

リョービの多角化戦略

山崎 修嗣

広島大学大学院総合科学研究科

The diversification strategy of RYOBI Co. Ltd

Shuji YAMAZAKI

Studies of Civilization and Society, Graduate School of Integrated Arts and Sciences

Abstract

RYOBI which was established in 1943 tackled the integrated production of die-casting from early time, and became a company of the first place of the industry by the introduction of the casting machines from Switzerland in 1957 and 1958. Further, for the stability of corporate management and the independence, the company advanced to the industries of small offset press, the door closer, and the fishing tackle etc. For the promotion of the diversification, the rate of the die-casting to profit of the company has become half mostly by 1980s. After the collapse of the 'bubble' economy, the rate of the diversification section fell as a result of the company-wide restructuring for the improvement in a profit. Now, the rate of the die-casting is 73.1%. However, this is not the return to the past state. The number of the automakers in which RYOBI trades increases from three companies in 1984 to ten or more in 2011 by the entry to a global market, such as America, Britain and china, and technical innovation of a die-casting section. We can estimate that the management of RYOBI is stable.

1. はじめに

今まで私は、マツダ・サプライヤーの経営安定のための戦略として技術革新・グローバル化を取り上げてきた。しかしそれはあくまで取引組立メーカーの複数化にとどまるものである。複数化については、従来から研究されてきたが、トヨタのサプライヤーに顕著なように主たる基軸の関係は組立メーカーが限定されているケースが多い。マ

ツダのサプライヤーでは、相対的にマツダとの取引割合を下げている企業が増えてきている。しかしそれは、あくまで自動車部品における取引であり、完成商品を持つことが部品メーカーにとっては、経営安定のためのひとつの理想型と言える。

本稿では、経営安定のための戦略としてリョービが展開してきた経営安定戦略、特に完成商品も取り使ったことに焦点をあてて考察する。

II. 創業者のダイカスト技術向上と多角化戦略——自主独立をめざして

リョービの創業者、浦上豊氏が菱備製作所（現リョービ）を興したのは、1943年12月16日である。それまで工具販売やベルトなどの販売会社を経営していたが、三菱電気株式会社福山工場の航空機の部品を探しているのを聞いて、空いていたダイカスト参入を検討し、実施した。1944年2月11日、ダイカスト製品を三菱電気に納入、ダイカストメーカーとしての第一歩を踏み出した。更に次の叙述に見られるようにエンジニアではなかった豊氏は、人材も確保して金型一貫体制を早期に確立していった。

「ダイカストの製造工程は金型製作、鑄造、後処理に分かれる。創業当初は金型の製作をいつも東京まで依頼していたので、時間がかかることや輸送の問題があった。そのため豊は府中での金型製作を余儀なくされた。しかし、そのことが、世界でも例のない一貫体制を生むことにつながるとは、いったいだれが想像したであろう。

創業1年め、各部門での技術が進歩し、とくに東京から金型技師を迎え入れた金型部門での進歩はめざましかった。金型といえば、丸いものや、丸いものに座のついたような簡単なものしかなかったが、豊をはじめリョービには研究熱心な社員が多く、高度な金型をつくり出した。そこには、金型を独自開発していく強い熱意があった。この風土は、今なお受け継がれている」^(注1)。

更に、1945年の終戦を迎え、積算電力計の文字車の製造に取り組む過程で、より精密な金型技術を培った。1957、58年にスイスのビューラー社から最新鋭の大型油圧式鑄造機5台を導入し設備の近代化がすすみ、同時に生産量も飛躍的に伸びて名実ともに業界第1位のダイカストメーカーになった。

創業者、浦上豊氏は、自社独立性をめざして早期から完成商品を持つ多角化戦略をとったこともこの時期の日本の部品メーカーとしてはまれなことであった。

「その第一号になったのが小型オフセット印刷機であった。ダイカスト部品はわずか6点しか使わ

れていなかったが、豊は将来、全面的にダイカストを使用した印刷機を量産するためのステップとして取り組んだ。さらに日本で初めてダイカストによるドアクローザを開発した。ドアクローザは油圧機器の一種であり、ダイカストにつきものの鑄巣のための油漏れがおこりやすかった。しかし鑄巣をなくす鑄造技術によりこれを克服し、さらに光沢のある美しいドアクローザを開発した。釣具で最初に手がけたリールは、ダイカストとプラスチックが主要な部品である。ギア、スプールなどはカメラや時計と同じ精巧さが求められ精密加工技術が要求された。また、プラスチック成形技術は、ロッド（釣り竿）生産にもつながった。多くの電動工具は、ダイカストとプラスチックで構成されており、ダイカストとプラスチックの応用技術が活かれていた」^(注2)。

印刷機は、ダイカストの精密な加工技術の延長線上にあったもので、1966年、最初の自社ブランドの小型オフセット印刷機「KR-430」が開発された。その後、メカトロニクス化にも積極的に取り組み、小型オフセット印刷機では、業界トップ水準となり、現在、中・大型での競争力を獲得することをめざしている。この印刷機は、シナジー効果が発揮され、印刷機のメカトロニクス化の要請がダイカストにも活かされるという成功事例であると考えられる。

またドアクローザも同じ評価ができるものである。1963年に初めてダイカスト化されたドアクローザ商品として発売され現在も競争力を持つ商品である。アルミ素材を活かしたシナジーという点での評価が可能である。

釣り具については、国内で多数の競争企業があり、「海外市場を求めて始まるという特殊な幕開けをしたのが、リョービの釣具だ」^(注3)との表現があるようにダイカストの利点を活かして収益を確保しつつ展開できるか、進出した時点では疑問を持つ領域であったと言える。それはパワーツールにも言えることで、進出時点で大手2社が70%を占める寡占市場であったわけで、エレクトロニクス化での優位を何とか発揮するしかないものであったと言える。

以上、見てきたように全てがダイカストのシナ

ジーを十分発揮できる分野にだけ進出しているわけではないが、創業者が戦後の早い時期から部品メーカーから完成品をもつメーカーに展開していくという明確な多角化戦略の推進が今日の基盤を形成していると評価できるだろう。きびしい競争環境にある製品群でも自社で手がけられないかという意識そのものが、常に研ぎ澄まされたマーケティングに結びついていると考えられる。

Ⅲ. 多角化戦略の推進

浦上浩氏が、社長就任時（1972）に出した、多角化戦略は次のようなものだった。

『3年先には売上高を半年間で150億円、うち完

成商品部門を35%、ダイカスト部門を65%にもっていきたい』という目標設定は、その後、着実に実行され完成商品のウエートを高めてきた。

ダイカストという部品、半製品から完成された製品をつくり、さらに多角化していくのは至難の業といわれ、ダイカスト業界では前例がなかった』(注4)。

「1980年には完成商品の売上比率はすでに40%に近づいた。さらに完成商品の拡大をはかるため、ダイカスト部門と完成商品部門の売上比率を50%対50%に目標設定して、国内最大の市場である関東地区を重要視し、完成商品部門の営業、販売部門が結集された」(注4)。

この目標は、1984時には、ダイカストと完成商

■業績の推移（連結）

単位：億円

	'00/3	'01/3	'02/3	'03/3	'04/3	'05/3	'06/3
売上高	2,401	1,843	1,561	1,565	1,553	1,580	1,712
		1,651	1,712	1,773	1,795		
経常利益	15	74	50	80	100	113	134
		61	86	91	95		
当期純利益	28	29	21	45	128	66	86
		22	52	56	58		

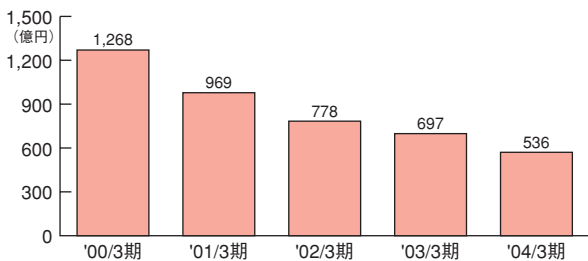
■業績の推移（単独）

単位：億円

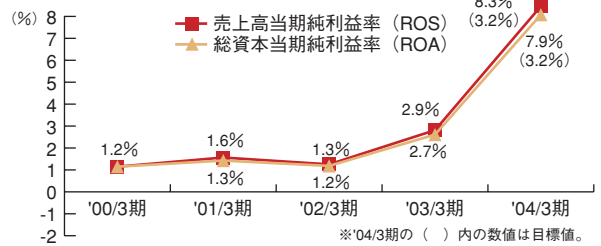
	'00/3	'01/3	'02/3	'03/3	'04/3	'05/3	'06/3
売上高	1,174	1,137	1,016	1,062	1,064	1,124	1,264
		1,127	1,155	1,187	1,203		
経常利益	19	72	47	57	64	79	111
		47	61	64	66		
当期純利益	-370	6	28	38	91	45	67
		22	37	39	40		

※下段は、「経営健全化計画」の数値。

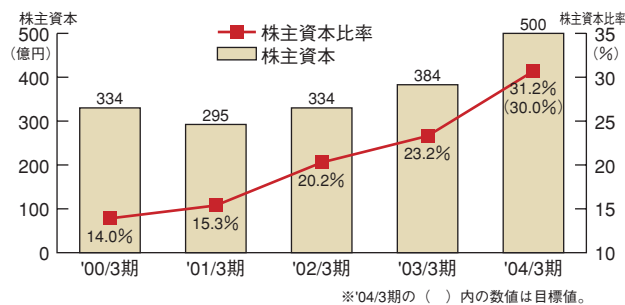
■連結有利子負債の推移



■連続売上高当期純利益率・総資本当期純利益率の推移



■連結株主資本と株主資本比率の推移



■リョービグループ人員の推移

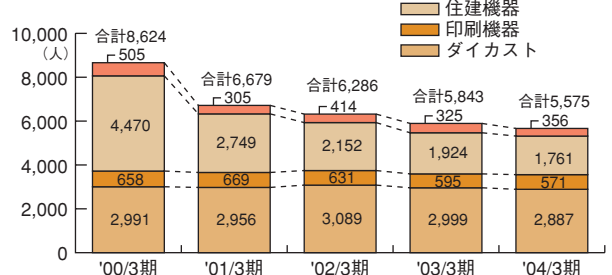


図1 経営健全化計画による業績の推移

出所：リョービ・ホームページ、業績ハイライト 連結セグメント情報（事業別）2011年9月26日より。

品がほぼ同じ程度という形で実現したと言えよう(注5)。ただこうした多角化の推進は、プラザ合意後の円高、バブル崩壊という事態を受けて再編成せざるを得なかった。

IV. 「経営健全化計画」2000年3月 新中期経営計画

リョービは、1991年12月、『V21 (ビジョン21) 長期経営ビジョンと基本戦略』を出して企業理念から見直すプロジェクトを進めた。収益・事業構造では、電動工具・ドアクローザの利優比(大連) 機器への生産移管開始(1995年)、中型印刷機分野への本格参入(1998年)、海外事業拠点の新設、統廃合などを行った。

さらに高収益体質への抜本的な転換をはかるために出されたのが、次の「経営健全化計画」である(注6)。

①電動工具、釣具などの不採算事業は、事業譲

渡なども念頭におきながら思い切った見直しを行い、ダイカストや印刷機器などの得意分野へ可能な限り経営資源を集中する。

②有利子負債の圧縮および損失補填のために、保有有価証券・不動産等の一部売却および比較的業績堅調な北米園芸用機器事業を譲渡する。

③不採算事業の見直しによる人員削減など、あらゆるコストの削減に努める。

④これらによって、2001年3月期から連結、単独ともに黒字化する。

⑤計画の期間は2000年4月～2004年3月までの4カ年とする。

リョービは、矢継ぎ早にこの計画を実施して、図1のようにほぼ目標を達成して業績を回復していく。その中でダイカストでは、世界の自動車メーカーとの関係強化、拡充をはかるとともに電気や通信などの自動車以外の受注拡大に力をいれた。また印刷機では中型分野を拡充し、パワーツ

主要財務データ(連結) >>

年度別 [四半期別 >>](#)

決算期	2007/3	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3 予想※
売上高 単位:百万円						
合計	204,671	216,180	176,340	125,940	161,730	170,000
ダイカスト	138,622	148,595	122,774	86,139	118,192	125,100
印刷機器	39,829	40,963	29,436	18,101	19,679	20,200
住建機器 (パワーツール、建築用品)	26,219	26,621	24,129	21,699	23,858	24,700
営業利益 単位:百万円						
合計	16,353	14,235	1,804	-925	8,285	9,000
ダイカスト	8,768	7,645	458	-815	7,291	横ばい
印刷機器	5,868	4,940	555	-1,391	-936	改善
住建機器 (パワーツール、建築用品)	1,715	1,649	796	1,281	1,930	減少

図2 連結セグメント情報(事業別)

ール・建築用品では海外生産のメリットがいきるように努めた。

V. 現在の経営状況

図2に示されているように、全社的に見ると、リーマンショックによる影響を克服してきていることが売上高、営業利益で確認できる。本業とともに、住建機器は、売上・利益ともに堅調に推移しているが、印刷機器では、売上が減少し、収益上も2010年から少し回復してきているが、印刷業界全体が厳しい状況にあることを反映したものとなっている。

さらに図3を見ると、現在のダイカストが73.1%、住建機器14.8%、印刷機器12.2%となっており、明らかにダイカストの比率が高いことが確認できる。この比率は、どのように推移してきたのであろうか。

ダイカストの売上高構成1990年代は5割を越える状況であったが、2003年から6割を越える水準へと上昇してきた^(注7)。この原因としては、すでに考察してきた「経営健全化計画」で収益力をあげるために、多角化部門を再編整理したことが影響している。

しかしこの時期、ダイカストの取引先が広がったことが主力の業務安定につながったと考える。1984年では、自動車メーカーは、三菱・マツダ・スズキ・フォードの4社であった。それが1991年

には、GMと日本の自動車メーカー5社となり、2011年には自動車メーカーとの取引が10社を超えている。また一つの会社は、数%前後の比率である。トヨタへもハイブリット自動車の部品などが供給されている^(注8)。

この取引先が広がった背景には、リョービ独自の鑄造技術が評価され、いろいろなニーズに答えられるようになったことがあげられる。

それとともに重要な要因は、1985年のアメリカでの生産開始を出発点として、イギリス、中国、メキシコなどの海外拠点を形成し、グローバル調達の可能な企業として発展してきたことにある。例えば、GMグループとの取引については言えば、米国本土と中国で生産が行われている^(注9)。

VI. おわりに

リョービの場合、戦後間もない時期から自主独立をめざし完成商品を持つことを経営戦略にしてきたことが同業他社と比べてもめずらしいケースといえる。

ただ基本技術であるダイカストについては、トップ企業でありたいと研鑽をつんできたことが重要であり、それは多角化を可能にしていく必要条件であったといえる。また逆に多角化で進出していこうとする業種で他企業との競争を戦えるようにするためにもダイカスト技術の進展は求められた。他業種での生き残りのための技術革新などにも力を入れてきたことが多角化成功の条件であったと言える。

完成部品の比率を高めることが追求された時期もあるが、現在のダイカストの高い比率は、決してリョービの自主独立を損なうものではないと考える。それは、日本・アメリカのほとんどの自動車メーカーとの取引を持ち、受注の分散化に成功しているからである。

リョービは、すでに大企業であり、中小企業が学ぶ経営戦略を持たないと思われがちだが、創業期から中長期を考慮し、自主独立のために自社の強みと経営安定をどのように獲得してきたかの歴史には大いに参考になる点があると考えられる。



図3 事業別売上高構成比

出所 リョービ・ホームページ、業績ハイライト 連結セグメント情報(事業別) 2011年9月26日より。

注 記

- 1 リョービ株式会社『リョービ50年史』92頁，1994年3月発行。
 - 2 前掲書，96～97頁。
 - 3 前掲書，74頁。
 - 4 前掲書，79頁。
 - 5 リョービ株式会社企画部より2011年9月29日に情報提供いただいた。
 - 6 リョービ株式会社『リョービ近10年のあゆみ1994～2003』6頁，2004年5月発行
 - 7 リョービ株式会社企画部より2011年9月29日に情報提供いただいた。
 - 8 取引相手については，リョービ株式会社企画部より2011年9月29日に情報提供いただいた。なおリョービ株式会社『リョービ近10年のあゆみ1994～2003』15頁の下部に，トヨタ自動車「プリウス」のトランスアクスルケースが掲載されている。
 - 9 グループのグローバル展開については，2011年9月21日，リョービ株式会社企画部よりヒアリング調査で詳しく教えていただいた。
- ※本稿で利用した『リョービ50年史』『リョービ近10年のあゆみ1994～2003』は，リョービ株式会社企画部より研究・教育へのご理解を得て寄贈いただいた。