

資料

## 中堅企業の社長インタビュー調査(45)

清水 馨

組織の不祥事は組織的関与の高低、被害規模の大小さまざま、常に起こっている。内部告発などによって発覚が増えているためか、むしろ悪質化している気さえする。過去の事件事故は風化が進み、改革が後手に回っている。それらを抑止するのは社会的制度なのか、企業の仕組みなのか、経営者の意識なのか。

社外の監督者の不作為が遠因になっている1つの例が、2023年7月現在調査中の、自動車中古車販売企業B社の保険金水増し請求事件である。損害保険会社は保険事故の損害調査をする技術アジャスターを育成し、自ら支払う金額を正確に査定する。恐らくそのコストを圧縮するためにB社との「信頼関係」の名の下に、アジャスター育成を縮小し、保険事故の損害調査を省いたためと考えられる。事故当事者は相手側とどれだけ修理費用を負担するかで利害が対立しており、その代理を務めるのが損害保険会社である。損害保険会社は事故車両を査定して修理金額を圧縮し、保険加入者の負担を低減する役割を担うため、自動車修理企業とも利害が対立する。その間に信頼関係など、本来ありえない。もし保険会社が監視しなければ修理代金は上り、自らの利益を維持しようと相手側の保険会社との交渉もせず加入者の等級を下げるだけでなにも頑張らないで済む。加入者は保険会社が提示した金額を支払い続けるしかない。またB社をめぐってここ数年、消費者庁への苦情が年間1,400件あまり

あったにもかかわらず、初動が遅れ被害が拡大したことも指摘されている。B社からの広告収入がある報道機関の反応も鈍かった。B社の不正は役員報酬を放棄して済むような生易しい話ではなく、損害保険業界、監督官庁、報道機関の存在意義が追及される深刻な問題なのである。

似た例として、2022年4月23日に発生したS社の遊覧船沈没事故（26名が死亡、行方不明）がある。過去に数回の事故を起こしていた事実を国土交通省は把握し、特別監査などを実施しても指導にとどまり、実効性ある対策を強制できていなかった。船体の損傷、通信機器の不備などが見過ごされたまま事故を招いた。また事故後、悪天のため海上保安庁の老朽化した船舶が現場に急行できなかったこと、法定の救命器具が全国画一的で極寒地域では救命の役に立たなかったことなど、多くのセイフティネットが形骸化していたことが明らかになっている。

もちろん、事件事故の究極の責めは経営者が負うところである。自社のビジネスモデルを他社と差別化できないのは経営者の能力の限界であり、その限界を超越するために無理な営業や生産の指示、極端な恐怖とインセンティブによる管理が行われる。Y漁業協同組合による30年以上にわたる冷凍マグロ窃盗、S菓子製造企業による工場火災（6名死亡）、K製薬企業による違法製造（2名死亡、240名健康被害）、K旅行会社による新型コロナ対応ワクチン業務での水増し請求（16億円）などを見ても問題は根深く長期にわたり、罰則を強化したり社外の人間を内部化した社外監査役や取締役を配置したりというガバナンスでは因習や悪癖を防ぎきれものではないと考える。

企業不祥事の真因は、利害関係者間の情報の非対称性にに基づいた権威や利益が根底にあり、これまで日本は信頼関係を美德として相手を徹底的に吟味、評価することを避け権威を受け容れてきた。しかし、過ぎれば相手から情報を獲得して正確に評価する能力を失う。安全装置の技術革新と普及により事故が減り、ドライブレコーダーにより事故処理コス

トが下がったように、企業の生産、販売、経理などの業務において人を介さずAI、センサー、カメラ、情報通信を使えば情報の非対称性が解消され、客観的で正確、公正な管理が可能となろう。例えば卸売企業が、小売企業の倉庫に自動販売機を設置し、小売企業が必要なだけ商品を取り出した瞬間に受発注・代金回収が済めば、毎日のように御用聞きと搬送作業をしなくて済むかもしれないし、需要予測精度を高められるかもしれない。

今回は2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。

**株鷺宮製作所** 代表取締役社長 西見 成之 氏

2023年5月19日 本社 新宿区大久保3-8-2

同席者 総務統括本部 総務部部長 常道 恵子 氏

単体従業員数：1,127人 連結：約3,600人(2022年度3月)

単体売上高：392億円 連結売上高：567億円(2021年度)

事業内容：各種自動制御機器および試験装置等の製造ならびに販売

当社の創業者である祖父西見茂は、もともと教育者であった<sup>1)</sup>。政治

---

1) 創業者は出版社も経営し、政治家秘書に就き、私立大学出版部創設に関わり、その後、会社創業に至るまでの経歴が多岐に渡る。戦後の電力不足を解消するため政府にかけあい電力自制会(停電をなくすべく国民の協力を求める地域的協力機関)を考案し、全国展開させた。さらに電力供給が安定して電力供給が増強するにつれ、科学的に節電する方法も求められた。当時はトランスが焼ける事例もあり制御の必要性があった。東京電力がトランス損傷防止器を採用することを見込んで、ベローズを利用した技術を大手電機メーカーにベローズ購入の約束を取り付けたうえで譲渡した。(インタビュー調査後の補足より)

的な知り合いの声かけがあり、研究者に転身して1940年にベローズ<sup>2)</sup>の研究所を立ち上げた。日本で最初にベローズを手掛けた会社になった。当時、日本軍の戦闘機は2つの理由から成層圏で飛行できなかった。成層圏でエンジンの気圧補正ができなかったことと、パイロットへの酸素供給が正常にできなかったことである。当社は後者のためのベローズ開発に携わった。成層圏で飛行して、ちゃんと無事に戻ってくれるかどうかはベローズの品質にかかっていた。高耐久、高精密が求められ、最終的に開発した部品は終戦直前に多少の飛行機に積まれたらしいがすぐに終戦を迎えた。

戦後、その技術を応用して当社は再スタートした。自動制御機器のバルブ、サーモスタットエレメント、シールに使われ、空調、冷凍・冷蔵、電力インフラの発展に寄与した。当時、電柱にはバケツのような容器がついていた。あれはポールトランス（柱上変圧器）と言って、高圧電力はスイッチの入り切りが難しく放電してしまうのでトランスで減圧し、各家庭に配電されていた。その際に発生する熱をコントロールし、過熱した場合には電源を遮断するトランス損傷防止器にベローズが使われ、電力インフラの拡大、すなわち電柱1本立つごとに当社も発展した。

制御バルブは空調、冷凍・冷蔵の圧力管理、温度管理の機器に入っており、医療、半導体、建設機器、ビル空調、ショーケースに使われる。会社全体としていろいろな産業分野に精通しなければならない。よって当社の営業マンは、取引先企業のエンジニアと会話して、希望するスペックを吸い上げられるように育てていく。人材育成には時間がかかる。一人前になるには最低でも5年はかかる。そして一度お客様に気に入っていただければ、その後は非常に楽になる。そういう業界に頭を突っ込

---

2) 喩えとして金属製の提灯、もしくは子供用ビニールプールの空気入れと考えればよい。液体や気体の温度差による膨張を利用して動力を生み出し、温度センサー、流量管理などに使われる。

んでいる。

前述のように祖父が教育者で、『全従業員の幸福の創造』を経営の理念としている。人を大切にする社風が脈々と受け継がれ、伝統となっている。同時に、技術や知識も先輩から後輩へ継承される。職人の技術継承は難しい。最近になってアカデミックな解析方法や道具が発達し、開発当時には分からなかった素材の組成などが分かってきた。大学研究者のアドバイスがあり、電子顕微鏡を買って見えなかった世界が見えるようになった。こういったことが武器になる。これによって、より多くのことを効率的に継承できる。しかし、これまではノウハウを口承すれば社外に漏れる心配はなかったのが、もし正確な文字や数字が表に出たらいっぺんに真似されてしまう。研究開発のデータは外部に出ないように様々なセキュリティを講じている。

ある時、コンサルタントが当社従業員を分析したところ、「皆さん真面目に使命感を持って達成感を目指して頑張っているが、問題解決はトップダウンが強いようです」と指摘された。祖父は創業者で、父は技術的指導者としてカリスマ性がある。父は平和利用を促進するため海外で勉強して、見よう見まねでものづくりを推進した。創業から今年で84年経った。一方で、私は5代目であり、それがない。この規模では1人で重要事項を意思決定するにはリスクがあるため、役員会で合議的に決定していく。古い社風を変えようと、自主企画、自主運営を強調した研修を始め、最近、ようやく意見が割と出てくるようになってきたと感じている。

世間はグローバル化が進んでおり、当社も海外に出て行くことで色々な課題が出てきた。1つがゼネラリストの育成である。スペシャリストは結構いる。マネージャークラスになっても帳簿が読めない、営業が分からないと言う人が多い。一般的な人を育成するのに非常に苦労している。拠点を増やすとどんどんそういった人が必要になる。また語学も問

題になっている。そういった点が課題である。社内で資格試験や英会話プログラムを用意して、社員がいつでもスキルアップできる工夫をしている。また、社内研修では横断的グループを使い時にはエンジニア、経理、営業マンが1つのグループになって問題解決にあたる。現状を把握し作業して、足りないことを補う。お互いのプロ意識があって状況を報告し合うことで、お互いの立場、考え方を理解できるようになる。昔だったら上司が部下を根性論的に指導するのが普通だったが、今の人は違う。それにしても教育には時間がかかる。一つの成果が出てくるだけでも5年から10年。社長はその間、言い続けて待ち続けなければならない。ほとんど我慢に近い。

教育と同時に、優秀な人たちをどう確保していくか。中途採用を積極的に進めるも、その人たちが当社に馴染んでいけるかどうか。優秀であっても人との調和ができるかどうか課題が多い。管理職で中途採用した人も何人もいるし、他社から当社に移ってきて成果を出して部長にまでなっている人もいる。ご縁ですね。面接の時にこういう人間を求めていると明示しているので、それに合う人が来てくれれば良い。外から来た人を見ると、当社はウェットな部分があって、ややぬるま湯的で、居心地が良いらしい。

海外拠点では、現地採用だった人がボスになってきた。その国の人が当社の考え方や理念を理解して経営を担っていくのがベストだと私は思っている。アメリカ、中国、タイ、ポーランドにそれぞれ2拠点ずつあり全部で3,600人ほどになるのではないかと。デンマークにある同業と技術提携しており、当社の技術を使った製品の生産のため、ポーランドに合弁で工場を建てることになった。東西冷戦が終結したころ、ヨーロッパの中で東西の格差が激しかった。東欧では非常に優秀な労働者を安い人件費で雇うことができた。西欧諸国の企業はさかんに投資しており、当社もその波に乗れた。

そして今、ウクライナ問題が起こって原油やガスの入手が困難になっている。そのため日本で冷暖房機器、給湯器などに幅広く活用され実績のあるヒートポンプ技術<sup>3)</sup>に注目が集まり、今後、需要がますます増えていく市場だと見込んでいる。当社の省エネ部品が心臓部に組み込まれた空調、冷蔵・冷凍、暖房用の製品は使えば使うほど効果が出る。非常に恵まれた環境にある。

もちろん中国企業も参入し台頭してくる。価格を重視し品質に対して割り切って中国の部品を使いこなす空調機器もメーカーもいるのは確かだ。価格と品質、どちらを重視するかはどっちもどっちである。値段の割に機能を重視して安心感を買う企業もある。値切ったところでトラブルになるなら50円、100円高くても安心と信用を当社から買う。かつて、当社製品のコピー商品が市場に出回り、それが不具合を起こした際に、何も知らずに使っていた企業から当社へクレームや商品返却があって大変だった。それもそっくりコピーしているのでなかなか見分けがつかず、当社の工場へ持ち込んで初めて分かることもあった。その物流費は当社負担だったし、海外からも送られてくるので馬鹿にならなかった。実際に中国のコピー工場を見に行ったことがあるが、機械設備を見てこれではだめだろうと思った。当社の製品を見るだけでコピーする粗悪品もあるが、中には取引先から情報が漏れて精巧に作られたこともある。コロナになってからガラッと、そういうことが非常に減った。中国に対して依存しようと思う日本人がかなり減り、中国から引き上げていると思われる。

現在、取引先からの価格の引き下げ要求には応えられない。材料の高騰、入手の困難さ、人件費上昇によって、利益が落ちている。ここ1～

---

3) いわゆる熱を移動させるポンプ。圧縮すると温度が上がり、膨張させると温度が下がる気体の性質を利用して、ヒートポンプの中では冷媒が圧縮による温度上昇と膨張による温度低下を繰り返しながら循環する。

2年は様子が違う。取引がなくなることを覚悟して切ってもいい。赤字を抱えてまでやることはない。採算割れするようであれば営業、工場、原価(経理部門)と一緒に討議している。多少利益が落ちてでも固定費のメリットがある場合もあり、とにかくギリギリまで踏ん張った上で結論を出す。また原価値下げがなくても賃上げはある。当社を支える協力工場には零細企業が多く、そこでの人件費上昇も著しく、そちらからの突き上げがある。力関係があって当社になかなか言いにくいのかもかもしれないが、もし潰れたらうちの責任になる。費用上昇分を当社では吸収できないし価格転嫁もなかなかできないので、営業利益は厳しくなりつつある。

当社の製品も、部品供給の停滞から出荷できない状態が続いている。例えばサーモスタットの高付加価値製品は高級食材や錦鯉養殖、養鰻業などで使われていて、機能要求はシビアである。それがネタ切れを起こし、お客さんから出荷を催促される。しかし半導体が一向に入ってこない。仕方がないのでメカニカルのサーモスタットに温度センサーをプラスして人間が見張っている。代品はそれしかない。

取引においては、当社のことを本当に考えてくださる企業へ対応していきたい。新製品を共同開発するようになるがそれで良いかと聞いてくれて、関係性を大切にしてくれるような会社と取引したい。

当社には5年刻みの中期経営計画があり、来年85周年を迎えその次の90周年に向けて計画を立てることになっている。グローバルの数値は目標がすでにあり、達成できるだろう。売上、利益、有利子負債のそれらをいかにバランスよく向上させていくか。各部門のそれぞれの本部長、専務、役員達が自主企画、自主運営をもとに目標をブレイクダウンして、マーケットを伸ばしていく方向へベクトル合わせをする。この事業に力を入れよう、ヒトモノカネといった経営資源をここへ投資すべきだろう、設備はここに必要だろうと役員会や取締役会で議論し決定していく。本当に細かいところを見ていった方が、大変であっても体質は変わりやす



いと思う。経営状態をガラス張りにして、原価と営業の責任者が話し合った上で結論を出しているわけで、その報告を受けて私が覆すようなことはまずしない。ここは気をつけよう、ここは心配した方がいい、慎重に対応した方がいいなどとアドバイスをするだけ。

当社に1つだけ特色があるとすれば、日報を誰でも書ける権利があり、誰でも読め、誰でもコメントできることである。日報は義務ではないので書かない人もいる。日々変化したなと思ったことを提出できて、直属の上司が自分に都合の悪いことでもさらに上の上司も社長も読めるようになっていく。生の情報が上がりやすい。上司が部下に対して間違ったジャッジをしているかもしれないので、さらに上の上司が指導することもできる。その方向で良いのでは、というコメントを社長がすれば、縦社会の一つの解決策になる。日報は自分自身のPRの場になり、唯一出世していくのを認めてもらう良い機会だと思う。

社長の仕事は誰でもできると考えるが、会社の代表であり最終責任者でもある。例えば、お取引のある金融機関のトップに対して代表者として対応する。また、代表者としてお応えするこういう仕事（インタビュー等）が結構ある。

**カンケンテクノ(株)** 代表取締役社長 今村 浩一 氏

2023年6月6日 本社 京都府長岡京市神足太田30-2

同席者 社長室副参事 地野 彰洋 氏

単体従業員数：650人 連結：約1,600人

単体売上高：160億円 連結売上高：240億円

事業内容：各種除害装置、脱臭・有機溶剤処理装置、除湿装置の製造ならびに販売

当社は父が1978年に5人の仲間と共に創立し、今年2月まで44年間、

社長を務めてきた。今や名実ともに中堅企業になり、取引もグローバル化して、連結で1,500から1,600名の社員が存在している。その6割が海外で、日本国内は650名である。2022年の売上は国内が160億円、グローバルで240億円。売上と利益は当社史上最高だった。10年前の売上は70億円だったが、従業員数とともにどんどん増えて、3倍になった。

私は30年前に当社に入社し、いつか継ぐのだと覚悟を持って働いてきた。設計部で入社以降、技術部、サービス部、営業部、品質保証部と多くの部署を経験し、また台湾・シンガポール・中国と海外駐在経験を積み、4年前に8年間駐在した中国から帰国し、副社長となった。帰国後は、日本国内の各出張所や顧客訪問をして、現状と問題点の把握に努めると共に、拡販活動も行った。また、新型コロナがおさまってきた今年からは、シンガポール・韓国・台湾・アメリカの現地法人と顧客をそれぞれ訪問した。現地の状態を自分の目線で見ると、お客様の概要を把握した。

今年4月の社長就任以降は、登記など手続きや引継ぎが一段落した5月から挨拶回りの出張が続いている。そんな中、周りの目線も変わってきているのを感じている。

先代は技術屋だった。松下電器産業（現・パナソニック）の方々と信頼関係を築き上げ、製造装置などから出る排気設備や除害装置の仕事を担っていた。顧客のニーズにあった仕様、性能、安さ、リードタイムの短かさが好まれ、松下内での販売が行き渡った。その後、半導体を製造する大手電機メーカー各社に紹介してもらった。それまでは大型の装置だったが半導体製造装置の排ガスは少量のため小型化を求められた。93年に発売した電気式除害装置が小型かつ省エネでエコだということで、当初は売れなかったものの、最終的に20,000台も売れる大ヒット製品になった。電気式除害装置は、半導体関連の排ガス処理ではグローバルトップになった。そして売上と従業員数も飛躍的に大きくなった。しかし、規模拡大により今まで一人で引っ張ってきたことが徐々にできなく

なってきた。社長の思いが社員に伝わらないと同時に、社長の考えも社員と同調できない。また、愛社精神やお客様との信頼という思いが1,600人の社員とズレてきて、時代のニーズに合わなくなってきた。口では変化に対応すると言うけれども、例えばお客様のために残業は当然という考え方などは社員達には理解できない。社長からの発言に対して、期待した社員がガクッとする場面を、副社長として目の当たりにしてきた。

今までお客様のニーズに応えることだけに注力し邁進してきたが、これからは社員のモチベーションや業務効率を上げたい。どんなことをしている会社なのかを考えた場合、地球に貢献していると言えれば、社員も家族もホッとする。規模拡大で、会社の名前も売れ、良くも悪くも社会から注目されている。社名の入った商用車を走らせる際も、注意が必要だ。長岡京市からも一目置かれている。周囲との共存共栄も大切である。

当社の役員は現在、全員60歳前後で、一流企業からの中途採用者である。生え抜きの能力もあるけれども、ルールや仕組み、人材の蓄積された大企業と無手勝で成長してきた中堅企業の違いはある。皆が言ったらできるというわけではない。役員は若手に知恵を教えて欲しい。そして20年先のことは現在の役員ではなく、20年後に現役でこの会社に残っている若手に任せようと未来会議というものを昨年、作った。私は現在55歳で20年後も現役だと思うので、メンバーに入った。問題意識を持つ40歳以下の社員たちが、初めて会話する人同士で将来を語り合う。目に見えて活性化され、モチベーションが上がったように思う。

悪い情報、良い情報をいち早くトップに上げていく仕組みが必要である。30年前は70人だったので仕組みが無くても自然と情報は流れた。私は装置設計からソフト作成、検査、試運転、保守を全てやったので装置が完成するまでの全ての工程を理解できるが、現在は社員が1,500人もいて各分野で専門化、分業化が進み全体工程が見えなくなっている。結果として、自身の仕事は限定され、連携が取れなくなり、製品に対す

る思いも薄くなっている。それぞれが会社の他の部署を尊敬するシステムができていなかった。ルールが無くても気合があればできるだろう、言われなくてもやるだろうと考えていた。私が社長に就任したのをきっかけに、体制を変革したい。

目標は2028年までにグローバルシェアトップになりたい。年商500億円を目指す。昔は1,000億円なんて無理だと思っていたが、今は夢ではなくなった。いつか大企業の仲間入りをしたいし、業界以外のこともやってみたい。当分は地球を綺麗にする事業に集中する。今年、半導体業界はリセッション（景気後退期）で、我慢の年である。来年以降、業界全体でダブついていた在庫もなくなり必ず回復する。それでも当社は投資を続ける＝大企業だったら複数ある生産ラインのうち一部を止めることはできるだろうが、中堅企業はラインが限られており、一度止めてしまうと再起動させるのは大変で、そのため回し続けなければならない。また需要が減ったからと言って簡単に人件費を減らして、需要が増えたら雇い直すという都合の良いことはできない。従業員をキープしながらどうすれば来年以降、史上最高益を更新できるか。昨年は特需があり、生産能力（2,000台）以上の注文が来た。その注文に応えるために、協力会社に助けられていた。しかしこれではコストに合わない。そのため熊本に新工場建設し、台湾の工場を増設している。

一方で、その投資のお金をどこから捻出するのか。周りは売上を落とせ、従業員を少なくしろと言うけれども、私たちは逆に従業員を増やした。仕事の効率を上げて新しい仕事を始めるしかない。現場で調べてみたところ、無駄がたくさんあった。例えば8時間働いている間に1時間ほど物を探していたり、物を取りに往復し、それも遠回りや障害物があったり、ということがたくさんあった。整理整頓（2S）でもっと効率が上がる。口だけ出しているは理解が得られない。私は工場内の現場を週1回巡視しておかしなところを見つけるので、説得力がある。そし

て空いた時間を、新しい分野に挑戦したり、今までお断りしていたお客様の要求に対して専門チームを立ち上げたりすることに充てるつもりである。

先代は売上拡大、利益拡大を目標としていたが、それだけではダメだと思う。社員の多くは自社の売上など気にしておらず、むしろ自分の給料のことだけ関心を持っている。仕事を通じて人脈が広がった、会社のステータスを感じる、楽しい、未来に通じるなどといった雰囲気が大切だ。雑巾を絞る続けるのではなく、余裕も必要。モチベーションを上げて集中してやる気を出せる人を増やしたい。売上達成よりも頑張ることこそが力だと思っている。上から引っ張っていくよりも人から下から担いでもらい上に上げてもらうスタイルが必要だと思う。また、今まで部長以上の上層部と課長以下の一般社員達の間になんとか溝があった。私は未来会議に参加し、目安箱を作り、そして出張報告書すべてに目を通して社員に声をかける。膨大な時間がかかるが、社員は「社長が見られている」「分かってくれている」と喜んでくれている。社長の考えをサブミナルのように刷り込み、ことあるごとに思い出して頑張ってくれば良い。

人の問題が大きい。製造業に人が集まらないが、やりようによっては解決できるかもしれない。将来有望な若手に面談で夢を語ってもらう。そして新しい研究ができて、自分の技術が世の中に出て空気が綺麗になり環境が良くなることを実体験できる。今いる社員に長くいてもらえるよう若手を積極的に登用する。環境規制が厳しくなればなるほど、当社製品は必要とされるので無限大の需要がある。そして卓越した技術があれば、お客様は多少高価であっても買ってくれる。除害装置にはヒーター式、プラズマ式、ハイブリッド式などがあるが、その熱源に採用する電気ヒーター式の技術は飛び抜けている。規模や信用、卓越した技術があって、さらに製品への愛着があれば、より会社の雰囲気は良いもの

になろう。この半年ぐらい5S巡視を徹底して実行して、自信がついてきた。新興国からの追い上げはあるが、経験の蓄積があるし、毎年新製品を出し続けて卓越した技術を増やし、慢心せず努力していきたい。

R&D開発センターの施設は3年前に作った。研究チーム、開発チーム、ものづくりチームがあって若手が材料試験やプラズマ試験などをしている。一人一人テーマを与え、ベテランが新人の面倒を見ている。今年は大卒が9名入って6名がそのR&D施設にいる。今日ある製品は10年後にはほぼない。お客様の工程が新しくなれば、新たな排出物、新たなガス、新たなシステムが生まれ、古い工程は廃れていく。使用条件の組み合わせによって数多くの化学物質が生成され、国の規制、法律も変化する。お客様や業界団体、官庁と接しながらそれらの情報を市場ができる前にいち早く手に入れ、製品としてタイミングよく市場に出していく。早過ぎても乗り遅れてもダメで、そのジャッジポイントが重要だ。我々の今の設備ではできない研究開発が求められ、ガス分析機器も揃えている。今までの経験から工程を予測、想定して、一番お客様が苦しんでいるところ、かゆいところに手を出し、我々自身が開発するものもあればお客様と情報交換しながら共同開発することもある。日本のお客様は良く勉強され、要求水準は高く製品価値を分かってお金を払ってくれる。スーパーカーのような感じ。それに対して新興国企業は細かいこと言わないが、適度なスペックがあって安く早く手に入れば良いと言われる。ファミリーカーだろう。ただし、新興国企業も近い将来日本に追いついてくるので、将来的に高度なオプションが必要になるので今からいかがですか、と常々提案している。

当社が一番大事にしているのはサービス力である。社員の数もサービスマンが一番多く、次いで、製造、開発である。機械を売って終了ではなくアフターサービスを重視している。機械は使っていくうち壊れるので、機械によって1～3か月に一度の定期的な修理と部品交換が必要

である。定期的に顔を出して機械がちゃんと動くか、お客様の要求に対してすみずみまで注意が行き届いているか確認している。もし壊れた時は24時間いつでも駆け付け、対応する。何かあっても来てくれるという安心感と信頼は、特に実際に当社製品を扱う現場のお客様に好評なのだ。そしてその場でオプションや改良を提案する。サービスしながら営業もしている。緊急対応するために、お客様の工場の近くに出張所や事務所を設置する。国内に21か所、中国に14か所、台湾に3か所、韓国、シンガポール、マレーシア、そしてアリゾナにもある。商社任せにせず、直接対応し話を聞く。もちろんその運営は大変で、出張所単独では厳しい収支もあるが、意味があって置いている。30年間の信頼の蓄積は他社との差別化という意味で大きい。人任せにしない精神は忘れない。

社長しかできない仕事はない。ただし、経験を持つ役員の方々とうまくコミュニケーションを取って統制していくのは、今のところ自分だけだろうと思っている。それに向けたコミュニケーション能力やキャラクターはある。現場で働く従業員とも気軽に話せる。偉そうに振る舞うことは嫌いだし、笑顔でリラックスした雰囲気を作るのが好きだ。また、これからは、今まで会ったことがないレベルの人たち、つまり大企業のトップの方々との挨拶や情報交換する機会が増える。緊張もするが楽しみでもある。

終りに

私の父が創業した時代は、日本の経済高度成長時に、各産業の工場より排気された人体に有毒な種々のガスを処理し無害化する装置を製造し設置する会社は少なく、弱小な企業でも技術と意欲があれば、何とか存在出来る状態でした。しかしながら、今や環境問題は、人類の生存に関わる問題として世界の価値観が一変し、弊社が関わる事業はどの産業より優位な立場にあります。特に近年は、膨大な気象データ等によりそれが実証され、その対応にあまり時間はありません。弊社も全力を挙げて

研究開発に励み、持続可能な国際社会を築き上げることが、これからの課題と思います。また、弊社を支える産業社会、金融機関、教育機関、行政等からの応援が心強く、それが弊社の大きな夢と希望となり、社員が充実した人生を過ごす事が出来れば、これに越した幸せはありません。

(2023年7月21日受理)