

報告3「島津製作所の総合的研究から見てきたもの」

龍谷大学経営学部教授

山西 万三

いま、ご紹介いただきました、龍谷大学の山西万三と申します。どうぞ、よろしく申し上げます。

私の報告は、先ほど、島津製作所の前田部長さん、京都市の白須局長さんからお話がありました内容と、重複する部分もあるかと思いますが、ご容赦をお願いしたいと思います。

最初に少しお断りをさせていただきたいのですが、お手元に、島津製作所の『総合的研究』という冊子を配布させて頂いております。今年、2月18日に島津製作所の前田部長さん、京都高度技術研究所の北里先生にもご参加頂き島津製作所の「総合研究」のための研究会が開かれました。これは、そのときの記録が冊子にまとめられたものです。

今日は、この内容を、ごく簡単ではありますが、ご紹介させていただくことと併せまして、「島津製作所の総合研究」の中で、どういうふうなことが見てきたのかということをご報告せよというご指命を受けたのですが、実は、島津製作所の総合的研究から見てきたものが、まだ見えていないというところで、非常に苦しんでおります。

そのようなわけで、仮説というところまでもいかないのですが、また、十分な議論がされていない内容ですが、私なりに考えたことで、こういうことを考えていくと、なにか展望が見えてくるのではないかと、実はレジメに挙げさせていただいております。

最初に、ちょっとそのことをお断りさせていただいたうえで、報告に入らせていただきたいと思います。

レジメのはじめのところですが、先ほども先生方からいろいろと、龍谷大学・京都産業学センターのことも、この島津製作所の総合研究プロジェクトのことも触れられてきましたので、ここは省略をさせていただきたいと思います。

龍谷大学・京都産業センターも「島津製作所の総合研究」も、「千里の道

も一歩から」という言葉もありますが、ある意味では、第一歩を踏み出したというところで、まだまだこれからというところです。いろいろ、皆さま方からご教示・ご支援をいただきながら進めていきたいと思っておりますのでよろしくをお願いします。

私のレジュメは、ほぼこちらの冊子に沿うかたちでつくらせていただいております。この冊子についてはお帰りになられてから、時間がありましたらご覧頂ければと思います。

1. 京都企業の特性と島津製作所

最初の総論のところですが、島津製作所は誰もが認める京都企業であると思います。島津製作所の総合研究の切り口として、京都企業の特性と島津製作所の関連性をみるということがあるかと思えます。

実は、京都企業の特性について本学の三島先生が非常にうまくまとめられています（三島倫八「京都と京都企業の特性」、『京都産業学を創る』、晃洋書房発売、2011年2月、p127-144）。この内容を、さらに簡潔に、本学の由井先生がおまとめになりまして、この冊子の3ページ、4ページのところに紹介されています。

この由井先生のまとめを、私のレジュメにも転載させて頂きましたが、「1 オーナー企業」「2 本業重視」「3 身の丈に合った経営」「4 地域との共存・調和を重視する」「5 顧客・従業員重視」「6 伝統を維持しつつ、不断の革新を行う」という6項目です。

こういった京都企業の特性につきましては、先ほど前田部長さんから挙げていただきました内容とも重なり合いますが、皆さん方のご理解においても、ある程度、この特性というものについての共通理解のようなところを持っていただけるのではないかと思います。島津製作所さんは、現在ではオーナー企業ではありませんが、他の項目については少なからず当てはまる場所があるように思います。

2. ものづくり企業・島津製作所の創業者魂

「ものづくり企業島津製作所の創業者魂」のところですが、これも、先ほ

どの前田部長のお話の中でご紹介が、いろいろお話がありましたので重なるかもしれませんが、創業者の、初代島津源蔵さんは、大変厳しい店員教育をされて、それが、いまに続く島津製作所の社風につながっていると考えられます。島津製作所さんは、人に大変優しい企業であるという評価もあるわけですが、一方で、従業員教育は厳しさも持って臨まれてきている伝統があると言えるのではないかと思います。これは、島津製作所さんは、従業員を陶冶することと、従業員を大事にすることをバランスよくされていることを物語っているのだと思います。

2代目の、島津源蔵さんは日本のエジソン・発明王とも言われている方ですけれども、失敗を恐れずに、開発研究に向かう島津魂というのが、初代、島津源蔵さんではなくて、2代目の島津源蔵さんの中にあるのかと思います。今日の島津製作所の社風に初代、二代目、お二人の精神性や魂といったものが脈々と息づいているように感じます。

京都、木屋町二条にあります「島津製作所創業記念資料館」へ行きますと、田中耕一さんのノーベル賞を記念し紹介されたコーナーがありまして、田中耕一さんがお話をされているビデオを見ることができます。そのビデオのなかで田中耕一さんは、失敗を恐れないことが大事で、失敗も、人の役に立っていくのだということを言っておられます。島津製作所の人材評価の仕方というのは、やはり、田中耕一さんのこういう言葉にも表れているのではないかと思います。

創業記念館のこのビデオの中で田中耕一さんが、「未知への挑戦」と題して非常にいいことを述べられていましたのでメモをさせて頂きました。読み上げて、ご紹介させていただきます。

「未知への挑戦」(田中耕一さんの言葉)

「失敗を恐れない。未知への挑戦では、失敗することを恐れないでください。失敗は、決して恥ずかしいことはありません。失敗は、自分が無知であったことを教えてくれます。失敗から、目をそらさなければ、成長の糧とすることができます。自分を信じてまた挑戦すればよいのです」

田中耕一さんは、こういう言葉を残されているのです。田中耕一さんがノーベル賞をもらえる研究に関して、実際に、本来の実験のやり方と、違う材料を混ぜ合わせたということの結果生じた内容が、ノーベル賞につながったという話がありますが、そういう失敗の実験のなかに、素晴らしい可能性を見出して、これでもか、これでもかと、何百回も実験を繰り返して、最後に新しい、素晴らしい成果にたどり着かれたと聞いております。

島津創業資料館はたいへん興味深い展示をされていて、行っていただくと、大変いい勉強になると思います。

3. 島津製作所の製品特性・技術

次に、島津製作所の製品特性・技術というところですが、これは、前田部長さんから、大変詳しくご説明していただきましたので、ここは素人の私からの発言は省かせていただきたいのですけれども、2点だけ挙げさせて頂きたいと思います。

ひとつは、島津製作所は研究開発企業で、非常に分厚い人材を抱えておられて、豊かな技術の蓄積を持っておられる。二つ目は、島津製作所でつくられている商品というのは、多品種少量生産型商品であるということです。製品種類にすればどれぐらいあるか、ちょっと私には分かりませんが、おそらく数千種類ぐらいどころではないのではないかと思うわけです。

4. 島津製作所の人事、労務

島津製作所の人事、労務、そして労働組合というところですが、私は、島津製作所の総合的研究プロジェクトの中で、この人事労務、労働組合のグループに属させて頂きました。会社と労働組合との関係についても少し勉強をさせて頂きました。

島津の人事労務というのは、人材育成重視ということ、おそらくそのことに尽きるのではないかと思います。労働組合もそこは一致しておられると思います。

品性の陶冶、有為の技術者養成ということが、やはり島津製作所が基本におかれているということだと思います。

そして、その人事労務の基本というのが、前田部長のスライドでもご紹介がありましたように、島津の企業理念や社是というものから発していると考えられます。そういう企業理念、社是の浸透の中で、事業を発展させ、従業員の生活をしっかりと守っていくような仕組みも、この人事労務の中で考えられて、積み上げられてきたと言えるかと思います。

今日的な状況として、グローバル化の中で、そこに対応した人事制度を、どのように構築していくのかということが、現在の島津製作所の非常に重要な人事労務上の課題であり、労働組合にとっても課題になっているということが言えるのではないかと思います。

次に、就業規則、賃金、労働時間等の項目が並んでおりますけれども、時間の関係もありますので一言で申し上げますと、基本は法律に決まっていることは当然のことで、それ以上の労働条件を実現するスタンスで、会社の方も労働組合の方も努力をされているということが言えると思います。

レジュメに、障害者雇用という項目を挙げておりますけれども、多くの大企業が、まだまだ国に少し罰金を払ってでも、障害者雇用については、法律に決められた水準に達していないという状況が多いわけですが、島津製作所の場合は、障害者雇用についても、法令基準以上の雇用率を達成されています。

なおかつ、これは、平田人事部長さんに直接お聞きしたことですけれども、島津製作所としても障害者の方に働いていただいて、「よかった」と考えられていることがあります。障害者の方は、十分に働くことができないのではないのかという懸念をされる方がいるわけですが、平田人事部長は、「当社ではそんなことはありません」とおっしゃって、経営面においても、障害者の方に働いてもらっていることは大いに意義あるとおっしゃっています。

以上のことを含めてですが島津製作所では、大変熱心に手厚い従業員教育をされています。

5. 島津労組の意義

島津労組の意義ということですが、一つは、戦後島津労組ができた

ときに、大変しっかりとした労働協約を会社と結ばれて、そして、会社も労働組合も労使関係の在り方に真摯に対応をされてきたということが、こんにちの島津製作所の労使関係の姿につながっているのではないかと思います。そして、そのような中で、島津製作所の職場形成がされてきたということがあったのではないかと思います。

島津労組さんの意義という点では、ひとつには、会社も人材育成に非常に熱心でしたけれども、労働組合も、やはり単に労働条件を確保するというだけではなくて、人材育成という面で非常に強い力を入れられてきたということがあると思います。

もう一つの島津労組の意義ですけれども、やはり、会社との間で、島津労組が経営のチェック機能として働いている意義もあるのではないかと思います。なお、この点については、後の方で、他の企業との関係で少し触れさせていただきます。

6. 島津製作所の企業戦略・組織

次に、企業戦略、組織というところですが、やはり、島津製作所さんの企業戦略や組織というのも、島津の社是や経営理念から、ぶれないかたちで、ずっと引き継がれてきているということが言えるのではないかと思います。

社是の「科学技術で社会に貢献する」というところと、経営理念の「人と地球の健康への願いを実現すること」という、社是と経営理念に合った事業をずっとされてきている、それが、島津製作所の事業の中心になっているということだと思います。

この点については、前田部長さんから、詳しく、具体的な製品と重ね合わせてご説明がありましたので、詳細は省かせていただきたいと思います。

お手元に、島津製作所の2012年3月期の有価証券報告書の写しの一部がホチキスで2枚留めたものがあります。これは、島津製作所のホームページからダウンロードしたものです。これを見ていただきますと、島津製作所の企業概況が、だいたいつかんでいただけると思います。

2枚目のところに、従業員の状況という表があります。ここに、連結会社

の状況と、提出会社の状況という二つの表が並んでいます。提出会社の状況というのは、島津製作所本体のことで、連結会社というのは、島津のたくさんに関連企業、資本関係のある企業をトータルした数字ですけれども、計測器部門、医療機器部門など、それぞれの部門について、どれぐらいの従業員の方がいらっしゃるかということを見ることができます。

この表を比率的に見ますと、計測器と医療器の部分で、連結で 73% の従業員の方がおられるのですけれども、本体のところでは 58% ぐらいというかたちになっています。従業員ベースだけで島津製作所さんの考え方を見ようというのは少し乱暴ですが、計測器や医療器の部分については、コアの部分は本体でつくられるけれども、コアでない部分は関連企業のところにやってもらうというようなかたちを取っていらっしゃるのかなと思われます。もちろん、これは、推測でしかありませんけれども、そう思われます。

もう一つ、航空機の部分ですけれども、ここは、島津製作所さんの本体の人数の比率が 13%、そして、関連会社を含めた、連結での比率は 5% というかたちで、計測器部門と比べますと、島津製作所本体と連結会社全体とでの人員の配置割合が、だいぶ違うということがわかります。

この辺り、どういう事情でそうなっているのかということも、島津製作所の企業戦略や、組織というものを考えていくうえで、今後、いろいろと教えて頂きながら学んでいかなければならないポイントの一つかと考えております。

7. 島津製作所の国際事業展開

島津製作所の国際展開ですけれども、1920 年に中国の大連に出張所を開設されて、非常に早くから国際展開ということを考えていらっしゃったようですけれども、戦争があって中断し、近年になってグローバル体制ということ、あらためて構築されているという経過をたどられています。大雑把に言いますと 1970 年代は製品輸出、1990 年代前半までは現地製造、現地調達、1990 年代後半からは、世界 5 極体制というかたちで開発、製造、販売のトータルなグローバル化へと、世界の島津というかたちでグローバルな展開をしていこうとされています。

時間の関係もありますので、先に進ませていただきます。

8. 島津製作所と地域産業

島津製作所と地域産業の関係ということですが、今日のシンポジウムのテーマとの関連でいいますと、このところは重要なポイントのひとつと思います。島津製作所の協力工場の意義等のことにつきましては、先ほど京都市、白須局長から詳しいお話がありました。島津製作所から分社された有力な京都企業も幾つかあります。

例えば日本電池さん、そこから日本輸送機さん、そして、先ほど前田部長さんの紹介の中にもありました、大日本塗料さん。それから、京都科学さんという人体標本をつくっていたところから発展してこられた会社などが分社・独立をされて、現在も大いに活躍されています。

つい最近の日経新聞の夕刊には、京都科学さんの記事がカラー写真入りで出ておりました。またご覧いただければ面白いかと思います。

島津製作所さんは、教育に非常に熱心に取り組まれています。その一つとして、社内で島津工科学校というのをつくっておられて、高度な技能教育をやられております。それから、島津学園・京都医療科学大学を、島津製作所さんが関係して運営をされておられます。

医療に役立つ、人に役立つという製品に力を入れてつくっておられるわけですが、その製品を使って具体的にサービスをしていく人材を育てていくということも合わせて展開されているわけです。

それから、島津の協力工場から成長した企業ということで、先ほど、白須局長さんのお話に出てきた企業で、朝日レントゲンさんがあります。朝日レントゲンは、歯科用のレントゲン機械の製造販売をされています。歯医者に行くと、ぐるっと顔の周りを回って歯のレントゲン写真を撮られるのですけども、あのレントゲン機械製造が得意な会社です。

朝日レントゲンは、島津の協力工場だった会社です。島津製作所から技術をいろいろ教えていただきながら自立をされていった会社です。いま現在の仕事上のつながりのことはよく分かりませんが、おそらく朝日レントゲンさんと島津製作所さんの仕事の関係は、それほど大きくないのではないかと

なと思います。

島津協力工場から独立された企業にアークレイという医療検査、分析装置等をおつくりになっている企業があります。現在約 1500 人近い従業員がおられます。アークレイは、京都の町の活性化ということにも大きな役割を果たされています。また、京都地域の産業全体を見渡しても、島津製作所さんが育てられた大きな企業の一つだと思います。

それから、きらりと光る中小企業で、日本電気化学さんとか、片岡製作所さんという企業もあります。

最近、インターネットで知ったのですが、井尾製作所さんという企業がありまして、最初は、伝統的な金属工芸品をつくっておられたけれども、戦争中、軍の指定によって島津製作所の下請けになられ、そこから精密機械器具を製造すると方面へと事業展開されている企業もあります。こういった島津製作所さんから出てきた企業は、私どもが知らないだけで、おそらく、ほかにもたくさんあるのではないかと思います。

島津製作所さんから事業を譲り受けられた企業を 1 社紹介しておきます。ロマン吉忠さんです。ご存じの方もいらっしゃるかもしれませんが、マネキンで有名な会社です。

ロマン吉忠さんは、明治時代に呉服問屋として創業をされましたが、第 2 次世界大戦が終わったときに、呉服の商売を全部やめられました。呉服をやめて何に事業展開されたかと言いますと、「これからの時代は、着物はすたれていく」と時代の流れを見通されて、婦人服（洋装）に事業の主軸（ドメイン）を転換されたのです。そこから、さらに島津製作所さんのマネキン事業を譲り受けて、「これは、やっぱり私のところでやりたい」というかたちで、婦人服からさらにマネキン事業ということで、大きく事業を育てていかれました。最近では、総合的な商業空間を創造するということを事業展開のコンセプトとして展開をされています。非常にユニークですが、堅実に面白い京都企業です。

ロマン吉忠さんの労使関係ですが、社長が「君たち、労働組合をつくりなさい」と、社長が自ら従業員に労働組合をつくるように言って、組合をつくらせたそうです。

また、人を大事にするということと、信用を第一にするということでも吉忠さんは徹底されています。第2次世界大戦後仕事もなくなって、たくさんの従業員さんを抱える中で、「幾らの賃金を払います」という約束をして仕事に来ていただいているのだからということ、当時の吉忠経営者の方は、自分のところの会社の従業員のために、私財を売り払って賃金を払われたそうです。私財も尽きるかというぎりぎりのところで事業がうまくいって、その結果、今日のように盛大な事業展開をされているということです。

島津からスピンアウトされた企業もあります。これは、京都企業ではないのですけれども、ホソカワミクロンという東証一部上場企業があります。ホソカワミクロンのホームページを見ますと、島津製作所からスピンアウトされて創業される経過が出ております。

京都の産業集積の特徴と島津製作所との関係ですけれども、他の地域における産業集積と比べてみるということをしてみると大変面白いのではないかと思います。京都について考えてみたことを述べさせていただきたいと思います。

まず、やはり京都は、1200年という歴史を持っているということで、大企業の企業城下町とも、他の都市とも歴史的資産が違うということがあると思います。京都は、歴史的に見て、大変幅広いものづくり、工業都市であったということがあります。また、京都には、幅広い業種の内陸型の産業集積というものがありました。京都では、高度な社会的分業構造をその中で形成して、技術、技能の練磨がされ、継承、発達させられてきた歴史があり、京都独特のといってもよい他社の真似をしない、他社の商売の邪魔をしないといった地域と調和した競争、協調の在り方というものが展開されてきたのではないかと考えています。

そういう京都にあって優れた人材形成がされてきているのではないか。京都の産業集積の中でも人材が生まれてきますし、京都の大学からも人材の供給があるというようなかたちで有為の人材が育ち、その人々によって京都ブランドといえるものが磨かれ京都の強みといえますか特徴がますます発揮されてくることになってきたのではないかと考えます。

そのような京都には、大変優れた工房の集まりともいえる産業集積という

ものがあります。私の仮説的な話でしかありませんが、島津製作所自体も非常に優れた工房集団的な側面があるのではないかと考えられないだろうかと思います。

実は、今年、世界的に有名を馳せられているタペストリー作家の朝倉美津子先生に、龍谷大学京都産業学センター・京都工芸サロンで、ご講演をいただきまして、お話を聞かせていただきました。そのお話の中で、朝倉先生は、なにげなく、「京都は、私にとって工房のようなもの」と言われたのです。私は、この言葉にハットしたのですが、平凡な言い方にかえれば、京都にいたら、いろいろなところで、先生の作品に活かせるものがつくられている、ほしいものが売られている、ので思うように材料が入手でき、よい作品づくりができるということだと思います。

朝倉美津子先生の言葉を拡大解釈してみると、京都というところはバランスよくいろいろなものが揃えられるということにつながります。そこから、京都が他の地域と違う大きなメリットを持ったものづくり都市であるということがさまざまなところから見えてくるということになるのではないかと考えます。そのようなところから考えますと、京都に比べて他の地域の多くは、京都ほど調和した世界ではないのだと思います。

京都との比較対象として、関西のものづくり都市であり内陸に立地している東大阪市について触れておきたいと思います。東大阪の産業発展は、河内木綿関連産業の解体過程と、隣接する工業都市大阪からの産業移転により引き起こされてきたと考えられます。高度成長期にはベンチャー起業が活発化しました。また、東大阪には、企業城下町・モノカルチャーでない比較的幅広いものづくり産業集積があります。ニッチ市場に目をつけて事業展開をはかっている企業も多いということもあるようです。そこには、京都とは異なる企業文化や地域性をもつ地域産業があります。東大阪の中小企業には人口衛星をつくろうというパワーもあります。東大阪から、京都が学ぶことも多いのではないかと思います。

9. 島津製作所の総合研究から見えてきたもの

最後に、私に与えられた課題、「島津製作所の総合的研究から見えてきた

もの」ということですが、冒頭申し上げましたように、本当に見えてきているというところまではなかなかいかないものですから、今日のところは、こういうことが言えるのではないかというものを项目的に幾つかあげさせていただくことにします。

列挙させていただきますと、

1. 社是や経営理念を生かすこと、そしてその大切さを知っておられる。
2. 有能な人材育成に注力されている。
3. 労使の真摯な対応による労使関係の形成がされている、そこに果たす労働組合の機能も大きい。
4. 前向きな失敗を許容する文化がある。
5. たゆまぬ研究開発がされている。
6. ぶれないドメイン戦略がある。
7. 製品は時代の先端のものを提供し続けるという姿勢を持ち続けられている。
8. 人々の幸福のための産業、企業として、社会に貢献することの意義というものを常に強調されて人に恥じない仕事をされていかれている、という諸点になります。

島津製作所にはこのようなスタンスがあるからこそ、島津製作所は、多くの企業の苗床として良質な企業を生み出してこられて、地域の活性化にも非常に大きな貢献をされてきたということが言えるのではないかと考えております。

島津製作所さんが京都という地域に果たされてきた役割ということを考えてみますと、近代的な京都産業にとって、島津製作所は母体的な企業としてあり続けてきたのではないかということが言えるのではないかと思います。

島津製作所さんは、地域産業学、あるいは京都産業学のテーマの宝庫ということになりますし、そしてまた、先ほども言いましたように、人々を幸せにしていくような産業を形成していくうえで、非常に有意義な仕事をなさっていると考えます。

最後に

島津製作所について、ドラッカー流の表現をすれば、顧客に幸せになって

もらうことによって顧客を創造する企業、京都企業ということができないのではないかと思います。

非常に不十分な報告ではありますが、時間の関係もありますので、ここで終わらせていただきます。ありがとうございます。

(報告終了)

○司会 山西先生、どうもありがとうございました。ここで、前の方の準備をしますので、数分お時間をいただきたいと思います。