応総合指導実習報告書」。
- 7 上掲、「燕は再び飛んだ」。
- 8 以下の記述は、『日本経済新聞』、および同社での調査などに基づいている。守秘義務の関係上、情報の公開は限定している。
- 9 以下の記述、富山 [2008]、『日本経済新聞』、同社での調査に基づいている。守秘義務の関係上、情報の公開を限定している。
- 10 「@news.越後 製造業、海外生産へ移転相次ぐ」『日本経済新聞 (地方面)』2009年7月4日,22頁。

【参考文献】

- Barnard, C. I. [1938] *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 [1996] 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社)
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. [1982] *Corporate culture*. Reading, MA: Addison-Wesley. (城山三郎訳 [1983] 『シンボリック・マネジャー』新潮社)
- Gartner, W. B. [1988] “Who is an entrepreneur?” is the wrong question. *American Journal of Small Business*. Spring: 11-32.
- Gartner, W. B. [1985] A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*. 10: 696-706.
- 亀川雅人編著 [2004] 『ビジネスクリエーターと企業価値』創成社。
- 勝見明 [2008] 「葉っぱがお金に化ける！つまものビジネスでどん底から再生した過疎の町の奇跡」『Works』リクルートワークス研究所, 87号, 45-49頁。
- 岡本康雄 [1979] 『日立と松下 (上)』中央新書。
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. [2000] *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (廣田里子・有賀裕子訳 [2002] 『隠れた人材価値』翔泳社。)
- リーフ, アルフレッド著, 野口達弥訳 [1961] 『アイボリー石鹸物語』時事新書
- Schein, E. D. [1985] *Organizational culture and leadership: A dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- 富山栄子 [2008] 「第2章 中小企業の国際化と輸出マーケティングの課題—遠藤製作所の事例研究」『グローバル競争を生き抜く中小企業』創世社。