

資料

## 中堅企業の社長インタビュー調査(17)

清水 馨

経済発展目覚しい中国では、北京オリンピック開催を控え国威発揚に余念がないが、チベットの人權問題に世界から懐疑的な目が向けられている。一方、アメリカのサブプライム問題の影響が、世界に広がりつつある。金融市場から引き上げられたリスクマネーが商品市場へ流れ込み、インフレ圧力を増している。食品や日用品の店頭価格が、目に見えて高くなっている。日本国内の政治は混迷を極め、少子高齢化という経済の根幹に関わる事態を前に、1,000兆円にも上る国と地方の借金、年金や医療費負担などの課題に対して積極的に対応しているように見えない。そのような状況下で、企業は何を考え、何をしているのか。どのように環境変化にすばやく対応し、先を読み、布石を打ち、新たな環境変化に備えようとしているのか。

我々は、新聞や雑誌から得た情報をそのまま鵜呑みにしてしまう傾向にある。特定の新聞社の、特定の個人の認知フィルターを通して形成された二次データを、朝の通勤電車でもみくちやにされながら取り込んでいる。確かに、世界で起こる事象を全て自分の目と耳で確かめるのは非現実的であり、二次データであると認識した上で解釈するしかない。企業であれば、さまざまな個人の認知フィルターによって解釈され、情報交換と共有、修正、そして組織としての新解釈がなされ、有効活用される。

このインタビュー調査は、社長の生の声をそのまま文字に置き換え、なるべく一次データのまま掲載しようと努めてきたが、どうしても筆者のフィルターを通ることは不可避で、1.5次データになってしまう。8年掛けて100社を迎えようとしている。そろそろ何か形に残すべきタイミングがきたと思われる。抽象レベルを引き上げれば普遍的な理論ができるのかもしれない。しかし、それでは現場の臭いの無い経営学になる。逆にフォーカスを絞りすぎれば、他にほとんど役に立たない事例研究で終わってしまう。どのレベルに設定するか、切り口はどうするか模索が続いている。

今回も興味深い話を伺うことができた。ここにご協力くださった経営者、そして日程調整にあたられた関係者の方々に感謝申し上げる次第である。

**スガツネ工業(株)** 代表取締役社長 菅佐原 純 氏

2008年1月25日 東京ショールーム 千代田区岩本町2-5-10

同席インタビュー 慶應義塾大学訪問研究員 周 炫宗

従業員数：460名

売上高：170億円

事業内容：家具金物、建築金物、装飾金物、産業機器関連部品、機構部品、電子通信機械用部品、照明部品、金属製家具、金属製備品家具の製造販売、各種金物の輸入販売

当社のバックグラウンドを理解していただければ、何故、それが問題点なのかが理解できると思う。当社は1930年に、私の祖父が創業した。今年で78年の歴史を持つ。私は2年前、45歳のときに社長に就いた。売上170億円、従業員数460名の企業である。問題点というよりも課題としてお考え頂きたい。そして重要度の高い順ではなく思いつくまま申し上げると、①経営管理職の人材の層を、もう少し厚くしたいこと、②経常

利益率が横ばいであり、もっと上げること、次は外部環境で自社単独ではどうにもならないことであるが③社会全体が自己責任という名の下に、何でも問題転嫁する風潮が強くなってきていること、④中小企業の継承における税負担の大きさ、である。

管理職の人材の有り様については、企業の発展の仕方に依存すると思う。弊社の場合、管理職は兵隊としての力は非常に強いと思うが、組織マネジメント・スキルが少し不足している。継続的に教育していく事により改善されるであろう。私が社長に就いた2年前、中核社員を集めて色々な話しをしたが、その中の話の一つとして「次期社長を育成することが私の最大の課題である」と宣言した。自分の頭の周りのハエも払えない社長なりたてのときに、おかしな話だと思っただろう。しかし、社長が育まれる風土というのは、内部強化につながり、それが会社の強化につながる。それが自分の成長にもつながり、会社にとっても同様である。長い取り組みとしてやっていきたい、と強く思った。

売上高経常利益率の高さは、会社の培った力を表す、と解釈している。当社の場合、10%前後を維持していて、一般からすると悪くなくむしろ良い数字である。そして事業そのものは安定型で、創業以来、一度も赤字がない。その安定度の背景は、製品、取引企業、地域的マーケット、業種、いずれにおいても1つのところに依存していないからである。事業は大きく分けても3つ、製品数は数万点、地域はアメリカ、ヨーロッパ、アジアに分散している。ロスアンジェルス、ロンドン、上海に100%出資のセールスカンパニーを持っている。私も90~94年の3年半、ロスアンジェルスの責任者をしてきた。取引先の業界は建築、IT、工作機械など幅広い。さらに、自社製品を製造・販売するメーカー機能と、海外の優れた商品を輸入して販売する商社機能を持ち、sourcingも分散化している。かつてジャック・ウェルチが、業界で一位か二位でない事業を売却する集中戦略を標榜したが、当社は一見その逆をやっている様

に見える。しかし、製品、取引企業、地域的マーケット、業種、供給ソースなどを多角的に分散しているが、それらの各々でsomething specialに特化している。そういった面では集中されているコアがある訳である。利益率の高さには満足しているが、それがより伸びていける様な向上心を持つ事を課題とする事は、自らが慢心しない為の警鐘として受け止めて頂ければと思う。

私は、中堅企業を3つのグループに分けることができると考えている。  
 i. 大企業の下請会社, ii. 大企業が一番手を占める広いマーケットの二番手グループ, iii. 狭いBusiness Fieldのナンバーワン。我々の位置づけは最後である。前社長は、従業員数が200~300名だった頃、世界一になりたいという夢を語った。普通の会社ならば、それだけの規模で世界一とはおかしい、と思うかもしれないが、私たちの業界では、業界自体が大きくないので射程圏内である。企業存亡の危機に陥っている訳では全く無いが、業界内のリーディングカンパニーというポジショニングを考えた場合、利益率が横ばいという事を付加価値産出率の成長鈍化と見なす事によって、自分の問題意識が芽生えると考えている。

日本における物づくり、メーカー業をいうものを考えた時、戦後欧米よりも安いコストで世界を席捲した時代は、良い物を舶来品として輸入してもいた。高度成長時代・安定成長期を経てバブルがはじけた後の低迷から若干の復興の兆しもある現在、改めて、日本におけるメーカー業のあり方を考えてみる必要がある。

先進国はサービスや金融、ソフトウェアにシフトしているし、日本においても学生の人気企業は、金融関係である。BRICsなどの発展途上国が追い上げる中、日本における物作りは、volumeを中軸においた規模の優位性の部分で引続き勝負する企業は世界戦略を主軸に、マーケット規模に限界がある業種では付加価値を中心に事業を考えていかなければならないと思う。

そういった事を加味すると、弊社に関して物づくりの部分で留意しなければならない事は、一層の“付加価値の高さ=真の意味でブランド力”なのではないかと思う。そういった物は、BRICsの国の人たちから、日本製の高級品（日本製舶来品）だとして受け入れられると考える。

マスプロダクション、マスマーケティングではなく、少量多品種と言うのでもなく、むしろ、ニッチマーケットの複合性=マルチ・ニッチの世界での生き方になる。i や ii の状態にある日本の中堅メーカーの多くは、volumeばかりを求める風潮が強い。弊社は生き方としての違いがある。volumeよりvaluableが弊社のキーワードである。

課題の③と④に少し触れたい。確かに、他人に責任転嫁するような言いがかりやクレームは増えてきている。そういった風潮を、単に悪いことだと思って何もしないわけにもいかないのだから、我々としてはどうしていくか。クレームを受け止めていく力をつけていくことによって、新たな需要が増えていくかもしれない。もし新たな試みが高い付加価値を生み出すならば、世の中の流れと自社の考え方をバランスよく見ていくことが必要だろう。変化への対応能力がアドバンテージを生み出すのだ。

当社のような中小企業は同族経営が多い。公開しなければ、株は売ることができない。従って、継承するのは身内となるが、企業資産の継承の場合一般の相続よりも結果として相続税が高くなってしまふ今の税制では、結局事業継承が難しくなるケースが多い。これは国の方針として公開しなさい、ということなのだろうか。公開して中小企業の全てが育成されるのだろうか。さらに、long termでやらなければならない事業を持っている企業が公開した場合、短期利益を求める株主の要求に応えることができない。これは、未上場の日本企業が持つ大きな課題だと思うし、また、日本の国力増進を踏まえた事業発展、企業育成方法の課題でもあると思う。

質問に対しての答弁はこの様なものとなるが、どうしてそういった事

を問題と見なし、こういった対応策を考えるかは、当然各々の会社の背景による訳なので、そういった事を背景をご理解頂く意味で、私がどういった事に留意しているかの一端を幾つかの雑談としてつれづれにお話しておく。

日本も金融ビッグバンを経て、海外からの投資がしやすくなった。と同時に、企業が一つの商品として売買されるようになる。欧米独などのアングロサクソン系の色が強い国では普通のこと。それに対して日本やイタリアはfamilyが重視され、その中で事業継承していく割合が高い。したがって、長期的な持続力に重きを置いているので、高いリスクを犯してまでのイノベーションを行う必要はない。1年以内に商品が陳腐化するハイテク市場と異なり、弊社が置かれている様な業界の発展スピードは緩やかなので、自分だけイノベーションしても、市場（=お客様の意識）が付いて来ない。Standing positionをはっきりしておけば、事業が分散していても統制可能である。

最近、テレビや雑誌などで長寿企業を特集しているものが目に付く。長い歴史の中で、刹那的ではなく、会社の利益を従業員の皆が分け合っ  
て生きてきたことが重要のようである。そこには普遍的な価値、哲学があるように思う。長い歴史を育むには、単なる経営スキルを駆使だけではうまくいかない。短期的に売り抜けて成功するようなものではないからだ。自分たちのブランドを構築することは、valueの構築でもある。私がこの会社に入社したとき前社長に言われたことがある。それは「とにかく下請になってはいけない」と。下請そのものが悪いのではなく、下請の根底にある考え方が、当社の哲学とは相容れないのだ。下請になれば親企業の言いなりになる。自分たちで開発し、在庫管理をし、価格を決め、売り歩く。非常に手間がかかるけれど、敢えてそれをやるのが自分たちの生き様である。下請はその手間が掛からないが、利益まで決められてしまう。会社としての強いパッション、哲学のエッセンスを、

どれだけ会社のシステム、ルール、教育、組織へ乗せられるのかが重要になる。

私が現場に行く度合いは高いと思う。年に2～3回は、営業マン個人から直接、仕事の報告やその他の話を聞く。彼らの行動の中にフィロソフィーが感じられなければ、「それはダメだ、こっちが重要だ」と説得する。現場のスタッフに対する朝礼は、この岩本町にいくつか建物があるので、あっちこっちでやっている。私はまだ若いから社外で飲みニケーションもする事がある。こういった行動の積み重ねにより長期的な視点を内包した経営哲学が体質化していく。

世の中の変化は加速している。かつては10年先を見る、などと言われたが、今では5～6年先を見ている。うまくいったネタ、面白くなってきたネタ、花が咲きそうなネタがあれば、その事業成果形成のプロセスをチェックしている。それがなければネタを探す。商品やシステムを考え、そして考えたものを実験してみる。100%成功するものはありえない。だから社員に対して、成功するかどうか、売れるかどうか分からないものを展示会に出せ、と言っている。人との出会いやさまざまな要素が偶然に重なってうまくいくことが多い。

いくつかの要素を2～3本の線で結んでおき、例えば人と経済、内包とパートナーシップ、市場Aと市場Bと製品A……などの諸要素を織り込んだプロジェクトを並行的に進めた場合、投資総額に対して要素のポートフォリオは分散されているので、トータルでのギャンブル性は低い。

当社の強みは、金具のモーションコントロールである。蝶番（ちょうつがい）の形状によって、蓋や扉の動く軌跡が異なる。状況に合わせて、いろいろな動きの中から提案するノウハウが重要である。シャワートイレの蓋がゆっくり閉まるのも、当社の製品。携帯電話が二つ折りの形状になった際の極小蝶番も当社製品だった。次第に市場が広がっていくに従い量が多くなり価格競争になってきたので、深追いしなかった。強み

の二番目は、そういった商品の企画力である。何事も実験してみよう、という遊び心がある。そして営業や製造と常に接しているので、市場の状態が洞察できることも強みかもしれない。肌で分かるので、意思決定の成功確率が上がる。営業には目標を与えつつも、達成したかどうかよりも行動プロセスを重視する。こちらが指示した通りに行動しないことに対して、厳しい。もし指示したとおりに行動しても売れなければ、指示した方が間違っていて部下を責めるわけにはいかない。また若い人を積極的に登用している。ポテンシャルがありそうだった人を既存の部署から引き抜き、小さい組織を部分的に作ってそこへ移動させて、ある程度目的を持たせて好きなことをさせる。自由を使える人ならば良い。ただ、会社そのものが保守的なので、組織の協調が崩れない程度にやっている。幸い、30歳代の人で芽が出てきている。

私は海外出張が頻繁にある。特にヨーロッパに行くと、無意識に貴金属を見てしまう。素晴らしい製品の磨き加減や角のR（アール）を見て、何を以って良いと感じるのか考えている。良いものが醸し出す力は計り知れない。それを会社に帰って従業員に話す。従業員もデザインのプロだから、私が言う抽象的な言葉から製品を想像し、形にしていく。金属製品を眺めているのが好きなんだと思う。幼少のころから父の仕事を見ていたせいかな、金物屋が天職なのだろう。

(株)キトー 代表取締役社長 鬼頭 芳雄 氏

2008年1月29日 東京本社 新宿区西新宿3-20-2

同席インタビュー 大東文化大学 山田敏之

慶應義塾大学訪問研究員 周 炫宗

上 場：東京証券取引所第一部

従業員数：656名

売上高：318億円

事業内容：荷役機械，荷役設備，物品の保管，格納，入出庫にかかわる機器，設備およびこれに付随する建物および施設の設計，製造，工事，販売ならびに修理サービス業務

当社は私の祖父が創業し、今年で75周年を迎える。鎖を使って、重たいものを持ち上げたり固定したりする器具を製造販売している。もともと農業，林業，炭鉱などで使われていたが，今では手動の製品は土木，建設，造船，運輸など，電動製品であればさまざまな工場などで使われている。重力に逆らい移動させるマテリアルハンドリングと言われる工業製品のメーカーである。多くの会社と同じように，当社もバブル期に最高益を記録した。公共投資が高水準に推移し，日本の製造業の設備投資は活況を呈していた。しかし，バブルは崩壊した。それまでも山谷はあったが，その崩壊によって当社の売上は半分以下になった。以前より海外ビジネスは始めていたが，当時の売上の90%は国内に依存していた。頂点から奈落の底に落ちたのである。当然，バブル崩壊は予測していたが，そんなに大きなものだとは思わなかった。

昨年（2007年）3月に，ようやくバブル期と同じ売上，利益を計上することができた。失われた16年とでも言おうか。ただし，事業の中身は大きく変わった。当時は2つの事業を行っていたが，その1つ，部品の一時倉庫，製品の保管のための自動倉庫やコンベアといった物流システム事業を売却した。それから，以前は売上の国内依存度が高かったが，現

在では海外が半分以上を占める。

私どもの会社は、1980年から店頭市場、今で言うところのジャスダックに上場していた。それを2003年10月に非上場化した。同年8月に投資ファンド、カーライル・グループと組んで再活性化を図ったためである。そして2007年8月に東証一部に再上場を果たすことができた。一般的なマスコミや多くの方は、米国投資ファンドに必ずしも良い印象を持っていない。私も実際にカーライル・グループと面談するまでは同様の印象を持っていたが、結果的には非常にフレンドリーに成功した日本における第一号の事例と言えると思う。

悩みや課題はたくさんある。会社にとって、そして私個人にとって、人材が大きな問題である。その中の1つは、日本の優秀な学生が安定志向、大企業志向であるという点である。日本人を含めアジア人に非常に強い傾向だと思う。台湾、香港、韓国などでも、多くの方が良い大学に入ることが人生の目的かのごとく考えている。日本の大学生の多くは、就職先の基準として一部上場企業以外は会社ではないと思っている。理系離れも著しく、たとえ大学まで理系でも就職先が金融だったりする。欧米から見ると、かなり特殊である。欧米では企業の大小問わず、優秀な人材にはそれなりの処遇を与え、やりがいのある、チャレンジ精神をそそる仕事を用意している。当社は日本の産業を支えていると自負しているのだが。

人材の悩みの2つ目は、今まさに一気呵成に拡大しようとしているのに、リーダーシップを取る層が薄いこと、そしてそういった気質を持った人がなかなか入ってこないことである。売上や利益のために能力を高い人を雇うことは、たくさん給料を払うことを条件にすれば簡単である。しかし、当社にとって安全や品質といったミッション、存在価値がことさら重要なビジネスである。目指すは顧客の信頼度No.1であり、信頼はあらゆる市場の、あらゆる世界の顧客とのコミュニケーション、コンタ

クトを通じて形成される。利益や市場シェアは結果である。株主が1～2日で期待する速度と、信頼構築の速度が一致しないのが悩みである。3つ目は、自社に教育を専門とする部署がなく、OJTが中心であること。もっと社員に教育しなければならないのだが、十分な資源を投入できていない。

大きな課題の2つ目は、上場企業の果たすべき役割と、上場のメリットのバランスをどう考えるかについてである。資本市場が今の状態で続くのだろうか。平たく言うと、会社とは誰のもの？ということ。最近、あまりにも株主の権利に焦点が当てられてしまっている。私は、会社はステークホルダーの共有と考えている。株主は最大限尊重するが、唯一無二の存在ではない。お客様、従業員、地域社会、取引先と同列に株主がいる。株主とそれ以外ではない。共に繁栄し共有する。私どもの実現したい理念と、株主の求めることのバランスが重要であろう。一口に外資ファンドと言っても、いわゆるヘッジファンドも含めてハゲタカ的なイメージのものなどさまざまあるが、私どもはその中から、考え方や価値観を共有できるカーライル・グループを利用した。上場した今日においても当社株式の50%を持っている。しかし、彼らもファンドである以上、いずれ放出するだろう。頭の痛い問題である。但し彼らの好きなきに売るのではなく、あくまでも我々の意思を尊重して、少しずつ当社に関心のある人を探して交渉していくことになるだろう。会社の繁栄、従業員の幸福とのバランスの取り方が、これからの企業経営にとって重要だと思う。

外資を導入してオーナーシップを変えるということは、当社にとってかなり大きな変化だった。生意気な言い方かもしれないが、いい社員に恵まれていた。大企業と違って、多くの社員が我々経営者の行動を良く見ている。どういう思いで企業を運営し、真剣に考え、会社のために判断を下したのか、その過程を含めて社員は納得してくれた。若干の動揺、

混乱がなかったわけではないが、概ねソフトランディングできた。そもそも当社は大森で創業し、その後、川崎、さらに山梨へと本社を2度も移している。将来に向かって現在を捨てる勇気がある会社、そういう社風を持った会社である。逆に言えば、そこまで追い込まれていた。外資ファンドの傘下に入ると言っても、経営を放棄したわけではない。私にお金を出そう、託そうと決めてくれた以上、外科、内科の手術をし、リハビリを経てようやく元気を取り戻した。我々の判断に一部、ショック、お怒りを示す取引先もあったが、多くは好意的に理解してくれたと思う。

外科手術とは、物流システム事業の、その大手であるダイフクさんへの売却などである。ダイフクさんから請われ、事業のお客さんをそのまま引き継いでいただき、従業員ごと転籍した。内科手術は、外部のコンサルタントを入れて生産システムを改革した。また、資産構成を見直し、新宿にあった自社ビルを売却するなどして、有利子負債100億円を圧縮、事実上の無借金経営になった。ただし、そういった数字以上に、社員のモラル・アップが極めて重要だった。売上が下がり、価格と量の競争に陥ってしまい、経営者も社員も将来性に不安を感じていた。わずかな利益をなんとか出しながらも、現場が希望を失っていく局面において、「メーカーをリードするのは現場であり、会社を変えるのは君たちなんだ」と鼓舞し続けた。現場の人たちに誇りを持ってもらう活動は、当社の復活に大きかった。

また、海外事業も強化した。それまではそれぞれの子会社が独立性の高い運営をしていたが、改めてグループ全体のビジネスモデル、管理システムを統合した。趣旨にそぐわない経営者は入れ替えるまでもし、グループ主導の価値観を植えた。結果として、中国とアメリカの業績は目覚しく伸びた。

当社製品の国内シェアは圧倒的である。競合他社よりも高値で売っていても、トップシェアを確保している。かつて中国で模倣品が広まり、

このままじゃ危ないじゃないかとびくびくしたこともあったが、今は何とも思っていない。我々の付加価値は揺るがない。製品そのものは極めて単純である。真似しようと寸法を測れば、同じ形のものはいくらでもできる。しかし、そこには長年の経験によって培ってきたノウハウが込められており、同じものは簡単にはできない。当社の強みは製品そのものの差だけではない。ちょっとした差が人命や財産に関わるので、製品の機能からあらゆる条件での耐久性に至るまで、徹底的にこだわっている。

それだけのことをしても、トラブルは必ず起こる。起こったときに、被害を最小限に抑え、それでもキトーを買ってよかった、もう一度買いたいと言っていたくために、組織作りに努力している。安く売ってサービスで儲けようとは考えていない。何かあったら、とことんケアをします、という姿勢である。その考え方をサービスや営業部隊に徹底している。ある意味、洗脳に近い。長い付き合いの中で、お客様が当社の営業部隊を教育してくださっている。「そんなことでキトーの営業が勤まるのか」と。ただし、このやり方はブランドが浸透している国内だけしか通用しない。海外では、10～15分の1の値段の製品が出回っている。キトーの方が安心ですよ、と言うだけでは、お客さんにその差がどういう意味を持つか分かっていただけない。不遜ではあるが、市場を教育していく必要がある。欧米諸国の競合他社は、すでに手動はギブアップしてしまった。やはり自社ブランドで売ることは重要である。かつては、良い製品を作れば必ず売れる、というプロダクト・アウト<sup>1)</sup>の考えが強かったのも事実である。

---

1) 企業側の都合（論理や思想、感性・思い入れ、技術など）を優先するやり方。消費者や顧客は必ずしも自分が欲しいものを明確に知っているわけではなく、それまで市場に存在しないような新しい製品やサービスを提案していくべきだという考え方。

私自身は、社長の任期を決めるわけではないので、何年先までやるのか分からない。入社した当時は、万一のことがあれば会社と心中するつもりで20年、30年先のことまで考えていたが、今は全く考えていない。3～5年後に、私がか会社にどう付加価値をつけていくか。社長に就いて2年経ったので、そろそろ1つの結果を出さないといけない。1つのチャレンジに5年を考えている。

大きな判断をする際の基準は、それが善か悪かである。社員や取引先が信じて付いて来てくれる偽りのない正しさ、というものが経営者に重要である。ずるをしない、ごまかさない、嘘をつかない、正しいことをする。次に目指しているのは、市場での存在価値。信頼の最大化である。時価総額の最大化ではない。お客様の信頼の結果、事業として成り立ち、成長性、収益性が長いプロセスで維持できれば良い。

我々の製品の夢は、無重力空間のごとく作業者が重い荷物を持ち上げて移動できる製品である。現在の製品を基に改良テーマがたくさんあり、技術者には好きなようにやらせている。任天堂のWiiのように、人間の感覚で動かせるマンマシンインタフェースもあってもいいのかな。

人事評価の工夫もしている。社員の価値観や視線をどう共有化していくのか。企業の目的、存在意義、行動指針を紙に印刷し、名刺大に折りたたんで携帯してもらっている。メッセージを出すだけではダメで、定量化し、評価に織り込むようにしている。例えば、お客様の信頼を高めるように行動したか、その結果、本当に信頼は高まったと思うか、と問いかけている。それは営業やサービスだけでなく、経理や人事も含め全ての職場で毎日の仕事の中で必ず意識してもらうように指導している。ただ、私は哲学者でもない凡人なので、常に試行錯誤している。

これも繰り返しになるが、キトーを引っ張っていこうという気概を持った人間が少ない。社員の多くは、キトーは鬼頭の人間が経営するものと思いつ込んで、それ以外の人間が社長になるという心の準備をしてい

ない。歴史的に、経営陣に鬼頭家が複数人いた時期が長かったが、今は私一人である。次は、恐らく鬼頭以外の人間だろう。私は入社以来、いずれ社長になるものと思い、父との意見の対立を経験し、時には喧嘩もしてきた。ある意味、予備軍として鍛えられた。しかし、今の新入社員は、社長になりたいと思って入ってくる者はいない。のんびり暮らせれば良いと思っている。当社も団塊世代が抜けるとすぐに40歳台が中核を担うことになる。彼らは部長として、自分の持ち場はプロかもしれないが、全体を俯瞰する目、どの方向で見るべきかという視点はまだ持っていない。そのため、彼らを集めて「経営する気があるのか」と発破をかけ、洗脳している。経営者として適格か選別し、希望もとる。やりたいのならチャンスを与え、訓練している。

(株)デュプロ 代表取締役社長 坂本 時雄 氏

2008年2月5日 本社 相模原市小山4-1-6

同席インタビュー 和光大学 山崎秀雄

従業員数：280名

売上高：151億円

事業内容：事務用印刷機、コレータ、コンピュータ周辺機器、省力化機器、その他事務用機器の製造・販売

業績は順調である。しかし、グループ会社で経営する悩みがある。それから人の問題。そして中国での模倣品。これら3つが課題である。まず、デュプロ・グループは、国内に3社の製造会社、国内6社、海外5社の販売会社から構成されている。当社が中核を担っているのだが、他の13社の中には子会社になっているところと、なっていないところが混在している。創業時に、当社の株を持ってもらい地方の文具屋に販売協力を求めた経緯がある。当時はそうせざるを得ない事情があったのだろう。海外販社も、韓国や台湾では個人が筆頭株主になっている。時代が

経つにつれて、経営者の代替わりがあり、相続のときに、その会社の株を買う人がいない場合がある。そうかと言って、中核企業である当社が買おうとしても、当社の業績が良いものだから、その会社の実勢価格が高すぎて、なかなか買えないのである。たとえ買っても、グループ外に資金が流出することになり、グループ自体が強くなるわけでもない。頭が痛い。権利関係が複雑になるなどと、当時は想定していなかった。1つの製造会社でも、当社の意向に反して増資し、当社の出資比率が落ちている。とにかくグループ全体で全国一律の一貫した経営ができていないことが大きな問題である。

今後、資本政策をどうすれば良いのか。解決策は、自社株償却、上場、ファンド売却が考えられる。今のところ、創業家をはじめとする株主が、経営に対して何も干渉してこないのが自由に見えるが、これもいつまで続くか分からない。少しの株でも買い取ってくれ、と言われた場合、実勢価格が高いために困るだろう。業績が好調なため、内部留保が増え続けているのも、価格を押し上げる原因になっている。従って、配当率を上げて内部留保を下げれば、価格は低くなるかもしれない。ファンドに売却する場合、それまでは経営に全く関知していなかった創業家の人たちが、どのように思うか分からない。自分の先祖が作った会社が、どこかへ行ってしまうと感じるかもしれない。そうになると、上場しかないか。ただし、上場するだけのメリットがあるのか、という疑問も出てくる。事業を運営することだけを考えれば、市場から資金を調達する必要はない。人材の調達も、実際に解決するのかどうか正直分からない。上場する市場も、市場の中での競争という問題が新たに起こり、同じ市場でも新興市場よりも二部、一部の方が良く見える。

人材の調達について、特に方策はない。5年前に、狛江の本社、そして厚木、埼玉の事業所を集約して、ここ相模原に移転した。人を採用するのに綺麗な建物が良いと思った。確かに学生の応募は多い。ただ新卒

だけでは追いつかない。中途採用で設計技術者を採用している。彼らはソフトだけ開発してきており、自分たちが開発したソフトでモノが実際に動くのを見てみたいという動機があるようだ。

売上は130億円前後で変化していない。国内では、新聞販売店向け製品<sup>2)</sup>のシェアが高い。しかし、最近の人は新聞を読まなくなって、部数も販売店も減少、当社製品も頭打ちか減少傾向である。収益の高い大型のものを重点的に営業している。新聞販売業界は独特のシステムがある。当社の製品は一度、新聞社の本社が買い取り、販売店にリースする形になっている。当社としては直接販売店に売るよりも与信管理<sup>3)</sup>が楽になり、利益率も比較的高い。本社も販売店からリース代金を徴収している。販売店は本社から新聞を仕入れ、購読者に配達し、購読者から料金を頂戴する。と同時に、地域の事業者の折込チラシを作成、配達し、その広告料収入がある。発行部数が多ければ多いほど、広告料は上昇する。実は、発行部数は分かっても、実際の購読者数は分からないのである。ある新聞社は1,000万部死守などと言っているが、本当の購読者は700万部ぐらいと言われている。本社は販売店の契約者数は把握しておらず、販売店も本社に報告する義務はない。広告料を維持するためである。極端なことを言えば、販売店は本社からの新聞仕入れコストを上回る広告料収入があれば、配達する必要はないのだ。こういったシステムに、当社製品が組み込まれているという点で強みでもあり、実は弱みでもある。丁合や中入の技術を用途開発すれば、いろいろなところに売れる。特にDM事業者はうってつけなのだが、これが新聞販売店の広告と競合してしまい、本格的に事業化すると新聞社が良い顔をしないのである。

国内の減少を海外の伸びで補っている。海外ではグラフィックアーツ

- 
- 2) 新聞広告丁合機、中入機 (丁合された新聞広告を新聞に挟む)、包装機 (新聞をビニール放送する)、エアジョガー (紙さばき、紙そろえ) など。
  - 3) 販売代金の回収の確実性を高めていくための管理

向けのプリンターの後処理用製品<sup>4)</sup>が、ここ数年伸びてきている。印刷の機材が、従来のオフセットからデジタル印刷<sup>5)</sup>に変わってきた。デジタル印刷の中核はゼロックスやHP、IBM、リコー、キヤノンが担っており、いわゆるコピー機を産業用に大きくスピードを速くしたものと考えてよい。ゼロックスとHPが開発仕様、製品間通信の規格を決めている。アジアよりも北米、ヨーロッパなど先進国が設備更新に合わせて購入している一方で、ロシアや中近東諸国が経済的に上昇し新規に購入し始めている。国内でも町の印刷屋さんや、大手メーカーのインプラントの印刷設備に導入されている。例えば、商品案内や取扱説明書は、そのメーカーの工場で印刷され、製品に同梱される。かつて取扱説明書など、専門の印刷業者がある程度余裕を持った数で印刷し納入していたが、昨今の仕掛品圧縮要請のために、オンデマンド印刷が主流になっている。

新製品の設計、開発には1チーム5～6人体制で取り組んでおり、毎年、これぐらいの人数を採用していかないと開発が追いつかない。幸い、競合他社が少ない。国内で実質1社、海外では1、2社である。メカコン<sup>6)</sup>に携わる会社が少ないことが原因である。会社が少ないということは、そこを目指す学生も少ないので、パソコンのシステムで機械をコントロールする技術者が少ない。そのため、仕事をしながら覚えていかななくてはならない部分が多く、一人前になるためのトレーニングに3～5年かかる。一度に10人も採用すれば、教育ができなくなると現場に言われている。やはり技術を持った人でないと、お客様の現場の技術者と話にならない。ある自動車メーカーの生産現場で使われる伝票のバーコー

---

4) 丁合、中綴じ、折り、製本、カットなどの機能を持つ。

5) 原稿をコンピュータの中に文字・画像などのデジタルデータとして格納し、プリンターに出力・製本する印刷方式。従来の印刷では欠かせなかった版やインクが不要なため、印刷機の高速、高品質性能化と、複写機なみの小ロットとが両立。オンデマンドの印刷が可能に。

6) メカニカル部を制御するメカニカルコントローラ

ド読取装置について、前後左右のズレ、裏表になっても、さらには油で汚れていても読み取れるように、と要求水準が高い。営業部隊は主にマーケティング、保守や点検サービスを担っている。新聞販売店の特殊なシステムについてテキストを作って勉強会をしているし、コンサルタントを雇ってリーダー研修もしている。そして、売上の半分は海外なので、英会話研修も行っている。

当社としては、理系の人間を惹きつけるだけのブランドをアピールする姿勢がまだ弱い。そもそも日本国政府が技術立国を標榜しておきながら、理系の学生を増やそうという意図が感じられない。我々の努力ではどうにもならないが、正直、どうなのかなという不満と危機感はある。ビジネスの立地として日本が最適なのかどうか。海外の人の方が必死に勉強していて、人材を集めやすい。衝撃だったのが、当社の簡単な入社試験で、大学の機械工学、電気工学出身の人でも家庭用の電気が何ボルトで何サイクルか分からない人が結構いるのだ。習ったことがない、と彼らは言うが、やはり心配だ。これから若い人がどんどん減っていく。イギリスやアメリカは、中近東やインドからworkerを入れている。日本はどうなるのか。このまま変わらない国のままでよいのか。大企業はそれでも人が集まるから良いのかもしれないが。

中国での模倣品は深刻だが、これも対策はない。最初は売れたのだが、模倣品が出回るようになり売れなくなった。今では、コピー機単体では儲からないほど、原価割れで販売している。チャージャ、トナー、インクで儲けている。しかし、中国では印刷機は買っても、トナーやインクの純正品はなかなか買わない。HPでも50%を割っているというし、全体では30%以下ではないか。当社は一度、中国での販売を止めようかとも思っている。しかし、現地に販売店を抱えているし、次の製品を出す時の販路確保のために出さざるを得ない。出せば真似される。結局、模倣品メーカーを強くしているようなものだ。税関の役人もひどいもので、

摘発した模倣品を買い取らないと再び市場に流すぞと言ってくる。何が何だか分からない。裁判でも2年ぐらい掛かる。我々の規模の会社だと顧問弁護士や現地の法律に明るい弁護士は雇えない。

年に6回、総合朝礼を行い、全社員を一堂に集め、和歌山の事業所とはテレビでつないで、決算の説明をする一方で、社員の意見を聞くようにしている。また、組合を持っているので、毎月決定事項を伝えている。年に1回、部長とグループリーダーを泊りがけの研修に連れて行き、テーマを決めて問題点を集中的に議論する。部長会議は週1回、金曜日午前に行っている。開発テーマやマーケティングの重要事項について、月1回の会議で私が最終判断をしている。海外販社は半年に1回、そのトップとは3ヶ月に1回程度話をしている。私は凡そ3年先を見ている。商品と売上を見て、2～3年計画で、これぐらいの商品があればいいな、と考えている。

私は15年前に銀行を辞めて当社に入り、7年前に社長に就任した。入社当時は、中途採用でやっていけるか不安だったが、当社は当時から人材の流動性が高く、人の出入りが結構あった。私が外部から来た人、という印象はないような気がした。「前の会社ではこうだった」ということは一切言わないように気をつけた。当社に来て一番驚いたのは、銀行と比べて情報が非常に少ないことである。それに皆早く帰る。いつまでもそうはいかないだろう、大丈夫かな、と思った。ゼロックスと一緒に製品開発するようになって、ウチだけ早く帰るわけにはいかなかった。ただ、朝6時に出社し夜12時に帰った銀行と比べれば早く帰れる。夕方6時に帰宅し、7時には家族と食事をしている。その後、皆で近くに行物に行くこともできる。給料はドンと下がったが、拘束時間を考えると、どちらが人間らしく豊かなのか分からない。人生にはいろいろな楽しみがある。

社長として、社員の給料をどうしたら上げられるか考えている。ある

程度の水準で処遇したい。細かいことを言わずに自由にやらせてあげたい。心配なのは、最先端の技術革新が起こって、競合他社が全く新しいものを出してきたらお手上げになることである。そのため、3年前に基礎研究室を立ち上げ、今までにないものをやろうとしている。まだ技術者5人で体制は整ってはいないが、とにかく考えていかななくてはならない。開発費はいくらでも出すと言っているが、まだ試作機程度で、大型テーマがいくつも出てくるようにはなっていない。

**(株)日本無線電機サービス社** 代表取締役社長 近藤 高一郎 氏

2008年2月12日 豊浦製作所 下関市豊浦町川棚2155

同席者 豊浦製作所所長 執行役員 中津留 大典 氏

管理本部管理チーム チームリーダー 小林 照和 氏

売上高：120億円

従業員：358名

事業内容：船舶及び産業用監視・制御システム，電気・電子応用機器  
の製造

私は、現会長の長男で2代目である。先代は戦時中、通信兵として従軍し、無線の知識、専門を生かして神戸で漁船に搭載される無線機の製造、点検、修理の事業を始めた。日本無線株式会社の代理店だったこともあり、現在でもその名前を使用しているが、資本や人事面でのつながりはなく独立企業である。当時、GHQの指示により、日本の食糧事情を改善するため漁業が奨励されたため、それに先代が目をつけたらしい。その後、漁業の基地が下関になり、それに合わせて下関に移り、商売を始めた。高度経済成長の昭和30年代後半、漁船では頭打ちになってきて、方向転換を迫られた。日本には資源がない。製造業が成立するためには、原材料を輸入し、製品を海外に輸出する必要がある。その物流を支えるのは商船であろうと考え、昭和40年代前半に営業を始めた。幸いにも下

関には三菱重工業があり、小さな分電盤を納入したのを皮切りに、売上、シェアを増やし、大きな配電盤、エンジン・モニタリングシステム、総合監視・制御システムと製品群を拡張してきた。造船会社が当社の直接の売り先である。海運というのは大量に安く物を運ぶ。島国という日本に需要がある仕事であった。今年で創業60周年を迎えた。

創業当初、社会への使命感はそれほど明確ではなかったと思うが、現在では船に搭載する機械は、日本の経済を担っている縁の下の力持ち、という大きな自覚を持つようになった。故障がないという品質、万一故障があれば迅速な対応というポリシーをもち、信頼を得ようと掲げている。未上場企業、同族企業であり、株主は親族などの関係者である。そのため、お客様に満足して喜んでいただけるかを第一義に考えている。その次に社員である。

私は昭和58年に入社した。不景気で海運不況、造船不況と叫ばれ、当社も脱海運を考えた。しかし結局、海運で骨を埋める覚悟をした。市場が特殊であることと、競合他社が少ないことが幸いした。世間がバブル景気を迎えても、当社は良くも悪くもあまり影響は受けず、崩壊してもダメージもなかった。それが2004年から環境が大きく変わり、中国のマーケットが大きく広がり始めた。オリンピックや万博のインフラ整備のために鉄や石炭、エネルギー関係の素材の動きが激しくなり、船が逼迫し、運賃が上がった。海運業界も、新造の機運が出てきたのである。

造船は、仕様が最終決定してから船主に引き渡すまで、約1年かかる。さらに船主から引き合いがあって本格的に仕様を決めていくまでの期間、船主に引き渡してから代金を回収するまでの期間を加えると、非常に長い時間を要する。そのため、造船会社が資金を確保しなければならない。造船会社としては会社内部の予算をやりくりするので、受注が増えた当初も当社に対して「まだ予算がない」「10隻まとめるから」という理由で価格引下げ要求があった。当社は生産効率を上げることによってその

要求を受け入れた。幸い、ここ1～2年の素材の値上げをきっかけにして、価格は回復している。我々の言葉で、値戻しと言う。また、造船会社も価格よりも納期を重視するようになり、売り手市場に転換している。

ここまで聞くと、あまり課題が無いように思うかもしれないが、実は大変なことが起こった。それは、生産数量が増えるにしたがって、それに見合う作り方をしなければ会社そのものが成り立たないことが分かったのだ。2001年と04年とでは倍に、そして2007年はさらに1.5倍、工程によっては2倍に膨れ上がった。手作業が多いので、設備を入れられない。最初は人員増、残業増で対応したのだが、人件費が上昇するばかりで利益を圧迫するだけだった。このままではダメだ、今までの作り方が間違っていたと気づいた。

それまでは受注生産への甘えがあり、仕事の進め方がアバウトだった。まず生産現場の人間の意識改革が必要になるのだが、これに一番苦労した。ベテランの職人は自分がルールブック。仕様が固まらないと生産を始められない、そんなことを言われても困る、仕事の山が来る、この人数ではこなせない、などと言う。しかし、山とは何か、仕事の難易度はどの程度なのか、どのくらいの人数ならできるのか、正確に説明できない。やはり今までが間違っていたことを説得して理解してもらうために、工程や原価といったさまざまな情報やデータを分析し、正確に開示した。例えば、1つの工程に100時間かかっていたものを、我々の考えで改善すると80時間になりますとか。これを工程ごとに徹底的に行い、さらに個人ベースに落とし込む。山本さんは工程1と2について他者を指導できるだけの能力があり、3と4は一人でできる能力があり、5は補助が必要、6は全くできない……という具合に。全員分をグラフにして工場内に張り出し、全員に見えるようにした。いわゆる目で見える管理VM= Visual Managementである。今まで隠れていたものを表に出したところ、だんだん意識が変わってきた。そして、最速の人の行動特性をビデオ撮

りするなどして個人差を冷静に分析し、標準化して技能を見習うようにした。人事評価ははっきりとさせたい部分とそうでない部分もあり、さじ加減が重要だと考えている。

仕事が増えれば、人と機械を増やせば良いと考えてしまうがそれは違う。私が豊浦製作所の所長を兼務し、全所員と意思疎通するために、自分の考えを一生懸命書いて一つ一つ解決してきた。始めたころは、特に先代社長の番頭格だった人たちから物凄い抵抗を受けたが、社長として腹を据えて、理解が得られなければ辞めてもらうしかなかった。若い人の方が理解してくれて、今までの間違っていたことについては責めないから、どんどん気がついたことは言ってくれと聞いて回った。すると、正味作業時間が60%ぐらいで、残りの40%がモノを探したり相談したりで非常に無駄な時間だった。どこかで怠けている。これからは正直にやろうというところから入った。受注でもロットでも効率を求めるのは一緒ではないかと考え、トヨタ生産方式を勉強し、その一部でも自社に合うように形を変えて導入しようと徹底的に生産改革を推し進めた。毎週水曜日の朝は、現場の隅々まで見て回っている。500人規模の会社でも社長が現場に興味を持ち、五感六感を働かせていないと、判断を誤る場合がある。ようやく軌道に乗り始めたところだ。そこで気づいたのは、現場の間違いを中間管理者が上司に伝えないという点。上司に怒られるからである。教訓として、情報を止めてしまう可能性のある階層を少なくした。また、感情に任せて怒らないことが重要。先代の頃は「何やってんだ、バカヤロー！」などということとは良くあった。

先代の時は経営方針や経営計画が明文化されてなかった。そこで、私は先代の理念や考え方を言うだけではなく文字にし、管理職に渡し、それをさらに現場に落とし込んで、仕事や作業ルールとして守っていくことにした。違反した場合は指摘をして、決められたことを守るよう徹底する。5S<sup>7)</sup>の内、躰が一番大事だと思う。それから中期計画を立てる

ようにした。最初は5年計画を立てたが長過ぎるので3年にし、さらに単年度計画も出している。今年は品質とマーケティングを改善し、ブランド力の強化を目指している。最終計画は私が独りで決める。参加型で決めると経営者の本音が入らないし、責任の所在が曖昧になる。社長は決めたことに責任を持つべきであり、間違っていれば明確にしなければならない。それゆえ一人で決めるべきだと思っている。

その判断基準を得るために、本を読んだり、同業や他業種の人々の講演や話を聞いたりしている。話の内容ももちろん参考にするのだが、私は話す人の人生観をポイントとして聞く。経営者にもいろいろな方がいて、いわゆる一発屋とか、上場して経営からサヨナラする人とか、そういった人の話は聞けない。昨今の経営の欧米化、配当重視の経営を賞賛する風潮に対して疑問を抱いている。これでは経営のギャンブル化である。バブルのときに踊った日本の銀行や不動産が今やどうなっているのか。お陰で、相手が本物の経営者なのか偽物なのか、人を見る目がついてきた。弊社のような会社はお客様への供給責任や従業員の生活を保障する義務があり、長期に渡り経営を続けていかなければならない。どういった考えで会社を興し、続けてきているかという点に興味を持つ。

2006年、OASISシリーズを開発した。これは船舶の機関部、荷役部などの計装・制御システムで、大型LNG船に搭載される。当社はもともと監視システムの技術は持っていたが、制御系技術を新たに加えたものである。LNG船というのは建造費が高く、船舶業界にとって、そこに搭載されることは一流ブランドの証であり、搭載されなければ一步上に行けない特別なものである。当社製品は東京ガス殿向けの船に100%採用され、お陰様でブランドが浸透してきた。船舶のシステムといっても、エンジンからバラスト、電源、ボイラー、荷役などさまざまあり、

---

7) 整理・整頓・清掃・清潔・躰。

それぞれを個別に監視，制御するメーカーはあるのだが，当社はそれらを全て一括して監視，制御する製品を作れる世界唯一の会社なのである。いわゆるSingle Source Supplierである。配電盤は太古の昔から形は変わらない。それをベースに付加価値をつけてきた。さらに，その中の発電を制御するコンピュータは変化しており，小さいながらも新たなビジネスチャンスが生まれている。船舶の機械は，振動や温度，塩害など陸上と比べて使用条件は過酷であり，さまざまな安全基準に適合しないと搭載されない。まずは船を止めない，つまり機械が故障しない品質が何よりも重要である。また，船は最低でも20年間は使用される。日本で建造された船でも，もしかすると二度と日本に来ないかもしれないので，定期点検，アフターサービスの拠点を世界各地に設け，スペアパーツは30年間保管し，いつでも迅速，正確に対応できるようにしている。パーツに不可欠な基板や銘板も，本来ならば外部委託生産でも良さそうだが，保管保証する以上，自社で対応できるように内製している。ここが当社の強みであり，お客様が当社を選ぶ基準になっている。当社の世界的な競合企業はABBやシーメンスであるが，彼らに対応が遅いし料金が安い。また，製作所内の一角にシステム一式を設置して，シミュレーション研修ができるようにしている。システムは複雑になる一方だが，船員は運行コスト削減のため人件費の低い外国人であることが多い。そのため，システムの運転操作，保守するオペレータ（船員）の有償教育をここでを行い，事業の柱にするつもりである。

30年前は，日本の大手企業もこの製品を手がけていた。しかし，お客様のご要望や指向がそれぞれ違うため一品一品手作りで生産の自動化がしにくく，また，仕様変更が非常に多い製品であるため，人手がかかり採算が合わずに撤退していった。市場そのものは大きいですが，まねできる企業が少ないのだ。とにかく奥が深過ぎて手を出しづらい。我々はお客の指向や行動パターンを熟知しているので，仕様変更を頻繁に行うお客

様には早目に承認図面を出して仕様を確定していき、最後の最後に変更が来ても現場で対応できるようにしている。信頼、信用を得て、いつか指名買いしていただくようにしていくことが大切である。

ただし、現在の良い状況は5年後まで続かないだろうと考え、3年前(2005年)から船舶のリフォームと言うか、システムの換装事業も開始した。これは弊社製品だけでなく、他社さんのシステムを搭載しながらも、故障や経年劣化により使えなくなり、中のシステムだけ取り替えたという需要に応えるものである。3年前は新造船が増えてきた時期であったが、早晚ダメになるだろう、後を売る仕事が効いてくるのではないかと考えた。船用メーカーでひどいのになると、修理ができなかったり、スペアの基板がなかったりで、船主や運航会社が困っている。もし当社製品を採用してくれれば1年間の保証の他に30年間スペアパーツを保管し、パーツの仕様が変わっても同等の性能を持つパーツを提供するなどして、どんな形でも延命させると言っている。どの製品も寿命があり、定期点検で部品を交換する費用がかかるため、一般的な船主は予算を割り当てている。しかし、コストを少しでも抑えたい海外船主の中には、こちらの定期点検のご案内を無視してそのまま使い続けるのだが、結局、動かなくなる。彼らは無視したことの自責の念に駆られ、お金は払うから速く直してくれと頼んでくる。新造船向けの製品よりも利益率は高い。また、今までの機械への不満、他社製品の良い点、悪い点が直に聞ける点は、次の製品を開発する際に参考になり、メリットが大きい。

船用事業に止まったからこそ、一つのパイの中で前を売る、後ろを売るなど、ここまで深く突き詰めることができた。陸上へ行こうとするなどふらついていたら、ここまでできていなかった。生産改革も、後がないから一生懸命になれた。一箇所に止まることは大事である。中国に進出しないことも宣言している。日本で世界一の品質とコストを達成しようと思う。一時期、中国に行かざる者、企業でなしなどという雰囲気

あり、各方面からお誘いを受けたが、私は頑なに断った。私は営業として長年、中国へ通っていたが、中国で良い物を作るのは不可能だと感じた。労務管理やメンタリテイの違いである。端的に言えば、ものづくりに生き甲斐を感じ、お客様の喜びを自分たちの喜びとして受け止めるという発想が中国では20年間感じられなかった。

これからは女性を積極的に採用、登用する。近年入社した女性社員は非常に優秀で、世界中で大活躍している。出産後も仕事が続けられるよう、食堂の一角を業者に提供して託児所を設けるつもりである。

あくまでも希望だが、10年後、20年後、外国の街中でJRCS<sup>8)</sup>と云えば、それは日本の、いや、世界の優良船用メーカーだな、と認識してもらえるような会社であって欲しい。同族企業だが、絶対私の子供が継がなければならないとは思っていない。部下が他人だから言えることがあり、身内には言えないこともある。どの歴史でも三代目が一番難しい。

**(株)木村鋳造所** 代表取締役社長 木村 博彦 氏

2008年3月5日 本社および御前崎工場 静岡県駿東郡清水町長沢1157

売上高：245億円

従業員：844名（グループ全体）

事業内容：自動車用のプレス金型鋳物、工作機械、産業機械などの鋳物の製造・販売

当社は今年で創業81年目を迎えた。私が三代目で、26年間社長を務めている。鋳造と言うと3Kのイメージが強いため、並みのイメージにしたいというのが長年の夢だった。当社の主力工場として、お客様である金型メーカー・株式会社オギハラさんとの合弁企業・ジャパンメタル株式会社がある。静岡県と群馬県の200kmの隔たりが将来お互いの負担に

---

8) (株)日本無線電機サービス社の販売会社

なるであろう。その為、オギハラさんが建設するミニ工業団地にオギハラさんと一緒に鑄造工場を造りませんかとの誘いを受けて1981年に設立、操業開始した。私どもは鑄物屋、お客様は金型屋なので、考え方がまるで違う。鑄物は砂を使うので、粉塵がすごい。それが当たり前だと思っていたら、お客様から工場の中は綺麗にしてくれと強く言われ続けた。当初は合弁ということで力関係もあり、肩に力が入って思考が頑なになり、時にはお客様ともめたりもした。次第に、そこまで言われるのなら、とりあえずジャパンメタルが当社の子会社ということもあり、実験的に徹底的に綺麗にしてやろうと思うようになった。床は業務用掃除機で掃除をし、機器の上にたまった埃は雑巾掛けした。やってみたら、結構綺麗になる。工場内で要らないものが目につき、廃棄した。一番の効果は従業員のモチベーション向上だった。工場を見学する人から褒めてもらえる。操業開始時に月産500tだったのが800tにまで生産性が向上した。工場を綺麗にするという一点で、これだけ変わるものか。異業種と結婚して、初めて多くのことを学ばせてもらったのだ。仮に手を組まなかったら、何も学べず、従来通りの鑄物屋のままだったろう。

ジャパンメタルと本社工場とを比較して、本社が心配となった。現在は良いが、将来この工場では存続不可能であろうと感じた。本社工場は1959年に創業の地から移転、操業開始し、2,600坪で手狭になってきた。そこで1988年、近代的設備を備え、25,000坪の御前崎工場を操業開始、現在は新たに隣接する3万坪を取得して拡張中である。グループ全体で月産8,000tの能力があり、大型の鑄物を専門とする。二部上場のライバル各社とも互角に戦える技術力があり、自動車用プレス金型向け製品は45%のシェアを持つ。自動車よりもマーケットが大きいのが工作機械で、需要の20%は当社製品で応えている。5t以上の大型であれば、半分以上を専有している。最近、液晶の露光装置のメインフレーム用の仕事が増えて、これは90%以上使われていると思う。

鋳物8,000tのうち、55%が単品。45%が量産品である。お客様は300社以上、製品種類は1ヶ月1万アイテムになる。そうなると、どの工場でも何をやっているのか分からない。お客様から「途中で止めてくれ」とか「設計を変更してくれ」などの指示も頻繁で、一体、目の前にある仕事が本当にgoなのかどうかすら分からない状況がしばしばあった。もし一斉に発注されたらオーバーフローを起こしてしまい、お客様は困ってしまう。実際、「おたくはホテルよりも悪い、予約したのに泊れない」などと不評を買った。毎日刻々と状況が変わるので、もはや手や紙ベースでは管理できなくなった。常に情報を管理し、生産管理する必要に迫られた。これしか全体像を把握できない。受注をし、ホストコンピュータに入れ、工程の進捗を1日に2回フィードバックして負荷状況を確認し、どの工場でもどのタイミングで作業が入るかを自動計算し、営業マンがお客様に対して3ヶ月先まで納期を即答できる先読み管理ソフトを作った。考え方は、テレビの番組編成と同じ。テレビは24時間という枠が決められていて、当社の月産能力は8,000t。テレビ静岡と同じソフトハウスに入ってもらい自分たちでソフトを組み、1981年に小さな分工場から試験的に導入し、次第にオンラインでつないでいった。お客様は発注の際に納期が分かるので、もし要求に合わない場合は他へ転注することも可能。非常に好評である。ただ、当社に依頼するのは、当社しかできないことであり、簡単に転注できないことは分かっている。

我々の業界は右肩下がりに推移している。列島改造論が叫ばれたころ、基本的に日本経済はガンガン伸びてきたが、1973年に南北問題の表面化やオイルショックなどで成長が鈍化した。また、我々の業界の一部の部門はインゴットケースが圧延技術の革新により使用されなくなり、大幅に縮小した部門もある。鉄鋳物業界全体では、73年の500万tからバブル期の550万tを経て、グローバル化、軽量化が進んだ現在、370万tまで減った。工業統計によると、4人以上の事業者が、1980年に2,047社

あったのに、05年では805社になっている。現在は700社ぐらいだろう。オイルショック以降、市場全体が縮小し、事業者の2/3が淘汰された。環境変化に適応できない会社、差別化できない会社は消え、そのお陰で、残った会社が生きられる。私は、20世紀は工業生産を上げていくことが豊かさにつながっていたと思っていたが、21世紀になり大きな疑問に突き当たった。世界経済、いや、もっと広い意味での人類文明を考えたとき、やはり地球の限界を考えなければならない<sup>9)</sup>。確かに20世紀は先進諸国が地球環境に対してやりたい放題のことをしてきた。しかし、だからと言って21世紀にBRICsが環境破壊を無視して成長することは許されない。20世紀には増産は良いことだったが、21世紀になり悪いことになった。コンセプトを逆にして成長をコントロールすべきではないか。成長の無い世界は過酷な状況になる。その環境に対する適者生存の原則が働き、適応できない企業は淘汰される。差別化と環境が必要とする個性により選別される。そして、淘汰が進む。経済界は弱肉強食と言っていれば良いが、政治の世界は落ちこぼれた企業・人々を救わなくてはならない。そのため、21世紀になったとたんに格差社会という言葉が飛び交うようになった。21世紀になった途端、横並び意識が消えてしまった。我々の業界が経験した30年間は、人類文明の先行指標ではないだろうか。

---

9) この考え方をより具現化した「知恵フクロウの地球儀」を作成し、国立科学博物館にて常設展示させていただいている。知恵フクロウの地球儀の意味は次の通りである。地球はまるで生命体のように意思と知恵を持ち、地球上に生命を育んできた。その生命の一つの人類が余りにも大きな影響力を地球に及ぼすようになった。そのため、地球の環境が人類の生存条件を逸脱する可能性すら予想できるようになった。地球は少しだけ変化するだろうが、それは人類の生存の問題にかかわる。そのような悲惨なことが起きないように、地球の叡智と人類の叡智がコラボレーションする必要がある。そこで、二つの叡智をフクロウで表現させていただいた。フクロウは知恵の鳥なので。この2羽のフクロウは地球の叡智と人類の叡智を意味している。このコンセプトに国立科学博物館の館長さんが気に入られ、常設展示していただけるようになった。光栄なことと感じている。

当社の1970年の月産は7,000t, 80年が14,000t, 90年が4万t, 93年から02年まで9万tで順調に成長してきた。産業機械向けとプレス金型といった複雑で大きいものがメインであり、当社のベースとして良い仕事である。75年に父が脳溢血で倒れ、不慣れな私どもが経営を引き継いだ。会社は動いていたものの、企業理念なるものはなかった。経営の近代化を目指そうと、コンサルタントの指導を受け、理念を作り目標管理を学び導入したが、何かしっくり来なかった。私が作った理念は、どこかの教科書に書いてあるものと同じであり、隣の会社に掲げても別段問題にならないようなものだった。やはり理念というものは、その会社の夢であり、一つの基礎となる考え方なので、自分たちのやりたいことを書けばよいと気づいた。80年ぐらいから長期計画を立て始め、幹部をはじめ社内で夢を語り合うようになった。そうこうするうちに、いろいろな話が寄せられ、81年にオギハラさんから声がかかり、合弁事業に飛びついた。その後10年間で6工場を立ち上げ、当時としても、今振り返ってもやり過ぎだろうとも思うが、若気の至りで多少放漫経営になったものの、1つのぐんぐん伸びる加速器として機能し、この80年代の努力でバブル崩壊も乗り切れたと思う。

当社の強みは、父が挑戦を始め私の時代に確立した独自のフルモールド鑄造法である。現物と同じ形の模型を発泡スチロールで作成し、鑄型内に埋め込み（砂込め）、溶湯（熱して液状の鉄）を注ぐと鉄の温度で模型だけが燃えて鑄物が形成される鑄造方法である。従来の木型は繰り返し使えるので量産向きと言われる一方、その作成に職人技と日数がかかる。現物と逆の形をしているので、鑄物が出来上がって初めて実寸を確認できる。フルモールド鑄造法だと模型の段階で実寸確認でき、重さを400倍にすると実物の重さが分かる。発泡スチロールは加工性に優れているため複雑な形状でも対応可能であり、3D（3次元）CAD/CAMを駆使することによって模型を大量に量産できる。溶湯が完全に冷める

まで時間が掛かるので、周りの砂だけに水を掛けて水焼入れを避けつつ冷却する時間を短縮する技術も身に付けた。こうしたことで高い品質、高精度、短納期が実現した。

むしろ、情報技術がなければ、フルモールド鑄造法も今のよううまくいかなかっただろう。86年にCAD開発に取り組んだが、当時は金食い虫で、インプットに対してアウトプットが少な過ぎた。今なら10分で済む作業でも、計算速度が遅いため24時間掛かって「エラー」が表示されることも。苦勞しながら開発を進め、2000年にミッドレンジ<sup>10)</sup>CADが発売されて一気に開花した。それまではお客様から3D自由曲線を使うよう要請され、なんとか応じてきたのだが、それが功を奏した。受注の2割が3Dデータによって持ち込まれた。現在、3Dデータでの受注が58%。残りの42%は紙ベースの設計図であり、当社でオペレータが全て3Dデータに変換している。当社のような小さな会社でも設計は全て3D・CAD/CAMなのに、お客様の対応は遅い。初期のころから若い人を投入し、ソフトの中を覗くことのできるカスタマイズエンジニアに育ってきた。4年前にはCADオペレータが130名いたが、カスタマイズや標準化することによって現在では60名で仕事をこなしている。工程の生産性と合わせると、3倍にも効率がアップしているだろう。そこまでいくとコストが下がる。他社と絶対的優位に立てるだけの競争力がある。受注し、設計図を3Dに落とし、コンピュータ上でシミュレーションし、難しいものは受注しない。しかし、私が判断するよりもコンピュータの方が正しい。そこまで向上している。さらに、人間は2年前の不良についての記憶が曖昧になるので、全てデータベース化し、不具合検索ができるようにした。これによって作業の勘所が分かるようになった。

従業員には、ドクターを取らせるようにしている。社会人になってか

---

10) ハイエンド (高級プロ向け) とローエンド (初心者向け) の中間

ら大学院に戻り、学会に論文発表をさせると、最初は漫然と仕事をしてきた研究者が、目標が明確なので相当成長する。人間をチャレンジさせるととても良い戦略だと思っている。学力がないと、しっかりとした新技術開発ができない。思いつきだけでは困るのである。ドクターを取った人と、現場の人とが一緒になり生産技術を考える。そして鑄物工学の学会で論文発表したり講演を聞いたりするうちに耳が慣れ、他との比較ができ、自信がついてくる。また、大学の先生や同業他社との知り合いが増えて人的ネットワークができる。技術屋の教育に学会を使うことは有効である。フルモールド鑄造法は完成されたものではなく、まだ向上の余地がある。これからも技術を伝承し、人材を育成し、この道をどんどん進もうと思う。

昭和41（1966）年、フルモールド鑄造法を導入しようとした際、それまでの職人の技術でも歯が立たなかった。当時40人くらいの企業で、全く違う技術を導入するのは大変なことであり、職人の面目が潰れた。大学卒と職人が手を組んで話し合い、考え、さまざまな問題に対して新しい技術、技能を生み出して力をつけてきた。そのために話し合いの風土を創ることができた。それに、ここ三島は、川口や大阪、名古屋碧南地区のような鑄物の集積地ではなく、従来の技術では敵わない。従業員もこのままでは生き残れないと感じており、社内で活発に話し合う風土ができていた。私自身、創業者や先代の様なカリスマ性はないので、諸先輩との話し合いの文化を強化し、今で言うところの、会社運営の「見える化」、意思決定機構の見える化を意識的に進めている。全ての意思決定は役員会を通し、反対意見があれば説得していく。カリスマ性は、情報を独り占めすることによって生じることもある。情報が偏ると意見が食い違い、対立が起こる。そうならないように、情報共有は企業経営の第一条件である。リーダーとして、カリスマ性がないのは苦しいのだけど。

社長に就任したときは、10年先を見た計画を立てたが、今は変化が激

しすぎる。5年刻みである。会議は情報交換のためにあり、事後報告のためではない。短い方が良い、という考え方もあるが、それは事務的連絡であり、実質的に企業の戦略を練るには、役員たちとともに長時間議論する必要がある。月に1回、朝の8時から夜まで会議を行う。年に4回、泊り込みで議論する。役員とはそういう間柄である。当社は世襲制。私は2000年のときに「2010年で社長を辞める」と宣言し、10年かけて事業継承の手を打とうと考えた。私は31歳で役員になったが、当時は意思決定機能が見えなかった。多くが社長の頭の中で行われていた。私はあまり効率的ではないと思っていたので、私の後継者の息子（現・専務）たちを役員会に出させ、親父の考え、話し合いの進め方、一つの意味決定のやり方、リーダーシップ、そして「もがき」を見て、何かを感じ取れと言っている。これは便利だと思う。そして、年齢の高い人は本社中央やセンター長へ異動し、工場は若い人に任せつつある。

また、後継者や幹部候補の育成のために、木村塾を開講した。その教育は3つの柱から成る。初年度は経営学の勉強。一橋大学・伊丹敬之先生の「経営学入門」を1年がかりで読ませ、1章ずつレポートを提出させた。内容をチェックし、コンサルタントに解説を受け、ディスカッションを行う。入門と言いつつ、内容は結構難しい。2つ目は、判断基準の明確化のために、歴史観、文明論を勉強する。経営判断はサイコロではできないし、そうかと言って、時間が経って結果が出た後で歴史的事実として判断の良否を初めて理解するようでも困る。京都大学・中西輝政先生の新書を読んで議論させた。効率の良さ、考えるということ、ミメーシスの問題など、歴史観を身に付け長期的な視点を養えば判断を誤らない。3つ目が自社のビジネスモデルの構築である。どんなに立派なモデルでも、有効性と限界性を持つ。どういう戦略であれば、会社として生き長らえることができるのか。将来について考える重要性を身に付けさせる。だから、2012年からスタートする中期計画は、現在の役員

ではなく、木村塾にいる次世代に策定を任せることにしている。

これら3つのうち、一番一生懸命にやるのは、ビジネスモデルの策定である。歴史観は勉強しづらい。真核細胞から発達した生命史、人類史があり、その流れの中に今の人類文明が乗っかっている、関わっているのだ、ということを理解してもらいたい。その中から一体何を勉強すればよいのか。例えば、なぜチンパンジーは人類まで進化したのか。なぜライオンやキリンは人類と同等レベルの動物に進化しなかったのか。チンパンジーは地球環境の変化により森林が減り、草原にほっぽりだされた。乾燥した風土で、不足する果樹や葉の栄養を腐肉で補い、サバンナに適合した。ライオンの変わらなさの異常さはどこから来るのか。それは、あまりにも環境に適合し過ぎると進化がストップしてしまうことを意味する。企業も同じで、環境に適合し過ぎることなく、あえて不適合の下でのストレスやプレッシャーに耐えながら、変わっていく必要がある。変われないのであればライオンと同じ。だから「チャレンジだぞ」と言い続けている。チャレンジのなくなった企業は死に体だ。昨日、今日、明日、全て同じではない。少しずつ変化している。認知できないが何かが変わっている。自分の意識や努力が変わらないと生き残れない。

6億年前の太古の海の中でも細胞同士の共生、仇敵、裏切り、信頼といったシステムがあった。今の判断の成否は分からない。しかし、果敢に判断しチャレンジしなければ生き残れない。何が本当なのか、宇宙の中で学ぼうと思う。業界を見渡すと、差別化できない企業が多い。それは、チャレンジしない、考えない企業が多過ぎるからだ。目標を持てば、チャレンジできる。

今考えていることは、上場しないこと、海外に工場を建てないことである。数年前に上場ブームが起きたが、当社は上場しない。株主に気を遣いたくない。鋳物が好きなので、我儘な投資をしたいのである。たとえ上場しても、10億、20億の金はいしたことはない。それから、さま

ざまな取引先から海外へのお誘いを受け、断り続けてきた。確かに量産工場なら、海外に工場を出しても稼働率を上げられるだろうが、単品が多い生産財の場合は、現地のお客様だけでは工場をもてあましてしまう。当社は現在6工場あるが、当初は補完関係にあったものが、現在はほぼ同じことをしており、多少収益差がついている。月1回、技術開発部隊が社長、専務、そして各工場メンバーの前で新しい生産技術についてプレゼンテーションを行う。そこで発表された技術は、各工場で使うかどうか、各工場の判断に任せている。使わない工場も当然ある。しかし収益性の低い工場は、自分たちだけの努力では改善できないので、新技術を導入して巻き返しを図ってくる。2000年にミッドレンジCADが発売され、ある工場が少しずつ入れて、結局2年間ですべての工場を導入した。工場同士の競争原理、チャレンジ原理が働いている。もちろん工場の収益性は人事と絡んでいる。一般に工場を分散させると効率が悪くなると言われているが、当社は逆で、グループ内競争で効率を上げている。このように、我々は猛烈にチャレンジして技術開発をしているわけであり、国内に止まるのは技術を守る意味もある。今後、国際的な分業体制がどうなるか分からない。しかし、日本国内から生産財はなくなるだろう。何かが残る、生産財産業として当社は生きていける。その方が、ベターだと考えている。

(2008年4月9日受理)