

株式会社東平商会 社長 山本雅弘さんに聞く

大手企業の下請けから次のステージへ オリジナル商品開発で成功する方法

▶ 作業部、食品部、産業資材部、土木工事部など多様な事業を持つ東平商会で働くみなさん。



◀ 山本雅弘社長

大企業の協力会社として、お客様や元請け企業のためにと事業を拡大してきた株式会社東平商会。創業50周年になる節目の年の2007年に、3代目として社長職に就いた山本雅弘さんは、下請けならではの苦勞から、自社の強みをもちたいと奮闘。結果、赤字部門の1つが稼ぎ頭へと変貌を遂げました。

東海道本線の三島駅は、東京駅から新幹線で約50分です。天気の良い日は新幹線のホームから、富士山を眺めることができます。そんな三島駅から、徒歩5分程度の好立地に、東平商会があります。現社長の山本雅弘さんの祖父が69歳で創業した会社です。

「祖父の三井物産株式会社時代の恩人の
ひらた とくじろう
平田篤次郎さんから、声がかかったんで

す。『合成繊維・化学製品などの大手素材メーカーである東レ（旧東洋レーヨン）の請負をやってくれないか』と。それが創業のきっかけです。ですから、両者へのご恩を忘れないために、『東洋レーヨン』と『平田篤次郎』さんの頭文字を取って、社名を『東平商会』としたと聞いています」（山本さん・以下同）

こうして、1957年、東レ株式会社三島

1957年、東レ株式会社の専属協力会社として開業。現在は、社員数は約170人で、食品部、産業資材部、土木工部、作業部の4事業部と2つの系列会社を持つ。最近では、自治体と連携して地域の食材を活用した「ご当地グルメ」の生産や販売を積極的に行う。静岡県三島市のにんじんを使った「ぎゅっとまるごとにんじんジュース」は、2021年、静岡県の加工品コンクール「ふじのくに新商品セレクション」において最高金賞を受賞。

工場の専属協力会社として東平商会はスタートし、東レの拡大とともに、売上高や人数も増えていきました。次第に、お世話になるだけではなく、東レのために何かできないかと考え、東レの繊維資材を販売する「産業資材部」を立ち上げました。そして、モーターボートを製造していたヤマハ発動機に、内装用の材料として東レの繊維資材を売り込んだところ、加工まですれば取引していただけるという話になり、舟艇資材の加工工場を作りました。

食品部の成り立ちにも東レが関係しています。東レが日魯漁業（現在のマルハニチロ）に漁網を販売する見返りに、冷凍食品を買ってほしいという話になり、当社が東レに変わって冷凍食品を購入して、東レの工場内で販売を始めたのがルーツです。しかしこれが思うように売れなかった……。そこで他の冷凍食品も扱い、学校給食向けに販売を始め、その後業務用の冷凍食品卸となっていきました。

この他に、電子部門も設立し、ゲーム業界向けに基板の実装を始めます。この電子部門は、その後家電業界、そして半導体業界向けと時代と共に激しく顧客層が入れ変わっていきました。

「下請けの代表」といわれて

大企業を支え、事業を拡大してきた東平商会。しかし、山本さんは、『日本でいちばん大切にしたい会社』（シリーズ1～8、あさ出版刊）の著者である経営学者の坂本光司さんから、「東平商会さん、知っていますよ。下請けの代表みたいな会社ですよ

ね」と言われたことがあるそうです。

それについて山本さんは、「父はいくつもの大企業の下請けをすることによって経営を安定させるという戦略をとっていましたから」と説明します。

しかし、バブルの崩壊とともに、景気が後退し、系列取引のような日本型経営システムが成り立たなくなってきました。山本さんは、下請け体質から脱却し当社オリジナルの商品やサービスを開発しなければ、当社に未来はないと考えるようになりました。

「私が東平商会に入社した1997年当時、食品部門は大きな赤字を出していました。営業力がなく、安売りするしか道がない当



船上でもゆったりと寛ぐことができるクルーザー用のシートを製作している。



舟艇資材の縫製技術を活かして、近年は幼児用クッションやキャンピングカー用の資材を製作。幼児用クッションは羽田空港のキッズスペースにも使われている。



左：いまや東平商会の代名詞となった食品部の主力製品、「みしまコロッケ」。

右：ご当地グルメ食品として開発したのが、メンチカツの「長泉あしたかつ」。愛鷹山麓で丹精込めて育てられた牛肉「あしたか牛」と、長泉町の「長泉白ねぎ」で作った。地元の中学校では受験前に験担ぎのために給食に出すのが定番になっている。

社の利益率は少なくなる一方でした。他の部署が補填してくれていたのが経営として成り立っていましたが、どうにかしないと、と思っていました」と山本さんは当時を振り返ります。

赤字から脱却した食品部

赤字続きの食品部に大きな変化がありました。プライベート・ブランドの商品開発です。

「1990年代に電子部で中国からの研修生（技能実習生）を受け入れていたのですが、一人の研修生を通じて食品加工会社の社長と知り合うことができ、中国からサトイモ・ホウレンソウ・ブロッコリーなどの野菜を直接輸入するようになりました。他社と差別化した商品の販売を開始できたことが当社にとって大きな出来事でした」

さらに渡りに船だったのが、2009年の静岡県三島市の「みしまコロッケの会」からの相談です。冷凍食品の取扱い実績を知った会からの、冷凍の「みしまコロッケ」を開発してほしいという依頼でした。市は、特産品のジャガイモ「三島馬鈴薯」を使った「みしまコロッケ」でまちおこしを図っていたのですが、思うように経済効果がでないという悩みがありました。

「三島馬鈴薯」は年に一度、6月から8月までの間しか収穫されず、11月には芽が出てしまうので、それまでの期間しかコロッケにして販売することができませんでした。そこで、冷凍のコロッケを作り、1年

を通じて販売できるようにしたのです。また、コロッケを作るのは大変だが、冷凍のコロッケなら手軽だからと、取り扱う飲食店が増えました」

その後、2014年に人気脚本家の宮藤官九郎さんがてがける三島市を舞台にした学園ドラマ『ごめんね青春！』（TBS）が放送されると、「みしまコロッケ」は全国的に知られるようになりました。

その後も東平商会の食品部は、県内外の特産品を活かしたご当地グルメ商品の開発を進め、営業力の強化に務めました。今では会社全体の売上約50億円のうち、約70%を売り上げる部署に成長しました。

山本さんは、食品部の成功の秘訣について、「自社のブランドという強みの成果です。また、オリジナル商品開発を通じて、社員に活力が生まれ、優秀な人材の確保がしやすくなりました。地域の課題である耕作放棄地についても社員が考え始めるようになり、それが新たなビジネスチャンスにつながりました。2011年には農地を借りて農業も始めたんです。地域のために何かできないかというアンテナを張って仕事をする社員が増えた」と言います。

多角経営のメリット

みごと赤字から脱却した食品部。一方で、同じ頃、同じ条件下におかれた電子部は撤退という道を歩みました。

『撤退』と言えるほどかっこいいものでもなく、2000年代後半の電子部は本当に

文／平井明日菜、写真／株式会社東平商会提供（山本氏のみ平井撮影）

酷い状態だったんです」と山本さんは当時のことを語ります。

電子部は、主に半導体業界向けの基板の実装をしていました。半導体は、1980～90年代初頭までは日本の技術が世界の頂点でしたが、次第に質よりも安さが求められるようになり、韓国・台湾などに価格競争でも負けて、大手メーカーの合併などが進み、東平商会の電子部も赤字に陥りました。

オリジナル製品を開発しようという体力はなく、山本さんは撤退を決意しました。お客様や製造品目ごとに引継ぎ先の企業を見つけるとともに、機械装置も買い取ってもらいました。また、工場跡地は不動産としての価値があり、有料老人ホームを建設しました。

「整理には骨が折れました。正社員については、他の部署で引き取りました。今でもそうですが、様々な事業があるので、本人が希望すれば異業種に異動が可能です。最近では東レ工場内での業務から土木工事部へ異動した例があり、異動先でイキイキしている姿を見ると、多角経営のメリットかなとも思いますね。他にも、社員の横のつながりを深める互助会をはじめ、社員旅行、ソフトボール大会、ボウリング大会などを通して、部門間の親睦を深めるような工夫をしています」

3代目の事業承継における極意

拡大・縮小を繰り返しながら様々なピンチを乗り越えてきた東平商会。2022年には、M&Aで食品製造業の会社を買い取り

ました。跡継ぎがいないままその会社の社長が亡くなり社長が残っていた「譲渡したい会社リスト」に名前があったことから銀行を通じて紹介があったそうです。買い取り後、すぐに工場を拡張し、製造量と人員を増加中で、「勢いがある」状態だといいます。

「亡くなった社長とは生前に取引実績があったので、リストに載せてもらえたのかなと光栄に思います。私が目指すのはワンマン社長ではありません。カリスマ性あって社員を引っ張っていく社長は、創業期には効果があるように思いますが、私は3代目です。すでにある程度の事業・成果が形となっているので、どう継続していくかが問われています。ですから、お客様はもちろん、社員や地域を大事にすること。特に、現場に精通した社員の意見やアイデアを採用することが大事ですね。普段から、社員が意見を出しやすい環境をつくる、そんなことを心がけています」



箱根西麓の自社農園で採れたにんじんを使って作った「ぎゅっとまるごと にんじんジュース」。血圧を下げる働きのあるGABAが多く含まれていると人気で、一時品切れにもなった。