

# 地域発! 現場検証シリーズ

レジリエンス

東洋システム株式会社

代表取締役 庄司 秀樹

□所在地 [本社] 福島県いわき市常磐西郷町  
銭田106-1

□設立 1989年11月22日

□URL <https://toyo-system.co.jp/>

□事業種目 製造業(電気機械器具製造業)

□TEL : 0246-72-2151



## 顧客からニーズ拾う 新たなビジネスチャンスも

事業を立ち上げることは大きな決断である。実際、日本では新たに事業を起こすことは低調で、開業率をみると4%ぐらいで推移していて、欧米と比べると半分以下である。多くの支援体制の不備が指摘されることもあり、こうした決断に踏み切ることへの壁は高い。しかも、企業の生存率では、逆に欧米



▲東洋システム株式会社 本社

に比べると倍以上高い数値を示しているとはいえ、事業を立ち上げたからといって、必ずしも存続、成長が約束されているわけではない。幾多の困難が待ち受けていて、これを克服し続けるという強靭さが求められる。福島県いわき市に電池の試験装置で1989（平成元）年に創業した、東洋システムはこうした強靭さを示す一つの事例である。

## スピニアウトで創業

「計測器メーカーの代理店で営業・技術の仕事をしていました。古河電池で、電池は小型化が課題の一つになっているものの、携帯電話での電池の使い方は使用状況が多様なので、自動的に性能を測れて改善点に分かるのであれば、電池性能が向上し、小型化も可能になることを知りました。早速会社に測定器を提案したのですが、受け入れてもらえませんでした。自分で作るしかないと考え、会社を作りました」（庄司秀樹・東洋システム代表取締役）。

独立して創業とはいえ、会社設立のイロハから学び、資金調達から手探りで進めざるを得ないという

状況であった。技術的なノウハウを持つ福島浩・現技術専任取締役が入社、全国の電池メーカー20社ほどを訪ねて顧客ニーズを深掘りしつつ、デュアルとジェイ・インターフェースといった協力会社からの支援を受けて、1992（平成4）年、充放電評価装置「TOSCAT-2000U」の開発にこぎつけた。

ニッケル水素電池を一度に16個同時に解析できるこの装置を、中国で開催された国際電池コンファレンスで発表すると、大量に注文したいという会社が出てきた。機械ばかりでなく図面も



▲TOSCAT



▲受託評価（安全性試験）

見せて注文を待っていると、小さな企業では心もとないと、この図面を他社の上場企業に見せて、そちらで同一のものを作るという。

新たな試練であった。他社が開発できるまでには1年かかるとの情報を信じて、1年かからずに30台同時に解析できる新製品を開発し、その会社が発売し、華々しく宣伝するのを待って、販売に踏み切った。これが起死回生の一手となり、その後の成長の礎を築くことになった。

## 「和進」と「ハイブリッド経営」で

会社が成長することに合わせて、経営基盤も固めた。「開発でのモチベーションは常にみんなと一緒に考えたということです。問題点を共有して解決すると達成感が湧き、次もやってやろうとなります」（庄司代表取締役）。

こうした強みを生かし、強化するための組織づくりである。個人主義的な実力主義ではなく、和の心を大切にしながら前進するという造語「和進」を標榜した。また、創業直後病気で入院した経験から、いつでも戻るところがある終身雇用制度を採用し、会社が一生涯面倒を見ることも心に決めた。

もちろん、年功処遇だけではモチベーションが下がる社員が出てくる可能性がある。そのため、学歴、



性別などではなく各人の仕事に対する目標を明確にし、その達成を評価する評価達成を20%、年功処遇を80%のハイブリッド経営で行くことにした。その原資として、利益は給与・福利厚生、開発投資、そして雇用維持のための預金に3分の1ずつ使うことも明言した。「できない、やらない、わからない、は言わない」で始まる同社の社是は、こうした思想に基づく行動規範を、より具体的に表わしている。

## サービスビジネスへ

創業時から、顧客の現場でニーズを拾い、それに応えて製品を開発するという顧客起点でビジネスを成長させてきた。こうしたことが次の成長機会をもたらした。東海地区の顧客から電気自動車用の充放電試験装置の依頼であった。高砂製作所の協力を得て電源部を、自社は制御部を担当することで、1年かかると思われたものを4カ月で完成させ、納品した。大型装置事業への道を切り開いたのである。

ところが、また試練が待っていた。試験装置の将来性に気づいた大手が参入してきたのである。資金に勝る大手が価格競争を仕掛けてきたことから、製品品質では自信があるものの、会社の先行きに不安を覚えた。活路は受託評価サービスであった。小型電池から始めようとしたが、一中小企業が電池メーカーの製品を評価することに対する抵抗があって、簡単には実現できなかつた。

救いの手は東海地区の顧客から差し伸べられた。電気自動車の開発に必要な実験データを必要としていたからである。東海地区の顧客の開発担当者との密接な協力によりデータを納品したことで、豊田評価センターの設立の依頼も受けることになった。

電池市場の順調な拡大は同社の事業拡大を後押しし、電池メーカーだけでなく、電池材料メーカー、電池を使うメーカー、さらには大学などとのつながりも広がり、多くの顧客とのビジネスを生み出していった。こうした顧客層の広がりから、新たなビジネスも生まれた。

例えば、材料メーカーが電池メーカーに新たな材料提案をする際、電池の形にして持ってくるようにと指示されることが多い。しかし、本格的な電池製造装置は高額になる。そこで、机上で試作電池をつくれる装置「TOSMAC」が生まれた。この装置は大学の研究室でも使われている。

その後も、世界で最初の携帯電話用の充電器、異なる電圧・容量の携帯電池を一台で充電できる電池パック、放電時に出る熱をもう一度 AC200ボルトに返す回生型電源、さらには電池の劣化を診断する劣化診断装置も世に出している。こうして、電池周りのビジネスチャンスにいち早く対応して事業を成長させてきた。

「お客様の困りごとを解消する視点が重要です。世の中にないものを、お客様のニーズに合わせて作っていく。そうして成長してきました」(庄司代表取締役)。

## プラットフォームビジネスへ

「EV時代の到来は確実です。資源がない日本はバッテリーのリユース、リサイクルを充実させる必要があります。そのためには電池の残容量や寿命を正確に、素早く計測できることが鍵となります。当社



▲電流センサ



▲TOSMAC



▲受託評価（充放電試験）

の計測器は1分でそれができます。ガソリンエンジンからの転換が進むと、現在のディーラーなどの仕事もなくなります。この計測器をサブスクリプションで使ってもらい、計測データを当社のメインコンピューターに送り、瞬時に測定結果を返します。こうしたプラットフォームを提供するビジネスに向けて動き出しています」（庄司代表取締役）。

エネルギー産業における技術開発で世界に貢献する。こうした経営理念を掲げる東洋システムは、社会インフラを提供するエネルギー企業として、次の成長に向けて挑戦を始めている。

#### 聞き手・執筆者

神田 良（かんだ まこと）  
日本生産性本部 生産性新聞 編集委員  
明治学院大学 名誉教授  
RIMS 日本支部 支部長

「地域発！現場検証シリーズ」は、公益財団法人日本生産性本部との共同取材企画です。なお、生産性新聞の掲載内容と一部表現が異なります。

左から▶

執筆者  
神田名誉教授  
  
東洋システム株式会社  
庄司社長  
  
日本生産性本部  
高松部長

