

Story of My Life

第一部

ブランドに魅せられた男の物語

第二部

メカニカル・カップリングの誕生と進化

第三部

企業売却 (M&A) の話

日台稲門会 平成 26 年度春季講演会

日時：平成 26 年 4 月 5 日 (土) 午後 3 時—4 時 30 分

場所：早稲田大学国際会議場 3 階第一会議室

講師：萩谷 博

Story of My Life

第一部

ブランドに魅せられた男の物語

1. 前言

日台稲門会 岩永会長の御指名により本日皆様の前でお話する機会に恵まれましたことは大変光栄に存じます。本日はブランドの持つ魔力に焦点をあてながら私のこれまでの経験をお話ししてみたいと思います。*Story of My Life*, いわば私の履歴書です。皆さんにとって何かの参考になれば幸いです。特に若い世代の方々にとって、そんなことなら俺にもできそうだ、と言ってもらえればまことに幸いです。

私は現在台湾で小さな出版社を経営しております。しかし、私の本業は鉄屋さんでした。鋳鉄製の配管資材を取り扱う中小企業を営んでおりました。1970年に商社の駐在員として台湾へ渡り、三年後の1974年に貿易会社を立ち上げます。それ以来38年間主にグループ式ジョイント（通称メカニカルカップリング）という商品の製造・販売に従事して参りました。2012年4月、私はグループ企業を一括して売却することに成功しました。いわゆるM&Aです。買い手はアメリカの *Tyco International*, 営業額17 Billion US\$（1兆7千億円）、従業員7万人を擁する大きな会社です。台湾の中小企業にとってこれは奇跡に近い快挙でした。これはひとえにブランドの力によるものだった、と思っています。

台湾で起業して間もないころ日本の鈴木鉄工さんと懇意になり、鈴木さんからの注文を請けて台湾で生産し日本向けに出荷

したことがあります。そのころ鈴木さんは「*New Strong Tool*」というブランドを立ち上げて大いに売り上げを伸ばしておられました。「萩谷、お前も何時までも下請けではいけない、自分のブランドを持って、自分の品物を持って」と何度も言われました。これが多分伏線になっていたのでしょう。やがて私にもブランド立ち上げのチャンスが巡ってきました。

早稲田を出てから51年、日本を離れて44年、ひとりの男が異国の地でどんな半生を送ったかの物語でもあります。最後までお聞きいただければまことに幸いです。

2. 駒形どぜう



「駒形どぜう」とはよくご存知の浅草の老舗ドジョウ屋さんの屋号ですが、200年以上も続いているのだそうです。元来は「コマカタ・ドジョウ」だったらいいですね。その当てもドジョウはドジョウと書いたのですが、初代当主は4字表記が気になったというのです。4字＝死字に繋がりが縁起が悪い、そこでこの奇妙な三文字の「どぜう」にしたのだそうです。それは直感でしょうか、何はともあれすばらしいひらめきです。只のドジョウがなぜか強烈なインパクトのある屋号に変わり、人々の脳裏に焼きついてしまったのです。私は今から50年前に早稲田を出て就職した湯浅商事という会社には浅草橋で降りて都電または徒歩で通ったものです。近いので浅草にも何度かまいりましたが、私も初めてこの看板をみて、何だこれは、と思ったも

のです。それから半世紀経て全くの偶然ですが、駒形どぜう六代目の当主渡辺孝之氏と知り合うことになります。お聞きしますと、なんとドジョウはいまでは台湾から仕入れているのだそうです。昨年12月に実業の日本社から河治和香さんの著作で「どぜう屋助七」と言う本が出版されました。その一冊を六代目から頂戴したのですが、とにかく面白い本です。日経の書評でも五つ星の評価を得たほどです。私的には200年も前にここまでブランドにこだわったお店があったことを知って、冒頭に取り上げてみました。

Sochiのオリンピックが終わりました。このオリンピックもすばらしいブランドですね。羽生選手が金を獲ろうが、葛西選手が銀を獲ろうが、よく考えてみると自分にとって何の役に立つわけでもありません。もしスポーツが健康のためなら、あそこまで夢中になってやる必要もない。それにも係わらず、より早く、より遠く、より強く、はなぜか私たちを魅了し続けています。オリンピックは巨大なビジネスなのです。たくさんの方がこのビジネスに携わっています。しかし、覚めた見方をすれば、全く必要のないビジネスではないでしょうか？これがオリンピックのブランドのなせる業だと、思います。

作文するとき、5つのWと1つのH、すなわち、誰が何をいつ何処でどうしていかにしたか、を書けばだれにでもよくわかる文章になります。すなわち5W+1Hです。商売で申しますと、性能・品質・外観・価格・納期の5つの要素を満たしていなければいけません。しかし、もう一つ大切な要素に私はブランドを加えたいと思います。す

なわち、5+1、その+1が本日のテーマです。似たようなものに味覚があります。従来は甘み、酸味、塩味、苦味の基本味に辛味や渋みを加えることもあります。それに+1の「うまみ」を加えると今日本が世界に向かって売り出し中の「和食」の世界になります。+1は決して刺身のつまではなく、とても重要な要素なのです。

3. 商品紹介

まずどんな会社でどんな商品を取り扱っていたか、簡単にご紹介いたします。会社名は



Shurjoint Piping Products,

商品はグループ式ジョイント（通称カップリング）に代表される配管資材です。商品は一般的には **Victaulic** 式ジョイントと呼ばれている商品群です。私はこうした商品を最盛時コンテナで150個もの量を毎月出荷しておりました。 www.shurjoint.com

4. 納入実績

どんなところに使用されているかと申しますと、日本では1991年に東京都庁ビルにほんの一部ですが採用されました。最近では東京 **Skytree** の **Solamachi** にも採用されています。ラ



ンドマークとなるような建築物に採用していただくと大きな宣伝効果を生みます。お陰さまで、私の商品は **Taipei 101** (101階、509m、2004)、**Burj Khalifa** (163階、830m、2010)、**東京 Skytree** (634m、2012)、**Costanera Center, Santiago, Chile** (300m、2012)、**Lotte World Premium Tower** (123階、556m、2015) などのタワーに納入できました。

5. Shurjoint の商標由来

ブランド名の *Shurjoint* は *Sure* と *joint* の造語です。これはこの業界最大手の *Victaulic* 社の *Victory + Hydraulic = Victaulic* の手法を使ったものです。



Sure + Joint = Surejoint ⇒ *Shurjoint*

Surejoint ではなく *Shurjoint* にしたところが造語のみそです。 *Toyoda* ではなく *Toyota*, *Matsuda* ではなく *Mazda* と同じような修辭技法です。

1920 年創立の *Victaulic* 社とは当初月とすっぽんほどの差がありましたが、*Shurjoint* がついにその地位を脅かすまでに到ります。今日の焦点をそのブランドの持つ不思議な魔力に置いてみました。

6. ブランド力 目次

7. 製造コストと流通コスト

ほとんどの商品は、原料・材料があつて、それが加工されて製品となり、製品は流通過程を経て消費者に渡ります。つまり、消費者に渡る価格とは製造コストに流通コストを加算したものです。

これをマージンの面からみるとどうなるでしょうか？ 結論から言えば、製造業者より流通業者の取り分が多いということです。これは商品によっていろいろな幅がありますが、一つの例を挙げますと、原料

費が 100 円なら製品の工場出荷価格は約 4 倍の 400 円となります。これで工場は約 25% の利益が確保できているとします。そこから流通コストがオンされていきます。アメリカ向けの輸出の場合、取り扱い商社のマージン、海上運賃、保険料、乙仲手数料が掛かりますからアメリカの港着の価格、いわゆる CIF 価格は 460 円、輸入業者側はさらに関税、輸入手続き費、内陸運賃などを支払いますから、輸入業者の倉庫に着いたときのいわゆる輸入原価は 520 円となります。輸入業者は 30%–50% のマージンに乗せて販売代理店に卸しますので、卸価格は 680–780 円となります。代理店はやはり 30%–50% のマージンを載せて小売商に卸すか、直接販売しますから、最終消費者に渡る価格は 950–1100 円となります。単純化しますと、主原料が 100 円なら最終価格は 1000 円前後となります。材料費が 1 なら最終価格は 10 となります。また、工場出荷価格を 1 とすると、最終価格は約 2.5 となります。工場を出るまでを製造コストとその後の流通コストの比率は 400:600 つまり 1:1.5 となります。

8. 価格は下げ易く上げ難い

上述のように、材料費が 100 なら、直接加工費が 100、間接費が 100、利益 100 がオンされて工場出荷価格は 400 となります。その多くが人件費です。当初マージン率はもっと高いのですが、時間とともに市場競争が進み、それが価格を押し下げていきます。製造業者は生産性を高めて利益を確保しようとしています。そういう過程を経て工場出荷価格は限りなく主材料費のある一定の倍数値に収斂していくのです。よく見られる現象ですが、買い手はキロ単価で値引きを迫ったりします。他所ではキロ 300 円で

やって呉れるよ、などと云われると無理してでも注文を受けてしまいます。価格は下げ易く、上げ難いものです。働けど働けど食べるのに精一杯という状況に陥ります。自由競争は製造業者に優しくありません。では、流通段階ではどうでしょうか？ここでも価格は下げ易く、上げ難いものですが、事情は多少ちがいます。工業製品の場合値段は一個当たりいくらです。キロ単価を口にする人はまずありません。そして、その単価は通常特に値下げしなくても販売店や消費者にとっては affordable(余裕で受け入れ可能)です。消費者は価格以外の要素も考慮に入れて買うかどうか決めているからです。製造業者が狭い価格幅の中でどう利益を確保するかを苦しんでいるのに対し、流通段階の業者の利幅にはかなりの自由度があります。

輸入業者は低コストを求めて国境を越えて移動します。特にどの国からでも輸入しているアメリカの場合、輸入原価が上昇することはまれで、むしろ下がっていくのが普通です。特に 2000 年以降中国製品の価格攻勢は激しく、従来の半値以下というようなものまで出現します。2000 年当時の中国の人工費は日本の約 1/20、台湾の 1/10 でした。生産コストに占める人工費の比率の高い商品で中国に進出した企業は一時的に高利益を享受しましたが、やがて中国企業の中には自ら輸出に乗り出すところが出てきます。国際的な商取引に慣れていない国ですから、誰にでも値段を出してしまう、ということが起こります。ただだ注文が欲しいからです。大卸も中卸も小売業者も関係なく誰にでも同じ値段表を無条件で渡してしまえば、当然市場では価格破壊が

発生します。これがまた私たちのような台湾の製造業者への値引き要求となって跳ね返ってきます。それでなくても、価格は上げ難いものなのに、値上げどころか大幅な値下げの要求です。製造業者にとってはまさにこれは価格地獄です。

日本でも中小企業は大変なようです。工業製品の場合、アメリカのように輸入品がどんどん入ってくることはないのですが、全てが高コストの社会ですから日本製品のコストは国際価格の 2 倍以上になっており、多くの工業製品は輸出競争力を失っています。日本製のメカニカル・カップリング始めほとんどの配管資材や継ぎ手類は、80 年代半ば以降その競争力を失ってアメリカ市場から姿を消しています。多くの日本メーカーは海外へ脱出し、国内産業の空洞化を引き起こしています。日本の製造業者はより付加価値の高い製品を開発し続けなければなりません。そんな商品を持つ企業のみが勝ち組です。

9. 価格地獄からの脱出

現実にはほとんどの製造業者は大変割りの悪い負け組になっています。しかし、誰かが物を作らなければ物流は始まりません。ではどうしたらこの状況から脱出できるのでしょうか？考えられる手段としては

1. 付加価値の高い製品を作る (開発力)
2. 低コストの国で製造する (脱出)
3. Fabless で製造する (投資零)
4. 新市場を開拓 (パイの拡大)
5. 買い手側に回る (転身)

等などでしょう。いずれも言うは易し、行

うは難しです。これらを可能にするキーワードがあります。「ブランド力」です。開発力だけではだめで、出来上がった商品を上手に売りさばく演出者がブランドです。

最近知ったのですが、 大阪に *Keyence* とい

う会社があります。以上の条件を全て満たしています。大阪と東京に開発センターを置き、付加価値の高い工業製品を **Fabless** で製造し、世界各地の自社の販売網を通じて直接販売しています。年商 2178 億円、純利益 676 億円（平成 25 年度）という超優良会社です。日本は宝の山のように優秀な技術や製品が眠っています。工夫次第で世界に向けて市場を広げることができるのではないのでしょうか。

レストランの屋号も一種のブランドです。日本酒やワインのラベルにもブランドがいっぱいです。お米も「コシヒカリ」にはじまりたくさんブランド米が出ています。消費者が物を購入するとき、ブランドは大きな判断材料の一つになっています。ブランドがいかに大切かご理解いただけたらと思います。

10. ブランドの創設

昔こんな本を見たことがあります。Sony に入るより Sony を創れ、です。皆さん、今度はブランドを創る側にまわって考えて見ましょう。そして、新しいブランドを創ることにぜひ挑戦してみてください。まず部品メーカーから脱出して製品メーカーになれるかどうか、が最初の関門です。部品やパーツにはブランドを付けても外からは見えませんから誰も注意してくれません。例外的に *Intel* の *cpu* があり

ますが、所詮一部品に過ぎませんから、苦し紛れに登載している PC に *Intel Inside* を表示させるようにしています。では、魅力ある付加価値の高い製品を商品化できたとします。それに自社ブランドをつけてみます。すぐに売れるでしょうか？ 答えは **No** です。すぐには誰も見向いてくれないのが現実です。何しろ、始めは知名度ゼロだからです。特に小国台湾の中小企業の立場は弱いので、始めから自社ブランドで勝負に出てもだれも相手にしてくれません。私の友人で女性用化粧品を開発し、それに **AOKI** ブランドを冠して売り始めた男がおります。日本製のように洗練されたデザインの瓶やパンフレットを用意したりしていますが、正直大変苦戦中です。自社ブランドの立ち上げは簡単にはいきません。そこでかなりの規模の会社でも **OEM** とか、**ODM** と称される商売をいまでも続けているわけです。

Foxconn（鴻海）がそのいい例です。中国語では「代工」と云います。要するに下請けの一種です。「代工」で下積みを経験してから時期をみて自分のブランドを立ち上げる、という段階的プロセス、この方が実現性が高いのです。すでに技術力をつけているし、業界の事情にも精通しているからです。いわば急がば回れの戦法です。台湾の多くの会社がこの方式で **OEM** を卒業し、自社ブランド立ち上げに成功しています。ご存知の **ASUS**、自動車タイヤの **MAXXIS**、マウンテンバイクの **GIANT** などが成功している例です。

私の場合は代工（下請け）時代が 10 数年ありました。そこで技術を蓄積し、業界の事情も学びました。まことに幸いだったことに当時の台湾の製造コストは低く、中国

も未だ台頭しておらず、今より大らかな時代でしたので大いに儲けさせていただきました。私が自社ブランドを立ち上げたのは代工に行き詰った 1993 年のことです。

1 1. 台湾の 20 大ブランド

1 2. 日本の 20 大グローバルブランド

1 3. 代工（下請け）と自社ブランドの相違

では、代工（下請け）と自社ブランドではなにが違うのでしょうか？ 代工では、商品開発は必要はありません、販売努力も宣伝も必要ありません。品質管理と期限内の納入に専念すればよいのです。製品の種類も限定されていますから、生産も単純です。注文が続いている間は気楽な稼業です。しかし、自社ブランドになりますと、事情は一変します。何から何まで自分でやらなければなりません。

1. 開発 — 設計図面はもはやだれも提供してくれません。自分たちの開発チームが必要になります。
2. 品揃え — 単品供給ではお客は不便です。一箇所で必要なものが調達できるよう品揃え（パッケージ）が大切になります。
3. 認証取得 — 第三者機関による規格承認・型式承認は自費で取得しなければなりません。
4. 広報 — カタログや取り扱い説明書、さらにはホームページなど全て自分でそろえなければなりません。
5. 販路拡大 — 今まで取引のあった顧客とは競争関係になりますから、自分で販路を開拓しなければなりません。

製造技術、品質管理のほかに開発、品揃え、認証取得、広報から販路拡大まで全て自前でしなければなりません。これらが代工と大きく異なるところです。

代工は気楽な稼業ですが、他所に安いコストで供給するところが出てくると、突然注文が途絶える危険があります。自社ブランドならその心配は無用です。私の場合も実際に注文が突然途絶えてしまい、自社ブランドの立ち上げは窮余の一策でもあったのです。最初の注文がニュージーランドから舞い込んだのが 1996 年、その時は本当にうれしかったのを覚えています。自分のブランドに前向きな反応が入るようになるまでにそれから 2 年近くを要しました。ブランド創設以来実に 5 年の歳月が経っていました。それでもつぶれなかったのは他の商売でなんとか喰いつないでいたためです。当時はほんとに夢中でしたが、この自社ブランドがやがてその威力を発揮し始めることになります

1 4. 知名度を上げるには？

では、自社ブランドを立ち上げた後はどうなるのでしょうか？ つまり、ブランドの知名度をあげるにはどうしたらよいのでしょうか？ 私がそのために何をしたか、お話ししましょう。まず、私はこの業界にリーダーである *Victaulic* 社をターゲットに据えます。そこで必要なものを揃え、必要なことを一つひとつ実行していきます。追いつき、追い越せの戦略です。百里の道も一歩からです。

1. ターゲットを設定せよ — 百里の道も一歩から

2. 競争相手と同等の品揃えをせよ
 - ー 開発の強化
3. 第三者の認証を取れ ー 性能の
アピール
4. ブランド名を会社名とせよ ー
呼びやすい
5. 国籍不明の企業にせよ (台湾の場
合の苦肉の策) ー アメリカ規格の
採用
6. 納入実績を公表せよ ー 購買担
当者にアピール
7. カタログに金を惜しむな ー 企
業イメージを高める
8. 商品見本市で名前を売れ ー 反
復と継続は金
9. 製造物責任保険に加入せよ ー
顧客に安心・保障をアピール

私の場合、この時点でアメリカ人の強力な人材を得たことが幸いでした。覚えこみが早いし、よく働く。人当たりが良くて話がわかり易い。私が下手な英語で説明するより数倍効率よい。一方、商品の数を増やしていきます。ついには各種商品 x 各種サイズを数えると 2500 を超えるまでになりました。もちろん、アメリカの規格 UL, FM はじめドイツの Vds, 英国の LPCB, 日本の消防安全センターの認証など全て取得しました。

15. キャッチ・コピーを使え!

商品カタログはアメリカの消費者に抵抗なく受け容れてもらうために、アメリカ規格の採用、インチでの寸法表示、重量はポンド、温度は華氏、用紙はレターサイズに三孔、商品の説明だけでなく営業の現場で必要な資料を入れました。英語は必ずアメリカ人に添削・校正してもらった上で印刷

に廻しました。デザインにも凝りました。Logo + Brand + CI を三位一体のものとししました。ロゴとブランドの後に catch-copy を一言添えるとピリッと引き締まります。これをカタログやホームページに載せます。

Panasonic
ideas for life

Canon
Delighting You Always

TOTO[®]
Perfection by Design

FUJITSU
shaping tomorrow with you

HITACHI
Inspire the Next

TOSHIBA
Leading Innovation >>>

 **SHURJOINT**[®]

Connect with the Best!

ちょっと見ると大企業に見えるところが演出の妙です。使用言語も英語、中国語、スペイン語、ドイツ語と増やしていきました。こうした努力が奏功して *Shurjoint* 商品の取扱い業者が一つずつ増えていきました。

16. ブランドのひとり歩き

前述のように 1996 年にニュージーランドから最初の注文が入って大喜びしました。まもなく、韓国のお客が飛び込んできました。かれはニュージーランドで私のブランドを見てやってきたのです。いずれもそれまで取り扱っていた仕入先に不満があつて *Shurjoint* に切り替えたいらしいのです。そして 1998 年にパリの見本市に出品し大きな注目を集めました。そしてそれからドミノ式に顧客が増えていきました。ヨーロッパ市場からついで中東にも市場が広がり

ます。アメリカとカナダも大手が輸入代理店になってくれました。これは私にとっては予想外のできごとで、まさに驚きでした。ブランドの魔力を感じたのはこの時でした。ブランドがひとり歩き始めたのです。別の言葉で表現しますと、私のブランドはすでに **established** (社会的に確立された) の仲間入りしていたのです。少なくとも顧客はそう信じているようだったのです。

私は喜びと同時に大きな責任を感じました。顧客の欲しがるものはなんでも取り揃えることにしました。ここで私は **Fabless** にのりだします。私どもの主力商品は鑄鉄製品でしたから、関連商品のステンレス製品、銅製品、鍛造製品、バルブのような複雑な構造の製品は主力工場では製造できません。当然外部に下請けに出すことになります。不思議なことにそうした工場のほとんどは生産に必要な金型を自分たちの費用で作ろうとはしません。実際に注文が見込み通り入ってくるかどうか不安だからです。そこで私は、人は必要な初期投資を嫌がる、と云うことを学びました。逆に言えば敢えて資金をだす人には成功のチャンスがあることを意味しています。こうして私は金型の無料提供に踏み切ります。金型ができれば、商品見本ができます。もともと顧客が欲しがっていた商品ですから、見本をみれば注文が入る。注文が入れば、協力工場は喜んで製造してくれます。ブランドの入った金型は他の顧客向けには使用できません。これもブランド力といえるでしょう。こうして **Fabless** 商品が順調に増えて来ました。前に紹介した **Keyence** のやり方です。**Keyence** はブランドで商権を守りながら **Fabless** で欲しい品物を生産しています。**Keyence** や **TOYOTA** は

大きな **Fabless** 集団でもあるのです。

また、顧客第一主義を「**3Q 社訓**」という言葉で表して社員と生産現場に徹底させました。すなわち、

Quick Response

Quick Delivery

Quick Aftercare

また、顧客の権益を保護するため、一地域一代理店政策を樹立しました。それは、この業界は一強多弱のため、一強のやや強引で傲慢なやり方に顧客が不満をつのらせていたのが背景にあります。つまり相手側の営業態度は **slow response, slow delivery, slow aftercare**, そして代理店の権益を軽視するようなものだったのです。敵失は味方の得点です。**3Q 社訓**は効果的だったと思います。

やがて、このままでは生産が追いつかなくなる惧れがでてきたため、中国での工場建設を決断します。**2001**年に製造開始しました。しかし、**2003**年ごろから中国製が出始めます。ここで更なる戦略の必要性に迫られました。私の場合、ここでも幸運が舞い込みました。アメリカの輸入業者が会社を売りに出したのです。その会社はパイプをはじめとするあらゆる種類の配管資材を取り扱う大手の商社でしたが、私は自分たちの商品グループのみの部分買収に成功します。**2004**年のことです。在庫と担当の人員を引き受け、アメリカで自社商品の販売事業にのりだすことになったのです。アトランタとラスベガスに倉庫を設け、そこを拠点に東部アメリカ、西部アメリカの各地に即日または翌日配送できる

体制が完成しました。これは台湾の一製造メーカーにとっては画期的なことでした。

17. 消費者は何を望んでいるか？

現地に販売会社を持ってみて私の学んだことは、消費者にとっての一番の関心事は品質や価格ではないということです。では、何か？ 消費者の欲っていたのは必要なものをその場で直ぐ手にいれたい、ということでした。価格は法外がものでない限り払ってくれます。消費者の近くに倉庫を持ち、豊富に品揃えして、いつでもどんな数量でも納入してくれる、しかも、一箇所で欲しいものが全て揃う、そのような利便性を消費者は望んでいたのです。逆にマージンの面から見ますと、始め製造コスト400円の枠の中で利益確保に苦労していましたが、いまでは流通コスト600円の中からも分け前がもらえる体制になりました。同じ一つの商品で製造利益と流通利益をあげることが出来るようになったのです。この戦略で当時市場に出始めた中国製品の攻勢を見事に回避できました。

18. ブランドとは

ブランドとは消費者が頭の中で勝手に作り上げるイメージ、といえるのではないのでしょうか。虚像と言ってもいいでしょう。それはある日ひとり歩き始めます。同じ品質の商品でもブランド品でなければ売れないのです。ブランドは消費者に満足感と安心感を与えます。ブランドとは流通で稼ぐ、ともいえるでしょう。TOYOTAの例をみてみますと、販売も自社系列で行い、更には中古車販売、レンタカーまで自社で手がけています。製造と流通の全ての過程で

利益が生まれています。TOYOTAは単なるメーカーではないのです。TOYOTAは流通業者でもあるのです。これはブランドが確立して始めてなせる技です。

TOYOTAと私どもでは象と蚤ほどの差がありますが、自社ブランドで世界に出たという点で、また製造と流通に係わっている点で似ているところもあり、私なりに密かに自負しております。

当然のことながら、ブランドの好いイメージを保持するには大変な努力が必要です。イメージや虚像だけではなく実体がしっかりしていなくてはなりません。品質とサービスがしっかりしていなければ、化けの皮がいずれ剥がれ落ちてしまいます。私は先に3Q社訓を紹介しましたが、顧客の目線で物事を考え、処理するようにしました。商品の違い、業界の違いは有ってもブランドの持つ不思議な力とそれを維持することの大切さは同じと思います。

もし、私が自社ブランドを立ち上げていなかったら、今日の私はありません。多分一介の貿易商として価格地獄と戦っていたことでしょう。ブランドは成功を約束してくれませんが、ブランドは成功の一つの出発点にはなるでしょう。それはまさに、オリンピックで金メダルを目指すような壮大なチャレンジです。悦びも苦しみもその中にあります。

以上ブランド力についてお話ししてみました。ご参考になれば幸いです。

第二部

メカニカル・カップリングの誕生と進化

19. : メカニカル・カップリングの進化

冒頭に述べたとおり、私は鉄屋ですのでまず皆さんと鉄とは何かで共通認識を持ちたいと存じます。

20. 鋳鉄と鋼の相違

皆さん、鋳鉄と鋼の違いを解りますか？例えて言えば、陶器と磁器の違いといったらよいでしょうか、普通一緒くたにして「陶磁器」です。鉄の場合も一般にはまとめて「鉄鋼」といいます。でも、業界内でははっきり分けています。鉄を主成分とする合金は、炭素の含有量によって分類されます。純鉄（炭素 0.02% 以下）、鋼（炭素 0.02 - 2%）、鋳鉄（炭素 2 - 4.5%）、及び銑鉄（炭素 3%以上 - 鉄鉱石から直接製造された鉄）となります。今日の主役は鋳鉄です。特徴は複雑な形状のものを製作しやすいことですが、欠点は脆いことです。

鋳鉄は銑鉄やスクラップ鉄を 1500°C程度まで加熱してどろどろに溶かしてから砂型に流しこむと造形できます。小豆と寒天を加熱してどろどろに混ぜて型に流しこむと羊羹が出来ますが、それに似ています。鋳鉄は鋳造し易いが脆い、つまり強度不足が欠点です。その点炭素含有量の小さい鋼は強度が大きい。引っ張り強度で比較しますと鋳鉄は 10-15kgf/mm² であるのに対し、普通鋼の強度は 40-51kgf/mm² と約 3 倍あります。ちなみに、つり橋に使うワイヤーは 135-180 kgf/mm², ピアノ線になると 250-350 kgf/mm² という驚異的な強度になります。文字通り鋼は強靱なので

す。

21. 鋳鉄の歴史

ねずみ鋳鉄 - 可鍛鋳鉄 - 球状化黒鉛鋳鉄 (ダクタイル鋳鉄)

最初に作られた鋳鉄は切り口が灰色だったため grey iron とかネズミ鋳鉄と呼ばれています。20 世紀に入って可鍛鋳鉄 malleable iron が開発されます。強度はネズミ鋳鉄の約 2 倍の 32kgf/mm² です。日産自動車の創設者鮎川義助はこの技術をアメリカから導入してエンジンを作りました。その後可鍛鋳鉄は世界中に普及していきます。しかし、まだまだその強度は鋼には及びませんでした。

22. ダクタイル鋳鉄

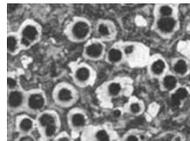
そこへ戦後登場したのが球状化黒鉛鋳鉄 ductile iron です。1948 年にアメリカと英国で相次いで開発されました。その強度は 45kgf/mm² 以上、ネズミ鋳鉄の実に 3 倍以上、普通鋼のそれに肩を並べるという驚異的なものでした。鋳造し易くて強度があればまさに鬼に金棒、産業界にとって待ちに待っていた鋳造技術の到来でした。

ダクタイル鋳鉄は、今では自動車の重要な部品であるシリンダーブロック、ブレーキローター、ステアリングギアボックス、トランスミッションギアボックスなどに使われています。私たちのカップリングもダクタイル鋳鉄製です。こうして 20 世紀後半、正しくは 1970 年代後半以降、強度を

要する製品、すなわち建築、運送、機械部品の分野では急速に可鍛鋳鉄から球状化黒鉛鋳鉄に切り替わっていったのです。

23. ダクタイル鋳鉄はなぜ強靱なのか？

ネズミ鋳鉄とダクタイル鋳鉄の顕微鏡写真をみていただければ一目瞭然です。黒い部分が炭素の化合物です。ネズミ鋳鉄では楔型の細長い形で存在しているため、外からの力に対して亀裂が入りやすく、脆さの原因となっています。ダクタイル鋳鉄では炭素の化合物は球状に固まっています。これだけのことで、同じ炭素含有量のままで強靱さが3倍にもなったのです。



24. 私の専門分野

私の専門分野は石油化学プラント向けの配管資材でした。バルブとかフランジという商品です。高温・高圧にもなる危険物の流体が相手ですので、主材料は合金鋼、当然価格も高い商品でした。そこへめぐり合った商品がメカニカル・カップリングでした。構造がとても簡単で、材料は鋳鉄でした。ジェット旅客機のセールスマンが急に自動車のセールスマンを言いつけられたような、一種格落ちの感じがしたものです。これなら私にも作れる、と直感で引き受けてしまったのです。



25. 台湾初のメカニカルカップリング

私が最初に台湾でカップリングを手がけたのは1974年、その時はまだ誰もが可鍛鋳鉄を使っていました。最初のカップリングは失敗の連続でした。可鍛鋳鉄製のカッ

プリングはかなりの割合で変形と割れが発生したのです。その時、台湾三洋という会社が ductile iron (球状化黒鉛鋳鉄)の鋳造工場を建設しました。冷蔵庫用のコンプレッサーを自社で製造するためです。困っていた私はこれに飛びつき、カップリングの試作をお願いしました。結果はすこぶる満足。これが私と夢の材料 ductile iron (球状化黒鉛鋳鉄)との最初の出会いです。

カップリングにとってダクタイルはまさに夢の材料でした。自動車部品では鋳物は素材に過ぎず、その素材に精密な機械加工を施して初めて製品となりますが、カップリングでは鋳物そのものが製品です。機械加工なし、または最小限の機械加工で製品化しますので、鋳物は寸法的に精密でなければなりません。金型製造の難しさ、寸法精度の出し方の難しさはここに 있습니다。とくに半月状のカップリングは鋳物の芸術品です。鋳出し品に塗装を施せば製品になります。カップリングは簡単な形状だからこそ難しい、ということを知りました。

26. 継ぎ手の種類 — ねじ込み式

メカニカル・カップリングは1910年代の英国に於いて開発され、それが戦後アメリカでブームを呼び、私が台湾に渡ったちょうどそのころに台湾にいた私に製造依頼が飛び込んできたのです。これが私のカップリングとの最初の出会いです。ところで継ぎ手にはどんな種類があるのでしょうか？ その代表的なものをご紹介します。

- (1) ねじ込み式
- (2) フランジ式

- (3) 差込・突合せ式
- (4) メカニカル・カップリング

パイプとパイプを繋ぐ方法は古くから各種あります。まずねじ込み方式ですが、小径ものにはいまでも有効な手段ですが、締め付けに腕力が必要で、位置決めのために締め戻したりすると漏れの原因となります。現場での寸法合わせが必要なため施工には職人技が要求されます。

27. フランジ式

次にフランジ方式です。パイプの端にフランジを溶接しておきます。現場でそれをつき合わせて、間にパッキングを挟み、ボルトを締めていきます。これは大口径にも有効ですが、施工に大変な手間がかかり、且つコストも高い。

28. 差込み・突合せ式

差込み・突合せ方式は石油配管などの危険物を流体とする配管には今でも大切な継ぎ手です。欠点は溶接に高温の炎を使うことです。国家試験に合格した溶接技士でなければ取り扱えません、また、施工中の火災も心配です。このため一般の建設現場での使用は大きく制限されています。

29. メカニカル・カップリング

こうした中で注目を集めたのがカップリングです。すなわち、私の本業とする品物です。取り付けが簡単、取り外しが容易、水配管に最適という継ぎ手です。ここでメカニカル・カップリングの誕生とその後の進化の過程をご説明したいと存じます。

- (1) メカニカル・カップリングの誕生
- (2) ショルダー型

- (3) カット溝型
- (4) ロール溝型

30. メカニカルカップリングの誕生

最初にメカニカル・カップリングを開発したのは Lt. Earnest Tribe という王室技師で第一次



世界大戦から帰ってき
てからのことだった、といわれています。ちょうど今から約 100 年前のことです。配管技術 (hydraulic) の勝利者 (Victory) という気概をこめて *Victaulic* というブランドを創設します。その技術はやがて各地に広がります。1925 年に *Victaulic of America*, 1929 年に *The Victaulic Co. of Japan*, 1931 年に *Victaulic of Canada*, さらに、英連邦だった南アフリカ、オーストラリア、欧州大陸ではスウェーデン、1950 年代にはブラジルにまで及びます。

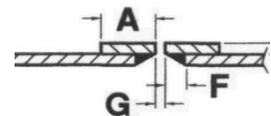
31. The Victaulic Company PLC (英国)

私は縁有って *Victaulic of Canada* のエンジニアの紹介でイギリスの *Victaulic* 本社を訪問できました。1986 年のことです。その後、多少の取引が成立したのですが、このイギリスの本家は 1998 年に倒産してしまいました。



32. ショルダー型

最初英国で考案されたカップリングはショルダー型でした。パイプより一回り大き



いリングを準備して、パイプの端に溶接します。その形からショルダー型とよばれて

います。取り付け、取り外しが容易という長所はありますが、下準備に手間とコストがかかることが難点です。

3.3. カット溝型

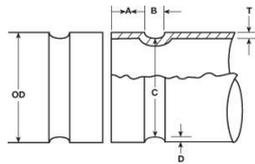
アメリカに渡って、
カットグループ方式
が開発されます。パ



イプそのものに溝加工を施すだけで、余分のリングが不要となりました。大きな進歩です。

3.4. ロール溝型

しかし、そのころか
らアメリカではパイ
プの薄肉化が進みま
す。薄肉パイプにカ



ット溝を施しますと、パイプそのものの強度が落ちてしまいます。そこで、考えだされたのが、現在でも使われているロール溝方式（転造溝型）です。1960年代のことです。専用のロール溝加工機も開発されて、現在では容易にロール溝が施工できます。これで、当初のショルダー型の欠点はすべて解決をみました。

3.5. 現場での組み立て作業

このようにグループ式カップリングは60年代以降アメリカで急速に普及します。設計図に合わせて、パイプを所定の長さに切り、その両端にロール溝を施しておきます。そこまでは地上の加工場で済ませます。そのパイプを現場に運び、後はカップリングで繋いでいくだけです。作業効率が大幅に上がりました。これがこの工法の普及した最大の理由です。現場での作業がフランジ式、ねじ込み式などに比べ4-5倍の速さで完了できるようになったのです。現

場での取り付けの順序は画面で表示のように、まずカップリングをばらして、ガスケットをはめ込み、その上から半月状のハウジングをあてがい、ボルトを締めます。多少の手ほどきを受ければ未経験者でも取り付けが可能です。

3.6. 更なる進化

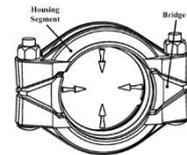
しかし、人間はどこまでも横着なもので、パイプを差し込むだけで接続できないか、と望むようになります。しかし、パイプを差し込む



だけで外れないというのは相反する要求です。この要求に応える最初の製品をこの業界第一の *Victaulic* 社は2008年に *installation-ready coupling* として発表して世間を驚かせます。しかし、この商品には不具合があつて、同社は何度かリコールしました。それにも係わらず市場の反応は好意的でした。何故なら、パイプを差し込みボルトを締めるだけ、という工法は今までどの継ぎ手よりも魅力があつたからです。手軽で確実で早い、そういうカップリングを市場は望んでいるのです。これで現場での施工速度は従来のばらしてから組み立てるカップリングの2-3倍も早くなります。まさに革命的な商品です。

2010年、*Shurjoint* も独自の方式の *4-way compression coupling* を

考案して、台湾と中国で特許を取得、アメリカでも特許申請の準備



に入りました。同じころ日本ヴィクトリック社も別の方式で日本での特許を取得しています。

37. Victaulic of America Model 009

38. Shurjoint Piping Products #M-7

39. Japan Victaulic Model SLVG

40. 特許戦争 — 四方締めカップリングの特許取得

ここで、アメリカの Victaulic 社から横槍が入りました。同社は自分の所有している全ての特許を台湾で申請、Shurjoint を市場から追い出そうとする露骨な封鎖作戦に出ます。Shurjoint では新製品を一旦カタログに載せたのですが、アメリカの特許が未だ下りていなかったため、販売中止に追いやられます。私共の方式は四方向から締め付ける 4-way compression coupling と呼ぶ方式で、Victaulic 社の開口部を力で絞り込む方式とは異なります。私たちは Victaulic 社の特許に抵触していないことを弁理士を通

じて抗弁します。申請から 3 年後についてその主張が認められて特許が下ります。これが私の 9 個目の特許となりました。2013 年 10 月のことです。まずは、めでたし、めでたしのハッピーエンドです。

メカニカル・カップリングはその誕生から約 100 年を経てここまで進化を遂げたのです。もはや、カップリングをばらしてから組み立てる必要がなくなったのです。パイプを差し込んでボルトを締めるだけ、という究極の夢の配管方法の誕生です。私はその歴史に多少なりとも関わったことに誇りを感じています。しかし、私はすでに引退していますので、この戦いは次世代の方々にお任せです。

以上メカニカル・カップリングの誕生と進化のお話でした。

第三部

企業売却 (M&A) の話

4 1. M&A で企業グループ売却に成功

第3部では企業売却のお話をしたいと存じます。

M&A (merge & acquisition)とは買い手からすれば企業買収であり、売り手からすれば企業売却です。二つの会社の企業統合や企業合併とは違って、M&Aにおいては会社は一つの商品です。買い手は出来るだけ安く手に入れて新分野に参入したい、売り手は出来るだけ高く売り払って現金収入を得たい。それは高度な知能ゲームでもあります。

4 2. Code Name

M&Aの交渉は秘密裡に進めるのが原則です。E-mailのやり取りでもCode Nameを使い、会談するときも、いわゆるお忍びで会うか、一般のビジネスに見せかけて会うなどの工夫が必要です。この隠密行動は実際に経験してみますと、あたかも自分が007になったみたいで大変 exciting です。

4 3. M&Aの実務

簡単にその概要をご紹介します。

- (1) 収益力 — 業績右上がりの時が売りのチャンス

間違っても損失が続いている会社はM&Aの対象にはなりません。もしあったとしても残余資産の買い叩きに遭うでしょう。したがって業績が右肩上がりです。3年以上続いていることが売りの条件です。

- (2) 透明性 — 財務は操作してはいけない

売却したい会社の財務処理は透明性の高いものでなければなりません。なぜならM&AではDD (due diligence)という第三者の会計事務所による財務調査があるためです。不正な会計操作があれば話はその時点で終わりです。

- (3) EBITDA — 売却価格の算定方式

上場会社と非上場の個人会社では算定方式が異なります。上場会社の場合、例えばサントリーがアメリカのJim Beam社を1兆6千億円で買い取りましたが、この場合、公開されている株式を市場価格に何%かオンした価格で買い付けます。サントリーの場合は24%アップでした。

私のような非上場企業の場合はEBITDAの倍数で決まります。EBITDAとはEarnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortizationの意味です。簡単に言えば税引き前の利益です。税引き前の利益が過去三年平均で年1000万円ならその5倍から10倍程度の5000万円から1億円の間で売買価格が決まります。そこは交渉しだいです。

- (4) プロセス — 守秘契約 — 当事者間で基本合意 — DD — 環境アセスメント — FCPA(不正取引)

調査) — 合意文書作成 — 最終合意

まず、M&Aの打診があり、原則合意なら守秘契約を交わします。その後当事者間で売買価格を含む条件交渉に入り、合意に達すればLetter of Intentに文書化されます。難関は次の段階にあります。第三者による財務調査(DD)、環境アセスメント調査、不正取引調査(FCPA)、などが実施されます。通常これに数ヶ月が必要です。もし、この過程で重大な瑕疵が指摘されると、破談となります。無事クリアしますと、次に合意文書の作成作業にかかります。通常双方委任の弁護士が介在して行われます。これにも数ヶ月を要します。これらの手続きや交渉は対外的にも対内的にも秘密裏に行い、無事最終合意に到れば合意文書への署名式が行われ、同時に支払いが履行されます。

複雑なようにも聞こえますが実際にはM&Aの手続きはすでにマニュアル化されており、多くの会計士事務所や法律事務所専門の部署が設けられています。M&Aは大企業ばかりでなく、中小企業、とくに後継者のいない企業のオーナーにとっては一つの選択肢になるでしょう。会計士や弁護士に聞いたところ、最近案件は増えているが成功例は少ない、とのことで、私の場合は大変幸運だったと神様に感謝しています。

4.4. 結び

(近世において) なぜ中国ではなくヨーロッパが主導権を握ったのか? (Jared Diamond)

この問いかけに、「銃・病原菌・鉄」の作者 Jared Diamond は「この謎を解く鍵は、船団の中止にある。」と説明して



います。有名な鄭和の南海遠征は1405年から7回に渡って行われたのですが、宮廷内部の闘争によって1433年に外洋航海が禁止されてしまいます。ちょうどそのころヨーロッパでは大航海時代が幕を開けます。中国はせっかく掴んだチャンスを失ってしまったのです。

台湾がなぜ80年代に奇跡の経済発展を遂げたのか? 私の見かたでは、蒋介石と蔣経国が独裁体制下でありながらも、自由貿易主義を堅持していたためではないか、と思います。同じ独裁制でも、北朝鮮やキューバは未だに夜明け前なのに比べると、その違いがわかります。また、同じ時期中国は完全に閉ざされていた、ことも大きな要因だったでしょう。もっと長い時間のスパンで考えると、19世紀後半以降日本が突き進んだ西洋化・産業化の流れが背景にあった、といえるでしょう。高い教育水準とインフラの整備、これは日本が台湾に残した正の遺産だと思います。歴史は必然と偶然の織なす色模様なのでしょうか、私はたまたまとても綺麗な色模様のときに台湾で仕事ができることを感謝しております。

台湾は一言で言うと comfortable (居心地のよい) な国といえるでしょう。特に日本人にとってはそうです。それはたぶん台湾人は「保身の必要がない」ためではないか、と思うようになりました。中小企業が圧倒的に多く、労働市場も自由、楽天的な性格など、アメリカによく似ています。自然と上司に対する態度や、お客に対する態度に

出てきます。保身の必需がありませんから、余計な配慮も要りません。慇懃無礼な態度は皆無で、誰に対しても友達のような自然体で接してきます。

日本は戦後大躍進して 80 年代には Japan as No. 1 を自負しました。台湾も 80 年代に「台湾の奇跡」と云われた経済の take-off を果たしました。韓国は 2000 年代に入って急速に伸びて、中国がいままさに経済大国になりつつあります。

世界の他の地域が停滞しているなか、なぜ東アジアが経済発展を遂げているのか？

ロシアも中国も元は同じ共産圏だったのに、なぜ中国が先に経済的に発展をみせたのか？中南米、中東からなぜ新しい商品や世界的なブランドが生まれえないのか？

私は世界のいろいろな地域を旅しながら、常にこの疑問が付き纏いました。そうした中で偶然読んだ本が「銃・病原菌・鉄」です。鉄と云う字をタイトルの中に見つけて買った本でしたが、私の日頃の疑問に対していろいろなヒントを与えてくれました。ぜひ、皆様にもご一読をお勧めします。

最後に、台湾の特徴を箇条書きすれば次の如くでしょう。

- (1) 産業基盤ができている — 教育 — 物造りが好き (産業基盤)
- (2) 良港に恵まれ、世界に直接繋がっている (立地)
- (3) 親日的で、良心的で信頼できる人が多い
- (4) 宗教心に富んでいるが、排他的でない
- (5) 小さな国土に複数の言語が通用し、国際感覚がある
- (6) 中小企業が多く、企業心に富んでいる

— 大型投資が少ない — 有名ブランドが少ない — 開発力に欠ける

- (7) 気候温暖で楽天的 — 厳しさに欠ける — 高品質を売りにできない
- (8) アメリカ・日本・中国との特殊な関係にある — 独裁国家から民主主義への平和的移行に成功 — しかし、体外的に強く出れない

ぜひ、興味ある方は「なぜ限られた国だけが経済発展を果たすのか？」について研究してみてください。

51 年前に早稲田を出るとき現在の私の姿は全く想像さえできませんでした。人間は iPS 細胞のように、その人生はなんにでも成れるように出来ているのではないか、と思います。一方、きっかけとなる出会いや運、つまり、環境的な要因も働いています。私が今日あるのは実にいろいろな人に助けられ、運の味方もあつてのことだと思っています。今後はぜひ若い世代の人たちのために、また日本と台湾のためにいくらかでも貢献できればと考えております。

最後に一言：

「そのときどきの、強いものが生き残るのではない。変化できたものが生き残るのだ」(Charles Darwin)



1809 - 1882

ご清聴ありがとうございました。

(萩谷 博 2014 年 4 月 5 日)