

資料

中堅企業の社長インタビュー調査(31)

清水 馨

まず、筆者の個人的な諸般の事情により、調査実施時期より大幅に遅れて掲載することになり、関係各位の皆様にお詫び申し上げます。申し訳ありません。

ある弱電メーカーが1200億円以上ある資本金を1億円に減らし、累積損失を解消する方針を表明したところ、経済産業相が「企業再生として違和感がある」と発言した。結果として、そのメーカーは計画を断念したが、筆者は経産相の発言の法的根拠を知りたい。確かに中小企業を想定した優遇税制を大企業が意図的に活用するのは問題である。しかし、それでさえも禁止する法律はない。さらに、当該メーカーは体力的にかなり消耗しており、人員削減、会社分割が加速し、もはや大企業ではなくなりつつある。合法的に企業再生を図ろうとする民間企業の活動を政府が妨害するのはいかなものか。

政府には、問題の本質を理解し解決する役割がある。その問題とは、中小企業への優遇措置が手厚過ぎて、意図的に中小企業の枠内に留まり成長しようとしめない企業がかなり存在していることだ。筆者が調査する企業にも同じような現象がみられるため、中堅企業の定義に資本金を含めていない。問題の一つの解決策は企業規模の規定をより細分化し、それに応じて制度も細分化すること。そうすれば、身の丈に合った目標を設定して成長したいと思う経営者が増えるかもしれない。逆に、業績が

悪化し規模縮小を余儀なくされる場合でも、自由に段階的に優遇措置を受けられ、政府から過度に干渉されることなく、また世間から感情的な批判を受けることもなくなる。大企業と中小企業の堰（制度やイメージの落差）が大きすぎて、這い上がりたくても這い上がれない。優遇税制という撒き餌がたくさんある下にいた方が楽だ。もし撒き餌が少なくなり、堰の代わりに緩やかな魚道があれば、登ってみようかと思う経営者はいるはずだ。

経営学の研究者は、優良企業の情報を得たいが故に、その企業の弱点を突くことを避けるばかりでなく擁護してしまう。優良だと思い込んで、弱点を無視、軽視、看過することすらある。しかし、トップアスリートも病魔に斃れるように、優良企業が内部に致命的な課題を抱えているならば、そこをできるだけ早い時期に勇気を持って指摘するのが研究者の役割だ。事後ではない。

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5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。

鍋屋バイテック会社 代表取締役社長 金田 光夫 氏

2014年5月16日 本社 岐阜県関市桃紅大地1番地

同席者 取締役 経営企画室 室長 大内 俊樹 氏

従業員数：324人

売上高：71億円（2013年12月決算）

事業内容：伝動・制御・位置決めに係る機械要素部品（プーリー、カップリング、特殊ネジほか）の開発、製造、販売。

我々は元々は鋳物屋だが、「鍋屋」あるいは「NBK」という自社ブラ

ンドをもっている。鋳物屋としては比較的珍しい存在といえる。伝統の鋳物技術によるプーリーから、最先端技術によるハイテク向け高精度部品まで、幅広く事業展開している。一言でいえば、伝動、制御、位置決めのための機械要素部品。プーリー、カップリング、特殊ネジといった分野の製品を、多品種微量生産し、お客様の小さな注文にも短納期で応えている。そのために、当社はかねてより、生産技術の蓄積、特に自社設備の開発に努力してきた。2005年には微量生産でも利益の出る自働加工設備を開発し、「第1回ものづくり日本大賞」優秀賞を受賞している。

2度のオイルショック、バブル崩壊、ITバブル崩壊、リーマンショックなど、危機に直面するたびに売上を下げたが、それを会社の組織能力を変えるチャンスにしてきた。結果として、長いスパンでみれば全体として順調に成長してきた。今、リーマンショックを乗り越え、次にどこへ向かっていくか、という課題に立ち向かっている。

リーマンショック後、我々は大転換プロジェクトを立ち上げた。現在も実行中である。誰に何をどのようにして売のかという立地を常に考え、転地していかないと崩れていくぞという危機感がある。そして、成長神話に惑わされず低成長でも生き残ることを考えている。鉄鋼の一人当たりの使用料は1980年代にピークを過ぎた。都市への人口流入も止まっている。出生率は人口を維持できる2.1人を割って久しい。成長指標は完全に反転している。一言でいえば、減価償却の範囲内でまわしていくしかないのだ。国内市場だけを考えるなら、今までのような成長を期待することが難しくなっている。

とは言え、このまま何もしないわけではない。鋳物技術をベースとしたプーリー事業によって会社の基礎を築いたが、順次新しく追加してきた商品が成長し、全体の売上高を伸ばしてきた。低成長あるいはゼロ成長の時代にあって、それぞれ個別の事業の成長余力、限界をしっかりと検証し、その突破策を講ずる必要がある。開発、営業といった個々の部門

が頑張るだけではうまくいかない。そのため、縦軸に製品、横軸に組織のマトリックスを描き、製品と組織とをいくつかのプロジェクトチームに分け、そこに思い切って課長クラスの若いプロダクトマネージャーを置いて、新商品開発、製造方法、コスト、値決め、カタログ作りを任せることにした。そして彼らには役員クラスを後ろ盾に置き、自由に意思決定できるようにした。そうすることによって、評価方法などを変えずに、結果として組織能力と行動のスピードが大きく変わった。今まで部長や役員が決めていたことも、若いチームが自分の頭で、しかも高い視点に立って考えるようになった。これは大きな宝である。

競争力を錆びつかせないために、商品接点、顧客接点、組織能力のゼロからの見直しを進めている。旧い考え方に縛られない、新しい考え方が必要だ。鋳物をベースにしたプーリー事業は利益が出にくくなり、生産コストをどう下げることが課題だったが、リーマンショックを機に一時中断していた鋳物工場プロジェクトを再始動した。これは単なる移転ではなく、新設なのだ。つまり、過去の遺産に寄りかかってはならず、新しい商品・ビジネスを創造し、鋳物の第二の創業を行うという意味だ。

過去を振り返ってみると、さまざまな危機があり、それに対して緊急避難的措置を取ったり、過去の負の遺産を整理しつつ、同時に長期的な収益力強化のための手を打ってきた。それらをミックスして行動してきたことで、創業1560年以来、450年間事業を続けてくることができた。先人が築いてくれた遺産を食い潰してはならない。良質なものを維持しつつ、時代に合わせて会社を変えていかないと。

北日本精機(株) 代表取締役会長 小林 英一 氏¹⁾

2014年7月7日 本社 北海道芦別市上芦別町26番地23

同席者 取締役総務部長 新屋敷 聡 氏

総務部次長 兼 総務課長 山下 益広 氏

従業員数：570人

売上高：100億円

事業内容：小径玉軸受の製造・薄肉形玉軸受の製造

調査依頼の主旨について、私も全く同じく大事だと思っている。相当長い間に大企業と中堅企業との関係は変化し、また大企業の社会的役割も変化してきた。零細企業の問題は置き忘れてきた感があり、日本の人口減、労働力人口のアンバランスといった社会的な問題をどうするのか。それらを行政や、関連する中堅企業がどう関わって解決していくのか。

私どもはお陰様で、中堅企業としてここ10年、大きな変革をやってきた。その理由の一つに、大企業と中堅企業、中小企業との親子の関係が全く崩れてきたからだ。自動車、電機関連の大企業は、自己防衛のために中小企業を面倒見られなくなった。彼らも革新的行動をしないと具合が悪い状態になってきた。理由の2つ目は、端的に言って国際的超大企業同士の激しい合従連衡が、日本にとって大きな問題だと思っているから。日本を代表する大企業、特に電機関連企業が、欧米アジアの大企業に飲み込まれてしまい、彼らの置かれている立場が悪くなっている。比較的落ち着いたように見える大企業でさえも、永続的に安定なのかどうか疑問符が付く。

-
- 1) 小林氏に対して、すでに別の研究者などによって多くの調査やインタビューがなされ、公開されている。今回、現在の課題と対応策について調査したため、会社の成り立ちや経緯について、若干ここに補足をする。東京のベアリング商社に勤務していた小林氏は、独立後、主要な取引相手だった炭鉱の衰退を見て、1969年に鉱山企業の高度な技術ノウハウと真面目な労働者を引き継ぐ形で自ら製造に乗り出した。閉山炭鉱地域に対する雇用維持政策などの様々な公的支援、施設の譲渡、安価な土地提供など有利な点を活かした。しかしその一方で、日本国内の企業は後発かつ遠隔地のベアリング・メーカーを信用しなかったため、大手ベアリング・メーカーとの競争を避ける意味でも、多品種少量の小径ベアリングに集中するとともに、海外に販路を求めることになった。

その中であって私どもは地方の中堅企業として、そして人口2万人の芦別市において、社会的役割という意味での存在は大きい。そんな地方都市がたくさんある。私どもは、今日の日本の経済情勢を100%予測したわけではないが、20年間、いや強いて言えば創業以来40年間、私どもの生きる道を独自に開拓してきた。中堅企業が地方で生きるためには、形を変えていかなければならない。幸い、上手にやったと思う。私どもは1つの事業を行っている製造業であり、売上の70%、60億円を輸出している。いまの為替相場が続く限り、収益性は悪くない。7~8億円が税引き前利益になる。

私どもは、ほとんど貿易商社を通さず、独自チャネルを構築してきた。販売先の各国の代理店は、20~30年の取引を重ねてきた。代理店も世代交代している。その間、代金の回収率は100%である。一度も不良債権を抱えたことがない。そういう経営のノウハウがある。相当思い切った決断をやってきた。日本の中堅企業は独自の商品を持たないといけない。大手とのつながりも切っても切れない関係にある。過去、順調に推移してきた。想像もつかないような世界的な変革がどしどし起こっている。私どもも、大企業への依存度を大幅に下げた。大企業自身が経営方針を実行できていないと感じる。大企業との取引は、収益性の低いビジネスで、あまりにも低い場合には、取引を辞退申し上げた。収益性の低いビジネスを受けてしまうと、全体が下がってしまう。こういった現在のビジネスは、日本の新しい時代を見越して改革を以前からしえた。

経営スタッフの問題がある。欧米、中国、東南アジアを相手に海外とのビジネスをどうあるべきか。やはり完璧な言葉を操って初めてビジネスが成立する。なので、スタッフは徹底的に英語を勉強する。完全な北京語は難しいので、優秀な中国人を帰化させて働いてもらっている。これで諸外国の大企業と遜色ない。というわけで、今強いて改革しなければならない特別な経営上の問題はない。従業員のメンタルを健康に保つ

ことぐらいだろうか。

中国、特に従業員の質の変化が大きくなってきた。権利意識が強くなり、配置転換でさえも文句を言ってくる。自己主張が強い。東南アジアも似た状況だ。こういう問題にもそれなりに対応し解決しているが、日本企業がこれからぶつかっていかなければならない難問だ。特許関連も、海外企業と競り合っても体力負けしない。法務的にも適切に対処するノウハウは持っている。

地方にある企業として力を入れざるを得ない問題が、地方都市の人口減である。それは大都市の人口問題と切り離して考えられない。東京は、オリンピック開催の2020年ころは人口が減る一方で、47,000人の要介護高齢者がスタンバイしているという。これを地方が全く知りませんよでは済まされない。大都市のアンバランスは、いずれ日本社会全体の問題として浮かび上がってくるだろう。地方の持っているものを出し合って協力していかないと解決できないと思う。北海道と一口に言っても千差万別で、十把一絡げでは何もできない。私どもは北海道の企業に売るのではなく、世界に通用する技術と商品を時代に合わせて開発し販売してきた。北海道に売るとはまるっきり違う。強い中核商品を持つという考え方を、より強く持たなければならない。そんな私どもの会社でも、50歳台が1/3を占め、20年以上勤続する人が100人いる。この人たちの老後、彼らの配偶者の老後、独り身になった後のことも考える必要があらう。行政任せではとても解決できないだろう。

そしてその行政だが、財政のアンバランスの問題を抱えたまま、高齢者に対する対策ができるのか。医療の水準を変えずにコストがどんどん膨らむ一方で良いのか。地方企業の経営者として放置できない問題だ。

技術力をサポートする仕組み、というのは、従業員のことである。従業員の健康があって初めて技術力が向上する。都心の会社のように片道1時間もかけて通勤するような生活を続ければ、疲れてしまう。自動車

産業のように、量を求め作業訓練を必要とすれば、くたびれる問題だ。強いて収益性を求めない技術は意味がない。ベアリングも大量に同じものを作る場合と、1ロット1～2万個の中量を作る場合、そして試作とがある。大量生産の技術と、少量を生産する技術とは違う。私どもはこの中量をコストの点で大量生産よりも勝るまでに生産技術を徹底的に高めた。そこには見えない技術革新と、労働管理の問題も含まれている。

私は、お客様に要求されてかかったコストは、お客様に請求しなさい、と言っている。試作の要求があれば技術革新をして1つのサンプルをどんどん提供しなければならない。例えば1個100円で販売している商品の仕様を、要求通りに少し変えるだけでも、現場の管理コストはべらぼうにかかる。技術革新には危険が含まれるからだ。あらゆる想起される事故を鑑みて不必要な検査までやらなければならない。たとえ私どもの製品に市販品を組み込んだとしても、万一事故が起きれば私どもの責任であり、重大だ。それだけのリスクをはらんでいるのだ。お客さんは大きさが同じなら同じ値段だろうと思って、20個ぐらい、つまり2,000円ぐらいの気持ちで注文してくる。ウチは仕様変更で1個あたり3万円かかったので合計60万円を請求し、頂戴した。それでも次の注文が来る。

大企業は時間をかけるといいものが開発できる。しかし、コストはべらぼうにかかり、中小ロットになれば生産ができない。ウチはその穴を埋めることで新しい技術開発につなげてきた。これは技術だけではなくマネジメントの問題でもある。ウチでも、ある部品の開発を中国の合弁企業でやってみたが、どうにもうまくできなかった。そこで大企業に依頼したのだが、彼らは忙しい、不良率が上がると困る、予算に縛られている、などという理由で作らたがらない。仕方がないので恥を忍んで日本の専門中堅企業に依頼したところ、彼らは非常に立派な仕事をして、こちらの望み通りの部品を開発してくれた。それをウチの製品に組み込んだとき感激したくらい、きれいに美しくできた。生産コストは1個

800円だとしても、3,200円以下で売ると。そこには執念と努力が入っているのだ。4倍くらいもらわないとダメ。私どもの技術の方向性を端的に表す事例だと思う。製品というものは、私どもの自己表現の結果である。マネジメント、技術、そして努力を結集して値段を決める。技術もいろいろな面があり、コストを下げる場合もあれば、お客さんがミスを起こさないようにアドバイスするのも技術の一つだ。もしその値段が高いということで取引が蹴られたとしても、落ち込むことはない。単に必要とされてなかっただけだ。小ロットで稼げ、小ロットで稼げるようにしようと言いつけている。あまりお客さんが安いことを言ってきたら、笑顔でお断りする。こんなことは経験深いトップしかできないかもしれないが。

従業員の感受性が強すぎると、ちょっと言われたぐらいで大きなショックを受けてしまう。これでは具合が悪い。幹部も同じで、自己能力評価が適正にできていないのが原因だと思う。トップがこれを見抜けなかったら、会社全体が歪む。これもノウハウかもしれない。自己を過大に評価し、プライドだけが高くなると、少しの嫌なことでガクッときてウツになる。理研の問題²⁾も、研究者のプライドが原因だろう。あのような人間を生み出すような社会的インフラ、無形社会資本³⁾がいけない。日本は他国と比較して、その社会的インフラ、無形社会資本がまだあると信じており、そこに希望がある。人間としての忠実度は高く、工場で不良品が混入することはないし、税務署の質がいい。あのような間違いが起らぬようカバーするのが教育である。人間の厚みをつけるた

2) 2014年1月、理化学研究所所属の研究者が複数の研究者と共同で、生命科学にとって衝撃的な新発見をしたと発表した。しかしその後、再現が取れないことや論文中の画像の改ざんなどの疑問、疑義が指摘され、発見事実が疑われている。

3) 信頼関係、と解釈できる。

めには、無駄な勉強が必要だ。東洋哲学、ギリシャ哲学など、すぐには役に立たないかもしれないが、必要だ。

納得して本当に良いものを作りたい。しかし、全スタッフが満足するマネジメントはまだできていない。1,250年前の杜甫の古い詩を読んでいる。中国の考え方には、我々のまだ分からない深いものがある。彼は、台風によって家を壊され酷い生活を強いられた。「茅屋為秋風所破」で、同じように貧しい人はたくさんおり、もし広くて台風でも壊れない安心できる家があれば国中の貧しい人集めて楽しく過ごしたい、本当にそうになったら、自分の家を壊されて凍死しても構わない、と述べている。私も全く同感で、戦友を得たような気がした。さらに遡ること3,500年前、老子は不爭の兵法を説いている。いわゆる「戦わずして勝つ」のである。中国の古代哲学は奥が深い。今の中国がどうなるかは分からないが、これだけの思想を生んだ民族であるから、簡単に失敗の淵に沈み込むことはなからう。

私が今考えていることは、この芦別に東京の高齢者のための施設を建てることだ。地価が安いので、私どもは広大な土地を所有している。廃校になった小中学校の校舎や体育館もたくさんある。芦別市、商工会議所と一緒に、広大な土地を無償で提供し、下水道を完備した安価な住宅や介護施設、病院を提供することで東京の高齢者や再開発の問題を解決し、芦別も経済的に活性化させたい。社会的問題を、地方の経営者が責任を持って解決するモデルケースにしたい。2万人くらいを想定しているが、このようなアプローチはどんなもんだらう。

美濃工業(株) 代表取締役社長 杉本 潤 氏

2014年7月14日 坂本工場 岐阜県中津川市茄子川1646番地の51

同席者 取締役総務部長 青山 清起 氏

従業員数：904人（海外864人）

売上高：140億円

事業内容：アルミダイカスト・ダイカスト（ダイキャスト）製品の鑄造・加工・組立（主に自動車部品）

この中津川は、江戸時代から中山道の宿場町で、人と情報が集まってくる。情報を自分のものにして進化してきた。私どもは地域の経済圏にあり、岐阜県、中部地域にいる。技術的にダイキャスト協会に属し、産業は主に自動車産業に属し、素形材を扱っている。材料は大手さんから買い、大手さんと競争し、大手さんに製品を売る。大手さんと大手さんの間で活動している感じ。地域の歴史、文化、地域性を理解しないと、私どもの会社は理解できない。岐阜県には中小企業が多い。中津川では時流の産業が繊維から、紙、電機、機械に進展してきた。その中で、有志、やる気のある人が企業を起こし、成長させてきた。大手はどんどん変わっていく。中小企業からやや大きくなった私どもは地域の歴史、文化、DNAを引き継いできた。大手の従業員は、入社してから退職するまでの限られた年月でこの地域に適応していく。一方、私どもの地域の中小企業の従業員は、この地域に生まれ、物心ついたころから地域のことを考え、自分が辞めた後のことも責任がある。経営者は後継者をどうするかということも考える。従業員や後継者を育てなければならないのだ。

私どもは今でこそ、売上の9割を自動車関連が占めているが、1つのアイテムだけ続けていては、時流に乗れない。かつては繊維（ミシン）、紙、電機（送風機）、ガスメーター、鉄板焼きのプレートなどの部品を手がけ、クルマへと変遷してきた。全く違う世界を経験し、付加価値をつけながら国際競争力をつけてきた。そういうことが必要。文化として根付く産業に近づいて、新たな文化を作る力を蓄えていきたい。仕事を通してこの地域が生きる道をつくりたい。情報を取って常に進化することを大事にしている。これが私の経営哲学である。人から情報を頂き、

社員が働く環境をつくっていく。夢を与えたり、本気の情報を取ったり。クルマはどんどん電子化され、安全と快適が目指され、それに見合ったモノづくりが求められている。言われた図面を忠実に再現することにおいて、オンリーワン、ナンバーワン企業でありたい。固有で狭い領域で勝つ、ということは客を満足させる力のことである。

もう一つ重要なことは、グローバルな世界にどう向き合っていくのか。クルマという商品は変わらない。しかし、国によって政治、文化、ビジネスが違う。商流や考え方が異なる中で、現地の人に働いてもらわなければならない。タイならば日系企業が多く、日本の考え方は通用する。しかし中国やヨーロッパなどの企業も多く、日本の考え方は通じない。タイには20年前に進出した。完成車メーカーが出る前、ティアワン⁴⁾は既に進出していた。自分が企業を経営するために、海外を自分の目で見てきた。見ずしては意思決定できない。アメリカ、中国、タイ、アセアン諸国などを見て回り、海外に行くことは決めていたものの、どこにどうやって行けるのかを考え続けた。アメリカで商売できるのだろうか。中国はこれから市場になる。しかし北京や上海ではなく武漢では、駐在員が家から自由に外に出る雰囲気ではなかった。これでは駐在員のやる気がなくなる。フィリピン、タイ、マレーシアなどは、日本人が尊敬され、歓待された。フィリピンとマレーシアは英語圏なので、日本人は大丈夫だ。それでも最終的にタイに出ようと決めた。英語圏ではなく意思疎通は難しそうだが、日本人が多くて安心できる。しかし、周囲は「今さら」「今行ってどうするんだ」という冷たい反応だった。当時は100人程度の会社で、その分の飯が食えればいいし、やってみないと分からない。経験が必要だ。とにかく「行ってみますわ!」と飛び出した。

万一撤退しても良いように土地を買わずにリースにしたことが、今に

4) Tier 1。メーカーに直接納入する一次サプライヤー。

なっては悔やまれるが当時はそう意思決定した。最初から取引が決まっている「ヒモつき」ではなかった。毎日、朝から晩まで現地の企業を回り取引がないか探したが、メシを食わせろ、酒を飲ませるとたかられ、そんなに慌てるなど言うだけで、全く仕事は取れなかった。暗中模索だった。結局、ティアワンが助けてくれた。実は向こうも私たちを必要としていたのだ。非常に有難く嬉しかったが、助けられたゆえに儲からない。一般的に、元請が下請に対して海外に出て来い、と要請するのは、元請が困っているからでもある。それなら儲かることもある。しかし、こちらが助けられたのだから、儲からない。

進出してから20年間で6人もタイ現地法人の社長が変わった。儲け方が分からなかったのだ。こうなったらオーナーとして全面的にやるしかない。盤石ではないものの、形としてはなんとか立て直しつつある。そういう経験から、中国は3年かけて準備をして進出した。それも日系企業が集積する天津や広州ではなく上海に。上海は駐在員が生活しやすいのと、ヨーロッパ企業が多く進出しているので、その仕事を取りに行ったのだ。ヨーロッパ企業との取引の条件は厳しかったが、中国人にも助けられた。ここだけで考えない。中国に行くなら、そのマイナスを見るのではなく、チャンスと捉える。枠の中にいたら、それだけだ。多少リスクをとって一步踏み出さないと仕事は取れない。タイは国も政治も安定しており仕事をしっかりする人が多いので、人が集まり、情報も集まる。インドネシアやマレーシア、ベトナムだけでなくインドからも人が集まる。

中国での事業は磐石である。次は南北アメリカだろう。メキシコへは乗り遅れないようにしたい。ただし、日本が技術的ハブであることに変わりはない。国内生産台数が最盛期1,400万台あったのが、今では800万台と半減した。その過程で淘汰される企業がある一方で、当社は必要とされる企業になった。日本全体に品質を維持向上させる能力をハブとし

て残そうという機運が高まってきた。コストは敵わない。品質で勝負し、そこで得たお金を集めながら財政を立て直すしかないのではないか。それにしても為替の問題はどうにもならない。3年先、5年先の仕事について、現在の為替に基づいた単価を目指して仕事を取ってくる。その単価から利益が出るように自分の戦略を組むのだけど、その肝心の為替が大きく変動してしまうのだ。

何だかんだと言われながらも、アメリカの力すごい。新興国企業の台頭も、まだまだ。日本の産業は強い。問題はヨーロッパだ。独ZF社が米ARW社を買収する提案をした。彼らが一緒になれば、BOSCH（ボッシュ）とデンソーに次いで世界3位の自動車部品メーカーになるだろう。ヨーロッパとアメリカが手を組むなんて想像できなかった。我々としては、目立たないほうが良いだろう。ちょっと離れたところで、ちょっと変わったことをしていれば大丈夫だ。

従業員は平等に扱う。従業員に仕事を与えるのがわれわれの仕事で、その環境を整えて、やってくれ、とお願いをする。われわれの指示の仕方によって成果は変わるかもしれない。職場の中で競争があるかもしれない。それゆえ、基本的に従業員は家族の一員として評価しなければならないと思っている。私は肌感覚、経験値で評価する。ただし、全くの平等にしてしまうと、今度は競争しなくなる。これが今のウチのマイナス要因かもしれない。

従業員の数が増えてきて、全ての従業員の能力アップはありえないと思うようになった。2・6・2の原則⁵⁾がある。その働き者たちに対し

5) どんな集団でも、2割が良く働き、6割が普通に働き、2割が怠ける、という経験則。その2割の働き者集団だけを取り出して仕事を与えると、その中で2割が引き続き良く働き、6割が普通に働くようになり、2割が怠けるようになる。2割の怠け者集団だけを取り出すと、やはりその中で、2割が良く働くようになり、6割が普通に働き、2割が相変わらず怠ける。

て将来こうなってほしい、こうやってくれと英才教育をして、働き者の割合を2割から3割に引き上げるしかないのではないか。全員は無理だ。全ての人が平等に持っているのは、時間だけだ。人それぞれ能力、環境など他の全ての条件は異なる。地方の中堅企業となって、最近、すごい大学の人が応募してくれるようになった。しかし、内定を出して来てくれるのかと思えば違って、大手の内定を待って辞退してくることが多発している。また、現場の従業員も弱い人が多くなった。頑張ろうという気力のない人がいる。課長試験を受けたくない、という。訳が分からない。傷つきたくない人が増えているのだろう。

日本全体を見渡せば、明らかに働く場所は縮小している。その一方で、中津川にはリニア新幹線が来る。駅と車両整備工場が作られる。新幹線の駅から10分圏内に広大な土地があり、大阪や名古屋の企業の本社機能や工場を移せないだろうか。整備工場だけで3,000人の雇用を生み出し、彼らの家族の生活が生まれ、住宅が要る。工夫次第で経済を活性化できるはずだ。しかし、今まで何もかも自分勝手にできる、欲しければもらえるという環境に慣らされ過ぎて、逆に苦労を必要とすることは他人にお任せ、という考え方が日本人に蔓延してしまった。地元の人たちはJRや自治体に対して、駅だけでなくあれも作れ、これも作れと要求ばかり。駅と工場ができれば付加価値をつけて地域を活性化させるのは地元の人間の責任だ。課題や問題点を共有して活用し、一緒になって街づくりをしていかなければならない。夢を持ち、そのために何をするのかを考え続けること、企業経営も街づくりも同じだ。

株打江精機 代表取締役社長 打江 信夫 氏

2014年7月31日 本社 岐阜県高山市匠ヶ丘町239-1

従業員数：277人（その他パート51人）

売上高：67億円（2013年度）

事業内容：各種油圧機器製造

私の父は15歳のとき、高山市にある唯一の上場企業、和井田製作所に就職し、昭和26年（1951年）に23歳で独立、当社を創業した。それから63年経った。当初は木工が主力で、それだけでは広がらないと、名古屋の商社を通じて電機、精密機器の機械部品などの仕事を紹介してもらった。私が子供のころ、エルモ社製8ミリカメラのジュラルミンの巻き取り装置を作っているのを見た記憶がある。私は社長になって11年。売上は大きく見ると順調に伸びているように見えるが、一年ごとに急増、急減を繰り返してきた。例えば2009年のリーマンショックのときは前年比4割減、その翌年には中国政府の4兆元もの公共投資によって倍になり、しかしそれが息切れした2012年は3割減という具合に。建設機械・産業機械の心臓部である油圧機器の中でも高精度を要求される各種油圧バルブ、ポンプ、モーター部品を生産している。国内の油圧機器・建設機械・総合機械メーカーをはじめ海外も含めて、部品としてではなく複数の部品を組立て、テストをして出荷している。

平成3年（1991年）、それまで自動車部品、工作機械部品、航空機部品も生産していたのを、油圧機器部品の生産に絞った。それまではいろいろあって、好むと好まざるとにかかわらずお引き受けしてきた。しかし、高山という土地は交通が不便で、どこに行くのにも時間とコストが掛かる。物流費の掛からない、小さくて付加価値の高いものでないと利益が出ないのだ。それと、大手メーカーが生産依頼した部品について、他社が頑張ったけど最終的にモノにできなかったものが、当社に話が来て、当社だけが生産できた、というものもある。そういったものが事業の柱になっている。

当初は高山市の中心部に本社工場があったが、手狭になり、いくつかの工場が市内に点在するようになった。しかし、点在すると、工場ごと

に考え方、文化が違ってきてしまう。20年余りの時間をかけて、現在の地区に全ての機能を集約した。ただ、敷地がつながっていても、第1工場から第4工場まで4つの建物があり、それでも文化が違ってくる。工場間の物流をしたくないので、1つの工場の中で1つのユニットが出来上がるようにしているためでもある。5年前、同じ敷地内に社員寮を建てた。多くの企業は社員寮をやめて借り上げにしている。当社は障害者雇用を積極的に行っているため、彼らを遠くの自宅から通わすのではなく、ここに住ませた方が良く考えた。1階は障害者、2階以上に一般社員が入居している。

平成元年(1988年)、私はこの会社に戻った。2001年から2007年は、コマツの製品立ち上げが大きく、他社が断ったり廃業したりした仕事を請けるなど、新しい製品が上昇基調だった。しかし、2009年にリーマンブラザーズが破綻すると急激に落ち込み、初めて人員整理をすることになった。2002年に170人だった従業員は、2009年には350人まで膨れ上がっていた。中小企業緊急雇用安定助成金を得ながら希望退職者を募る一方、今まであまり手をつけていなかった改善活動に30人を専任に充てて取り組んだ。例えば、部署ごとに管理していた工具類を、要るものと要らないものとに分けて集中管理し、メンテナンスするようにした。功を奏して、かなりのコストダウンに貢献した。そのうち需要が回復し、一度は退職した人に声を掛けて手伝ってもらうようになっている。その間、私は総務部長を兼任し、毎日面接ばかりしていた。期間雇用の人の中で、本人の希望、上司の推薦があれば正社員化していった。やはり人が一番であり、有能な人は正社員として頑張ってもらくのが良い。

ショベルカーなどの建機は、主にディーゼルエンジンを動力源として、エンジンから得た動力を油圧ポンプで油圧力に変換し、油圧力を用いて走行・旋回および作業機の操作を行っている。当社の柱の一つは、油圧ポンプの心臓部の部品、ポンプ制御用バルブである。また、構造が良く

似ているので声が掛かった排気ガス浄化制御装置も手がけている。精度はミクロン単位で、設計図の図面通りになかなか動かない。別の部品との擦り合わせる技術がどうしても必要だし、バリと洗浄⁶⁾をどうするかが常に大きな課題である。ここが面倒でもあり、外から参入できない見えない障壁でもある。大手の元設計者にも「だから良いのだ。手離れ⁷⁾が良かったら、仕事は海外に行ってしまう」といわれた。

中型ショベルの部品は月に2,000~3,000台。大型ショベルだと50~60台だ。ショベルの操作レバー、新幹線用ダンパーなどもそれぞれ特徴があって、当社の主力製品である。組立テストを行い、完成品として出荷する。全体として売上の8割が完成品、2割が部品である。バブル前後から、お客さんから「ウチだけ頼ってもらっても困る。他にも取引先を見つけて欲しい」と言われるようになった。複数のお客さんと取引をするようになって、さらに別のお客さんから「安心して任せられますね」という評価も頂いた。営業マンは飛び込みはしない。今お取引している建機メーカー、工具商社、工作機器メーカーなどから新しい仕事や新しいお客さんを紹介されて、ビジネスの幅が広がっている。主要なお客さんに対して毎日4便、夜に積み込み、朝、お客さんのところへ届く。納期遅れはまかりならんが、自動車部品ほど厳しくはない。お客さんの場所は栃木県350km、兵庫県、神奈川県と非常に遠い。当社に部品を納める協力企業130社も、ほとんど高山ではなく京都や名古屋が多い。岩手県や愛媛県もある。さらにその取引先は秋田県まで伸びる。

ショベルカーは20tもの鉄の塊。この部品を国内でぐるぐる回すのは

6) バリとは、金属などを切削した際に残る突起もしくは切削くず。洗浄は、切削する際に金属とドリルの磨耗と発熱を抑えるために使用する切削剤を、切削後に洗い流すこと。

7) 売り切りともいう。一度ユーザーに引き渡せば、その売った製品についてトラブルがない、もしくはメンテナンスや再交渉を必要としないこと。

合理的ではない。しかし、当社の主要なお取引先である建機メーカーは国内4、海外6という方針を決め、既に現地化を終えている。また、次のことも決めている。建機の心臓部である油圧ユニットとトランスミッションは、日本一極で生産する。エンジンなどは日本を含めた二極生産。それ以外は現地調達するのだと。つまり、当社が生産する油圧部品は、最後の最後まで日本で一貫生産するものと考えている。多くの人に「海外生産をどうするんですか?」と聞かれるが、肝心のお客さんが積極的ではないので、私も考えていない。大手メーカーの中でも、中国に大きな工場を建てて油圧ポンプを作ろうとしているところもある。競合他社は中国やベトナムに進出している。今のところ、精度が出る設備は海外では作れない。また、償却の範囲内での投資では済まないなので、かなりの決断が必要だ。

新入社員には、基本を重視して教育し、創意工夫を奨励している。失敗を恐れずチャレンジして欲しい。1回目の失敗は仕方がない。2回目をしないように考えてくれと。田舎にあるので、健康で人間のベースのある人に来て欲しい。継続は力也だ。スローガンは毎年変えているが、やるべき事は変わらない。それをきっちりやって、会社が輝く。社歌を地元の小学校、中学校の校長先生に作詞、作曲していただいた。毎朝ラジオ体操前にメロディーが流れ、毎年4月1日に全社員が歌う。その歌詞の中に、「飛驒の匠」が出てくる。飛驒の匠とは奈良時代、飛驒から中央政府に税金の一環として一定期間大工を派遣したところ、真面目で高度な木工技術をもっていることを賞賛されて名づけられた。都の造営などに年間40人ぐらい刈り出されたらしい。飛驒は作付面積が狭く、米、織物、特産物で税金を納めることができなかつた代わりに、豊かな森林と優秀な大工が多く住んでいたと思われる。飛驒の匠の精神を受け継いで行こうと思う。丁度、現在の本社がある住所が匠ヶ丘町で、偶然とは言え嬉しい。

20年以上前から、月に1度、部門ごとの発表、改善優秀事例発表、勤続表彰、誕生会を続けている。特に誕生会は社員が10数人の時代からの伝統がある。その場で、私からも会社の状況説明と、安全品質、納期などについての考え方とお願いしたいことを全社員に話す。かつては全社員を連れて親睦旅行に行ったが、今では人数が多くて無理だ。一般社員は5等級に分け、賃金を決める。年齢給はあるものの年功はしない。担当の主任が部下のスキルマップを持っている段階で、これを総務が一括管理はしていない。若くても頭角を現すような教育の機会を与えたい。積極的に登用して、その中で評価して良い人を上げる。安全と健康を最優先に考える。ちょっとしたケガでも3時間以内に私のところへ報告が来るような体制を作っている。法令順守（コンプライアンス）を確認し、世界で通用するQDC体制を確立したい。QCDではなく、優先順位はQDCだ。中小企業から中堅企業への基礎固めとして、組織で仕事をする、仕組みで仕事ができるように、定款や就業規則の見直しも行っている。

社長の仕事はなんだろうか。金融機関と調整しながら資金繰りを考えること。方針管理をすること。お客さん、協力会社との関係を作ること。人脈構築。私は技術屋ではないので、技術は技術者に任せて、新規品開拓が重要だろう。不良や離席などの日常的なロスを最小限に抑え、現場力を鍛える。離席は材料を取りに行くことが主原因だと分かったので、材料を専門に運ぶ人を雇う。生産技術力を高めるためには、技術者を育成する。お客さんから完成組図、部品図、素材図をもらい、当社が治具の開発と工程設計、工程図面を引く。立ち上がりの製品だと、お客さんと図面検討もする。そうすることで技術力がアップする。半年に一度、3～5%程度の定期的なコストダウン要請があり、営業の交渉と、こちらの技術的な対策によって対応している。お客さんの中には、生産工程をビデオに撮って、改善したら折半する、というところもある。当社はプログラム解析技術を向上させるべく努力している。自社開発した生産

設備を外販できるかどうか、検討してみたい。さらに技術力を上げるには、社員が教え合うような仕組みが要る。生産数量が増えているものと、突然とヒマになるところが極端にあり、異動も激しい。生産変動に柔軟に対応できる力をつけたい。技能マップを作って、一人ひとりを多能工化していく。特に、部門の核となる人材の育成が急務だ。お客さんとの厳しい交渉を一手に引き受けてくれていた当社の名物営業マンは業界では知らない人がいないくらい有名人だが、そろそろ引退の時期を迎えており、引継ぎが急務だ。

ここまで来られたのも、銀行のお陰。特に大きく伸びるときは、地元
の信金と政府系金融機関の名古屋支店の方にお世話になった。父は温厚
だったが、それでも銀行相手に強く主張するときもあり、周囲はハラハ
ラしていた。昔はこちらが出向かなければならなかったが、今は銀行や
お客さんが高山まで来てくれる。文化のあるところで仕事をする意義が
ある。かつて、岐阜県可児に進出しようかと検討したこともあったが、
やはり高山で事業を継続した方が良いことが多い。根が真面目な人が集
まる。同業他社がない。その点は世間の景気とは関係ない。

㈱北村製作所 代表取締役社長 北村 泰作 氏

2014年8月27日 本社 新潟市江南区両川1-3604-12

従業員数：320人

売上高：120億円

事業内容：バントラックボデー、保冷車・冷凍車・コンテナ、テール
ゲートリフター等荷役省力化機器、特殊車両、産業用洗浄
装置・医療機器洗浄装置及び環境保全機器、通信機器収容
局舎(シェルター)、防災備蓄倉庫、自動化・省力化機器・
ワイヤレスキー、自動車車体整備・修理・機器収容局舎の
メンテナンス各種油圧機器製造

当社は資本金が少なく、従業員も多くないので、厳密には中小企業だろう。銀行の借り入れで十分なので、わざわざ資本金を大きくしても意味がない。仮に売上規模で中小企業、大企業を区別しようとしても、同じ売上でも付加価値の高い企業もあれば、材料費ばかりで付加価値の少ない企業もある。正規従業員だけでなく、契約社員、アルバイトなどを含めた人の数を見れば、組織をまとめる力が凡そ分かる。

当社は、大きく分けて3つの事業を行っている。主に小型2tトラックの荷台に様々な形状のハコを載せる車輛事業、電気、通信、放送事業者の中継機器を収納するハコを製造、設置する通信事業、そして産業用洗浄装置の事業である。最初の2つの事業で、売上の9割を占める。ボディの架装は全国シェア15%をもっているが、納品のための陸送は大変にコストがかかるので、実際には大阪までに範囲を絞っている。大阪より西側では取引をしていない。関東、名古屋、大阪ではおよそ20%のシェア。そして通信事業のハコは、いわゆる局舎、シェルターと言われているが、全国の5割のシェアがあると考えている。正確な数字は分からないけれど、お客様から話を聞くと、だいたいそのぐらいだろう。

当社は、私の父が1936年に自動車板金業として立ち上げ、戦後、バスのボディを作り始めたのが今の事業につながっている。1967年にトラックのアルミバンボディ、冷凍車、保冷車を作り始め、そこでのノウハウで1984年に機器収容箱を始めた。ボディは屋外で使われ、錆びないことと軽いことが求められる。シェルターも耐熱、防錆、軽量などが求められる。いろいろな気候に耐えなければならないし、人も近づけない山奥に一度設置すれば、なかなか交換ができないから、それだけの耐候性が必要だ。工事部隊、メンテナンス部隊も持っている。北海道と沖縄では気候は全く異なるので、沖縄で雪害対策を説明しても役に立たない。亜熱帯ゆえに台風や錆、風速80m/sに耐える製品を提案する。特に「雨が下から降る」と言われるほど、風が強いので、ハコの内部に吹き込まな

いようにしなければならない。東北の山間部は、2～3mの雪はすぐに積もる。6mまで大丈夫なように設計している。北海道は気温がマイナスになるので特殊な塗装が要る。お客様の要望に応えられずに怒られながら、授業料を払いながら、徐々に信頼を得てきた。大手通信事業者は、必ずウチを指定し、定期的に発注してくる。試しに他社に頼むらしいが、諸問題が起こるらしく、ウチに戻ってくる。地デジのハコも2～3年近くかけて受注したし、テレビ会社のデジタル化に関するハコの6割を受注した。さまざまな基地局は山の上であり、そこに設置するノウハウもある。資材をヘリコプターで運ぶのが一番コストがかかる。1回100万円ぐらいもする。もちろん、それはお客様に請求するわけだが。普通ではやられていないような工事を、何年もかけて商売をして実績と信頼を積んできた。北村だったら難工事を引き受けてくれる、と。

車輛事業では、運送会社、スーパー、生協などが主なお客様で、特に、ある大手宅配会社が年間750台も発注してくださる。ネット通販の拡大で、宅配会社のトラック需要は旺盛だ。当社にとって一番大きなユーザーであり、例えば新潟県内の運送会社でも最高で年10数台だから、その巨大さが突出している。ただし、その750台の中でも、同じものは10台くらいなので、80種類のバリエーションがある。トラックメーカー（日野、いすゞ、三菱）が異なれば、仕様も異なる。なので専用ラインを作ることなく、他の仕事と一緒に作っている。そこそこの生産能力はあると思うが、ウチの年間稼働日が250日ぐらいだから、1日に少なくとも3台を毎日作らないと間に合わない。仕様書を見ながらこなしていく。

これだけロットが少なければ、受注生産しかない。量産ならば中国企業が参入してくるが、お客様の細かいスペック要求、それもしょっちゅうスペック変更がある中で、それに対応できないだろうし、海外で生産すれば納期もかかるし、運賃もかかる。手間がかかることが、当社にとって良いところだ。品質問題もある。かつて、アルミ板だけ輸入して

組み立てたことがあるが、板の値段が少し下がるぐらいで運送費がかかり、やや品質が落ちるので、商売にならなかった。海外の競争に晒される業種とは根本的に違い、狭い小さい業界で受注生産するのだ。誰がやってもコストは似たようなところに落ち着き、それ以上、あまり下がらない。アルミ板は確かに海外から安く仕入れることはできるが、それよりも、近所のアルミ加工協力メーカーのおじさんと話し合いながら作った方が、全体として速く安い。今はものすごく忙しいので、近所だけでは間に合わず、富山や山形の部品メーカーにまで範囲を広げている。

さらに、太陽光発電のパワーコンディショナー（略してパワコン）用インバーターの受注が多い。パワコンとは、太陽光で発電した直流の電気を交流に変換し、電圧を調整する機器のことである。昨今の太陽光ブームの中で、このハコの受注が非常に伸びてきて、ものすごく忙しい。太陽光発電設備の需要は2年は続くだろう。監督官庁への設立申請はものすごい量だけれども、実際に設備を設置しているところは2～3割で、残りの半分ぐらいはやるのかな。その後は少しずつ終息していくのか。20年前に携帯電話の第一世代の基地局の局舎整備に参入した。docomo, au, SoftBankで合わせて20万局が10年かけて日本全体に設置された。第二世代のmovi, 第三世代のFOMA, そして今の第三、九世代と言われるLTEに至るまで、いろいろな方式が出てきた。そのたびに基地局が更新され、私どもの仕事も順調に推移してきた。

従業員の残業がかさんできたのが問題だ。労働に関するさまざまな規制の中で、どのようにこなすのか。もちろん残業代は払う。通常の生産能力よりも受注残が大きい。例えば、溶接の資格を持った人を急に集められない。だから納期は延びる一方だ。今のところ、従業員は残業を快く引き受けてくれている。土曜日はほとんど出ている。現場だけではなく、営業部隊も大変だし、仕様書を詰める人、納期を詰める人、そして外注先まで忙しい。もう1年も続いている。しかし、人間だから残業が

続けば疲れてしまう。このままで良いのか、という悩みがある。従業員には「休む時は休むんだ」と言っている。疲れないで健康でやっていけるように。法を守っているだけで良いのだろうか、なにか支障が起こらないか、心配しながら仕事をしている。未知の世界だ。外注先が大変なら、もっと広く外注先を探す。社内では、退職した人に「ちょっと来てくれ」と頼んで来てもらっている。退職しても腕はばっちりあるのでOBは有難い。当社の場合、60歳で一度退職し、給料は減るけれど65歳まで働ける。65歳を過ぎても元気ならば、助けに来てくれる。多能工化も進めている。また、車輛事業と通信事業と分けているけれど、作っているものは同じハコなので、どちらか一方が忙しくて一方が暇ならば、人を回すことができる。今回、本当に困っているのは、両方が忙しいのでそれが使えないことである。将来的に新しい工場や、より能力の高い設備を導入したい。しかし、急には間に合わない。

開発部門において、生産技術の研究をしているけれど、私どもの製品には難しい技術を使っていないので、何か最先端の研究をしているわけではない。ここで最先端を研究しても意味がない。お客様の要望に対応するために、例えば軽量化のための技術、保安基準を満たすための技術を探求し、試作している。また気象条件と耐久性についてはノウハウがあり、そこを究める技術開発を続けている。なんとなくこうなる、では次の製品を開発する際に無理がある。ある新しい機能を盛り込んだ試作品を作り、お客様に使ってもらい、評判が良ければ本格的にその機能を製品に組み込んでいくことの繰り返し。

改善提案は積極的にやってもらっているが、それが直接評価に結びついているわけではない。ただし、積極的に良い提案をしてくれた人は、他の人より役職が上に行くようになっている。また、頻繁に講習会や研修会を開き、講師を招いて従業員を集め、安全衛生などの話を聞くようにしている。

社長としての苦労は、なかなか先の見通しが立ちにくいこと。新規事業も実際に軌道に乗るには、やはり数年の期間が必要になる。上の役職がないので、ストレスがないのも社長というもの。

下請仕事ではないので、ウチのためにならない仕事は「やりません」といつでも言える。お客様を一社にまとめることはせず分散していく。たとえ大きなお取引先でも、それをやめても大丈夫のように抑えている。相手先をやめるのではなくて、コストに合わなくてやめなければならないことはある。コストを下げるだけでは、ウチにとって意味がない。時代が変わって、どう頑張っても利益が出ないものはやめる。どの製品をやめるのか、常に考えている。前述の通り、当社は昭和23年（1948年）から路線バスのボディを作り始めた。当時の地域の移動手段はバスしかなかったので、儲かった。昭和40年代にマイカー時代が到来すると、バス会社は皆、赤字に転落した。赤字業界からの発注は大変で、販売店も私どもも儲からない。全くの構造不況だった。しかし、国の政策上、交通手段としては依然として基幹の一部であり、バスサービスがなくなれば足がなくなる人のために補助金を支出した。地元では年間5億円にもなったらしい。しかし、当社のバスボディ事業は大赤字なので、やめようとしたら、今まで当社を指名して仕事を発注していたバス会社からクレームがついた。今までの信頼関係があり、やめられては困ると。すったもんだの末、やめることができた。お陰様で身軽になった。信頼関係というのは難しい。

太陽光関連の局舎は2年でなくなる。その後の柱を作らなければならぬ悩みがある。いろいろなものを準備しているけれど、それが2年後にうまくいくか保証も自信もない。分かれ道の一つに立っていることは間違いのないのだが、だからといって会社が傾くほどの大きな減少が予想されているわけでもない。このままなら徐々に少なくなっていくだろうから、そうならないように手立てを考えている。ただし、量産品のように、

気まぐれなユーザーが殺到し、飽きると潮が引くように需要がなくなるようなものではない。受注製品なので多いときと少ないときの差が小さく、その時代に合った製品を提供し続ければ小さい市場で生き残れる。

北京に合弁会社を設立して20周年になる。最初は、北京で作って日本に輸入しようとしたが、トラブルだらけで、繰り返していくうちにやめることにした。中国で走る車のボディ架装に特化したのである。日系の運送会社や配送会社、飲料会社などが中国で使う車に日本の技術があると安心だ、ということで当社製品を買っていただいている。中国の品質は、中国だから通用する。20年前と比べたら、技術も進歩してきたが、残念ながらまだ日本のレベルには到達できていない。アルミの板材はデコボコしキズも多い。それを使わざるを得ないのだ。

当社の中ではトラックの修理をしない。ただ、全国のお客様へメンテナンスのために、各地の修理工場と提携し、ネットワークを形成している。その修理工場から当社に請求があれば、手形を出さず、翌月に必ず現金で支払うようにしている。そういった工場は現金が貴重であり、現金で支払うことによって、当社の仕事を優先的に対応してくれるので、お客様も喜ぶ。同じように、地デジ向けの局舎の設置に関して、工場以外でも80人の部隊が毎日、全国のどこかで動いている。サービス業務のネットワークがあり、そこが強みでもある。その強みを維持するため、建設業の資格も取得し建築確認申請も自分たちで行うようにし、一級建築士や電気工事士の資格を持たせるようにした。

太陽光関連の局舎は減るかもしれないが、太陽光パネルのメンテナンスは増えていく。パネルの表面の汚れを監視する無人ヘリ、水道水のないところでも洗浄できる装置、そんなことを開発してノウハウを蓄積していくつもりだ。初めから全て結果が見えているわけではないので、なんとなくこうなるんだろうなという方向に、なんとなく向かっていけばいい。だから、例えばビッグサイトの展示会でも、今の事業と全然関係

ない分野のところを見に行き、ヒントを得ようとしている。食品とか、化粧とか。あの会社がこんなことを始めたのか、という驚きが面白い。

(2015年4月1日受理)