

資料

## 中堅企業の社長インタビュー調査(40)

清水 馨

経営の基本は、自社の製品・やサービスを売って利益を得、それを社員の生活に充てると同時に、次の製品へ資源を投入し、また売っていく繰り返しである。経営学は、主に業績の良い大企業の成功要因を解明することで概念や実践的手法を開発してきた。売り手の視点である。取引が成立するには、当然、製品の機能と価格が買い手のニーズに合致し、買い手が合意する必要がある。

それに対して、経済学では、買い手が市場で製品を購入するコストと、自社内で内製するコストとの比較で取引が成立すると考える。限定合理的<sup>1)</sup>で機会主義的<sup>2)</sup>な人間を仮定し、彼らが市場で取引しようとするれば不確実性、取引の頻度、資産特殊性（関係特殊的投資）<sup>3)</sup>などの要因から、契約前の情報探索コスト、契約時の交渉コスト、契約後の監視コストなどの取引コストが発生する。組織内では、個人に情報の格差があるため上下の階層が生じ、上層部からの命令を下層が効率よく実行することで限定合理性と機会主義的行動を抑制し、取引コストを抑制すると想

- 
- 1) 人々は合理的であろうと意図されているが、その能力には限界があり、合理性は限定的でしかありえないこと。
  - 2) 人々は情報の格差を利用し、自分の利益のために悪徳的に行動する可能性がある。
  - 3) 取引当事者にとって価値あるものである一方で、その他の人々にとっては価値がないもの。

定している。もちろん組織が大きくなれば管理コストがかかるようになる。この取引コスト・アプローチの主眼は、市場という制度と組織という制度のどちらで取引を行うほうが合理的あるか、大企業がなぜ存在するのか（組織内部の取引コストが相対的に抑制されるという考え方）、なぜすべての取引がひとつの企業の内部で組織化されないのか、といった分析に向けられている。

取引コスト・アプローチは取引を現象として捉え、企業行動を客観的に説明する理論的枠組みを与えたという点で重要である。

その一方で、次のような限界があることに注意したい。

- 1) 不確実性が高く個人の限定合理性がある中で、経営者があらゆる取引コストの高と可能性（生起確率）を迅速、正確、効率的に算出することができず、すなわち複数の選択肢を同時に比較できない。
- 2) 算出されたコストの金額そのものを高いと感じるか安いと感じるかの価値判断は意思決定者の価値観（優先順位）や認知能力、性格に依存する。価値観は本人の過去の経験と、本人にとっての当該取引の重要性、緊急性によって形成される。取引コスト・アプローチは意思決定者の価値判断が皆同じであるという前提を置いているため、コストの金額がそのまま意思決定者の判断に直結すると考えているが、実際は人それぞれの価値判断が入る。

人間が趣味に没入する現象を経済的合理性のみで説明できないし、自分と異なる他人の趣味はあまり理解できない。これと同じように、経営者の意思決定と行動は経済的合理性のみで第三者は説明できない。もちろん取引を検討した瞬間からコストは必ず発生し、コストを考慮しない経営者はいない。経営者は自らの認知能力の範囲内で考えうる全てのコストを想定し、いかにそれらを抑制するかを思案しつつ、最初から厳密性を求めずざっくりと素早く計算している。と同時にベネフィット、すなわち儲かる（利益が出る）のかどうか、うちにとってためになる（品

質や技術が向上する)のか、主導的立場で遂行できるか、会社全体の喜びにつながるかなどを鑑みて実行するか中止するか様子を見るかの判断をしている。特に全く新しい取引を始める際、取引の多くは不確実かつ未知であり、それらを微に入り細に渡り調べ上げ重大なコストだと認識する経営者は何もできないだろう。つまり、取引成立には、取引コストを上回るだけのベネフィットが必要であり、コストとベネフィットの勘案は経営者の価値観、認知能力、性格に大きく依存しているのである。

今回は8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られた関係者の方々に感謝申し上げます。

**株東洋シート** 代表取締役社長 山口 徹 氏

2018年6月8日 大阪市内ホテルにて<sup>4)</sup>

売上高：325億円 (2016年)

従業員：809名 (グループ全体約5,000名)

事業内容：自動車用シート、自動車用コンバーチブルトップ、機構部品、JR列車用シート、スチール家具、健康機器、その他の開発・製造・販売

会社の中でイノベーションを起こせないことが課題である。これが非常に難しい。生産拠点や取引はグローバル化しているのに、日本にHead Quarter機能(本社)とR&D機能が集中している。右肩上がりの時代には、多少変な経営をしていても、ボトムが改善で頑張ってくれば会社は成立した。今ではそういうことはできなくなってきた。独自の製品やサービスをどういうふうに新たに開発すれば良いのか。人の気持

---

4) 本社は広島県安芸郡海田町国信1-6-25。

ちを変えたい。今まで通りではうまくいかなくなることを社員は薄々分かっている。そこから脱却しなければならない。

全く違う次元のイノベーションをどのように生み出せば良いのか。これまでは、自動車メーカーの一次下請けとして彼らの要求に対して応えていくことがメインの仕事だった。従って当社には需要を見つけるプロセスというか、マーケティング機能がない。ただ単に異業種の製品を真似るだけの参入というレベルではダメなのだ。シートメーカーは数多くあるが、規模の差こそあれ横並びで、なかなか差別化できない。従って、価格競争を強いられる。どこまで行っても、いつまで経っても不毛な戦いであることは現場も良く知っている。そこから脱却するには経営次第である。しっかりしないと、簡単に会社は傾いてしまう。ボトムから新しいことを始めましょう、などということが上がって来るものではない。有名な経営者は確かにすごいが、彼らが頑張る一方で、普通の経営者がそこそこの利益を上げているだけでは日本もいずれダメになるだろう。

イノベーションを起こしやすくするために、今後2～3年のうちに、外部コンサルタントと相談しながら全体の戦略を見直し、組織構造を変えていく。具体的に2020～25年の中期経営計画に盛り込んで、イノベーションを仕事にする。イノベーションを起こすことが労働の価値であり、単純なモノづくりが仕事ではないのだぞ、という意識を浸透させたい。全体としてうまいこといけば良い。皆で考え、トラストビルディング（信頼構築）しながら対応していくのが肝だろう。私の考え方を社内報などで伝えながら、本質を一致させることが大事。役員が一堂に集まる大きい会議では、私はほとんど聞いているだけ。実際には、経営企画責任者や全世界にある拠点工場の社長と一対一で膝詰め談判したり、web会議を用いたりしながら、真剣に議論している。

教育は一般的なQCやTPM<sup>5)</sup>の他に、「経営者を排出し続ける」ことを目標に掲げた活動を展開している。経営者になろうという者がボトム上

がりで実務好き、業務好きでは困る。戦略を組み上げられる人間を作りたい。そのためには、40歳台以降の部課長レベルでは内部講師を育て、外部からも講師を招き、コーチングやファシリテーターといったスキル教育を行っている。20歳台後半から30歳にかけての主任に相当するミドル以下は、根本的に経営に必要なスキルを身につけてもらう。財務諸表の見方や戦略の考え方、新聞の読み方などである。

私は京都の大学を卒業後、マツダのモノづくりと販売に携わっていた。そしてこの会社に入社した。私自身は社長という立場で10~15年先を見ながら、マクロ的なことを考え、メーカーとしてのあり方を考える。現場では自動車シート、座る空間設計といった座り心地やデザインの追求がメインだが、私は、そこから一步引いて見ていこうと思っている。

自動車メーカーの考え方は昔から各社各様、ばらばらである。今まで取引してきた日米欧の自動車メーカーの要求がばらばらであるから、それに個々に対応することで利益が出ていた。今は自分たちが考えて提案すれば、自動車メーカーは反応してくれるようになってきている。どんどん提案してくれと言われる。自動車の世界では電池が大きくなり、それに空間を取られてしまうので、シートを薄く作るニーズがどんどん発生している。素材、考え方、設計を変えていかないと。シートは、発泡ウレタンと金属機構とを繊維で包んで作る。複雑な形状の繊維の縫製は全て手作業で、人海戦術だ。これがコスト要因でもあるが、今のところ自動化には戦略的に挑戦していない。縫製の自動化は非常に難しい。大手と数の勝負をするのではなく、手作業という高付加価値でニッチのゾーンで大手が入りにくいところで生き残るつもりだ。幸いシートそのものは、ガソリンエンジンが電気モーターに変わっていくほど急速な技術革新に

---

5) QC : Quality Control 品質管理。TPM : Total Productive Maintenance 全社的生産革新活動。

直面しているわけではない。

お客さんとの交渉では、モデルチェンジの際に、前回の単価2割引、機能は上げてエアバッグを増やして、などという要求は無茶である。次期モデルの投入価格が決まった段階で、エンジンなんぼ、天井ナンボ、床なんぼ、椅子なんぼ、バネなんぼと決まっていく。バックキャストイングという。決して個々の部品の原価からの積み上げではない。自動車メーカー側は「作り方なんて知らんがな」という態度で、はあ？ええ？と思ってしまう。こういうことに対応するのもノウハウなのか、外資系部品メーカーは上手だ。量産開始時に非常に低い赤字覚悟の価格で受けて、自動車メーカー都合の設計変更のたびにどんどん値上げしていく。

リソースの配分として、やはりグローバルな拠点にいる外国人を活用していくしかないのではないか。開発のエンジニアの半分は外国人に任せたい。教育、モチベーションの面においても外国人の力は無視できない。本社でも関西大学や広島大学の留学生を採用している。ベトナム人、中国人。彼らは英語もしゃべれる。

研究開発は主に量産製品の設計と、新製品開発の2つに取り組んでいる。前者は、自動車メーカーの研究所に当社の机があり、当社の研究者が常駐して情報を集め、当社の本社設計者たちと共同で製品の設計している<sup>6)</sup>。新製品開発では、いくつかの大学の先生と組んで行っている。場合によっては外部との技術提携やM&Aも視野に入れている。4半期ごとに役員全員で技術会議を開き、東大の先生やコンサルタントから意見をもらう。内容は面白いのだが、私は全て役員たちに任せて一言もしゃべらない。

他の社内の決め事も同様に、私は稟議書を回さないし、書類にハンコもつかない。年末に、投資計画を出すだけ。いちいち承認印はしない。

---

6) これを「デザイン・イン」と呼ぶ。

急な場合、特別な場合、一対一のコミュニケーションの中でなかで解決していく。スピード感が大切だ。その代わりに、年度末、徹底的に議論する。任せれば責任感が生まれる。こういったやり方は連鎖的で、全体に浸透すると思っている。私の仕事は本質を一つにする努力をすること。本質の感覚を一つにすること。創業から70年経ち、この会社のあるべき姿、あるべき考え方に本当になっているのか。社会にどんな価値を生み出すべきなのか。5,000人を一致させるのはオーナー経営者にしかできない。そういう経営者でありたい。社長じゃなくてもできる仕事は権限委譲していく。多くの社長は、権限委譲したいと言いながらも、実は委譲する気がないのかもしれない。頼むぞ、と肩をたたけば、それなりに部下は頑張る。失敗もあるだろうが気にしない。むしろ失敗してほしい。大きく考えれば良い。自分が正しいとも思わない。少々の失敗は良しとしなくては。会社全体が倒産するほどの失敗なんてあまりない。

**(株)朋栄** 代表取締役社長 清原 克明 氏

2018年6月29日 本社 渋谷区恵比寿3丁目8番1号

売上高 104億円

従業員 240名 (グループ780名)

事業内容 電子機械器具、電子応用機械器具及び電子計測器、電子情報処理装置の開発・製造販売

当社は、映像技術を事業者に提供する企業である。主に民間放送局が顧客であり、全国に127局あるうち、当社主力製品のテロップ装置のシェアは約7割を占める。日本のテレビはテロップを多用しているが、テレビ画面に文字・図形・写真などを映し出すための描画装置がテロップ装置であり、朋栄は1998年の長野五輪をきっかけに同分野に参入し、それ以降、自社で開発、生産、販売を継続している。また、野球放送で

使われるスピードガンと信号変換装置も当社製品である。さらに、タイムベースコレクタ（時間軸補正装置）という機器も主力である。ビデオは規格上、色信号と輝度信号とを同じ周波数帯域に一緒に記録するため、両者のタイミングを一定に保つために使われる。日米とヨーロッパの規格が異なり、ヨーロッパのサッカー映像などをそのまま日本で放送できない。そういった規格の異なる映像を変換・補正する業務用機器を扱う。民生用は扱ってこなかったし、これからも参入するつもりはない。

競合は、いわゆる大手弱電メーカーで、彼らは放送システム機器を一括で販売する。映像機器の専門メーカーである当社は、彼らとは競合する一方で、彼らが放送システム全体を放送局に売ろうとすると、そこに組み込まれる映像機器に当社製品が含まれる場合が多い。当社も売上のために放送システム全体を売りたい。大手弱電メーカーのこの事業の上層部と私とは「おつきあい」がある一方で、前線の営業職たちは常に火花を散らすライバル同士という関係がある。放送システム全体のうち、金額にして2割が当社の関わる映像機器の市場規模となる。例えばシステム一式が1億円ならば、うち2,000万円が当社の納入し得る映像機器になる。当社としては、自社の映像製品だけを売れば、その利幅は大きくなるが、システム全体を放送局に売る際は、自社以外の機器については他社から購買することになり、映像機器単体で売ほど利益に貢献しない。それでも売上実績は欲しいし、システム全体を担当できることによる会社の信頼度、企業力を示す場となることからシステム販売にも積極的に取り組んでいる。システムで納めた場合、基本的に他社の機器が故障した際でも、軽微であれば当社が対応するし、重大であればその会社のサービスに連絡するなどして、包括的なサポートを行なっている。

放送システムは、コンピュータのように個々の機器の相性の良い悪いというものはなく、すべて規格化された信号の出し入れなので、極端な話、つなげばどの会社の機器も基本的に正常に作動する。機器の差別化



要因は少ないが、市場規模が限られていることから参入企業も限られている。競合する大手メーカーは会社規模が大きいので、細かい信号変換機器はコスト的に開発が難しい。当社のような中小企業だと1,000台販売すると売上や利益への影響も大きくなるが、大手メーカーは弊社の10倍、いや100倍売らないと元が取れない。当社はそういったニッチの分野で生きている。

放送局相手のビジネスには難しい面もある。大手A社は放送用カメラが強く、ほぼ業界標準になっている。全ての映像はカメラが入口なので、そこが強ければシステム全体を受注しやすい。大手B社は生活必需品である家電メーカーなので、広告も多い。放送局にとって広告収入は無視できず、その広告収入を当てにB社のシステムを導入する、といった判断も出てくる。システムそのものの良し悪しだけでなく、こういったことを全て含んだ上でのビジネスになる。当社も利益が必要なので、無理な値引き交渉や莫大な広告出稿などはできない。利益がなければ従業員の給与も、将来への投資も、税金も払えない。企業の存在価値がなくなることから、ビジネスとしての慎重な判断が必要になる。

当社の国内売上のうちの6～7割が放送局とそれに関連する製作プロダクション関係から成り立っている。幸いなことに、今まで継続して多くのビジネスチャンスを提供してきた。放送局は免許事業者で競争が少なく、一定の広告収入もあり、機材更新を定期的に行う事業形態であることから、メーカーである当社にも定期的なビジネスチャンスが巡ってくる構図になっていた。キー局と呼ばれる在京放送局があり、系列の道府県の放送局へ番組を下ろしていく。我々の仕事もそれに準じた形になっているが、今後はこの構図が崩れつつあるという危機感を持っている。テレビというメディアの訴求力がネットに取って代わられている。スマホでYouTubeを見ればよい、という人が増えている。テレビを見る人が減り、人口も減少の一途である。広告を出す一般の企業にとって、

テレビの魅力が落ち、広告の出稿先をネットへ移行するのは当然とも言える。放送局の仕事が完全になくなるわけではないが、もはや、以前のようなビジネスチャンスは得られないと思っている。

2011年、放送はアナログ方式から地上デジタル方式へと完全移行し、全国の放送局は、全ての放送機器を入れ替えた。その10年後、2021年までに、機器の一斉更新が見込まれる。放送機器だけで1局あたり30億円、関連機器を含めれば1,000億円にもなるかという規模である。大手はこれまで放送機器部門を縮小していたが、この更新時期に合わせて再雇用を行っており臨戦態勢にある。そして、この更新需要が終われば市場のパイは小さくなり、大手は再び規模縮小するか撤退する。その時が弊社にとってチャンスとなる。厳しい市場との認識があるが、放送業界は決して斜陽産業だと思っていない。ただ、競争がなくなるだけなら良いが、いずれお客様も再編統合などで数が減ることが予想される。

技術のスピードも速い。今までの放送機器は品質安定性を求められていた。一つの系統が故障しても、間断なく放送できるように別の系統に自動的に切り替えるバックアップが大切だったのだ。ハードが主体であり、そこに当社独自のノウハウがある。しかし、通信と放送の融合が進み、IP（インターネットプロトコル）技術が発達すると、それほどのノウハウがなくてもIT寄りの技術で対応できてしまう。IT機器を使用するようになると、システム更新の考え方も大きく変わる。10年で一括更新という従来の考え方から、必要な箇所を必要なタイミングで順次更新、拡張していくスタイルに変わっていくだろう。設備を購入するという考え方からクラウド等を活用し、サービスを購入するという考え方にも時間の問題である。放送に必要な機器が減れば、機器のオペレーターも少なく済む。放送局は現在、原則365日24時間3人体制だが、それが2人体制になるだけでもコストメリットが大きい。放送局に属さないフリーのディレクターは、かつて映像編集のために1時間10

万円以上払ってスタジオを借りたが、今ではPCである程度作業ができてしまうので、その仕上げのためにスタジオを1～2万円ぐらいで借りれば済む。ネットワーク化、ストーリーミング化<sup>7)</sup>が進めば、2030年ころまでには、従来の設備投資の金額、機器などが大幅に違ったものになる。今は目の前の更新需要の対応に忙しいが、のんびりとはしてられない。危機感を持っている。我々もそれに関連する研究を始めている。

映像技術の新たな展開を模索している。医療分野、防衛分野、スポーツ分野にも進出を図っている。放送機器で培った高精細技術を生かして、例えば遠隔手術の映像活用を探っている。医療関係の商社と手を組み、病院側のニーズと当社のできること（データ蓄積など）とを組み合わせ、差別化した新しい商品を考えている。見栄えがよければ、そこにニーズが生まれる。また、災害救助のヘリコプターで撮った映像を本部に転送し、そこで自動的に編集する機器を納めている。一般企業向けも含めて、高度監視システムへの取り組みも重要になる。

スポーツ分野では、ハイエンドの市場、特に野球やサッカーではすでに当社の機器が使われているが、これからは、さらに市場を拡大するために新しい技術を取り入れていこうと考えている。具体的には、AI（人工知能）を使った自動撮影の仕組みである。180度撮れるカメラで試合全体を撮りながら、AIがボールや選手を認識し、最適と思うアングルをパノラマ映像から切り出して表示できるので、現場にはカメラマンは要らない。試合を丸ごと撮影し、サーバーに保存できるという仕組みだ。試合全体のデータが保存されているので、チームにとってはその後のゲーム分析に活かせるかもしれない。ただ、今のところAIは完璧では

---

7) サーバーからのデータを受信した側で同時に再生する技術。映像や音楽といったデータ容量が大きいものを少しずつ受信、再生することによって、すべてのデータをダウンロードしてから再生する従来の方式と比べて、受信が完了するまでの時間やネットワーク負荷を削減できる。

なく、たまにボールがゴール前に行っても別のところを切り出してしまふこともあり、これはシステムとして致命傷だ。導入ユーザーが動画コンテンツを活用し、課金や広告展開を検討できるように、システムとしての完成度を高めなければならない。

朋栄の営業についてだが、国内には本社（東京）および全国7つの営業拠点があり、そこにあわせて60～65人の営業職がいる。放送局だけでなく、医療、スポーツ分野と幅広く営業しているが、特殊な能力が必要なわけではない。業界用語が特殊な点はあるかもしれないが、飛び込み営業も少なく、先輩から脈々と引き継がれてきたいわゆる体育会系の人柄で売っていく営業スタイルが会社の特徴とも言える。放送局や関連企業についてはニーズが極端に違うことなく、具体的な交渉の際には技術部隊と一緒に動くことになるため、営業としての難易度は高くないはずだと考えている。

朋栄は1971年に創業し、今年47年目。従業員数は230名、関連会社を含めれば780名の会社なのだが、未だに100名ぐらいの創業当時の雰囲気運営していることが特徴と言える。しかし、会社の業績も給与も右肩上がりの時代と、今とは違う。経営や人事のやり方を変えて強化したいのだが、創業者である先代、つまり私の父が未だに口や手を出して、なかなか私が思うように新しいことができないジレンマがある。確かに創業者は成功体験が多いので、何かと心配なのだろう。外の人には「全て若い社長に任せている」と言うのだが、私の提案に対して、否定的なコメントも多く、思ったことを実行に移すことが難しい。従業員が増えた現在は、一人が管理できる範囲は限られているし、新しい市場を狙うためにも、2～3年のうちに経営のやり方、責任体制を変えていかないと取り返しのつかないことになるだろう。幸い、創業者や諸先輩たちの今までの努力のおかげで、財務状況は悪くなく、内部留保もかなりある。それを社員のための投資と研究開発に使いたい、というのが自分の考え

である。

新卒の積極採用ができないのも悩ましい。採用活動に経費をかけない先代の考えに従い、各大学を回って、財務の良さと仕事の幅、将来性についてアピールしているが、効果は限定されてしまう。また、過去に業績が停滞したときに採用を絞ったため、今、次長、部長あたりの年齢層に穴が開いていて、その弊害がある。業績に関係なくコンスタントに採用する重要性を痛感している。新しい人の発想で会社を動かしていくためにも、採用活動には今よりももっと積極的に投資し、良い人材を確保したいと考えている。現在、自分の直轄部門となる企画室に入社5～6年目の女性2人がおり、会社を良くしていこうという意識が高い。会社を我々とは違った目線でとらえ、将来についてイメージを持っている。こういった人をさらに採用できたら、と考えている。

最後に各拠点の役割についてだが、朋栄は多品種少量生産体制なので、すべて佐倉市にある工場で生産している。また、研究開発もそこで行っている。本社には営業や人事総務がある。また、放送局を相手に機器を販売しているため、万一の故障などの際にはいつでも現場に急行できるような24時間サポート体制を敷いている。スタッフも増えてきており、そろそろ手狭になってきた。インフラの整備も課題となる。

私の仕事は、メーカーの社長という立場なので、一番は研究開発のテーマを意思決定し、会社の向かうべき方向を指し示すことだと考えている。あと、外との接点も重要だと考えている。社長でなければつながらない接点を生かして、さまざまな情報を得る。温故知新の諺に倣って、創業の理念は大幅に変えないが、時代に合った言葉、考え方に少し変えようと思っている。そして、朋栄という会社名に恥じないよう、従業員、そしてその家族、取引先、朋栄に関わるすべての方々「朋」に「栄」える世界を作りたい。

**協立電機(株)** 代表取締役社長 西 信之 氏

2018年9月6日 本社 静岡市駿河区中田本町61-1

売上高 330億円

従業員 連結651人 単体362人 グループ計1,298人

事業内容 インテリジェントFAシステム、ITシステムインテグレーション、開発・設計・製造・販売・メンテナンスサービスの開発、販売

当社は6月決算で、来週、株主総会がある。すでに数字は出ているので、今から特別に何かをしようと構えていない。と言うのも、当社は7期連続増収増益で、今期は過去最高を更新した。ただ、かつて株主総会で株主から「おたくは何の事業をしているのか?」と聞かれたぐらい外部の方からは当社は良く分からないようである。その理由の一つとして、事業内容に横文字が多いこと。FAと言って、野球の何かと勘違いされる。フリーエージェントではなく、ファクトリーオートメーションである。またお客様の93%が製造業なので、一般の方には馴染みがない。

生産ラインの自動化が当社の仕事である。加工機械、組立機械、ベルトコンベアなどの個々の機械を一つに組み合わせ、その生産ラインのアナログな流れを計測しデジタルデータ化するのが強みである。例えば30台のハードウェアを買ってもらって終わりではなく、買ってもらったその後に、それらの設置工事、修正、メンテナンス、更新までさまざまな仕事を一括して受ける。だから、技術だけが売りの下請にはならない。さまざまな業種の製造業とお付き合いし、それぞれの特殊性がありながらも共通項から発展させていく。製品だけを見れば何の脈絡もないようだが、実は全てつながっている。私の勘だが、1つの事業分野が100～150億円規模になると、大手が参入してくる。

研究開発に関しては、お客様の試験と品質の要求が厳しく、コストを

掛けて対応している。そしてお客様のさまざまな要望を当社1社で対応できるワンストップショッピングを目指している。丁度それは、八百屋や魚屋、乾物屋が一緒になってスーパーになったように、1箇所ですぐ買物ができて安心というのと同じである。そのため海外を含めてグループ企業は25社にもなった。八百屋や魚屋のままでいたいというのは売る側の都合であって、お客様にとっては1箇所ですぐ買物ができる方が良い。お客様にも商慣習などの都合もあり、その擦り合わせである。リーマンショック前までは、お客様もさまざまなハードメーカー、ソフトウェア屋、工事関係の会社に分割発注していた。私どもは、ハードメーカー、ソフトウェア屋、工事関係などと個別に戦ったら価格競争で分が悪い。しかし、リーマンショックを境に、お客様の分離機能が衰え、当社に一括発注してくるようになってきた。恐らく、お客様のところで人が減って、ノウハウが喪失してきたのではないと思われる。生産ラインの自動化において、ハードからソフト、工事まで請け負う会社は、日本には他にない。するとコストで有利になり差別化しやすくなった。なぜなら、ハードやソフトの開発は期限が押せ押せになって、場合によっては工事開始が遅れる。工事は予め工事屋さんや職人さんを確保しておかなければならず、遅れれば、そのまま待機となって莫大な損失になるのだ。当社のようにハードやソフトを一括して開発していれば、開発が遅れることが始めから予測でき、工事屋さんや職人さんを適切な日時に投入する確率が高くなり無駄なコストが発生しにくい。逆に、ハード、ソフト、工事の全てを受けるということは、全てにおいて責任を持つこととなり、重大である。大手のK社と比較されるが、K社は設計に特化しており、当社は生産、工事、アフターケアも包括している。

研究開発は、そこだけ私の直属にしている。予算計画も立てていない。足りないから来期に回そう、という発想が一番怖い。そんなことをしたらスピードに負けてしまう。リスクは、方向を間違えること。10件の

テーマがあって、全てが成功するわけではない。成功しないことも価値があり、失敗原因を蓄積して財産となる。2年前に、各地にばらばらにあって何となく閉鎖的になっていた研究者を集め、R&Dセンターを本社の隣接地に設立した。目的は各テーマの研究者同士の風通しを良くすること。ある分野で悩んでいたテーマが、実は別の分野で簡単に開発できることもある。この課題を解決する技術はないだろうか、新開発した技術は何かに使えないだろうか、ということを話し合っている。既に効果が始まっている。開発会議のテーマ決めでは、共通する技術や機能を横展開するよう、しつこく、口を酸っぱくして言っている。

お客様のところへ見に行く、聞きに行くのも手だ。お客様の多くは、自社から出る排水に危険物質が混入していないことを確かめるために、鑑賞も兼ねて污水处理施設に接続した水槽に鯉や金魚を飼っている。それを社員が朝夕など定期的に見て回って、万一、鯉や金魚が死んでいたら対応する。しかしそのコストはかかり、第一、夜は監視できない。1日数回の監視で危険物質を直ちに止めることは難しい。調べてみると、污水判別の基準がJISにあり、水を電気分解して常時監視することは当社の得意技である。これで水質検査装置ができた。

もうひとつのリスクが、仕事の海外流出である。かつては組み立て加工の現場の付加価値の低いものが海外に行ったが、今では設計開発や品質管理までもが海外に出て行きつつある。現地で現地に合ったものを現地で作る、という発想である。インドでは生野菜を食べる習慣がないので、冷蔵庫の野菜室は小さい。アメリカの冷凍庫は巨大。中国はラーメンの絵柄がついている。こういった地域別の開発はサムスンが最初に始めて圧倒的シェアを築いた。この流れは、多少の円安では戻らないだろう。また日本のメーカーは、かつては日本国内でうまくいったやり方を徐々に海外拠点へ浸透させていたが、今は、同時にアップグレードする。となれば、当社にとって、拠点の遅れが命取りになりかねない。最早、



東南アジアは当たり前、来月にはアフリカに進出する話になっているかもしれない。当社は最初にマレーシア・クアラルンプールとシンガポールに拠点を持ったが、今やいずれも金融の国になりつつあり、クアラルンプールからペナンに工場を移設した。シンガポールの機能もペナンかジョホールバルに統合するかもしれない。上海からは、すでに多くの製造業が退出している。ベトナムはハノイだけでなくホーチミンにも拠点を置いた。インドは日本の自動車メーカーの動きに合わせてムンバイ、ニューデリーに続いてアーメダバードにも進出した。常にお客様よりも先に入れ替えていく。

タイでは現在、多くのお客様がいるが、これはついていた。2011年の洪水<sup>8)</sup>の際、お客様は長期の操業停止を余儀なくされ、私どもの同業者は仕事がないので日本に引き上げた。恐らく、多くの日本企業もタイから撤退するだろう、という読みがあったと思う。3ヵ月後に再開させようとしたとき、FA分野では私どもしか残っていなかった。タイは親日的な国であり、あれだけ多くの日本企業が進出すると、そこに付随した協力企業も多く、簡単には撤退できないのである。その一方で、私どもが発注する現地の企業は育っていない。パネルの色を白にしてくださいと指示しても、白にも幅があって、その範囲内に収まっているならまだしも、ほとんどピンクに近い色を塗ってくる。配線盤の蓋を開ければ、配線されていない。やり直しを命じれば、仕事は他にいくらでもあると拒否する。その会社の得意分野を把握して伸ばしつつ、抜き打ち検査をするなりして、品質を確保したい。やはり品質と値段はリンクする。こういう事情を知ってるか知らないかによって、大きく違う。

為替リスクもある。しかし、こればかりは頑張っても避けられない。

---

8) 同年の雨季は平年より多雨となり、7月末から約3ヶ月、チャオプラーヤ河が広範囲に氾濫した。その影響で、10月中旬より各地の工業団地も浸水し、多くの日本企業に影響が出た。

案件の話がスタートした時点で1ドル120円に設定して見積もったのに、全ての仕事が終わって決済をする際に105円にまで円高が進んだとしても怒るわけにはいかない。日本円に両替せずに現地法人に内部留保し、そこで再投資するか、円安になったときに両替するか、考え方、やり方はいろいろある。市場の変化、為替、文化、政治などさまざまなリスクを背負っていかざるを得ない。

以前は、流行より半歩遅れよう、というスタンスだった。しかし、それでは遅過ぎた。今はその半分、0.25歩遅れる程度を目指している。大量、高速、高規格という最先端は目指さない。規模に見合った開発を心がける。例えば、山奥にある雨量計システムには、リアルタイムでデータを伝送する必要はない。せめて5秒間隔で良い。その一方で、一度設置したら部品と電池のメンテ、交換が不要な仕様が求められる。データ送信には世界に3つの規格があり、どれが残るか分からないが、フランスとアメリカが優勢であり、それぞれ勉強させてもらっている。今のデータはエクセルで集計できないほど大量、高速なのである。人間の脳の構造は網の目のようになっており、そこから答えが出てくる。ルールが決まっている事象での解決案を計算するのに適している。これを応用したのがスーパーコンピュータ。有名な「巡回セールスマン問題」という組み合わせ最適化問題<sup>9)</sup>がある。例えば、3都市ならば6通りの回り方があり、それらを比較する。もし30都市になれば1京×1京の組み合わせがあり、1秒に1京回計算できるスーパーコンピュータでも8億年かかる。それに対して量子コンピュータに最適解アルゴリズムを載せた場合のスピードは1秒以内だ。東工大が発明してドイツで実用化されつつあって残念である。イメージとして、スーパーコンピュータは、1つ

---

9) セールスマンがすべての都市を巡回して出発地点に戻る際の最短ルートを求める。

の箱に形の異なる積み木を順番に詰めていく。ダメなら全部出して最初からやり直す。量子コンピュータは、まず全部の積み木を箱に入れて揺すって均(なら)す。こういう考え方を横目で見ながら吸収し、自社製品を開発しているのだ。

ある自動車会社は、自動運転技術とAIを活用するために、米国の大手情報技術会社と提携したが、自動車会社の社員たちは、いずれ主客逆転するのではないかと危機感を持っている。つまり自動車がガソリンエンジンから離れて電子制御化されれば、もはや走る家電となる。自動車会社には家電のノウハウはない。情報技術会社の下請になってしまうかもしれない。その一方で、傾いた日本の家電メーカーの技術者たちは、日本の自動車産業へ移っているという。日本の製造業の強みが弱体化している。自動車産業のトップは100年に一度の危機だと身構えている。座席は残るが、エンジン周りはなくなるかもしれない。ただし、プロペラシャフトはなくなっても、モーターの力を伝える軸は残る。室内の冷房は以前から冷媒を用いた電気式だったが、暖房はガソリンエンジンからの排熱を用いていたので、それをなくせばどうなるのだろう。電気式の暖房はエネルギーがとてにかかる。家庭や工場において電子機器が多数使用されるようになり、EMC<sup>10)</sup>の問題も浮上してきた。家電ならば最悪の場合でもノイズによる誤作動程度で終わるが、自動車は誤作動すれば人命に直接影響する。今や自動車も電子機器の塊。カーナビ、エアコン、燃料噴射装置、自動ブレーキなど、非常に多くのセンサーや作動部品が組み込まれている。それらを統御する頭脳として数多くのコンピュータが積み込まれ、その制御に純国産OS、i-Tronが使われている。Tronは30年前、当時は最先端のOSであったにもかかわらず、日米貿易

---

10) electromagnetic compatibility, 電磁両立性。電子機器から発生する電磁波が他の電子機器に妨害を与える問題と、電子機器が外部からのノイズに耐える問題の両立。

摩擦の波に飲まれて情報処理系OSとしては残念ながら日の目を見なかった。しかし、その後も改良が加えられ、他のOSと違ってハードウェア同士が干渉せずハングアップ<sup>11)</sup>しないという特性が再評価され、現在、日本の産業界で電子製品の組み込み用OSとして標準になっている。アナログを計測してデジタルへ変換する当社製品はさまざまなところへ応用可能である。火力発電所の事故予防、異変予知のために当社の計測機器が使われている。こういった発電所は4年ごとの大規模修理と2年ごとの法定検査や自主検査があり、それぞれ100日、10日あまり操業を停止している。その停止期間に各種機器・部品の交換や補修・増強を行うのだが、中には不必要に耐用年数を大幅に超えるような機器や部品がある。一般に、耐用年数を倍にすれば、コストは4倍になっている。このような機器や部品の品質を見直し、操業停止期間短縮などのニーズに合った開発を行い、コストダウンを図っている。

少子化がコンピュータ制御、自動化を促していき、当社製品もさらに飛躍するだろう。楽天的に考えている。その一方で、2019年の景気については危惧を抱いている。お客様はリーマンショックを覚えていて、どんなに景気が良くてもアクセルを床いっぱいまで踏み込まない。世の中はオリンピック景気が終わった後を警戒していたが、最近、そのオリンピック事業によって後回しになった仕事がオリンピック終了後も続くから大丈夫だ、という意見が大勢を占めるようになった。これはITバブルが弾ける直前と酷似している。日本に二度と不況は起こらないと皆が言っていた。私は当社の受注残、在庫などの数字を見る限り、カレンダーの年内は大丈夫だと思っているが、皆が「大丈夫」と言っていることこそ、不安を感じている。

---

11) コンピュータが完全に不能に陥ること。再起動しか復帰する手立てはない。作業処理能力と比べて作業量が多く追加の指令に応えられない状態のフリーズとは異なる。フリーズは作業を順次処理していくうちに、解消する。

個人の評価は、成果だけを見てしまうとギスギスしてうまくいかなかった。職位によっても、評価する視点が異なる。新人とベテランをセットにしてプロジェクトチームとして評価している。月1回、プロジェクトのテーマを持ち寄ってジャッジしている。いずれにしても、何かコトが起こったときに気づくかどうか、人として重要かもしれない。年に2回、各部へ回り、方針説明会をして、噛み砕いて説明している。と同時に、風通しの良い会社を目指して、社員に何でも話をさせる。突拍子もない意見もあるが、中には使える意見もある。良い意見が次々と出てくる、などという思い通りにはならないが、司令官は常に明るい顔をしていなければならない。当社の財産はヒトなので、投資は惜しまない。

社長の最大の仕事は、極論をすれば、何を正義だと思うのか、どこに価値を持とうとするのか、を発信し続けることだと思う。あらゆる機会を通じて、社員に伝えているし、これは永遠の仕事である。工場を回れば、理想から離れた不都合なことが起っている。会社に合わないと思う人もいる。それは現場の都合によってそうなっている、私の考えとベクトルを合わせるように、常に修正している。企業の成長とは、売上や利益だけでなく、社会的な付加価値を生み出すために差別化することだろう。増収増益を続けているのは、この分野のワンストップショッピングを実現したからだ。これからも計測と生産技術の分野からは出ない。お客様は自らの困りごとの現象をお話するので、当社はその原因の本質を考えるのが仕事になる。ある洗剤メーカーが粉石鹼の時代にお客さんから「石鹼を入れる箱をもっと丈夫にして欲しい」と言われて、箱を丈夫にするのではなく中身の石鹼をコンパクトにした。これが洗剤メーカーとして、考えるべき本質である。

当社の取引は、ほとんど人と人のおつきあいから派生している。純粋な新規開拓は大変に難しい。お客様の同業者同士で仲が良いので、ご紹介くださる場合もある。最初はこちらがムリ（赤字でも）して喜んで

いただいて、更新の際に取り返していく。海外で競合する企業も、国内では協業していることもある。担当者が帰国して、当社をご紹介くださる場合もあれば、その逆もある。その繰り返しである。

**富士精工(株)** 代表取締役社長 鈴木 龍城 氏

2018年9月26日 本社 豊田市吉原町平子26番地

同席者 総務部部长 堀部 徹哉 氏

名古屋証券取引所2部上場

従業員数：489人（グループ全体1,570人）

連結売上高：127億円（連結207億円）

事業内容：超硬工具、ダイヤモンド工具、その他切削工具、工具保持具及び治具の製造販売、金型の製造販売、工作機械及びその部品並びに附属品の製造販売、自動車部品の製造販売、金属表面処理加工、研削砥石及び研磨材料の販売、上記工具類、機械及び自動車部品の輸出入

当社の主要製品は、特殊工具である。工具保持具（ホルダー）が全売上の26.7%、切削工具が17.5%を占め、お客様の要望に合わせて他社製品を仕入れて売るのが36.4%ある。またお客様の内訳として、全売上の65%がトヨタ自動車とそのグループ会社である。地域に密着した製造業である。関東や大阪にも営業所があるが、基本的に、ここ豊田が全ての拠点であり、ここから世界へ進出して30年、12工場を構えるまでに成長した。その背景は、1970年代以降の刃物の国産化の波にうまく乗ったことである。個々のエンジンとトランスミッションのスペシャルな工具としては日本一だという自負がある。80年代からお客様は海外に進出していったので、そのお客様の近くで困りごとを解決し、ビジネスチャンスを広げてきた。

トヨタグループは要求が厳しいけれど、困ったときは助けてくれる。トヨタ自身が4期連続赤字の時でも、当社の出向社員を預かってくれて、技術指導をし、そのノウハウを使わせてもらっている。他の自動車メーカーでは、こうはならない。地理的に近いトヨタに日参して仕事ももらってくるのがビジネスモデルなので、ここから関東や中国地方の自動車メーカーに日参するには遠い。また、標準品は大手が大量生産するが、特殊工具は数が少なく当社のような中堅、中小メーカーが作る。自動車メーカーは工具一式を注文するので、私どもは特殊な工具を製造するだけでなく、他社ブランドの標準品をもそろえて納品する。

現時点では、部品は軽量化、小型化しているのと、エンジンがアルミ加工へ変化している。バブル崩壊まで会社は大きくなったが、その後停滞し、今も状況は変わらない。大きな技術的な流れとしてニア・ネット・シェイプ成形<sup>12)</sup>が増え、切削が不要になり、金型を作ってインジェクション（射出成形）1発で仕上げるようになってきた。当社事業は、お客様が製品を開発する過程で、どのように生産するのか、どのように加工するのか、という設備や工程に関する具体的な検討においてアイデアを出していくことである。順次決まっていけば、工具を動かす機械メーカーのエンジニアと生産準備をし、生産ライン立ち上げに関わっていく。私どもは、準備、量産の段階でお客様の刃物まわりの管理を任されている。つまり工具室の役割を担っている。そのためにもお客様のアイデアについていくことも重要で、それができなくなれば、価格競争になっていく。

当社は1923年に13名から始めた。創業者が三菱重工業で飛行機作りに携わり、ドイツのマイスター制度に感銘を受け、欧米から多くを学んで

---

12) 機械加工や電気加工などの除去加工の手間やコストを減らすことを狙い、最終製品に近い形状を得る成形法。これまでは機械加工していた難加工部品などを、粉末冶金法で一気成形する。

きた。そのころから超硬金属の可能性を予感していて、独立してから超硬の申し子と言われるほど開発に取り組んできた。お客様の工場に日参し、工具を修理することから初めた。そして同じサービスを広げるには代理店に任せるのではなく、自社の従業員を教育して同等レベルの人間を揃えるしかないと考えた。当社の文化は創業者の経営理念そのものであり、多くの言葉を遺してくれた。

売上の7割をエンジン、トランスミッションの加工用工具で占めているが、もはや電気自動車、AI、カーシェアという自動車の環境変化を前にして、工具だけでは生き残っていけないのは明白である。試作や金型、治具も事業を広げている。リーマンショックを境に決定的に加工が減ってきた。電気自動車の勢いは一時期より弱まりガソリンエンジンも復活したが、大きな流れは変わらないだろう。金型、治具の他に、モーター関係の事業が育ってきており、売上の3%ほどになった。

事業分野が広がっていく過程で、一時期は同じ営業マンが複数の分野を担当し、両方を覚えましょう、と奨励していた。しかしうまくいかず、今は分けている。基本的には目標に対する達成度や結果を見て評価するが、目標の難易度に応じて評価を分け、個人個人に大きな差がつかないような形にしている。部門別では評価に差をつけている。20年前には年功序列制が全く機能しなくなり、2000年ごろに職務給、役職給を導入した。職務に応じて決められた仕事をしてね、と明示し、仕組みを整えて最後は微調整するという感じ。異動しても、最初の2年間は元の部署の給与を引き継ぎ、その間に新しい仕事を覚えてもらって、2年後に現在の部署の通常に戻すようにしている。当社の中で売っているものが違ってもお客様が同じならば、営業マンは分けられない。ここは悩ましい。30歳代前には一通り、マネジメントに関する教育プログラムがある。そして課長職前には毎年10~15人を選び、役職研修を行っている。なんだかんだと20年、続いている。



直近では採用が思うようにできない。今まで、他社からの引き抜きも何人かやった。また、お客様のところで定年退職されたエンジニアにも転職してもらうこともある。景気が悪くなって工作機械メーカーを早期退職する人にも再就職してもらっている。当然、景気が悪ければ当社も資金的に苦しくなり、報酬や給与をカットすることもあるのだが、そういった中でも技術者を確保したい。言葉は簡単だが、その判断は難しい。創業者も人のことで悩んでいた。この豊田市は人材獲得の激戦区で、すぐに他社に採られてしまう。結局、和歌山や熊本、鹿児島で中卒を採用し、親御さんに「いつか地元に戻すから」と約束して連れてきた。それが後の熊本工場、鹿児島工場設立の理由となる。当社の工場とトヨタ自動車との距離が離れて、お客様へ日参して仕事を得的ビジネスモデルを築いた創業者として本意ではなかったはずだ。

現時点で、私が社長に選ばれているのは、創業者の経営理念を踏襲しながらも、初めて創業者一族の血筋ではないということで、しがらみなく意思決定することを期待されているからだと思う。経営理念の一節に「最高の品質のためには安い給与は払わない」というのがある。従業員を幸せにすることが私の第一の仕事なので、従業員の頑張りに応えたい。ただし、当社の規模の給与水準として600万円を超えるのが精一杯。幸せは給与だけではないので、それ以外のことも含めて常に従業員の幸せ度をチェックして、その上でお客様の幸せ、株主の幸せを追求する。経営理念を補足し、若い人たちにも分かりやすいように説明を加えたい。また投資効果も真剣に考え、成否をはっきりさせる。過去に創業家が本業と関係ないゴルフ場経営に投資したが、4期連続赤字の際に、私の判断で特別損失を出して処分した。一族の人間ならば決断を下せなかっただろう。こういったことを今後繰り返さないようにしたい。厳しいけれど、幸せにするのである。

バブル崩壊、リーマンショックという環境下で、25年間、なかなか利

益率が復活してない。1983年に知名度を上げようと名古屋証券取引所2部に上場したが、現在までの間に競合が東京証券取引所1部に上場している。学生にとっては、東証の方が安心できるのかもしれない。当社もグレードアップしなければならないと思っている。

**日特エンジニアリング(株)** 代表取締役社長 近藤 進茂 氏

2018年10月22日 本社 さいたま市南区白幡5-11-20

同席者 管理本部 管理部長 藤田 由実子 氏

人材開発部人事課課長 福留 裕也 氏

ジャスダック上場

従業員数：400人

連結売上高：307億円

事業内容：自動巻線機の製造販売、ICカード・RFタグ製作

当社は上場していて、世界中の投資家が会社や事業の内容、経営を評価し、期待できれば株主となる。投資対象の会社は非属人であり、その経営は属人である経営者が行っている。私たち経営者は、株主から任された取締役であり、会社のリソースを使って利益を上げ、株主の他に社員や地域などステークホルダーへ分配しなければならないし、そのためには持続的な成長が必要である。要は、負ければ終わり、という世界なのである。資本主義の中で公平なルールに基づいて利益を上げ、還元していく。現状のニーズとその変化に応じて、未来に対してのビジョンを変えていく過酷な世界だ。取締役会でそれなりの決定をし、戦略を変えていく。経営者は株主総会で任意的に契約、承認された人物であり、持続的成長していないと株主に解任される。契約期間は1年。社長はいいね、と羨ましがられるが、なかなかそうはいかない。雇われマダムのようだ。お客を連れてきて、投資家に対して配分し、企画と営業のセンス

がないと勤まらない。その経営者と雇用契約を結んだ社員とは立場が分離している。

私たちが事業を行う設備の世界は、景気に多くの経営者の投資心理が左右され、彼らが積極的である間は良いが、待とうと思ひ始めたら、ピタリと当社の売上がゼロになる。一般コンシューマー相手の商売と違って、非常に不安定である。B to Bの最たるところで、製品にQCDと何かを具えないと売れない。私どもが関わる分野の最終製品は人が作るのではなく設備が作るのである。そこでモノづくりの勝敗が決まっていく。兵器に喩えれば、どんなに立派なピストルを作っても、機関銃と比べると弾の数も距離も飛ばない。私どもは機関銃を作って、お客さんがそれを使って稼ぐことができれば、信頼を得ていく。お客さんの好みもそれぞれ違って、それを確かめてから製品づくりをするのも一つの手だが、当社は先に提案する。もし料理に喩えるならば、料理人は旬の野菜（素材や新技術）を産地から早くキャッチして、見栄え良く盛り付けて提供する。味、仕込みをしっかりとお客さんの関心と呼び続けるのだ。お客さんの工場の規模、生産量、過去のおつきあい、後進国にあるのか先進国にあるのかななどを勘案して料理を仕上げ、満足していただく。どの野菜をどう組み合わせれば美味しく食べてもらえるか、というコーディネーターの役割を果たす。なので全て受注生産であり、次から次へと開発していく。その過程でオンリーワンの企業になろうと思っている。多くのニーズを受注生産で解決する際に、ある程度プラットフォーム（標準化した機構）が何種類かあり、そこにさまざまな機能を付加していく。

プラットフォームという仕込みをして、後はお客さんニーズに合わせて計器や機器を加えて仕上げる。普段から相当な知識を入れておき、お客さんのニーズのうち、どれに応えられるかを選択して開発し、お客さんも私どもが提案するいろいろな商品の中から選択することができて、初めて経営が成り立つ。お取引先は大企業から中小企業まで幅広く、そ

のどのお客さんに対しても50, 50の対等な関係を保つように努力している。つまり、当社はアイデアを持っておかないと、主導権を奪われ、下請けになってしまう。

今までの積み重ね、技術、コストを勘案し、内外のビジネスパートナーと協力し、時には競合しながら、新しい製品を売っていく。常に激しい競争をしていたら、共倒れをしてしまう。同じ製品でも、少し味をつけて、必要なものを加え、古いものを新しいものへ変えていく。今の機能をすっぱりと取捨選択するという感覚ではなく、今の機能のうち、生産能力のスピードを上げる、精度を上げるなどして、お客さんからの値引きの要請が生じないように先手を打っている。

さまざまな野菜の色合い、味付けによって価値が生まれる。社員も同じで、本当にお客さんと直接関わる部分の仕事が彼らを鍛える。伸びる人というのは、外に出てチャレンジし、他人の飯（めし）を食う経験をしている。お客さんとの直接交渉から逃げる人は伸びない。教育は基本的な考え方しか教えることができない。いくら勉強しても、自分から気づかないと。自分は何者なのか、何のための仕事なのか、生きるとはそもそも何なのか、という哲学的な問いに気づいて自分自身の回答を持つと思えば、自主的に考え行動するようになる。customs first, you are first, お客さんファーストなのだ。決して会社ファースト, product firstではない。だから、赤字でも引き受ける製品もある。時代の変化の中で、従来の機能だけでは対応できず、開発費が膨大にかかる一方で、新しい隣接市場に参入する機会を得られる。その市場が伸びるかどうかは分からないので、赤字のままか、大して儲からないなどのリスクは当たり前だ。そこから逃げたら終わり。

人間というのは基本的に、良い大学、良い成績を取るための論理的思考も必要かもしれないが、設備の世界では芸術的センスに対して、論理的思考とは違う評価をしていかなければならないと思う。お客さんの要

望に合わせて家を建てるようなもので、エンジニアにアートの発想がないと革新的なものが生まれません。スティーブ・ジョブズのセンスは素晴らしい、こうありたいという姿を作れる人をパートナーに選んで、例えばアナログの部分は日本に開発させて、今までの発想では到底生まれることのない新しいイノベーションをどんどん起こしてきた。アートの感覚を持つ人間はごく一部しかいない。その「バカもの」的発想をちゃんと許容しないとダメだ。

あるべき姿を諦めず、持続的に、堅実に、カネ、人、情報がなくならないように追求し続けていくことが重要である。情報というのは、新聞やインターネットに溢れているが、大切なインテリジェンスはface to faceでしか手に入らない。場所はどこでも構わない。生産工場は確かに生産性が高く安いほうが良いが、設計や開発はどこにあってもいい。技術者は深い技術を持ち、さらに深く追求する。マネジメントに向かない人もいるので、そういう人には禄を与えればよい。無理にマネジメントさせるよりも、その能力を生かしてあげたほうが本人の幸せだろう。マネジメントをする人には地位を与えればよい。

週に一度、朝礼を開いて長崎や福島 of 工場に同時中継して私の考え方を伝えている。一人でも多くの社員に、自分のポジションの中で何をやるのかをチェックし、自己克己してもらいたいと思う。相手の立場で気配りができれば、美しい機械設備を開発できると思う。切った張ったでコスト競争に集中すると、どうしても美しくない。当社の工場に行って新しく開発した機械を一目見れば、これが儲かるか儲からないか、40年間やってきた長年の感覚ですぐに分る。これだけ情報の流れが速ければ、機械に組み込まれた機能は、競合にすぐに追いつかれてしまう。しかし、アート、デザインの部分は努力して追いつけるものではない。

当社はB to Bの商売だが、実際はB to E、そのEはengineerである。会社として、製品としてのあるべき姿を模索し、かんかんがくがくの議

論を経て、お互いに成長し合えば、出てくる製品は、それらをしなかった場合と比べて自ずと違ったものになろう。営業と技術が一体となれば、足し算ではなく掛け算になる。営業マンには、モノではなくコトを売り切るように言っている。失敗を経験しながら想像力を駆使して、お客さんの本当に欲しいものをイメージして企画、開発していく。それができなければ、単にモノを売るだけになり、インターネット通販に負ける。若いうちはお客さんのところに通って仕事の足腰を鍛え感性を磨くことは必要だ。20歳代までのそういった経験が、その後の人生の勝負を決める。しかし、ベテランが勘と経験と度胸の御用聞きではお客さんは満足しない。営業マンはアートのなもの、デザイン的な部分までもができるエンジニアになってほしい。さまざまな能力を具えた多能工だ。

そのために、どの分野であるかを限定せず、屋台経営をやらせることにした。つまり、技術者一人を屋台のオーナーとして、何をどれぐらいどこでいつ誰に売るのが、差別化のポイントや仕入れ、必要な能力を考えさせ、実際にやらせる。屋台一つで製品一つ。もしくは技術的要素一つ。これができるようになれば立派な経営者である。経営学を学ぶ前に、商売を身につけさせる。日本は規制が多くてなかなかベンチャーが出てこない。中国は法律が追いつかないので起業が盛んだ。その分、潰れるケースも多いが、失敗を繰り返すことでより大きな成功をつかめるだけの能力を蓄えることができる。思い切って30歳代の人間に一事業を任せたと、最初は20人規模の事業だったものを、今は80人まで拡大し、松山にテクニカルセンターを開設して設計やプログラミング業務を行うようになった。本当に地方再生を目指すなら、地方を開発型にしなければ豊かにならない。少子化もあって、能力がありながら大都市圏で働けない人がいて、そういった人たちを取り込んでいくのが狙いだ。また、迷子・災害・事故時の飼い主特定に貢献するペット用マイクロチップを開発し、この運用を含めたサービス事業を立ち上げた。モノを作るだけ

でなく、そこに付加価値をつけて、サービス業もリカーリング<sup>13)</sup>化する。

屋台を葡萄の一粒と喩えれば、小さい屋台をいくつか持っていれば、それらはいずれ製品カテゴリーとしての房、クラスターになる。屋台とクラスターをどんどん増やせば、一定の領域の中でやっていけるだろう。もしお客さんのニーズに合わなければ、一つの屋台は消えていく。情報化とグローバル化の中で、事業の寿命は短くなってきている。常にブルーオーシャンを作っておきたい。持続的に生き残っていく屋台を増やすしかない。これが当社の企業文化であり風土である。土壌、すなわち人材をしっかりと、木を植えて脳業をするのだ。

日本のもっと大事な部分である2000年の中で培われてきた文化、歴史、伝統の原点から、コンピタンスとなる部分を現在の企業に埋め込みたい。和紙の耐久性、焼き物の品質、西陣の材料と加工技術などは、世界と比べてダントツで、廃れさせるわけにはいかない。大規模なビジネスではなく、ニッチで小規模でもグローバルに展開すれば、もっと売上が伸びると思う。何もしないことが不思議ではない。最後までやり遂げるという日本の精神を世界に広めることができると思う。

私は、日特エンジニアリングという舞台を社員に貸しているのだ。踊るのは社員であり、どのように観客を呼んでくるのか手立てを考え実行するのも社員である。舞台は場末にあってもいけないが、そうかと言ってカーネギー・ホールでもない。力をつけて独立したければ独立して構わない。自分の人生と仕事観とを一致させながら、仕事を通して人間が成長する。人生は1回しかないので、幸せ感を追求するのは良いが、自分を愛するだけでは足りない。人を幸せにする、社会や人に貢献することを考えた方が良いと思う。社蓄になってはいけないうし、それを求めている。会社に頼る社員は要らない。何もせずに良い給料をもらえるほ

---

13) 製品販売後も顧客から継続的に収益を上げるビジネスモデル。

ど、社会は甘くない。権利ばかり要求する人が増えれば、この国は減んでしまう。

●●(株) 代表取締役社長 ●● ●● 氏

2018年11月19日 本社 西日本

同席者 社長室室長 ●● ●● 氏

従業員数：500人規模

連結売上高：200億円程度

事業内容：電気機器の製造・販売

当社は公共事業のニッチな世界で生きている。そこでの売上が会社全体の8～9割を占める。一般的に一事業の寿命は30年と言われている中で、戦後の高度成長期から50年以上、幸いなことに同じ事業を続けている。ただし、最近では新規の公共事業が減り、老朽化した機器の更新がメインとなっている。公共事業全体が成長、成熟を経て衰退に向かっていく中で、当社の第二、第三の柱が育ち切っていないのが課題である。どの老舗もそうなのかもしれない。公共事業の中で成長してきた当社にとって、独自の創意工夫で自分の好きなタイミングで製品を開発して販売することに慣れていない。業態の違う売り先が欲しい。公共分野で培ったセンサー技術を生かして、新たな電子技術の事業分野に進出したのが30年前。なかなか大きくは育たなかったが、リーマンショック直前にはそれなりの売上を計上していた。しかしリーマンショック後は、日本の電機産業全体が海外に進出して行った一方で、当社は国際化に踏み切れなかった。グローバル大企業であるお客様とは異なり、国際化するための人材と資金が足りなかった。それでも今期はまずまずの数値を出している。

やはり主力は既存の公共事業向け製品なのだ。新規の商材を新規のお



お客様に持っていくよりも、新規の商材を太いパイプを持つ既存のお客様（公共事業主、すなわち監督官庁、地方自治体、および公共事業請負企業など）に持っていくのが良いと思う。お客様とのパイプが強みだと思っている。そして、新規の公共事業が減っているが、半世紀以上前から設置され続けたいわゆる社会資本の老朽化が進んでおり、これからその維持、補修、交換作業がメインになってくる。それは大きなビジネスチャンスであり、そこに経営資源を集中させるのが、成長戦略と言えよう。それも既存製品とは違った構造の製品が有望であり、そこを狙った当社製品が既存のお客様に高く評価していただいている。それゆえ、ニッチの分野であるものの、その中で、総合設備メーカーになろうと宣言している。

民間向け設備事業のコアは残したい。これまで決断しないままずるずる続けてしまった。この分野は市場が小さく競争も激しい。典型的なレッドオーシャンだ。会社全体を見た場合、将来を見込める分野に資源を投入するのが筋だと思う。主力事業の当社シェアは4割ある。この部分はしっかりとポジションを維持しつつ、一方で、民間向け設備事業はチャレンジャーとして残っていたい。

主力事業では、既存のお客様から直接「こんなものは作れないか」というお声がけをいただけるポジションにいる。その中から適切な開発テーマを選んで製品化している。こちらが思いついたものを提案しても、入札制度によって一般化されて、他社に追いつかれてしまう。委託開発の色が強く、自主独立で進む文化は足りない。そこで、大手企業で経験を積み、提案力と技術力を持つ人材を中途採用して、かれらを当社に再就職させて活躍の場を与えようと試みている。しかし、実際はなかなか自由に動いていないようなので、次の一手を考えている。

各事業において、毎週1回、幹部連絡会議を設けている。私は他の用事がない限りそこに出席してメッセージを伝えるようにしている。また

月一回の全体朝礼ではこの本社にいる全社員を集めて話をし、その日のうちに話した内容の原稿や資料をちょっとしたメッセージを添えて全国の拠点に自ら発信している。私も考えが煮詰まった時には、工場を回るなどをしている。平均して月2回ぐらいは回っている。悪い情報も、比較的速く上に上がっていると思う。私も社員に対して包み隠さず、かなりタイムリーに情報開示をしている。開示し過ぎて一步間違えれば、ひょっとすると問題になるかもしれない。経営上層部と前線との情報格差は少ないと思う。

社員に対しては、新しい取り組みを始めた人の評価を上げているつもり。結果で評価することも当然あるが、新しい仕組みを入れて結果が見えてなくてもプラスに評価している。逆に、同じことをやっている、それも同じ失策を繰り返していると分かった場合、厳しく言うこともある。

当社のような地方の会社では、総合職といえども隠れ地域限定社員になりつつある。全国にある営業所への異動の内示をすると平気で「嫌です」と言ってくる。これも企業にとって困りごとの一つだ。一方で、どこでも腐らず頑張る人がいれば、期待する。会社の都合を受け入れる人は考課で報いたい。懲罰はしない。個人を大事にすること、尊重すべきことは大事だが、行き過ぎた個人尊重では会社は成り立たない。管理者になってもらう際には管理者教育をする。人事考課者向けのレクチャーで、人事部が行っているが、まだまだ満足はしていない。

私どもが行っている公共事業の入札制度は、設備メーカー業界の中で自ら自分たちの首を絞めている感がある。総合評価の名のもとに、価格を重視したり品質を重視したりと、基準が変わる。製品がほぼ決まっているので、複数の参加者との競争では価格が下がり続ける仕組みなのだ。お客様からしてみれば、設備メーカーが勝手にやっていると言われがちであるが、結果的には技術力も品質より、価格勝負の世界である。

厳しい価格要請に対して、精一杯の努力をしている。しかしながら、

定期的に大企業が資本にモノを言わせて、価格破壊を突破口に新規参入を仕掛けてくる。こういった攻撃に対して、当社一社で戦えるわけではない。われわれのような設備メーカー業界が足並みを揃えるのは並大抵の努力ではない。かつてのような談合社会ではなく、現在は競争社会である。シェアの一部を大手に譲り渡してでも、全体を取られるようなことにはしたくない。決して一生かかっても勝てないのが今のお客様であり、彼らも大手よりも小さい当社を御しやすいと思っている。大手は大量生産での効率を追求し、面倒くさいことから避けようとする。私どものような中堅企業は、コンサルタント、設計、生産、据付まで垂直統合した事業を遂行する。大手はその一部の事業や製品を大量生産することで安く売り独占したが。だから当社は赤字になっても大手に仕事を取られるわけにいかない案件がある。また、お客様は個別の仕事をまとめて案件を大きくして件数を少なくすることで値引き合戦に持ち込もうとする。公共事業の特徴は良くも悪くも、一社独占を認めないことだ。製品をもし差別化して圧倒的な強みを構築しても、結局入札では認められない。先行者利得を得たところで小さい。なので、圧倒的ではなく、ちょっとだけ新しいものを提案していく。

公共事業というのは、その国独特の課題が詰まっているので、海外の事象を見ても、それが全部参考になるわけではない。我々の分野では、世界の中で日本の品質は断トツである。インドはインフラ整備と関連法の整備が途上なので、そこを実験場としてインド国内で展開して逆輸入することも考えられる。ただし、他の会社も同じようなことを考えているはずである。

我々の事業のニッチの中では、技術革新と呼べることはあまり起っていないと思う。従来の技術の延長線上にある。ただし、個人所有の最先端の製品と、レトロな製品とが同じ公共施設の中で共存し利用し、それらに同じサービスを提供する必要がある、このあたりの安全性について

お客様とのディスカッションが必要になるだろう。

社長としてやらなければならないことは、全体最適の中での将来ビジョンを描くことである。既存の主要事業と、民間向け設備事業とではシナジーは起きにくい。それぞれ、業績の浮き沈みはある。そのトレンドに合わせて全体最適を意識した組織作りを遂行する。守るべきは、社員の雇用とその家族の生活の安定と向上である。社員を大切にすることによって安心を与え、顧客満足が向上し株主に還元できる。そこが基本で良いと考えている。

**岡野バルブ製造(株)** 代表取締役社長 岡野 正紀 氏

2018年11月16日 行橋工場 福岡県行橋市西泉4-4-1

同席者 取締役行橋工場長 清末 弘利 氏

総務部シニアアドバイザー 横山 芳久 氏

上 場：東京（市場第二部），福岡

従業員数：199人（単体） 441人（連結）

連結売上高：83億円

事業内容：各種弁，機械器具の製造，修理・メンテナンスならびに販売，各種鉄鋼の鋳造，鍛造ならびにその製品の販売，各種金属加工，各種計測機器校正，各種エンジニアリング，研究，開発業務等の請負

当社は、電力会社の原子力，火力発電所で使用される主蒸気逃がし安全弁をはじめ発電所で使用される高温高圧バルブの製造，メンテナンスを行っている。素材からバルブ製品の完成までの一貫メーカーであり，1/1,000mm単位の精度でバルブ製造に対応している。ステライト合金の溶着技術を確立し，それまで輸入でしか手に入らなかった高機能バルブの国産第一号を開発し続けてきたパイオニアである。圧力と流量につ

いて厳しいルールが適用される日本の原子力、火力発電事業の分野に特化し、その歴史と歩調を合わせ、同時に成長してきた。仕事の流れは、電力会社が発電所建設を重電メーカー（プラントメーカー）に発注し、重電メーカーから当社に各種バルブの開発、生産を任されるのである。発電所以外では、大型LNGタンカーの駆動系バルブも生産している。ただし、発電所のバルブはほぼ受注生産で、造船で使われるバルブは量産品である。福井県敦賀市の高速増殖炉「もんじゅ」には、液体ナトリウムが流れているが、そのバルブも当社が手がけていた。

バルブは栓のことであり、世の中のバルブは幅広く、ぴんきりである。水栓、ガス栓、そしてマンションなどに使われる各種バルブから各産業の工場で使われる微量バルブから大型バルブなど、流量や流体に応じて、あらゆる分野にある。それぞれの分野に対応したバルブメーカーがある。当社は原子力発電では主に沸騰水型原子炉（BWR：Boiling Water Reactor 東京電力、中部電力、中国電力、東北電力、北陸電力）の発電所のバルブを納入している。加圧水型原子炉（PWR：Pressurized Water Reactor 関西電力、北海道電力、四国電力、九州電力）は別のメーカーが納入している。但し、九州電力には安全弁を除く主要弁を納入しており、北海道電力 泊原発に一部の弁を納入している。本来ならば全ての電力会社に納めたかったが、東海発電所から始まった日本の原発の建設計画が毎年5～6プラントも続き、当社の生産能力の限界があったため断念せざるを得なかった。

原子力発電所は必ず13カ月に1回、定期検査を行うことが法律で定められている。つまり、年間を通じてどこかで定期検査が行われていて、私どもは自社が納めたバルブと周辺機器の検査業務を回していくビジネスモデルがあった。しかし、東日本大震災を起因とする福島原子力発電所の事故によって、全国の原発が全て停止した。私どもは、震災直後、再稼働には少なくともは2から3年はかかるだろうと予測した。しかし、

状況はさらに悪化して、7年経った現在でも、ほとんど稼働しておらず、私どものビジネスモデルが回らなくなってしまった。それが現在の最大の課題である。大震災を境に、規制委員会の規格の安全基準が引き上げられ、各発電所で5,000億円もの追加投資が必要になったからである。再稼働の見通しが立たないなかで雇用を増やすわけにはいかないが、やがて始まる再稼働を考えると現在の雇用を何としてでもキープしておかなければならない。その一方で、定期検査のベテランは定年で辞めていき、7年間も定期検査をしなければ、その経験をした人が減っていく。技能の継承ができない。当社の人員計画も狂ってきた。これは電力会社、重電メーカーも同じであろう。見通しが立たないのは困る。かつて原子力発電用バルブを海外（中国）にも輸出した実績があるが、原子力は各国政府にとって防衛産業と同じであり、主要部分は自国で作りたいという意向が働く。参入しづらいし、入っても続かない。結局、先細りである。逆に言えば、海外からの参入も少ない。

電力各社は火力発電所へウェイトを移しているが、定期検査の期間が6年まで伸びるなど、そのコストダウンに熱心で、それほど利益を稼げる仕事ではない。また石炭火力はCO<sub>2</sub>の問題で、世論の中では逆風が吹いている。それでも当社は世界各地の火力発電所に相当数のバルブを納めており、今でも定期的に取り替えの受注がある。原発も含めて、常に大小さまざまなバルブのトラブルがあり、それに対応するのも、私どもの仕事である。

高温高压に耐えられるバルブを作るには、鋳鋼の技術とステライト合金の溶着技術が必要で、当社はその工程を自社内に持つ。このため他のバルブメーカーの発注に伴う細かい要求事項も分かり、素材を供給している。鋳物は木型を製作して溶湯（溶けている状態の金属）を流し込む鋳型を造型し、その後木型を取り除いた後に、溶解した溶湯を流し込む鋳込み作業を行っている。また、ガスの抜け道を考えた上での鋳型造型

や、さらに溶湯が凝固する際の収縮率まで考慮した型づくりの独自ノウハウがある。素材、加工、各種試験のノウハウ、さらには加工機械を内製するなど、他社に負けない要素はたくさんある。もちろん、世界最大の規格であるアメリカ機械学会ボイラ及び圧力容器基準 (ASME Boiler and Pressure Vessel Code, BPVC) に準拠しており、それによって社会的な信頼を得て、幅広く仕事も頂いている。

バルブの技術上の位置づけは、プラントメーカーによって異なる。海外のプラントメーカーでは、標準のバルブに基づいて主工程や配管を考える。日本は逆で、主工程を設計した後に配管を考え、最後にバルブを開発する。そのためバルブの多くが特殊な形状となり、種類は多岐にわたる。現在、管理保管している木型も4,000個にも及ぶ。そういった特殊な試作品や完成品の機能評価や安全性評価のために、さまざまな検査装置、検査設備も備えている。製品のひとつひとつが特殊だからと言って、現状では3Dプリンターのように簡単に作れない。そもそも、日本の電力は、効率の良さよりも電力の安定供給を重視してきた歴史がある。そのため、他国と比べて絶対に止めてはいけない高度な設備が求められてきた。さらに、電力会社も地域で違うし、プラントメーカーの設計思想もそれぞれ異なる。工程と配管の仕様が決まって初めてバルブが検討されるので、納期直前になっても最後まで仕様が決まらないといったシワ寄せがくる。最悪の場合、一度出荷した後に、作り直すこともある。先方都合の設計変更の場合は、その代金は払っていただく。先方も、バルブ1つを交換する費用よりも配管などの設計を変更する方が高くつくと判断するならば、バルブの取り替えを選択する。

電力会社の経営が厳しくなってくるのに従って、プラントメーカーの当社に対する価格引き下げ要求も厳しくなってきた。こちらもプラントメーカーに提案するなどして応えようとしている。例えば、電力会社、プラントメーカーは、当社が納めるバルブが正常に稼働するかどうかを

判断する際に、担当者の立ち会いを求める。本来ならば、電力会社、プラントメーカーが同時に立ち会えば当社の負担は少なくて済む。しかし、プラントメーカーは電力会社の担当者前で不具合が生じるのを避けるため事前の立ち会いを行う。二重の立会はコストも倍になり手間もかかるので出来れば両者の立会の省略または同時立会を提案している。規則上立会を必ずしなければならない製品もある（特に原子力が多い）。

電力会社も経営が厳しくなりプラントメーカーに対する発注金額もより厳しくなり、大型プロジェクトでの重要なバルブについては当社製品を買うものの、残りは重要度の比較的低いものは海外の安い製品を買うようになってきた。しかし、その海外の安い製品が不具合を起こすことも多い。プラントメーカーは受注してから完成するまで3～4年なのだが、エンドユーザーである電力会社は、30年間は事故なく稼働させたい。かつてはプラントメーカーの中で調達部門と設計部門が一緒になって機械設備を発注していたが、今では設計は設計だけ、調達は調達だけの仕事をしている。そのため、低くなった予算の範囲内で安い信頼性の低い（故障の可能性がある）バルブを買っている。確かに、カタログ上のバルブ性能の数値だけを見たら、どこでも同じかもしれない。しかし、エンドユーザー（電力会社）が求める細かいニーズ、数字にならない部分、当社としては「言わずもがな」「黙っていてもやる」という機能は、うちのノウハウである。プラントメーカーも、実は安いと故障しやすいと分かっているながらも、予算がないから買えないという事情がある。しかし、結果的に故障ばかりで発電所が稼働しなければ、トータルで損をしているのだろう。大手のプラントメーカーでも大赤字を出している。

当社だけではなくエンドユーザーもプラントメーカーも工場または発電設備をばっと見て「これまずいんじゃないの？」と気づく人が減っているのではないか。メンテナンスの経験があれば、配管を見て「近い将来こういう問題が起こるぞ」と言える経験値が身につく。それは理論で



はない。現場経験だ。外で叩かれる経験があればこそ。

これからも原発を柱としてやっていくが、若い人に新しいビジネスを考えてもらっている。原発に代わるものが出てこない。電動弁を解体せずに診断するソフトを開発し、全国的に展開しているが、まだ柱とは言えない。さすがに、あと3年すれば多くの原発が再稼働するだろうから、それまでどうやっていけば良いか。火力の発注が減少し、2020年のオリンピックの先を、どう乗り越えていくか。

メンテナンス研修センターで、若い人を選抜して製造の教育をする。一人前になるまで時間がかかるのがなかなか苦しい。また、職場にはスペシャリストも必要であるが、複数の仕事ができるジェネラリストへと多能工化も進めている。例えば、今日は15時に鋳込み作業が行われるが、その作業には他の部署からの応援が入り、手伝う。全体の人数が減っているので、効率良く多くの作業をこなすには、いろいろな仕事をお互いにできるようにしておき、職場ごとの繁閑をカバーできるようにしている。このような努力を重ね、原発の定期検査がない中でも、7年間赤字を出さずにやってきた。

4年毎の中期経営計画に従って、何とか経営をしてきたつもりだ。今期はようやく、門司本社工場の製造機能を行橋工場に統合することができた。このまま順調にやっていけば、いままで2工場間で移動していた工程がなくなり、コストダウンができる。海外プラントのプロジェクトも受注できるようになるであろう。

なるべく私は工場を回るようにしている。少なくとも週一回、多いときで月に7～8回ぐらい。従業員も笑顔を見せて、「来てくれている」と思っているだろう。私は従業員の皆さんの前で年に何回かお話をする機会があるが、そこで常に「経営者も従業員も、岡野バルブという会社があることによって生活しているのだ。皆が岡野バルブを良くすれば給与が良くなり、株価が上がり、株主も喜ぶはずだ。皆が幸せになる。会

社を良くするために頑張ろう」と言い続けている。全員の名前はなかなか覚えられないけれど、全社員で旅行に行くなどして、親睦を深めるようにしている。社長というのは、なるべくいろいろな人の顔を見て、コミュニケーションを図ることが大切だと思う。岡野バルブという会社が存在することで、全員が生きている。岡野バルブの存続こそ、物事を判断する基準となる。僕のためではなくて皆のための会社なのだから。

私の父は、創業者である祖父の娘婿にあたる。彼は農家の出身で、九大経済を出て、当社に入った。そのため、やるだけのことはやった結果、仕事を失っても田舎に帰って百姓をやれば食っていけるという意味で「なんとかなりたい」が口癖だった。私が今、同じ社長という立場に立ち、その心意気は理解できるようになったが、会社を無くすわけにはいかない。私は三男で、もともと当社に入るとは思ってもいなかった。高校生になると地元から離れて学校の寄宿舎で生活した。そこで先輩、後輩の人間関係を勉強した。大学卒業後は商社に勤務し、東京で家庭を築いた。しかし42歳で当社に入社することになった。恐らく、営業を率いる幹部が欲しかったのだろう。当然、技術のことは分からないので、技術者の方々に技術のことはお任せした。企業経営というのは一人でやるわけではないので、いろいろな人が一緒になって私を助けてくれたので今日までやってこられたのだとつくづく感じる。

株式会社ドビー 代表取締役社長 山田 健雄 氏

2018年12月3日 本社 愛知県一宮市玉野下新田35

同席者 IoT Center leader 山口 真輝 氏

従業員数：350人（国内：250名 海外：100名）

売上高：90億円

事業内容：高速精密プレスの開発・製造 工法開発及び専用設備の開発・製造

当社は、祖父が創業し、父が継いで、現在の私が37年間、社長を務め来年100周年を迎える。2～3年前から、次の100年をどういう会社してゆくべきか真剣に考えてきた。100年間続けてこられた事は、それは歴史として一つの成果であったと思うが生き永らえて来たというだけでは企業の存在意義はない。100年いろいろな経験をしないと実感できないこと100年企業だからこそ学べたことは何だろうかを考えていた。

当社の歴史の始まりは祖父、山田喜太郎が単身、福井県池田町から家出同然で飛び出し艱難辛苦の末、名古屋駅近くに山田鉄工所を始めたことからスタートした。「広い空の下で働きたい」、「自分のブランドの製品を作り出したい」というのが創業の精神であった。

ある時、近くに住んでいたトヨタ自動車の創立者の豊田佐吉氏と知り合い、佐吉氏が開発した自動織機の柄織装置のドビー機の開発を頼まれた。そこで一念発起し会社名も“山田ドビー”とかえ、必死になってドビー装置の開発製造をおこなった。やがて当社のドビー機械の国内シェア95%の規模にもなった。

父の時代、多くの企業が自動車や工作機械などの異業種に参入していた時代であった。父は大量生産に一番適した加工はプレス加工だという思いを強くし、足踏み式プレス機械が主流の中、自動で連続加工できるプレス機械を発表した。

当時はトランジスタラジオの全盛期であり増産を考えておられた松下幸之助氏の目に止まり、「これは面白いから買え！」と大号令で爆発的に売れた。

祖父の時代、父の時代と日本産業の祖と巡り会える幸運に恵まれた。

私の時代になり景気の波の上下はあったが順調に成長し、1990年代から2000年に掛けて、繊維機械（ドビー機、ジャカード機）で世界No.1の生産量の企業となっていた。

ただ、私は一つ心配していたことがあった。日本国内の繊維産業は

「川上，川中，川下」という言葉どおり，「原糸，織布，デザイン・縫製…」など，各部門で企業が特化していた。後発の韓国，台湾の大資本会社は原材料から販売まで一貫通貫で事業を行い，デザインを先読みして計画的に設備投資をしていた。このままでは工賃のだけでなくビジネスモデルとして繊維業界ではやっていけなくなるという危機感をもち，2000年の大不況のときに当社の売上高の40%を占めていたドビー機械の生産を止めて，当時技術提携先であった中国の企業に設計図とともに技術が無償で譲渡した。かつての大戦で迷惑をかけた隣国への民間外交的な気持ちもあった。現在，譲渡先の企業は大企業となっている。

現在は，高速精密プレス機に事業を絞っており，繊維機械事業の経験から汎用機械でなく，次世代のキーパーツの加工用のプレスの開発に注力している。

自動車であればEV自動車のモーターと電池，高出力，大容量，小型化軽量化，省エネルギーに貢献する部品を量産する高速精密プレス機械の分野で世界No.1の性能のプレスを出荷している。今後，自動運転化がすすめばテスラやアウディのEVカーに採用されている小型センサーやカメラに使用される部品の加工も当社のプレスの得意分野である。

また，当社は繊維機械事業の時代から海外に積極的に営業展開しており，その経験をもとにアジアのみならず欧州まで展開している。いろいろな面で製造業の世界では欧州は「一日の長」がある。私も20年前からフランスのパリに居住して欧州で直接，EUの文化を肌で感じながら次の戦略を練っている。

今では「AI」「IoT」「インダストリー4.0」という言葉は日本国内でもよく聞かれるが，日本国内でまだ認知されていない段階でこれが次世代のテーマになることをつかみ新しいプレス機械を開発した。当社の新製品発表会で，ドイツの工学博士に，「これがまさにインダストリー4.0のプレスだ」と高く評価していただいた。

経済, 軍事, 情報流出, 難民など世界中が混沌している中, 山田ドビーのテクノロジーの最終目標は技術によって人の苦痛を和らげ, 交通事故の起こらない自動運転, 電気, 水素エネルギーによる環境改善だ。

私たちのプレスで生産される「痛くない注射針」はI型糖尿病の子どもたちインシュリン注射の痛みをなくした。プレスで高性能のセンサーが生産できれば自動運転の技術は飛躍的にすすむ。モーターの効率を上げる部品が生産できれば, 日本の電力事情が変わり原発も減るだろう。

オリンピック選手は100mを10秒前後で走る。私たちなら20秒かかるであろう。方向が決まっていって一斉に走り出せば確実に負ける。

空間を含めた全方位の中で, 一つの開発方向を定め, 真面目に進んでいけば, 優秀でなくても本当に良いものができる。競争の勝ち負け, 安く作ろうということ, それは何になると言うのか。本当に良いものを分っていただけるお客様に売る。これしか生き残れない。

「Stamping Happiness」, これからの100年, 当社のプレス機械が1ストローク毎に幸福を生み出していく会社になりたい。

(2018年12月19日受理)