

# 環境変化に順応できる企業でありつづけよう

Technological Excellence Today Requires Looking Beyond Tomorrow

川田工業(株) 代表取締役社長  
KAWADA Industries, INC. President

川田 忠裕  
Tadahiro KAWADA



## 常識は変わってゆく

近年、我々が「常識」だと思っていたことが加速度的に「非常識」となり、それらは「新しい常識」に置き換えられている。「右肩上がりの経済」、「土地・不動産の価値は上がるもの」という常識はバブル経済崩壊後完全に「非常識」になっており、それをビジネス展開の大前提にしていた企業は苦境に陥っている。一方、前世紀末期までは夢にも思わなかった「電話は持ち歩くもの」、「情報収集、買い物はインターネットでできる」等は、すでに常識となっている。当社は、技術を売る企業として、変化しつづけるビジネス環境にすばやく順応できる柔軟性を持って対応していかなければならない。

歴史を振り返ってみても、急激な環境の変化をチャンスと捉えて大きく伸びた事例、逆に衰退していった事例は少なくない。日本の戦国時代や幕末・明治維新の変動期にも、それまでのエスタブリッシュメントが減じていったのに対して、新しい時代を作っていたのは、メインストリームとは全く別の新しい主役達であった。

## 形や方法に囚われてはならない

20世紀には音楽業界、オーディオ機器業界は「レコード」を前提に技術のしのぎを削ったわけであるが、果たしてユーザーは「レコード」というものを欲しがっていたのだろうか。私は、それは違うと考える。一般顧客には「質の良い音楽を手軽に楽しみたい」という願望があり、それを満たしてくれる方法・デバイスを購入するのである。1979年にはカセットテープをメディアとしたソニーのウォークマンが携帯型音楽プレーヤーという新しい家電のジャンルを作り上げた<sup>1)</sup>。しかし、カセットテープ方式そのものは、その後のCD、MDをメディアとしたものに進化していき、現在はMP3オーディオプレーヤーに置き換えられてきている。最近までその分野には全く関係なかったアップルコンピュータ社は、2001年に携帯型MP3オーディオプレーヤーのiPodを発表し、現在はそのジャンルで世界的にトップシェアを奪っている。その一方で、MD型を主商品にしていたソ

ニーは出遅れてしまい、シェア争いで苦戦を強いられている。また、アップル社は2003年にはネット上で音楽を販売するiTunes ミュージックストアを展開し、今では世界最大の「音楽販売店」になっている<sup>2)</sup>。逆に、世界に200以上の店舗を出して展開していたタワーレコード社は、2004年に破産宣告をしなければならなくなるほど業績が悪化した<sup>3)</sup>。

時代はさかのぼるが、白熱電球は1879年に米国のトーマス・エジソンが実用化した<sup>4)</sup>。しかし、エジソンが電球の開発を決めた時点では、「電気ランプ」はパッと光がつくものの、あつという間にフィラメントが切れてしまうので「面白いが、実用性の無いもの」という認識だった。エジソンは、当時技術コンサルタントをしていた会社にその実用化の開発を薦めた。しかし、この会社はエジソンの提案を却下した。なぜならば、この会社の主要商品は、当時の夜間照明の主役「ろうそく」であったので、「電気ランプなんていうものができたら、ろうそくが売れなくなってしまう」という理由だった。

エジソンは、その1年半後に電球の開発を成功させ、現在のGE社に繋がる会社を起業して電気事業を急速に拡大していった。そして、電球開発のチャンスがあったにもかかわらず、その開発に踏み込まなかったこの会社は、最終的にはろうそく事業から撤退せざるをえなくなった。

これは、この企業が本来は「顧客は何を望んでいるのか」ということを真剣に考えなければならなかったことを怠ったことによる結果だろう。顧客が欲しいのは「ろうそく」ではなく、「暗いところを明るくするための道具」だということを理解すべきなのであり、メーカーたるもの、形は違っても顧客の利便性を向上させるための新製品開発の努力をすべきであった。

## 社会ニーズに対応するのはエンジニアカ

数年前に、当社の工事現場所長で橋梁工事の大ベテランの方に「機械をやりたいくて川田工業に入った」と教えられて驚いたことがある。この方の入社当時には川田工業は産業廃棄物処理プラント等を開発していた。逆に、橋がやりたくて入社したが、鉄構事業部、建築事業部で大活躍されている人もいる。

また、私は複数の大手自動車会社の重役の方で、入社当時は飛行機の設計がやれると思ってそれぞれの会社に入社したという話を聞いたこともある。そして、結局は飛行機の開発はできなかったものの、配属された部門で、世界最高レベルの自動車用トランスミッションやサスペンション等の開発をして、世界中で彼等が開発した製品が使われていることを誇りに思っておられる。一方、現在大手自動車メーカーで世界最高峰の人型ロボットを開発されている重役は、自動車技術の開発ということで入社したが、直ぐにロボット開発担当部門に配属になったそうである。

1903年に世界初の「飛行機」を成功させた米国のライト兄弟が雇った機体構造エンジニアは、橋梁の構造エンジニアだった。当時の最先端の構造はトラスであっただろうから理解できる話である。また、ライト兄弟は、飛行機の性能を実験するために手作りの「風洞実験装置」を活用したが、最初の飛行機の成功から37年後、それまでは構造物とは関係ないと考えられていた風による共振でタコマナローズ橋が破壊された。その後、風洞実験は橋梁や建築構造物の空力解析にも当たり前のように活用されるようになっていく。

当社でも、風洞実験施設を用いて次世代ヘリコプタの研究開発を行っていた人たちが、今ではロボティクスの開発を行っている。いうなれば、上記の話において、技術は橋梁→飛行機→橋梁・建築→ヘリコプタ→ロボットとその時代時代において、必要とされる問題解決のために形を変えて役立っているのである。

## 当社のあるべき姿

川田工業では、昨年度改めて「安全で快適な社会環境の創造」という経営理念を定めた。あえて、橋梁・鉄構、建築等の具体的な製品名は入っていない。なぜならば、企業は世の中に貢献する活動をするために存在するべきであり、その最終商品については形にこだわるべきではないと考えられているからである。

ただし、当社は「技術を売り物にする会社」であるということにはこだわりたい。優れた技術力を維持し、高品質な製品を顧客に提供してゆく。そして常に次世代・最先端の技術を身につけるための活動を通して社会のニーズに応えるべく事業活動を続けてゆく。

もちろん、当社の現在のビジネス基盤は橋梁、鉄構、建築の各事業なのでそれらのビジネスについては世の中に求められている限り強化してゆくべきである。また、近年急速に次世代のロボティクス技術も力をつけており、後記する今後のビジネス展開で期待できる。製品は「顧客が欲しているニーズを満たすことができる手段」なのであり、カタチに囚われすぎでしまうことで、先に紹介したろうそくの会社のように、時代の波に乗り遅れることがあってはならない。

## 今後のビジネス展開

私は、これからの時代の重要なキーワードは (1) 少子・高齢化問題、(2) 環境問題、(3) 安全問題、(4) グローバル化だと考えている。(1) については、2005年には、前半

期で日本の人口が3万人以上減少した<sup>5)</sup> ことと総人口に占める65歳以上の高齢者の割合が20%、75歳以上が9.0%を超えている<sup>6)</sup> ことから、既に人口減少および少子・高齢化社会に突入していることがわかる。今後、高齢者の急増、少子化による諸問題を解決するために産業構造は変わらなければならないと共に、社会インフラ整備も変わってゆかなければならない<sup>7)</sup>。(2) については、地球温暖化やそれを原因とする台風やハリケーンの巨大化が顕著になってきている。また、都市部ではヒートアイランド現象が深刻になってきていると共に、世界各地で砂漠化が進んでいる。今世紀後半には日本で熱帯夜が5ヶ月も続くという恐ろしい予測もある<sup>8)</sup>。環境問題については世界的な視野をもって解決していかなければならないことは明確である。そして、(3) については、国家レベルとローカルレベルの両方についての大きな問題である。20世紀には、日本は米軍の傘の下で「平和は当たり前」という常識であったが、冷戦崩壊後の世界ではテロ対策など問題は全く違うものになっている。そして、国内についても既に「安全と水はただ」という考え方は、非常識となっており、近年、強盗等の凶悪犯罪は増加している<sup>9)</sup>。最後の(4) であるがITの発達で世界中の情報がリアルタイムに入手できる環境になっていることに反論することはできないだろう。我々の今後のビジネス展開も、国内の情報だけでは判断することはできない状況である。

川田工業およびグループでは、既存のビジネス・技術基盤をさらに強化すると共に、ここに示したような「新しい常識」となっている世界的なトレンドに対して柔軟に対応し、常に社会貢献できる会社として活動を続けていかなければならない。そのためには、新しいトレンドをつかむ情報収集・解析能力を高めることと、関係者一人一人が形にとらわれることなく、問題解決のために何が必要であるのかを考えて行動することが大切である。

## 参考資料

- 1) 個人で音楽を楽しむ文化を創造した“ウォークマン”本日誕生20周年 <http://www.sony.co.jp/SonyInfo/News/Press/199907/99-059/>
- 2) ありがとう iPod資料集>iPodとiTunesの歴史, <http://home.page.mac.com/ygn/ipod/collection-history.html>
- 3) Tower Records near Chapter 11 filing, <http://www.bizjournals.com/sacramento/stories/2004/02/02/daily31.html>
- 4) The Invention of the Light Bulb: Davy, Swan and Edison, <http://www.enchantedlearning.com/inventors/edison/lightbulb.shtml>
- 5) 少子化加速、想定超す、日経新聞、2005年8月24日。
- 6) 65歳以上、初めて2割に・総務省推計、NIKKEI NET, <http://www.nikkei.co.jp/news/main/20050918AT1E1800118092005.html>
- 7) 平成13年度会長提言特別委員会編集、『人口減少下の社会資本整備』, (社)土木学会, 2002年。
- 8) 勝ち抜く環境経営, 日経ビジネス, 2005年2月14日, pp.30-40.
- 9) 平成15年版 犯罪白書のあらまし, <第5編 変貌する凶悪犯罪とその策>, [http://www.moj.go.jp/HOUSO/2003/hk1\\_5.html](http://www.moj.go.jp/HOUSO/2003/hk1_5.html)