

資料

## 中堅企業の社長インタビュー調査(35)

清水 馨

買い手に、売り手のニーズを満たすだけの能力があれば良い。これは誤植ではない。一般には、売り手に買い手のニーズを満たすだけの能力がなければならないのであるが、いずれも大雑把過ぎて誤解を招く。曲解すれば、ある一つの売り手が全ての買い手のありとあらゆるニーズに応えることで市場を独占し、他の売り手は生存できないことになる。しかし、現実には非常に多くのさまざまな売り手と買い手が浮沈を繰り返しながらも生存している。それは買い手のニーズが多様であるだけでなく、売り手にもさまざまなニーズがあるからである。売り手も生活するためにお金が必要で、成長するために情報が必要で、それらのお金と情報をスムーズに交換できる買い手との一定の信頼関係を構築・維持したいと考えている。ただし、全ての売り手が同じ水準のお金と情報と信頼関係を望んでいるのではなく、自らの能力と状況に応じたお金、情報、信頼関係を望んでいる。もちろん買い手も同様である。すなわち、売り手は自らの水準で欲するお金と情報と信頼関係を得られる買い手を選ぶのである。そこから導き出されたのが、冒頭の一文「買い手に、売り手のニーズを満たすだけの能力があれば良い」となる。

つまるところ、企業経営は経営者の哲学によるところが大きいのかもしれない。第三者は、いわゆる下請を大資本に搾取される弱者かのように捉えて「脱却すべき」と言う。実際、経営者に会えば、口をそろえて

「自社製品を模索している」とおっしゃるが、実は「まんざらでもない」様子の会社も見受けられる。取引企業の高いレベルの要求に不満そうな顔をしつつも、それに応えることをむしろ楽しみ、喜んでいる節すらある。別の会社では、逆に、第三者から見れば願ってもないような超一流大企業からの、それも将来の発展につながりそうな千載一遇の機会に思える飛び切りの条件の取引を断っていることがある。経営者は、「取引をすれば一定のお金と情報を入手できるかもしれないが、既存顧客の取引を断ることになり、信頼関係が破壊される」と言う。暗に、その超一流大企業が、いつ取引を一方的に停止するか信用できないことを示している。経営を研究する者は入手しやすい表面的な情報だけでなく、もっと幅広く立体的に捉える努力を怠るわけにはいかない。

ここに重大な訂正とお詫びをしなければならぬ。前回の社長インタビュー調査(34)に掲載したイワキテック(株)について、代表取締役社長は正しくは「山本太郎氏」であり、ここに訂正し、お詫び申し上げます。私の不手際で誤った情報を掲載いたしました。申し訳ございません。イワキテック(株)には調査後、2016年9月末に小職ゼミの学生20名と共に岩城島に2泊し、工場を拝見させていただいた。現場だけでなく、夜には祭の準備(小学生への太鼓指導)をする様子なども見ることができて、普段、接することのできない生活を垣間見ることができ、大変有意義な時間を過ごすことができた。改めてお礼申し上げる次第である。

今回は3名の経営者から興味深い話を伺うことができた。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。

(株)セコマ 代表取締役社長 丸谷 智保 氏<sup>1)</sup>

2016年6月24日 本社 札幌市中央区南9条西5丁目421番地

同席インタビュー 千葉大学大学院修士1年 北野 康

従業員数：297名

売上高：1,847億円

事業内容：サプライチェーンの企画・管理・サポート及び新規事業  
開発

「どのようにしてプライベートブランド（以下、PB）を開発するのか」というご質問ですが、その前にPBを十分にご理解いただきたい。そもそもPBという言葉は和製英語であり、一般的にはリテールブランド（以下、RB）、もしくはプライベートレーベルと言う。我々はRBという語を用いている。それは単に小売のロゴを冠した商品ではなく、小売のブランドとして商品を育てていくものと理解している。多くの人はキットカットを知っているが、それを作っているネスレは知らない。ハーゲンダッツを知っているが、それがサントリーの子会社であることも知らないし、知らなくても構わない。ミルクチョコは明治のブランドであり、それが明治乳業と明治製菓が合併した会社の商品であることは、お客さ

---

1) (株)セコマは(公財)日本マーケティング協会が主催する第8回日本マーケティング大賞において奨励賞を受賞した。清水は選考委員の一人として参画したご縁で、お話を伺う機会を得た。なお、丸谷氏に対してすでに多くのインタビューがなされ、公開されている。会社の現状について、若干ここに補足をする。丸谷氏の父、丸谷金保氏は1957年から5期20年、池田町長として十勝ワインの開発、販路拡大に尽力した。その際、生産・加工から販売まですべて地域住民と自治体が主体となって手がけ、外部資本の介入を許さなかった経緯がある。セコマの発祥は酒販店であり、入口付近に500円で買えておいしいワインの陳列棚を用意し、他社との差別化を図っている。またFC主体の他チェーンと異なり、店舗の標準化と本部の施策を素早く反映できる直営店化を進めている。RB商品強化、製販一体体制、物流網を生かし、過疎地にも出店可能である。

んは気にしない。すなわちそれらのブランドは、商品そのものが生き生きとお客さんに対してアピールするように育てられてきたのである。

ブランドを育てるということは、我々が材料を考え、レシピを考えることであり、そのレシピはブランドオーナーが所有すべきものである。そうなれば、我々のものとして育てよう、そして我々のものを我々が売ろうとするだろう。RBを育てるために、自社工場を持っている。そして地元の北海道をアピールする北海道の原材料を使ったブランドも育てたい。品質も保証するし、原材料のトレーサビリティ<sup>2)</sup>に対応するようになっている。具体的には、チョコやガムのような巨額な投資が必要な装置産業はやらない。設備が5～10億円程度の大福や最中ならばできる。大福は、求肥で誤魔化すことなく北海道で採れる最高級の餅米「きたゆきもち」を使う。十勝の小豆を使い、最適量の砂糖を用いて最高の餡を作る。包材も、商品コンセプトの内面をお客さんに伝える大切な要素だ。服飾デザイナーのように。

単純にPBを出したいという発想でコンビニとビール会社が共同で開発しただけや、良いものはないか探すだけ、外から買ってきただけでは、早晚、市場から消えてしまう。中間業者を排除し、マージンが増える、商品が安くなる、ということではない。その商品群の中で中心商品にしたいと強く重い、販促、物流を含めて覚悟を持って育てるのである。

自分たちの責任で作れば商品に愛着がわき、何とか育てよう、何とか売ろうと思う。我々のRBの牛乳は年間1700万本売り、缶コーヒーのグランディアは2000万本売る。店内で米を炊き、カツ丼やおにぎりまで手作りするホットシェフは売上150億円にまでになった。ワインの「G7」

---

2) traceability. trace (追跡) と ability (能力) の造語であり、食品の移動を把握できること。入出荷、生産工程において原料や製品を個別に管理し、万一問題が生じたときの商品回収、原因究明を正確、迅速、効率的に行えるようにする。

は9年前から育ててきた。セイコーマートに行く、ホットシェフでカツ丼を買う、ワインはG7だ、という具合に商品名が出てくる。漬物もある。これはRBを意識したのではなく、日配品<sup>3)</sup>にはそれなりに需要があるのに生産する工場が減ってしまったので、代わりに我々が提供している。もし外部のメーカーに生産委託すれば、受渡価格が高くなる。

北海道には良い原材料がある。工場までの距離が短いため、安くなる。北海道のお客さんの所得水準に配慮し、質の良い商品を低価格で提供する仕組みを必死に考える。例えば大福なら1個100円で売りたい。100円と130円では大きな差はない、と思われるかもしれないが、もし400万個売るとしたら、差額の1億2000万円はお客さんが負担することになる。同じ価値なら100円の方を買うだろうし、130円だと400万個売らなかつても250万個しか売れなくなるかもしれない。メーカー機能から考えても経済合理性がない。惣菜でも、自分たちで惣菜自体の工場を持っているので、原価を分解できる。例えば100円で惣菜を売ろうとして原価目標を50円にする。野菜原価が10円なのに対して、包材が13円もかかっている。どうしたって50円にならない。仕組みを変えよう。包材を専門メーカーから買うからそうなるのであって、自分たちで金型を作って型抜きをして容器を作る。そして包材の蓋は不要だと気づいてビニールシールを貼り付けることにすれば、シュリンクフィルムも必要ない。非常に安くなる。このあたりは、包材メーカーの努力が不足していると思う。

姿かたちがいびつだと、最初の取っ付きが悪いかもしれないが、中身が安くておいしいとお客さんに気づいてもらい、段々定着していけば、それがブランドとしての真骨頂だろう。日本のキットカットはきちんと

---

3) メーカーによって生産され、冷蔵を要し、あまり日持ちのしない食品のことを指すことが多い。

包装されているが、欧州では本当に簡易包装。日本が気温や湿度が違うとは言え、過剰包装だ。なぜ欧州で簡易包装なのか、それはお客さんが中身を知っているからであり、ブランドがあるから。中身がしっかりしていれば、衣を立派にする必要はない。

こういったアイデアはパツと思いつくわけではない。普段からいろいろと勉強している。食品と小売は欧米が進んでいるので、特に欧州の展示会に行くし、従業員にも行かせる。毎日レポートを書かせ、店内の大量の写真を撮ってこさせる。外国の雑誌も取り寄せ、気になる記事があれば翻訳専門の人に訳してもらう。店内で使う什器類についても、日本製品だけでなく欧州のものを吟味する。ドイツ製は性能も価格も高いが、チェコ製はドイツに自動車部品を供給する工業国だけあって安くて良質である。ホットシェフにはチェコ製のスチームコンベクションを3台ずつ入れている。アイスクリーム用冷凍ケースはオーストリア製。当社のような中堅規模でも商社のようなことができる。莫大な量を集めるのではなく、コンテナ1個分の量を集めることができれば、十分に元が取れる。それは向こうにも中堅企業があるから。互いに満足できる量であれば良い。少し勇気を持てば、どの企業もビジネスチャンスはあるはずだ。

日配品の販売予測も重要な要素だが、それよりも自社工場でRB商品を生産していることと、店舗の7割を直営化した強みを生かして計画的に生産、販売していくことが大切である。一般に、販売店は廃棄ロスを恐れるあまり、発注を抑えようとするインセンティブが働く。特にFC店だと、廃棄ロスから生じる損失が全てFC店の危険負担となるため、その傾向が強くなる。一方、我々は自社工場と直営店を持っているので、直営店に対して販売量を計画的に割り当てた上で生産する。ある程度の物量を確保できれば、出荷時点で利益が出る。物流も自社でやっているの、量が動けばその分利益が出る。工場の製造原価50円、末端価格

100円だとし、100個生産して20個売れ残ると仮定すると、総収入は8,000円に対して原価は5,000円で3,000円の利益が出る計算だ。当社のRB商品は、東北地方や関東地方の別会社のコンビニにも卸している。しかし、彼らは少しでもロスを減らしたいし、第一、商品への思い入れがないため、結局、発注量は取引を開始した1年前と比べて半分になってしまった。

RB商品は自分たちで作っているのだから、売らなければならない。直営店でも廃棄ロスは嫌なので、その中で発注マインドを上げるためにチラシを用いている。毎週水曜日に200万部をお客さんに配布しているが、実は前週木曜日に店に届いている。店長はそのチラシにある特売情報、増量企画を見て、POPが添付されていればその商品が多く売れるのだな、多く仕入れれば利益が出るな、と錯覚して多めに発注しようとする。実際、お客さんはチラシに書いてあるもののうち、卵、米、牛乳ぐらいしか覚えていない。それらを目当てに来店して、近くにある特売品、増量品を買っていくのである。つまり、チラシはお客さん向けでもあり同時に、直営店へのビジュアルな企画書だと考えている。そうやって直営店が多く発注し売ろうとするモチベーションを上げている。

我々は300人の中堅企業である。将来の幹部候補のうち、本当に幹部の仕事を行える能力を持っている人は少ないと言わざるを得ない。社長のトップダウンでやるしかない。大企業へ優秀な人が一極集中しており、リクルートに苦労している。北海道にいたい、戻りたい、という若い人を登用している。39歳で取締役になった人がいるし、子会社の社長は30歳台がほとんど。どうしても個人の基礎学力がないとシナプスを張り巡らせることができない。新しいことを始めようとする人が少ないのが弱いところだ。

現在、茨城県に84店、埼玉県に13店ある。これは1980年代後半に酒販組合から転じてエリアフランチャイズ契約を結んだのが最初である。そ

の後、他社への移管などを経て、現在の形になった。今後、道外にセイコーマート店舗を大きく拡大しようという考えはなく、代わりにRB商品の拡販に注力する。現在、首都圏のドラッグストアやスーパーに卸している。苫小牧からフェリーで茨城県大洗に陸揚げし、常磐道、圏央道などを通して土浦、ひたちなか、西多摩、入間の自社物流センター、相手先のストックヤードに納める。これも生産と物流機能を持っていることの強みである。

社長の仕事とは、もし一言で言わなければならないなら、「辞める」ことである。万一、事故や不祥事が起きたとき、部長が辞めても世間は許してくれない。社長が辞めることによって、会社は存続できる。そうならないように、日々、目配りするのが仕事だ。講演を聞きに行ったり公的仕事を引き受けたりすることは一切しない。モノを売る、購買する、モチベーションを高める、全てがマーケティングと言えそうなる。社長はそれらを日々実践しているのである。

**広島電鉄(株)** 代表取締役社長 椋田 昌夫 氏

2016年9月29日 本社 広島市中区東千田町二丁目9番29号

上 場：東京証券取引所第二部

従業員数：1,655人

売 上 高：470億円

事業内容：鉄軌道事業、バス事業、不動産事業（土地建物の販売・賃貸）

私どもの事業をご理解いただくために、遑ってお話をする。そもそも労働集約的な事業なので、かねてより労働組合の非常に強い会社だった。バスの長期ストライキは頻発し、その救済手段として、各地にバス会社が乱立するほどだった。会社としては御用組合<sup>4)</sup>を作って分裂させて労



組の力を削いだのだが、それでも職場の労務管理ができない状態に陥っていた。公共料金は簡単に値上げできない一方で、賃金は高い。トラブルも多い。そのうち高度経済成長を迎え、「もはや戦後ではなくなった」と言われるようになり貿易が盛んになると、さまざまところで矛盾が表に出るようになった。所得が上がり自家用車で移動する人が増えた。道路は渋滞し、電車やバスで移動する人が減ったのである。一気に人件費と物価が上がるのに、運賃は上がらない。労使共に、こりゃいかんね、このままだと会社は存続しないよ、と認識するに至り、ようやく話し合いが始まった。それが昭和50年（1975年）前後のことである。

世の中の労働組合は、総評と同盟との長年にわたる対立から1987年（昭和62年）に統一され、連合（日本労働組合総連合会）になった。そして、当社も正常な協調関係を築き、曲折を経ながらも1993年（平成5年）に組合は一本化された。しかし、翌年にアジア競技大会が広島市で開催され、それに合わせてアストラムライン<sup>5)</sup>が開業すると状況は一変した。バスの全収入が180～200億円のところ、15億円の赤字になったのだ。さらに大会後、その競技会場の建設費用負担のために景気が落ち込み、追い討ちをかけた。タイミングが悪かった。電車と不動産で穴埋めすることで会社としてはなんとかなるが、将来を考えると、新しい投資ができない。せっかく一つの労組にしたのにバス事業を分社化するのかがどうか非常に迷った。カンパニー制を導入した後、1998年（平成10年）、事業部制に切り替えた。

収入に対して人件費が80%、燃料費が10%、残りの10%で車輛を更新しなければならなかったが、それでは維持すらできない。お客様に迷惑をかけるわけにはいかない。分社化するよりも、人件費の調整や人員の

---

4) 会社側、経営者側と協調的な労組。

5) 広島市中心部から北部、北西部の郊外を結ぶ18.8kmの新交通システム。

合理化の道を選んだ。無駄な手当での見直し，ワンマン化，不採算路線の削減などを徹底したものの，バス事業低下を食い止められなかった。結局，組合との話し合いの結果，2000年（平成12年）から契約社員制度を導入した。

高卒正社員の初任給は約17万円。契約社員は約23万円。その代わり1年契約であり，定期昇給も退職金もない。はじめはビックリするほどの良い人が契約社員として転職してきた。営業収支も黒字になった。しかし，これも次第に矛盾が表出する。入社当時こそ納得していた労働条件も，ベースアップがない，臨時給も低く抑えられているなどの正社員との格差に不満が高まった。また，他の業界で非正規社員のクビ切りの話が聞くことも多く，将来が見通せず不安も年々大きくなった。一方，正社員は，バブル経済が崩壊して以降，昇給は年間2,000～3,000円に抑えられ，高卒正社員が10年働いても本給は20万円と，契約社員を下回る水準にしかならなかった。こうして，若手を中心に不満が鬱積してきた。つまり若い正社員が10%，契約社員が2004年（平成16年）の時点で20%いて，バス従業者の3割，下手をすれば過半数が不満と不安を抱えて仕事をしていることになる。これでは職場は分裂すると，労使ともに危機感が強まった。

なんとか非正規社員を救済したい。けれども，せっかくバス事業が営業黒字になったのに，契約社員をそのまま正社員にしたのでは元の木阿弥である。そもそも，全員が同じ国家免許を持って同じように仕事をしているのに，雇用形態が異なる，世代間格差が大きいのはおかしいとの考えのもとに，職種・職責に応じた新たな賃金制度を導入することで契約社員を正社員化することとし，2006年労組に提案した。つまり，ベテランの給与の一部を減額し，若手や非正規の処遇改善を図るものだ。労組の反発が予想されたが，そもそも「同一労働，同一賃金」は労働組合のかねてからの主張であった。

2009年(平成20年)のリーマンショックによって非正規問題が社会問題化したことを契機に交渉を加速させた。ベテランの本給をカットするとは言っても、彼らの経験価値はある程度認めたい。また、一遍に落とすわけにもいかない。そこで、いくつかの激変緩和措置を提示した。まず、運転士の上限本給を上回る部分を、年間10%ずつ減額することとした。年間10%と聞くと大幅に落ちていく印象があるが、実際にはベテランは直ぐに定年になるので影響は小さい。さらに、定年年齢を60才から65才に延長した。60才以降の賃金は、60才到達時の給与の8割を確保した。また、退職金も、職種別の新たな制度に移行し、契約社員にも支給することとした。もちろん、60才以降の正社員もその対象である。

3年に及ぶ協議の末、2009年10月16日、新賃金制度がスタートした(新たな退職金制度、定年延長は2010年1月1日よりスタート)。導入前80億円だった人件費は約5%増加したが、将来に渡って良質で安定した労働力を確保するためにも避けられない苦渋の決断だった。広島市の標準賃金を超える程度の賃金を意識して設計した、広電で働けば、ワーキングプアにはならない制度である。余談であるが、当初、私と交渉した労働組合の幹部は、組合員の説得に苦勞したようだ。「幹部はだまされているんだ、会社が人件費を多くするわけがない」と。新制度のメリットは、労働力確保のほかに大きく2つある。ひとつは、職種別に上限本給を設定したことで、将来的な総額人件費が見えやすくなったことだ。もうひとつは、定年年齢を一気に5才引き上げたことにより、退職給付費用を大幅に圧縮することができたことだ。5年間退職者が出ない上に、残存勤務年数が増えたためである。こうして、新たな制度は長期的な経営の安定に寄与している。

グループ全体で過去最大2,600名の従業員がいたが、ずいぶん整理した。世の中の変化が激しい。こちらが先に手を打たないと間に合わない。どんなに頑張っても、お客は便利な方へ流れていく。それは逆らえない。

その中で、我々はどう変わっていけば良いのか。ガラパゴスの話ではないが、強い者が生き残るのではなく、変化に対して強いことが生き残る条件だ。

呉市交通局のバス事業を引き継いだときもそうだった。私の地元であり、人口も分かっている。非常に厳しい状況であることは百も承知だったが、高校の後輩が頼み込んできたので断れなかった。受ける以上、責任を持って対応したいと思った。丁度同じ頃、ある有識者に「あなたはよそに行ってバスに乗りますか」と尋ねられて答えに窮した。確かに、乗っていない。タクシーの方が便利だ。そこを厳しく指摘された。バスはよそ者にとって、時刻表と行き先表示だけで一体どこを通るのか何も書いておらず、不親切で不便なのだ。まるっきりサービスを考えていない。大きな怠慢だった。呉市を引き受けたとき、改めて、安心、安全、親切という原点に帰ろうと誓った。元呉市のバス運転士には「遅れても回復運転するな」「お客さんを乗せてやるのではなく、乗ってもらうのだ」ということを徹底した。事故が起これば責任者だけでなく私も現場に行き、原因を探った。車内事故も徹底的に調べた。元呉市のバス運転士たちは、「今まで呉市では事故の際に管理者が来ることはなかった、報告書を書くだけだった、広電はここまでやるのか」と驚き、次第に意識が変わってきた。遅れを取り戻さないからバスは揺れない。乗り込んだ高齢者が慌てても「ゆっくりで良いですから」と声をかけて、座ってから発車する。それを機に、高齢者の利用が回復してきたのである。安心できる乗り物になったのだろう。

待てよ。呉ですらそうなのだから、本家の広島電鉄ではどうなのか。我々は大きなものを見失っていたのではないか。前会長のときから、広電は路線バスに特化してきた。貸切や高速はLCCと競争になってしまい、勝てない。座席を良くし、座ったまま降車ボタンを押せるようにした。すると、こちらも高齢者の減りが止まった。インバウンドと高齢者を大

切にすれば、他の若者も引っ張ってこられる。このことに思いつくまでに40年かかった。公共交通は1日に何本走らせるかとか、儲からないから止めるとか、そういうことではなく、この路線が必要かどうかで判断しなければならない。

今まで、利便性の定義をしっかりとしなかった。各バス会社が競争するので、中心街に乗り入れるバスは過剰な一方で郊外になると極端に少なくなる。各社が協力して路線を再編すれば、中心街の渋滞は減り、同じ数の運転士を郊外へ向かう幹線バスと郊外のコミュニティバス、乗合タクシーの拡充に割り当てられる。中心街は電車、郊外はバスの循環線を作り、高齢者が病院や買い物に行きやすいようにする。こうした地域公共交通ネットワークを再考して実施するには一事業者では解決できない課題であり、特定地区で一社独占のようになると、公正取引委員会で問題視される。従来交通政策に関する基本的な法律・計画は存在しなかったため、地域の関係者間の役割分担と合意を促進できるように国土交通省に働きかけたところ、平成25年(2013年)に交通政策基本法が施行された。また、直通バスが減る分、幹線バスとコミュニティバスとの乗り継ぎが発生するため、乗り継ぎを極力便利にし、運賃が割高にならぬように各社連携し、簡単な買い物ができるような施設を作り、バスにはGPSを載せて分かりやすいロケーションシステムを拡充する。各社共通の系統番号の導入と、分かりやすい路線図も開発している。これから人口が減る中で、高齢者、つまり交通弱者の割合は高くなる。無駄な要素を排除しながら運賃に上限を設け利便性を維持して、交通弱者が移動しやすくする。10年後、20年後には違う生き方をしようじゃないか。

東京オリンピックで来日した外国人を広島に向けるための準備も進めている。平成28年4月より県内の各社バス、路面電車を乗り放題にした訪日外国人観光客周遊乗車券を発売したところ、大変好評を得ている。広島・宮島エリアだけだと3日間で1,000円、広島県全域ならば3,000円

である。

労働組合は強くないと、会社も成り立たない。私はバスが赤字になり始めた1968年に入社し、労務管理、現場課長、子会社の赤字事業の立て直し、本部の人事、経理の仕事をしてきたので、ほぼ全ての職場を知っている。今でも、現場の若い人たちと飲んで意見交換している。私から大きな方針を出せば、後は若い人が頑張ってくれて対応してくれる。そして、会社としてトイレを綺麗にしたり、働きやすいようにしたりして、会社がこれだけのことをしているのだから社員たちが「我々も頑張ろう」という気持ちになれば良いと思っている。それは上手だと自負している。若い運転士でさえも、私に気軽に声をかけてくる。社長になって、こういったモノ言える職場づくりを意識してきた。陰で言うな、表で言えと。だから、若い社員と飲み、一次会では何も言わなかった人と二次会でさらに飲み、言わせる。酔って何も言えなくなった人は、翌日社長室に呼んで聞く。グループで海外視察にも行かせている。交通関連に限らず、とにかく異文化を見て来い、その上でもう一度広島を見ろと。異文化を見れば、見方が変わる。グループで行けば、共通の話題で議論ができるし、いろいろな見方を共有できる。皆と話せば記憶もよみがえる。電車は創業104年を迎えたが、200年を目指そうと思う。

公共交通のお客を増やす努力の一方で、不動産事業も拡充したい。本社にある車庫を宇品周辺に移設し、この24,000㎡ある千田地区を再開発する。保育所、医療ビル、レンタルマンションを建設し、子育て世代から高齢者までが生活できる町を作る。そうすれば、女性の労働力も安定的に得られる。

社長の仕事は、社員が安心して働ける環境を作り出すことだと思っている。そうすれば、あとは若い人がやってくれる。

株●●●製作所 代表取締役社長 ●● ●● 氏

2016年10月17日 東日本

従業員数：500人規模（グループ全体 国内200人）

売上高：グループ全体海外売含む 30億円程度

事業内容：小型電子機器の開発生産

現在最も重視しているのは、優秀な人材の採用である。新卒では、メーカーであることから技術系の人材が欲しい。少し景気がよくなると、大手にみなとられてしまうので、採用が難しく、景気が悪い時に比較的優秀な人材の採用が可能になる。社内教育はOJTが中心となり、外部研修も受けるなど行っているが、能力の伸びは、本人の資質によって差が出てくる。素質があり、高いモチベーションを持っていることが重要だ。また、性格も影響するかもしれない。優秀な人材は、どのような仕事も、ある程度こなすことができる。それは、セクションや仕事内容が変わっても、自分なりに勉強して、対処することができるからだと思う。また、会社業績の向上について、優秀な人材を中途採用してでも欲しい。現在50才以上から60才過ぎの人でも採用している。多少年齢が高くても、業界や、知識がある程度共通していると、即戦力として大きな力となる。これらの人は、「彼は仕事ができる」など、取引先の知人や、個人的情報提供者の紹介によって採用している。生え抜きの社員で、能力の成長がなかった人と比べると、大きな違いがはっきり出る。ただ、生え抜きの社員でも優秀な者はいる。この社員は、自分で、新規開拓として自動車関連の仕事を取ってきた。はじめは社内でもあまり注目されなかったが、PC業界の価格競争の泥沼化と衰退がはじまると、この業界の売上が、入れ替わるように伸長し、会社への打撃を最小限に抑えることができた。今では、売上の75%が自動車関連となっている。優秀な社員が多ければ、自然と業績も向上するように思う。

我々が、今後の市場として有望視しているのは、ロボットや自動車の分野である。自動運転などの研究が進み、一層コンピュータ化が進むだろう。コンピュータ化が進めば、CPUやその他半導体の発熱に対する問題が発生する可能性が高い。今のところ、当社はカーナビゲーションの電子機器については、トップシェアである。かつてはノートパソコンの分野ではシェアが高かった。しかし、台湾製、中国製との価格競争が泥沼化し、ほとんど撤退した。それに対して、自動車分野は価格よりも品質重視にスタンスを置く傾向にある。カーナビは今後、自動運転のコントロールセンターのようになってゆく可能性もあり、故障すれば、人命にかかわる場合もある。現状でも、故障すれば、いろいろ影響は出ると思われ、また、電子機器が故障しただけで、車全体に対するイメージや信頼度が失われる可能性が高いので、故障は許されない。もちろん価格競争はあるが、競争相手が国内メーカー中心であることもあり、異常なダンピングは少ない。現在、当社は、自動車や産業用機器関連の市場に向けた商品開発に力を入れている。中でも、大気汚染物質測定器は、将来的に中国政府が、関連機器に搭載を義務づける可能性があり、有望らしい。

PC業界向けのものは大ヒットしても、すぐなくなってしまうなど、生産に大きなむらがある。それに対して自動車は一度、一定量の取引が始まればその後は継続することが多い。取引に安定性があり、また、品質重視という点で好ましい業界ではある。しかし、毎月数万台を納めていて1台の不良品が出ても、問題視され、納入の終わった商品の再検査を要求されることもあり、数台不良が出れば、工場監査の実施や、工程に対する強い指導もある。PC業界もあるにはあったが、そこまで厳しくはなかった。また、PCと自動車では、使用される環境が異なり、自動車では、振動・衝撃に強い商品が要求される。

PCの世界では、差別化を図ろうと技術的努力をしても、一部の筐体設計を除いて、どうにもならないレベルまで来てしまった。それはPC



が電子回路のかたまりで、市販されているICや部品、ユニットを組み合わせれば、素人でも組み立てられる。そのようになれば、価格重視にならざるを得ない。今、ノートPCで最も薄いものは、N社のもので、そこで必要とされる厚さ4mmの電子機器は、当社のものである。極薄のノートPCと、それに使用される薄い電子機器を作るには、高いレベルの技術が必要で、その意味で付加価値がとれ、価格競争でないので、生産供給している。

もともと当社は、オーディオ機器に使われるアナログ機器を生産し、国内の弱電各社に納めていた。それがLEDなどのデジタル表示に代替された。当社は磁石、電線、軸受の技術を持っていたので、その延長線上にモーターがあり、そこに特殊な部品をつけて一つの電子機器を製造するようになった。と言っても後発なので、何かしら特徴がないといけない。そこで、小さい、薄い、軽い電子機器を開発し製造販売した。このような小さい電子機器を生産していたところ、F社が興味を持ち、F社製品の問題解決の方法の1つとして、直接CPUに取り付ける方式の電子機器の共同開発を行い、コンピュータ業界に参入が始まった。このころ台湾でもPCメーカーの台頭が始まり、世界でのシェアを占めるようになった。ある時、CLEVOという台湾メーカーから、ノートPC向けに、小型の2.5cmサイズの電子機器の要求があり、その電子機器を搭載した、初めてのノートPCとして売り出された。最初は月(数)1万台前後、という程度だったが、その後日系メーカー数社にも採用されるようになった。一時はその2.5cmの売上だけで会社が持っていたほどだ。ノートPCの性能が上がるにつれて、電子機器も次第に大型化して30cmになり、また形状も別の方式が主流になってきた。数量が大型化するにつれ、台湾製や中国製との価格競争に陥った。価格では勝てない。(さらに中華系はコネの世界であり、製品の良し悪しに関係なく取引が決まる傾向がある。)そしてスマホやタブレットが台頭したため、PC用電子

機器そのものの需要が減ってきた。

私の仕事は、友人知人、雑誌新聞テレビラジオなどからいろいろな情報を入れ、組み合わせ、世の中の動きを見て、全力投球する部分と撤退する部分とを指示することだ。一定の値段以下だったら受注するとか。それから将来的に10年後、20年後、このままモーターだけで良いのか、それ以外の動力をどうするのかを考え、方向を示す。前述のように、我々は最初から現在の電子機器を作っていたわけではなく、むしろ「動力機械をやろう」という理念、長期ビジョンを持っている。今の電子機器は動力機械を使った一つの形である。依然として売上の9割は既存製品であるが、最後までそれにこだわるわけではない。既に、既存技術を応用した商品として、工業用超精密機器を開発し販売している。化学メーカーの高額薬品の注入や、半導体の洗浄装置、女性用ケア用品の接着剤塗布などに使われている。

市場や顧客を、一つに絞らない方がよいと思う。偏ると、その業界の余波をもろに食らう。小さい枝葉を張り巡らせて、少しでも引っ掛けて生き延びてやろうという思いだ。小さい案件を幅広くいくつも持っていれば、利益もそれなりに確保できるのだ。大量受注という大型案件は一見嬉しいが、非常に恐ろしいことが多くなってきた。対応したこと自体間違えて、自己責任と言われてしまえばそれまでだが、米系、中華系、韓国系のスマホ・メーカー各社は、非常に性質が悪い。彼らから部品の買いオファー<sup>6)</sup>があり、そのために工場と生産設備を新設するなど対応したにもかかわらず、正式発注がない。また、金型代など支払うと言っておきながら、別の機種に検討するからなどごまかされて、結局一銭も払われない、などということが日本の部品メーカー各社で頻発してい

---

6) 買い希望。正式な発注ではないが、顧客の要望に合わせてサンプルを送る。顧客が量産に入る準備段階であれば、数万個単位と多量になる。将来の正式発注を前提に、ほぼサービス感覚で対応するのが日本企業同士の商習慣である。

る。また、注文に対して、まともにお金が払われないケースもある。また、発注があつて安心していても、今度は突然、途中でキャンセルされる。その間に我々の製品を完全にコピーして、もっと安いところに作らせるケースさえもある。稼動する生産設備は突然止まらないし、前もって仕入れた材料から、作りかけの製品、完成品、雇用者、すべてがアウトになる。しかし、彼らは相手が困っても、迷惑かけても構わない、これがビジネスだという顔をして悪びれない。また、部品購買担当者はほとんどん交代するので、1～2年前に迷惑をかけたことなど関係なく、別の人間が再び交渉に訪れることがある。以前の交渉や約束事を話しても、前の事は知らないし、関係ないと言う。信用取引、商道德などまったく関係ないといった風潮である。これでは信頼関係は築けない。私どももかつて、痛い目に遭ったことがある。それ以来、お金が払われない限り、サンプルも送らないよう十分に注意している。もし営業で、このような会社から「大型案件が取れそうだ」と言われても、ほとんど信用しない。

我々は小さいながらも、組織のルールに則って意思決定している。営業から話があり、新規で開発するのであれば企画書を作成して幹部会議で承認する。新規ではなく、とりあえず試作程度であれば依頼書を通す。それらを私が全て見て、注意点を指示している。製品レベルでは企画委員会で検討し、問題点を洗い出したり営業の売上目標を見直したりする。私一人が決めているわけではない。かつて弱電メーカーと取引してきたので、対応のスピードでは負けない。良いものかどうか、将来伸びるかどうかが見抜ければよい。もちろん、良いと思ってダメなものもある。逆に、つまらないなと思って最終的に断るにしても、一度は何か工夫できないか考えるようにしている。できるだけチャレンジする。

25年前、PC用電子機器を国内生産から海外生産に切り替える際、当社の西日本にある工場を子会社化して本社の意思決定から切り離れた。つまり「資金と雇用は守るが、あとは自分たちで生きていけ」と言って、

仕事は自分たちで取って来る自立した体制にした。周辺に大手電機メーカーがあって下請もしていたが、苦勞が多く利益が少なく、なかなか大変だ。やはり自社製品を開発しようと一念発起したようだ。しかし、どうやって生きていけばいいのか。工場の近くにいる人たちは農家であり、彼らの課題を電子装置部品で解決できないだろうか。農家を一軒一軒回って御用聞きを始めたが、当然、最初は全く相手にされない。しかし、従業員はほとんど地元出身で言葉も通じ、顔見知りだし、親戚もいる。しつこく通っているうちに、お茶を飲み、世間話をし、酒も一緒に飲むようになり、自由に出入りできるようになった。そして、お茶の生産で天敵である霜取りのために、天気予報と睨めっこして午前3時に起きて散水するための水栓をひねりに行くのが辛い、という話を聞き出してきた。電気のない畑なので、乾電池だけで温度センサーと電磁弁が稼動する散水機を開発した。これがお茶生産農家に広まり大ヒット。以降、農家が我々を当てにしてくれて、次はいつ来てくれるのだ、困ったことがたくさんある、早く来てくれと言われるようになった。行けば飯食ってけ、野菜持ってけ、と貴重な情報をくれる。イノシシ撃退装置ぴかちゃんもヒット商品であり、今では地元の農家だけでなく全国のゴルフ場からの引き合いも強い。作る方と使う方が一体になると強い。自分たちだけで思い込んで作った製品は売れない。農業と電気はなかなか結びつきそうもない発想だったが、当時はそうせざるをえなかった。今言えるのは、やろうと思えば何でもできる、ということ。

私は38歳で父から継いで30余年、今70歳になって、どうしても若い頃と比べて意思決定が慎重になっている。若い感覚で力を入れた方が良いと思っている。とりあえず10年先は考えているが、どのような体制で会社を継続するのか、いろいろ思案中である。

(2016年11月30日受理)