

なぜ、前会長との対立が2年も続くのか？ 積水ハウス「地面師事件」の教訓

# 財界

Z A I K A I  
a Japanese business biweekly

ヘルスケア領域を  
次の収益柱へ  
**富士フィルム**・  
古森重隆が描く  
新ポートフォリオ戦略

2020 4/8

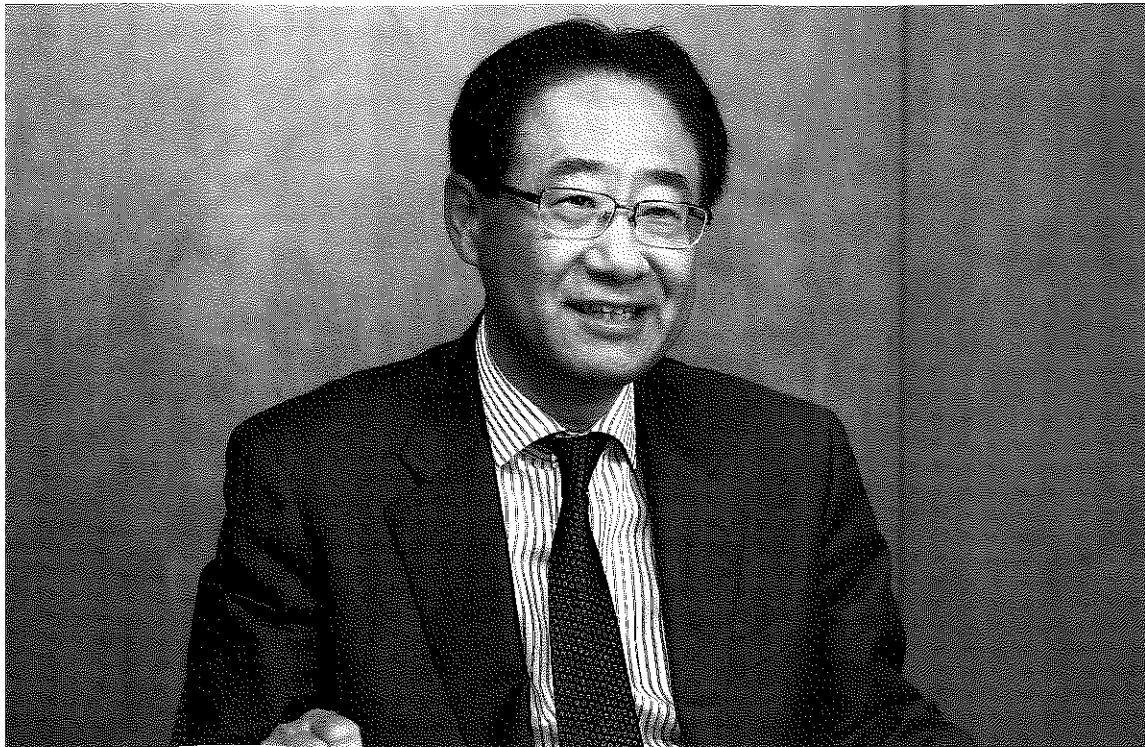
◎インタビュー  
東京大学総長  
**五神 真**  
元内閣官房副長官  
石原 信雄

約1兆6000億円を投じた米ビーム買収から6年――  
創業精神を基本軸に **サントリイHD社長。**  
**新浪剛史**が日米融合で見せた「覚悟」

本誌主幹 村田 博文



表紙の人  
東京大学総長  
**五神 真**  
撮影 齊田 勤



いとう・まさよし  
1956年愛知県生まれ。80年サンコーシヤ入社。82年財団法人日本生産性本部米国ワシントン事務所駐在員。85年サンコーシヤ経営推進室長、87年米サンコーシヤ社長などを経て、90年より現職。

# 創業90周年 電話機へのケーブルをつなぐ接続函から落雷被害を防ぐ技術開発へ 「落雷被害から人と企業を守る。 雷の総合デパート」として！」

「落雷による被害は自然災害ではない。しつかり対策すれば防ぐことができる」と強調するのは1世紀近く「雷」と向き合い、雷防護技術を磨いてきたサンコーシヤ社長の伊藤眞義氏。地球温暖化で気温が上昇する度に増えるゲリラ豪雨。突発的な落雷で人的被害や停電による企業活動の停止が増える中、同社は「雷被害を軽減する製品やサービスをトータルで提供する」。創業90年を迎えた老舗企業の今後の成長戦略とは。

## 赤字決算で社長就任

—— 雷を専門領域とするメーカーとして2020年で創立90年、伊藤さんは社長就任30年という節目になりますね。

**伊藤** 企業の寿命が30年と言われる中で、当社は3サイクル進んできたわけですが、私が社長に就任してからの30年だけを振り返ってみても、苦しいことが多かったですね（笑）。  
—— 社長に就任した1990年はバブル経済も崩壊に向かっていたときでした。

**伊藤** そうですね。それまでは普通に経営していれば、順調に業績が右肩上がり伸びていた時代でしたが、バブルが崩壊して一気に成長が止まりました。私が社長に就任した最初の91年3月期は当社も赤字決算でした。

赤字決算を受けて、それまでOA機器メーカーさんの製品をアセンブリーで組み立てる事業もやらせていただいたりしていたのですが、全て撤退しました。そのときの経営判断が今の我々のオリジナルの雷という強

い部分に集約されたのです。

ですから、リストラや構造改革などを断行しました。振り返ってみると、この頃が一番大変でした。辞めていただくのに協力していただくという苦渋の判断もありましたからね。工場も相模原と水戸にありましたが、それらの工場で生産していた家電のアセンブリーは全て辞めました。その事業はピークで売上高150億円程度ありました。

—— その苦しい時代に雷に特化した経営体制を構築したのです。そもそもサンコーシヤ

の祖業は何だったのですか。

**伊藤** 昭和5年の創業の頃は、電話機へのケーブルをつなぎこむ端子函や配線函の生産と販売でした。我々は「接続函」と呼んでいたのですが、当時は電話をこれから敷設するような時代でした。そこで当社が様々な部材を作って電話会社に納めさせていたというものが最初です。

—— 納入先は電電公社（現NTT）が中心だったんですか。  
**伊藤** そうですね。あとは満州（現中国東北部）にも「満州

山光社」を設立して満州の電話会社向けに同じようなものを販売していたと聞いています。

創業から約20年間は、それらのビジネスを主体にしていました。戦後に入ってから現在の主力事業につながる雷対策の製品の製造・販売を始めたのです。雷の被害はその頃からあったのですが、当時は海外の製品がほとんど。そこで当社の創業者が国産の商品を開発したのです。

## 雷の対策に加え 予測も提供

—— 具体的にどのような製品を開発しているのですか。

**伊藤** 私どもはグループ会社で避雷針も製造しています。雷が落ちたときの電気から個々の製品を守るシステムを構築しています。「SPD（雷サージ防護デバイス）」と呼ばれる昔で言うところの保安器や避雷器といったものです。また、グループ会社では雷の予知・予測も手掛けています。

他にも地面に落雷した際に、

地面の中に電気を流す「サンアース」と呼ばれる接地抵抗低減材といったものから、コンサルタント、さらには建物の設計に至るまで、雷に関する対策をトータルで提供しています。個々にそれぞれの製品を製造している会社はあるのですが、これら製品やサービスをトータルで提供する会社はおそらく他にありません。

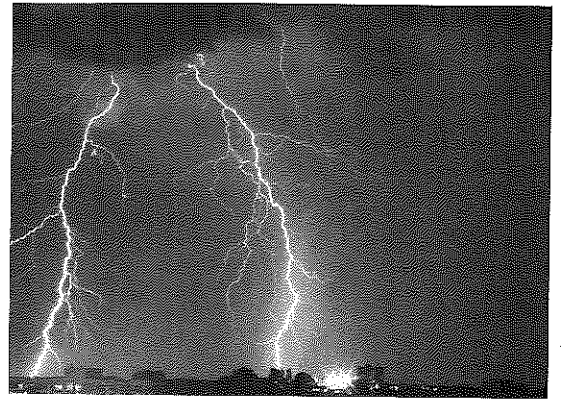
—— 「雷のデパート」と言っていますか。

**伊藤** そうですね。流行りの言葉でいえば、ワンストップでできるサービスを目指しています。ですから、このビジネスモデルを世界でも展開していきたいと考えているんです。製品の製造に関しては、中国に2カ所、インドネシアとベトナムに1カ所、工場を持っていますが、売上高の大半は国内なんです。

—— 逆に言うと、それだけ伸びしろがあるということですね。さて、創立90年を機に、小学生向け学習まんが書籍「雷のひみつ」を刊行しましたね。全

サンコーシヤ社長  
**伊藤 眞義**  
Ito Masayoshi

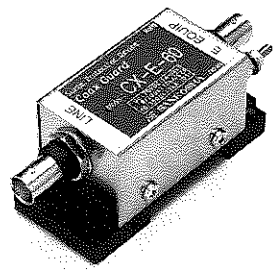




年々、雷の発生頻度は高まっている

国の小学校や公立図書館などに  
も寄贈したと聞きました。

**伊藤** ええ。もともと雷に関  
する書籍は専門的なものが多  
く、書店に行って並んではいる  
ものの、中身が難しいものが多  
かったんです。大学の教授や雷  
を専門に研究している電力中央  
研究所もあるのですが、基本的  
には専門書が多かった。そこで  
民間企業である我々がもう少し  
分かりやすく解説して、雷の理  
解を深めていただきたいと思い  
ました。



監視カメラを雷から守る「CX-E-60」

かつたんです。ところが、きち  
んと対策をすることで電車が止  
まることはなくなりました。  
ただ、自然現象ですから、こ  
れで大丈夫だという完成形はあ  
りません。雷の被害を受けた  
ら、その対策をする。その繰り  
返しです。鉄道に関しても、電  
車に直接落ちなくても、電気が  
回り込んで信号などの設備を壊  
すケースもあります。そこは徐々  
に対策されつつありますね。

—— 昨今の地球温暖化によつ  
て雷も変質しているのですか。

**伊藤** アメリカの大学の研  
究成果で発表されていること  
えば、だいたい平均気温が1  
度上がると、12%ぐらい雷の発

また、雷の対策として一般の  
方々がイメージするものは避雷  
針です。ところが、雷対策とは  
実は様々なバリエーションがあ  
ります。そういった事実を特に  
子様知っていただきたいと。  
ですから、全国の小学校や公立  
図書館に配らせていただきました。  
この本を読んで雷への関心  
が広がればと期待しています。

ランクリンジャパンは先ほど申  
し上げたように、雷・気象情報  
の子報や観測などを手掛けてお  
り、落雷をリアルタイムで測定  
するネットワークシステムで日  
本中をカバーしています。

えて、未然に事故を防ぐことが  
できます。他には鉄道会社さん  
や航空会社さんにも当社のシス  
テムを導入してもらっています。  
また、学校でも林間学校な  
どの夏休み中に当社のサービ  
スをご利用いただいています。

—— 今春から5G（第5世  
代移動通信システム）が始まり  
ますが、既にIoTなど通信機  
能が組み込まれた製品が増えて  
きます。そういった場合に、サ  
ンコーシヤが活躍する領域は広  
がっていくのですか。

**伊藤** おっしゃる通り、我々  
が当面、一番期待しているマー  
ケットが5Gです。これまでも

—— 雷の対策を講じること  
で事業継続にもつながりますね。  
**伊藤** その通りです。我々が  
一番嬉しいのは、それまで何回  
か雷の被害を受けた会社さんが  
当社の提案で対策して「被害が  
なくなりました」と言っていた  
だけのことです。例えば、かつ  
て鉄道会社などは雷の被害が多

### リアルデータに強み

—— この自然災害はもはや  
防ぎようがないのですか。

**伊藤** そんなことはありません。  
当社のグループ会社、フ

ね。あるいは陸上の大会がある  
競技場や工場にも導入いただい  
ています。特に工場では自動操  
業となり、一晩中、無人で動か  
すような状況になっているので  
すが、そこに雷が発生して停電  
になると、製品を作っているラ  
インが全部不良になってしまう  
のです。

—— 雷の対策を講じること  
で事業継続にもつながりますね。  
**伊藤** その通りです。我々が  
一番嬉しいのは、それまで何回  
か雷の被害を受けた会社さんが  
当社の提案で対策して「被害が  
なくなりました」と言っていた  
だけのことです。例えば、かつ  
て鉄道会社などは雷の被害が多

生率が増えると言われていま  
す。そうすると、仮に気温が3  
〜4度上がれば、雷は5割ぐら  
い増えるという計算になりま  
す。それだけ今後も雷の発生頻  
度が増えるということです。

3Gや4Gに移行了したときには  
当社のビジネスもかなり増えま  
した。ですから、これから5G  
を活用したいろいろなサービ  
スがどんどん開発されていくと思  
いますので、この需要には期待  
しているところです。

—— 昨今の地球温暖化によつ  
て雷も変質しているのですか。

**伊藤** アメリカの大学の研  
究成果で発表されていること  
えば、だいたい平均気温が1  
度上がると、12%ぐらい雷の発

特にスマートフォンなどの電  
波を受発信する基地局における  
雷対策は必要になってくると思  
います。電話会社さんや通信事  
業者さん、それからメーカーさ  
んでですね。これは世界的な動きで  
す。また、IoT機器も省スペ  
ース、省電力でコンパクトになっ  
てきていますから、小さくなれ  
ばなるほど、大きな電気に弱い  
という傾向があります。そう  
いった対策で当社の力を発揮で  
きるのではないかと思います。

—— 雷の対策を講じること  
で事業継続にもつながりますね。  
**伊藤** その通りです。我々が  
一番嬉しいのは、それまで何回  
か雷の被害を受けた会社さんが  
当社の提案で対策して「被害が  
なくなりました」と言っていた  
だけのことです。例えば、かつ  
て鉄道会社などは雷の被害が多

### 5GやIoTの 需要を狙う

—— 今春から5G（第5世  
代移動通信システム）が始まり  
ますが、既にIoTなど通信機  
能が組み込まれた製品が増えて  
きます。そういった場合に、サ  
ンコーシヤが活躍する領域は広  
がっていくのですか。

—— 昨今の地球温暖化によつ  
て雷も変質しているのですか。

**伊藤** おっしゃる通り、我々  
が当面、一番期待しているマー  
ケットが5Gです。これまでも

—— 雷の対策を講じること  
で事業継続にもつながりますね。  
**伊藤** その通りです。我々が  
一番嬉しいのは、それまで何回  
か雷の被害を受けた会社さんが  
当社の提案で対策して「被害が  
なくなりました」と言っていた  
だけのことです。例えば、かつ  
て鉄道会社などは雷の被害が多

—— 雷の対策を講じること  
で事業継続にもつながりますね。  
**伊藤** その通りです。我々が  
一番嬉しいのは、それまで何回  
か雷の被害を受けた会社さんが  
当社の提案で対策して「被害が  
なくなりました」と言っていた  
だけのことです。例えば、かつ  
て鉄道会社などは雷の被害が多