

資 料

中堅企業の社長インタビュー調査(8)

清 水 馨

中国や台湾を中心に発生したSARS問題は沈静化し、イラクの戦後処理、開戦の根拠となった大量破壊兵器が未だ見つからない問題、そして北朝鮮の核開発の問題がなお残るものの、日本経済は徐々に回復する兆しを見せ始めた。北米向けの自動車や、アジア向けの鉄鋼といった輸出関連が好調で企業業績が急速に回復したためだ。もちろん、併せて人員削減なども大きく寄与したことも指摘しなければならない。

企業業績が回復したのを受け、7月8日には日経平均株価が一時10,000円台に乗った。直ちに判断はできないものの、底を離れた感はある。日本経済の回復が、どのように中堅企業に影響を与えるのか興味深い。

オルガン針(株) 代表取締役社長 増島 良介 氏

2003年2月18日 本社 長野県上田市前山1

従業員数：500名

売上高：62億円

事業内容：ミシン針，メリヤス針，フェルト針の製造・販売

当社は、祖父が大正9年に東京で創業した会社である。当時、全て輸入に頼っていた蓄音機の針を、国産化しようと立ち上げた。アメリカにも輸出し、その時のブランドがオルガンである。その後、先を尖らす技

術を生かして当時国内市場を独占していたに近かったシンガーミシンのミシン針の輸入代替を狙った。戦争になると、針も軍需物資ということで軍当局に疎開を命じられ、針が錆びにくい乾燥した土地を探したところ、この上田になった。

針というものは特殊な技術で作るので、その機械を売っている会社は無い。創業から製造装置は手作りである。治工具を含めると9割を内製している。こういった垂直統合を行うことでコストを下げ、また製品開発は「作る技術」から生れるため、製造装置の内製化は製品開発力を高めることができた。

終戦直後、針を作る会社は国内で100社あまりあったが、長年にわたり地道にコスト競争力をつけ、流通網を拡充してブランドを構築してきた結果、現在、オルガン針は国内シェアの8割を握るに至った。ここ上田で1日200万本生産している。ライバルはドイツに3社、韓国、台湾にそれぞれ1社あるだけである。これらライバルとの比較の世界シェアは30%ぐらい。80年代までのこういった寡占状態は、米ソ冷戦下である意味、秩序だった。しかし冷戦後グローバル化した世界市場、なかでも中国企業が中国市場で行っていた経済活動が統合されてくると、中国で針を製造する企業の数が多いだけに、再度戦国状態が再現したようである。これらを勘案した現在のシェアは15%ぐらいか。

20年前、世界の低成長時代に直面し、その対処のストーリーは大企業も中堅企業も似ていた。いわゆる多角化戦略である。私は入社してから23年経つが、だんだんコスト高になり、製品は成熟化してきた。そのころは今のように入社してからのリストラは受け入れられないので、当社も勢い多角化の方向へ進んだ。収入のパイを大きくしていこう、コアの技術と当社の特徴を生かそうと、7～8年は一生懸命に取り組んだ。1986年に円高になり、まだそれでも針という本業に力があり、キャッシュと利益を稼げていた。しかし多角化のために勢力を分散しているた

めに、どれもうまくいかなくなっていた。89年にベルリンの壁が崩壊し、中国の改革開放路線も本格化し、我々の守備範囲も、そして攻撃相手も広がりつつあった。新しい分野に良い人を集めているので、本業の新しい針や技術も出なくなった。やっぱり本業の攻め方を考えよう、力を入れ直そうという考えに至った。針の品質を上げ、コストを下げ、営業網を拡充するという基本路線だ。

その基本路線を進めるには、技術開発と海外展開が欠かせない。その両方をやって両方ともコケることはないだろうと考えた。また、当社は終戦直後、多くの人員を抱えていたが、その後はほとんど補充せずにやってきたため、頭でっかちのきのこ雲のような形をした年齢構成となった。それが幸いした。95年にベトナム工場を操業するに当たり、定年退職早期募集をして70人絞った以外は、自然減で済んでいる。大企業が大リストラする前だったので抵抗があったが、少し早かった分だけ助かった。ベトナム工場は現在450人、日本は500人で、来期中には人数が逆転する。普通、海外進出は進出先の市場を取るためにやるものだが、当社のベトナム進出は、本体の置き換えを目的としている。来期には中国にも出る。前工程をベトナムでやり、鍍金（メッキ）工程は廃液などの関係で間違いを犯すと大きな問題、政治がらみの問題になりかねないので依然として日本で加工している。平均的なミシン針で35工程、最初のピアノ線を切断する工程から最終の梱包工程まで90日間かかる。特殊なものだと180日も。将来的には日本本社は機械や治工具、試作のみを担当して、生産の主力は海外に移す。昔の日本はドイツに追いつけ追い越せと、製品そのものの開発をしてこなかったが、これからは独自の製品が必要で、我々にとっての後発が追いつきつつある。

多角化の過程で唯一、電子部品はうまくいきお客さんに喜ばれた。当初は事業部の一つとしてやっていたが、100年続けてきた針は息の長い商品である一方で、電子部品は基本的に在庫が陳腐化し易く、その仕事

の進め方、文化が違いすぎるために100%分社化した。いまのところ、それ以外の分野を広げようとは思っていない。

ミシンメーカーに採用されれば、ミシンと針と一緒に売ってくれるので広告効果抜群で嬉しいし、かつてはミシン1台に10本ぐらい同梱されていたので、市場開拓の点で一番だった。しかし現在は1台にせいぜい2本しか同梱されず、2万台売れたとしても4万本にしかならないので、販売実績はメーカー向け5%で、残りの95%は縫製工場向けである。

またミシンそのものは針を動かす道具であり、標準品としての動きしかない。合繊、綿、絹などの生地と糸に応じて針先の形状を変えることによって、縫い目が飛ばず、衣料を長時間着用しても破れないことになる。もちろん縫い子さんの技術も欠かせない。従って製品開発の重要な情報源は、エンドユーザーである縫製工場である。彼らは、縫えるものを開発して欲しい、それさえ解決してくれたらコストは2の次、というスタンスである。

その一方で、エンドユーザーには直接販売していない。大手運動着メーカーは1日1本交換を奨励しているが、普通は一週間フルにミシンを動かしても使う針は1本ぐらい。ミシンを1,000台抱える大工場でも一ヶ月に4,000本なので、木目細かくタイムリーに売ることができないのだ。そのため販売は流通チャネルを介するしかない。流通さんに我々の針を買ってもらう、つまり流通網を押さえることが重要になる。ただ流通さんは利幅を確保したいためにコスト減を要求する。縫製工場と流通の二者のバランスが大切になる。

経験上、5～6年に一度、新合繊が登場する。それに合わせて、今までの技術を組み合わせて新しい針を開発する。また昨今流行のサポーターのようにきつく編んだものを縫うには、普通の針を使うと穴があいてしまうので、これも新しいものが必要だ。針の強さは強過ぎても生地を傷めてしまうし、簡単に曲がってもいけない。ある程度のところで折

れることも大切だし、折れたら衣服から針を見つけ出さないと問題になる。とにかく複雑だ。同じ衣料でもファッションは別の世界で、針を使ったコストは少ない。

生産技術は機械に置き換えていく。現在でも、加工そのものは機械がやっている。これから置き換えるのは、機械の切り替え調整である。当社が扱っているミシン針は1,500種で、常に作っているものでも700～800種ある。この切り替え調整が職人の腕の見せ所である。加工してみても微妙に調整する。しかし、職人も年をとると腕が落ちてくる。これを機械で解決できないだろうかということが一つのポイント。海外では「一つ上の素晴らしいもの」を開発するのは難しいが、ベトナム人も中国人も結構器用なのだ。腕だけで言うと、日本人と良い勝負以上である。機械の簡単なオーバーホールは現地化し、更に熟練必要度を減らして現地で半製品のみならず、最終製品、完成品も作ってみたい。ただし定着率が悪いことと、政治、為替状況等が変化する可能性もあるので、日本での技術も落とすわけにはいかない。治工具、試作、それぞれの部品の製造、そして改善や改良は日本国内でもキープしておく必要がある。

工程を海外に持っていくことは、実は楽な仕事だ。何をするか分かっているから。むしろ、海外移転の一方で残される日本国内にいる社員のモラルダウンの対処の方が、非常に難しい。平均年齢46歳、労務費はベトナム人の40倍。社員が自己効力感を感じないことは、企業として健全な姿ではない。営業で国内を担当していた人でも、インドネシア、ベトナム、中国の縫製工場を回らせるようにした。1, 2回行ったぐらいだと効果は出なかったが、ずっと続けるうちに、それらしくなってきた。ベトナムへ行け、と言っても工場を建てた7年前はジャングルを掻き分け地雷でも踏むつもりで誰もが嫌がったが、今ではむしろ喜んで飛んでいく。ベトナムの研修生ものべ100人ほど上田に連れてきて、交流をし、心理的な抵抗感を無くそうとした。

私は経済学部出身で、2年の実務後、経営管理のMBAコースに進んだ。そこでのケース・スタディーに取り組んだことは生きたと思う。確かに自分自身、技術について本質的に弱いと感じている。お客さんのところへ行って難しい話になると、技術的勘が働かないことがある。結局は自分の弱い部分を誰かにやってもらう、という仕組みを作る必要があるのだ。ケース・スタディーが役立ったのは、その時、その場の目的とそれに対する問題の本質を考える癖がついたことである。大きな方向が間違っていれば、どんなに小さいことを頑張っても意味がないことは多い。この大きな方向の確認を取る癖もケース・スタディーで身についた。

先ほどの残された従業員のモラルダウンの話に戻るが、我が資産、我が軍の陣容を見て、針という息の長い製品で末永く勝負できるよう海外移転や技術開発、分社化等を行ってきたが、その考え方を生産現場に説明するよりは、現場では不変の真理である歩留まり改善とか、リードタイム短縮を求め続けていれば良かったかと感じている。

入社して最初の10年と、後の10年とではやっていることが異なると感じる。最初の10年は、前の勢いを如何に壊さないかを気にし、後の10年は、今までと違うものを作る意識が強かった。今となっては、社員に「や～、良く頑張ったね」と言うだけで給料を上げられずイライラが募る。雇用もソフトランディングを目指しているので、「働けど我が暮らし楽にならず、じっと手を見る」の心境だ。先代は優秀な人的資産がいて、それを育てた。結果的に私は人を生かすのが下手で、構造を変えるために鉈（なた）を振るったわけである。

大企業と中堅企業の違いと言うよりも、オーナー企業かそうでない企業かで分けた方がはっきりすると思う。私は学生のころから、将来を覚悟していた。自分一人が稼いでも体の一部を売っても返しきれない金額の連帯保証人になるので、人生が掛かっている。自ずと判断基準が変わる。技法としての組織論よりも、覚悟、迫力といった哲学に近い。社長

と副社長とは全然違う。ただ私が副社長だったときの海外の工場設立は、土地の選定、人選、金策、全て任されていたので、社長と似た経験をするという意味でとても良かった。

今の時代の社長には、経営管理技術というより、次の将来に対する絵を描くことが求められているように感じる。社長になる前からオーナーとしてトップになることを意識していたが、私の最初の10年は経営管理技術の領域であったと思う。今までの直近の10年は絵を描いてそれを現実化する10年であったと思う。

マルヤス機械(株) 代表取締役社長 林 慎次郎 氏

2003年2月21日 本社 長野県岡谷市成田町2—11—6

従業員数：470名

売上高：78億円

事業内容：搬送省力機械、自動化機器の製造・販売

これからお話することは、会社の話と言うよりも、私の個人的な経験である。

当社は昭和13年に株式組織として発足し、65年経つ。ヒト、モノ、カネを尽くして、なんとしても会社を維持しなければならない、という使命感でやってきた。ここに昭和49年から現在に至る売上高の推移を書き込んだグラフがある。このグラフが、当社の歴史そのものである。平成3（1991）年まで、かなり順調に業績を伸ばし、その後も続くと思っていた。この紙には鉛筆で薄くその予想を直線で書いていた。しかしその年を境に今度は一気に下降線を辿り、現在ではピーク時の4割まで落ち込んでいる。20年前の売上高に逆戻りだ。

ウチは設立当初、製糸工場で使われる機械を製造していた。戦争のときに軍命により軍需物資の生産へと転換し、終戦を迎えた。次にやるべき事業を探すに当たり、まず、戦争に勝ったアメリカと負けた日本の差

は何だろうと考えた。戦時中、南方でアメリカの飛行場を見つけて滑走路を爆撃し穴だらけにしても、翌日にはちゃんと元に戻っていた。これはいわゆるマテハン¹⁾、運ぶ力の差だろう。おそらく穴を埋める土砂を運ぶのに、手で運ぶのではなく、ベルトコンベアを使っていたと思われる。当時、日本でベルトコンベアを使っていたのはせいぜい石炭、鉄鉱石ぐらいだった。

また、当時は米を60kgぐらいの俵にして、肩荷役という人間が倉庫に積み上げ保管していた。これを何とか省力化できないかと考え、それに代わる搬送機械を作って農業組合に売り込んだ。最初の頃は、肩荷役の仕事がなくなるといった抵抗もあったが、1回使うと便利で楽、なによりも安全ということで、重宝がられた。農業組合というところは、ある一ヶ所で良いとなれば、北海道から九州まで伝わりどんどん売れていく。営業の力は要らず有難かった。

しかし、この農業用機械は一年中使うわけではないので、これだけではしょうがない。丁度その頃、日本の産業が復興してきた。家庭電化製品の生産が盛んになり、これなら工場の中で年がら年中使われる。農業用と、家庭電化製品のプラントものの二本柱でやっていくことにした。そうこうするうちに、家庭電化製品がものすごい勢いで伸び、当社は主に大手家電メーカーA社のブラウン管ラインのコンベアに注力した。A社は国内だけでなく、アメリカ、イギリス、中国にも工場を作り出して、当社も最初のうちは岡谷の工場ですべて組み立てて現地に輸出していたが、それではダメだと言うのでシンガポール、さらにタイに移っていった。日本の産業の動向と同じように動いていった。

それがそんなにうまくいくはずがなく、平成10(1998)年になってパッ

1) マテリアル・ハンドリング (Material Handling) の略称。拠点内での物資の輸送・保管を効果的に進めるための技術・方法のこと。

タリと来なくなった。お客さんの実際の生産ラインに合わせて、幅25m、長さ130mのスペースをもった2階建ての工場を新設したものの、ついに現在に至るまでフル稼働することはなかった。普通の会社だったら、売上が4割に落ち込んだら潰れちゃう。会社のコストの中で、人件費が一番を占める。だからといってウチのように地方でやっているところは強制的に辞めさせることはできない。このため平成3年当時で650人いた従業員は、東京の工場を閉鎖して岡谷に工場を集中させた際、こっちに来いと言ったら30人ほど辞めた以外は、自然減で470人になった。すぐには赤にならなかったが、平成7（1995）年、なにがなんでも売上を伸ばそうと「なりふり構わず仕事を取って来い」と命じた。しかし逆に仕事が雑になって、仕様の打ち合わせが良くできていなかったり、得手でないことを受けてきたりして結局赤字に転落した。

やはり「量より質」だ。これを今年（2003年）の方針のトップに掲げ、目標のトップに「財務体質の充実」を挙げた。それまでは手形が入ってくると、それを割って現金化し、金利ばかり掛かるようなありさまだった。経理担当はさぞかし資金繰りに苦労したと思う。財務体質は「経理の担当者の責任じゃないか」と社内と言われることもあるが、そうじゃない。製造も営業も含めて全社的に取り組まなければならない。私もどちらかと言えば理工系なものだから、後から当時の数字を見ると、とても恐ろしい状態になっていた。

平成10年、ISO9000を取得した。それ以前から私どもも3年スパンで中期ビジョンを立ててやっていたが、それは自己流であって、取得以降、徹底的に活動するようになった。何よりも内部監査の考え方が良い。上から下を監査するのではなく、全く別の部署が監査し合う。そもそも販売と製造というのは仲が悪い。それが監査し合うと、相手のことを理解し、大袈裟に言えば胸襟を開いて話し合うようになった。

売上が伸びているときと、落ちているときとでは、仕事の中身が違う。

伸びているときはプラントものと標準品を作っていた。プラントものはどちらかと言えば中身が分からない。最初に口頭で1億円でやりましよう決めても、いざ作ってみると1.5倍も費用が掛かってしまって大損することもある。景気が上向きするときだからこそ、ある程度の損は回復できるが、怖い。落ちているときはプラントものがなくなったので標準品だけ。それも単なる標準品では真似され易く価格競争に陥ってしまうので、付加価値が高く衛生を気にする食品と医薬の分野にターゲットを絞った。何故、食品と医薬に絞ったのかと問われても、いろいろな経営者の意見を聞いて、その路線にしようと思ったまでだ。

納入先（お客さん）の方は、仕様を変更する度に仕入先を変えるといちいち最初から説明しなければならず大変だ。こちらとしては営業がマメにお客さんの資材部と接触し、時には入り浸りになって仕様変更の話をなんとなくリアルタイムに聞いてくる。聞いた話を仕様書に落としこんで確認していく。確認しないと「言った」「言わない」でズルズルやられてしまう。そうしますと、案外、納入先の方で発注を忘れているものもあって、こちらがそれに気づいて指摘し、特急で納め、より信用を得ていく。お客さんも予算で動いているから、今回はお金が無いからこの金額に抑えてくれ、次はよろしく……ということもある。また、ウチの守備範囲でないことも頼まれればお手伝いして喜んでいただく。「おたくの営業は良くやってくれたよ」「恩に着るよ」と言われ、最終的に全体としてマイナスにならない。ただ値段ばかりやっていたはたまったものではない。

こんなことで毎年6月に東京で開催される食品工業展に出展したところ、他にコンベア産業が出ていなかったせいか意外と引き合いが多いことに気づいた。私どもの属する包装関係の展示会に出展しても、そうでもなかったのに。つまり、私どももお客さんの方でも食品というテーマに絞り込んでおり、お客さんが自分なりの関心と宿題を持ち込んで展覧

会に来ているので、私どもの製品とうまくマッチしたのではないだろうか。そういうところをつかまえないとダメだな。私どもの新製品と言うのは、技術よりもニーズが先ではないか。お客さんがどういうものを欲しているか分からないから、いろいろなものを作ってみて反応を見る繰り返しだろう。400人のうち、20人ばかりが開発に専従している。

ウチの決算期は1月にスタートし、12月に締める。昨年、売上高の維持を目標にしたが、1、2月の時点での受注状況を見て目標達成を諦めた。その代わり70億円でもやっていけるような体質、組織に変えていった。結局、売上高は前年度比18%減だったが、経常利益は目標通り出ると経理は言っている。

(株)住田光学ガラス 代表取締役社長 住田 正利 氏

2003年3月11日 本社 さいたま市針ヶ谷4—7—25

従業員数：350名

売上高：63億円

事業内容：光学機器用光学ガラス及び加工品の製造、販売

当社は、私のお祖父さんが創業した会社で、私で3代目になる。「他人（ひと）のやらないことをする」というのが社訓のようになっている。ただ、私はそれを意識して跡を継いだわけではなく、親父に光ファイバーを見せられて、それじゃやってみようか、という気になった。もともとお祖父さんは下駄屋の職人だったが、西洋の靴が日本に入ってきて、「こんなに便利なものを履かれてしまっては商売にならない」と、ガラス職人に転向した。つまり、常に危機感を持って何か新しいものを目指そう、という考え方が創業当初から会社全体に脈々と流れている。これが理念の本流である。

1988年、97年、そして2002年、当社が開発したものがアメリカPhotonics Spectra誌主催の「ベスト25優秀製品賞」を受賞した。また日本

国内でもいくつか賞を頂いている。それが商売になるかどうか難しいものがあるが、その1つでもモノになれば、と思っている。全社員350名のうち1割が開発要員だ。開発の強いところは営業が弱いのが世の常で、営業は13名と少ない。光の分野で世にまたとないものを作ろうという気概でやっているのだから、規模を大きくする必要はない。多くの企業が大きくなりたいという気持ちでやっているが、当社の場合、非常に確実に進めていき、ビジネスとして面白いとなれば、時間をかけて事業をやっていくというスタンスだ。

確かに戦時中は、ガラスや光学は軍需産業であったわけで、当社も大手の下請けとして基礎を積んできた。大手の要求に「はい」と言いつつ、下請けでも何とか自分なりの技術を身につけてきた。飛行機の風防ガラスを作ったとき、お祖父さんは軍人に「こんなもの、ダメだ」と言われ、その場で風防ガラスの上で飛び跳ね、その強度を示して見せたという。モノを作ることに對する、職人魂とでも言おうか。それが今に通じる。多くの企業は大手の下で、何かクレームが来ると「はい、ごめんなさい」と言ってしまう。一方当社は大手に対して「何を測定しているんだ」と反論できるように、日々努力している。人間と同じで、会社の中でDNAが受け継がれ、本流として流れている。

いくら改革をするといっても、会社の本流を変えるようなものはダメだろう。それが嫌だったら、その人は会社を運営してはいけない。理念を変えるならば、それがたとえ成功したとしても、別の会社になるだろう。現在55歳となり、60歳を目前にするとそう感じる。シンプルで行こうと思う。仲間と話していると、多くは複雑に考え過ぎる。そして「金の心配をしたくない」と口々に言う。だったら金の心配をしないようにすればいいじゃないかと思う。彼らはそう言いながらも、日々の仕事に追われて必死に考えていない。全従業員で考えれば、解決の糸口はつかめるだろう。

逆に、無駄なことばかりしている。ISOは、システムそのものは勉強する価値があるが、高い金を払って認証を受けるほどのことはない。本当に必要なものじゃないと思う。それを取得不ないと買わない、というのは独禁法に引っかかるんじゃないか。そう言われたら「売らない」とはっきり言えるようにしろ、結局は住田の製品を買わざるを得なくなるようにしろ、と社内に言っている。

当社が抱える課題を強いて挙げるとするならば、1) 安きゃ何でもいいという企業が増えてきたことと、2) 量を追っかけている企業が多いことの2点。大手はシェアや売上の伸びを考えなければならない体質になっている。自然、安く作ろうという気持ちになる。コストから考える、私が一番嫌いなやり方だ。1台1,000円にするためには100万台作る必要があると言う。その根拠を尋ねると「過去の経験上」。それでは何故、ルイビトンに人は殺到し、フェラーリが売れるのか。彼らは売れると考えられるマーケットがあるという裏づけをとって進出しているのだ。大手の人々に、そういう発想がないのが残念だ。

さらに、不況で他人の畑が良く見えるのだろう、大手がこちらの分野に出てきた。負けられないから防衛策を採っている。それは、我々にしかできないものを作るしかない。日本企業にそっぽ向かれても良いように、あえてアメリカの賞をもらったりしている。お陰で当社オリジナル製品の競争は少ない。よく「技術力」と言われるが、そうではないと思う。欲を掻かず光学ガラスに集中して投資しているからだと思う。理念と同じで、光学ガラスという本流に力を入れていると、多少、自然と分野が広がっていく。広がりを「つけよう」という発想ではない。

本流の価値を見誤ったときが、世代交代のタイミングだと思う。長年やっていると流れに溺れてしまって、本流を斜陽と思い込んでしまう。例えばかつて、レンズは先細りだ、と言われていた。確かにカメラは売れなくなり先細りに見えた。しかし実際には、カメラからムービー、デ

デジタルカメラへと発展し、それとは別にCDの読取装置に使われるようになり、レーザー、DVDにまで用途が広がっている。もし親父があのまま「先細り」を信じてやっていると、この産業はダメだ、別の産業をやろう、多角化をしようと思ったに違いない。いや違う、まだやれるという部分が残っていて、新しいガラスやレンズを開発していこうという意志さえあれば続けられる。

当社の競争相手である大手A社は、良くアナリストらに優良企業とまではやされているが、私からすると、内容なんてたいしたことなく、ちっとも素晴らしいくない。それは新しいものが出てこないからだ。これだけの種類の光学材料があれば十分だ、という姿勢が見える。本流から外れかかっている。私は違う。取引先の設計者に対して選択肢が多い方が良いので、新しい製品を出さなければならないと考えている。また変化が激しく、後発は利益のある仕事を取り難くなっている。ある製品が売れて後発が追いつこうとしている間に、次の製品開発に取り掛かっているのです、どうしても後発は追いつくために値段を下げて売込みするしかなくなる。そうならないためにも、常に新しい製品開発が必要だ。必死でやらないと生き残れない。

当社製品の特徴は、まず光学ガラスのプレス形成技術。低温度で溶けるガラスの開発と研磨が不要な精密ゴブ（ある一定量のガラスの塊のこと）の開発によって可能になった。レンズという最終製品が欲しい取引先と、原料だけ欲しい取引先、両方から引き合いがある。紫外線を可視光に変換するガラスを用いた紫外線センサも主力の一つ。大手も似た製品を作っているが、当社が大手に卸すガラスは劣化し易い。当社製品には耐久性のいいものを開発して製品化しているので、性能は上だ。「ずるい」と言われるかもしれないが、大手はそのガラスを値切るからいけない。防衛しないと、いつ真似されるか分からない。ちょっとでも盗ろうとすれば、早く文句を言わないといけない。そこをぼんやりしている

と、結局、首根っこつかまれてピーピー言うしかなくなる。

事業を1本に絞る、ということではなく、川の流れである。時には急流となり、時には悠々と流れる。そして本流は脈々としており、それが太ければ太いほど安定する。良いガラスを開発し、それを玉（レンズ）にするか、糸（ファイバー）にするかの違いで多くの製品が生れてくる。

タカネ電機(株) 代表取締役社長 簗原 利憲 氏

2003年4月22日 本社 川崎市中原区上小田中5-2-2

従業員数：240名（グループ1,000名）

売上高：80億円

事業内容：複写機，レーザービームプリンター，医療機器，放送機器，
マイクログラフィックス，ファクシミリ，光磁気ディスクな
どの電子部品の設計及び組立

2～3年前まで、国内は340名くらいでやっていた。しかし、取引企業のメインが海外にシフトするに従って、240名に縮小した。中小企業について概念的に前置きをすると、2つの部類に分けられる。一つは固有の技術と製品を持つ中小企業。このグループに入る企業は多くの従業員を抱えることは少ない。もう一つは、大手のセットメーカーに隷属する下請け企業だ。当社はそれに入る。このグループでは300～400名ぐらいの企業が多い。前者はマクロ経済が悪くてなっても耐えられるし、マクロが良くなれば再び業績も良くなるだろう。しかし後者は大変に難しい。大手セットメーカーが、工場を海外に移しているからだ。従って、我々の商いの中心は、工場ごと、製品ごと、海外に行ってしまう。実際に、体質の弱いところは倒産するか、廃業を決意している。結局のところ、我々も付いて行き、大手の近傍に工場を建てて、海外で仕事を頂くしかない。

そこで、1995年に中国東莞市、2001年に蘇州市に工場を設立した。そ

れぞれ700名、100名のワーカーが働いている。これに対して、空洞化した国内の工場をどうするか、そして国内従業員の雇用をどうするかが問題になってきた。我々のような中小、下請け型の企業は、メインのお客様向けに如何に効率良く、コストを安くモノを作るかに専心してきた会社である。従って、組織を簡素化し、管理部隊も極力小さく抑えてきたわけで、余分なことに投資できないのが実態である。大手セットメーカーに隷属していれば、営業と言っても御用聞き程度でことが足りる。技術も大手の指導に沿っている。

それでは、我々はどのような対応を考えているか。4つの方策を考えている。1) 我々の工場の力を活用して、海外でメイン以外の企業からも仕事をとる。いわゆる価格での競争力を発揮する。2) 国内から出て行かない種類の産業からお仕事を頂く。遊戯業界の電子部品本体の組立をやっていて、これは成功している。3) 昨今、脚光を浴びているファブレス・ベンチャー企業と提携し、製造設備、従業員を活用する。場合によってはOEMに貢献する。4) 長年培ってきたモノ作りの力を活用して、サービス、メンテナンスの仕事を獲得する。これも既に成功している。欧米企業が日本法人を設立し、港区あたりに格好良い事務所を構えている。しかし実際に機械設備のメンテナンスを頼むと、その機械設備を本国に送って修理したり、もしくは給料の高いエンジニアがネクタイをしたまま賃貸料の高い事務所の奥で修理したりしている。こういう実態を目の当たりにして、当社が丸抱えでやりましょう、と提案したら、うまくいっている。

納入先の要求に左右されない新事業開発などと学者は簡単に言うが、一朝一夕にできるもんじゃない。まず、そういったことができる技術屋がいらないし、いてもモノになるまで5～6年かかる。急場の役に立たない。部品を買ってきて不良を出さず、遅れずにお客様に届けるということを何10年もかけてやってきた。また、よそから商売を頂くことに不慣

れで、マーケティングする力もない。広告媒体を使うのか、販売ネットワークをどう構築するか、莫大な費用が掛かるだろう。しかし、この値段でやれ、一割下げろ、などと言われず、いつかは自分の価格がつけられる製品を作りたいと、我々中小企業は皆考えている。だから今までのやり方に甘えがあるかもしれない。怠慢だったと反省している。TLOなどをうまく活用して、独自の製品を出してみたい。多くのベンチャー企業は、社長の温めてきたアイディアで興した企業が多いが、事業というのは二の矢、三の矢がないとダメなのだ。だから華々しく立ち上がったベンチャー企業でも10年後に残るのは僅かだ。開発は時間がかかる一方で、新製品を次から次へと出さないといけない。

泣き言を言うようだが、学生の方も寄らば大樹の陰で、力のある技術者は大企業が吸収してしまう。大卒の技術者は、ここ10年は採れているが、それ以前は全くダメだった。教育は予算をつけないぞ、いろいろな機会をつかめ、と言っている。勉強しようとしめない社員が多い。こちらの側としては、技術者にもっと力をつけてもらいたいという熱烈なる要望を持っているが、なかなか応えてもらえないのが現状だ。彼らの側からしてみれば、たとえ力をつけたとしても社内で生かせる場がない、と言うだろう。日常は、セットメーカーの要求に追われ、研究をしようにも納期に遅れそうになれば製造に回され不良の手直しをさせられる。いつも中途半端ではないか、という不満があると思う。

我々のメインの仕事は複写機やプリンターの電子部品で、機能商品である。需要が減っても値段を下げることによってある程度売れる。月次ベースで安定している。しかし、新たに始めた遊戯業界は複写機やプリンターと違い、事業そのものがギャンブルだ。当たるか当たらないかわからない。一度、ゲームセンターやパチンコのホールに入れるとなると、立ち上げで10万台ドスンと来る。それもGW前と暮れに集中し、それをうまく乗り越えられれば、次の商品まで開店休業だ。事業のアップ・ダ

ウンが多い。対策として、管理のポイントを我々の社員が見て、作業は外部の人材派遣に頼んでいる。最初からそういう契約でやって、需要の急激な増減に対処している。

企業の体力とは、財務力であり、我々の場合だと海外展開できる人材を持っているかどうかであろう。私はこの会社に来る前に商社に勤めていて香港に4年、アメリカに3年駐在した。たまたまこの経験があって、私が海外展開の陣頭指揮を取れた。国内であれば、最初に100坪の土地と30名の従業員を確保し、事業に応じて徐々に広げていくことが可能だ。しかしお客さんの要望に応じて海外に出るとなると、最初に小さく出て広げる手法は、お客さんにとって間尺に合わない。ドンと大きく出ざるを得ない。そうすると、国内の本社よりも海外の工場が遥かに大きくて、万一のことがあれば本社を食ってしまう。東南アジアの事情、労働事情、資金調達など、商社での経験がモノを言い、大きな決断できた。当時は役員の全員が、時期尚早だ、危険だと反対したが、彼らは今になって「あの時やっていなかったらと思うと恐ろしい」と言っている。

と言うのも、海外展開が早かったので、お客さんから有利な条件で取引ができたこと、そして日系の下請け企業が来たということで、優遇措置も受けられてラッキーだったからだ。今や海外展開は当たり前で、優遇措置もない。海外展開には財務力と人材だと言ったが、駐在員の入れ替わりも考えなければならない。我々のような中小企業は、一般的に地方転勤がないので、それを動機に入社した人が多い。従って、古手の社員を海外駐在させようとしたら、ほとんど尻込みした。いろいろな説得をし、なだめすかして行ってもらった。現在は、人を採用する際に「海外転勤は当たり前で、ダメなら辞退してくれ」と言う。もし幹部にまでなりたいたいのであれば、駐在経験は必要だろう。売上は現在、国内、海外で丁度半々だが、これから2～3年後には逆転する。海外の新製品立ち上げなどのサポート体制をより充実させなければならない。

この会社は父が創業し、35名くらいの町工場からスタートした。英語に「全部の卵を一つの籠に入れるな」という諺にあるように、父は私を後継者として縛ることをせず、私もそのつもりで商社に入った。しかし父が70歳になったとき、メインのお客さんから「後継者がいなければ今後の取引に影響する」と言われ、気が変わったようだ。私がアメリカに駐在しているとき、父が一人で来た。母からは「会社に戻ってくれと言うようだ」と内々に聞いていたが、父はゴルフをするなどして一言も言わなかった。そしていよいよ明日、日本に帰るという日になって切り出した。私は覚悟が決まっていたが、商社の方では私を期待してくれて、早いうちから海外に行かしてもらったり家族ぐるみの付き合いをしたりで、がっちりと取り込まれていた。最初は留意されたが、父の会社に戻ると聞くや快く送り出してくれた。退社した後も良好な関係が続いており、中国の工場を設立する際には出資まで引き受けてもらった。貿易の仕事、外為の知識、いろいろな要素があったからこそ、海外展開できたと思っている。

東立通信工業(株) 代表取締役社長 小島 誠哉 氏

2003年5月21日 本社 品川区西五反田5-20-8

従業員数：380人

売上高：70億円

事業内容：各種電源装置の製造、販売

私どもの業態は、電源装置を扱う製造業である。そして家電は別として、電子機器がある以上、電源装置も必要な機能であり、電源装置のない電子機器はありえない。その電子機器の中で私どもは放送機器、テレビ、ビデオ、送受信装置、スタジオ関連機器を扱い、それが電波であろうと、有線であろうと無線であろうと、どの装置にも電源がある。そして標準品、汎用品、スタンダードな製品を自社ブランドで売ると、カ

スタム仕様の純然たる受注生産とがある。東立は後者にあたる。

一般に、日本の製造業は今、中国や東南アジアに生産拠点をシフトし、そのメリットが大きいと言われている。しかし本当にそうなのかな、という疑問がある。確かに、私もこの目で中国を見て、一応は把握している。ワーカーのコストは安い。それでも受注生産という業態だと、トータルコストのメリットはあるのかどうか、納得していない。

市場をどう見るかが、一つのポイントとなろう。私どもの場合、創業51年を迎えた。NHKの仕事を筆頭に、いろいろな放送局というお客に恵まれていた。これが過去の特徴であり、40数年続いてきた。ここへきて、全体の需要が冷え込んでいる。自分の努力でより多くの仕事を獲得しなければならなくなった。しかし、従来の営業の方法を切り替えられないのが課題だ。冷え込んでいるといっても、電源全体という目で市場を見れば、それなりにある。選ばなければ無限にある。にもかかわらず、過去に恵まれていただけに新しいお客さんに参入する手立てがなかなかできない。受注生産は、相手が欲しいと言って初めてこちらが動き始めるものなので、新しいお客さんに対して、動き方が分からないのだ。

六本木ヒルズなどという大型施設一つみても、相当の需要がある。なぜ、うちが察知できないのか。誰が施設に納入される電子機器のインシアチブを持っているかを把握しなければならない。設計事務所なのか、施工主、建築会社、電子機器メーカーなのか。多面的なものの見方をし、て営業しないとダメだ。

解決策は、一度、電源の業態を離れて需要チェックすること。例えば、テレビが放送を開始して50周年となり、今までのアナログから地上波デジタルに変わる。それでは何が変わるのだろうか。スタジオ、カメラ、中継用のテレビといった大型装置。そして装置の何が変わるのか。どこのメーカーが作っているのかをまず列挙する。そしてここからが本番。その装置に組み込まれた電源のメーカーを突き止め、仮にA社とするな

らば、なぜうちがA社と比べて注文を取れなかったのかを、営業の面、技術の面で追求する。私どもは「マップづくりをする」と言っているが、その上で、攻めるターゲットを決める。そうすることによって次の一手が打てるはずだ。ここ数年、テレビ放送局が移動している。その際、放送装置を全て新しいものにしている。何を変えているのか、そしてどこにアプローチすればよいかを考える。銀行のATMも2004年の新札登場によって、全面的に入れ替えるだろう。紙幣をローラーで吸い込み、認識し、それを電気信号にして伝え、紙に印字し、硬貨を出す。全ての工程に電源が必要となる。ごくあたりまえのマーケティングをしていかなければならないと思う。このやり方に妥当性があるかどうか分からないが、これしかないだろう。いくら市場が冷え込んでも、まだまだ会社を維持、発展できる。

ただ漫然とモノを作って売っているだけでは、問題解決にならない。今までと違った視点で市場を見て、今までと違ったやり方を試みる。社内にはまだ「従来のお客さんで何とかなるだろう」という空気があるので、私が自分の考えを繰り返し伝えるしかない。日々、月々の結果から反映される数値を示し、昨年より今年、先月より今月、昨日より今日、良い結果が出るように継続していく。単に口頭だけで危機感を煽るのではなく、結果という数値を示せば従業員は着いてくる。

私どもの強みは技術力に尽きる。主に放送業界の技術の生い立ちに従って、私どもも成長してきた。放送、郵便、防衛といった官需は少量で高機能、高品質を要求されるので、トータルで見るとコスト高。民需はカスタム製品といっても中量。この両方をバランス良く組み合わせてきた。需要を察知さえすれば、何でもできる。同業他社を恐れることはない。お客が企業を育てる、というのも最大のポイントの一つ。難しい案件を与えていただき、「できない」と言うより先に、とにかく挑戦してみようという気構えがある。なまじ研究開発をやっても、企業という

のは売れなきゃ何にもならない。自社で売るという経験がないし、技法もない。お客に要求されたものに対して、新たに挑戦していく、これがある意味、私どもの研究であり開発である。その案件ごとに設計し、新しくゼロから進めるからだ。お客の要求に耐えられるだけの陣容を組まなければならないし、技術者のレベルアップをどう図るのか、お客との接点をどうするのかを考えている。能力がなければ別だが、あることを前提に、お客にもまれることが重要だと思う。

一人一人の社員の力をいかに結集させていくか。全員が一つの方向に向かっていくような体制が最大のポイントではないか。人間というのは一見ひ弱だが、素晴らしいものを考える力を引き出せば、可能性は無限にある。まだまだ捨てたものではない。その力を引き出すのがトップの仕事。引き出せないがゆえに批判が出てくる。だから、お客からの値引き要請も全部受けなさいといっている。このご時世、値引きのない受注は望めない。一見、赤字受注に見えるものでも、一人一人にターゲットを与えることによって考える力がつく。本当にお客の様々な要望に応える新しい方法はないのか、考えるヒントを与え、思考や能力を突き詰めていく。お客の要望を良い意味で跳ね返す努力を続けていかなければならない。まだ力を出し切っていないと思う。

理化工業(株) 代表取締役社長 保知 輝幸 氏

2003年 5 月23日 本社 大田区久が原 5—16—6

同席者 取締役 小山 典昭 氏

従業員数：435人

売 上 高：80億円

事業内容：温湿度制御機器，半導体製造用制御装置，各種センサーなどの製造・販売

理化工業は今年，66周年を迎えた。会社としては長い方だと思う。大

企業のようにいかないまでも、現在の経済状況の中で、そこそこやって来られている。しかしこれから先5年後、10年後、同じようにやっていけるのか不安である。中国というすごい市場が登場して、日本企業も中国に生産を移管している。日本の製造業はどうなるのだろうか。そのなかで、生き延びたい、という気持ちがある。いい答えは出ていない。試行錯誤の連続である。

今までの商品開発においては、顧客と技術的に付き合うことで、会社というのは安ければ良い、納期が良いだけでなく、必要な技術を提供できるかに依存していることを確信した。それがなかったら、どの会社も同じである。お客さんは装置メーカーであり十人十色。お客さんと密にやってきて、厳しい要求に対して、うちの最高の技術で応えるということを繰り返してきた。それなりの手応えを感じ、先が見えていた。

しかし、コストでは中国を始めとするアジア地域に敵わなくなってきた。5年先、10年先の工場はどういう形になっているだろうか、何と何が必要なのか、技術の狭い深いところではなくIT技術が5年先の工場の中でどうなっているのか見えず、不安だ。かと言って全部に投資はできない。どうゆうふうに残り残っているのか。現在の市場は大企業にとって旨みがないので、入ってくる条件は整っていない。だけでもこの先、深い技術も改良・改善ではなく、全く理論的な飛躍がないとは断言できない。そうなった場合の対処ができていいのか、技術的なところが不安なのだ。当社は、機械から電子、マイクロ化といった時代の変化に対して、常にトップでやってきた。しかしもし温度制御機器をICチップで作るといようなまるきり違う視点で攻められたとき、また半導体そのものが平面から球状になったとき強烈な投資が必要になってくる。今の続きであれば、どんな戦いでも勝てるのだが。

温度制御機器では、理化学工業は世界で3, 4位を争っている。1位の外国企業の売上は当社の3倍、2位の国内O社は2倍、そして3, 4位

をY社と争う。市場自体は成熟しているが、規模的には緩やかに伸びている。アジアだけ見ると当社はトップを争っている。安定的でないものの、20~30%のシェアを持っている。相対的にみて、ヨーロッパ市場では有効な手を打っていないので、次の課題である。他からの参入がなければ、そして全く別なものに代替されない限り、トップ企業への可能性がある。

とにかく技術革新が激しい。当社の製品はかつて、プラスチック成形の温度制御機器で実績を挙げたが、同じプラスチック成形でも今のDVDやCD-Rは昔の半導体と同じレベルの精度が求められる。半導体の場合、300mmウェハー上にばらつきなく均一に温度を上げていく際のセンサーとして、5年前なら0.1度でよかったのが、現在では0.01度(環境装置は0.001度)の分解能と安全性を求められる。このクラスを達成するためのハードとソフトを開発するための多角的に研究するセクションをもち、新規に参入できない障壁を築いている。現在、全社員435名。もっと人数が少なければカタログに載らないカスタム製品に特化できるが、人員削減はしないのが会社の方針。年間数10万ループの温度調節計を受注、生産、納品をしていくためには、それなりの人数構成が必要なのだが、そこに非常に難しい問題がある。

逆に言うと、理化工業が、がらりと違う技術に変えればよい。学界ではいくらでも革新的な理論がある。コストの問題、オペレーターの問題があって採用されないだけ。そういったものをうちが最初に適用すればよい。400人規模の会社の割には、研究開発の分野の人員は多い。開発力を高めることが重要だと思うが、取締役の小山氏は「単純に高められない」と考えている。ただし、引き合いのあった案件のうち、2/3はお断りしている状況を何とかしたい。人間の能力がA、B、Cとあるならば、Cの人をBに、Bの人をAにどんどんレベルアップしていけば理化工業全体の自力も上がるだろうし、営業と技術部隊のスピード力を高

め効率を上げ、上がった分だけ別に投資ができる。小山氏がかつて率いた開発部隊は着実に力がついてきた一方で、製品開発部隊は日常の製品開発に忙殺されていた。彼に取締役役に就いてもらったのも、そのあたりを強化してもらいたいからだ。

経営の側面で見ると、機能ごとに分けられている組織の間で無駄なことがたくさんあり、大きな問題が生じている。特に、技術の部隊の中でも分けるべきか分けないべきか、取締役と意見が分かれている。彼は「電気、機械、物性それぞれのスペシャリストは、同じ事象を別の視点で見、別々に思考し、そのままにしていればその枠から抜け出せない。異なる分野のスペシャリストが一つの課題に取り組んだときに、ひらめきが出てくる、ということを経験してきている」からこそ、分けるべきではないと主張している。調達から製造、販売に至るまで、それぞれのプロセスを分析して、自分のところに無駄はないか、前工程、後工程に無駄はないか、同じことを別の部署で二重に確認していることはないか、もう一度、見直しているところである。

当社のタームは12月スタート、11月決算なので、毎年7月、厳密には6月末から翌年度の経営計画書を作り始める。部長も全員参加させ、10月末までに展開計画書を提出させる。部ごとの計画もあれば、部と部が絡むものもある。6月から始まって何度もキャッチボールをして原案を練り上げていく。最後に、幹部とともに11月末まで課長、係長に浸透させる。その後は3ヶ月に一回ずつ、進行具合を確認する。こうして経営方針を浸透させているつもりだが、部課長レベルは大丈夫だが、末端までとなると、浸透していないことがある。

半導体産業は一見、華麗に見えるが、実際はものすごいピラミッド。日本の装置メーカーとしてはトップの企業でも、そこの技術者は真夜中までやるし、時には何日も家に帰っていない、なんてこともざらで、これが実際の技術者の姿だ。当社もその技術者たちに合わせて開発を行っ

ている。20代の若い技術者の泥臭い、日々ほんの少しずつの改善、いろんな工程の各部分の改善が積み重なって、革新的な技術につながっている。世の中の実情はそういうことだろうと思う。

(株)サンコーシャ 代表取締役社長 伊藤 眞義 氏

2003年5月27日 本社 品川区大崎4-3-8

従業員数：310名

売上高：130億円

事業内容：雷防護・通信網関連機器の生産販売、環境情報サービスの提供

会社中、問題だらけ。こういう時代だからこそ、いろんなことをやって会社の全てを変えていかないとダメだろう。市場環境も悪くなってきた。少し前までは、私どもの分野には価格破壊は来なかったが、最近になって来た。需要が少ししかない中でパイを奪い合っている。そういうところでは、安く作る、安く資材を調達する、という手段しかない。価格競争は正しい選択ではないと思うが、それでもどんな製品も安く作る、安く調達する体制を作らないといけない。

昨年、生産体制を大幅に変えた。私どもはかつて、相模原と茨城県の大宮というところの二大生産拠点を構え、それだけの社員を抱えていた。それが高コストの原因であり、問題になっていたため、昨年ついに社内生産を中止した。中国、東南アジアを中心に安い調達先を探し、インドネシアに生産拠点を移して雷防護製品の心臓部であるアレスタを生産し始めた。人件費コストは確実に下がり、なるべく地場で調達するようにしている。お客様の要望に応じて作る一品一様の製品は今まで相模原で対処していたが、国内の地域ごとにある協力工場に生産を委託することにした。対応を密にして品質保証さえできれば、スピードは速く、安く、そして輸送コストも少なくて済む。数の出る標準品については、極力、

中国での生産に力を入れている。ようやく価格の面での競争力がついてきた。相模原では引き続き製造ノウハウを伴う製品の試作、生産をする。

さらに遡れば、茨城県の大宮の工場は10年以上前、大手電機メーカー数社のアセンブリを行っていた。それが海外生産へシフトするブームに乗って、次々と生産ラインを移していった。私どもも行くか、行かぬかの判断を迫られ、私は役員の大反対に遭ったもののスパッとやめようと決断した。売上はかなりの割合を占めていたが、大手は下請管理を徹底しているので収益は僅か。雷防護部門はそれなりの付加価値があったので、それに集中することにした。若いときにしかできない大胆な意思決定だった。今だったらできるだろうか。

一方で、安さだけではない、他社ができない独創性ある製品の開発もやらなければならない。従来の技術とノウハウを活用して、新しい顧客に売り込むことのできる製品を考えている。中長期的にどれだけ芽が出るか分からないとしても、相当のテーマをいくつかもって、研究をしている。

私どもは、雷から何かを防ぐという、インフラを陰で支える仕事である。国内市場では、既に鉄道や電力はメンテナンスぐらいしか残されていない。大手鉄道グループ向けの7～8割、電力会社向けは半分のシェアを持っている。通信は今後伸びる余地があり、3～4社が凌ぎを削っている。今まで、お客様の仕様決めの段階から入り、お客様の技術部隊と一緒に開発してきた。国内の伸びが鈍るのであれば、次なる市場は東南アジアと東欧である。古くからの国内の実績があるため、東南アジアには日本の資料が出回って、私どものブランドを認識して頂いている。市場参入には製品とともに人間関係が大事で、特に中国などはその傾向が強く、いろいろなルートを駆使して入ろうとしている。他の産業と比べて中国進出はちょっと遅いと感じるかもしれないが、実はこれからでも遅くない。というのは、雷防護という特殊な産業であることと、

鉄道、電力、送電線などのインフラが整備され、さらに雷などの被害が生じて初めて需要が起こるからである。インフラを整備する段階で雷防護機器を最初からつけることは、誰も考えない。通信業界では、雷防護という意識が強い。家庭の中に電子機器、電化製品が増え、ようやく広く認知されるようになってきた。海外ではドイツ・シーメンス社と競争入札で必ずと言ってよいくらいぶつかる。シーメンス社のような大手は、雷対策は一部門でしかないが、当社は一口に雷対策と言っても、雷の観測、予知、予測、対策、保安、機器設置を一貫して行っている。

また、顧客企業に出入りしていると、私どもが直接取引をする部署とは異なる部門で困っていることの話を目にすることがある。そういったものは、開発がうまくいったときに売れ易い。自社内でテーマを見つけて「できました」と言っても、売れなければただの自己満足に陥る。世の中にないもの、画期的なものを開発しようと考えている。

会社方針としては、中長期計画に基づいて、3～5年のタームのプロジェクトを策定している。そして年度方針を受けて本部長クラスの方針、部門が取り組む課題、担当部署に至るまで、目標管理を行っている。残念ながら全員が理解しているわけではないが、それでも多くに行き渡っていると思う。

今年の取り組みは、考え方をがらっと変えた。長期的に安定して成長するには、収益が確保されなければどうにもならない。今までの経営のやり方は、目標を決めて、結果として未達で収益が大きく落ち込んでも、人件費や経費は変わらない。こういうことではいけないのではないか。これを続けると、いずれ会社の経営が続けられなくなる。この発想を逆にして、利益額は動かさず、動くのは人件費、というシステムに切り替えた。利益目標も、今までは営業部門が立てていたが、利益を出すのは営業だけでなく開発、設計、購買、生産のどの部門も関係する。従って、利益目標はそれぞれの部門が持つ。売上もつける。自社内で徹底的に議

論し、付加価値分の割当を考えた。単に納期、コスト、品質だけ考えるのではなく、経営意識が変わるのではないか。営業は受注するだけを考えるのではなく、新しい工夫を考えるようになるだろうし、設計はお客さんも望んでいないような過剰スペックに取り組んでいることに気づくかもしれない。とにかく真剣にやらないと大変なことになるという意識をもってもらいたいのだ。

購買も安く調達するという言葉を知っていても、動きたがらない。購買先は全部で800社。そのうち上位60社から、全購買金額の9割を買っている。ここ数10年ほとんど入れ替わっていないし、価格も世間のレベルまで下がっていない。全売上130億円のうち80～90億円の材料を買っている。単純に5%値引きさせれば4億円の利益が出る。10%やれば相当な額だ。しかし調達の人間にしてみれば同じ調達先を続ける方が楽なのだ。そこで、新規の注文の際に新たに競争させたら、2～3割も下がった。中国で作ったものは、比較にならないほど安い。購買に2～3割安い数値をデータとして示して説得している。必ず、やれ納期が保証されない、やれ中国では困るなどと抵抗してくるが、心配の種は自分で潰せばよい。この4月から、支店回りをして、1度に10人くらいの社員と話をして、こんな時代でも利益を出せる、ボーナスも上がるぞと言い続けている。相当大きな改革だと思うし、意識が活性化すれば良いと思う。

社長としての重圧はある。自信や確信がないとできない。嫌なこと、トラブルは毎日のようにあってストレスも溜まる。しかし引きずっても仕方がない、と思えるようになってきた。良い意味で慣れてきたのだろう。同じくらいの年代のいろんな人に会う機会があって、同じような悩みを持っている。真面目に受け止めていろいろなことを考えている人が率いる会社は、そこそこうまく行っている。基本的に、まわりの環境は関係がない。多少の影響はあっても、それをどうやって乗り切るかとい

う、自分たちの問題である。リスクを他人に頼らず自分たちで考え、解決していくしかない。

この会社は昭和5年に創業した。私の父は、もともと名古屋でサラリーマンをやっており、縁あってこの会社を引き継いだ。なので私は後を継ぐ環境ではなく、普通に他の会社に勤めるものと考えていたが、結局父に勧められて入社した。社長の息子といって特別に扱われるのは嫌なので九州の代理店に勤務し、その地域の電力、鉄道の営業をやった。代理店からメーカーの姿を眺めることができた。経済団体の関連でワシントンに駐在したこともある。その後会社に戻ってみると、状態は悪かった。いわゆるワンマン経営の末期のような状態で、本業で儲かっていなくて、違うところで稼いでいた。売れない理由は外にあって、向こうから注文が来るまで待っていたり、新しいお客さんを開拓しようとしても、競合が既に入っているからという理由で行かなかったりと、殿様商売だった。父が体調を崩したため、私がバトンタッチすることになった。株を所有していないので、いわゆるオーナー社長とは違う。

石川ガasket(株) 代表取締役社長 石川 伸一郎 氏

2003年5月28日 千住工場 足立区千住大川町44-18

同席者 常務取締役 四日 哲夫 氏

従業員数：300人

売上高：70億円（海外を含めると100億円）

事業内容：スチールラミネートガasketの開発・製造・販売

気にしている点は人の問題だ。ウチのような中堅クラスになると、誰か一人が全ての差配を振るって会社を運営するわけにはいかない。権限委譲するのは楽だが、自分なりに考えて判断できる人間がいるかいなかで、ストレートに業績に反映する。全てここにかかる。社長が火事だ～と言ったとき、本部長が火事だ、課長が火事だ、係長が火事だと言い

続けても火事は広がるばかり。じゃあどうする、ということを考えて行動に移す。社長も火事だと言うだけでなく、何かしら具体的方策を示すなど、それぞれの立場で考え指示を出し行動するしかない。そういったことに非常に苦労するのが昨今である。

教育を施すなどとは、正直、おこがましい。製品特有の知識について教えることはできるが、考える力は、教育でどうこうできる問題ではない。力をつけるチャンスは与える。それをモノにできるかどうかは、個人の力だと思う。押し付け的な教育はやらない。過去いろいろそれなりに良かれと思ってやってきたが、たいした効果がなかった。その人が良くなったのは、素養があったからだと思う。素養がある人をどうやって見つけてくるか、正直、分からない。勘に頼ったり、チャンスを与えてやらせてみたりするしかない。

原価低減要求は、部品によっても違うが、表面上は年10%という目標が来る。どこもそうだと思うが、本当にそれができるのかどうか。材料費込みの10%低減はほとんど不可能だ。VA、VEという手法で切り抜けている。営業の手腕とされる「おつきあい」だけでは無理で、「原低達成は不可能」と言うからには、それなりの裏づけがないとお客さんが納得しない。社内的に営業、設計、開発、実験が一緒に問題解決にあたっており、お客さんに対しては、営業と設計がほとんど一体で動いている。目標も同じにして、売上をいくら、これとこれのアイテムを解決し、このお客さんを獲得する、という具合に。過去はバラバラだった。せっかく営業が話を取ってきても、営業はただ設計にお客さんの要望を投げるだけで、結局はお客さんを獲得できなかった。5～6年前に一緒に仕事をするように目標を共通にしたのが良かった。「この機種を獲得するには何をすべきか」ということを一緒に考える。最近、ようやく営業と設計が一体となって行動することが当たり前、という雰囲気になってきた。

ウチのガasket²⁾のシェアは、国内のガソリンエンジンの約15%、

ディーゼルエンジンの約75%を持っている。世界の全需が分からないので何とも言えないが、世界では5%ぐらいだろうか。エンジンに出入りする水、ガス、オイルをシールする部品で、何かに挟まれて初めて機能する。水、ガス、オイルの圧力や温度に応じて形は異なり、さらにエンジンにどれだけの出力が求められ、中でどれだけの大きさの爆発が起こり、それによってエンジン自体がどれだけ歪むかなどといったクセも知った上で設計しないと、完全なものにならない。車の動向を鑑みて、数年後にはこうなるだろうと予測して材料や構造を考える。そしてお客さんからお話があった場合に適応していく。このあたりはお客さんとのつきあいがものを言う。うちが提案して、面白そうだからプレゼンやってくれ、そしてうまくいけば共同開発となる。ただ、エンジンの構想段階から参加できれば良いが、現在のところそうではなく、エンジンそのものの構想、図面ができた段階で開発を頼まれることが多い。ボルトの位置をもう2mmずらして欲しい、1本リムが入っていれば強度が上がるなどという提案は受け入れてもらえない。そうすると、うちが対応するのに時間がかかる。もう少し上流の話が分かればいいのだが。ディーゼルエンジンは、ガソリンエンジンと比べて爆発圧力が桁違いに大きく、その技術蓄積があるのでシェアが高い。

自動車の他に、数は少ないものの農機、建機、船舶など内燃機関を扱うお客さんと取引がある。電気自動車などいずれ出てくるだろうから、現在の仕事を進めながら、次に行けそうなところを探っている。高圧シーリングの技術を以って、エンジン以外のニーズがあるはずだ。また工場を海外に持っていく気は今のところさらさら無い。何を以って世界最適地なのか分からないからだ。モノが大きくて輸送コストが高いもの

2) 配管や機器、装置などで静止接合面における流体の漏れ止めに使用される部品 (『機械用語大辞典』(社)実践教育訓練研究協会編2000年より)

は現地で作るしかない。悩んでもしょうがない。これだけのバックボーンをもっているから、スポイルしないためにはどうするか、自ずと良いところを探せば見えてくる。

うちの良いところは、いろいろな意味での技術対応力だ。技術力というのはおこがましい。お客さんから無理難題が出てくる。これは出来ませんと言ったらダメだし、うちで良いと思ったものを売り込んでも、なかなか乗ってくれない。どんな場合でも次から次へと形にして出していく必要がある。素地があれば出来る。その代わり、山のように失敗する。一発で製品が出来上がることはめったになく、ダメ出しされてから先が問題で、ぐだぐだ言わずにじゃあ今度はこっち、と開発の手を緩めず間髪入れずにびしっとできるかが勝負だ。

基本的に1つの製品の開発は、お客さんによって違うが3年くらい。うちは1,000日と言っている。量産の1年前に金型も含めて全てをフィックスしなければならない。この時点で99%出来上がっていて、1年かけて残りの1%の問題点、すなわちエンジンの不具合を探して、それを1つずつ潰していく。量産してから見つかったのは遅い。リコール対象になるからだ。すなわち営業と設計の部隊は、3年先の仕事をしている。来月の受注が少ない多いとじたばたしても、量以上でも以下にもならないのだ。3年先の仕事をしているということは、うまくいっているかどうか、数字となって現れてこない。それが現れたときにマズイぞと気付いても、全く手の打ちようがないのだ。ここが営業と設計が一体になって動かなければならない勘所だろう。

(2003年7月14日受理)