

第7回平塚市ビジネスケースプロジェクト パネルディスカッション

ケース1. 株式会社トノックスの経営から学ぶ ～創造と連携の産業活性化～

2015年1月26日(月)

第7回平塚市産業活性化セミナー@東海大学

Hiratsuka City Business Case Project



登壇者紹介

- コーディネーター
 - 東海大学政治経済学部経営学科 准教授 亀岡京子
- パネリスト
 - 株式会社トノックス 経営企画室長 公認会計士 鈴木一浩
 - 神奈川大学経営学部国際経営研究所長 経営学部教授 行川一郎
 - 東海大学 亀岡ゼミナール
 - 神奈川大学 行川ゼミナール(ビデオレター)

Hiratsuka City Business Case Project



株式会社トノックス

1.会社概要・沿革

2.工場及び生産品目紹介



本社



本社工場



横浜事業所

TONOX

www.tonox.jp

Hiratsuka City Business Case Project



会社概要

会社名	株式会社トノックス
設立	昭和25年(1950) 10月 創業65年目
代表者	取締役社長 殿内 荘太郎
資本金	3億3000万円
従業員数	250名(平成26年12月末現在)
事業所	本社・本社工場 〒254-0021 神奈川県平塚市長瀬2番6号 Tel.0463-23-2525(代) 横浜事業部 〒240-0042 神奈川県横浜市保土ヶ谷区上星川三丁目22番5号 Tel.045-371-3261(代)

Hiratsuka City Business Case Project



沿革

昭和23年 横浜市において創業

日産自動車（株）の委託を受け、全鋼製車体を試作・完成
日産自動車（株）の協力工場として自動車車体を製作

昭和34年 横浜工場を新設

ダットサントラック、ニッサンパトロールカーの生産開始
初期日産フェアレディ、キャブスターバンの生産開始

昭和38年 資本金5000万円

日産シルビアの生産開始、各種特架車の設計製造を開始

昭和42年 平塚工場を新設

自動車車体部品、アルミバン、トラックボディの生産開始

昭和48年 本社所在地を平塚市に移転

平成元年(西暦1989年)

輸入車の出荷前納車点検整備を開始
日産セドリックのストレッチ車の生産開始

平成3年 社名を「株式会社トノックス」に改称

平成6年

日産サファリの生産開始

平成12年(西暦2000年) 創立50周年

平成18年

軌陸車製造・販売開始

平成20年 豊橋工場の稼働

輸入車フォード・ジャガー・ランドローバーのPDIを開始

平成22年 創立60周年

平成23年 計装システム事業部を新設

株式会社小松製作所より、
路面・トンネルレーザ計測事業の移管を受ける。

平成24年

支援車I型の生産開始

平成25年

津波・大規模災害対策車の生産開始

平成26年 第二工場稼働開始

平塚第一工場・第二工場 総面積 45,600㎡

Hiratsuka City Business Case Project



主要得意先と製品（特種車）

公共事業関係

警察庁、警視庁、総務省、国土交通省、防衛省

日本電気、三菱電機、富士重工業、オーテックジャパン、日産販売店 等
(敬称略)



パトカー



警備車両



津波・大規模風水害対策車



災害時支援車



ミニ消防車

Hiratsuka City Business Case Project



主要得意先と製品（特種車）

インフラ関係

NEXCO、JR、小松製作所、医療機関 等(敬称略)



標識車



JR様向け軌道兼用車



建設機械用キャビン



道路路面計測車



舗装構造検査測定車



検診車

西日本高速道路エンジニアリング九州株式会社と共同開発

Hiratsuka City Business Case Project



トンネル・道路路面計測・解析事業



◆レーザー計測技術

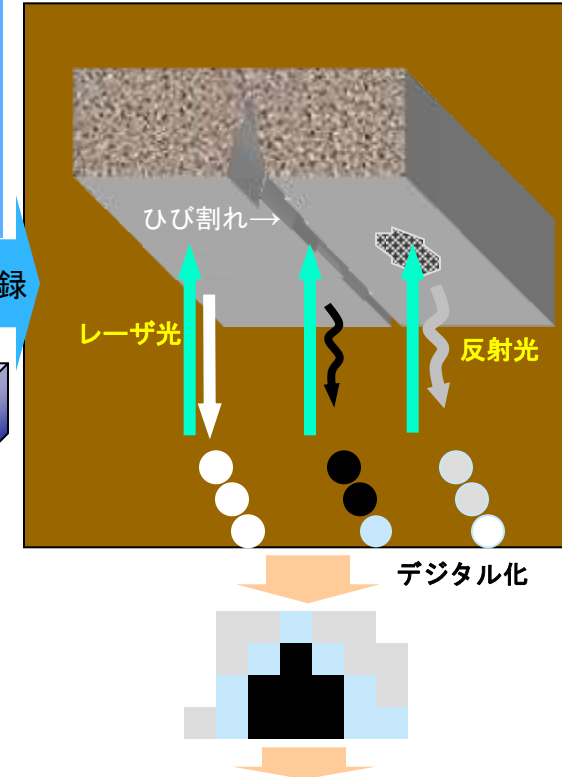
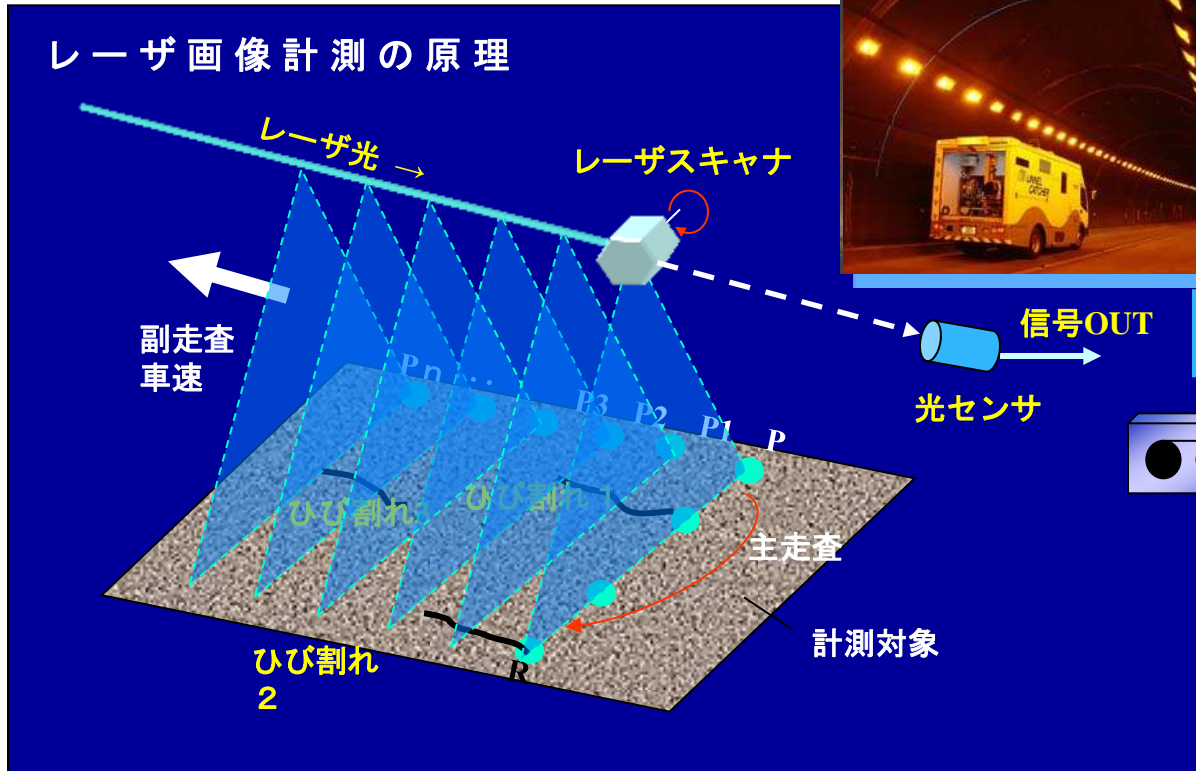
レーザーを使用した路面性状・トンネル覆工表面の計測システムの開発及び車両への架装を行っております。

また路面性状・トンネル覆工表面の解析、電子化サービスも行っております。

Hiratsuka City Business Case Project

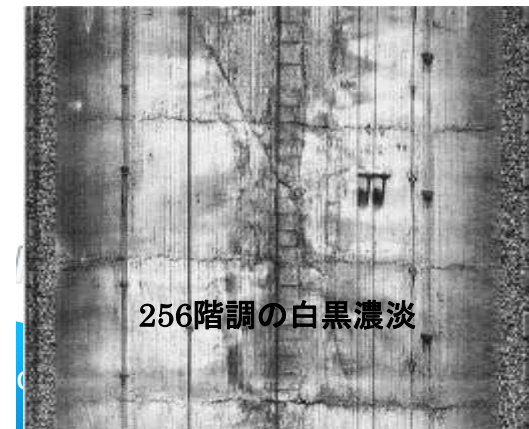


独自のフライングスポット法によるレーザ画像計測



レーザスキャナでレーザ光をトンネル壁面に走査し、反射した状線の微妙な輝度の強弱を光センサにより検出し、256階調にデジタル化し、高密度磁気テープに記録します。

このレーザ光の反射光量データを計測車の進行方向に連続して積み重ねることにより、鮮明な計測画像を得ることができます。



2013年 神奈川県「さがみロボット特区」の対象企業に選定して頂きました。



トンネル・道路自動計測業務

【現状の取組】

- ・我が国の老朽化したインフラの効率的な維持メンテナンスを追求
- ・よりいっそうの精度の高い計測装置の開発

開発力を強化しインフラ施設の安心安全に貢献していきます。

Hiratsuka City Business Case Project



2014年 神奈川県 「薄膜太陽光普及拡大プロジェクト」の対象会社選ばれました



【取組内容】

- ・太陽電池の保護ガラスの厚さを従来の1/4のものを使用
- ・太陽電池を支える架台のフレームを空洞化
- ・積載荷重10.00kg/m²を実現。
- ・従来の太陽光パネルが設置できなかった老朽化した工場のスレート屋根に可能

【今後の取組】

- ・神奈川県内を中心に工場屋根に太陽光設備の設置が普及するよう貢献いたします。

Hiratsuka City Business Case Project



当社の主なグループ企業

会社名	(株)トノックス	ヤナセテック(株)	ワイ・エンジニアリング(株)
本社所在地	神奈川県平塚市	横浜市	横浜市
設立	昭和23年	平成15年	平成15年
支店等	横浜工場、豊橋工場	平塚工場、伊勢原工場	伊勢原工場、大阪、札幌等
工場敷地面積	平塚工場46,500㎡、横浜工場9,000㎡、伊勢原工場3,000㎡		
主要業務内容	<ul style="list-style-type: none"> ・特装車の設計製造組立 ・各メーカーの試作 ・輸入車納車前整備 ・トンネル、道路計測業務 	<ul style="list-style-type: none"> ・シェルターの設計製造 ・防衛省向け車両販売 	<ul style="list-style-type: none"> ・特装種車の輸入 ・特装車の販売業務
主な得意先	公官庁、日産、日野、外車メーカー、小松製作所、NEXCO等	NEC、三菱重工、三菱電機等	NEXCO、JR、公官庁等

ものづくりが中心のグループ会社

Hiratsuka City Business Case Project



神奈川県による分析

Hiratsuka City Business Case Project



企業研究 (株)トノックス

なめかわ

神奈川大学行川ゼミナール <3年:浅倉・田所・棚橋・丁・西村 (50音順)>

TONOX TONOX TONOX TONOX TONOX TONOX TONOX TONOX TONOX

設立年：1950(昭和25)年10月

資本金：3億3千万円

代表者：取締役社長 殿内荘太郎

従業員：約290名

所在地：神奈川県平塚市長瀬2番6号

(株)トノックスは
様々な特装車の
開発・企画・試作
・設計から製造、
整備迄一貫体制
で行っています

TONOX TONOX TONOX TONOX TONOX TONOX TONOX TONOX TONOX

Hiratsuka City Business Case Project

活動支援：神奈川大学国際経営

Integration



innovation

(株)トノックスの「過去」「現在」「未来」

過去

日産車体株式会社の間わりの中での

バランスのよい選択と集中の企業運営

◎ ポイント → バランスのよさとの的確性

>>> トノックス社に見られた「的確さ」の項目とは <<<

自己分析 先見性 意思決定 時期 選択と集中の配分

Hiratsuka City Business Case Project



(株)トノックスの「過去」「現在」「未来」

現在

主従関係からの“時代に推された形で”の脱却

ニッチ市場での製品展開から

先駆的技術を有する企業への道を進む

◎ポイント



地震や事件なども含め、

劇的で急激な時代(社会)変化を

検知し、対応できるかが鍵

Hiratsuka City Business Case Project



(株)トノックスの「過去」「現在」「未来」

未来

いかに現在を維持し、発展を遂げていくか？

◎ポイント

→ 新たな市場 (=使用場所、納入先含む)

新たな製品群、製品ライン

- ・革新技術でなく組み合わせや応用技術の方がリスク／費用小
- ・リスク回避指向は必要 & 賢明 (例: 中国への進出予定なし)

Hiratsuka City Business Case Project



教訓

ピンチのあとにはチャンス

- トノックス社のこれまでの足跡から学べるのは
《ピンチのあとにはチャンス》

- チャンスを生かすのが経営陣

ワン・ワンサービスなど、目的の明確な経営実践を
遂行する経営陣の、今後の新たな展開策に期待できる

Hiratsuka City Business Case Project



確認

維持・成長の鍵は「備え」

➤ トノックス社の**可能性**のいくつかを確認しよう

- ・時代的優位性
- ・技術面、市場需要面でのポテンシャル
- ・立地上での獲得物

現在、一般的に工業団地は現有区画の増大に関しては自由度小
その点、トノックスは土地取得面でチャンスを得た

➤ **チャンスのあとにはピンチも**

- ・自社のポテンシャルを生かし、未来につなげ、企業の継続的成長へ
可能性とともにリスクも踏まえて、まだ来ぬ明日への備えが重要



分析

地元企業としてのポテンシャル

- トノックス社は、昔から稼働している歴史ある企業
- 地元とのつながりは本来、大きい
- 工業団地の企業は帰属意識が薄い傾向があり得るが
アイデンティティを高めれば、存在基盤を強固にできる
- 施策関連の面でも以前からの立地企業は有利なので、
それを活用して存在力を強化していく

Hiratsuka City Business Case Project



結論

未来につなげていくためには

- 行政／コミュニティとのつながり が重要なワンポイント

行政は地元企業を、税収面以外にもブランド資産と位置づけてサポートをしていけばWIN-WINが実現

コミュニティも「ニッポンのモノづくり」に

頑張っている企業として知ること、

住民も企業も双方とも地元への愛着が強化されていく

Hiratsuka City Business Case Project





Integration

innovation

事例研究(ケーススタディ)のポイント

ポイント

1. 驚きを覚えた出来事は？その出来事の何に驚きを覚えた？
2. なぜ感動したのか？
3. その出来事は、通常とはどこがどう違って特別なのか？
4. 特別であることで、何が引き起こされるのか？
5. その特別さは、なぜ実現したのか？
6. その特別さは、自分の業界、組織運営、仕事にとってどのような意味を持つのか？

今回の例

1. 計測事業に乗り出したこと。車両作りの枠から踏み出したこと。
2. 専門外への挑戦だったため
3. これまでの車両作りや特装と異なり、土木の分野であること
4. 顧客を含めた新たなステークホルダー、技術、販路を獲得
5. 小松との関係、小松の「選択と集中」、経営者の迅速な判断等
6. 縮小傾向の国内輸送機器関連業界は、専門外の分野を取り込むことで成長の余地がある

<参考文献>

井上達彦(2014)「ブラックスワンの経営学:通説をくつがえした世界最優秀ケーススタディ」日経BP社 pp84-85より引用

Hiratsuka City Business Case Project



トノックス社からみた計測事業の承継

- 計測事業の承継の成功要因は？
 - 信頼 + α
 - 関連企業買収の経験

Hiratsuka City Business Case Project



ケースのインプリケーション(含意)

- 背景

- 大企業の経営戦略: 選択と集中 → チャンス
- トノックス社のチャレンジ精神と技術 → 姿勢
- 両社ともに平塚市に立地 → 環境

- インプリケーション

- M&Aも共同事業も、専門外との接点にチャンス
- 多様な企業、産業が立地する平塚は連携や交流の機会に恵まれている

Hiratsuka City Business Case Project



企業の戦略転換に際し、
「連携」から「事業承継」、「事業変革」という視点へ

- 産業関連携の固定観念
 - A社 with B社→C商品
- トノックス社のケース
 - K社 into T社→計測事業（事業承継）→T社の強みを活かした開発（事業変革）
- *ヒト、情報、技術の移転と融合→事業変革*

Hiratsuka City Business Case Project

