

資料

中堅企業の社長インタビュー調査(46)

清水 馨

本インタビュー調査は2000年2月に始まり、2023年11月までの24年間に少なくとも240社余りを対象にして行われた。他機関との共同調査を含めれば、260社にもなるかもしれない。早く調査をお引き受けくださった経営者と調整に当たられた関係者の皆様に厚く御礼申し上げる。インタビュー調査でにこやかにお話くださった経営者の、私を見送り踵を返す瞬間に見せる険しい表情こそ本来の姿なのだと、毎回、肝に銘じている。われわれはその経営者の言葉を、そして言葉にならない悩みや喜び、葛藤や決断を紡いで、論文にしてきた。さらに、その論文をまとめて『中堅企業の質的成長 240社の社長インタビュー調査から』と題して中央経済社より梓に上すことにした(2024年1月予定 ISBN978-4-502-47811-6)。

「失われた30年」の日本企業の凋落傾向について、研究者たちは経営者に対して革新への挑戦と人材の育成が急務であると指摘する¹⁾。しかし、経営学とその研究者にも責任の一端が無いのだろうか。もし「無い」と言えば、自らの存在意義を否定することになる。経営学もまた、革新への挑戦を恐れ、人材の育成を疎かにしてきたのではないだろうか。日本企業の成長に資する経営学や概念を供することができなかった事実に

1) 例えば「経済教室」日本経済新聞 2023年12月4～6日。

対して、自省しながらその原因を地道に追究するしかない。

世の中は社会秩序を維持すべく構築された行動規範や判断基準、制度の矛盾が露骨に噴出し、新しい自発的で創造的な挑戦を阻む一方で、無茶な挑戦を命じられた人々の心を蝕んでいる。筆者自身、上層部が自由にモノを言っていて良いというので本当に自由に言ったら、逆に説教される会議を何度も経験し、その後は発言を控え冷徹に観察してきた。それを乗り越えられる人、逆風を感じない人、抜け道を見出す人、制度の側の人が生き残り富と情報を手にできる。このような社会を前提とした経営学を展開すれば良いのか。日本が直面している問題は人手不足ではなく、意識不足のような気がする。

2024年1月に召集される通常国会で、中堅企業の定義を明記した関連法案が提出されるらしい。政治的混乱もあって見通せないが、もし通れば中堅企業の存立基盤をわざわざ説明する必要がなくなり、研究者にとって中堅企業を対象とするハードルが低くなる。われわれもこの調査を継続するかどうか検討することになる。

今回は5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。

スターライト工業(株) 代表取締役社長 西郷 隆志 氏

2023年7月10日 本社 大阪市旭区大宮4丁目23番7号

単体従業員数：631人 連結：約1,422人

連結売上高：213億円

事業内容：トライボロジー、モビリティソリューションズ、セーフティ・ライフサポート

以前、東日本大震災の直後にクルマが入ったガレージが水に浮くよう

な製品を開発したことがあった。最終的には施工業者の仕事なので、私たちメーカーのビジネスへ発展しなかったが、近年は各地で水害が多発し、それが原因でクルマが年間数万台も廃棄されていることを受けて現在はクルマを守るカバーを新たに開発してオープンインバージョンを行っている。このような形で、ここ数年は災害対策商品を数多く試作している。しかし、国のガイドラインがない商品についてはなかなか注目されず興味が広がらない。災害用トイレは国土交通省のガイドラインがあり、多様な商品が広がりつつある。それでも個人や企業が積極的に買うわけではなく、主に自治体向けである。マンホールトイレは器材だけでも1基20万円ぐらい、下水道の工事費を考えるともっと掛かる。弊社は近年、トイレを買って頂くだけでなく、地域のイベントを通じて実際に使って頂く機会をサポートしている。非常時に初めて災害用トイレを使おうとしても人びとは混乱する。

長年、工業向けのプラスチックを製造していて、その中でも摩擦材に注力してきた。板材や軸受、シール材など、物を滑りやすくするものから滑りにくくするものまで、物が動く場面で一般的に必要とされる潤滑油やグリースなどを使わず樹脂だけで対応できる商品を開発してきた。そして小物から大物まで幅広いサイズへ対応する。例えばコピー機の画質に関わる心臓部は200℃以上の高温であるため、構成する部品はきわめて高い精度、オイルレスでの駆動性能が必要であったが、市販の材料では性能が不十分であり、人体に有害な鉛やアスベストを用いない耐熱性のしゅう動材料を自社開発した。熱硬化性フェノール樹脂商品は高温領域で稼働する製鉄所の圧延機向け防疵商品や、海水潤滑下で使用できる大型船舶用操舵軸受などに長年採用されている。水素ステーションで使われる水素圧送用コンプレッサーのシール（輪ゴムを大きくした形状のもの）も当社商品である。水素、酸素、LNG……気体の種類、圧力、回転速度によって摩擦特性が異なり、それぞれに合った繊維、樹脂を組

み合わせて商品を開発する。

プラスチックの摩擦材に限らず、交通事故や災害から人を守る部分として歩行者衝突安全解析をもとに自動車メーカーへ外装商品を納めている。頭を守るヘルメットは、防災用、絶縁用、そして消防署に納める特殊な用途のもの等を取り揃えている。このようにプラスチックを用いて摩擦材から自動車部品、災害用トイレまでトライボロジー、モビリティソリューションズ、セーフティ・ライフサポートの3つの事業を行っている。

先進国ではモノが充実して便利であるが、高速化、効率化ばかり進んで、サステナブルな社会からはほとんど逆行しているか、未だにかけ離れている。必要以上に資源や電力を消費し省エネの地球となっていない。ゆっくり待つことができない人が多くなっている一方で、現代社会のスピードに付いていけない人も増えている。例えば洗濯時間が何分の1に短くなっても、その空いた時間に他の仕事や消費をすることになり、結局ゆとりがない。町を走る車を見れば、5人乗りの車に1~2人しか乗ってないことが多い。この便利な世界は必要なのか。人間や地球にとって本当に良いことなのか、疑問を持っている。ものづくりだけを追求する限界が来ていると感じる。

製造ノウハウを持った当社のような企業は現代の社会課題に取り組むのが義務であろう。水害からクルマを守る取り組みだけでなく留置所や刑務所、病院向けの特殊トイレも手掛ける。特殊な工具でしか解体できない、突起物のないFRP製のトイレである。そこから派生して阪神淡路大震災を機にパネル組立式災害用トイレを商品化した。安価で備蓄しやすいテントはファスナーの縫製部分が破れる、シート生地はカッターで切られることがあり、鍵もかからない、テント内で照明をつければシルエットが映ってプライバシーが守れないなど、被災地では特に女性からの悩みが絶えない。災害時に困るのは電気ガス、飲料水だけでなく、皆

が一番困るのはトイレであるが、誰も多くを語らない。トイレは誰もが我慢することのできない切実な問題である。

昨今の暑さも災害級で、ヘルメットを使う職業では熱中症対策が喫緊の課題である。ヘルメットにセンサーを付け、カラダの深部体温や作業現場の温度湿度のデータを集める。ヘルメットを被る作業員で熱中症になる方の多くは入社から1～5年目の経験が浅い人たちで、自分から暑いとか疲れたとか言い出しづらく頑張り過ぎてしまう。そのため熱中症予備群が出そうになると危険度に応じたアラームを発し、監督者や管理者を含めた職場全体へ危険を伝え、周囲から休憩を促せるようにした。休憩前後のデータは明らかに波形が異なり、働き方を変えるサジェスチョンになっている。

社会の課題に取り組む一方で、われわれは製造業である。しかし、災害用品はビジネスとして成り立たない時がある。企業は営業利益の一部を災害支援へ回す視点も必要ではないか。大量生産して経済規模や経済価値を高めようとするのが企業活動の今までの前提だった。これに対して災害用トイレは、防災トイレフォーラムが毎年行われるようになって認知ステージが上がり、それなりの収益が得られるようになっている。万一のことが起こった際、住民と就業者向けのトイレは自治体や企業による備蓄により確保できていることが多い。しかし商業施設の集まる都市部ではそこへの流入者、例えば仕事や買い物、観光に来た訪問者などへの備えがほとんどない。昼間の流入者について、誰が費用負担(税金)するのか、地域としての都市型災害ガイドラインがあまりない。地域の企業や自治体が一緒に取り組むべき大きな課題だろう。

災害用トイレに関しては、使用状況に応じて複数の方法を提案している。通常のトイレが使えなくなってから短期的には携帯トイレで、水がなくても凝固剤をふりかけて捨てる方式。そして災害が長期化したときにはマンホール設置型のパネル組立式トイレが適切であると考えている。

爆発的に売れないかもしれないがニーズは確実にある。緊急時にいきなり使うと、勝手が分からないことが多く普段の訓練が必要不可欠である。例えば、貯留式の仮設トイレでは、汚物タンクの中を平坦にならさないで半日で一杯になり使えなくなる。タンクのフタを開けてならしてください、と言うと、そんなことはできないと言われてしまう。津波の被害を受けた宮城県東松島市では、小学校の運動会等で毎年パネル組立式トイレを住民自身が組み立て使ってもらう。非常時ではなく平時から体験を繰り返し、住民からフィードバックをもらうことで課題を消し込んでいる。レイアウト一つとっても男女の動線が重ならないよう工夫して犯罪を防止している。それ以外にも、ちょっとした汚れを洗い流せるペットボトルの水、防犯ブザー、水を流すポンプを押すボタンなど、見えないノウハウがたくさんある。マニュアルは風化していくので使い続ける過程で改める。消耗する部品、劣化していく表面部分などを交換しながら、アップグレードしていく。これらは自治体や民間企業一社だけでやっていける話ではない。地域や学生らを巻き込んで一緒に新しいことにチャレンジしている。当社の採用活動では、機械系、化学系を専門とした若い人たちの応募が多い一方、最近は圧倒的に防災分野を志望する方が増えている。困っている社会に対して資本主義から生まれた課題の解決に関わりたいと思う人が増えているのだろう。歓迎すべきことで大変嬉しく思う。

防災商品の認知を高めることは、1つの企業では難しい。地域社会全体の共感が大前提にある。被災者の声を吸い上げ、志を同じくする同業他社と声を上げ続けると、ようやく国もそこに注目し、国庫の補助金が出る。クルマの水害対策でも切実な社会課題について自助、共助の公的ガイドラインが設定されるように願っている。

プラスチック資源の循環利用型社会づくりにおいては郵便局と新しい取組みを始めた。郵便局の配達員用ヘルメットは5年で交換、廃棄され

てしまうが、郵便ネットワークを利用して、使い古したヘルメットを回収して同じヘルメットの原料に再活用する循環型モデルを作る挑戦である。儲かるかどうかといった事業化を先に考えると判断を誤ることになりかねないので、今は経営者が直接関わり社員のモチベーションが続くように全体を考えて方向を示すことが重要である。自治体や国の理解を得ながら、試作と仕組みづくりを同時平行に進めているが、全てを経済的に成り立たせるのはなかなか容易ではないだろう。そのため1つの案件としてではなく会社全体の中でトータルで成果を出せば良いのではないだろうかと考えている。企業としては売上も利益も大切だが、自然社会が長く維持されることこそが最大の成果であると信じている。

社会課題の解決に取り組みながら永続的な収益を稼ぐのは簡単ではないが、一步一步前進していれば社会も変わるはずである。当社は経営者が売上、利益の話ばかりしない。売上、利益は当然目標として必要であるが、今の社会課題を解決する使命を果たす目的達成の方が大事であると考えているためである。そのため、当社では各事業の採算主体では査定を行わない。理念を理解して周りから共感されているかどうかを最も重要視している。社員1人ひとりの取り組みは長い目で見ている。最近では地域の災害対策を、総務と営業が一緒に取り組む場面も増えてきている。災害用トイレを分かっている設計者が事業所周辺の地域課題に詳しい総務担当者と連携することで新しい社会モデルが作れる。地域の子供たちにも防災意識を啓発できる。このようなボトムアップ文化を促進している。社員みんながやっているわけではないが要所要所にこのようなエンジンがあれば良い。

自動車産業は今もなお成長産業であるが、最近になって行き詰まり感がある。1970年頃から当社は内外装のプラスチック部品が自動車に採用され、本格的な拠点として広島工場を稼働するまでになった。自動車メーカーのティア1として今では山口、中国、タイ、メキシコ、アメリカ

かに生産拠点を持っている。単に部品を設計、成形するだけでなく、衝突時に歩行者へのダメージを軽減する構造設計を取り入れ、解析検証するようなニッチトップの分野まで手掛けている。近年、自動車部品の値段が上がっているのは電装系の機能中心であり、車両本体価格も値上がりしている一方で、従来から必要とされる部品は今でも単価が下がるばかりである。生産面では24時間フル稼働で、建国記念日も休まないで生産するのはおかしいではないかと外国人に言われたこともある。歴史や文化より生産を優先するののかと。人として、国として大事なことを忘れていないかとも問いかげられた。2時間に1回、客先へのトラックによる搬入作業がある。当社の工場は夜間の出荷作業をできないので、夜間搬入用の製品は外部の倉庫に仮置きし、そこから夜間の出荷をしている。以前にこの倉庫代がもったいないので、夜間も工場から直接出荷してほしいと客先から要請を受けた。当社の工場は静かな郊外にあり、夜中にそんなことをしたら近所迷惑になる。経済効果は社会環境と調和しているのか。どこまで踏み込んでいい世界なのかを正しく見極める必要がある。現場の社員は良かれと思って改善努力をするが、その変なプレッシャーが越えてはいけな一線を越えてしまうことがある。ここは経営者が理念に沿って最も大切なことは何かを社員へ明快に伝えてあげるしかない。今の企業で多発する不正はこういった現場レベルの効率追求やプレッシャーが原因ではないだろうか。やっではないことは分かっているのにやらざるを得ない雰囲気や業界が作ってしまっている。これはコンプライアンスだけでは防げない。根本的に何とかしたいと思う。2024年問題についても根本的な課題へどれだけクルマ業界として向きあえているだろうか？本質は効率と生産量を追求する生産者に問題があり、誰も社会全体で本当に必要なクルマの台数へ総生産量を抑えようという選択を考えていない。正直、世界中で新車をこんなに作る必要があるのか。サステイナブルな社会づくりを考えると、まず生産量を制限する方

が自然なのかもしれない。

人口減少は本当に問題なのか。発想の前提が変わらない人にとっては大きな問題かもしれない。一方で若い学生の中では意見が分かれる。車の免許を取ってない新入社員に対して、上司が文句を言って良いのだろうか。価値観が変われば会社が合わせていくべきでもある。全員が運転免許を持ってなくても良い時代であると思う。ただ誰一人持っていなければ会社は成り立たないことも事実である。男女の性別だけでなく多様な価値観に企業として順応していきたい。変化に適用できず押し通そうとする会社は減びてしまう。そう思えてならない。当社の考え方が社会の流れ、お客様の思い、全てに合わせバランスを見失わないように生きていかなければ、これからの社会から共感されないのではないか？

心の病を患う社員がいるので、社内にリハビリのためのプレッシャーの少ない仕事をあえて用意している。すると元気になってリカバリーする。病気になっても即、戦力外にすることはない。現代のスピード社会では、メンタル的にいっぱいになる人もいるので、そういう現実に向き合って社員を大切にしたい。そして効率とスピードの波に飲み込まれないように、私たちはどこにもない持ち味を発揮する魅力ある存在であり続け、独立独歩で無理しすぎず歩みたい。オイルショック以降、47年連続で株主配当している。株主は長い目で当社を見て下さっている。タイは35年間、中国は30年間、現地法人を続けており、勤続30年という社員もたくさんいる。中国の人件費が高くなったからやめようではなく、当社は中国に進出するからには長く永続的に内需へ応えるようにすればよいと考えている。

社長の仕事は大きく三つある。一つ目は、正しくビジョンと方向性を示すこと。社会の流れを見失わない。二つ目は、会社を長く続けること。会社を急拡大させるといずれピークアウトしてしまう。少しずつ成長する方が身の丈にあっていると思う。長く続けるにはリスクヘッジもかか

せない。三つ目は、理念浸透。そして、人としてあるべき正しい判断、人としての正しい価値観を身に付けるべく全従業員が参加するワークショップを育み続けている。コンプライアンス教育ではない。このワークショップでは「目に見える成果はない」のが成果。何も無いのが成果であると感じる。正しい価値観を共有することで、各部署で抑止力が働くようにすれば、不正が起きにくい会社になる。ネガティブカルチャーをはるかに凌ぐ良いカルチャーを広げればよい。そう思うことで気が楽になった。

今は先を見ようとしても見えない。変化が激しすぎる。「10年先、20年先を見ている」と言いたいが、そこに今の生活があるかないかさえも分からない。とにかく子供たちの世代のために豊かな社会づくり、国づくりをしていきたい。しかし、先のこと考えると悲観的なシーンばかり目についてしまう。サステナビリティと言っても、社会全体はCO₂削減を本気で考えて何か取り組んでいるのだろうか。意識の高い若者は冷静に真剣にそれを考えて行動している。当社もポジティブに考えて目の前にある、自社でできる社会の課題解決を一生懸命にやりたいと思う。社会課題解決と利益が両立していく仕組みができればより良い。

社長室はガラス張りになっている。社長室内のミーティングスペースにあるキャビネットからは今、自社で取り組んでいる社会課題解決型テーマに関する必要な資料が取り出せオープンに議論ができるように設計している。外からも見える距離感が良い。当社は社員の名前と顔がほぼ全員一致する。現在の社員数がこの経営者と従業員の距離感を保つぎりぎりかもしれない。これ以上増やすと、それができなくなるデメリットも生まれる。ある知人の勤める会社の社長が、社員である知人とエレベーターで出会った際に社外の人と勘違いされ「いらっしやいませ」と言われたと聞いた。その社員は社長に認知されていないことを嘆いたという。これだけは避けたい。社員にとって、社長に認知されていること

はモチベーションの源泉だろう。効率の追求や規模の拡大も必要なことではあるが、最も大切なのは1人1人との出会い、1日1日の営業、1つ1つのモノづくり、そして様々なものとの調和ではないかと思う。今の社会は倫理的な生き方と新しい秩序づくりが問われている。

富士化学工業(株) 代表取締役社長 西田 洋 氏

2023年9月5日 東京支店 港区芝公園1-8-21

従業員数：498人

売上高：128億円

事業内容：医薬品製造・販売，医薬原薬受託合成・加工，食品添加物製造・販売

どの企業にも問題点はたくさんあると思われるが、当社の場合は薬品がメインである。社会保障費の増大に伴って薬価が削減されていく流れは変わらない。後発医薬品（ジェネリック医薬品）を2023年度末までに全ての都道府県で80%以上にする政府目標は達成され、薬価は下がるのに品質保証のレベル向上を求められ、その費用が上がっている。薬の開発プラットフォームが化学合成品から、抗体医薬・メッセンジャーRNA等へと変わってきている。ここ15年で急激に変化した。近年の品質に関連したスキャンダルもあり、品質を担保できない企業は淘汰される。製薬メーカーの中で、このまま内製を続けるか、割り切って外部委託するかを考えるとところが増えている。

長期的に見れば、当社の企業文化と人材育成が重要になる。新しいことに挑戦するメンタリティを持ち、不正が起りにくい文化を常に醸成していく。それが当社が目指す文化である。戦略も単純な受託生産ではなく、技術的な独自性を確立したい。それが企業としての原点で、当社の差別化である。お客さんに「この仕事は富士化学工業が一番だよね」

と思ってもらえるようにする。まず、非医薬分野にも力を入れ、抗酸化物質を健康食品の素材として販売している。現在60～70億円の売上があり100億円にまで持っていきたい。そうすれば今の医薬品と同じ規模になり当社の柱になる。次に販売のグローバル化。日本市場は縮小していくので、地域を分散させていく。打って出られる事業があるならそこへ当社の資源を重点的に割り当てながら、販売のリスクヘッジをする。

当社は現在、原薬の受託生産、医薬品生産設備開発、新薬開発、賦形剤製造、そして健康食品素材製造と、幅広い事業を行っている。それらには、錠剤を作る技術、粉を作る技術、有機合成を開発する技術がある。複数の点と点をつないで特異性と独自性を出せるように、尖っていられるように相乗効果を求めていく。点のそれぞれにはエキスパートと責任者がいて、それらを合わせれば企業全体として知識があり、研究開発から販売にいたるまで一貫した事業を行える。垂直統合をしているイメージ。その時に意識しているのが、下流を押さえること。すなわち市場動向を常に把握し、下流目線から上流の生産、開発、企画を考える。化学、粉、添加剤などの専門家がいて、研究開発責任者、事業責任者、そして私が一緒になって動くので、間違った意思決定を下すことはない。全員が全分野に精通している必要はない。今はシニアが頑張っているが、いづれ若い人にプロジェクトで活躍できるようにしていく。

医薬品の研究テーマ設定から販売までの意思決定は、それぞれのモノに依る。市場性、難易度、自社技術の応用可能性を鑑み、当社の優位性や特徴が出ると判断できれば割と思いついてチャレンジしていく。応用が効くか、特徴を出せるか、開発・生産・販売の体制が整うか。当社の優位性や特徴の出せるテーマに関しては、付加価値が高いため、成功後のリターンが大きい。現状、当社の優位性や特徴を活かせるテーマが成功すると、波及して受託事業、粒子開発、コーティングなどに関して、いろいろなお客さんからお声掛けをいただき、新たなビジネスの話が舞

い込んできている。後発薬の市場性は、先発医薬品の市場規模と参入想定企業から推し量る。もちろん、正確にはやってみないと分からない部分もあり、外れることもある。先発薬が大きいカプセルだったのを、当社技術で小さい錠剤にして後発薬として販売すればシェアは取れるかなと考えて、最後はえいやっ！で決める。

基本的に当社のお客様は、先発薬や後発薬の大手メーカーであり、直接、お医者様に販売する営業、いわゆるMRはいない。メーカーごとに得意分野が異なり、この領域ならばA社、この分野ならばB社が主導権を握っているので、これはA社にお医者様への販売をお任せする、という感じである。そのメーカーからお声がけがあり、当社はメーカーの要求に答えた形の薬を開発・生産し、お医者様、患者さんへの販売費用は掛けない。主に、国内向け後発薬の開発をやりながら垂直統合した技術を磨き続けると、お客様から声がかかる。

教育は、当社の守備範囲が広いので、一人がすべてを把握するのは無理である。人材も層が厚いとは言えない。研修よりもベテランがやってみせて若い人が仕事を覚え、自分で仕事をしながら何かしらの成果を出して面白味を感じてもらう企業文化だ。成長研究職や品質保証は、その仕事そのものに意義を見出せる人はいる。その一方で、製造や力仕事のような分野では単調な作業が多く、医薬が持つ使命感だけでモチベーションを維持するのは大変そうだ。

技術開発については、従来の低分子²⁾分野でのポジショニングを固め、尖っていたい。当社が敢えて新しい技術に追いつこうとは思わない。その代わりに、新しい薬効成分を開発したベンチャーと組み、当社がその薬を形(モノ)にする製剤の部分を担当する。常にモノに触れる状態にしておけば、1～2年後の市場の変化をキャッチできる。5年後は分から

2) 分子量の小さい化合物を指す。アミノ酸、脂質、糖、脂肪酸などが代表例。

ない。変化に合わせて当社の資源をシフトできるだけの絵は描いている。もしここでバイオに投資するとしても、人をゼロから採用して教育していかなければならない。そしてバイオ分野も激しい競争がある。

低分子はなくならないし、そのプラットフォームもなくならない。割合は下がるかもしれないが、当社は低分子分野の中で一定の仕事を確認し続ける。当社の社是は「創造と奉仕」であり、終戦直後に創業し8年後に制酸剤を開発、その後、有期医薬品に進出した。さらに量産機器を自社開発、製剤開発、新設備導入と、先端かつユニークな事業展開を進めてきた。その過程でお客さんに要求される多種多様なニーズに応えられるようになった反面、気づかぬうちにお客さんの言われるまま従うだけの単純な受託生産に甘んじるようになってしまった。8年前、この状況を憂えた一部の社員たちが、もう一度社是の原点に立ち返り、例えば外部にも販売する自社製品の材料や生産財を自分たちで使ってみて、使う側の身になって製品機能を見直すことを始めた。客観的に使いやすさ、スペックの過不足などを確認し、自分たちで新たに企画して製品改良を進めた。結果として業績よりもお客さんからの一層の情報収集で知識が身についた。そこで実体験を積んだ社員たちは、今の幹部になっている。社員は、創造と奉仕の歴史を負い、そのメンタリティを持っている。少しずつ、自分たちで有効成分を作ることに注力している。自分たちでテーマを決め、自分たちで垂直統合を利用していく。社内の様々な分野と能力を巻き込んでいく体制をスタートさせて3年目。ようやく形になってきていると思う。

富山には製薬メーカーが大小合わせて80社ほどあり、中でも上位10社の経営を見ていると面白いし刺激になる。ただ、市場情報は東京がメインだ。

父から社長を引き継ぎ4年経った。就任時、社内の様々な事業を再編しなければ限界になるだろうと考えていて、それぞれの事業は幹部に

任せている。私が直接見ているのは海外子会社の管理である。社長でしかできない仕事はそんなにないが、トップ同士の話や社内のポリティカルな意思決定などは、それに該当する。大きな投資の最終決定も社長がするが、その過程で社内の意見を聞き稟議を通してしているので、独断で決めているわけではない。やるかやらないか、右に行くのか左に行くのか、という判断は割と簡単だろう。むしろトップの振る舞いが文化に現れるので、背中を見せるようにしている。私は抽象的にモノを話す方だが、なるべくかみ砕いて分かり易い言葉に落とし、社員に話すように心がけている。風通しの良い会社であるように、月1回オープンドア制度を設け、誰でも愚痴でも提案でも構わないので社長室に来て話ができるようにしている。それですべてが解決するわけではないが、社員と対話する姿を見せて部長や課長が真似て、部下との接し方を考え直すきっかけになればと思っている。社員のやりたいことを具現化していく行動を見せる、というのもトップにしかできない仕事ではないだろうか。ベストかどうか分からないが、そういう企業文化を目指し、すこしでも近づけようとしている。

社長就任時には、自分が一番だと思っていた。しかし、やってみて限界があることに気づいた。セオリーはあってもリソースは足りない。キャパが足りない。実際にはセオリー通りにやれていない。規模が大きくなると、そこまで目が行き届かなくなるのだろうか。人・モノ・カネという資源と戦略はバランスをとるものなのだろうか。口で言うのは簡単だが、実際は非常に難しいことを日々痛感している。

(株)●●●● 代表取締役 ●● ●● 氏³⁾

2023年9月7日 東京都内某所

従業員数：約1,000人（うち契約社員 約800人）

売上高：300億円

事業内容：製造受託，プラスチック射出成形用金型製作

お客様との契約上，本社工場は社外の人にはお見せできないので，今回は東京での面会となった。ご了解いただきたい。

当社は1970年代後半に創業した。2022年に父から経営を引き継ぎ，さまざまな課題があることを認識した。創業時は10人足らずの町工場からスタートして，40年あまりで1,000人になった。父は独特の勤があって，一人でグイグイ引っ張ってきた。本人も「運が良かった」と話すことが度々ある。全ての情報を管理し，意思決定を下してきたので，この規模になって経営や収益を管理する仕組みが無いが，あってもかなり古い。さらに，社員は言われるまで何もしない待ちの姿勢が当然となり，発想が受け身になっている。彼らには怒られないように社長の顔を見て動く癖が沁み込んでいる。これが最大の課題である。私自身は10年間，東北地方にある大手精密機器メーカーに勤めていた。そこにはきっちりとした仕組みがあったので，当社に入ったとき，中小企業というのはこういうものなのだな，という印象だった。

これを何とかしたいのだが，いかんせん，中小企業ゆえか，仕組みというものを理解する人がいない。また，そういったことを他の人へ教育する人を育成する費用もロス。地方の中小企業は下請けがメインであり，管理の仕組みは元請から与えられる。言われた通りにこなすことは得意だが，新しい仕組みを自分たちで作ることが苦手である。発想が広がり

3) 本社所在地は東北地方である。

づらい。人材育成以前の問題として、採用も厳しい。特に情報系、パソコンに強い人がなかなか集まらない。ただ、社内に1,000人いるので、経験者がいたりするのも不思議である。2～3年前に経営強化のために誰かいないか探したら、経営学部を卒業した人がいたので担当者にした。本人は製造がやりたくて当社に来たのだが。人数がたくさんいると、得意芸を持つ人も埋もれている。これからモノが要らない時代になる。今後、新しい受注を確保できるのか心配だ。今は主に、東北にある企業の自動車関連のコネクタと関東の医療機器の仕事をしている。定期的な原価低減要求があり、余力がありそうなところを改善して、なんとか挽回していく感じである。そして去年から今年にかけての材料費、光熱費、人件費の高騰もあり、値上げ交渉して受け入れてもらった。医療機器は、その主要機能のユニット全体を組み立てていて、原価低減要求はほとんどない。リーマンショックの時にコネクタなどの電子部品は急激な受注減を経験したが、医療系は全く影響を受けなかった。その一方で、コロナ禍では自動車部品は一時的な減少にとどまり、病院で受診する人が急減したため医療機器の受注が長い期間減ってしまった。今は回復している。一般的に需要の増減は大きく、ある会社の仕事が一時期、当社売上の5～6割を占めていたのに、今では1割前後。お客さんに要求されて、マンパワーと場所をタイミングよく提供できたことが、我々が生き残った理由かもしれない。

現在、業務の8～9割が下請け的な部品組み立ての仕事。残り1～2割が生産設備用の部品を制作している。金属加工とプラスチックの射出成型である。元請けから材料を買って賃加工する。いずれも、元請の仕組みに依存している。業績は今年の前期はそこそこ良かった。製造の仕事は待ちになってしまう。直近の予算計画を作ったことはなく、出たとこ勝負である。計画を作らなくても良かったのか、それとも作れなかったのかは分からない。生産性の管理は徹底している。これは良い、これ

は悪い、手を変え品を替え、細かいところの積み重ねで、たくさんの種類の製品をたくさん作っているの、小さい工夫で大きく跳ね返ってくる。そういう改善の文化を持っている。

技術的な育成は難しい。長い年月一人当たり短時間の反復作業を繰り返すことで、特殊な技能を持つようになる。じっくり部品を見なくても手に取った瞬間に、あれ？変だ、と気づける。現場でモノを直接見る人の方が、管理する人よりも課題をたくさん把握できる。意見を言いやすい社風なので、その人たちから意見が上がってくる。需要変動が大きい製品の場合、それに合わせて人の雇用を調整するのは大変で、1人の人間がいろいろな工程をできる⁴⁾と非常に助かる。特に意識して育成したのではなく、自然と育ってきた。従業員の8割以上が契約社員だが、能力ある人は正社員に切り替えている。

新しい仕事を始めようと、自分がこうしたいという思いを分かり易く表現して伝えているつもりだが、なかなか伝わらない。人に任せても、いつの間にか頓挫してしまう。自分でつくるしかないのか。人事評価をシステム化しようとしたが、結局、上司が部下を判断する基準がアナログなので、項目の数字を足し合わせて実感とズレていれば実感を優先して修正する。それで間違いがないのであれば、ここは力を入れるべき箇所ではないのかもしれない。

近年は本社近くで移転したホームセンターの建物を買い取り業務拡張してきたが、直近では食品の製造・販売という今までとは全く違う領域へ進出した。仕事のバリエーションを増やして従業員のモチベーションを高めたかった。採算はあまり考えていない。当初は豆腐の生産販売を企図したが、次第に洋菓子へ傾き、それも普通の洋菓子ならば他のお店でも売っているので、付加価値をつけて完全低糖質の洋菓子をやろうと

4) 一般的に、多能工と呼ばれる。

いうことになった。健康志向もあってかオープン初日から行列ができた。そして後日、年配の方から「病気でもう洋菓子は食べられないと思ったので、非常に嬉しい」というメッセージが届いた。今まで、ユーザーから直接反応を頂いたことがなかったので、こちらも嬉しかった。

私は父のように運を味方に付けたり、勤が鋭いわけではないので、その部分は引き継げない。私の次の世代が特別に考えず、ガチガチで細かいものではなく見たらすぐに分かるような仕組みを作っておきたい。まず試しているのは、2ヶ月に一度、技術発表会を行い、東北地方の中で分散している工場で、コネクタや医療系、その他のそれぞれの工夫や努力を、システム上で共有して、アイデアをつないでいく。さらに新しい発想が生まれることを期待している。また、私は自分自身の社長としての存在を消すようにしている。私が前に出て判断して指示を出すようなことはしない。その方が、多くの人にとって仕事は楽しいのではないか。一人一人が何かに気づいてジャッジできる環境を作る。

社長しかできない仕事はない。本当は「ある」と言えれば良いのに。自分の趣味で、改善活動には口を出してしまう。それ以外は、社員の長所を引っ張り出すことを常に考えている。自分たちの製品は欲しい。ある時、医療をサポートする器具を色々開発したが、技術的な壁にぶつかかった。今のところ販売を続けているものの、受注が少なくたまにしかつくらない。これを発展させるためにはコストがかかりすぎてしまう。モノは日本で減っていく一方で、世界的には増えていく。無理に事業を拡大するつもりはなく中身の質を高めていこうと仕事しているような感じである。

(株)●●●●●●●● 代表取締役社長 ●●●● 氏⁵⁾

2023年9月15日 オンライン

従業員数：600人

売上高：277億円

事業内容：医療機関向けの設備及び機器の製造・販売・卸売

当社の課題は会社の内側、外側それぞれある。外側では、競争にさらされていて資材コスト上昇を製品に転嫁ができていないことである。内側は、中小企業の場合は広くどこの会社もそうであろうと思うが、非上場企業の場合、創業家はオーナーであり社長でもある。私は祖父から数えて3代目である。当家が大株主であって会社として安定性がある一方で、オーナー社長の権力は絶大であるゆえの難しさがある。具体的には、社員が社長の顔色を伺ってしまって、新しい意思決定がでにくくなっている。そうなってしまつてはダメである。その課題をどう乗り越えるのか。逆に、オーナーであり代表取締役であることは、良い判断を迅速にできるというメリットもあり、誤った場合の損失は大きい。ハイリスク、ハイハイリターンだ。

取り組んでいるのは、仕事以外のイベントを開催し、新人もベテランも一緒に活動することで、垣根の低くすること。仕事関係なく、上下関係なく、例えば釣りやマラソンをする。全国の事業所から釣りが趣味のメンバー10数人が集まり、偉い人も新人も同じ釣り船に乗って1日、釣りをする。マラソンも何十名の男女年齢が集まり、横のつながりができる。スキーもキャンプも募って、できる限り、社長の私も参加する。部門長も火を熾（おこ）す。ランチ会で1～2時間のバーベキューをすれば、社員は三々五々集まって好きに食べに来る。幹部が部下のために振

5) 本社所在地は関東地方である。

る舞う。過去の経験知識に基づかないフラットな関係ができて、同じテーブルの目線で身近で言いやすい環境ができる。その効果はすぐに出ている。かつて、日本では社員旅行が盛んだったが、どうしても連れていかれる感覚が強かった。それが自分の趣味や実益に合った人同士でタテのつながり、ヨコのつながりができて、社内の問題解決が目に見えてスムーズにできるようになった。

もう一つ、取り組んでいることはフォーラムと呼ばれるコミュニケーションである。私は月に一回、経営者同士の勉強会に参加している。そこで、今起こっていることや悩み事など、プロトコルと名づけられたルールに基づいてオープンディスカッションする。元は、アメリカの国際的な経営者会議で行われていたもので、それを当社にも取り入れようとしている。部署や事業所内で10~20名のチームを作り、その中で1人1分で自己紹介をする。次に、3分で最近のポジティブ、ネガティブな出来事を必ず喋る。内容は仕事のこともプライベートのことも構わない。モデレータというタイムキーパーがいて、部長も新人も同じ時間を割り当てられる。ここまでの1~2時間かかる。その後、フリーディスカッションを1時間ぐらいする。最後に1人1分以内で、今日のフォーラムでの気づきを話す。全部で2時間半かかる。このフォーラムを1年2回、各部署において開いてください、と指示している。これもまた、上下関係をフラットにする。社長も呼ばればその場に行く。

今あるお客さん、特にロイヤルカスタマーと呼ぶ国内外の優良顧客が求めているものを優先的に私たちの開発課題として対応していく。彼らは世界のマーケットリーダーであり、彼らのニーズに合致すれば、ロイヤルカスタマー以外の顧客の仕事も増える。当社は、もともと医療資材の商社だった。メーカーになっても常に客先に出入りしてニーズを把握するアンテナを張り巡らし、ニーズを拾う体制がある。商品開発のポイントは、前述のようにロイヤルカスタマーの課題を優先することと、他

社と差別化できる戦略をもてるかどうか、そして他社のニーズにも転用できる汎用性があるかどうかである。売れない製品もあるので、幅広く総合的に対応する一方で、感覚の鋭い営業マンからのアドバイスをもらう。彼らは顧客からアンケートを取って民主的に判断することはせず、些細な一言や仕草から本当のニーズを見抜く力を持っている。営業マンのうち1割ぐらいだろうか。本当はその数を増やしたいのだが、教育では増やせない。感覚の良い人を採用して登用し、適性を見ていく。感覚の鋭い営業マンは有難い存在ではあるが、あまり重用すると他の人が不満に思うので、あまり持ち上げ過ぎないようにしている。

人には得意、不得意、できる、できないがある。採用して一定の研修後、OJTで機会を与えトライさせて、その結果を見てから配置を考える。スキルシートを見て人の能力を判断するのは、おこがましいと感じる。その人の特徴を引き出して、いろいろな場を体験してもらい、その人に一番合っている職に就いてもらいたい。会社として終身雇用で離職率は低い。社歴が20年、30年という人がたくさんいる。自分の仕事が見つかるまで10年かかった人もいる。やりたいことと能力が合致するまで時間がかかるが、非上場企業ののんびりした文化もあって、それで良いと思っている。

仕事の上で感覚の良い営業マンでも、前述した社内サークルで観察すると、別の側面が炙り出される場合もある。手伝おうという気が回らず、後片付けもできず、自分のことだけを考えている。部長や社長という役職は、たまたま与えられているのであって、家に帰れば普通のオジサンだ。私は家で社長をするわけにいかないし、扱いは犬よりも下。逆に、新人1年目の子は、お爺ちゃんに教わった釣が得意で、ベテラン社員に教えている。その子は釣のサークルではリーダーになれる。そんな感じで、役職名が持つ権威を壊すことができる環境づくりが大切だと思う。私の弟は専務だが、私を笑わせからかうことで周囲が私に話しやすい雰

囲気を作っている。

機械の発達によって、医師や薬剤師、さらには教育現場の仕事が変わっていく。CTスキャンなど画像解析は人間よりも機械の方が圧倒的に正確かつ迅速にできてしまう。あとはOKボタンを押すだけ。公益性を鑑みて医師、薬剤師などのコストに見合った職域、職権が小さくならないように行政は考えているだろう。その点について、私はこれ以上言うことはないが、ただ、日本には規制が多い。そのために、この分野の進歩が非常に遅れていると感じる。海外、特にヨーロッパは規制が少なく、オランダではどんどん新しい商品やサービスが開発されている。規制緩和が進むところは、今までタブーだったものが解禁されてイノベーションが起り発展している。日本はガラパゴス化して進歩がない。

当社の製品を選ぶかどうかはお客さん次第だろう。安いものが欲しいと思うお客さんは、当社よりも安い製品を買う。ただ、当社が扱う機械はコンビニで買うアイスとは違う。目先のことでなく、設備調達を吟味し機能や将来の拡張性を考えるロイヤルカスタマーは、多少高くても選んでくれる。価格競争に巻き込まれない。それだけの差別化ができていると胸を張って言いたい、機能競争もあって、なかなか簡単にはできない。

社長しかできない仕事は、当社の目指す姿を抽象的に物語ることだろうと思う。家庭ある個人がたまたま縁あって会社に集い、そこに仕事がある。せっかく出会ったのだから、いい時間を一緒に過ごしたい。自分がこの会社に居られて良かったと思い、少しでも会社に貢献したいと思う場面を増やしたい。仕事は継承するが、個人はいずれどこかで終わりを迎える。その人生を充実させたい。これから上場を目指すのか、それともファミリー企業のままでいるのか分からないが、現在の当社のカルチャーを伝え続ける人が社長だと思う。

(株)細川洋行 代表取締役社長 佐藤 哲也 氏

2023年10月10日 千代田区二番町11番地 5

従業員数：470人

売上高：276億円

事業内容：各種軟包装材の製造・販売，プラスチック成型品の製造・販売，包装機械の販売及びその他包装システムの企画開発

会社の中で問題を的確にタイムリーに把握し解決することが上手にできていない。メーカーなので、製品の品質問題やクレームは普通に解決できている。モノ作り以外のマネジメントの面で、対応しなければならない緊急事態に対して、解決手法を試みているがうまくいくこととうまくいかないことがある。全体的に考える力が弱くなっている気がする。その部分の訓練が足りていない。現在の売上の7割を食品，3割を医療が占めていて、需要は安定している。そのためマネジメントについて考えるニーズが低かったのかもしれない。特にコロナ禍で経験したことがない問題が浮き彫りになった。メーカーとして、本来持っている課題解決能力がマネジメントにうまく生かせていない。

コロナ禍だけが原因で業績がひどくなったわけではない。地球環境問題，自動車のEV化，そしてウクライナなどの様々な要因が重なって，レトルトパウチに必要な原材料であるアルミ箔が手に入らないということが社内の至る所に起きた。パウチの日本の使用量は世界で一番である。そのアルミが蒸発したかように世界中の市場から消えてしまった。お客様の注文を断らないことが当社の信条だったのに，それを平気で断れるようになってしまった。それだけ想定しない大きな変化が起こった。一昨年，原材料の不足が不安視されるようになると，受注が5割増えた。当社営業マンがそのことをお客様に伝えると，お客様は製品が出荷でき

なくなる不安を解消すべく当社製品を「ちょっと多めに注文を出しておこう」と先取りしようと前倒しを始めてしまったからだ。それが日本全体に広がって、業界全体で原材料不足に陥った。

需要が安定していたがゆえに、注文を断らないことにこだわり続けてきた内部の弱いところが破壊されてしまった。管理と営業は良い人間関係に基づいた組織だと思っていたのだけど、壊れてしまった。それは現在進行中で、元には戻らない。そうだとすると、チームの立て直しの必要性に迫られている。今となってはアルミは市場にあふれている。

教育は去年から着手した。お付き合いのあるお客様の成功例を参考に、そこと同じ教育コンサルタントを入れて、一般、幹部、経営者の3層の考える力を強化したい。5年サイクルでやろう。ビジョンを作り直す。現在、中期経営計画は策定していないが、再び策定しよう。とにかく考える力が弱くなったことを痛切に感じている。私が入社した39年前、当社には中卒高卒の優秀な人たちがいて、高い向上心を持って現場で競って技能を極めていた。職人というのか。一人一人が考える力を持っていた。そういった人たちがすべて消えてしまったわけでないものの、少しずつ弱くなってきている。現場は何もしなければ弱くなるが、15~20年の変化の中で技能者が減っていくのは避けられない。今後は欧米式にルールを作り、ガチガチに守ってもらい、考える余地を入れないようにする。機械の設備投資、自動化、センサー、制御のレベルを上げて、今の問題へ対応する。

メーカーの現場では構造も人も変化してきた一方で、管理と営業は取り残されてしまった。経験則だけでやってきて、いつの間にか弱くなってしまったのではないか。製造は強かったから変化に対応できたのだろうし、これから海外に出て差別化を極めることはできるかもしれない。管理と営業は生産性を上げることで課題を克服できるのだろうか。リスクリングという次元なのだろうか。考える力が足りないし重要だとして

も、気づきやきっかけがなければ考えることもない。今のポジションの中で基礎知識を身に付け、常にネタを考える、その繰り返しではないだろうか。

私は、当社は開発型企业だと思っている。10年に一度は画期的な新製品が欲しい。今までの延長線上ではなく、今までの強みや概念を取り払って差別化したい。研究開発センターを設立して20人ほどが開発に従事しているのだが、どうしても今作っているモノ、目に見えるものに意識が行ってしまう。本当に重要な骨のところだけ残し活かしていきけるものを開発できていない。気づきかけがないのではないか。シリコンバレーのように、環境があれば新しいものを生み出せるのか。他社とどんどんオープンイノベーションすれば成果が出るのだろうか。私は、成功事例だけを集めた話に過ぎないと思っている。

42年前、ある人のアイデアを買って、チアパックと名づけ商品化した。世の中にないものを腰を据えて15年かかって開発した。こういった付加価値商品は現在、売上の半分ほど。オリジナルゆえ利益率も高い。開発部隊の中には、自らのアイデアにこだわりを持ち面白いと思って商品化しようとする人は何人かいる。彼らはトップに言われて開発したのではなく、むしろ勝手にやっている。マーケティングを勉強したこともない。その人が持つ個性、想像力、創造力は独特で、彼らに言わせれば「多くの人がこの製品を使っている何10年後の未来が見える」と。サラリーマンの枠に入りきらない変わり者。そういう人たちを時間をかけて生み出したいし、次につなげていきたい。変わり者を社内に抱え自由にさせながら活力を見出していき、それに尽きる。私は外部にいる独特な人たちと交流して、アンテナを張り、自分の感性を上げようとしている。感性は「これ良いな、面白いな」と気づくことで、凡人でも持てる。

今後は医療系の仕事を太く充実させたい。そのためにも感覚的に新しいものを入れよう。しかし、モノづくりの知識から入ると、私ができる

新しいものは「できない」と言われてしまう。常識が邪魔している。そのため、技術を仕切ってきたベテランを営業トップに据えた。これまでの発想の角度、見る角度が180度変わることによって、より高い経営レベルでものが見えるようになるのではないか。全く新しいものを生み出す開発と、同じものを品質高く効率的に作る製造とは相反する。それをコントロールしながら、社長はさらにとんでもない話をキャッチして開発部隊へ伝える。普通だったら誰も気づかないことを面白いと感じ、新しいパッチに活かせないか温めておく。

山崎金属産業株式会社 代表取締役社長 山崎 洋一郎 氏⁶⁾

2023年11月27日 本社 千代田区岩本町1-8-11

単体従業員数：114人 連結：約316人

連結売上高：444億円

事業内容：伸銅品、アルミニウムなどの非鉄金属の調達及び加工、各種樹脂製品、電線・ケーブルをはじめとするエレクトロニクス関連の調達。

1893年（明治26年）に伸銅品の問屋として創業し、戦後アルミを扱うようになって、今年で130周年を迎えた。私は1992年（平成4年）に入社した。当時、当社の事業は流通業しかなく、加工はやっていなかったし、海外拠点もなかった。業歴があり、名だたるお客さんが相手だったので、会社の中には漠然とした安心感があった。今すぐにお客さんから取引先として要らないと言われるとは思えない。とりあえず先輩の生き

6) 山崎氏には2015年7月30日、東京商工会議所との共同調査の一環でお話を伺っている。今回はそれをベースに改めてお話を伺いまとめている。東京商工会議所（2015）『中堅企業を目指す中小企業へのメッセージ～中堅企業の成長要因から～』

方を踏襲してさえいれば大丈夫だろうという雰囲気だった。しかし、1999年（平成11年）に日産ヘカルロスゴーン氏が招かれてから、少し潮目が変わった。自動車メーカーの既存の取引が見直され、鉄鋼メーカーが外されたり、根拠なく20%コストダウンを求められたりするようになった。そして日本の風潮として全業種が右へならえという具合で、当社にも影響が出てきた。流通業として取引継続できても、今後、あまり成長できないように思われた。収益を上げるには巨大化して薄利多売するしかないのかと思った。

江戸時代には士農工商の身分制があり、今でも流通のイメージは工業よりも下である。このままではよくない、付加価値を付けたい、加工が良いのではないかと役員を説得したが、反対された。それでも、加工を始めなくてはと思い、最初は簡単な切断から始めた。例えば、コイル状に巻かれた300mm幅の銅板を30mm幅に切る際、昔は大手を含めてどの会社も職人の技能に依存していた。それを数値化してコンピューター制御で自動的に切断することを目指して取り組んだ。私は高校まで理系で、経営者になるからと文系の学部へ進学したが、やはり技術的な挑戦は楽しくのめり込んでいった。ただ、蓋を開けると簡単には行かなかったが。そのような感じで、ゆっくりと勉強し技術を習得できた。

長期的に見ると人口が減っていく日本市場は縮小する。そこで、売上も量より質だと思った。質、すなわち、付加価値の高い加工。その一方で、新しい加工事業に耐えるだけの人材の確保が課題である。いかに外から採ってくるか。流通を担ってきた従業員にそれをやれというのは無理。

始めて3～4年は利益が出なくて大変だったが、10数年たつと利益が出てきた。粘り強く我慢していると、何かのタイミングで業績に貢献する。人の流れもそうなってくる。呼び水というか。

同じ企業と取引していても、当社から材料だけ購買する部署と、当社と一緒に設計を考えてくれる技術関係の部署とでは、こちらが得

られる情報の量と質が異なる。仕事の面白さとやりがいも違う。新しいことは、収益基盤が続いているうちに始めるべき。首が回らなくなってからでは遅い。タイミングよく決断するのが経営者の仕事だ。お客さんの中に、当社のシンパ(支持者)のような方がいらして、こういう加工をすると収益が上がるという情報を入れてくれる。すると、実際に付加価値が高くなるのだ。1995年ころ、日系家電メーカーはどんどん中国・東南アジアに流れていった。家電メーカーを支えてきた部品屋さんも国内からいなくなった。ならば、うちがやってもいいのかな……という雰囲気になってきた。良いタイミングで加工事業に参入できた。今、海外売上高比率は40%である。円安という違う風も吹いている。

情報システム会社を本体から別会社にしたのは、業績連動型賞与による不公平感が募ったからである。と言っても、ガス会社向けのLNG船のタンクの部品設計では、CADデータの解析などで連携している。本社と情報システム会社とで、協業している。

会社というものは、成長を目指さないと衰退してしまう。これが大原則だと思う。当社のOB会があり、戦前生まれの大先輩たちは「リーマンショックも大変だろうが、戦争と比べれば……」とおっしゃる。確かにその通りである。流通業は、なかなか会社の資産にならない。人に蓄積されるだけ。その人がいなくなったら、とたんにノウハウが消えてしまう。しかし、加工は技術が伝承され、少しずつ残っていく。設備も残る。機械は7年定率の減価償却をして、耐用年数が30~50年のものもある。その時間差を利用して、ゆっくり会社に知的財産を蓄積できる。

ここ最近ではM&Aを通じて足りない技術と時間を買っている。機械加工の事業を始めて、しばらくは自力で加工技術の習熟に努めていたが、1つの技術習得を目指してから利益を得るまでに5年から10年かかる。これでは自分の寿命が持たないし、すぐ陳腐化する可能性もある。お客様のスピードに対応する一つの手段としてM&Aを活用するようにした。

ヒト、モノ（工場設備など）、カネ、市場、そして経験を短時間に入手できる。また、買収先の企業は比較的小規模で、今まであまり管理体制や人事体制を整えておらず、ISOなどの国際規格への対応もなされていない。当社の担当部署と連携して当社のシステムを買収先へ移植していく。既存のシステムを改めるのではなく、何も無いところへ当社のシステムを入れるので比較的簡単だ。曖昧だった人事評価の方法や項目を明文化し、昇給や就業規則を理解してもらおう。福利厚生では確定拠出型年金を導入し、月1回、会社の収支と損益状況を従業員に公開している。工程の見える化や5Sに取り組み、改善活動も積極的に進める。困り事が起こっても法令遵守意識が希薄で「えーわ、えーわ」で放置してきたことを、法令に則して改修し、監督官庁から適合のお墨付きを得た。その結果、工場内の危険箇所がなくなり、不要物も撤去され、中間在庫は減り、品質がアップした。とにかく従業員に自分たちの会社という意識を持ってもらいたい。

法律を遵守するとコストが上がり企業として成り立たないと考えるのは本末転倒だし、経営者としてモラルが低い。ルールを逸脱して都合の悪いことを必死に隠し誤魔化すことに対して無駄な努力とエネルギーを浪費している。そのエネルギーをルールに則り前向きに取り組むことに振り向け、利益が出れば賞与を出す。従業員のやりがいにつながる。そもそも生活の担保がないと従業員は働いてくれないし、給料を上げていかなないと夢も持てない。契約を増やせば給料が上がる出来高歩合制の組織よりも、当社のように徐々にキャリアを積んで信用を獲得し安定している組織の方を好む人もいる。もし今期の賞与が少なければ、従業員はその理由を考える。私からはプロジェクトや宴会を通じて、何をどのように考えれば良いのか繰り返し伝える。従業員が「ようやく分かりました」と言ってくることがあり、簡単には理解できないことを痛感している。私がかもし逆の立場ならば、やはりそうだろう。130周年の社史を作

成するプロジェクトに若手も入れた。社史として公にする以上、さまざまな出来事を表面的に表現するしかないが、その時の条件はどうだったか、そしてどう考え判断してそのような方法を使ったかを、機会があれば私から彼らに口頭で噛み砕くように伝えている。

今の日本には、夢を持たない経営者が非常に多い気がする。絶望感が強い。業績が良くても今いる場所に止まろうとし、投資せず伸びたがらない。漠然とした恐怖にとりつかれている。ダウンサイジングしなきゃなどと言う。それでは生きている価値を感じられず、人生も面白くないと思う。資本力が残っていてやろうと思えばできるはずの勝負をする気力を失い何もしないのでは、この会社を遺した創業者や経営者たちに申し訳ないばかりか、働いている人がかわいそう。その点、日本以外の中小企業の経営者は違う。日本全体に失敗を許容する雰囲気がない一方で、アジアは何回失敗しても良い。タイの洪水で甚大な被害に遭ったタイ人たちも、元気に復活している。ある時紹介された中国人がセールス会社を立ち上げ、最初は2～3人でスタートした。2年後に再会した時には立派な会社になっていた。夢を持っている人は強い。どの国の人も、ビジネスを教えてくれる人にはフレンドリーに接する。我々も非常に刺激を受ける。

社長になって21年目である。いろいろな場面に遭遇して不愉快に思うこともあるが、とにかく基盤があって体力のある会社なので、つまらないなどと言ったら失礼だ。社長の仕事は判断すること。今までの流れと違うことを、同僚やカスタマーと相談しながら決める。また、最適な人材をどう選ぶのか、どう組み合わせるかも重要だ。特に人間の個性を考えて決める。誰か一人に仕事が集中すると、その人の能力の限界が会社の限界になってしまう。加工事業は、お客さんの技術屋の中で優秀な方を口説いて来ていただいている。製造の叩き上げで、経験が豊富にあって、図面を見ただけでコストや最適な加工方法はこれだ、と分かるのだ。

会社の相続については、形態によって千差万別だと思う。経営者に能力があってきちんと経営できれば、問題は起こらないはずだ。特定の株主に株式が集中したときが怖い。ウチは散っている。同族で50%を切るようにしている。

銅の間屋から加工事業へ進出した会社が、例えばスポーツクラブを運営するということは、たとえうまくいっても良くない。製品製造に投資すれば、周辺技術が身に付き、失敗しても人材と設備が残る。造船、食品、防衛、自動車などのさまざまな産業に対して満遍なくポートフォリオしていく。それぞれの産業に好不調があるので、リスク分散になる。以前、タイは大丈夫だろうと危機感がなかったが、洪水で半年水に浸かり、再開にさらに半年かかるという貴重な経験をした。そのタイミングで、不採算品の取り扱いをやめて高付加価値に特化することができた。これからも特徴があるもの、お客さんが欲しくてもよそでは買えないようなものを加工したい。

何のためにこの会社は存在するのか。大手企業と専門企業との違いは何か。何を求められているのか。お客さんにとって、いざという時、困っている時に助けてくれると思われる会社でありたい。会社の個性を出すために、過去の成功失敗をまとめ、こういうことはやってはいけないという不文律や行動規範を作って残しておきたい。経営者が変わるたびにそれらもガラリと変わってしまうようでは困る。会社の考え方の教育や意思疎通が重要で、仕事以外の場でも様々な議論をしておく。問題が発生したらどうするか。何がキーポイントか。課題点は何か。常に数値的根拠を持って考えられるか。求めるキーパーソンは、いちいち私に直接指示を仰がなくも正しい判断ができる人。命をかける戦場で通信が途絶えている場合でも、何をすれば良いのかを決断できる人。全ての人、特に責任を持った立場の人に自分で考える力を身に付けてほしいと思っている。

(2023年12月20日受理)