

～合弁企業からの脱却で壮大なアジア市場への道を切り開く～ 世界物流の Only One をめざして

鈴木 雄二

トライウォール株式会社 代表取締役社長

構造不況業種 = 段ボール？：

1973年9月下旬、福岡製紙（旧松下電産の子会社）と合弁契約を交わし、諸官庁に合弁手続きの申請を松本弁護士（現、森・濱田松本法律事務所のパートナーであった故松本啓二先生）と共に行った時、当時の通産省（MITI）の担当官が私にアドバイスしてくれた言葉が、「鈴木さん、日本では段ボールは商売になりませんよ。現在、この業界は構造不況業種にも認定され、当局では業種転換を進めている位ですから……。段ボール業界は軒並み赤字で、雨後の竹の子のように乱立しているのですよ」。

当時、未だ外資の規制があり、段ボールは外資50%迄と定められていました。このような業界事情もありまして、行政指導上、認可はかなり難しい状況でした。ところが、この年の10月半ば頃からにわかに“石油危機”問題が浮上し、“省エネ”が大きな課題として取り上げられることになりました。我々は直ぐ、通産省に「Tri-Wall（TW）製品が如何に木箱等より省エネになるかを数字で示す」資料を提出し、その結果、直ぐ認可が下りました。

オイルショック真っ最中の合弁会社の船出（1974年2月、資本金5千万円）となり、又日米の商習慣の違いの中で、双方の会社がそれなりに切磋琢磨し



車乗せたトライウォール空箱



木箱



トライウォール



【鈴木雄二氏のプロフィール】

1943（昭和18）年ブラジル・サンパウロ生まれ。1950年帰国。小・中・高を日本で終え、1963年に渡米。シカゴ大学・大学院を卒業（1970）後、University FellowとしてCenter for Mathematical Studies in Business and Economicsにて研究・教職に従事。1972年にTri-Wall 米国本社（NY）に入社。日本との合弁契約を締結（1973）。日本のTW社を設立（1974）後、その総責任者として、合弁会社解消に至る1996年迄の22年間この籍を勤める。新生TW社を1995年12月に独自資本で再設立して、翌年2月より営業を開始。2008年10月JASDAQで上場の承認を得るも、金融事情の悪化により上場を見送り。現在、アジア8カ国に49社、従業員約1500人。本社は東京都千代田区永田町。趣味は読書と美術館巡り。常州市名誉市民（2003）、先見経済大賞（2006）。「不況を逆手にとる経営」（1993、ごま書房、共著）。シカゴ大学・Physical Sciences Division Committeeの審議員、アメリカ商工会議所（日本）、Tokyo American Club、日本工業倶楽部などのメンバー。

ながら学び・議論しながら、4年後に黒字を計上することが出来ました。翌年には累損を消し、その後の、第二次オイルショックや為替ショック等も乗り越え、会社は常時10%以上の経常黒字を維持し続け、申告利益も全国トップ5万社の中で常に1万社以内に入るように成りました。このように事業を成功に導いた大きな要因は、何といたっても当初の日米両親会社のトップの方々の深い理解と事業に対する情熱と愛情、そしてTWの基本的なビジネスモデルに依るもので在ったと思います。又、設立当初から、親会社を頼らない、自主独立性を堅持し、両親会社に対して中立、公平無私を維持したことも良い結果につながったと思います（私自身米国TWからの派遣責任者であり、且つ合弁会社の総責任者を指名されていましたが、両・親会社の監査会社や銀行を使う事も無く、またいずれの親会社からも融資を受けず、資本の増加も受けませんでした）。

合弁会社の持つ宿命：

唯、合弁設立から16年の間に、米国のTW社は、M&AによりNY市場に上場しているIndian Head社（IH社）に、その後、IH社はTOBによりヨーロッパ系のテッセン社（Thyssen-Bornemisza Group “TBG”）に、TBGはその後TW部門をウエアーハウザー社（Weyerhaeuser “Weyco”）に売却、一方日本でも、福岡製紙はM&Aで本州製紙にと親会社は目まぐるしく変遷しました。こうした中で、設立当初から会社の総責任者を担って来た者として、考えさせられた事は、“如何にしてこの契約で成り立っている合弁会社を恒久的に継続させられるか？”が最大の課題でした。一つの答えとし

て、上場すれば合弁契約は破棄され、倒産しない限り、会社は永続性を持ちうるという事で、両親会社に数度掛け合いましたが実りませんでした。

しかしながら、その時はやってきました。1990年、米国側のWeycoが日本のTW社の持分50%を本州製紙と私に、入札による売却を打診して来ました。今こそターニング・ポイントだと、一大決心をして入札に応じることにしました。入札は私に下り（日本で初めてのMBOに成ったとの事でした）、これ以後、日本のTW社は私と本州製紙の合弁となりました。その時、私の株の一部を譲ることの見返りとして、「上場をする」という覚書を交わしました。しかしながら、バブルがはじけ、株価は低迷し、上場の準備は出来たものの、時機が過ぎ、本州製紙は合弁契約の解消を求めて来たので、合弁契約を1996年の1月末で終了し、新生TW社（1995年12月に資本金を金5千万円で設立）をその年の2月より売上ゼロから再スタートしました（此処までに至るにはビジネスと人間のドロドロしたドラマが幾つかありまして、人生上、大変貴重な経験をさせて貰いました）。

新生 Tri-Wall 社：

再スタートに当たって、TWの本来の基本（Only Oneの考え）とビジネスモデル（Fabricator System, Value Analysis Method, International Follow Up System等）を再確認しつつ、TW事業を推進する為の「人、物、金、情報」をどうするかが最初に面した課題でした。幸い、本州製紙と別れた際、旧TW社の従業員の3分の2が当社に来て

くれたこと（人の確保）、年来の競合会社であった山田ダンボールがOEMで当社の製品を供給することを約してくれたこと（物の確保）、資金は3ヶ月半程で30億円程の金が集まり（金の確保）、世界のTWグループ社はあらゆる情報を提供してくれて（情報の確保）、必要な4条件は揃った訳です。この4つの要素で、一番のテストは、果して、私に対して“本当に資金を提供してくれるのかどうかでした。合弁会社の時は、大会社を背景にした“自分”であって、今そうした大きな背景の無い、ある意味でいう“裸”の（担保も無い）自分に膨大な資金を本当に出すものなのかが大きな悩みでした。しかしながら、私という個人とTW事業を最後まで信じて、30億円近くもの投資をしてくれたことに、経営者冥利を強く感じました。

条件が充分整った段階で、市場を眺めた時、日本国内では別れた本州製紙と競合をせざるを得ない状況にあって、別れた途端に20%の値下げ攻勢で打って出て来ました。このような値下げによる消耗戦に入っても勝ち目は無いであろうし、将来苦戦を強いられてもかなわないので、日本の外で戦うのが最

も効率が良いで在ろうと考え、資金・時間・エネルギーを日本外の市場に振り向ける戦略を立てました。折しも、中国の開放政策が進み始め、1997年の香港返還に続きマカオ返還等も進み、2000年代に入ると外国資本の誘致が積極的に進み、2002年には全人代で中国の国営会社（経営不振に陥っている）を外資に売却して行く方針が打ち出されました。機を得たように、その年の暮に当社は江蘇省の常州市にある中国の国営会社（段ボール製造会社）を買う第一号となりました。現在、この会社は当社の基幹工場としての役目を果たし、大いなる利益をもたらしています。2006年には第2の三層の貼合工場をグリーンフィールドで立ち上げ、初年度から利益を産み出しはじめました。また、2008年10月には、JASDAQより上場承認を受けましたが、折からのリーマン・ショックによる金融危機により、上場承認を取り下げる決断を下しました。

今年度は、三層の段ボール貼合工場を2～3ヶ所（タイ、中国西部地区、インド）設置する計画で、タイでは既に建設を始めております。また、Fabricator（小ロット多品種を製函、一箱からでも

「Tri-Wall」の商標権を保有する世界のTri-Wallグループ



供給、即納し、必要に応じて梱包も行い、周辺のサービスや包装設計などを行う) 網の拡充として、現在中国にある30数ヶ所を毎年7ヶ所新規増設し、将来的には中国に100ヶ所のFabricator網を有する構想を描いています。東南アジアには既に10数ヶ所あり、有機的に動くシステムになっております。インドでの事業展開が本格化した際には、インドでも中国と似たようなFabricator網の展開が可能と考えています。このFabricator網は、TWの他のグループ社と有機的に連携して、International Follow Upをしたり、顧客をGlobal的に囲い込む、Global Reachの役目も果たしております。

Only One を目指して：

新生TW社が掲げているOnly Oneという“こだわり=理念”は一言で言えば、「なくてはならない」存在であるか否かと云う事に尽きます。全てに於いて、なくてはならないモノなのかどうかを常に問い続け究明して行くことがサステナビリティ(sustainability)に繋がり、会社が生成発展して行く事になると信じております。必要で無いモノは歴史上常に淘汰され続けたことはダーウィンの進化論「適者生存説」が示す所でもあります。我が社の“モノ”(人から、サービス、製品、システム、考え方、行動、等に至る)全てが、かくのごとく在らんと考えて、これを戦略上の中心に据えて当社グループの事業テリトリーであるアジア地域でthe best of the bestを目指しています。つまり、当社グループは、重量物分野に於けるアジア地域のマーケットリーダーであり、Tri-Wallというベストのブランドを所有する企業であり、アジア地域に於ける良き企業市民であり、尊敬されうる有徳企業としての社会貢献も行っている企業です。私たちTWでは、日本外の国で従業員を指導するのに、「“TWのやり方”はこうだから……」はOKでも、「“日本のやり方”

はこうだから、このようにやれ」等とは決して言わせない。仮に、“日本”の国の優位性があったにせよ、“日本はこうだから……”とは決して言うべき事ではないとの方針を明確にしております。なぜならば、会社と日本は同一ではないからです。当社の取締役には、東南アジアの責任者のタイ人、中国の責任者の中国人、女性が2名、監査役にも女性が1名、配されています。又、各国の最高責任者の多くは現地人でもあります。現在、49社ありますが、日本人が責任者で居るのは、日本を除いて3社だけです。

中長期計画：

過去36年間のTW事業を振り返ってみると、その間M&A、TOB、部門売却、MBOなどを経験し、日欧米の各会社のマネジメントに多く接する機会がありました。その中で、最も役に立ったのが中長期計画の策定であったかと思えます。TBG時代に教え込まれた中長期計画を立てる際に考えなければならない要点数か所が非常に役に立ちましたので、当社が現在描いている中長期計画を以下に示します。

- (1) Where are we?
……2007, 2008, 2009年の実績
- (2) Where do we want to go?
……中期300億円・長期500億円の目標
- (3) How can we get there?
……IPO 又は新株主の理解
- (4) What do we need to get there?
……資金と人材
- (5) Why do we want to go there?
……更なる発展の為
- (6) When can we get there?
……2012年から2014年迄

(7) How does it look like when we get there?

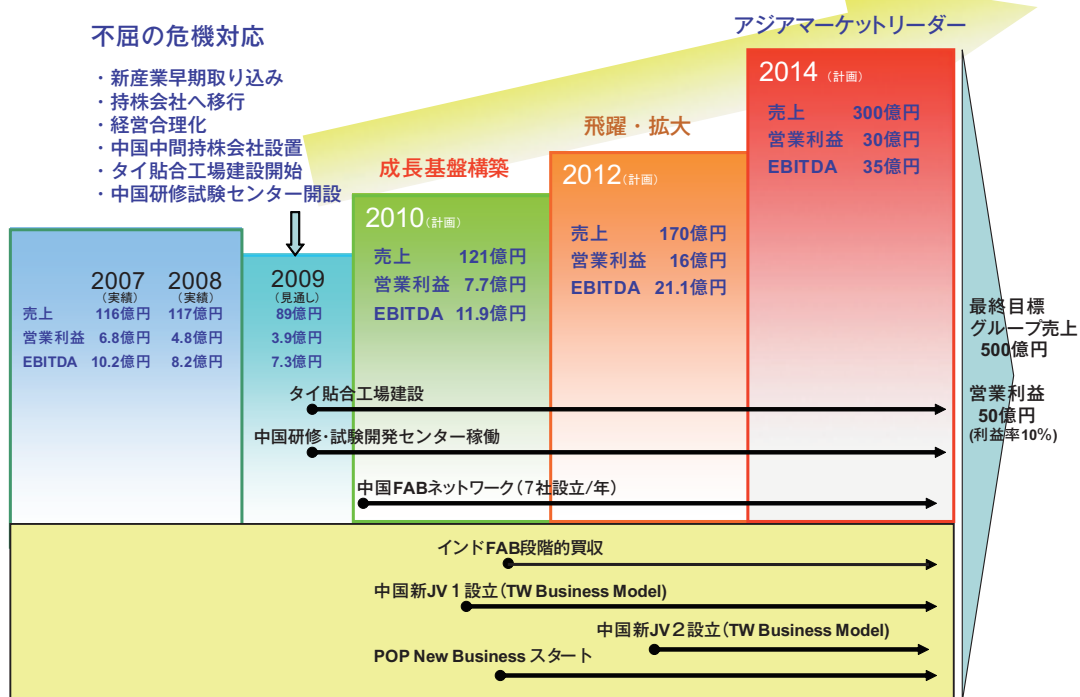
……表を参照

こうした事を前提に、今現在出来ている中長期計画は下図の通りです。

(8) What do we do when we get there?

……社会貢献活動と新分野・新地域の開拓

Management Plan Vision Toward FY2014



結 び:

今世紀の初めから、Global 経済・文化の大きな担い手として BRICs 各国が台頭して来ました。その中の 2 市場 (中国とインド) を当社が TW のテリトリーとして持っていることは、更なる飛躍の発展を秘めている事であり、この分野に於ける投資を果敢に推し進めて行くことを決めております。

投資の中で何よりも人的資源と開発が最も重要な

ので、昨年より上海に研修所を設立しました。ここで、あらゆる分野 (マネジメントから末端職域に至る処までを含む) の社員の研修をし、且つ重量物を含むパッケージングテスト (最新鋭の包装試験設備は導入済み) も行いながらパッケージングの開発・研究を推し進めていくつもりです。この研修所は将来のすばらしい人材と新しい製品を産みだし、TW の更なる発展に大いに寄与する事と信じています。