

資料

中堅企業の社長インタビュー調査(34)

清水 馨

世界には、現状に対する不満が充満しているようだ。それに対して、熟慮した上での賢明な方法ではなく、刹那的で極端な方法で解決しようとしている。為政者は早い者勝ちだと不安を煽り、民衆はひたすら反射神経だけを研ぎ澄ましている。小さな端末によって民衆は広い視野、膨大な時間、莫大な金、深遠な友人関係を奪われ、あふれる情報に振り回されるのならまだしも、自分の耳に心地良い情報だけ受け付けるか、それとも全ての情報をシャットアウトして独りよがりの世界に閉じこもってしまった。確かに富の偏在が顕著になってきた。民衆はその苦悩から逃れるため端末を通して瞬間快楽至上主義に走るが、かえって富の偏在を助長している。独自の情報と能力を多くの人と協働し時間をかけて創造する行為の価値が、ないがしろにされている。その価値を見出す能力の無い人間、見出そうとしない人間、気づかない人間、積極的に無視してエクスだけ盗もうとする人間の声が強くなってきた。とにかく安く、無料開放されることばかり求める。そして結果から能力の有無を判断しようとする。結果さえ良ければ、途中でどんな手を使っても構わない、むしろ賞賛される、そんな意識が蔓延している。流れに乗るのは楽だ。逆らえば食えなくなる。この流れは本当に大丈夫なのだろうか、誰にも分からない。

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られた関係者の方々に感謝申し上げます。次第である。

株)ハヤシフルーツ 代表取締役社長 林 政一郎 氏

2015年12月14日 大田市場仕入センター 大田区東海3-2-6

従業員数：130人（その他パートなど70人）

売上高：35億円

事業内容：果物、野菜、その他関連商品の販売、フルーツ洋菓子の製造・販売

果物や野菜の業界は、大きく、大卸、中卸、バイさん（小売）に分けられ、私どもはバイさんに当たる。大卸には東京青果、澤光青果さんなど3社おり、大田市場での売買を一手に取り仕切っている。毎日午前7時前後から競売（せり）が行われるのだが、これは一種の儀式的なものであり、小口の中卸やバイさん向けに行っているだけになった。メロンやマツタケなどは全ての箱を競売にかけている。箱には荷主、果物の大きさ、種類、個数、等級が書かれており、中卸、バイさんはそれを見ながら同時にいくつもの果物や野菜の競売をする。毎日ここに来る人たちも決まっていて、競売でどこに立つのかも暗黙のうちに決まっている。市場の隠語で、商品が足らずに売り手が強いときを「もがき」といい、商品が余って買い手が強いときを「悩み」という。競売で買い手の指値（さしね）を示す手がたくさん拳がり値が上がっていくのが「もがき」で、買い手の手が拳がらないのが「悩み」。

前述のように、ここに入出入りする果物や野菜の7～8割は、競売ではなく大卸、中卸、バイさん同士の相対（あいたい）取引によって決められている。毎日値段を見ていれば、今日は上がりそう、下がりそうとい

うのが分かり、大体の値が決まっている。博打で決めているわけではない。残りの1～2割が競売にかけられる。よって、大田市場の一番のピークは、入荷・出荷されていく午前2時から4時であり、8時には静かになる。

私どもは百貨店に売り場を出しているのですが、百貨店から品揃えを要求され、品切れができない。よって、扱う商品は100%、中卸を通して。その中卸が大卸から買うロットが大きいので、私どもが単独で買い付けるよりも安く、安定的に供給される。さらに中卸が買った商品を、私どものトラックまで運んで、さらに店舗ごとに荷台に載せてくれる。細かいことだが、これをうちのスタッフがやれば、10人必要になるだろう。その人件費よりも、中卸へ運搬手数料を払ったほうが安い。したがって、私どもの費用は、売り子の人件費と百貨店や駅ビルの家賃では占められる。そして仕入れの野菜や果物は、毎日支払いが行われ、販売はほぼ現金で回収している。

当社は1934年に祖父が恵比寿で果物屋としてスタートした。その後、ご縁があり戦後1950年ごろに東急百貨店との付き合いが始まった。そして果物だけではなく、芋や根といった泥モノではなくレタスやセロリといった果物に近い野菜も扱うようになった。会社全体で80年、野菜も50年のキャリアがある。昔はフルーツというのは高級品で珍しく、私どもは強かった。しかし、生産地が集約されて大量に売られるようになり、スーパーの出現でそちらへ流れる。私どものバイイングパワーが落ちている。ピーク時60～70億円の売上が半減した。現在12店舗。東急百貨店東横店B1Fフードショウ内の東横店が稼ぎ頭で、東急百貨店本店、東急ストアなどに店を構えている。

私どもには2種類のお客様がいる。一つは、私どもの商品を買っていただくお客様。もう一つが百貨店や駅ビルをはじめとする商業施設である。家賃を払うので、大家さんでもある。大家さんのところに入ってい

れば、大家さんはある一定以上のレベルのお客様を集めてくれるので、その中に入った私どもの店は儲かる。その一方で、私どもは大家さんの方針や意向を聞かなければならない。大家さんは品質重視。品切れは許されない。品揃えも幅広く求められ、営業時間は長く、定休日がほとんどない。自分たちのやりたいことが、大家さんのそれと必ずしも一致しない。私どものレジでお客様が列を作れば「店員が足りていないじゃないか、もっと増やさない」と指示される。日曜日の遅い時間にフルーツは売れないのに、店を開けておかなければならない。私どもは朝6時から開店の準備を始めるので、夜9時の閉店まで一日が長い。常時1人を店に置くとすれば、早番、遅番、休み、の3人が必要になる。人件費がかかる所以である。また、百貨店独特の消化仕入¹⁾の仕組みがあり、私どもは中卸から毎日仕入れて毎日支払いが生じるにもかかわらず、百貨店へは、売れた瞬間だけ納品され、私どもへの支払いは月2回である。この間の資金繰りが苦しい。そうは言っても、非常に有難い大家さんであり、大家さんに何か困ったことが起これば、私どもはすぐに駆けつける覚悟はできている。

12店舗のうち小岩店だけが商業施設に入らない路面店で、商業施設の制約はなく商品の仕入れも別である。恐らく、祖父が父の体を気遣って、空気の良い小岩に住むようになり、そこで自バイの店を持ちたかったのだろう。私どもはどの店舗も、地域一番店でないとなり立たない商売をしている。そして、目的買い²⁾のお客様が多いので、日曜日を定休日にしてもお客様はご理解くださり、土曜日のうちに、もしくは月曜日に買いに来てくださる。営業時間も自由に決められる。定休日が1日あると、

-
- 1) 百貨店内の小売店に陳列している間は、その商品はメーカー、卸売、テナントに所有権があり、売れた時点で百貨店が仕入れ、同時に百貨店の売上になる仕組み。百貨店は在庫リスクを回避できる。
 - 2) 最初から必要なものを検討、計画して購入すること。反対語が衝動買い。

人練りは非常に楽になる。そして売らざるを得ないものを揃える必要はなく、自分たちの売りたいものだけ仕入れればよい。

店舗を将来どうするのか、と考えた場合、今まで通り、駅前の大家さんに家賃を払って果物と野菜をバランスよく揃え、良い客層を集客してもらうのと、今までとは異なり地方の果物屋さんを居抜きで買い取り郊外に店を出すのと、二通りの考え方がある。ひょっとすると駅前とは違う需要があるかもしれない。しかしその戦い方に慣れていない。今、渋谷の再開発が行われていて、そこに新しい東急ができる。今までのお付き合いがあるので、絶対に入りたいし、良い条件で入れればよい。もしかすると「ハヤシさん、もういいですよ」と別のお店が入ってしまうかもしれない。新しいコンセプトを考えてください、と大家さんに言われているが、売るのが変わらない以上、新しいコンセプトをどうするか悩んでいる。他の商業施設に「うちにもハヤシさんに来てもらいたい」という評価をいただけると良いのだが。いずれにせよ、私どもの店舗は、ハヤシフルーツのことを知っている地域、他店舗を含めた輸送ロスの小さい地域に限られる。果物組合での情報を活用して、同業者が撤退したお店、すなわち多くの場合、立地条件が良いだろうから、そこに進出できれば面白い。

従業員は200人ほど。そのうち正規社員が130人。パート50人。外注20人。管理者が6～7人。彼らのほとんどが売り子であり、教育は店でのOJTが中心である。今年初めて、新入社員の集合研修を行った。新人は全て高卒の新卒である。彼らは良い意味で汚れていない一方で、数字の見方や文章の書き方、社会性が分かっていない子もいる。研修の効果は分からないが、必ずや良い結果が出てくると思う。店頭では、最終的には一人ひとりのパーソナリティにかかっている。他人（ひと）に言われなくても、商品に興味を持って、自分で食べてみて、どんどん覚えるしかない。その際、知識の胃口は広くして、専門を持って欲しい。お客様

に「この野菜は今が旬なの？」という簡単な質問をされて「専門ではないので分かりません」では情けない。さらに詳しい情報を求められれば、専門の人を呼べばよい。そして、苺が専門だとして「どの苺がおいしいの？」と聞かれて、迷うようでも困る。私どもは一定以上の等級の商品を仕入れているので、どの商品もそれなりの品質とおいしさがある。売りに「これがおいしいです」と言われれば、お客様はおいしく感じるのだ。だから売りに「これがおいしい」と言い切ってしまう力、伝える力が求められる。

インターネット販売も考えないわけではない。定休日も営業時間も関係ない。重たいものはアマゾンや生協に運んでもらえる。ただ、日本人は自分の目で見たものを買いたいという神話がある。それに、女性は実際の買い物が嫌いではない。だから、百貨店では、買い物をしたものを自宅まで届けるサービスを始めた。野菜や果物はネットに馴染まない。どこで買っても同じ品質ならばネットで買うが、野菜や果物はそうではないので、そこに生き残る隙間がある。

商品を仕入れるのはバイヤーと店長だ。店長は主に野菜を担当している。野菜は品目が多く、実際の仕入れは中卸にお任せをしている。お客様の反応、売上を見ながら日々の仕入れを考えている。初めての商品に対して、最初の試し買いはあっても、その後、おかわりが来るかどうかを見極めなければならない。果物は品目数が少ないため、集中仕入れをしている。

また、産地とハヤシフルーツが一体となって商品開発する試みも行っている。産地が近ければ朝採って昼に店頭で並べることができる。宅配便を使ってしまうとコスト高になるので、そこまでしない。自社で農園を持ってしまうと、いらぬものまでできてしまうので儲けが少なくなってしまう。上手に良いところ取りをし、産地直結商品がブランド化できれば長続きできる。商業施設もお客様も、こういうストーリー性のあ

るブランドは好きである。すでにブランド化してしまったところは価格も高いので、私どもは二番手と手を組んで上を目指している。野菜は単純に言えば、種を買ってきて撒けば年に2～3回、多い品種は4回も実がなり収穫できるので、多少天気が悪いときがあっても比較的簡単に利益が出る。果物は芽が出てから収穫し、売れる商品にするまで10年かかる。収穫は年1回。とてもコストがかかり、災害などのリスクが高いのである。

この10年で変わったのが葡萄である。シャインマスカットという品種が開発され、種なしで皮ごと食べられ、香りも良い。日持ちがして切らずにそのままスナック感覚で食べられる。それがお客様に受けて、マーケットが毎年大きくなっている。他の商品が売れなくなっているのではなく、新しい市場を作っている。女性にとって、人前で口から種や皮を出さないのも良い。その一方で、種があるのに売れる巨峰もある。単純に美味しいのだ。そういったものをどんどんお店に置けるように努力する。良く「旬の野菜」「旬のフルーツ」と言うけれど、実はあまり儲からない。旬のものは際物と言い、旬に合わせて仕入れ値も上がるからだ。お中元、お歳暮は贈答用に売れるが、もともと前もって売価を決めている。売れない5月6月は仕入れ値も下がる。同じものなのに全く違うのだ。長い期間収穫できる方が、安定的に売上と利益に貢献する。

私は弊社に来る前、重工業メーカーで採用や人事の仕事をしていたので、弊社に来て、やっていることはそれほど変わらない。3～4年は店頭で立ったが、社長になってから人員配置、お金の話、社長の営業をしている。すなわち私が見ていることは、人員を配置し、商品を仕入れ、お金は当然、売る場所を揃えることだ。祖父はカリスマがあったが、私は途中から入ってきたので、従業員に対して私の考えを理解してもらうには時間がかかる。そうは言っても、やらせなければならぬ。重工業メーカーと比べて勝手が違うこともある。大手では、厳格にルールを守

らないと社会的に非難される。一方、弊社で同じようにルールを厳格に守ろうとすると、会社が回らなくなる。大手が100点を取っているならば、ウチはまだ70点。そこを80点まで引き上げたい。ウチなりのルールを明文化して徹底していきたい。オーナー企業なので、大手とは違うやり方で従業員の面倒を見ている。プライベートで困ったことがあれば、手助けをしたり弁護士を紹介したりする。200人という規模は微妙である。小さくもないし大きくもない。私はほぼ全て従業員の顔と名前を覚えている。人事、経理の組織を作らず弟と従兄弟の役員が兼務している。会社として、代を継ぐノウハウが蓄積されていない。

イワキテック(株) 代表取締役社長 山本 新一 氏

2016年2月9日 本社 愛媛県越智郡上島町岩城6017番地

従業員数：170人（関連会社と構内専属取引会社を含め700人）

売上高：約70億円（昨年度実績）

事業内容：船用関連製品、陸上機械関連製品の製造販売、建設業

愛媛県今治から広島県尾道にかけての「しまなみ海道」には、海運業、造船業、船用工業を始めとする多くの海事産業が集結している「海事クラスター（クラスターとは花や果実の房を意味する）」と呼ばれており、仕事だけでなく、人材交流や情報交換の活発な地域である。また、気候が温和であり、雨が少なく、波も穏やかという造船所としての立地条件にも恵まれている。私どもの本社工場のある岩城島はその中央に位置し、行政的には愛媛県に属するが、交通の利便性から、経済圏、生活圏は広島側の影響が強い。

この会社は父の叔父が創業して、私で三代目になる。因島にあった日立造船の船体構造物の外注加工工場という形から始めた。典型的なBtoBの仕事である。事業内容は造船関連と、その技術を生かした公共

事業関連の大型鋼構造物の建造であるが、今は売上のほとんどが造船関連である。私どもの得意とするハッチカバーは自社設計製品で、海水や雨が甲板から船倉へ侵入するのを防ぐ鋼製蓋である。ハッチカバーは船の種類や規格により、サイドスライド型、フォールディング型（折りたたみ方式）などのバリエーションがあり、なかでもコンテナ運搬船にて使用されるポンツーン型（クレーン設置方式）のハッチカバーは、生産量、質とも日本一との評価をいただいている。

自動車専用運搬船向けの可動デッキでは造船会社さんの船体構造データから自社開発をしており車両積載甲板（デッキ）高さを調節することで普通車、トラックやバスなどの背高車、建機などの特殊車両積載の効率化を図ることができる。ハッチカバーやリフトブルデッキなどの船用装置類、それ以外の細かい構造について、船をどのようにするかは船主さんの考え次第であり、我々はその意向を請けて設計・生産する。

また、新造船を建造するにあたって、船種や工期により船体の工事量増減が大きいため、各造船所から当社への船体構造物の製造依頼も多い。現在、船体の建造はブロック工法³⁾が主流であり、ブロックと呼ばれる区画単位に分割された構造物が工場内にて建造され、ドックにて搭載されて（積み木をイメージすれば解りやすい）、船の形をなしてゆく。ブロック建造に際しては造船所から支給された設計図に基づき私どもが各種加工（切断、曲げ、組立、溶接、配管艀装工事など）を施すことになるが、工場の設備や敷地を鑑みて同様な手順で組み立てるのかで品質や生産性が大きく変わってくる。

例えば、居住区船室の天井部の配管や艀装をするのに、組み立てた後では顔を上げて手を伸ばした姿勢で作業しなければならないが、組み立

3) 船体を一括して建造するのではなく、複数のブロックに分けて同時並行的に製造し、最後に組み立て、溶接する工法。工期短縮、作業効率が図られる。

てる前ならばブロックの状態で上下反転しておけば、下向きでの作業となるためより楽に能率良く無理のない作業ができる。

ブロックに於いて私どもが得意とするのは、船首と船尾の曲面形成の構造部分である。船首・船尾の構造は造船所や船種によって全て異なる受注生産であり。バルバス・バウ⁴⁾と呼ばれる球形構造などは、熱した鋼材を水で冷やして収縮させることにより鋼材を曲げていく撓鉄（ぎょうてつ）という特殊な技術をもった熟練の職人が要る。ブロック建造は都度の受注生産であり原価の変動も大きいいため、生産計画に於いても価格交渉に於いても特殊な知識が必要であり、これらが私どものニッチな商売に繋がる。

しかしながらブロック製作は賃加工の占める割合が高く、国際情勢や為替変動により影響を受けやすい。2009年頃より中国は大量に新造船を受注したが、現地作業者の低賃金と中国元安の為替差益の要因が大きい。私どもは品質と納期遵守にて対抗したが、やはり低価格という競争力に立ち向かうには苦勞した。現在では中国人の賃金も上がり、為替は日本円安にて安定しているため、国内製造業は価格競争力を取り戻している。

造船以外では橋梁、棧橋、ドックゲート、クレーンやアンローダーなど重厚長大な構造物の建造を得意としているが、昨今は公共事業が減少する中、造船関連製品の比率が多くを占めることとなっている。

基本的には造船所の下請仕事なのだが、互いが共存してゆくためのパートナーだと思っている。そうかと言って甘いものではなく、不況時には「この値段でやってくれる会社だけついてきてくれ」と言われたこともある。あまりに仕事がなく、当社の従業員と協力会社の従業員を自動車産業などの他業種に出向させたことがある。彼らのうち半数はこ

4) 船が進むとき波を起こすことによって受ける抵抗（造波抵抗）を打ち消すために、喫水線下の船首に丸く突出したバルブ状の突起物。燃料消費量が向上し航続距離が長くなる効果がある。

の岩城島の人間であり、残りの半数は近くの島から通船で通ってくる。長男ゆえにこの島に残った者もいれば、他へは行かない者、行けない者もいる。隣の広島県へさえも単身赴任なんて想像もしなかった人たちに向かって「単身赴任なら残業も夜勤もあってここにいるより家計が安定するかもしれない。行ける人間は手を挙げてくれ」と言うのはつらかった。地方の労働集約産業でありそれぞれに生活があるため、何とかしてやりたい。特にこの会社の財産は人であるため大切にしていけないと思っている。

最近、ブロック工法のブロック単位が100~200tクラスへ大型化する傾向がある。私どものジブクレーンは200tが2基と300tが1基ある。また、工場建屋の屋根そのものが開くようにしてあり、かなり大きなものまで室内で加工、作業ができ、屋根を開いて大型クレーンで反転させたり搬出させたりすることができる。こういったことに、他社と比べて設備的な優位性がある。造船の世界は好不況の波があり、造船会社は山の部分を外注に出す。それを私どもがいろいろな造船会社から拾い集めて生きている。どんなものでも対応できますよ、というのが強みである。私どもは現在、更なる大型化に対応するために300t走行クレーンのレールを海側に50m延伸する工事をしている。このクレーン棧橋ができれば、3基のクレーンを相吊りして理論上は700tのより大きなブロックを搬出することができるようになる。

景気の好不況に合わせて人を雇ったり辞めてもらったりできれば良いのだが、そういうわけにいかない。当社の従業員は170人であるが、専属の協力会社を含めれば700人が私どもの工場と一緒に働いている。別会社といえども、仕事がないから辞めろとは言いがづらい。ないときは耐えようや、と言っている。今後は少子化による将来的な人材不足と技術・技量の伝承が最大の課題だ。

造船業は斜陽産業ではなく成熟産業であると思っている。3Kのイ

メージを如何に払拭し若い年齢層の子達に興味を持って貰えるかを業界全体で考えて行きたい。また、10年以上に亘って外国人実習制度を利用しており、3年間という期間限定ながらもとても良好な関係が築けている。ただ、彼らは帰国しても本国には仕事が無く、結局は競合する他国の造船所へ行ってしまうことが多い。将来、日本が外国人労働者を本格的に受け入れるのかは賛否のある難しい課題であるが、少子化問題は避けては通れないのではないかと。昨年より建設業と造船業にて時限的特定活動としての在留資格ではあるが、外国人の労働が認められることとなった。この法案には注意を払って行きたい。

工場は、ここ本社工場の他に、広島県尾道市の因島と向島にある。因島工場は広島県が52年前に造成した鉄工団地内にあり、当初から入居した。その後、撤退する会社の工場を借りるなどして拡張し参入各社の工場が入れ子状態になっているため、各社協議のもと敷地の区画整理などが必要と考える。向島工場は、大手造船所が撤退した後、10年前に鉄鋼商社が借り受け、その商社から当社と一緒にやらないかと声がかかり、進出した建屋や設備の一部は古いものも多いが、高炉メーカーから直接鋼材を入荷して、そこでショットブラスト、切断などの付加価値をつける作業を行っている。これは私どもの本業の前工程から管理することで、材料の不揃いや搬入遅れなどの不測の事態をなくすこと目的としている。

造船はどこで作っても船の基本仕様にて大きな差別化は困難なため、価格面にて受注が決まる傾向が強い。そのため、景気の動向だけでなく為替の影響を強く受けてきた。これまでは人件費の安い国の造船所に競り負けることが多かったのも事実である。近年では日本造船所の品質や納期遵守が見直され、燃費性能を立証する基準も浸透してきたことからフィンスタビライザー（減揺装置）やマイクロバブルによる摩擦抵抗低減などの技術開発が進み、メイドインジャパンが高く評価されるようになったのは喜ばしいことである。

造船は電気製品や電子部品と違って、受注してから納品までの契約スパンが長く、最近では3年先までの工事が予測できる状況である。また、新造船契約成立時にはファイナンスが付くため、他業種と比較するとキャッシュフローは格段に安定している。厳しい事業環境であっても、資金が廻る限りは事業の継続はできるため、景気が回復するまで粘り強く堪え忍ぶ気質となっている。現在は世界景気の落ち込みにより荷動きが急激に減少して海運業界が大変な苦勞をしている。そうなると次は造船が不況に曝されることを危惧せねばならず、今その時を乗り切るための会社の体制を作り上げていく。

職場では世代交代が進んでいるが、技術・技能の伝承問題に加えて、製造現場では女性や外国人が増えることで働く層が多様化している。業務のマニュアル化や資格所得も進めているし、より細かい作業指示ができるように試行錯誤しているが、中々上手く行っていない。ベテラン従業員には敢えてライン管理業務から外し、OJTにて若手の育成に励んで貰っている方々もある。教えるのは技術や技能に注力したいが、品質や安全衛生に関しても同様に進めて行かねばならない。自動化し難い現場だからこそ、経験を積ませ、悩み考えることを教えて行きたい。先は長い。また、従業員には積極的に造船所を訪問する機会を設け、自分の携わった製品の搬入後の状態や機構を確認させることでモチベーションを上げている。

建造技術に関してはほぼ成熟しており、他産業のように急激な技術革新は無いと思う。戦後から大きく変わった工法としては、船体の繋ぎ合わせがリベット（釘）から溶接となったことと、銅板の切断が罫（け）書き方式からNC（数値制御）自動切断となったことくらい。そのほかにも作業機械の進歩や改善により能率は上がっているが、おそらく10年後も作業手順はほぼ同じであると思う。「今後も国際物流の主役が船舶であることに変わりなく、船体を構成する素材が鉄であることも変わら

ない。景気の山谷はあるし、競争はあるため、淘汰される企業は当然ある。ただ世界的に人口は増えているのは事実で有り、これからも船は必要とされる。今、学んでいることや改善していることは、必ず将来に繋がっていく。」と若手従業員に言っている。

私どもには労務管理のノウハウもある。それゆえ急速な円高でも造船業はなかなか海外に出て行けなかった。日本の労務管理は海外で通用するのか疑問で、それならば地場産業として残ろうと考えた。最近、ようやく年功序列から脱却しつつある。会社の規模もこれだけ大きくなってくると、従業員の評価も分担せざるを得ない。10年前からライン長に部下の評価をさせるようにした。ただ、造船の仕事はチームでやるのが前提であり、いくら部下個人を評価するといっても、リーダー自身の好き嫌いもあるし、どうしても曖昧さは残る。

私は社長に就いて8年目。大学を卒業して造船会社で働き、その後、この会社に戻ってきた。社長の仕事は何か？と聞かれれば、一定の工事量が確保でき操業が安定している現在は異常管理と職場・職種の後継者育成をするのが社長の役割だと思う。生産現場ではモノの流れや職人の体調を気遣うことも大事。異常事態が起こる前に事前検討して洗い出し、ひとたび異常事態が起こり始めれば早めにパッチを当て補修していく。もちろんこれらは平時の仕事で有り、非常時は全く別。営業マンになったり、現場監督になったりとする。もちろん、いかなる時も何でも屋であるが。

株峰製作所 代表取締役社長 峰 敏晃 氏

同席者 常務取締役 田中 健二 氏

取締役 鈴木 理三郎 氏

2016年2月19日 九州工場 福岡県古賀市駅東4丁目1番1号

2016年3月2日 本社 千代田区神田鍛冶町3丁目3番地12

従業員数：289人

売上高：53億円

事業内容：鉄道用分岐器類・軌道用品・鉄道信号保安装置の設計・製造・販売、ゴールドサミット溶接材料の販売、ゴールドサミット溶接・ガス圧接・半自動エンクローズアーク、エンクローズアーク溶接によるレール溶接工事、製鉄所構内の鉄道信号保安装置の保全作業及び構内工事船用関連製品、陸上機械関連製品の製造販売、建設業

当社は、大正14年（1925年）に創業し、90周年を迎えた。もともとは秋田にある鉄道信号メーカーの東京支店という形で進出し、その後、深川で独立した。第二次世界大戦で焼け出され、工場を九州に移転し再建を図った。志免の炭鉱で信号設備を納入した後、昭和20年代に分岐器の製造販売に進出し、製鉄所内での車輛入換作業の効率化のため、車上から直接分岐を扱える機器を開発した。そして昭和30年代にはレール溶接加工へ進出した。徐々に分岐器、溶接事業へウェイトを移していき、東海道新幹線に分岐器、伸縮継目を納入し、レール敷設およびロングレール化の溶接施工を行った。

戦後、日本全国の国鉄在来線全てを営業エリアに分岐器と信号設備を納入していたが、各地の新幹線延伸に合わせて新幹線用分岐器を納め、新幹線のレール溶接を手がけるに従って、在来線への営業が手薄になり、他社の参入を許してしまった。JR各社としても、わが社の1社のみ

供給体制はリスクマネジメントとして好ましくないと判断したと思われる。現在は8社の競合がある。私どもはJR各社、日本全国の新幹線、首都圏、関西の大手私鉄とお取引している。特に九州に工場があるのでJR九州管内の在来線全線と新幹線の地域のレールのお守（も）りの役割を任されている。レールの不具合があれば急行して補修したりすぐに分岐器を供給したりする責任を持つ。本当はこの狭い日本に8社も多すぎると思うのだが。

昭和40年代から研究を始めた圧接クロッシングは、昭和60年(1985年)より本格的に製品化し、クロッシングの中では溶接性が一番優れているということで全国の鉄道会社に支持され、現在までに一度も事故は無く、30年間で1万台を納めた。特に、平成16年から私鉄各社への伸びが大きい。当社にとって付加価値の高い重要な製品である。しかし今後、国内の新線開業はほとんどなく、これからが正念場と言える。関連する特許も切れたので、大手鉄道会社が内製化を始める。30年間に培った技術をさらに伸ばしていかなければならない。いかに圧接クロッシングを海外に輸出していくか。そして圧接クロッシングに替わる在来線用可動クロッシングを鉄道会社に使っていただき広めていくか。

以上の経緯があり、現在、分岐器、信号、溶接の3製品と、製鉄所内の保線を行っている。3つの技術を持っているのは業界ではウチだけである。昭和54年(1979年)にドイツのエレクトロ・テルミット社と改良型テルミットレール溶接導入に関して技術提携し、ゴールドサミット溶接と命名した。日本国内ではわが社1社で責任を持って管理、販売していくことになる大きな契約だった。

枕木の素材は、木材、合成樹脂、コンクリートなど様々ある。木材はすぐに劣化する。合成樹脂やコンクリートは、交換の際に産業廃棄物になる。そこで当社は耐久性と精度が高くリサイクルしやすい鉄製を提案しているのだが、なかなか受注に結びついていない。鉄道の車輪と線路

は鉄で、線路に電気が流れる特定地点に車輪が通過すると、そこで電気が信号へ伝わる仕組みになっている。これが鉄製枕木だと、絶縁していても短絡するのではないかと、信号の誤作動などで事故を招くのではないかと、と不安視されているのである。しかし、当社が設置した九州のある地点では、事故は一度も起こっていない。鉄道会社の保線担当者にとって省力化できる製品なのだが、同じ鉄道会社の信号担当者にとってはあまり受け入れられない製品のようなのだ。

もともと私どもは国鉄一本で生きてきた。その間、営業ということをしたことがなく、口を開けていれば仕事が来た。それが昭和62年（1987年）に国鉄がJRに民営化し、各社が保線会社を持つようになり、全く注文が来なくなったのだ。丁度、以前より注力してきた圧接クロッシングが1985年に開発完了し、間が開いて2000年ころより着実に伸びてきたため現在の峰製作所があると言っても過言ではない。分岐器・レール分野では後発であり、その間は苦しんだ。

その過程で取り組んでいるのが、お客様である鉄道会社の若いオペレーターの方々を私どもの工場へご招待し、見学していただくことである。年間300~350人の方々にお越しいただいている。今日も、ある鉄道会社の若手エキスパート研修の一環で10人ほどお見えになっている。分岐器などはなかなか差別化しても理解していただけない。若い方に実際に目で見ていただき、「峰に任せて安心だな」という印象を持っていただきファンになってくれれば、将来、その方たちが偉くなって責任者になったときに私どもの製品が有利に働くかもしれない。また、新日鉄住金のレール溶接部隊とも緊密になり、数年前から研究開発を一緒に始めている。鉄道会社からの出向を受け入れたり、鉄道会社の資材担当や保線区長をやられていたOBに当社に再就職していただいたりすることも重要である。各社の今後の設備更新方針という貴重な情報を常にいち早く入手できる。ただし、逆に当社の重要な情報、例えば製品の利益率な

どが彼らを通じて鉄道会社に伝わる可能性もあり、諸刃の剣である。鉄道会社の社長と仲良くなることも大切だが、どちらかと言えば現場の優秀なオペレーターの信頼を得ることに注力している。

私は創業者から数えて4代目になる。社長に就任して7年目。約300人いる従業員全員と面談すると宣言し、今150人くらいまで面談している。段々、雰囲気は良くなっていると思う。社員に「工場も見てください」と言われるので、時間があればなるべく足を運んでいる。現場の若い人や年配の作業員、責任者たちに声をかけ、他愛のない会話をしながら仕事の進捗状況などの話を聞いている。先代の父は会長として健在で、役員も50～70歳代で父の時代の人たちが残っている。JRへ民営化し受注が止まった昭和62年から平成3年まで当社は新卒採用をストップしたため、社員の平均年齢は32.7歳と若く、今後、役員も定年退職などで入れ替わることを考えると、新しい会社になりつつあるのかなと感じる。私は熱血漢として、社員に背中を見せているし、会議では言葉で熱意を伝えているつもりである。普通のことをしてもお客様に喜ばれない。期待以上のことをして驚かれ、よりすごいことをして感動され、最後に愛される会社になろうと言いつつ続けている。しかし、現実にはクレームや不適合の話が直接私のところへ持ち込まれる。現場のオペレーターと中間管理職が事前にもっと突っ込んで話し合っていれば、単純なすれ違いやミスは防げるはずだ。先日も、ある部署から「輸出製品の加工のために200万円の Cutter が必要なので買いたい」という申請があった。私は図面を見て従来製品との違いが分からなかったので「既存Cutterの刃物だけ特殊チップに取り替えれば加工できるのではないかと」担当者に尋ねたら答えられない。後で、彼の上司から「加工物の軸が違っているので、どうしても新しいCutterが必要なのです」と説明を受けて了承した。自分の財布から200万円の買い物をするのだったら、必要性や理由を良く考えて決断を下すはずなのに、会社の金だといひ加減になって

しまう。ただし、私が常務だったときに今の社長の立場で会社の金を真剣に考えたのだろうか、と振り返れば、社員が気軽に申請する気持ちも分からないではない。ただ、もう少し考えて話を持ってきてくれ、と何度も言っている。

学歴に関係なく、人間には考える人、考えない人、こっちが何も言わないのに分かる人、一言言えば分かる人、いくら言っても分からない人など、能力は人それぞれである。相手の能力に合わせて言うことを変えていかなければならない。それも繰り返し同じことを言わないと伝わらない。私が当たり前だと思っていることも、すれ違う。今は、まずは挨拶をしよう、というコミュニケーションの基本中の基本から始めている。外部研修も、私がまず受けて、良いと感じたものを部課長に受けさせるようにしている。ただし、注意しなければならないのは、研修を受けているうちに、優秀な社員が他社の方が良いと気づいて転職してしまうことだ。優秀な人材をどう確保していくか。やはり彼らが納得する評価をする必要があると考え、目標管理制度を導入しつつある。例えばお客様に年間2億円の予算があれば、その中から500万円の利益を出すためには、具体的に何をすれば良いのかを考えさせ、実行させる。今までは受注生産していただいただけだったが、これからは鉄道会社の年間予算を調べ、その更新情報の中で我々に何ができるのかを考えたい。積極的に情報を取ってくる文化を身につけたい。また、人材もたくさんいるわけではないので、なかなか定期的なローテーションができない。場当たりのではなく長い目で見た人事計画が必要になろう。

私どもの業界にはお客様である鉄道会社の要求に利益度外視で対応することが良いとする文化が残っている。緊急のお呼び出しや報告書作成を無償でやっているが、私どもにとって莫大な費用がかかる。商社が海外企業の製品を鉄道会社納めている場合、お客様の要請があっても海外企業はタダでは来ない。間に入った商社が旅費と諸手当を負担して初め

て海外企業の担当者が来るぐらい。私どもも今後は請求したい。幸い、私どもの同業の大手さんが鉄道会社に請求し始めたので、業界の考え方も変わっていくと思う。

会社のビジョンと進むべき方向を決めるのが社長なのだろう。それ以外の意思決定は任せられる。目指す山頂が同じならば、登り方は任せる。また、いろいろな人とお付き合いしている。いざ何かあったとき、それが前向きな受注の話でも、後ろ向きな困った話でも、本音を話せる関係を作っておきたい。これも社長の役割だと思う。こうして構築した人脈は部下に引き継げない。私のやり方を好まないお客さんもいるだろう。実際、私が人脈を作っても、はっきりと仕事が増えているという感触はない。いつかは実を結ぶだろう。人脈を広げ維持するだけでも、お金と時間がかかる。体力の続く限り日本各地、海外まで足を伸ばす。日本の鉄道会社の若いオペレーターと「いつかお願いするぜ」と言いながら飲むこともあれば、ドイツの提携企業の社長と差しで飲むこともある。親友と会っても、仕事の話をしている。本社に帰ってきて清算する際、どこまでが会社の仕事で、どこまでがプライベートか分からなくなる。ぼんやり領収書を回すと、担当の若い女性社員に「社内規定がありますから」と指摘される。有難いことである。社員に「費用を削れ」と厳しく言いながら、自分が公私混同したら会社全体が弛緩する。私自身が「この時間からこの時間までは会社の仕事だ」と一度決めてしまえば、相手が友人だろうとドイツ人だろうと、会社の財布から出すのか自分の財布から払うのか迷うことがなくなる。自分を律することは社長として大切だと思う。

菅公学生服(株) 代表取締役社長 尾崎 茂 氏

2016年3月1日 本社 岡山市北区駅元町15-1

従業員数：2,731人

売上高：330億円

事業内容：スクールウェア、スポーツウェアなど各種衣料の製造販売

学生服と一般のアパレルとの大きな違いは、ロットの小ささである。一学年で1,000人もあればマンモス校であり、それでも男女半々なら500着ずつである。一般のアパレルは最低でも1つのアイテムに5,000着～1万着なければ工場が相手にしてくれない。従って、私どもは生産を他人任せにできず、自社で工場を抱えて運営していかなければならない。その代わり、値段は高めになる。制服を決めるのは学校であり、お金を支払うのはご家庭、着るのは生徒さん。第一志望の学校に入学できれば、その制服も憧れから心地良いものとなるが、そうでない場合は、高いだけのシロモノになる。心の捉え方で商品の見方が大きく変わってしまう商材なのである。

2月におおよそ合格者が確定し、入学者説明会に当社社員が出向いて制服の採寸を行う。そして4月の入学時まで間に合わせる。ご家庭は代金を支払い、学校まで受け取りに来られるか、近くの小売店で受け取るか、宅配便で受け取る。ただし、全ての制服をこの2ヶ月で生産するのではなく、4月の受け渡しが終わってから翌年2月までは、中心サイズの制服を生産し備蓄する。制服は学校が変わると決めない限り、次の年も同じ仕様、仕立てなので、備蓄が可能なのだ。生徒さんは入学してから卒業まで3年間で背も伸びるし体型も変わるので、2月に採寸してもそのままぴったりの服を作るのではなく、当社社員は予め備蓄した中から、生徒さんの親御様の身長などを参考に、大き目のものをお薦めして買っていただくのである。一般のアパレルにある厳密なサイズ感はない。

作り手は制服の基本的な丈夫さを追求し、どんな体型の人でも合うように縫製し、4月の入学時に間に合わせるのが最低限の仕事。ただし、その最低限の仕事で満足してしまうのは良くない。私も繊維業界は、製糸から小売までさまざまな工程に分かれており、メーカーの意図が学校やご家庭、生徒さんに伝わりにくいのが問題である。営業しなくても、放っておいても安定した収益と売上を確保できるため、お客様に更なる満足を提供しようという発想が欠如していた。これからはサービスレベルを上げていかなければならない。お客様に伝えたいことを明確にし、正確に伝えていただけるパートナーとお付き合いして行きたい。最近ようやく、長い工程のうち、どこがボトルネックかを理解できるようになり、また長い工程を短くしようという努力に一定の効果がみられる。その中で、直営店、カンコーショップを立ち上げた。制服のショールームや販売を通じて接客レベルを上げるだけでなく、小学生から高校生までが気軽に立ち寄れるようなスペースにしている。例えば夏休みの課題研究や卒業研究の発表の場を提供している。地域への貢献をアピールできる。生徒さんが学校を選ぶのは、その学校のカリキュラムや進学実績、就職実績である。制服で選ぶことは減多にない。ただ、学校のイメージを刷新したいとき、制服も一つの重要なポイントになりうる。

進むべき方向が明確になれば、社員は付いてくる。3年前に社名を「尾崎商事」から「菅公学生服」に変えた。展示会を企画し、制服を前面に押し出すのではなく、学校の困りごとを解決するソリューションの場であるとして、関係する各社さんとタイアップするようにした。生徒手帳をもっと可愛いものにしたいとか、山の上にある学校には自転車を紹介するとか、道徳教育をする先生をご紹介するとか、ここに来れば解決できる、解決できそう、ヒントが得られる、と学校が認識してくだされば良いし、他社と差別化できれば良い。新しい展示会を開催することで、営業マンも学校に行きやすくなったと言う。

営業マンと一緒に、表敬訪問という形で私が学校に行くこともある。営業マンをいじりながら、学校の困りごとを聞き出していく。その学校のおおよその情報と仮説を持ち、こういうことにお困りじゃないですかとボールを投げ、反応を確かめながら、他校の事例などを挙げながら、探り出していく。自社の工場にも良く行く。私は1年ぐらいいか生産現場にいなかったが、根が職人肌なので普段の人の動きや機械の音と違えばすぐに気づく。道具や材料の取る場、置く場が異なれば、どんどん在庫と無駄な動きが増えてしまう。これはコストに直結する。私はこういった場合、すぐに現場の課長を呼んで「あなたは良く頑張っていると思うが、毎日見るとたまに来て見ると見え方が違うので、この無駄は看過できないから、どうすれば良いか考えて」と指摘する。これを生産の責任者や部長を招集して会議を開いては、時間ばかりかかる。だから、私は組織の階層をパーンと越えて直接言って、階層の間の人には「こういうことを言ったから、後は宜しく」と伝える。直接言うことによって、社員がどんどん進化していると感じる。

学校の制服には、仕様や仕立てについて作り易いものと作り難いものがある。生産現場で作り難いと分かった時点で、それを営業を通して学校側に伝え、仕様変更などをする。その場合、簡単に「どうぞお願いします」と言う学校もあれば、交渉に時間がかかる学校もある。納品した制服を、家庭科の先生が裏の裏まで丹念に調べる学校もある。つまり当社が独自の判断で仕様変更できる学校から、ものすごい手続きを必要とする学校まであるのだ。それをやって良いか悪いか営業マンは分かっている。正式には、生産と営業を交えた工場長会議を開くことになるが、私は生産現場の人間に「担当の営業マンに直接この場で電話して確認しろ」と指示する。指示命令系統だけで人間は動くのではない。熱さ、熱意で人は動く。こういうことを何度も繰り返すことによって、会議を経ないで直接やりとりするのが当たり前になってきた。

130年かけて構築したカンコーブランドのプレゼンスをさらに高めた。そのためわれわれの持っている全てのパワーをつぎ込むんだという強い思いがある。生産と営業の風通しが良くなるまで10年かかった。私が社長に就任した10年前、この会社は役所のように縦割りで、組織の壁は厚く、生産と営業が直接会ってはいけないような雰囲気があった。また、社内には学生服なんて古臭いという風潮があり、カンコーブランドを育てようとしないのだな、と感じていた。私は研修を名目にして、生産の人間と営業の人間とが顔を合わせる場を設けてきた。3年前には、社内の有志を募ってプロジェクトチームを立ち上げた。40人を5つのグループに分けてブランドのリバイバルを目指すためにはどうすれば良いか、論拠はどこに求めるのか、自分たちで考えさせ、競わせた。私は一定の答えを持っていたが、最初にそれを言わず、それを越えるものがあれば拾おうとした。彼らが個人的な思いを表明するのは自由だが、とにかく根拠のない浅はかな考えは許さず、徹底的にしごいた。今、その40人の火種が各地に散らばり、新たな火種を作っている。

社内的には業務の見直しを推進してコストダウンを図ることや、幸い受注が増えているので鳥取に工場を新設することなど、直接お客様に関係しないが、重要なことである。また大学の先生と、人間の動きが衣服に与える影響、ストレス、ツッパリなどを共同研究し、生地開発に活かしている。私は直接、研究開発とデザインには関わらない。自分にその分野のセンスがないのが分かっている。私は人事権を持っているので、センスのある人を選んで、やってもらう。センスのある人は、その人の選ぶ服、コーディネート、部屋の模様などを見れば分かる。昔は5年10年修行しないと開発させないという固定観念があったが、それも私が解体し、若い人を全面的に活用している。このように、私は社長就任前後から、この会社の固定的な考え方を改めようと、そういう考え方をもった人々と激しく戦い乗り越えてきた。辛いことには慣れた。それを社員

が皆見ていたので、今の私のやり方を理解してくれていると思う。

私はオーナー社長なので、私が言えばトップダウンで決まる。前述のように、階層の下の方に直接言ったならば、その間にいた人たちにも同時に伝えないと「聞いてないよ」となる。下の人たちは見えている範囲が狭い。繊維産業全体、他の産業についても幅広く知識を深めて欲しいと思うが、それが本当にできるのは私や役員だ。下の人から私に意見が来ることはほとんどない。ただし、意見が来ないからと言って、私や役員が裸の王様になってしまうかもしれないので、役員に「互いに気をつけよう」と言っている。社長の仕事は、会社全体の将来の絵を描くこと。組織の目指す方向、理想を示し、それを描きっぱなしにしないで、現場を見に行き、私が描いたものが現場の方針に落とし込まれているかどうかを確認する。これがマネジメントだと思う。丁度今、現場は一年で一番忙しい時期だが、そこへ行き、描いた絵が伝わっているか、取り組みが上手くいっているのか、今一つなのか、私が使った言葉が、社員に引っかかっているかどうかを役員と確認し、今の取り組みを今後幅広く展開するのか、一つのことに絞り込むのかなど、次にどうするかを考える。最終的に意思決定できるのは、絵を描いたのは私なのだから、私にしかできない。スーパーマンではないにしても、会社の世界観を描き全体を見回せるのは私しかいない。この人だったら付いていきたい、という人望や人となりも必要だろう。社長は一挙手一投足を見られている。

5年ぐらい先を見ながら経営している。1年に一度だけモノが動くので、新しい取り組みをしても、その結果は翌年まで反映されないからだ。また、学生服は学校が変わるまでは変わらないので、予測はしない。少子化の影響はあるかもしれないが、マーケットシェアが20~25%なので、少子化の心配よりもシェアを伸ばしていく方が生産的だと思う。この技術は使えるかどうかなど、周辺技術の変化やヒントには目を配っている。ライバルよりも先んじて新しい用途に気づいて商品化できれば良い。

明石被服興業(株) 代表取締役社長 河合 秀文 氏

同席者 取締役 管理本部副本部長 兼 総務部長 國富 隆人 氏

2016年3月14日 本社 倉敷市児島田の口1丁目3-44

従業員数：1,300人

売上高：233億円（2015年5月グループ連結）

事業内容：スクールユニフォーム，スクールスポーツウェア，オフィス・ファクトリーユニフォーム，メディカルウェアの製造・販売

（製造部門及びグループ各社の統括，財務・総務等管理を明石被服興業(株)が管轄し，企画・販売は，(株)明石スクールユニフォームカンパニーが行う）

当社の創業は1865年（慶応元年）で，昨年150周年を迎えた。創業は真田紐や小倉織などの織物業，学生服事業を始めたのが1932(昭和7年)で80余年経った。そして昨年2015年6月には事業統括・製造会社と企画・販売会社に分社化した。私は6代目になる。

私どもにとって最大の課題は少子化である。かつては一学年に200万人の子どもがいたが，今では100万人少々。狭い市場で学生服を80年以上作り続けてきたが，これから自社の規模をどこへ持っていかうとしていくかによって，やり方が違う。今の事業を掘り下げるのか，新しい事業を立ち上げるのか。私自身「具体的にこうだ」というものは5～10年後に見出せば良いと思っている。もう少し情勢を見て行きたい。私は，駅伝のランナーの一人であり，健全な形で次につなげたい。拡大を目指すのか維持なのか，いずれにしてもきちとした形で。私の考え方は，この地方において社員が安定した生活基盤を持ち，楽しく元気に仕事に取り組んでいけば，会社も個人も活気が出てくる，というもの。実際，経営者としてこの10年やってきて，その面は成果が出てきている。働き

甲斐を感じれば、社員からいろいろな新しいアイデアが出てくる。狭い範囲の話だけでなく、もっと既成の枠を取り払いたい。新規学校制服の獲得率はトップクラスになってきた。新しいチャレンジをどんどんしていこうという雰囲気になっている。

学生服市場は、大手4社がひしめいており、それだけで市場の8割を占める。体育服を含めて1,200億円程度の市場が年々縮小していく。この少子化と寡占化をどうするのか。ひとつの方策は従来の製造卸から、小売販売へ進出することである。消費者のより近いところへ営業活動の範囲を広げ、学校へ直接アプローチする。これまでの経験があれば技術的には特に難しいことではない。それに従来、製造卸をしてきて、その先の小売店に販売をお願いしていたのだが、その小売店が廃業するというケースも増えてきた。お客様へ学生服をどうやって届けるかが課題になりつつある。現在の製造卸の規模を維持して、事業を小売販売に広げられれば、その分売上は拡大する。従来の小売店との関係は大切にしつつ、地域状況によっては、私どもがイニシアティブを持って進めていく必要もある、と考えている。

学生服の一番細かいロットは10枚にも満たない。たとえば、高校オリジナルの制服ならば、一学年約300枚。男女で150枚ずつ。その中で、各10サイズ以上あるので、多くても1サイズ10~20枚程度なのだ。それを5月から翌年2月までに生産し、備蓄しておく。2月と3月に各学校で合格者が決まり、採寸する。中学では3年間で男子は10~15cm、女子は5~10cm前後身長が伸びるので、少し大きめのサイズをお勧めし、かつ成長に応じて袖丈を出せるような仕様になっている。高校ではそれ程大きくならない。正確な採寸後、備蓄していたサイズに合わない人、すなわち標準よりも大きい人や小さい人のために、4月の入学式までには必ず間に合うように縫製、検査、納品するのである。

基本的に学校はある日突然、制服を変えることはない。教育方針の変

更などにより短期間で変わることはあるが。リピート受注が前提なので、約2,000種以上もの生地を残り1mまできっちりと管理している。生地
の機能や耐久性、そして色の再現性などは、あらゆる服飾生地の中でも
最高の基準が求められる。日本の素材メーカーの技術力は大変優れてお
り、海外素材工場では今のところ追従できない。同じ制服でも、ロット
によって、学年によって、人によって、あるいは上下で、色がぶれたり、
洗濯で色落ちしたりしては駄目なのだ。生地の開発改良は学校側のニー
ズを我々が素材メーカーに伝え、少しずつ改良していく。また、素材も
合織からウールまでいろいろあり、それらを裁断、加工、縫製、仕上げ、
アソート、発送するには、複雑な工程と手間がかかる。「制服を安くし
てください」と言われることがあるが、他のアパレルのように海外へ委
託してすぐにできるという商品ではない。だから、学校の先生にはなる
べく工場までお越しいただき、生産現場をご覧いただいている。制服の
価値を丁寧にお伝えすることができればご納得いただける。

新しい制服は、主に学校の先生方が中心となって、学校のイメージな
どを勘案してお決めになる。生徒の意見を取り入れることもあるが、新
しい制服の着用は数年後なので、意見を上げてくれた生徒が実際に袖を
通すことは少ない。PTAを含めて検討委員会を立ち上げる場合もある
が、いろいろなお意見が出てなかなか集約できない場合もある。そこで、
予め学校の情報を集め、先生方に対して例えば「周年記念の一環として
新制服はいかがですか?」「学校の伝統を残したマイナーチェンジは?」
と、最近のモデルチェンジ事例を提案し、そのご意向の有無や強弱を確
認しながら、何年もかけて営業活動する。最近では、スコットランドで
家紋の意味を持つタータンチェックにヒントを得て、学校の理念や校訓
に合ったオリジナルのチェック柄を提案している。また、スカートの特
別な柄は着崩し防止の狙いもある。その学校独自の制服を変えることは、
学校にとってもリスクが高い。デザインコンペ、価格入札、そして人気

投票で決められることもある。でも最終的に私どもの製品を採用してくださる決め手は、営業マンの熱心さ、誠実さだと思う。制服は、一度決めたらお終いではなく、その後も長い間のお付き合いになる。信頼できる営業マン、そして信頼できる会社でないと選んでくださらないのだ。

営業マンの教育は、成功体験を積ませることだと思う。学校の制服は、提案から採用まで3～5年以上かかることもあり、毎年、「新規物件を何校獲得して来い」などというノルマを課して売上を伸ばせるものでもない。学校に行こうにも、今まで取引がなければ門前払いも多々ある。中堅やベテランの営業マンが手伝って、若い人が成功を経験することが必要だと思っている。そのため、全国の営業マン同士を引き合わせ、情報交換させて切磋琢磨する場、すなわち「営業マン会議」を7年前より開催している。それぞれの世代で「あいつ、あんなことをやっている」という話が伝われば良い刺激になる。地方の小さい営業所では、2～3人の営業マンがいるだけなので、新しい情報が入ってこない。全国津々浦々にある営業所の人間を東京や大阪での会議に参加させ、夜はお酒を酌み交わし、各地の状況を見せて刺激を与えていけば、少しずつでも成果につながる。「自分自身の成長を感じる」などの感想も寄せられているので、それなりの効果があるのだと思う。個々の評価は難しいが、評価基準をできるだけ明確にし、賞与の面で多少の差をつけるようにしている。年度初にどんな目標を立て、その目標達成のためどれだけ実行し、結果が伸びたのかを見るようにしている。生産部門の人は、年功や経験値も評価の対象にしている。

生産と販売は、そもそも両者の論理がかみ合わない。多少のズレがあっても、両方をうまくリンクさせるのが社長の仕事である。バランスを取りながら、受注、生産、納品へとスムーズに仕事の流れるようにしたい。常に次へ仕事が入る人のことを考えなさい、互いに相手の立場に立って考えなさい、と言っている。生産の人も、営業マンと一緒にお客

様のところに行く。お客様の要求、考え方を聞くことによって、生産は営業の苦勞を知る。また営業は工場に行き、生産の苦勞を知る。今回、生産と販売とを分社化して営業会社の商号を「㈱明石スクールユニフォームカンパニー」にした狙いは、生産、営業、それぞれが自分たちの分野の利益をきちんと考えて欲しいのと、何をすれば会社かわかりやすい社名で消費者に近づきたかったからである。引き続き明石被服興業(㈱)は事業統括と生産機能を持つが、営業する上で「被服興業」という名前はやや古めかしく感じる。

学校制服というのは、大きく分けて、学校オリジナル制服と標準服（詰襟やセーラー服）という2つがある。学校オリジナル制服は、当社が企画・開発から縫製・製造し、学校指定の小売店で販売する。詰襟は全国の中学・高校で共通のもので、場合によりボタン等を変えて一般店頭で売られる商品だ。かつては、地域の有力問屋に卸すことができれば、商圏が広がり他社に勝つことができた。しかし、今や地方の問屋業と小売店が減少しており、その代わりとして当社の直営店を出すケースがある。その場合、大型の商業施設にテナントとして入るのではなく、路面の個店として出店する。そこには、学校マークや個人名入れができる刺繍機、補修用のミシン、そして専属の店員を配置する。あくまでも、問屋業、小売店が廃業したり減少した地域に限っており、そこに活力ある小売店がある場合は、当然そちらを優先し、無理やり競争をしかけるようなことはしない。きちんと固定費を計算し、これだけの売上があれば黒字運営できるだろうと計画を立てて出店する。将来的にはネット販売ができれば良い。いわゆる目的買いなので、制服の型や色は決まっていて、サイズだけ選んで頂く。ただし、学校オリジナル制服のネット販売では、その購入者が本当にその学校の生徒かどうかを確認でき、個人情報も確実に担保できる仕組みを入れないといけない。一部ではあるが、少しずつ試行を始めている。

2004年(平成16年)に、株式会社デサントと提携して、学校体育服を強化したことも当社の発展に大きく貢献した。当社は、オリジナルブランド「ヨットスポーツ」を展開しているが、知名度はスポーツ専門ブランドにかなわない。デサントは世界のトップアスリートから絶大な信頼を得ている国内屈指のブランドである。導入当初より、生徒や学校での反響は圧倒的だった。全学共通の体育服にマークや個人名を刺繍するなどして納品する。当社の試みが成功した後、こうした国内ブランドとの提携を他社も追隨した。

社長の仕事は、会社の大きな方向性を、旗を振って指し示すことだと思う。若い人のアイデアをどんどん引き出すけれど、単にやりたいようにやれ、ではない。当社の企業理念に沿っているかどうかを常にチェックし修正する。

私どもの事業は季節によって繁閑の差が激しい。2月初旬から3月末にかけて、入学の決まった生徒のサイズを確認し、制服、シャツ、体育服、エンブレムやリボンなどその他の小物まで、個人毎に一つの箱に入れて、販売店や生徒個人宅宛などに発送するアソート作業がある。大型の物流拠点を整備し、こうした制服のアソート作業を1シーズンに10万人分以上やっている。事前に備蓄していた標準サイズが足りない場合や、標準サイズではない、より大きいサイズ、小さいサイズの制服は、この短期間に一着一着、追加生産しなければならない。この時期の作業は生産性とは全く異なる次元であり、利益は見込めない。非常に忙しく残業も続く。また年間の売上のほとんどがこの時期に集中する。閑散期との月間売上の差は実に40倍にも達する。その余りにも高い山を少しでも楽に越えるためにどうしたら良いか、各部署で知恵を絞ってくれ、と指示している。「こうすればよりいい」というアイデアをあちこちで少しずつ積み重ね、結果的に少しでも楽になれば、その分余裕のある仕事ができる。辛い期間をただじっと我慢するのではなく。

販売と在庫の予測精度は大切であるが、今までは在庫量を圧縮することを重視してきた。しかし実は、その圧縮が、却って3月になって多くの追加生産の要因にもなり、トータルではコストプッシュになっている可能性もある。昨今の低金利下では、在庫を持つことが、それほど負担ではなくなっている。また、生産の指図は、必要数が1着であっても同じサイズを2着、もしくは偶数着を同時に裁断した方が手間が少なくなる。こういったことは、生産を解った人間が言わないと営業は解らない。こういう知恵や工夫が、社内にはまだいろいろ隠れているのではないか。モノづくりの現場での改善活動をマンネリ化させず、常に工夫を重ねていくことで、会社全体がずいぶん変わってきていると思う。

私は仕事一筋というタイプではない。仕事から糧を得る中で、視野を広くし、豊かな人生を送ることが良いと思っている。社員にも個人の人生や家庭を大事にし、実りある社会生活のための手段として、仕事に打ち込んでほしいと常々思っている。

社内の風通しをよくし、社内の情報共有のために、IBM Notesを1995年（平成7年）にいち早く導入した。パソコンの中で、文字情報として、全社員の仕事の動向が見えるようになり、加えて人と人とのつながりも濃密になった。以前は、商品や生産、販売などの情報は一部の部長や課長が握っていて、その都度、部下に指示を出していた。これでは送り手・受け手の資質によって情報の伝わり方が変わってしまう。コンピュータで情報を共有すれば、社員が能動的に他人の成功体験を知ることができる。そういう情報に接することで、個人のみならず会社全体がパワーアップ、レベルアップする。逆に言えば、自分のスキルは自分で身につけることを求めているのだ。営業報告書も、単に「お客様のところへ行ったが担当者に会えなかった」など表面的な事項を書くのではなく、「そこへ行って、どういう話をしたか」を具体的に書けといっている。年5回、生産、物流、営業の責任者会議を開く。そこでは会社の事

業方針に関わる重要な課題についても議論している。以前は毎月行っていたが、通常業務の情報伝達はNotesで十分となってきたので、隔月に削り、その分を先述した営業マン会議に充てた。

私どもの業界は、川上の素材メーカーから川下の企画開発、縫製加工、小売販売に至るまで、お客様に、滞りなく、納期を守り、間違いなく納品するという各企業間のベクトルが揃っており、伝統的に強固なサプライチェーンが成立している。相互補完の精神により、大きいところが小さいところをいじめてはいけない、という不文律のようなものがある。そして、小規模な事業所で何か問題が発生したとき、例えば当社の協力工場で縫製上のミスが生じたとき、一方的に全ての損害賠償をしるとは言わない。小規模事業者には過失の全責任を負う体力がないからだ。私どもは製造責任会社として学校等の顧客へ出向いて謝罪をし、解決策を探す。そして、新しく作り直す場合は、企業規模を考慮して誠実に費用負担を行う。状況によっては、素材メーカーに一部の負担をお願いすることもある。大・小企業規模に応じた取引のやり方がある。自己の利益だけを追い求めるあまり、そういったパワーバランスを崩した業界は、業界全体がうまくいかなくなっている。万一の場合にどれだけ補完し合ってきたかという信頼関係、そしてこれからも、自分がリスクテイクするのだという真摯な姿勢によって、業界でのリーダーシップが取れる。こうした歴史の積み重ねがあつてこそ、お客様に対して自信を持って自社製品のご提案ができるし、協力工場だけでなく、川上の素材メーカーに対しても正当に向き合うことができる。

三島光産(株) 代表取締役社長 三島 秀夫 氏

2016年4月11日 本社 北九州市八幡東区枝光二丁目1番15号

従業員数：1,973人

売上高：229億円

事業内容：連続铸造関連設備，ICトレイ，自動車部品の製造販売，
鉄鋼関連工程請負，自動車製造ラインエンジニアリング

私はこの（2016年）3月に38歳で代表取締役社長に就任したばかりである。2004年ころから先代の父が腰を痛めたり病気になったりで，2006年に「帰ってきなさい」と言われて当社に入社した。その前は，大手自動車メーカーA社で技術員室に配属されていた。もともとは文系だが，工場長が三島光産から自動車生産ラインエンジニアリングのサービスを受けていることを知っていて，それならば現場を知っていた方が良いでしょうと気を回して下さり，そこに決まった。技術員室とは，生産ラインの設備に関する購入，工事，維持，入替に至る，すべてのことを管理する。図面を一から勉強した。生産計画を崩さないように，ラインの止まる土日，連休，夏季休暇，正月などに設備を更新するのだが，その工事の段取り，準備をするのが役割である。関連する部署や人間に「ラインを完全に空けておいてください」と伝え，工事に支障の出そうな棚などを予めどけておく。新しくラインを引く際には，生産技術や開発と相談しながら，そして現場の人たちの要望を聞いて，必要な設備を決めスペースを確保する。万一の支障でラインが止まれば，供給する部品が足りない場合は他のメーカーさんに連絡を取るなどをする。

A社で学んだのは図面だけでなく，一つ一つの仕事の進め方や，言葉の定義，そしてスピード感だった。例えば，A社ならば通常，A4で1～2枚の資料を予め関係する人に配布した上で説明する。議論が始まれば，ホワイトボードで課題を書き出し，視覚に訴えながら全員で改善方

法を探る。だから、最初からどこに話を持っていくのかズレないようにできるし、関係する人は資料を読み込んでから会議に出る。一つ一つの行為は、会社全体の方針から各部署の方針、工場方針にブレークダウンしたものであり、長期的なPDCA（plan計画-do実行-check評価-act改善）の中の一部に埋め込まれたものなのである。A4の資料には必ず全体方針とのつながりが示され、起承転結がある。決して単発の思い付きで何かをするわけではない。

それに対して、当社の場合は何でも口頭だった。最低限、議事録ぐらいい紙に残そうと努力している。40歳台より若い人たちが徐々に対応するようになってきている。また、会議では事業本部制のため自分の分野以外に対して意見を言おうとしない。取締役ならば、自分の分野以外、会社全体を見て、会社の将来について議論しなければならない立場なのに、数字の報告を聞くだけで、会議が終わっている。まだまだだと感じている。生産の具体的な状況や、会社としての方向性という、根っこの部分に至っていない。例えば、事業の利益と予算に応じて採用人数が算出され、各事業から要求案が来る。年代別の従業員数を見た上で何が問題になるのかなどの議論はほとんどない。また、利益の多い事業はフォークリフトを新品に取り替えているのに、利益のほとんどない事業は中古を買って凌いでいるということもあった。統一感、一体感を醸成できていない。このため、今まで各部門でばらばらにあったKPI⁵⁾を、全社的なものに作り変えて統一の基準で評価できるようにした。

また、ロス金額、原価も大事だが、現場がどれだけ無駄のない体質になっているかも見なければならない。リーマンショックで当社も大きな影響を受け、各部門がそれぞれ努力をした。ある部署では、以前は

5) Key Performance Indicatorの略。組織や事業、業務の目標の達成度合いを計る定量的な指標のことで、自社が重要と思う指標を組み合わせる。

10,000tの仕事を受注して250人体制で利益が出た。リーマンショックで仕事量が6,000tに急減し、自然退職や多能工化して、なんとか200人体制で利益が出るようになった。それが昨今、急激に受注量が戻り12,000tになって大きな利益を生んでいる。その部署を評価する際に、単に原価だけで評価することは可能としても、途中の努力を評価するには、別次元の評価軸が必要ではないか。とにかく、モチベーションを上げるためにも、現場に対して「よくやってくれたよね」と労いの言葉をかけなければいけない。

資料作りも、A社のように会社全体の方針から各部署に落とし込んでいくような工夫を勉強させたい。「徹底します」「計画通りです」という言葉は、他の人が読んでもよく分からないことが多い。「この資料は分からん、現場で説明しろ」と言って、本当に現場で説明させて理解したこともある。誰が見ても分かるように、資料の書き方も勉強しないと。報告書には前向きな話を書いてあるのに、現場に行けば違うことがある。課題が書いてあるのに、何もしないこともある。いずれも、予算さえ達成していれば何もなくて良い雰囲気が残っている。課題があるなら、予算を達成しているかどうか別問題で、今すぐにでも取り組むのが会社なのだ。

また「できる人は設計に」のような文化があるのも困る。当社は1916年より化学系、製鉄系の工程請負を行っている。その分野では、人件費を抑えコストを削減して利益を出している限り言われたことをやっていたら良い、という考え方が根強い。品質を向上させるためには、工程の変更なども見直す。そういったものづくりの発想を生かすには、設計と生産の両輪が回っていることが必要だと思う。A社を退職した人に指導いただいて、少しずつ2Sなどの考え方が伝わってきた。外部からの見学もあり、見られている感覚が出てきて、従業員たちが意気に感じてくれるようになってきている。すると、工程減の提案がどんどん出てきた。本

人たちも楽になる。こういう好循環が回りだすと、自分たちだけで回すようになってくる。

三島光産のDNAは3つある。まずはお客さんに対して誠実であるという点。大手ガラスメーカーの工程請負は、100年前の創業からの仕事であり、創業者がガラス原料をスコップで徹夜してでも運び続けたという話が残っている。八幡製鉄所では、戦中にボール軸受を受注したものの終戦を迎え、残った素材500tを二代目が製鉄所に返却したという。混乱の最中で製鉄所に記録も無く、返却しなくても誰も分からなかったのに、二代目は筋を通した。その後、新たに制定された法律により人材派遣業が厳しくなり、戦前に800名いた従業員が30名にまで落ち込むほど苦しむことになった。しかし1950年に朝鮮動乱が勃発した際、製鉄所の人材が素材500tを返却した話を覚えていて、三島組（改組前の社名）なら誠実だ、助けてやろうという話になって、仕事をいただけるようになった。そこから関東地区の製鉄の請負を皮切りに、どんどん伸びてきたのである。お客さんの信頼を得ることは非常に大切であり、今でも製鉄会社の会長が「忘れていませんよ」と、私に会ってくれる。

三島のDNAの2つ目は技術を持っていること。尖った技術をさらに尖らせて行く。技術を通じて事業を多角化してきた。その多角化のきっかけは降って湧いたようなものが多い。戦後の苦しいときに、鋤や鋤にメッキする職人を雇ったのだが、これが全然売れなかった。それが1960～70年代に、製鉄所から「三島さんのところでメッキをやっているんだから連続鑄造の開発ができないかな」と依頼が来た。それまでは鉄の湯釜から一度、大きな桶に移し変えて鑄造していたのだが、これでは効率が悪いので、連続的に鑄型に流し込みながら生産できないか、というのである。3年かけて京都府立研究所の研究者からより高度なメッキ技術を習得し、連続鑄造を可能にした。モールド技術も精密にしてICチップ用に、そして90年代には大型化して自動車部品へと発展した。技術を

持っている、事業が増えてくる。

そして3つ目が人を大事にすることだ。1950年代に労働組合の問題が起こった。組合員が一週間のストライキを宣言したのだ。請負事業をしているので、もしストライキをしたら、その瞬間に取引停止になってしまう。会社側も従業員も、改めて労使一体でやらなければならないことを認識した。安全対策もきちんと取り組んでいきましょう、成果配分もしましょう、労使懇談会をもちましょう、というやり方、考え方はその時できた。危機の時に作ったものは、今も残っている。経営と生産との互いの信頼をなくしたら、うまくいかない。

私が社長に就いてからやるべきことは、量の急速な拡大は想像できないので、企業の脇を固めることだろうか。利益を出せる体質にすべく、製造力を高めること。そして、大学や研究所と連携して、1,000万円まで拠出して新事業を始めること。これはオープン・イノベーションと言うのだろうか。スピード感を持って取り組みたい。そして、チーム三島になりたい。野球に例えるならば、内野ゴロを処理する際に、万一の後逸をカバーできるように、キャッチャーは必ず一塁方向へ走るし、外野もそれに備える。若手の営業マンを研修会に集め、自分の部署の営業活動を紹介し、お客様に対するのと同じようにプレゼンをやってみて、他のメンバーから指摘や意見を聞く。取りこぼしがないように脇を固め、質の高い営業活動を目指している。後日、実際にお客様のところへ何社か回れたかどうかもフォローしている。

幸い、この北九州周辺には鉄関係の経営者が多く、ネットワークがあり、気軽に会って相談できるのは嬉しい。

(2016年6月29日受理)