

資料

中堅企業の社長インタビュー調査(26)

清水 馨

日本の電機メーカーの急速な業績低下が際立っている。企業研究者は一般的に、高業績企業の成功要因を探り、低業績企業の失敗要因を探す。これは「勝てば官軍、負ければ賊軍」的な見方であり、中立な視点ではない。業績が落ちる本質、すなわち企業の総合力の低下を見抜けない。この点は、研究者の間でも賛否が分かれる。今ここで台頭著しい米韓の電子機器メーカーの弱点を指摘したところで、誰も見向きもしない。資金回収の速さは過大評価され、製品製造を一手に引き受ける中国EMSの賃金と労働時間は劣悪で自殺者が多い点は無視される。

研究者はこの米韓企業と比較して、日本企業が凋落した原因をまことしやかに解説する。垂直統合企業が組織的にもコスト的にもダメで、企画・生産分離型企業が良いなどと断言するが、コトはそれだけ単純なのだろうか。わずかな事例から覚えやすいキーワードをつけて抽象化し敷衍して書店に並べる研究方法が行き詰っているのではないか。ケース・スタディは早晚陳腐化するので仕方がないが、我々は、企業について何をどのような方法で、どのような価値観で評価すればよいのか。製品（お客の満足）か、お金（業績）か、働く人の満足か。そもそも、企業の成功とは何か。

今回も多くの経営者からさまざまな興味深い話を伺うことができた。紙面の都合で、今回は6社について掲載させていただく。ここにご協力

くださった経営者，そして日程調整にあたられた関係者の方々に感謝申し上げます次第である。

東京濾器(株) 代表取締役社長 大野 光政 氏

2012年2月28日 本社 横浜市都筑区仲町台3-12-3

同席インタビュー 和光大学 山崎 秀雄

従業員数：680名（グループ全体1,200名）

売上高：700億円

事業内容：排ガス浄化装置，オイルフィルター，フューエルフィルター，インテークマニホールド，オイルクーラー，ベンチクーラー，EGRクーラーの製造販売

企業の経営というものは，経済環境に対応するだけではなく，その会社の歴史や社風によるところも大きい。当社は創業から60年，特定の自動車メーカーの系列に入らず独立し，フィルターを生産する同族企業としての歴史を重ねてきた。8年前，オーナー家の中から先代を継ぐ人がいなかったため，オーナーではない私が社長に就任した。工場は国内に直営5つ，子会社が4つで合わせて9つ，海外に中国とタイに1つずつ。創業者と先代が，工場を海外に出さないポリシーだったため，今となっては海外進出が遅れており，追いつくのに苦労している。

製品は，エアクリーナー，オイルクリーナー，燃料クリーナー，熱交換器，排ガス浄化装置のための触媒を作っており，ディーゼル車に対する排ガス規制に関係するものが結構大きな仕事になっている。技術は世界のトップレベルだが，市場としてはニッチで生きている。エンジン関連部品なので，他のエンジン部品とマッチングが必要で，各自動車メーカーと2年かけて緊密に開発していく。売上700億円で，この分野では大手クラスになるが，上場していない特異な存在である。

市場が海外にシフトしていく中で、工場を展開していく必要があり、それができる人材を育成することが課題だ。私どもの製品は、量産するまでの準備や設計変更など長い期間が必要で、対応していくには、それなりの知識と経験を持った人が要る。しかし日本人を多く海外工場に勤務させてはコストが高くなるので、現地の人にできる限り任せて日本人は数人規模に抑えて現地の人を支援することに徹したい。コストだけでなく、日本から海外の工場に常駐させるだけの品質管理や生産管理に明るい人材にも余裕があるわけではない。自動車メーカーは既にそういった問題を乗り越えているのだが、今度は工場そのものが増えており、経営も規模に応じた悩みや課題があるのだと思う。

海外に工場を出す際、投資の回収ができるのかどうか第一の判断基準であり、次は、managementできるだけのキャパがあるかどうかである。とりあえず中国とタイに進出したが、これ以上の余力はない。自動車メーカーからはメキシコに来ないかと誘われている。出来れば出たいが、経験の長い人間を出したいので、今は無理だ。ただ、日産自動車を見ると、何もかも自前でやろうとせず、必要とあれば人材を補充している。日本と同じことを海外でやろうとすれば、拡大のスピードも遅くなる。生え抜きのみならず、経験のある人を中途採用することも選択肢の一つとして考えている。

創業者が海外進出しなかった本当の理由は分からない。ただ、昔は自動車メーカーの要請があれば、系列メーカーと一緒に進出しており、独立系の当社が各自動車メーカーの要請を受けたら、あっちもこっちも出なければならなくなり、それならば出ないものは出ない、と決めたのではないか。今は系列関係が緩くなり、海外でも系列外取引は一般的である。海外に出ると決めたとき、社内に抵抗はあったと思うが、私が社長に就任した2003年ころ、既に海外市場が大きくなっていたので、社員も自分が行くことになるかどうかは別として、「工場はいずれ出るだろう」

と思っていたはずだ。私は社員を説得したり、私自身、進出を決める際に海外で営業をしたりして、外の案件を拡大していった。

綺麗な工場で、最新の設備で仕事をすべきだという先代の意向で、工場は新しく綺麗だ。企業紹介のDVDにあったEGRクーラー¹⁾の製造工程は、もともと製品自体が大きく設備のかかるものである。投資資金は問題ないが、回収していくのはコスト引き下げ要求があつて厳しい。自動車メーカーからは、毎月、向こう3ヶ月の生産計画の内示があり、その数値予測に基づいて生産に必要な材料と人員を手配する。各社ともしっかりと材料構成や加工内容を把握している。当社としても、ものすごく詳細なコスト管理をしており、単品のコストだけでなく部品群別、販売先別、工場別のコストと売上を出して、私も一通り目を通して。工場稼働率なども見られるようになればよいのだが。そこから将来ニーズを探り、技術的な競合状況を把握できる。排ガス規制などは地域ごとに違うので、それに合った製品を生産する際に役立つ。

ここ数年、売上の的には順調なのだが、利益が厳しくなってきた。昔は技術的な擦り合せが重視され、自動車メーカーが開発メーカーを決めてから、後からコストを相談していた。それがだんだんコスト優先になり、最初に開発メーカー数社から相見積りを取り、単価を決めてから開発することが増えてきた。もし気に入らなければ「別におたくだけじゃないですよ」と言われる。仁義なき戦いになってきて、そこへ中国メーカーも参入してきた。人的つながりなどという定性的なものは過去のものとなされ、排除されてきた。部品同士の擦り合せの性格は変わらないが、それだけだと良いものは作れるけれど、コストが下がらない。開発をしながらコストが上がる要因をなくしていく。例えば、原価の精

1) Exhaust Gas Recirculation。排気ガス再循環装置。排気の一部を吸気系に戻し、混合気が燃焼する時の最高温度を低くしてNOxの生成量を抑える装置。

査をしたり、開発途中での設計変更をできるだけ少なくしたり、モノにも依るが、中国で使われるものは中国の基準に基づいて中国で指導しながら開発していくなどする。

内燃自動車は、今後も増える。電気自動車はまだ航続距離が短い。内燃自動車でも技術進歩は著しく、日本でのディーゼルの悪いイメージは完全に払拭され、乗用車にも搭載されるようになってきている。ハイブリッド、プラグイン・ハイブリッド、ディーゼル、IT化、排ガス規制、バイオ燃料など、自動車メーカーが対応しなければならない研究課題は膨大にあり、大変だと思う。日本の燃料も、かつて硫黄分が高くてエンジンに負担をかけていたが、石油精製時に除去してもらえよう石油業界に働きかけたところ、設備投資の負担などで不満があったようだが対応してくれた。中国の排ガス規制は始まったばかりで、これが当社にとってビジネスチャンスになる。

当社の社員700人強のうち、開発者は200人いて、研究開発に力を入れている。開発のテーマ決めは開発担当役員とわれわれ経営陣が行うが、今のところエンジンがどんどん改良されていく中で、効率性や耐久性、腐食性を追及する、今あるものを高度にリファインすることが多い。独創的で1社しかできないものを開発するには至っていない。自動車ニーズを追いかけるのではなく、ニーズを考えてもっと先を読んで開発していきたい。そのために専門にやらせるのが良いと思うが、まだそこまでの余裕がない。自動車業界は、増減はあるものの毎月ある程度の数量が出る恵まれた世界だと思う。公共事業のようなスポット受注しかない業界やタイミングが難しい造船業と比べて恵まれている。その一方でコスト管理、品質要求は厳しい。日本人は生産側も消費者側も、どうしても量産を始める前に完璧な製品でなければならないという考え方が根強い。これがコストを余計に押し上げる要因にもなっている。他の国では、市場で問題が起こっても、早く交換できればそれも良いサービスだと考え

るのだが。

社長として、コミュニケーションを大切にしている。それも中身より回数。2ヶ月に一度、自分で資料をまとめて全社員に経営の状況、業界の状況を直接テレビ会議システムで伝えている。工場は毎月、各工場を回り改善活動の報告を受け、コメントする。会社の向かっている方向を、社員は感じ取ってくれている気がする。ただ、経営者の思っていることの20%でも憶えてくれていたら良い方で、方針なんて憶えている人はほとんどいない。丸暗記させる会社もあるし、当社もかつて、会社の方針を輪読させていたこともあった。私は社長に就任して、トップは受身ではなく能動的に社員に状況説明し、理解してもらい、課題を明確にしていくことが必要だと考えた。経営とは、集団としてどう人を使っていくかに行き着く。規模が小さければ社長一人のできるかもしれないが、うんと大きくなってシステムになると、社風がコントロールするのだろう。個人的には、現場の細かいことは分からない。社長として「問題を見えるようにしよう、問題は宝の山なんだ。問題を見つけたら、悪い話をそのまま出しなさい」と一番言っている。困っていること、スムーズに行かないことはたくさんあるのだから、それを「しょうがない」と言うのではなく、問題を前向きに捉えて皆で考える。それが生きがいややりがいにつながる。一つ課題を克服すれば、次の課題が見つかる。問題を考え、本当の原因を考える経験を積んでいく。モノの考え方、捉え方、考える習慣など、繰り返していくと身につく。特に大事なものは、初めての経験や新しいことにチャレンジするときに考えられることであり、それが解決の工夫やパワーにつながる。企業というのは、変化に対応する力を持った社員をどれだけ持つかで決まるのではないか。当社は数年に一度、モラルサーベイをするが、いろいろな問題が指摘される中で、部署間のコミュニケーションが足りない、と言われたことがある。役員というのは、分業している部署の間に入って気を配らなければならないの

だが、社員1,200人、家族を含めれば5,000人の生活を預かっている責任を忘れ、自分の役職に汲々としている。「上、三年にして下を知り、下、三日にして上を知る」という。社長も役員もぼんやりしていれば実態が入ってこない。難しいが社員と互いに信頼するしかない。思いが伝わらなくて不満は絶えないが、文句ばかり言ってもダメだ。私どもは外部株主がないが、公益財団法人高村育英会を設立し、そこが当社の大株主という形になっている。私はその代表も兼務しており、育英会に配当金を支払うために経営をしているようなものである。

経営は問題だらけである。蓄えがあるうちは大丈夫だが、多くの場合、そういつて安心している時が一番危ない。問題があれば、できるだけ問題が見えるようにしている。各種データをオープンにして、工場の損益状況、給料、償却、材料構成などの推移を把握し、会議では絵にして分かるようにしている。初代は頭がよくて、部品の値段から何から何まで全て頭の中で把握していた。そして、昭和40年ころからボーナスもやめたらしい。とにかくシンプルにして管理の負荷を最低限にしていた。

ボトムアップも重要だが、その一方で、経営者の先見性、勤のような要素と、あとは能力と運が必要だ。将来が読めれば完璧だ。リーマンショックのとき、私はアメリカの状況を十分に認識していなくて反省した。自分の興味のあることしか情報を入れず、グローバルに考える癖が無かった。それ以降、新聞は紙ではなく、電子版を保存し、後日プリントアウトして空いた時間に読むようにしている。もちろん、自動車メーカーの人と緊密に話して、各社が今後力を入れていくところのニュアンスを聞いてくる。

私は商社に勤務した後、実家の事業を手伝い、当社に入った。社長に就任するにあたり、経営とは何だろうと考え、あるコンサルタントスクールに1年通ったところ、非常に勉強になった。実際に社長になってみると、現実の問題はもっとぐちゃぐちゃして、火消しに回っているよ

うな感じである。経営には登り坂、下り坂、そしてマサカがあるから、問題も小さいうちに見つけられればよい。前向きにとらえたほうが、精神的によい。経営とは、努力と熱意がベースで、運も要る。運はタイミングである。変化の流れの中のどこにいるか、変化を知ることが大切で、変化に応じて迅速に変わる会社であり続けたい。

富士工業(株) 代表取締役社長 柏村 桂一 氏

2012年3月1日 本社 相模原市中央区淵野辺2-1-9

同席者 常務取締役開発本部本部長 柏村 浩介 氏

取締役総務部部长 久保田 英樹 氏

同席インタビュー 和光大学 山崎 秀雄

従業員数：グループ全体817名

売上高：191億円

事業内容：住宅設備機器の製造及び販売等

当社は売上の97%をレンジフードで占める企業である。1941年に私の母方の祖父が創業し、昨年70周年を迎えた。創業当時はプレス板金加工から、大手メーカーのテレビのスチールキャビネットを作っていた。1965年に大手の下請けとしてまな板付流し台を作り始めたのだが、田中角栄首相の列島改造論が終わると、ぱたりと需要が減ってしまった。1974年にレンジフードの生産を開始。1993年にシンガポールに進出し、細々と海外事業を始めた。その一方で、1999年に進出したシアトルは、なかなかうまくいかず今年閉鎖する。2011年に上海に販売会社を立ち上げた。日本は、2006年の姉歯事件（いわゆる耐震偽装問題）、2008年にリーマンショックによって住宅事情が非常に悪化した。当社の売上をみれば、劇的に落ちていないのだが。ここ本社と福島県白河市に工場があり、年間10億円を投資している。特に塗装工程に資金が要る。組織は、

機能別にホールディングス、製造、販売、メンテナンス、そしてイタリア企業との合弁企業に分かれているが、同じ敷地内にあり、従業員も別会社という意識はなく相互連携も日頃から十分行われている。

商品は企画、開発、設計、プレス、スポット溶接、組立、検査、梱包という流れで出荷する。年に1回、取引先からコストダウン要求があり、中にはかなりのコストダウンを要求してくるところもあるが、実際には2%前後の要求に応じている。全社的な原価活動、購入資材見直しなど、全ての製品の原価管理は月次で確認し、新製品も見積原価と出荷価格に目処を立てている。今のところ、取引先の要求には応えることができています。かつて下請をしていたころは、取引先にコスト構造を全て把握されて大変だったが、今はない。最近、売上の4割を占める標準品の生産ラインを大幅に見直し、各パーツの生産を同期化するとともに塗装済み鋼板を購入するなどして、生産リードタイムと必要人員を大幅に削減できた。毎月1日、全社員の前で朝礼をして、月次の売上高、限界利益（加工高）、人件費がどうなっているかを話す。管理職には製品原価、資材、営業、設計、部品構成までオープンにしている。企業全体として、コスト意識は高いと思う。今日は月1回の朝礼の日。今の四半期の状況と、住宅着工戸数の状況、新製品を夏に発表して第二の柱にする意気込み、その展示会には営業だけでなく他部署の人間も動員するので協力をお願い、そして節電の協力について話をした。毎月1回の朝礼のほかに、新入社員歓迎会、お花見、忘年会と、頻繁に社員と直接顔を合わせ、話をするようにしている。世代を越えた社員同士の和は、他社と比べて強い方だと思う。社長に一度も会ったことのない社員はいないはずだ。

生産台数は1990年代後半から年間100万台で推移しており、これ以上伸びそうもなかった。ならば製品の間口（横幅）を広くして大型化するか、機能を高めるか、デザイン性を高めるか。そういったことを考えていたときに、丁度、イタリアのレンジフード・メーカー、エリカ社から

提携の話が来た。こちらも願ってもない提案で、是非話がしたいというので、日本に来てもらった。どんな人が来るのか不安だったが、真っ赤なシャツを着た身長190cmを超す大男で、互いに創業家ということもあって、すぐに意気投合。2002年、合併企業ARIAFINAアリアフィーナを立ち上げた。イタリアはデザインが素晴らしく、それを取り込みたい。息子をエリカ社へ2年間派遣した。エリカ社側は世界シェア20%をアジア進出により25%にしたいと、アジアの商習慣などを含めて当社のノウハウを得たいと考えているようだ。これからのレンジフードは、清掃性と意匠性が求められる。ヨーロッパと料理スタイルが違うので、レンジフードに求められる機能が違う。ヨーロッパは「蒸し」が多いのに対して、アジアは油を使う。デザインの優れたARIAFINAを生産するため、今まで築いてきた生産技術を生かしながら、新たに研磨工程に大型機械を特注し、手間と時間を掛けるラインを立ち上げた。今までOEM供給だけだったが、このARIAFINAと「空間を楽しみましょう」というコンセプトの自社ブランドinnoinnoイーノ・イーノで売上を伸ばしたい。デザイナー的な人間を採用しており、息子の代で新しい価値を生み出して欲しい。

当社が新たに開発した製品にIHクッキングヒーター専用室内循環フードがある。従来型は、ガスで調理した際に発生する二酸化炭素や臭い、油、煙を外に排気していたが、これだと配管が要ること、外気を取り込む必要があって冷暖房効率が落ちること、また排気のために室内の圧力が下がりドアの開閉に支障が出るなどの短所があった。IHは二酸化炭素が発生せず、臭い、油、煙を回収できれば排気、配管は要らないし天井も高くでき、取換工事も楽になる。暖房効率を維持できるため、寒冷地から引き合いがあるが、そこは営業が手薄なので今後力を入れたい。また、より小型化軽量化できれば、家庭内のさまざまな場所、シーンで使うことも可能になる。高齢化した施工業者の負担も軽減できる。

当社製品は、最終ユーザーさんだけでなく、ガス会社やキッチンメーカー、その施工業者にも満足いただけることが必要なのだ。

雇用を維持することが大事なので、住宅縮小の中で、どうするのだということが問題になってくる。レンジフードだけで97%というのがまずいわけで、付加価値を高めたり、新たな商材を考えたりする必要がある。大手企業と同じ製品で勝負するのはナンセンスで、ダイニングまわりのクウキレイを中心に展開したい。

技術力、商品開発力も課題である。当社はレンジフードの国内シェアの6割を持っているが、大手は、レンジフードがメインではないにもかかわらず商品開発力があると思う。先の業界コンペでも、当社は力不足で負けてしまった。開発力を高めていくにはどうすればよいのか、悩みのタネである。当社には実験施設があり、人工気象室、無響音室、乾燥室を備え、JIS規格に則って臭い、油、煙の捕集、風量、騒音、振動、発熱、落雷耐性などのデータを独自に収集し、次世代製品に生かしている。特に整流板を取り付けることによって吸引力が増し、油煙の拡散を防げると同時に、手入れがしやすくなる。整流板の位置も微妙な調節が必要なのだ。消防法でコンロから80cm離さなければならないが、どの距離であれば、効果的かつ快適に使えるかといったノウハウを常に追求している。ガス会社やガス機器メーカーが、コンロと上下の関係にあるため、昔から当社製品を一生懸命に売ってくださっている。販売面だけでなく、技術的なことでもコラボできれば良いと思っている。掃除を簡単にする構造や、自動でフィルターを洗浄する機能、そのための制御系、塗料、洗剤など、さまざまな要素があり、やれることはたくさんある。パートナーを見つけないと、世の中の変化のスピードに追いつかないだろう。また、そういった機能や意匠を形にするための生産技術力の向上も必要だ。生産技術はそんなに劣っていないと思う。専門の研究室を作り、新しい作り方と新しい素材を模索している。やはり他で作れない商

品を作るしかない。

今年は3カ年中期計画の2年目にあたる。計画の進捗を把握するため、年2回、各部署のヒヤリングを行い、原価、品質、安全について再確認している。職制（公式の組織）を通じて連携してIK（維持、改善）活動を進めており、職場毎のサークルを中心に自主管理活動を行っている。それらに対して、トップが診断し、点数をつけて顕彰している。15年ほど前から、人材教育を体系的に作り始めた。階層別教育、定期的研修、自己啓発などと、奨励金、補助金を組み合わせている。当社はメーカーなので、そのことを自覚してもらうために新入社員には性別、大卒高卒関係なく1年間の生産実習を課し、終了後、体験発表をしてもらう。ISO9000シリーズ、製品開発のコンセプト作り、デザイン、流体力学といった専門的知識を要求される分野には、大手企業の出身者を講師に招いたり大学とコラボレーションするなどして、勉強している。外部の力を使いながら、そして求められる人材像に合わせて、能力向上に努めている。

今後の経営環境は大変厳しいとは思いますが、今後雇用を守り、レンジフードの取換需要とクウキレイを軌道に乗せたい。製造業を止める気はないので、アウトソーシングしている部分を自社に取り込んでいくことと、シンガポールを当社のアジアビジネスの拠点としてとらえ、アジアを睨んだ商品企画、開発、設計、生産、販売を考えていく。

ビヨンス(株) 代表取締役社長 後藤 孝 氏

2012年5月11日 本社 静岡県富士市大淵2429—3

同席者 経営企画室 山田 勉 氏

従業員数：550名

売上高：158億円

事業内容：自動車部品、金型の試作製造販売

当社は、自動車部品事業と、関連する金型コーティングを行う産業機械事業をもつ企業である。熱処理、切削、コーティングを一貫して行う技術を持っているのは、日本ではここだけ。中国広州 (Guangzhou) には、アメリカのデトロイトのように自動車産業が集積しており、日産自動車の合弁企業があり、当社も2011年に進出した。タイにも、現地企業を買収し、既存工場で来年 (2013年) から生産開始する予定であるし、隣接地に新工場も建設中である。タイだけで売上20億円を目指したい。また、国内で部品を扱う物流会社があり、輸送、保管、部品ボックスの洗浄を行っている。いずれのグループ企業も100%独資である。

問題はいろいろある。モノづくり、事業承継、品質管理などなど会社に関わる仕事のあらゆるところに問題はある。その中で、私に関係するところを大まかにお話する。当社は、3年間の中期経営計画 (中計) がある。これをビジネス・レボリューション・プランと呼び、始めてから5年経った。その下に年度事業計画書 (年計) がある。それから、その計画をどのような考え方、価値観で運営していくのかという行動指針をまとめた「チームの理念」というものがある。当社は社員をメンバーと呼んでいるが、メンバーが常に「社長の考えは何か」を知り、その考えの下で行動できるようにしている。チームの理念が中計、年計をバックアップし、もし何かやっていることがチームの理念とズレていたら、止めなさいと言うか、考えを改めなさいと言って修正をかけていく。使命的なものと経済的なものとミックスして両輪でいこうと考えている。片方だけだったら、例えば金儲けのためなら手段を選ばず何でも良い、となってしまう。経済的なものがなければ、使命も要らない。

社長としての問題点は、その将来ビジョンの変革をどうするか、である。中計、年計を策定していく際、会社のあるべき姿を変革していくことを明確に示す必要がある。そして今、変革する時期だと思っている。国内空洞化、グローバル化、競争構造の変化の3つが、社会構造の変化

をもたらしている。私も社長に就いて25年になり、次の世代にどうつなぐか。トップの交代でチームの理念も変わるだろうし、メンバーも変わっていく。グローバル化が進展していく中で、メンバーと役員の意識転換が必要である。今のままだと行き詰るだろう。教育して文化にして日常化する。常にこつこつとブラッシュアップしていく。人材は集めるものではなく、育てるもの。育てられないなら、会社の規模を大きくしてはいけないね。教育もタイムリーにやらないと、世の中の流れに遅れてはダメだ。文化を変えるには、例えばビジュアルから入る場合もある。工場の床の色を変える、制服を変える、CI²⁾を導入するなどして、メンバーの関心と意識を引っ張っていこうとする。綺麗にしてマナーをきちり守っていけば、意識が変わる。

個々の企業のグローバル化は異なるだろう。うちのような小さい会社でも、海外に2拠点を持つようになった。避けては通れないので、役員と徹底的に議論して、明確に中計や理念に織り込んで信念を持って対応していかないと、次のスタートが切れない。メンバーには、グローバルなものの見方を身につけて欲しいのだ。営業なら、どこで安く作るのか、と同時に、その現地がどういう文化があるのかを考え、総務なら、日本人と現地の人とどう価値観を共有するかを考え理解して欲しい。そういう目を持たないと、単にコストを下げるために海外に工場を建てても、日本と相乗効果をもたらさない。自分たちの価値観、考え方で事業を進めたいから、現地企業とは合弁できない。少しでも相手側の資本が入れば、こちらの考え方と違った意見が入り、軋轢が生まれ、方向が違ってしまう。一体感を持って、グローバルなネットワークを生かしていくには、日本人が各工場を経営、運営していく必要がある。今はそう思って

2) Corporate Identity. その会社の価値観を体系化し、他社との識別を可能にする何か。当社は1991年に株式会社後藤製作所から、ビヨズ株式会社に社名を変更した。これもCIの一環。

いるが、将来どうなるか分からない。当社の考え方をしっかり理解してくれる現地の人や企業があれば、そこに任せることもあるかもしれない。

それから、大学を卒業し就職して3年過ぎたぐらいの幹部候補生も、考え方を変えていかないと。いつまでも中小企業の鉄工所のままではいけない。例えば外部から環境診断³⁾を受ける際、その良い悪いの基準は上場企業のレベルに合わせていく。上場企業と同じレベルの価値観にしていこうと思っている。それを共有して、自然に動くように日常化する。それは標準化とは違う。標準化は、例えば整理整頓をする具体的内容を基準にして決める。それをどこまでやるのか、維持するのか、改善するのかを決める基準が価値観であり、それが分かって動くことが日常化である。大きな被害を出した脱線事故も、技術的な標準化が遅れていたらしいし、それ以前に日常化の遅れ、安全に対する文化の欠如があったようだ。悪いことを隠す文化がはびこっていた。不良品も同じで、仕組み、文化、個人が三大原因。ウチの文化を変えていく時期が来たと思っている。変革できるかどうか。

その時期は、元請や競合他社をといた環境を見れば分かる。社長としての視点、部長としての、班長としての、係長としての、それぞれの視点と責任で、ある程度、感じ取れるものだ。感じ取れなくなったら、その立場にいる意味がない。それを最終的に全社的に発信する、すなわち具体的に事業計画に落とし込んでいくことが社長の最も重要な役目である。製造だったらPM賞、品質管理だったらデミング賞、社長ならアカデミー賞と冗談で言うぐらい、社長は話術を持って将来を熱く語り、資源を差配していく演技力が必要だ。会社として儲かる仕組み、組織、文化を作らなければならない。あくまでも「儲かる」仕組みであり、私

3) 地球環境に関する各種法規制に関して、その企業の法令順守、対策の有無、運用状況を診断すること。

一人で「儲ける」のではない。ヒト、モノ、金を使うフレームワークである。会社が大きくなれば、社長がいつまでもいちいち口出しできないし、かつてのように現場を回れない。現場の人は「最近、社長が来なくなって寂しい」と言うけれど、口出しすればメンバーや役員は伸びない。半年に1回ぐらいしか行けない所も、きちっとアウトプットする仕組みが必要だ。何か問題があれば、隠さずすぐに上に報告する組織を作りたい。コンピュータに置き換えられるところは、確認しなくても自動的に分かるようにする。

先進国の中で、日本ほど中小企業が発達している国はない。彼らは非常に高度な技術を持っている。しかし、これだけグローバル化してくると、かつての日本的な考え方を持った中小企業は生き残れなくなるだろう。中小企業の2割ほどだと思う。例えば、資金がないので新しい設備が買えない。人数が少なくて昼夜操業ができない。ばらばらに点在しているので輸送コストがかかる。富士市の中心部にこういった中小企業がたくさんあり、空いている工業団地に入居料をタダにして集約すれば、さまざまな問題解決につながる。富士山の世界遺産登録を目指す上で、中心部の再開発も容易になる。こういったことを富士市に申し上げているが、一般企業の社長の立場なのでリーダーシップはとれない。役所なり学者の方々に言って頂くしかないが、肝心の中小企業の経営者たちが理解してくださらない。中小企業も新たな変革を迫られているのだが、やはり彼らは独立独歩でやりたいのだ。

原価低減要求は常にある。その要求に応えられなくなれば、当然、受注できなくなる。その対応策として、一つは海外工場との連携を強め、調達、生産、輸送の効率化を徹底すること。よりコストの低い材料や部品を使い、海外の工場から直接海外の消費地へ運ぶ。一つは、さらなるモノづくりを追求すること。すでにかなり合理化できているが、今後、業界再編や生産数量のダウンがありうる。モジュール化にも対応しなけ

ればならない。今まで100個作っていたものを、80個に減った場合、100個の作り方と80個の作り方は異なる。1個流し、つくり溜め、セル生産など、作るものの性質や個数でやり方、方法はいくらでもある。作り方を変えていけば利益になるが、変えていかなければ結局仕事がなくなり空洞化が加速する。国内工場は増産基調の時代ではなく減産、再編基調なのだ。最後に、部品の統合、共通化を進めること。元請企業に提案や要求をしていき、それに応じて単価の交渉も進めていく。80%の稼働率の2つの別種類のラインを統合して、1つのラインで同じ製品にして稼働率を上げられれば単価は下がるからだ。同時に、協力メーカーも整理統合も必要になってくる。仕事の割り当てを組み替えて効率化する一方で、そうすることで彼らを潰すことになってはいけない。ウチのモノづくり全体を見直して、最適化を求め続けるしかないし、それができなくなったら怖い。

海外に工場を建て、グローバルを進めたことは、国内工場のメンバーに良い刺激になっている。技術担当者が海外にどんどん行き、帰ってきて現地の様子を話すし、書類やファックスに中国語やタイ語が溢れている。英会話教室も始めた。将来のことは分からないけれど、現時点ではグローバル化は間違った判断ではないと思う。元請企業も、最適な購買を目指してグローバルに発注する。当社としても、監査、品質保証、企業の継続性に関してグローバル基準で行うし、世界一安い製品を提供しようと努力している。できなければ切られるだけだ。これがアングロサクソンの経営であり、いろいろな意見があってもトレンドとして受け入れざるを得ない。むしろ、変な人間関係とか必要なく、経営としてはフェアであり、やりやすい。ただし、会社全体として、部品数量は増えている。また自動車産業の歴史を見ると、特定の会社の販売台数が増え続けることはなく、どこかで爆発する。すなわち急激な下落、生産調整を繰り返してきた。それが怖い。

さまざまな問題があり、それがあから私の仕事がある。そのくらいの気持ちでやらないとできないし、次の世代にウチのカラー、文化、価値観を伝えていくことができない。経営をしていく上で、適正利益がなければ文化は壊れる。価値観が壊れて、目の前のお金のために不正もしてしまう。もしウチのような会社で赤字が3年続いたら、文化は確実に壊れる。また、利益がなければ変えられない。設備、福利厚生、賃金に金を回すことで変えていく。もし社内の雰囲気はダレてきたら、イベントを打つ。デミング賞を獲得せよと発破をかけたり、社長監査を徹底するぞと言ったり、若手社員と昼食会をしたりする。何のための利益か、と問われれば、変えるための利益だと答える。

丸玉産業(株) 代表取締役社長 大越 敏弘 氏⁴⁾

2012年5月18日 本社 北海道網走郡津別町字新町7番地
同席者 管理部経理グループ長 笹本 淳 氏

従業員数：788名（関連会社を含む）

売上高：592億円（関連会社を含む）

事業内容：構造用合板、化粧板、内装建材の製造販売および病院、給油所の運営

もともと当社は地方にあり、最終製品を扱っていないため、会社をご紹介する機会がない。去年（2011年）2月に「社会との調和」というスローガンを掲げ、それを充実させよう、活動しようと考え、いろいろな媒体を通じて会社を知ってもらうように努力している。これはある種の危機管理である。困ったときに支援していただけるし、地域が困ってい

4) 本レポートはインタビュー調査をベースにしているが、一部、「道産マツで持続可能モデル 研究開発が成果をもたらす」『AFC Forum』（2012）、日本木材新聞2012年4月28日を参考にしている個所があることをお断りする。

れば貢献したい。幅広くいろいろな人にご紹介し、地域におけるモノづくりの考え方について理解を深めていければ、大変良いことだと考えている。

当社は北海道産植林木（カラ松・トド松）を原材料とした針葉樹構造用合板を最新鋭の製造ラインで生産している。またその製造工程で発生する廃棄物を燃焼させるバイオマスセンターを稼働させ、工場の電力と熱源のほとんどをまかなっている。木材加工には3段階ある。一次加工は、原木をインプットし、板に加工する。構造用合板⁵⁾、OSB⁶⁾、パーティクルボード、MDFなどがこれに相当する。二次加工は、板をインプットし、化粧板（シート）を貼る。シートは、紙やプラスチック、アルミなどさまざまな種類があり、一般にプリント合板と言われ安物のイメージだが、全くそうではない。安価なものもあれば高級な家具や建材でも化粧板が使われている。むしろ、何も加工しない無垢のものは少なく、全体の1割に満たない。三次加工が、化粧板を施した板を使って、ドアやクロゼット、フロアなどの最終製品にすること。ここ津別工場では一次加工、茨城工場で二次加工、舞鶴工場で二次と三次加工を行っており、会社全体として、原木から最終製品まで総合的に手がけている。

全国に多くの製材業者があるけれど、その中でも当社は独特のモノづくりをしているのではないか。数量ベースで国内シェアは1割ほど。100%道産材で、どこにもない姿だ。それは強みでもあり、弱みでもある。なぜ北海道、茨城、舞鶴という離れたところに工場を建てたのか、

5) 合板のうち、建築物の構造耐力上主要な部分に使用するものをいう。合板の日本農林規格より。

6) OSB：配向性ストランドボード。Oriented Strand Boardの略。MDF：中密度繊維板。Medium Density Fiberboardの略。OSB、パーティクルボード、MDFはいずれも細かく砕いた木などを貼った材を接着剤と圧縮して成形したものであり、木材の裁断サイズの大きいほうからOSB、パーティクルボード、MDFと分類される。

かなり前の話なので私には分からないが、とにかく昔の人や会社は今の人と比べてエネルギーがあったんじゃないか。今の若い人は、遠くの転勤を命じると辞めてしまう。地方の企業にとって、人間がべったりとはまってしまうと井の中の蛙になり、その人の成長を妨げてしまう。

北海道の植林木を使い、ならではの製品を開発したい。独自能力を持ち、差別化したい。創業から86年という長い歴史を持っている。最初は檜（なら）などの広葉天然木を使ったマッチ軸木を作っていて、昭和20年から40年にかけて、製品の9割をアメリカに輸出していた。それが天然木という資源が枯渇してきたことと、北海道で植林された木材を利用した製品化を強く考えていたこともあり、昭和45年（1970年）にカラマツを用いた製品化して発売した。タイミングとしては早過ぎて、本格的に一貫生産を開始したのが平成12年（2000年）になってからだ。

一般的に、家を建てようと思うなら、本当は地場の工務店に頼むのが一番だ。何かあったときすぐにメンテナンスしてくれる。しかし、親切丁寧な工務店がどこにあるのか分からない。しっかり仕事してもらうのかも不安だ。だから、普通はテレビの広告を見て、大手のハウスメーカーを考える。われわれは真面目にコツコツ仕事をし、決して派手ではない。なかなか覚えてもらえないが、社会との調和の一環としてさまざまなメディアを通じて社名が出れば、就職先や取引先として魅力が出てくると信じている。どこかで思ってくればよいと考えている。

戦後の林業政策に沿って、北海道では松の植林が進められ、98年ころ、それらが伐採期を迎えつつあった。原料には困らなかった。ただし、良質な天然木と違い人工林の松は節が多く、それを加工するには既存の生産設備では無理で、一から工場を建てる必要があった。一方で、国と道（どう）は植林木の使い道を探しており、当時は国や道の予算も豊富にあったのだろう、是非、やってほしいという要請があった。補助金を受けて、大規模な設備投資をした。もしその補助金が無くてもやっていた

と思う。設備投資して利益が出るまで、最低5年はかかる。特別償却も必要だったし、累損を解消するのにも10年かかった。もともと国内には構造用合板の大規模合理化した工場があって、当社は新規参入組であった。営業網を持ち、既存のお客様のニーズを聞いていたので、それだけ設備投資しても十分に売れる自信があった。

その一方で問題だったのは、北海道の植林木が認知されなかったことである。当時はロシアの天然カラマツが全盛だった。100年かけて育てた木材ゆえに年輪が緻密で強度もあり、多くのユーザーが使い慣れていた。そのため北海道木材がJAS規格上、強度的に遜色なくても、なかなか使ってもらえなかった。新しい樹種が性能的に優れていることを時間をかけてアピールし、ロシアが輸出税をかけてロシア材による合板生産が難しくなったこともあり、今では合板は国内産である。豊富だが加工が困難な材料と、需要地との距離というハンディをどう克服するかを考え続けた結果でもあり、これからも考え続ける。

技術向上に対して、いろいろなことを工夫している。工程図表をブレークダウンして、社長からトップダウンで指導するISO9000と、ボトムアップするTPM（設備総合効率の改善）活動とを組み合わせる技術の維持、向上を図っている。特に、ISOの考え方は非常に優れていると思っているので、常日頃から熱心に言い続けている。ISOとTPMは両輪であり、一方が欠けることはない。こういった教育は必要で、正しくモノが流れる原因が何か、いろいろな判別ができるようになってきている。教育以上に素晴らしい道具、仕組みであり、そのものを覚え実行していくことで良い成果、結果が生まれる。当たり前のことを教えるのだが、放っておくとPDCAサイクルのCAが回らなくなる。このことをものすごく意識し、1年も3年も5年も10年も同じことを言い続ける。そして「品質優先」しか言わない。品質さえできれば、生産は後から付いてくるからだ。考え方を道具として根付かせることは、やらねばならぬ

ことであり、議論の余地はない。反論は許されない。そういう意味でトップダウンである。強い製造力を持つことを目的とし、そのために何をするのか年度計画といろいろな階層に落とし込む。そして技能を教えるTPM活動を活発に行えば、技術は充実し、最後まで生き残れるだろう。

各事業所に対して、組織図を見れば社長の方針が分かるような組織を作れ、と指示している。具体的な考課表があり、社長方針、基本方針に基づいて動けるような目標を立て、10項目をウェイトつけている。その中で、開発のウェイトが高い。それに向かって前進していく組織になっているはずだ。当社の使命として画期的な生産システムを追求しているが、創意と工夫によって設備化する技術である。自分たちで設計ソフトを使い、機械メーカーを使い、システムを組み立てる。世の中の変化、あらゆる状況に対応しなければならないので、今は多品種少量生産でも、いつか中品種中量生産になるかもしれない。そうなったときに、生産方式、生産システムを作り変えて主導権を握り続けなければならない。全てを機械メーカーに任せて買ってくるだけになったら、金も時間もかかるし、生産のノウハウが当社に残らない。短期的には生産技術を考える人は無駄かもしれないが、ニーズに合わせて生産を変えられる部隊がなければ困る。回り道かもしれないけれど、それが当社の生命線だと思っている。生産ラインは作った時から壊れ始める。最新のものを作ったつもりでも、使い始めれば無駄の塊りだ。私がそう指摘すると、工場長やラインの人たちはたまったもんじゃないと思うかもしれないが、実際そうなのだ。

中長期計画は百害あって一利なし。そこにとらわれるのはダメだ。会社の方針、進むべき道は、現場から生まれる。毎日、懸命に火の粉を払っているうちに明日が見える。いつの世でも、そうすることで方向を間違えない。日本の大企業が苦しんでいるのは、急速な環境変化を分

かっているのだけど、計画があるために今変更えられない、という考え方があったのではないか。

社長として一番考えるのは、社員を路頭に迷わせないこと。そこが基本方針であり、そこをはずれたら社長を続ける意味がない。そのために2つのLを大事にしよう。一つはLocal。世の中はグローバル化に向かっており、当社にも海外進出の打診はあった。その選択肢もあるが、もし海外に工場を建てれば海外と国内とで能力を分散させなければならぬし、海外で生産したものによって国内の仕事と雇用を奪われる。やはり国内に集中することにした。ハイテクが目目されるが、当社が扱うのはLow tech。ただしその内容は昔からある技術という意味であって、決して古いわけではなく、改善の余地はたくさんある。実はLow techと言いながら、High techなのだ。北海道の資源を徹底的に活用し、ニーズに合わせた製品を開発し、作り方を考え、雇用を守る。

SUS(株) 代表取締役社長 石田 保夫 氏

2012年5月23日 東京事業所

中央区日本橋小伝馬町1-7 スクエア日本橋3F

従業員数：502名

売上高：112億円

事業内容：FA（ファクトリーオートメーション）向け機械装置およびユニット機器製品の設計開発、製造、販売。アルミ製住宅および建築用アルミ構造材の設計開発、製造販売。アルミ製オーダーメイド家具の製造販売

私どもは、基本的にFA（Factory Automation）⁷⁾の業界で仕事をして

7) 工場の製造設備を自動化することによってその生産力を高めていくこと。

いる。アルミ押出フレームと機械制御を抱き合わせ、省力化機器、精密機器を設計、加工、組立している。当社はそのアルミ部材を中心に開発している。鉄が3000年も歴史があるのに対して、アルミはせいぜい150～200年という歴史の浅い素材だ。アルミは鉄と比べて性能が全く異なり、軽量であり腐食せず、冷間⁸⁾での押出性能が高くて、金型で押し出してできる。軟らかく緻密、安価ということで、機械系で使われる。鉄のように溶接に頼らず、ボルトナットで常温で機械的に結合できるため精度的に出しやすい。溶接だと火が入り、曲がり、反りがあって、内部に応力が溜まりやすく、コンマミリ単位の精度は出せない。錆びにくく半永久的に使い、再利用も可能である。お客さんが要らなくなれば、回収して使いまわせる。エネルギーや資源の問題も軽微だ。

FAの部材に加えて、FA事業で培ったオートメーション技術を建築の分野に取り入れることにより、環境性と経済性に優れた空間の構築システムを開発、供給するHA（ホームオートメーション）事業を展開している。2002年の建築基準法の改正によりアルミは建築物の構造材として認可された。そこでアルミ建築はじめ建材、部材、オーダーメイド家具の専門ブランド、ecom（エコム）を立ち上げた。アルミは、木造、鉄骨と比べて難しい側面がある。それは、熱伝導率が高く、外気にさらすと夏は外の熱を内側に入れてしまうし、冬は内側の熱を外に出してしまう。その欠点を他の長所でカバーすべく、新しく開発した方法の中で、ウレタン発泡パネル断熱が良いのではないかと考えている。大型の構造物では鉄にかなわないが、アルミは中小規模で使える。

例えば、JRの駅は老朽化しつつあり、ホーム上の上屋は木造だったりレールを使った鉄骨だったりする。それをどう建て直すのか。駅は日中電車が走るので制約が大きい。終電から始発までの数時間に防護柵内

8) ほぼ常温に近い温度。

で作業し、なるべく早く楽に終わらせることが重要だ。西国立駅では、アルミ管を屋根材として使った。通常、屋根を掛けるには現場で徐々に組んでいくか、別の場所で組んでから一気に掛けるかしかなかったが、当社は現場で屋根を垂直に立てたまま組み上げ、それを倒して掛ける方法を提案した。それならば日中は防護柵内で作業をして、掛ける作業そのものは一晩のうちにできた。工期短縮、施工領域縮小という命題に対して、満足のいく答えが出せたと思う。同じように小規模の家に対して、アルミの特性が生かせるので、新しく切り拓こうとしている。技術的な問題があって説明されなかった部分も、順次解決している。

ecomis事業はアルミの建築物としてものにできると考え、新規事業を立ち上げて10年経ったが、なかなか切り拓けない。提案の仕方、開発の仕方が不十分で、お客さんに響かない。3.11震災直後、ハウスメーカーはプレハブ協会を通じて住宅を提供するように要請された。いまのプレハブは冬の寒さには耐えられないし、5年後に使い終われば産業廃棄物になってしまう。アルミを使って再利用できるスモールハウスは作れないだろうか。経済的原則の範囲内で手狭でも居住性能を高めたスモールハウスを、近々発表し提案する。今までは、その努力が足りなかったが、ようやく実現しそうである。

また、日本の風土、価値観の問題がある。お客さんが住宅を建てる際、まずは「木造がいい」と言う。しかし、純粋な木造というのは桂離宮ぐらいしかなく、一般のハウスメーカーは手がけていない。実は、お客さんは東南アジアからの安い素材を使った内装で納得している。家の質を考えた場合、内装の仕上げは木材だとしても、構造が木だろうとアルミだろうと、鉄だろうと構わないはず。アルミなら100年、200年もつと提唱している。有機的なものは、いずれかは朽ち果てて無くなっていく。アルミは同じ金属の形を保って残る。朽ちるのが良いのか、残るのが良いのかは捉え方にもよる。少なくともアルミは、ボーキサイトから精製

するときに電力を消費するが、いったんアルミになればいくらでもリサイクルできるので、電力消費を世代に渡って分担でき、省エネである。熱処理というハウスメーカーの課題を解決するために、ウレタン発泡パネルとアルミ材との組み合わせを考えている。丁度、冷凍庫と同じ断熱効果を得られる。日本は木造、というのは幻想で、そう思っている人が多いので戦いにくい。新製品を発表すると、むしろ海外の方が反応が早い。スコールが多い地域では木や鉄は腐りやすい。ヨーロッパではアルミの利用が進んでいて、引き合いがある。やはり日本人は保守的で、欧米で評価されたものを受け入れる。鉄の方が安いというイメージをなかなかひっくり返せないが、徐々に実証されてきている。

日本の大手アルミニウム・メーカーにも、悲しい過去がある。オイルショックで電力料金が高騰し、事業が成り立たず、精錬事業から撤退してしまった。打つ手が限られ、今では工業材の提供しか考えていない。商品提案が足りない。そこへ当社が部材の開発という事業へ参入した。彼らは、何故私たちがアルミに着目しているのか、儲かっていないのに何故入ってきたのか、疑問に感じている。そこに可能性があり、面白いと思っている。そして、最初から海外展開を考えていた。日本で雇用が進まなかったこと、コストが高いこと、供給力を確保したことから、タイに工場を建てた。今後、日本の人口が減っていく中で、日本の産業構造が変わっていく。メーカーが成り立たず、国内で戦うのは難しい。アジアだけでなく、ヨーロッパ、ブラジルへ海外に活路を見出したい。そのための先手は打っていた。オートメーション技術を家の中で活用し、Home Automationとする。産業が日本から出て行っても、日本人は海外に逃げない。自動車がコンピュータ化するのと同じように、家もコンピュータ化し、スマートハウスになる。いろいろなものが動き、例えばルーバー (Louver) を動かして外気や光を導入する。既にタイの工場に設置している。簡単な操作で省エネを実現する家づくりを提唱

している。こういう産業があればという願望を持っているが、今のところ提案が足りずにヒットしていない。これから順次やっていけばよい。

JRから大きな仕事を頂いたのは、それまでホームの待合室といった小さい仕事を頂戴して実績を積んできたからだ。その過程でJRと当社の技術スタッフが交流し、JRの研究所の論文発表にお手伝いができるようになった。コスト削減、工期短縮など、さまざまなテーマと成果を発表する場であり、お互いのメリットになっている。同時に、当社の菊川の社員寮を自社製品であるスモールハウスで建てる予定である。全部で12ルーム。お客さんが来るのを待つだけでなく、自分たちの研究成果と製品そのものを知らしめ、自分たちで体験し、新しい提案をするためだ。40feet⁹⁾のコンテナに3部屋入る寸法にする。1部屋はオールインワンタイプで、タイで生産し、それを日本に持ってきて、設置現場でコンテナの鉄枠に挿入、締結し配線、配管をして終了。受注から2ヶ月で完了し、短納期化を実現する。パソコンやテレビは陳腐化するけれど、構造物は使い回せる¹⁰⁾ので、もし使い終わったら回収して中古として売ることもできる。復興支援住宅にも使える。この6月20日に仙台でオール・アルミの普及バージョンを発表する。

コアな技術を、可能性のあるものに活用する。小ぶりでリスクが小さいものへ投資すれば、危険は回避できる。やるかやらないか決めるのは自分の感性だ。これを作れば必ず普及するという法則は無い。自分が生活している体験の中から、世の中はこの方向に進むのではないかという仮説を立て、そのためには何が必要か。その流れは未来永劫続くわけではないので、日々の考え方からどのタイミングで変えていくかを推測す

9) 外寸は長さ12.2m、高さ2.6m、奥行き2.4m。

10) スケルトン・インフィル住宅。構造躯体と内装の耐用年数が違うため、躯体を残したまま内装を入れ替えることによって、更新とコストダウンを実現できる。

る。新しい事業を始めて10年経ったが、本当はもう少し早く、5、6年で成果が出せるだろうと考えていた。自分の頭の中でスマートハウスの仮説があり、その提案を実際に投げて、それが返ってきて、というキャッチボールをして、漠然とした方向性を探っている。

注意しなければならないのは、こういった成果の出ない事業分野にいる人たちの評価である。単純に成果と評価をつなげて冷遇すれば辞めてしまう。新しく難しいし、赤字で地味な活動ではあるが、建築を通じて社会に貢献していることと、会社の未来を感じさせ続けることで、モチベーションを高めていく。Baccarat社¹¹⁾に対して投資活動することでモチベーションを感じるはずだ。ただし、従業員は工業系の機械の話や、何をどういう風に作るかに興味がない。新しい提案ができて、行動できる人をどう教育していくかが大きな課題で、なかなか実現しない。

予測できない問題はたくさんあり、それに対して何をやっても構わない。生き残れる人材と会社でありたい。人間としての力強さは、学問だけの世界で生きてきても弱い。頭の中で提案できるものを、実際に行動に移せるかどうか。それは学歴と関係ない。私は自分の仮説を考えると、なるべく書くようにしている。書くことを放棄することは、考えることを放棄することに等しい。ロジックを考えなければ書けない。根気強く書き、いろいろな人とディスカッションすることによって話し、また考える。

私の考えが浸透しているかどうかの判断は難しい。5人、10人ならディスカッションできるが、数百名規模の会社になって、私の時空は限られる。会議を使い、経営計画に基づいた判断が大事になってくる。半期に一度、幹部を集め、工場のある福島県の廃校で2泊、3泊の合宿を

11) フランスのクリスタルメーカー。毎年暮れに、恵比寿ガーデンプレイスで巨大なシャンデリアを飾るのに合わせ、ショーケースをアルミで製作し提供している。

する。年末は私が翌年の原案を作り、あらかじめ大きな方向を決める。2月決算なので、末までに各部署で落とし込み、印刷物にする。そして全社員500人を、海外からも呼び出し1日かけて説明する。それだけでも足りないので月1回土曜日にテレビ中継をつないで、全体会議をして1時間喋る。データを使いながら、こういう方向に進んでいるんだと。これらは創業当時から20年間続けている。相当な金がかかるし、効果があると思ってやっているが実際は分からない。それ以外にどんな発信方法があるのか分からないから、これからも続けることになる。

われわれが20年をかけてやってきたことを本にまとめた。われわれが何をどう考えてやってきたのか。突き動かしているものは何か。どこの意思決定がターニングポイントだったのか。昔は「時間はタダだ」と思っていたのに、年齢を重ねていくうちに、時間は有限であることに気づいた。生きている内に何をやりたいのか。会社の中で利益を出すことは脇の問題であり、自分の事業を通じて何を創出するのか。何故、生き残れるのか。私は兄とともに株式会社アイエイアイ¹²⁾を興し、それを兄に任せて、もう一度この会社を興した。何をすればよいのか模索をし、理想論を追求してきた結果、アルミという方向が良い、事業化すれば大きい、自分が正しいことを証明したい、そのためにはアルミを普及させたいと強く思うようになった。一生の間にどれだけできるか、アルミ事業を実現化したいということに尽きる。会社が生き残るといのは、奇跡に近い。会社というのはさまざまな挫折があり、下請をし、整理されたり廃業に追い込まれたりする。メーカーとして生き残るのは非常に難しいが、それでも自分が生き残り確立できるのかどうか、やってみる。同時に、私は建築にも興味があり、アルミと建築を結びつけている。限られた時

12) 小型産業用ロボットのメーカー。石田徹氏には2006年6月6日に社長インタビューしている。

間の中で、GWや夏休みという日本の休みのときは、タイの工場へ行く。年がら年中働いている。

会社を興して駆けずり回り模索していた時代は苦勞もしたが、その中で流れをつかみ、会社を大きくしてきた。チャンスを最大限生かすには努力しなければならない。私は経営者として綺麗ごとを言い過ぎるのかもしれないが、理想を実現したい。そのためには経済力や規模の力が無いと大きな影響力を及ぼせない。世の中を少しでも良くしたい、と青臭いことを本気で考えている。

日本や外国の商人は生き延びていくためのしたたかさ、ずるさを持っている。若い人は是非、それを学び身につけて欲しい。当社も本社を清水区から静岡駅前へ移した。グローバルに戦う意思を示すためだ。栄枯盛衰の歴史を見ると、会社が生き延びるのは絶頂期に何をどう考えて判断すればいいのかにかかっていると思う。

(株)ミラプロ 代表取締役社長 津金 洋一 氏¹³⁾

2012年5月25日 本社 山梨県北杜市須玉町穴平1100番地

従業員数：500名（連結900名）

売上高：150億円

事業内容：溶接ベローズ・成形ベローズ・真空配管・高純度ガス用配管・フレキシブルホースなどの真空関連部品、真空プロセス用ステンレス・アルミチャンバーの設計・製造、真空コンポーネントの設計・開発・製造・販売、各種製造装置の製造・調整（半導体、液晶、クリーンエネルギーなど）、各種医療機器製造

13) 本レポートはインタビュー調査をベースにしているが、一部、「高度な真空部品技術で人類初の重力は測定に貢献する」『ニュートップ』No24（2011）を参考にしている個所があることをお断りする。

私と会社は普通とは違って、ある意味、面白いと思う。私は中学の教員を20年間勤めた後、1984年この会社を作った。年齢的に教育研修を受けながらも、教員を続けていく力量を冷静に考えたら、生徒に対していい加減なことはやってはいけないと思っていた。親戚との関係もあり、周囲の目もあった。その一方で、幼馴染たちが中小企業を興して黒い車に乗っている。社長になれば自由気ままで、金も使えるだろうと考えた。素人で何も知らず、方向性、計画性が無かった。何でもいから、ただ会社を作りたいという目的だった。最初は、友人が始めた雑貨販売業「リョーウン¹⁴⁾」を支援していたが、全く儲からずに借金が毎月100万円ずつ膨らんでいき1,000万円に。一般の感覚で1,000万円は巨額で、何とか返そうと義弟に紹介された基板組立の仕事ももらった。見よう見まねで、親切な人に教えてもらいながら、軌道に乗せていった。

1990年に1.2億円だった売上が、翌年から複写機のユニット組立を始めて12億円になった。5年後、真空ペローズを作れる技術者が7人いて職を求めているという。会って、真空ペローズとは何かを聞き、それをウチで作るには何が必要かと尋ねた。とにかく3億円の金を用意してくれば作れると言う。さらに、ウチで作れば下請からメーカーになれると言う。それは有難いのでやってみようと言ったら、「それじゃあ3億円あるんですね」と喜ぶので、「そんな金はないから、今から借りに行く」と答え、驚かれた。万事この調子で、よその人が仕事を持ってきて、それに乗っかるだけ。根っからの怠け者だから、人にやってもらうんだ。ペローズを生産する事業から、2000年にはペローズを生産して組み立てユニットとして販売し、2005年ごろからそれを国内から海外へ展開した。約5年毎に成長してきた。リーマンショックで主力事業の売上が120億

14) 凌雲。「雲を凌ぐほど高い」という意。中国古事から名づけた。津金社長は近年、後継会社(株)ミラプロが順調に成長し、それを記念して、五行思想の影響により生じた泰山(東岳・山東省)に仲間とともに登山した。

円から60億円へ減ったが、ここも運の強さが味方して、80億円の落ち込みで済んだ。その数か月前から始めた医療機器分野の売上20億円が貢献したからだ。医療分野に関わると、銀行の見込みが良くなり、たくさん貸してくれる。そのうちに、旧神岡鉱山の国家プロジェクトに参加することになった。今年（2012年）3月には売上が150億円になった。神岡のプロジェクトには、重力波を検出する装置で使われるダクトとベローズを納めている。片腕3kmのダクトを直交させ、レーザーを反射させながら重力波を観測する。直径80cm、長さ12mのダクト、それに合うベローズを専用の工場で製造し、内部に異物が混入しないように出荷して、現地で組み付ける。実は思ったよりも利益につながらないが、プライドもあるし、周りの人に自慢できるのが大きい。

皆が考えて動いてくれる。人間関係が重要なんだと思う。なぜか後輩の面倒を見て、自然とオーナーのようになり、借金を抱えてから30年間一生懸命にやれば、あとは勝手に結果がついてきた。自分で考えて行動するのは面倒。自分でしっかり考えることができる人が事業をすればいい。私には専門知識が分からないから、分かる人間にやってもらう。私はその人が必要とする機械や、それを買うためのお金を集めるだけだ。ずるいやり方かもしれない。

普段から遊び歩いている。隣近所の仲間がいっぱいいて、いろいろな事業をしている。旅行するためにしっかり稼ごうよ、仲間で共同で仕事を受注するぐらいの気持ちでやろうよ、と言っている。仕事が終わって皆で夕食食べないか、と声を掛ければ社員や仲間が集まってくる。そういう人たちが仕事と人材を持ってきてくれる。どんな子でも必ず賢くなるんだ、というのが教育の前提だ。どんな人に対応するにも、それが出発点だ。ただし、3割はとんでもない人に会い、騙されてしまう。これまでに2～3億円、損したかな。同じことを繰り返し教えても全く覚えようとしない人もいる。「なんでお前はこうなんだ、口惜しくないのか、

俺は口惜しい」と言う。そう言われた人に限って、意外と一緒に努力しようとする。

会社の初期段階では営業に頑張ってもらいたいので、体育会系の人が必要で、次第に工業的技術的な専門知識をもった人が必要になる。その次のステップが、英語で専門知識を説明できる人が欲しい。評価はそういう形で、プラスに見るようにしている。決して後ろ向きの評価はしない。何かは出してくれるんじゃないかと期待している。ただ、小規模のモノづくりのときに女8人を男1人が管理し、それが徐々に大きくなって3億円とか4億円を1人で管理するようになる。そうすると、いろいろな能力を持った人が後から入ってきて、部長に就く。かつて体育会系として入ってきた人たちが役員になっても、専門知識がないために下から突き上げられ、可哀想だけれど守りきれず自分から辞めていった。そして、私自身、こういった流れの中で次の株主総会の6月29日に退く。息子は東北大学で博士になり、4年間ドイツに留学し、他社にお世話になった経験もあるので、専門知識と語学を具え、組織とはどんなものであるのか知っているはずだ。彼に体育会系の要素がないので、私は会長に残るのだけだ。

私自身は、中身がないから、意思決定は動物的勘だ。それも自分が言うのと恥ずかしいから、自分の野球をうまく説明できなかった「巨人の長嶋と同じように判断した」と言っている。そして、専門知識を持った優秀な部下たちが考え提案したのだから、「そうだよな」などと言って、間違いないだろうと判断している。中途採用した人の結婚式で、突然その人を係長にしたこともあった。簡単に昇進させることに反対する人もいるし、彼の親族は喜ぶだろうし、誰よりも本人がビックリしたと思う。こんな感じで「社長のため、会社のために働こう」という気持ちにさせる、ちょっとずるいテクニックだ。900人もいる会社で自分勝手はできないはずだが、創業者として許される範囲内だと思う。1年前、社長交

代を決めたときに「徹底的に鍛える」と宣言した。目標を持って組織的に動けるようにする。男尊女卑も改める。今年になって女性を20~30名、課長、係長へと昇進させた。優秀な女性を男性のアシスタントとして扱うのはとんでもない。

自分の考えを伝えることはあまりしない。各分野の人がやるだけ。私は全体に対して12月の締めと1月新年の始まりの挨拶の2回だけ。あとは勝手にやってもらっている。週1回の幹部会をしているが、基本はケセラセラだ。なるようになる。課題が出てくれば、それを解決する人材が生まれてくる。何か必要だなんて思うと、どっかから出てくるんだ。経理上、経営上でISO9000、中期経営計画などをちゃんとしないといけない、と感じれば、それができる人が中途で入ってくる。そして部長、課長、係長で勉強会を始める。それで良いと思う。外部の人が社員を見て「さすが元・中学の先生だけあって教育が行き届いて礼儀正しい」と良くおっしゃるけれど、教育も躰もやれなんて言ったためしが無い。それが現状だ。飾ったりしてもしようがない。本当のことで付き合わないといけない。

価格競争はある。台湾、韓国、中国の企業が100円を出せるなら、われわれも100円を出せるようにしないと。為替の問題もあるし、相手は国策だから、それらを含めての競争となるのでひどい。工場の建物は、15年間、毎年新しく建て続けている。常に意思決定して、振り返って良いか悪いかを吟味する。それをいちいち苦しんだり悩んだりしない。

社長を辞めるにあたり、持っている株は6株だけ。貯金もない。近所の仲間たちが「顧問としていくらか出すから仕事を持ってきてくれ」などと言うけれど御免だ。5年先まで遊びの計画が入っている。退職金は今、従業員が計算してくれている。やりたいことをやった30年間だった。

(2012年8月21日受理)