

美濃焼の産地・多治見市から生まれたグローバル企業 ——株式会社アイコットリョーワの事例から

古くから陶磁器やタイルなど美濃焼の産地として有名な岐阜県多治見市。市内には由緒ある窯元や陶磁器に関する美術館、資料館、ギャラリーなどが点在している。

東海地方（愛知県、岐阜県、三重県、静岡県）の産業中核地、名古屋市中心部から電車で 30 分という利便性から、市内各地で新興団地や分譲マンションなど住宅開発が行われ、名古屋市のベッドタウンとしても発展してきた。現在の人口は約 11 万人を超える。

また、2006 年には 37℃以上を記録した日数が日本で最多ということもあり、「日本一暑い町」としてユニークな観光誘致活動を行っている。



多治見市モザイクタイルミュージアム。館内には全国でも珍しい豊富なタイルの展示がある。

多治見市は先に述べたとおり、陶磁器やタイル産業の集積地として繁栄してきたが、競合製品の進出や輸入品の増加によって、近年その生産を大きく落としている（図表 1）。

図表1：岐阜県の陶磁器・タイル関係製品の全国シェア

単位：百万円、%

品目	製造品出荷額等								産出事業所数							
	平成3年		平成13年		平成25年		平成28年		平成3年		平成13年		平成25年		平成28年	
	金額	全国シェア	金額	全国シェア	金額	全国シェア	金額	全国シェア	業所数	全国シェア	業所数	全国シェア	業所数	全国シェア	業所数	全国シェア
陶磁器製和飲食器	46,981	36.3%	29,971	39.0%	11,776	39.0%	14,460	44.7%	519	29.8%	363	26.4%	158	26.0%	180	27.2%
陶磁器製洋飲食器	52,706	48.5%	19,804	59.9%	9,763	59.9%	10,858	68.1%	215	48.4%	102	38.8%	60	43.5%	62	42.5%
陶磁器製台所・調理用品	1,089	17.1%	611	9.0%	223	9.0%	165	6.4%	28	20.6%	22	17.3%	10	15.6%	6	11.8%
陶磁器製置物	3,803	8.3%	1,062	4.9%	282	4.9%	230	3.6%	97	10.1%	59	8.3%	15	6.2%	11	4.6%
モザイクタイル	29,279	53.1%	21,983	84.7%	14,285	85.1%	12,973	85.9%	53	77.9%	33	76.7%	21	80.6%	22	88.0%
内装タイル	7,800	12.1%	2,796	14.9%	5,694	63.2%	6,124	73.7%	18	34.6%	5	31.3%	6	42.9%	6	40.0%
その他のタイル	62,944	46.7%	33,428	40.3%	13,009	50.9%	9,190	41.8%	96	48.3%	77	53.8%	33	52.4%	30	48.4%
陶磁器用はいし	26,937	58.8%	14,399	58.7%	7,010	62.7%	8,030	66.0%	84	40.8%	50	36.8%	26	35.6%	22	34.4%
上記8項目計	231,539	39.2%	124,054	41.5%	62,042	52.9%	62,030	54.1%	1,112	29.2%	711	25.2%	329	26.8%	339	26.9%

現在、ピーク比 26.8% (73.2%減少)

現在、ピーク比 30.5% (69.5%減少)

出所：平成3年・13年・25年「工業統計調査(品目編) (経済産業省)」・平成28年「経済センサス」から作成

そんな中でも、タイル業界で生産販売量日本国内 No. 1 を誇る企業が多治見市には存在する。それが株式会社アイコットリョウワである。今回は同社の経営戦略にスポットを当てて、紹介したい。

日本拠点の他に中国に 4 工場を擁し、最適地生産体制の構築を進める

同社は、外装タイルの専門メーカーで、外壁・外床タイルの企画・製造・販売に特化した、グローバルメーカーである。

創業は 1972 年。現代表取締役社長の伊藤 洋二氏は 2 代目社長である。そもそもは約 80 年前に祖父の代に窯業用の燃料商を創業したのがルーツである。その燃料商としての企業は、現在、兄が継承している。その後、伊藤社長の父が建材商として事業を起こしたのが 47 年前である。地元のタイルメーカーとしては最後発だったようだ。



岐阜県多治見市にある緑に囲まれた株式会社アイコットリョウワ

同社は最適地生産体制の構築を進めており、マザーファクトリーとして多治見市に本社工場を、優良で豊富な原料の産地である中国にアイコット広東陶磁有限公司、佛山リョーク陶磁有限公司、景德鎮アイコットリョーク陶磁有限公司、江西アイコットリョーク陶磁有限公司の4つの工場を生産拠点として置き、世界各国へ製品を供給している。また、中国に建材調達商社として IR 建材貿易有限公司（広東省佛山市）を有している。

ゼネコン、ハウスメーカー、建材商社、工務店、工事店等にアイコットリョークブランドとして販売しているほか、大手ハウスメーカー、建材商社、他建材メーカーへの OEM 生産を行っている。

伊藤社長は、大学卒業後に同社に入社し、すぐに中国に飛び 8 年間で過ごした。入社後の 8 年間で中国で過ごした印象を伊藤社長に伺った。

「大学 3 年生の時に父に『中国へ出張してみないか』と言われて、『いいよ』と言って出張したのが中国に足を踏み入れたきっかけでした。その頃の中国は、可能性がたくさんあって面白そうなところだな、と思っていました。

こういった家業で育ってきたので、事業承継への意識は自然に生まれて、何の反発もなく入社して中国に飛びました。8 年間、それなりに苦労はしましたが、中国人も日本人と一緒に親を敬ったり、子供を大事にしたり基本的には同じ文化の人たちだと感じました。人口が多いので、確かに色々な人が居るけれども、きちりとした層、いわゆる誠実だし能力もあるし、ちゃんとした人たちも結構な割合で居るんだな、という印象を持ちました。」



株式会社アイコットリョーフ 代表取締役社長 伊藤 洋二氏

同社はグループ売上高 105 億円、日本拠点では 55 億円、グループ従業員数 1,200 名、日本拠点では 100 名を擁する多治見市を代表する中小企業の雄に成長していった。

生産業務の自動化を推進しているため、従業員数はむしろ少なくなってきており、これからも削減する予定だという。

IT 化推進に関しては「中部 IT 経営力大賞 2013 年奨励賞」を受賞している。IT 導入への背景として、大手 OEM 先が事業撤退を決定し、売上減が決定的になった。それに伴い、自社ブランド品の拡販を強力に推し進める必要性があり、多顧客・多品種・小ロット・短納期の取り組みが不可避となっていた。また、リーマンショックによる売上落ち込みを挽回する必要があったからである。

導入の目的は 3 つ。①情報共有により社内のベクトルを合わせ続けること ②多顧客・多品種・少量の取引を、正確かつスピーディーなサービスで対応できる体制を構築すること

③ 会社・商品を顧客へ売り込む総合力を構築すること、である。

これによって、社長の経営方針、経営ビジョン等を全社員に明確に伝え、各社員が理解して行動を起こす事が出来る体制を作り上げて行く事ができた。その結果、生産性の向上にも繋がったのである。

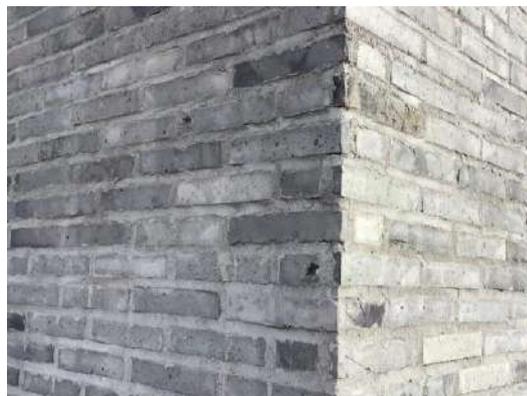
伊藤社長はこう語る。「私は 11 年前に先代から社長を引き継ぎました。その頃はリーマンショックに見舞われ、かなり厳しい時代でした。もちろん当社も厳しいし、業界全体も暗い雰囲気でした。しかし、その中でも当社はそれなりに社員が頑張ってくれていました。その頑張りを外からどう評価されているのかを、客観的に知りたくて応募したところ、受賞に繋がりました。社会に評価されることで従業員のモチベーションも上がります。」

タイルはサステイナブルな建材という認識で、市場拡大を目指す

それでは今後のタイル業界の市場はどうなっていくのか。その点について伊藤社長に聞いてみた。

「タイルというのは、素材として性能やデザインが優れているので、その良さを分かってもらえば、まだまだ市場を伸ばせる可能性があります。」

例えば今の日本の戸建て住宅の 90%が外装にサイディングボード（セメント質原料及び繊維質原料を用いて板状に成形した建築物の外装に用いる防火材料）を使っています。プリントなので 20 年に一度塗装をし直さないと色が剥げてしまったり、劣化してしまう素材です。



世界中で大人気のアンティークレンガ・上海レンガを薄くスライスした株式会社アイコットリョウワ製の
タイル

しかし、タイルだと基本的に100年経過しても変わりません。最初の初期投資は大きいけれども、メンテナンスが要らないのです。その結果、タイルの外壁が徐々に増えていて、毎年1%位増えています。当社ではそれをセールストークに、日本の大手ハウスメーカーへの営業を積極的に仕掛けています。それと同時にアジア圏での販売を増やしていくことを頑張っています。日本のものづくりの質を海外で守る。これが新たな市場開拓に繋がります。」

最後に中国に向けてのメッセージをいただいた。

「外装材において、世界の先進国は日本です。外装タイルというジャンルで、当社は中国の街づくりに貢献していきたいと願っています。」

10年くらい前に、中国のお客さんにこう言われました。『おたくが中国に進出して来たから、中国の外装タイルの文化は一気に進んで、中国の建物外観は上質になり今の姿になっている。有難う』と。私はその言葉に大変感銘を受けました。社会から感謝され生かされる美しい企業でありたいですね。」

そう語った社長の言葉に、同社の真の経営理念を垣間見たように思う。そしてこの理念のもとに全社一丸となって推進していく企業であるからこそ、更なる発展が期待できるに違いない。

<参考資料>

多治見市公式ホームページ

<https://www.city.tajimi.lg.jp/>

株式会社アイコットリョーフ

<https://www.ic-ryowa.com/>

株式会社アイコットリョーフ / Icotryowa Facebook ページ

https://www.facebook.com/permalink.php?id=810080409327310&story_fbid=813629355639082

「中部IT経営力大賞2013 奨励賞受賞企業」ピンチが社員の結束を固め、IT経営でチャンスを作り、成果を生む！株式会社アイコットリョーフ

<https://itc-chubu.sakura.ne.jp/file/2013/jirei201306.pdf>

文・照片 奥山 睦 (Mutsumi Okuyama)

编辑修改 JST 客观日本编辑部