

リスク共存企業 ～リスクとともに更なる飛躍へ～

ID : SL122340

所属：一橋大学 3 年

チーム：ハンサメスト

☆赤阪拓哉

○積惟美

○田中裕朗

○堀邊翔悟

○村山敬

指導教官：加賀谷哲之准教授

コード	企業名	業界	購入金額
2001	日本製粉	製粉	390,000円
3107	ダイワボウホールディングス	綿紡績	390,000円
4202	ダイセル	合成樹脂	390,000円
4540	ツムラ	医家向医薬品	390,000円
4631	D I C	塗料・インキ	390,000円
5196	鬼怒川ゴム工業	その他ゴム製品	390,000円
5464	モリ工業	平電炉・単圧	390,000円
6988	日東電工	その他化学	390,000円
6985	ユーシン	自動車関連	380,000円
8173	上新電機	その他小売業	380,000円
6484	イーグル工業	その他機械	380,000円
3085	アークランドサービス	その他サービス業	370,000円
6674	ジーエス・ユアサ コーポレーション	電池	370,000円

《目次》

I. 問題意識

1. 日本企業の厳しい経営環境
2. 成長のためのリスクテイクとそれに伴う危機時の業績悪化
3. 日本企業に求められているもの

II. 投資コンセプト

1. 日本のリスク共存文化
2. リスク共存の特徴と位置づけ
3. 投資意義

III. スクリーニング

1. スクリーニングと全体像
2. スクリーニングの方法
3. 投資比率

IV. 選定企業の分析

1. ケーススタディ

V. ストックリーグを通して学んだこと

－要旨－

現在、日本企業・経済は閉塞感に満ちているように考える。金融危機や災害などのリスクの頻発に加え、円高などの六重苦という厳しい経営環境がある。しかし一方でリスクを積極的にとらない限り、企業価値を増大させることは困難である。過去を振り返れば日本企業の多くはリスクをテコに進化・革新し、新たな成長の基盤を築き上げてきた。日本企業は他国企業に比べ、リスクに絶えずさらされる経営環境に置かれているにもかかわらず、「リスク共存」のノウハウを蓄積してきたことが背景にある。現在、日本企業が直面している閉塞感は非常に大きい。こうした中で、リスクに関する経験を自らの強みへ転換するなど、「リスク共存」を進化させることができている企業群が存在することが確認できた。こうした企業こそ次世代の日本を支えると考え、我々は投資対象とすることにした。

I. 問題意識

1. 企業の厳しい経営環境

2011 年 3 月 11 日、東日本大震災が日本を襲った。この地震はその後の津波と原発事故を誘発し、日本企業は、サプライチェーンの寸断や電力不足など、突発的な経営環境の悪化による業績悪化を経験した。今回の地震に限らず、これまでも日本企業は多くの突発的危機にさらされてきた。具体的には、石油危機やプラザ合意後の急速な円高、バブル崩壊、アジア通貨危機、IT バブル崩壊、リーマンショックなどである。

加えて、現在日本企業は六重苦と呼ばれる大きな足かせがある。これは、日本企業が中国や韓国といった海外の競争相手と比べ、経営環境で大きなハンディキャップを背負っているということだ。

この六重苦という言葉は、最後の電力不足に表されるように、東日本大震災後に叫ばれるようになった。つまり今回の地震は、日本企業が海外企業と比べ厳しい経営環境におかれているということを、より顕著に認識させることとなった。

日本企業の六重苦
①円高
②高い法人税率
③厳しい労働規制
④温室効果ガス排出規制
⑤外国との経済連携の遅れ
⑥電力不足

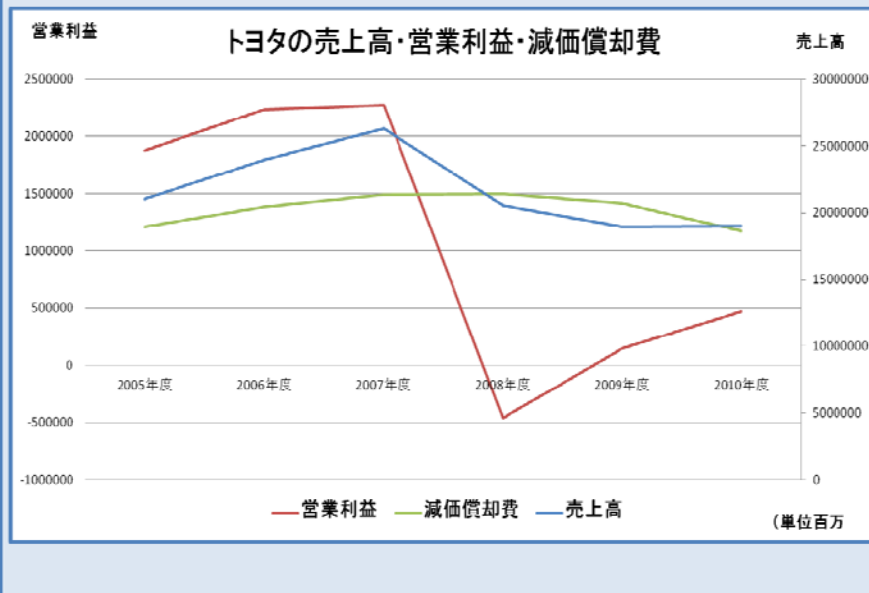
(日経新聞 2012 年 1 月 1 日 29 面引用)。

2. 成長のためのリスクテイクとそれに伴う危機時の業績悪化

こうした状況下においては、企業はリスクある行動をとることが難しいと考えられる。というのは、地震やリーマンショックといった突発的な危機は、その 1 つの側面として、需給や経営環境に急激な変化をもたらし、企業がそれまでに取った成長のためのリスクテイクの度合いを、業績の悪化という形で顕在化させるからだろう。

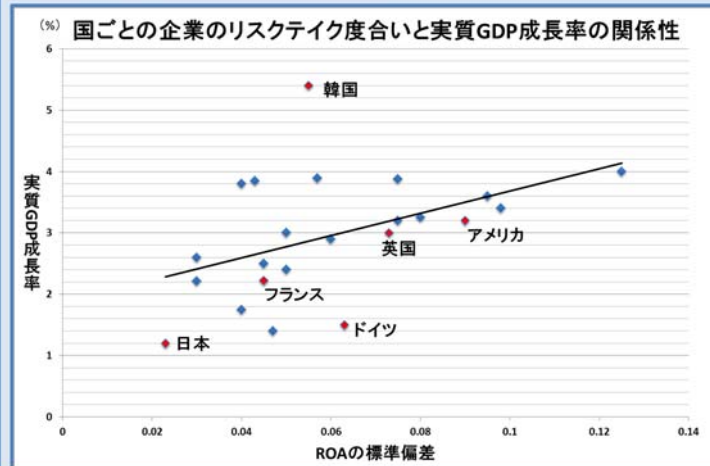
成長のためのリスクテイクが業績の悪化をもたらした例 《トヨタ自動車》

金融危機後の2008年度決算において、売上高自体はほぼ2005年度決算と同じ水準であるが、史上最高益であった前期から一転、戦後初の営業赤字に転落した。これは金融危機以前の需要の増加に対応する形でトヨタ自動車は大幅な増産のための投資を行っていたことが要因である。それまで取っていた増産のための投資が、固定費となって利益を圧迫したのである。トヨタ自動車は、自社が成長するために設備投資というリスクテイクを行ったが、結果としてそれが危機時の業績の悪化という形で現れた。



しかし、その一方で適切なリスクを積極的にとらないことには、日本企業は成長することができないと考えられる。例えば、内閣府が公表する経済財政白書にこれを如実に表すデータが記載されている。(図ー1)は、各国の企業のリスクテイク度合いを、国ごとに上場企業のROAの「ばらつき」で表し、それと実質GDP成長率の関係性を表したグラフである。ここから、リスクテイクを行っている企業が多い国は、実質GDPの成長率が高いという関係が見られる。これは、その国の企業が果敢に成長のためのリスクテイクを行うことで、それに見合った成長を達成し、その結果として国の成長率が高くなっているのだろう。また、日本はROAの「ばらつき」も実質GDPの成長率も低くなっており、日本企業は成長のためのリスクテイクをなかなか行えていないと考えられる。

(図-1)リスクと成長の関係性



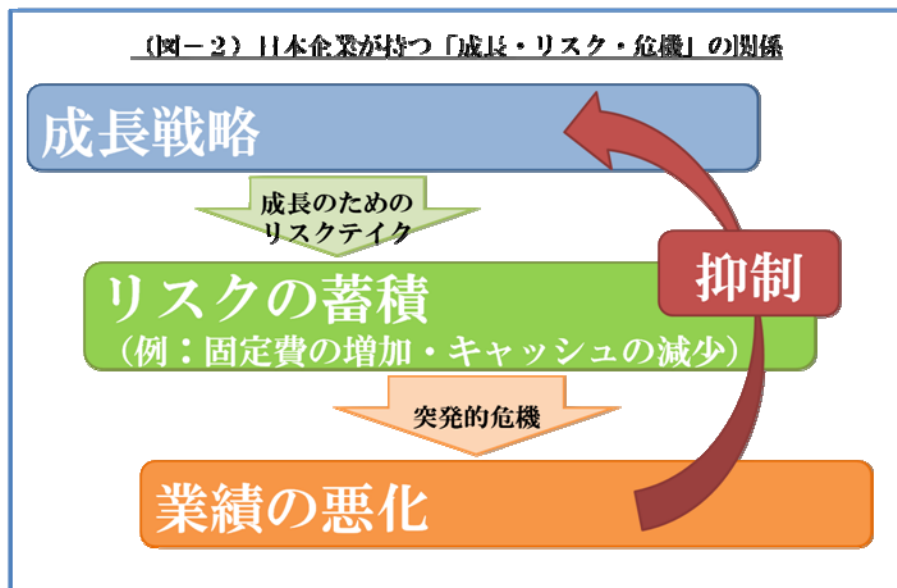
(内閣府 経済財政白書より作成)

(備考)

- 1.対象国はOECD加盟国
- 2.ROAの標準偏差、実質GDP成長率は1994～2004年の値を単純平均したもの
- 3.標準偏差は各国の上場企業より算出

このように、成長とリスクはトレードオフの関係にある。特に日本企業は、六重苦に苦しんでいることやリーマンショックで日本市場が世界で最も深刻な影響を受けたこと、地震といった様々な問題を抱えているということを考慮すると、危機発生の可能性によって適切なリスクテイクを行って成長を図っていくことが難しい環境に置かれていると言えるだろう。

以上述べてきた内容を図-2のようにまとめることができる。



3. 日本企業に求められているもの

日本電産の代表取締役社長である永守重信氏は「もうからないには理由がある。もうけるのは難しいが、損失を防ぐのは簡単だ。これからの時代、景気変動はますます大きくなり、東日本大震災やタイの洪水のように、いつどのような災害が起こるかわからない。」と発言している。この言葉に表されるように、日本企業は、上記のような厳しい経営環境の中で、企業行動としてのリスクテイクを行いながら成長を図っていかなければならない。では、どうすればいいかを真剣に考えることは、今後の日本企業の将来を考えるうえで非常に重要なことである。

実際に歴史を振り返ると、日本企業は多くの危機にさらされてきた。日本企業は特に問題意識で述べたような厳しい経営環境によって、適切なリスクテイクを行って成長を図っていくことが難しい状況にあると言えるだろう。

しかし、こうした状況の中で継続して成長してきた企業もあるのではないかと。特に、日本企業には長寿企業が多いことが分かっている。帝国データバンクの『創業 100 年以上の「長寿企業」実態調査』によると、創業 100 年以上の「長寿企業」の数は 2010 年 8 月時点で 2 万 2219 社あり、世界に類を見ない多さである。こうした「長寿企業」が存在する背景には日本特有の企業観や資金提供者との関係など多様な要因があると考えられるが、多くの危機にさらされながらも今なお多くの「長寿企業」が存続しているという事実は、日本企業がこれまで突発的な危機と上手く付き合ってきたことを示唆しているのかもしれない。

日本という厳しい経営環境のなかでも継続して成長できている日本企業に注目することが、今後の日本企業、ひいては日本の躍進を考えるうえで一定の示唆があるのではないかと私たちは考えた。

II. 投資コンセプト

1. リスク共存文化

では、どのようにしたら将来的に起こりうる危機の可能性に向き合いながら、適切なリスクテイクを行い成長していくことができるのだろうか。私たちは、伝統的な日本の家づくりの例や東北大震災における釜石の軌跡に代表される、日本人の対応などから、日本の伝統のリスク共存の姿勢が、問題意識、及び日本企業が直面する課題を克服するうえで重要になってくるのではないかと考えた。（「釜石の軌跡」コラム1、「日本の家」コラムー2）

例えば、石油危機では、日本企業は、「持たざる国」日本の不利な過度な石油依存に対し、徹底した合理化と省エネ技術・省力化投資を推し進めた。その後に起こった第2次石油危機で日本企業は学習効果を発揮し、1980年代の日本企業の躍進へとつなげている。

（コラムー1）釜石の奇跡

釜石市は歴史的に津波の被害を受けてきた地域であった。しかし、津波を受けた経験が風化し始めていたことに危機感を強め、市内の小中学校に津波の被害の恐ろしさを伝える授業や避難訓練を含む独自の防災訓練を2006年から繰り返し行っていた。

地震発生時、釜石東中学校の全校生徒は、自らの判断で校庭に集合。教師の発した「逃げろ」という声をきっかけに一斉に予定されていた避難所に向かって走り出した。予定した避難所に到達したものの、その裏手の崖が崩れていたため、危険だと判断し、さらに高台の別の施設に向かう。次の避難所に到達したが、そこで津波が防潮堤を越えるのを目撃し、さらに高台に全員で移動、最後尾は津波に追いつかれる寸前であったが、結局、当初の避難予定場所にこだわらず臨機応変に動き続けた結果、全員無事であった。

彼らは徹底した津波防災教育・訓練の中で、その前提と限界について教えられており、事前準備を超えた部分への対応を可能にしていたことで、危機を乗り切っている。

（『変化の時代、変わる力』御立尚資著 日経新聞社出版 より抜粋）

(コラムー2) 日本の伝統的家づくり

日本は古くから、地震による家屋の崩壊という危険にさらされてきた。そのようなリスクに対して、日本人は壊れてもすぐ立て直しができる家づくりや免震技術の向上、非常避難訓練といった、地震に向き合う家づくり文化を発展させてきた。江戸時代の大工の秘伝書には、「非常口の作りを重視し、中の人が地震発生時に上手く非難できるようにせよ」と伝えられていたようである。家自体の強固さを追求

することで災害のリスクを回避しようとした欧米流の家づくり文化とは対照的で、日本の家づくり文化は、地震の影響で家が壊れても、より大事なものは守るというような、リスクに対して共存を目指す発想だと言える。リスク共存の姿勢は、建物の崩壊や内部の損害を、自らも揺れることによって最小化しようとする免震構造の発展にも表れている。



では、リスク共存とは何であるのか。私たちは、「リスク共存」とは、以上の例を踏まえながら、以下のように考えた。

「リスク共存」の3要素

要素①

危機から積極的に学習し、これを平常時にも定着・継続させ、次の危機に生かそうとする。

要素②

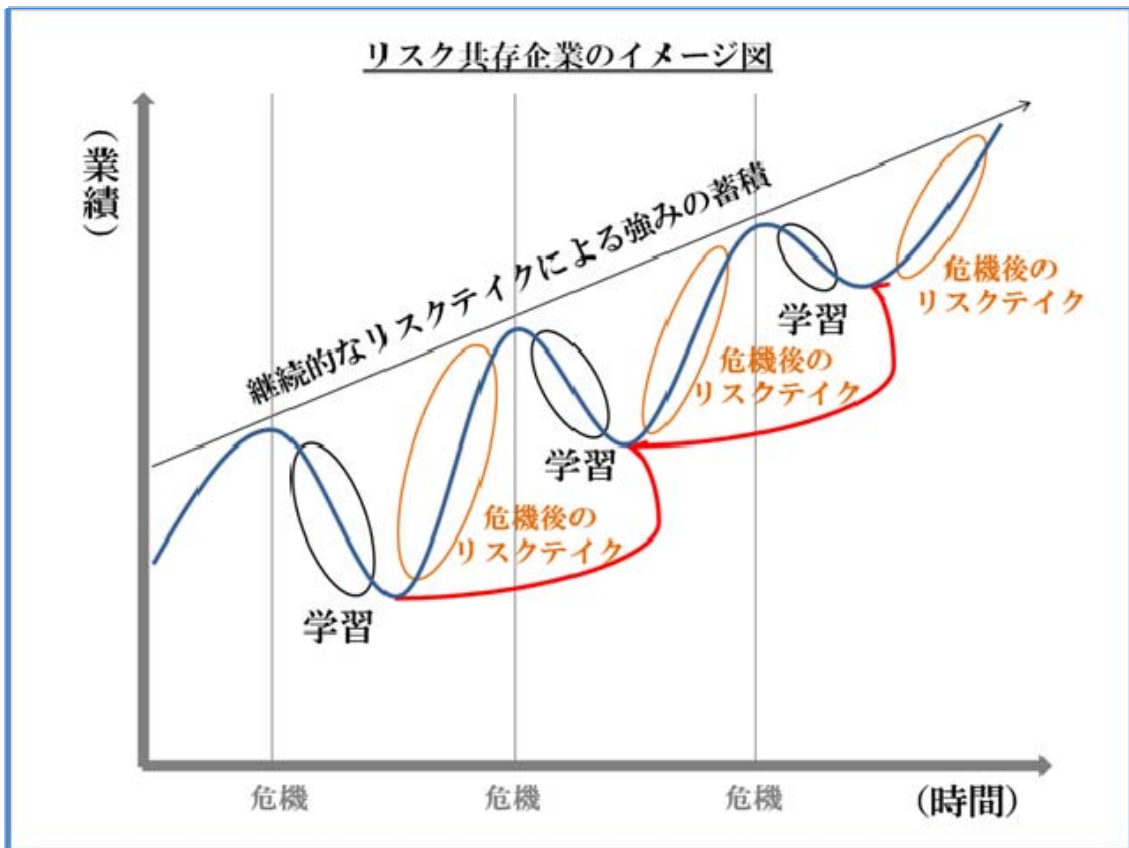
リスクに対し前向きに捉え、積極的に成長のためにリスクテイクを行う。

要素③

実際に危機が将来的に起こるものとしてとらえ、危機に適応した仕組みづくりを平時から行い、事前予測、事前準備を超えた部分への対応も可能としている。

つまり、リスク共存の姿勢とは上記の3つの要素をあわせ持つリスクに対する長期思考であり、また前向きな企業の取り組みのことであると考ええる。これらの要素を備えることで、激しい景気変動や災害の影響に翻弄される日本企業は、危機時の影響を最大限抑えることで、高い成長性を発揮できる。こういった3要素をもつ企業を「リスク共存企業」と定義し、今後日本を活性化させていくうえで応援していくべき企業群であり、問題意識を

解決すべく、今回の投資対象銘柄にふさわしい企業群であると考えた。



2. リスク共存の特徴と位置づけ

では、リスク共存という考え方や取り組みはどのような特徴があるのだろうか。従来のリスクマネジメント手法と比較しながら整理を行う。

従来のリスクマネジメント手法は大きく分けて受容・移転・回避・低減に分けられる。その主な内容は次の表のようになる。

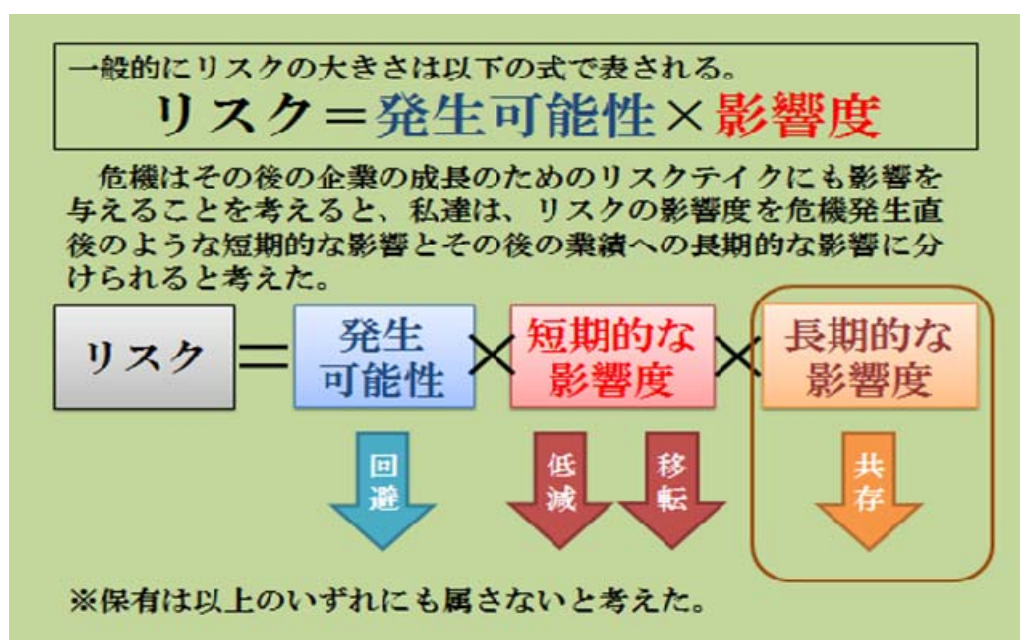
手法	内容	具体例
受容	生じるであろう損失に関するリスクを企業内部に抱え込むこと。	内部留保を厚くする
移転	生じるであろう損失に関するリスクを企業内部に抱え込むこと。第3者に移転すること。	保険
回避	リスクある活動を完全に停止すること。	設備投資などを行わない
低減	発生するであろう損失の大きさを減少させること。	改善活動、固定費削減

(『リスクと保険』有斐閣・下和田功著より)

以下、リスク共存と従来の手法との関係性を整理する。

手法	共存との類似点	共存との違い
受容・移転	危機の影響が所与のものであると捉えている点	危機以前の取り組みで終わってしまう点や平常時にコストがかかる点
回避	なし	リスクテイクを行わない点
低減	危機時の業績悪化を抑えようと努力する点	リスクの影響をなるべく避けようとする後ろ向きの考えである点

また、リスクの大きさは発生可能性と影響度に分けられるが、上記の内容や成長、リスク、危機の関係性の中で整理すると次のようになると考えられる。



3. 投資意義

我々はこのレポートを作成する以下の3つの視点から意義があると考える。

①投資家視点

リスク対応の新たな見方・視点の提供、リスクに強い安定収益銘柄を選定する上での示唆。

②企業家視点

さらなるリスク低減策の示と、さらなる積極的な投資活動の促進。リスクに強い仕組みづくりの提案。

③日本国視点

長期的低迷への打開策の示唆、日本伝統のリスク共存文化を再活性化、海外投資家の集客。

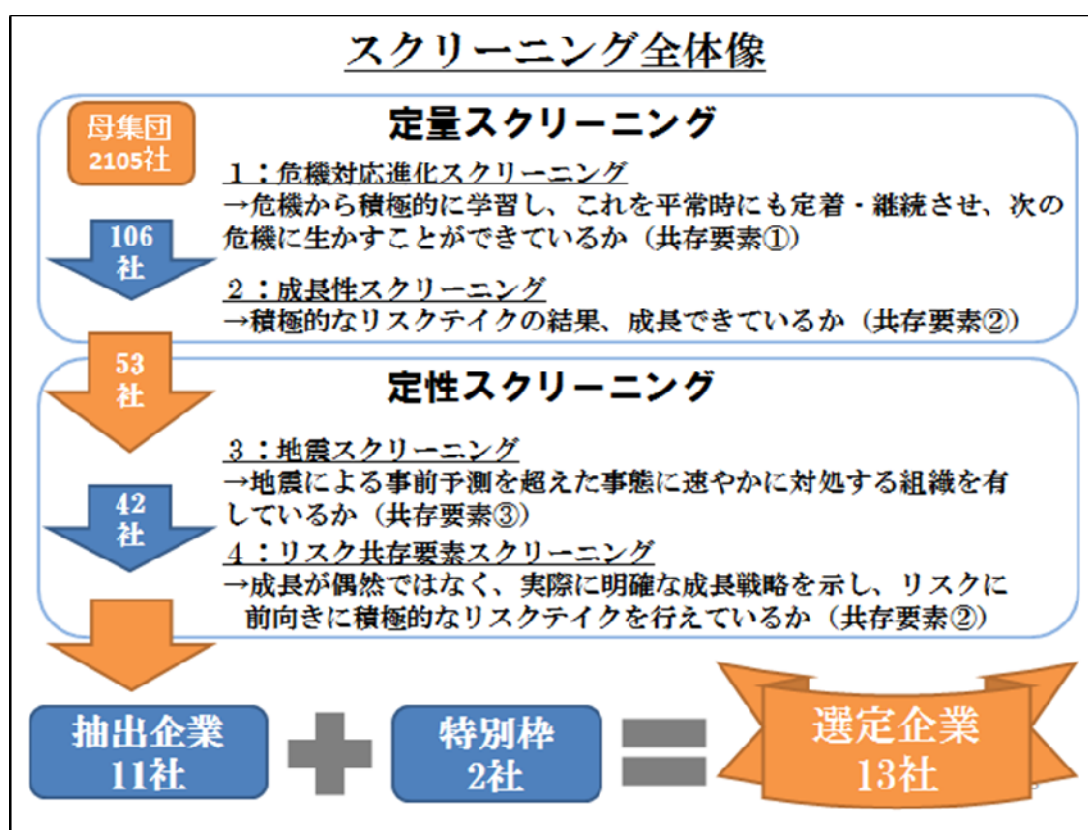
III. スクリーニング

1. スクリーニングの全体像

今回の投資対象銘柄である「リスク共存」企業を、リスク共存の3要素をスクリーニングして、抽出していく。

※スクリーニング

- ・企業を選定するにあたってストックリーグ対象企業のうち、第一スクリーニングの関係上、母集団を1990年度から財務数値データの取得可能な2105社とした。
- ・さらに、定量スクリーニングにおいては、業界ごとの水準を考慮するために業界平均と比較しているが、この業界分類は日経中分類を用いている。



2. スクリーニングの方法

i. リスク対策スクリーニング

【方法】

バブル崩壊・アジア通貨危機・IT バブル・リーマンショックの4つの危機は、日本企業全体に影響を与えた、突発的な危機であると考えた。4つの危機の業界平均と比較した各社のROAの数値の改善を見ることで、業界の影響を排除し、各社の危機への学習とその定着をみた。

算出方法

例えばリーマンショックの場合、危機発生年度は2008年度となり、算出方法は以下となる。

$$\frac{(2009年度経常利益 - 2007年度経常利益)}{\text{期中平均資産}}$$

こうして、危機発生年度の前後を一年を含めた3年間を見ることによって、下イメージ図のように下落幅と回復幅の両方を同時に見ることができると考える。

したがって、下イメージ図のような場合も改善したと判断できる。

イメージ図

《注：経常利益で計ったROAをもとにした算出式を用いている》

ROAを用いたのは、利益率に対する影響だけでなく、売上高の減少を如何に抑えるかといったことも総合的に考慮するためである。

経常利益を用いたのは、

- ①早めに特別損失を計上しその後業績を回復させることができる企業が過小評価されないよう考慮するため。
- ②総資産のなかには金融資産も含まれる可能性があり、それらも収益ないし利益として考慮するためである。

ii. 成長性スクリーニング

【方法】

20年間の経常利益成長率により、20年間で成長している企業を抽出した。

iii 地震スクリーニング

【方法】

地震の影響は企業の規模、活動地域でさまざまであることから、定量ではなく、定性情報からスクリーニングを行った。具体的には、IR・日経新聞記事・雑誌の記事から、地震というリスクに対して、柔軟に対応しているとみられる企業を抽出した。

iv. 成長戦略スクリーニング

【方法】

定性情報をもとに、成長のために果敢にリスクテイクを実際に行っている企業を抽出した。これは、成長性スクリーニングでの成長が偶然ではなく、積極的なリスクテイクによるものを裏付けるためである。

成長のためのリスクテイクには、「集中型」と「市場開拓型」の大きく二つの方向性がある。「集中型」は、自社の事業や顧客を集中させ、そこに合わせた技術力やコスト競争力を強化することで成長を図っていく企業である。「市場開拓型」は新しい市場や海外市場へ積極的に進出することで成長を図っていく企業である。

以上のスクリーニングの結果、以下の 11 社が選出された。

成長の方向性	企業名	成長戦略
集中型	日本製粉	製品多角化による国内顧客の拡大
	ツムラ	拡販による顧客の拡大
	鬼怒川ゴム工業	既存顧客からの売上拡大のための合理化推進
	モリ工業	ステンレス加工技術を核にした川下戦略
	上新電機	顧客満足度を高め顧客の囲い込み
市場開拓型	日東電工	危機後の市場のニーズを察知し、新製品への積極的な投資を推進
	ダイワボウHD	多角化によるシナジーを生むことを目的とした事業の多角化の推進
	ダイセル	酢酸セルロース事業を核とした製品多角化・海外展開
	DIC	多くの製品でトップシェアを確立するため、海外進出・事業多角化の推進
	イーグル工業	コア技術である密封技術を高めるための投資を推進
	ユージン	国内市場の飽和を受け、海外展開を推進

v. 特別枠企業

「リスク共存」とは、日本の伝統的な地震に対する姿勢をもとにしたコンセプトである。そのため、スクリーニングの母数がここ 20 年間一貫して財務データが取得できる企業であったことも併せて、選出された企業は比較的長い歴史を持つ企業となった。

しかし、設立されて間もない若い企業にも「リスク共存」の要素を持ちうると考えた。こういった企業はこれからリスク共存により高い成長性を発揮していくため、投資枠として有望である。スクリーニングも母数に漏れた創業してから 20 年以内の若い企業を特別枠として選出した。

成長の方向性	企業名	リスク共存要素
集中型	アークランドサービス	平時からコストダウンのための取り組みとして、産地・加工場の選定や食材の現地加工、遠方店舗では食材の現地調達など、物流面での効率化と分散化を行ってきた。 震災では被災した店舗もあったが、迅速な営業再開が可能となり、再開後は前年比を上回る売上で推移した。
市場開拓型	ジーエス・ユアサコーポレーション	GSユアサは危機後に変化する需要を取り込むのに優れている。 リーマンショックが発生した2008年には政府が実施したエコカー減税を受け、EVやHEV向けのリチウムイオン電池事業への投資を加速させた。 震災後には、電力不足から産業用電源装置の需要が拡大することを見込み、繰り返し停電を想定したバックアップ用無停電電源装置を4月にラインナップした。

3. 投資比率

ポートフォリオに組み込んだ 13 社の投資比率は、創業年度の古さによって若干の段階わけを行った。これは、上の特別枠企業選出の際にも述べたが、「リスク共存」が日本の伝統的な地震に対する姿勢をもとにしたコンセプトであるために、創業年度が古い企業にヨリ深く根付いている可能性が高いと考えたためだ。戦前・戦後から 1990 年以前・1990 年以降創業の 3 段階とし、それぞれ 1 万円ずつ投資比率を変えた。

IV 選定企業の分析

私たちは分析を進めるうちに、スクリーニングされた企業は「危機の発生を成長戦略の革新の機会としている。」という共通点があることを発見した。

企業	危機を成長の機会に転換した例	分類の型
日本製粉	小麦の価格高騰という危機に対し、製品の価格帯を広げることで売上げの減少を小さく留めることに成功。	集中型
アークランドサービス	飽和した国内外食産業に集中依存。高まる顧客価格感応度と内食、中食等の顧客多様化に対し、業改善活動や販売形態多角化。	
ツムラ	ヒットしたバスクリン事業を切って、市場の小さい漢方事業への集中依存。危機時も顧客開拓のため積極的投資。	
鬼怒川ゴム工業	ゴーンショックの危機時の急激な売上減少に対し、過度な日産依存により、劇的な改善による生産性向上、品質技術の革新に成功を促す。	
モリ工業	ステンレス事業への集中依存。原材料価格の高騰という危機に対し、製品成分比率を変更することで価格高騰分を吸収。	
ユーシン	国内需要の減退という危機を経験し、開発・設計、現地での原料調達を含めたアジアへの進出を加速させた。	
上新電機	店頭販売とPC関連販売に集中し、危機時に高まる価格交渉力に対し、価格以外の満足度で勝負。得意顧客の増加。	新市場開拓型
日東電工	危機ごとに市場のニーズが変化することを素早く察知し、危機後に新商品開発を加速させている。	
ダイワボウHD	紡績業衰退期の危機時に、ITシステム関連事業に新規参入。	
ダイセル	危機をテコに積極的新市場の積極的開拓と、コア事業の技術革新と生産性向上により、しみ出しの事業多角化。	
DIC	危機時に事業をふるいをかけて、積極的な選択と集中による事業の新陳代謝、競争力の向上。	
イーグル工業	危機時に円高を利用したM&Aによる海外展開、または海外企業との技術提携により、コア事業拡大。	
ジーエス・ユアサコーポレーション	危機を契機に大きく変動する、主要顧客の電池の用途を、危機時の積極的設備投資により、開発することによる、新顧客の取り込み。	

その成長の方向性は成長戦略スクリーニングで分類したように、「集中による競争力強化」と「新市場開拓」という 2 つのベクトルに向けられている。

その 2 つの成長の方向性によって危機を成長の機会に転換するプロセスが異なり、主に以下のように整理される。

成長のプロセス	リスク事象をどのように成長の機会に結びつけるか
集中型	危機時に顧客との取引関係維持のため、生産能力・技術力の向上を促進し、コストや品質の競争力を革新させる。
新市場開拓型	危機時に高い情報収集力をいかして、強化すべき事業、及び新規参入すべき事業を可視化することで、参入・撤退を繰り返し、より成長性・競争力が高い事業にシフトし成長戦略を革新させる。

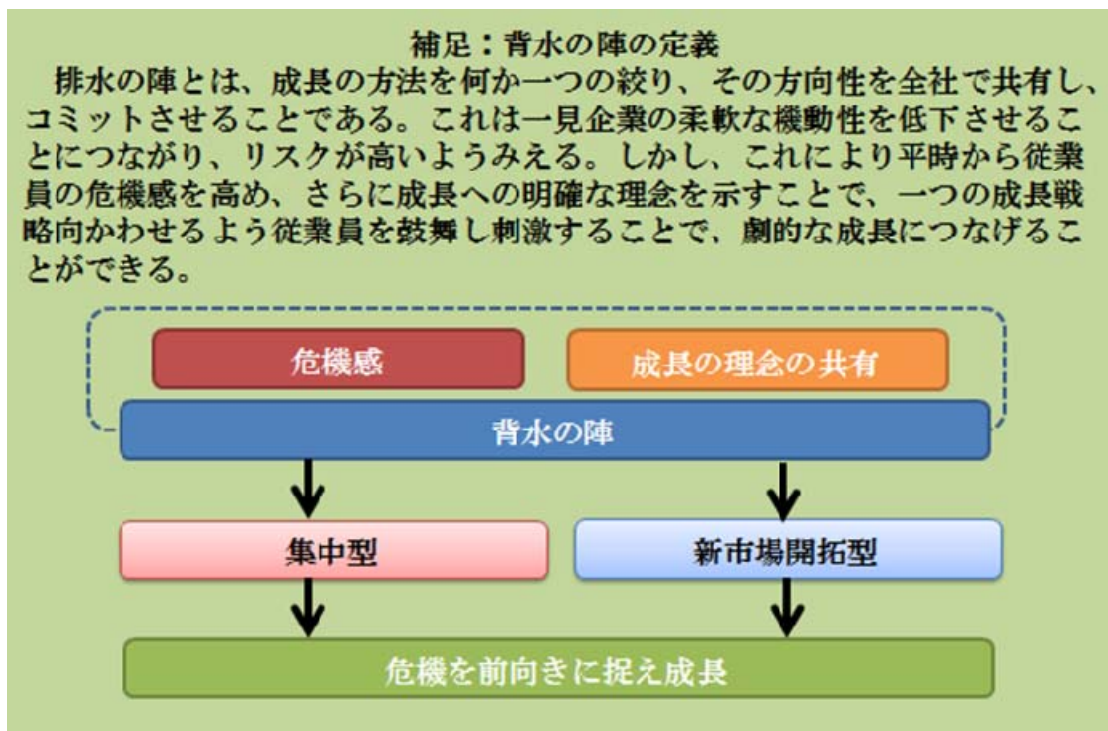
(表一 危機を成長の機会に結びつける方法)

危機の発生を成長の機会とするには

なぜ、選出されたリスク共存企業は、危機の発生を成長の機会にできているのだろうか。このことを分析することで、私たちはスクリーニングされた企業で集中型の企業には「事前の備えを積極的に行っている」、新市場開拓型の企業には「リスク発生をポジティブな成長の機会に転換する姿勢」という特徴があることが分かった。

企業	企業の姿勢	説明
集中型	継続的に現場を改善する仕組み	現場の自主改善などにより、継続的に組織の現場適応力を向上させていく仕組みを整えること。これにより、経営環境の変化に対して現場の自主改善による試行錯誤と学習、その吸い上げによって自社を最適な体制にしなやかにシフトさせることができる。学習が平常時にも定着し、次の危機に生かされるような姿勢。
新市場開拓型	危機による構造変革の仕組み	新市場開拓によって得た広い市場を使った情報収集の優位性を背景に、危機によって自社の事業・製品の競争力の度合いに関する情報を入手しつつ、競争力のない事業や製品の撤退と新市場への参入を促し、外部環境の変化に対して柔軟に自社を変化させる姿勢である。

さらに分析を進めると、上記の2つの仕組みをうまく機能させるには、「背水の陣」を敷くことが重要であることが分かった。スクリーニングされた企業は共通して、「背水の陣」を取ることで、成長と危機に対する姿勢を明確化していた。「背水の陣」とは、リスク共存企業が成長の源泉を1つに絞ることで、企業の成長の方向性を明確化し、その一方で、成長の源泉の替えが効かないことを意味するため、従業員に常日頃から危機感を持たせ、リスクと共存している感覚を浸透させている。



「背水の陣」によって生み出された危機感と明確な成長ビジョンの共有によって、危機を受けても弾力的に回復し、さらに成長につなげることができていると考える。この成長戦略のベクトルに大きく2つ方向がある。集中型企业では平常時にも継続的に現場の自主改善と現場適応力を向上させ、危機から学んだことを定着させており、新市場開拓型の企業では、平常時から危機感により改善活動を向上させ、危機により競争優位のある事業の確認を促し、より高い成長性や競争力ある事業へ巧みにシフトすることで危機に学び以降の事業活動で生かしているといえる。

1. ケーススタディ

● 鬼怒川ゴム工業の例

鬼怒川ゴムは、「ゴム事業への集中と日産自動車を主な顧客として集中させる」という背水の陣を敷いている。これにより、コア事業の徹底的効率化による生産性向上と品質技術向上達成による競争優位を獲得している。

この契機となったのは、2000年前後のアジア通貨危機やITバブルが発生による需要後退である。これに加え、1999年に発表された日産自動車のリバイバルプランにより、年平均25%強の販売価格削減を求められたことが同社を危機的状況に追い込んだ。同社は、この時日産以外の顧客を探すのではなく、日産を第一顧客とする選択をし、日産に積極的に依存する方針を取った。さらに、これに加え、明確な成長方針を従業員位示したことが、背水の陣へと進化させた。

・危機から学習・定着

この経験から、同社は、海外を含めた全国の工場の生産・品質指標の統一を行っている。これにより、生産性が高い工場へ優先的に受注を回すことによって工場同士を競争させ、現場で働く従業員の自発的な改善活動やその提案を促している。さらに、全工場の従業員を参加させて調達コスト削減案を出しあう「NPの日」と呼ばれる取り組みを月1回設けるなど、その工場で成功したコスト削減案・方法をトップが吸い上げ、それを全国の工場に波及させるような仕組みを整えている。そこで培った競争力を武器に、鬼怒川ゴム工業はさらなる拡販活動を成功させている。

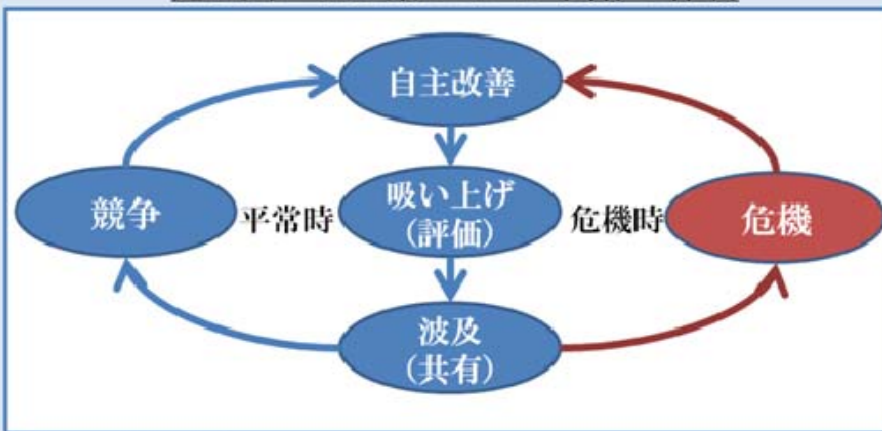
参考：学習・改善の定着の効果

- ・セル方式の導入：それまでの流れ作業方式を大幅に見直し効率化、コスト削減
- ・低コスト運搬機械の自作：より低コストで高品質の製品の製造を可能

こういった例は、「集中」という背水の陣により、メイン顧客とのつながり依存するという一本の成長の方向性を従業員に明確化し、それに伴い危機感向上させることで、平時の部門間競争と合わせ、改善活動への取り組みを促しているといえる。

こういった例は東日本大震災時にもうまく機能している。(例)

鬼怒川ゴム工業のリスク共存の体制



競争→自主改善

トップが工場間の競争を促すことで、各工場の自主改善が促される。

自主改善→吸い上げ

各工場の自主改善が同時に起こることで、先の見えない状況において、試行錯誤によってより最適な方式に行きつく可能性を高める。

吸い上げ→波及

最適な方式を波及させることで、各工場がその時点ではその方式を使わざる負えない状況にし、改善活動を定着させる。

波及→競争

最適な方式を生み出した工場も、他の工場にその方式が広がることによって、更なる改善方式の模索が必要となる。

特に危機が起こり、需給の関係が大きく変化する(販売数量の減少・販売価格の下落・部品の高騰など)時に、自社をより良い方向へ変化を促す体制となっている。

参照：東日本大震災への対応

東日本大震災時にもリーマンショック時に学習したことを活かし以下のことを各工場とも迅速に行っている。下のグラフからは鬼怒川ゴム工業の高い危機対応力、リーマンショックで学んだことを震災時に生かしていることがうかがえる。

- ・リーマンショック時を上回る迅速な減産対応で製造部門・間接部門共にロス発生を最小限に抑制
- ・供給が滞っても損失を発生させないために損益分岐点を大幅な低下させていた。
- ・客先及び原材料メーカーとの協働による代替原材料の早期採用



●DIC の例

DIC は、「コア事業の積極的海外進出と事業多角化の推進による成長」という背水の陣を敷いている企業である。積極的海外進出による成長を打ち出したのは石油危機後であるが、同社の背水の陣が完成したのは、同社が戦後初めて赤字を経験した、最大の危機であるバブル崩壊時である。これを契機にした、①全社レベルの「環境・安全・健康の理念の方針」という新しい経営理念の共有と、コア事業を意識した②積極的事業の撤退と新規授業の参入の徹底がリスク対応を共存に進化させた。この 2 要素をにより、従業員に高い危機感とコア事業強化という明確な成長のビジョンを持たせることで、単なる積極的海外展開・多角化による成長から、背水の陣へ昇華したといえる。

①理念の全社的共有

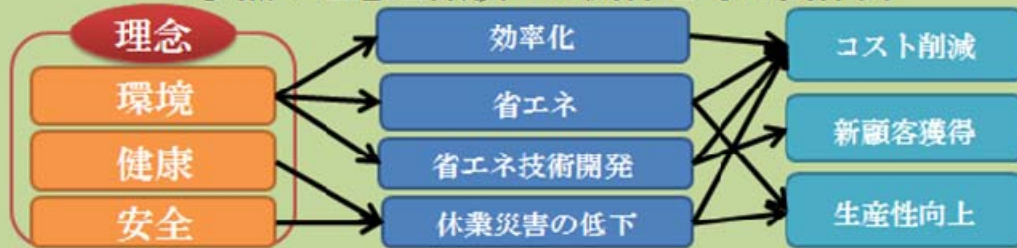
1992 年度より「環境・安全・健康の理念の方針」世界のグループ全社レベルで浸透させ、えおり、英語版、中国語版の小冊子を作って現地の工場従業員に指導するなど、世界のグループ全社で徹底共有している。その代表的な取り組みが「レスポンシブル・ケア」である。DIC はこの取り組みを、他社と異なり、平時のリスクへの危機意識向上と業務の改善活動にまで広げて実施している。これにより、コスト削減、生産性向上、新規顧客獲得に結び付いている。(例)

参照：レスポンスブル・ケア

化学物質を製造し、又は取り扱う事業者が、自己決定・自己責任に基づき化学物質の開発から、製造、物流、使用、最終消費を経て廃棄に至る全ライフサイクルにわたって「環境・安全」を確保することを経営方針において公約し、環境・安全・健康面の対策を実行し、改善を図っていく自主管理活動。



参照：理念と業績への関係とその具体例



要素	取り組みの具体例	競争優位
環境	北陸工場ではエネルギー消費量の見える化で効率化によりコスト削減	コスト削減 生産性向上
環境	米国工場では調達・生産・流通・販売のCO2排出量の見える化で、効率化によりコスト削減と顧客満足度の工場	コスト削減 新顧客獲得
健康・安全	休業災害の低下により、生産性向上とコスト削減（全製造業で最高水準）	コスト削減 生産性向上
安全	中国で危険物取り扱いのノウハウが評価され、他社の流通事業の機会を得る	新顧客獲得
環境	技術開発により、石油からできるインキを100%植物油から製造方法を初めて開発	新顧客獲得

②撤退戦略と新規参入

危機時に自社をより強く進化させる柔軟な組織を有しているといえる。まず、危機をにより、より強力な事業を残す撤退戦略がある。歴代社長はこれを重視しており、組織に根付いていると考えられる。これは、危機により自社のコア事業を強化すべきところを洗い出し、強化・学習することで次の危機に生かしている。さらに不採算事業撤退の明言により、従業員に危機感を持たせ、平時からの危機への取り組みを促している。また、危機時に新規投資を積極的に成長分野へ投資も行っている。これを可能にするのが、世界トップシェアを取りに行くことで、高め顧客に対する交渉力を高め、高い情報収集力を有することで

ある。また社内の情報共有の取り組みは進化しており、近年は SNS を導入して、全従業員の活発的な情報共有、改善・商品案の提案などを促し、情報透明性は高い。（「COCOT の導入」2010 年日経 BP 記事）

参照：事業撤退と新規参入

事業撤退戦略の明言：

- ・一定の利益が取れない場合、たとえ黒字であっても売却の対象にする（奥村社長（週刊ダイヤモンド2001年））
- ・全社的事業仕訳の実施、利益率10%以下は切る（杉江社長（日経新聞2010年3月））

危機時新規投資：

- ・1992年度の危機時に、過去最大の設備投資の実施（当時設備投資額385億円）

V ストックリーグを通して学んだこと

現在、日本企業・経済は閉塞感に満ちているように思われる。それは、リーマンショックや地震といった危機に襲われたからだ。そのような中でも日本企業は適切なリスクテイクを行わなければ、成長することができない。リスクと上手く付き合い日本企業がこの閉塞感を打破するにはどうすればよいのだろうか。

私たちは、その解決策として「リスク共存」のコンセプトにたどり着いた。今回分析を行った「リスク共存」企業は、果敢にリスクを取りながら、危機感と成長のビジョンを組織に浸透させることに成功していた。さらに、危機からの学習を次の危機につなげる仕組みづくりによって、危機を成長の機会に転換し、さらなる成長を達成していた。

おわりに

日本人・日本企業は、これまで様々な危機や困難に遭遇してきたが、それをテコに成長することができていた。私たちは、日本の「リスク共存」の文化、そして、それを有する日本企業は、現在の閉塞感を打ち破る力を持っていると信じている。

最後になりましたが、なかなか進展しない私たちの分析に親身になって付き合っていた加賀谷先生、先輩方、そして、一緒に切磋琢磨したゼミの仲間たちに深く感謝いたします。また、このような貴重な学習の場を提供してくださった日経ストックリーグ事務局の方々にも深く感謝いたします。