法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-04

企業家のビジョン ： 昭芝製作所三原佑介社長の事例

MATSUSHIMA, Shigeru / 松島, 茂

(出版者 / Publisher)
法政大学経営学会
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
The Hosei journal of business / 経営志林
(巻 / Volume)
43
(号 / Number)
4
(開始ページ / Start Page)
91
(終了ページ / End Page)
116
(発行年 / Year)
2007-01-30
(URL)
https://doi.org/10.15002/00007232

Hosei·University Repository

〔資　料〕

企業家のビジョン
―― 昭芝製作所三原佑介社長の事例 ――

松島　茂

1．資料紹介
2．三原佑介氏講演：「企業家のビジョン」
　2．1　昭芝製作所の概要
　2．2　企業家としての人生
3．ディスカッション
　3．1　「差」と「違い」
　3．2　技術は内部での熟成か，外部からの調達か
　3．3　設備投資の決断
　3．4　「2.0次」メーカー
　3．5　海外展開と国内拠点
　3．6　設備投資と財務状況
　3．7　意思決定の原則
　3．8　ホールディングカンパニー
　3．9　取締役の能力
　3．10　海外工場のマネジメント
　3．11　社長の決断
　3．12　経営者の「器」
4．総括

1．資料紹介

法政大学大学院経営学研究科の企業家コースでは，毎学年度の前期に年間のテーマを設定してワークショップを行っている。2002年度は「市場の発見」，2003年度は「企業成長とビジネスモデル」，2004年度は「企業家の決断」，2005年度は「組織の中のアントレプレナーシップ」をテーマとした。2006年度は「企業家のビジョン」をテーマとして，11人のゲストをお招きしてお話を伺った。

本資料は，2006年度のワークショップの第4回目（2006年5月24日）の記録である。ゲストの三原佑介氏は，1944年に昭芝製作所の創業者である三原信夫氏の長男として生まれた。日本大学文理学部応用物理学科を卒業された後，1969年に急死された三原信夫氏の跡を継いで24歳で社長に就任された。それ以降37年間にわたり同社の社長をつとめ，現在では昭芝グループ6社（㈱昭芝製作所，㈱プラクトロニカ昭芝，㈱ロボッテリア，㈱九州昭芝，SHOSHIBA FILIPINA INDUSTRIA INC.有限公司中山三大精密金属製品）を率いている。

㈱昭芝製作所の概要及び沿革は以下のとおりである。

［会社の概要］

設　立：1952年1月
資本金：8000万円
従業員：145人
売上高：4,840百万円（2005年）
製　品：自動車用プレス部品，樹脂成形部品
取引先：㈱マーレフィルタシステムズ，㈱タチエス，カルソニックカンセイ㈱，オートリブ㈱，日本プラスト㈱，本田技研工業㈱，タカタ㈱等
事業所：東京本社，茨城工場，下館工場，九州
海外子会社：フィリピン，中国

［会社の沿革］

1952年1月　㈱昭芝製作所設立（創業：1946年）
1961年3月　東京工場竣工
1969年3月　三原佑介氏社長就任
1973年10月　茨城工場竣工
1979年3月　下館工場竣工
1986年10月　㈱九州昭芝へ資本参加
1989年7月　プラクトロニカ昭芝設立
1994年12月　昭芝フィリピーナ（フィリピン）設立
2004年2月　三大精密金属制品有限公司（広州中山市）設立

Hosei University Repository

2．三原佑介氏講演：「企業家のビジョン」

松島　それでは，企業家コースのワークショップの４人目のゲストをお迎えして，始めたいと思います。

きょうお招きしましたのは，㈱昭芝製作所の三原佑介社長です。三原社長は昭和19（1944）年生まれです。日本大学文理学部応用物理科を卒業されて，まもなくお父様が病気で亡くなられて，昭和44（1969）年に24歳の時にお父上が創業された㈱昭芝製作所事業を承継されました。それ以来，三十数年間昭芝製作所の社長として社業の発展にご尽力されてきました。

私が平成17（2005）年12月に東京大学の藤本隆宏教授が主催しているモノづくり研究会で自動車の二次サプライヤーの研究を発表いたしましたときに，三原社長がその研究会に参加されていて，私の発表に関心を持っていただきました。それをきっかけに，茨城県下館市にある昭芝製作所の工場を見学させていただき，昭芝製作所の事業展開の歴史についてもお話を伺いました。三原社長はこの37年間，この時期にはこういうふうにやろう，この次はこういうふうにやろうということを，計画を立てながら事業を展開されてこられました。事業のビジョンをつくって，それの実現に向かっていろいろなご努力をされるという過程は，「企業家のビジョン」というこのワークショップのテーマと重なるところが多いと考えて，ワークショップで講師としてお話しいただくということをお願いしました。

では，三原さん，よろしくお願いします。

三原　皆さん，こんばんは。先ほど松島先生から大変過分な紹介をいただきましたけれども，実は私，こういう場は初めてでございます。経験がありませんので，大変緊張しておりますがよろしくお願いしたいと思います。

2．1　昭芝製作所の概要

昨年，先生との出会いがあったのですが，実は私どものプレスという業界の，特にその中でも二次メーカーという位置づけにあるのですが，なかなか二次メーカーの話というのは出てこないのです。大きなメーカー，一次メーカーまでの話が世間には多いのですが，二次メーカーを取り上げてくださるという話はほとんどなかったものですから，非常に興味を持って先生のお話を聞きにいったわけです。その時，直接お目にかかって，私どもの経営，自分がやってきた中で，一度いろいろな二次メーカーを見てこられた経験のある先生にうちの会社を診断していただきたいと思い，おいでいただきました。そのご縁を持ってこの場をいただいたというわけでございます。

実は，私ども，一言で申しますと自動車産業でずっと育ってまいりました。ご承知のとおり自動車業界は非常に大きな産業で，すそ野が広い産業であるわけでございまして，その中で私どものプレス金属加工というのはその一部なのです。非常に狭い範囲の業界でございます。ですから，先ほど申しましたように，なかなか話の土俵に乗ってこない業界なのです。そのあたりをお話しさせていただきたいと思っております。

私どもは二次メーカーでございます。私どもの会社は，昭芝製作所という名前だけですとどんな会社か理解していただけないかと思います。物をつくっている会社だろうとは想像されても，何をつくっているかわからないと思いますので，少し会社の概要をご紹介いたします。

私どもの会社は国内４拠点，海外２拠点とありますが，茨城が中心で，工場は小さいけれども，３ヵ所ございます。九州筑豊地方の直方にいまから約20年前に出ました。それから，フィリピンに10年前に進出しておりまして，中国は一昨年に出ました。海外２ヵ所，国内は関東地区と九州地区という拠点の中で商売をやっているわけでございます。

昭芝本体は資本金8,000万円でございます。従業員は145人です。会社を設立してから55年が経過しました。父が創業してからは60年になります。従業員規模は145人と申しましたが，実際には180人ぐらいです。昨年度の売上高は48億4,000万円ですが，グループ全体では約70億円という規模でございます。製品はほとんど自動車部品の金属プレスと一部の樹脂製品でご

Hosei University Repository

ざいます。お得意さんは，全部自動車関係でございます。以上が会社の概要でございます。

1969年3月に私が社長就任とありますが，先ほど先生のご紹介の中にありましたように，父が昭和44（1969）年1月に心筋梗塞で急死いたしまして，急遽社長に就任したわけです。学校を卒業してから1年ぐらい大阪で修業しておりました時のことでもっと修業の予定でしたが，帰京いたしました。父の仕事姿を見ずに，いきなり社長ということになったわけでございます。

それから，20年前に九州の共栄（現在の九州昭芝）に資本参加しその後グループ会社を起こしました。小さいですけれども，法人企業が6社ございます。先ほど申し上げましたが，約70億円の売上をしております。

各会社に役割がございまして，昭芝製作所を中心に，プラクトロニカ昭芝というのは樹脂の100％子会社です。昭芝製作所の茨城工場に隣接しております。なぜこういう会社を起こしたかと申しますと，20年前に自動車の軽量化を問われ，うちのお得意様は，エアクリーナーが中心なのですが，その製品が鉄から樹脂に変わってきたということで，このままで行くと仕事がなくなってしまうという危機感から樹脂の会社をつくりました。なぜ分社したかといいますと，樹脂と鉄とでは管理と技術が全然違いますので別にしたわけでございます。九州昭芝は昨年で約20年経過しました。筑豊地方の直方市にございます。自動車分野ですのでミニ昭芝ということになります。ロボッテリアは昭芝なのですが，昭芝の生産技術会社でございます。

海外はフィリピンに10年前に出ました。次に，中国の広州中山市に2年前に進出しました。中国の工場は建坪が1,000坪ありますが，他の日本企業との合弁です。このデザインは全部中国人に任せました。

昭芝本体はプレスを主体に昭和48年10月，ちょうどオイルショックの時期に茨城に進出いたしました。東京から約90キロの距離で，時間にして2時間ぐらいのところでございますが，その頃はまだ東京工場がございましたので茨城工場といたしました。現在の下館工場はアセンブリー工場で，これは昭和54（1979）年，ちょうど第二次オイルショックのころに進出した工場でございます。これを期に東京工場を閉鎖いたしました。プラクトロニカ昭芝というのは樹脂の専門会社ですが，樹脂だけではなくて，昭芝の技術センターという位置づけで，金型試作デザインルームという機能がここの中にあります。以上，茨城が3拠点でございます。

九州の工場は自然に恵まれたところです。プラクトロニカ昭芝はアートのある工場にいたしました。工場・事務棟・食堂にいたるまで，床・扉にしても表裏のデザインが違い室名板にもこだわりました。

松島先生にご覧頂きましたが，芸大の先生にデザインをして頂きましたので少々お金がかかって反省はしているのですけれども，小さくても違いを作りたいと思いがありました。この思いを同様にフィリピンはこの国の気候や風土を考慮し，色を多く42色使ってカラフルな工場になりました。工場入口にモニュメントがあり，今では工場団地内の道しるべとなっております。

技術の紹介ですが，いま現在はプレスから塗装，組立まで一貫体制です。プレスだけではなくて完成まで，形をつくるまで，でございます。普通，プレス屋というのは打つだけ，プレス加工だけで終わるのがプレス屋というふうに我々は考えているのですが，うちの場合はそうではなくて，最終工程まで，形にする。部品屋というか，一次サプライヤーさんはどちらかというと部品の機能で勝負をかけるのですが，私どもはそういう実験設備はないものですから，形にする。形にして，その商品を品質保証するというところです。

ロボットの技術も私どもの売りの1つでございまして，設備は全部内製でございます。ロボットのみ買いまして，設備の組立は全部社内でやります。社内でできますので非常に低コストでできる。それから，設備も小さくコンパクトにできる。3つ目には，実は車というのは4年でモデルチェンジしますと，専用設備は使えなくなるのです。ところが，うちの場合は内製の設備ですから，約7割旧部品を使っています。金額に直すとうちの場合は1割しか投入しません。これであればコスト競争に勝てるわけです。う

Hosei University Repository

ちの強みではないかと思っております。

あとはエンジニアリング・プラスチックです。これは後発メーカーですから，それほど売りにならないのですが，一応持っていますよ，という程度です。

CAD／CAM ですが，これも当社の売りの 1 つです。いまから20年前，1986年にアメリカの三次元ソフトを入れました，当時のお金で約5,000万円投入いたしまいた。うちの規模としては早かったと思います。メーカーというものは設備にこだわるものですから，たしか親会社より早かったと思います。

ちょっと余談ですが，一般的にはプレス屋は打つだけで終わってしまうということでございます。それでは私どもはなぜプレス屋から脱却してアセンブリーができるようになったかと申しますのは，オイルクーラーという商品，機能部品から，溶接の技術をここで学んだのです。37，8 年前にお得意さんから設備を譲り受けまして対応が出来るようになり，品質保証ができるようになったということが出発点であろうかと思っております。

例えば，エアバッグという自動車部品があります。これはハンドル席に取り付けます。非常に高度な品質を要求される商品です。これは助手席のエアバッグですけれど，スポット溶接が必要です。この溶接が剥がれると，爆発したときに小部品が飛んでくると怪我をします。その為に，爆発したときに小部品が飛ばないでグチャグチャになるというふうにするためには，どうしてもスポット溶接の条件がきちんと備わっていないとだめなのです。ところが，溶接というのは見た目でついているかどうかわからないのです。そうしますと，全部壊すわけにいきませんから，こういう仕組みで，こういう電流の条件で，こう行って，このチップでつくれば間違いなくとれませんよと，安全率を300％は満たすという保証を実証する，これがノウハウですが，信頼を受けてやれるようになってきたわけでございます。カーテン式のエアバッグも製造しております。窓ガラスのところに出てきます。

最近のもう一つのメインが，座席シートのアセンブリーです。プレスして，溶接して，組立する，非常に付加価値のある仕事でございます。黄色いものが 7 つついていますけれども，5 個もあるし，8 個のもあるし，いろいろ種類があって，これを間違えると大変なことになるわけです。そのような仕事をやっております。

当社の代表的な設備は300t のトランスファープレスです。これがうちの業務の拡大のきっかけになったというプレスです。現在の代表的な設備ははロボットです。

CAD／CAM を20年前に入れたのですが，最近 CAD／CAM はどこも持っていますのでシミュレーションが出来ます。例えばこういう形で絞った場合にはこうなりますよと示すことができます。以前には，板厚が薄くなって実際に底が破けてみなければ不都合がわからなかった。要するに予め画面で表現できるようになりました。昔は，物をつくって，やってみて，できなかった，だめだった，直そうということでしたが，いまはこういうシミュレーションといういい道具があります。最近入れた設備です。

これは自動車業界の，国内で1,000万台，海外で1,000万台生産という流れを見ると，まさに国内は重圧をかけられています。特にこのあたりはアジアの部分です。これがアメリカの部分ですが，大体北米が20％，アジアが19％と出ていますので，これがどんどん変化していくというふうに思っております。

それから，これからの話のメインですが先ほど先生のお話にありましたように，私どもは一次から六次まで中期計画を作成しておりますが，そのようにしてから24年経過しております。

以上，昭芝製作所というのはこういう場所でこういう製品をやっているという紹介をさせていただいたわけでございます。

2．2　企業家としての人生

これから私の生き様をお話いたします。本題に入りますが，実は，私は社長業は37年と長いのですが，学生時代から父の急死，24歳から32，3 歳まで。次に，40～50歳まで，50～60歳までという10年刻みで区切ってお話したいと思います。

Hosei University Repository

(1) 学生時代

まず，18～22歳。学生時代の話ですが，実は私，学生のころは特別目立った存在の学生ではございませんでした。普通の学生でございました。写真が好きで中学・高校は写真をやってきた関係もございまして，大学に入って写真部に入りました。どちらかというと授業を受けるよりは写真部の部活動のほうが長かったのです。写真への想い入れが強くなりましてその中でいろいろな方々との出会いがあったのですが，フェンダーを通して社会を見ること，物の考え方とか見方というのを20代のときに写真部の中で勉強したのではないかと思います。

特に，私どもの先生はプロの舞台写真家でした。舞台が夜ありますと，私を助手で連れていってくれまして，先生のそばで，真っ暗い中で先生のフィルムを交換したり，自分の写真を撮りながら，先生のフィルムがそろそろなくなるなと思ったら準備をしたりしました。レニングラードバレーとかボリショイバレーとか世界的に有名なバレー団はずいぶん見ました。学生時代は，勉強よりもどちらかというと写真の方に走ってしまったという歴史がございます。

芸術ばかりでなく三宅島の噴火とか，いろいろな地方の文化，お祭りもずいぶん見て回りました。ですから，一般的な観光地以外のところも結構知りました。それは写真をやっていたおかげかなと思っております。

その頃，白川の合掌造りを見に行きました。部員100名位で合宿をいたしましたが，実は，私は写真部の委員長を仰せ付かったものですから，撮影以外にも，100人を朝方4時に起こしてマラソンをさせたり，体育会系のこともいたしました。

もう一つは，オリンピックが昭和39年（1964年）だと思うのですが，その翌年の昭和40年に1人で海外にヒッチハイクで旅に出ました。その当時は1ドル＝360円ですが，500ドルしか持ち出しができませんでしたから，闇で買うのです。ヤミだと大体400円払わないとドルが手に入らないのです。そういう時代に，リュックサックに日の丸をつけまして，1人でアジアからスウェーデンまでテクテクと行きました。

なぜ旅をしたかったのか，たまたまた我々の友達が，スウェーデンを旅し，皿洗いをしたりいろんなことをやり，見たり聴いたり楽しかったというような話を聞きまして，私も行きたいという思いが募り，あの当時は若かったから日本を脱出したかったのです。何とか海外で勉強したいという思いがすごく強かったのです。親は心配で反対されました。一時はあきらめたのですけれども，最後は許してくれて行ったのですが，多分，父は寂しかったんじゃないかと思います。

同じことの繰り返しと思いますのは，うちの息子も高校1年の3学期の暮れにアメリカへ行きたいと言い出したのです。その年の夏にホームステイでオーストラリアへ行ってまいりまして，帰ってきたら留学したいという話が出たのです。私としては，まだ若く多感な時期ですから，アメリカ留学は日本の大学を終えてからでも遅くないと考えずいぶん反対したのですけれども，12月の終わりに留学の試験を受けてしまいました。そのときの正月は非常に暗かったです。息子はボストンまで1人で行って，空港で迎えを受けてボストンの奥の方で寮に入りそこからすぐ授業に入ったのですけれども，私の若い時の行動と同じであったと思いました。

海外へ行って，4ヵ月の中でいろいろな勉強をさせてもらいました。特に，日本を出てみて，日本はヨーロッパから見ると田舎の小さな国で，相手にされていないのです。日本人は海外の情報をよくとるのですけれども，あちらへ行ってみると日本の情報はほとんど入ってこないのです。そういうことに気づいて，ああ，なるほどな，日本は相手にされてないな，世界の中心はパリかなとか思って帰ってきたのですけれども，他国，異郷でものを見，聞くことは自分を見つめ直すにも良い機会であったと思います。

学生時代の写真と海外旅行が現在の自分の原点であり，今日の全ての支えになっていると思っております。学生時代の過ごし方は以上でございます。

(2) 父の急死－24歳で社長に

そして，24歳で大変重い責任のある社長に就

Hosei University Repository

任したわけですが，1年大阪で丁稚奉公しておりまして，父が危篤だというのですぐ戻りました。戻ってすぐ社長という形になったのですが，たまたま義理の兄貴，うちの姉の主人が番頭としておりました。その当時常務をしておりまして，身内ですが非常に優秀でしたから，それに助けられて20代は過ごしたように思っております。

一般的には二代目といいますと40歳ぐらいで社長になり，そのときは父親が会長というパターンなのです。私の場合は親がいませんでしたから，いきなり社長ということで，どちらかというと1.5代目かなというふうに思っております。ですから，二代目が40歳ぐらいを過ぎてから経験することを，私は20代前半でいろいろ経験させてもらいました。

その中で一番の経験は，父が死んですぐ得意先の資本参加という話が出てきたのです。びっくりしまして，どうしていいかわかりません。あの当時は系列化というのが流行しておりまして，どこにでも親会社は資本を入れたがったのです。うちには50％の資本参加といってきました。その当時仲間を見ると大体20％位でしたので，うちだけ50％とは，つくづく父親の存在を思いました。

ただし，いま考えてみますと，非常にいい親会社だったものですから，逆に資本が入ってよかったと思っております。よい選択であったと，いまでは思っております。50％の時代が30年ぐらい続きましたが7，8年前に2％下げていただきました。

時代を経て，お得意さん自体が外資になってきたものですから，最終的に2回に分けて引き取らせていただきましていまはゼロでございます。

もう一つは組合問題がございました。普通，60人ぐらいの規模ですと組合はほとんどないのですが，うちは前から組合がありました。組合といっても総評系ではなくて民社党系の穏やかな自動車関係の組合なのですけれども，なぜうちに組合ができたというのは，うちの番頭が優秀過ぎて従業員との摩擦があったのです。一般的に，息子が社長であれば，日本的な文化はわりあいとみんな納得するのです。息子は出来が悪くても容認できるが，世の中を見ていますと，大体，他人・親戚関係が入ってきますと，みんな反発し，従業員が徹底的にたたくのです。そういうふうに私はいつも見てきましたが，組合とは団体交渉もしなくてはいけないし，いろいろな交渉事に出されましたけれども，24歳では逆に言われっぱなしで，嫌な思いもずいぶんいたしました。

資本の問題と組合の問題が24，5歳のときに味わった重い経験でございます。

この経験があったからこそ，危機感を持つことが出来たのだと思います。だから，この根底にある危機感というのは，下手すれば，会社の業績が落ちるなど何か問題が起きれば会社はなくなるということでした。

（3）社長業の本格的始動

番頭は私の32歳の時に，退社いたしまして私の社長業が本格的に始動したのは32歳からなのです。それまでは番頭が頑張ってくれましたが，そのときに，親会社から番頭格になる人に来ていただきました。その人は非常にセンスがあって，この中期計画は一緒になってアイデアを出し合って，スタートを切ったのです。

毎年，研修会を開きまして，役付き以上で合宿して中期計画をつくってきたわけでございます。20代のときの諸々の思い，まわりの協力を得て，ようやく独り立ちできたのは32，3歳からと思っております。

中期計画ですが，私がいつも思うのは，会社にはどこでも社是というのがあるのですが，物をつくっている会社ですから，1つにはお得意さんとか社会に信頼される会社でなくてはいけないと思っているわけです。2つ目には従業員の幸せです人生の半分以上会社に勤めるわけですから，昭芝という会社に入ってハッピーで終わってもらいたいのです。3つ目は，社会にどれだけ貢献できるかということ。

この3つが社是ですが，中期計画を進める中で，感じた事は先ほど申し上げたように，自動車産業はすごく大きな産業で，すそ野が広い中でのプレス分野というのはある意味で一番裾な

Hosei University Repository

のです。しかし，それもなければ車はつくれないのです。素形材がなければ物はつくれないのです。ところが，素形材の評価・位置づけは非常に低く見られていたという思いがございまして，私は，会社というのは差ではなく，違いだということをこのときから考えてきたわけです。

よく，差別化という言葉がありますが，私が言っているのは差別化ではないのです。差じゃなくて，違いをつくりたい。小さくても違いをつくりたい。ですから，先ほど申し上げました中で，CAD／CAMも早く導入しました。フィリピンにも先に出ていきました。ロボットの導入も早くやりました。シミュレーションもそうです。

今から13年くらい前に，プラクトロニカの工場は日経ニューオフィス賞という経済産業省が進めている賞を頂きました。これは建物が竣工してからある人に勧められて，応募したのですが，お金をかけずに，小さくたってこれだけのことをしたいとの想いがあって，ご縁のあった金属造形家の先生にデザインをお願いいたしました。その先生の造形の作品が屋外・事務所内にありますが，アートのある工場・事務所かなと。ですから，プレス屋らしくない工場・事務所，アートのある工場・事務所という表現を使っているのです。ゼネコンに頼んでも，設計はできても。やっぱり自分の想いがないとああいうものはできないと思うのです。お金をかければできるということではなくて，想いです。そういうことが差じゃなくて違いということ，それを非常に大事にしているわけでございます。

（4）基本的な考え方

先ほど申しましたように，二次メーカーというのは非常に暗いイメージがあるのです。ですから，1つには働く従業員が，うちの会社はいいんだよ，すばらしいんだよ，というプライドが持てるように，少しでも違いをつくりたいなというのが私の基本的な考え方なのです。

2つ目には，やっぱり世の中はどんどん変化しておりますし，進化しております。ですから，変化にどう対応するか，これが会社を存続させる条件なのです。そのためには，3年後とか5年後の仮説ですかね。どういう世の中になるのかな，また，自分の業界はどうなっていくのかな，ということを自分なりに考えていくわけです。逆の言い方をすると，3年も5年も何もしなかったら会社はなくなってしまいます。ですから，先取りして，5年先の世の中はどうなる，自分の業界はどうなるということを考えて，仮説を立てて物事を進めていく。先取りしながら仕組みを変えていかなくてはいけないと思っているわけです。

3つ目は，常に危機感です。崖っぷちに立って商売をしてきたのです。借金もあるということです。私個人にも保証を要求されます。何か買うと，全部サインしてくださいということになります。私は書くことといったら保証人欄にサインするしかないのです。住所を書いて「三原佑介」と書きます。それは，今日まで続いております。

経営者というのは逃げ道がないのです。私は24歳で社長という肩書で，何もできなくても逃げられなかった。全部自分が答えを出さなくてはいけないのです。自分で判断をし，決断しなくてはならない，逃げ道がない。これは非常につらいところですが，ふさがれますと必然的に強くなっていくのです。断れないことが多々あります。例えば，どこどこへ行って見てください，話をしてください，私は若くして代表者になってしましたから，社員の結婚式に出ますね。挨拶があります。60歳，70歳の年輩の方々を前にどうやって挨拶をしたらよいのか考えてしまうわけです。ですから，本当につらくてつらくて，結婚式の日にちが迫ってくるといらいらしてきます。本屋さんへ出向きずいぶん本を買いました。小さなことのようですが逃げられないことばかりでした。

この3つの基本的な考えをもって，30歳になってからスタートしたのですが，先ほど申しましたように違いをどうやってつくっていくのかということは，特にうちはモノづくりですから，技術力が必要なのです。親会社は管理力もあるし非常に力があるので，この分野の技術だけは負けないという技術をつくり上げていきたいという想いは，私が若いときから考え続けてきた

Hosei University Repository

ことなのです。

(5) プレス依存からの脱却

もう一つ，うちの変化点です。プレス依存からの脱却といううちにとっては最大の変化点ですが，一次，二次とありまして，「プレス依存からの脱却」というとプレスを捨てるのではないかと皆さん思われがちですが，プレスは手段という考え方で，加工軸を増やしていろいろな設備をここで導入しました。溶接だけではなくて，電気炉を入れたり，塗装ラインを入れたり，一貫ラインの設備をこの時期5年間で入れました。設備は毎年6.4%。6～7%を毎年5年間続けた。一般的には5%以内と言われているのですが，早いピッチで設備をした時期でございます。

10年間で見ると約30億円を投資したのです。それが借金が残った原因でもあるのですが，ここでうちはプレス屋から変わったのです。そのきっかけの設備は300tプレスです。うちにとっては300tというのは非常に大きな設備で，100tの小さなプレスしかなかったのですが，そうすると，商品の受注領域が狭いのです。300tを入れたことによって非常に大きなものができて，完成度の高い商品の受注につながったわけで，これがうちが変わるきっかけになったと思っております。時期を同じくCAD／CAMを入れました。

もう一つは，多軸のロボット50台です。これは2年間で一気に入れたのです。これは全て内製設備でした。これがうちの生産性を上げたきっかけでございまして，これがなかったら，いまのうちはないだろうとまで思っております。

ですから，CADとか300t，アセンブリーの電気炉ライン，粉体塗装，多軸のロボット等々の設備の導入が，うちがいま存続している一番の原因ではないかと思っております。

うちの生産技術というのは前々から従業員の20%，人数で言うと30人を維持してきたのですが，平均的にモノづくりの会社は5%位なのです。うちは20%を保ってきたので，いろんなことができるようになったのですが，これから中国，フィリピンにトランスファーするには，50人ぐらいは必要になりますので人材の教育に力を入れております。

違いをつくる，その違いは「技術」。30代から40歳までででした。

(6) 九州昭芝の再生

40歳の年で何をしたかですが，九州昭芝に資本参加しました。先ほどちょっと申しましたけれども，いまから20年前，実は九州昭芝は倒産した会社でした。再建途上でしたが，企業の再生がうまくいかなくて私にと親会社からの要請でございまして，九州の直方に行きました。初めての経験で何から着手してよいやらわからなかったのですが，関わってみていろいろと勉強いたしました。倒産した会社の再生は，まずヒト・モノ・カネの棚卸をスタートできちんとやることでした。

ヒトというのは，この会社にどういう「よい人材」がいるのかということを，まず見分けるのです。そうすると，よい人材がいれば会社もよくなっていきます。もう一つ，モノですけれど，大体，倒産した会社はほとんどが粉飾しております。ほとんど資産がないのです。棚卸資産に例えば車は10台と在庫になっていますけれど，1台しか残ってないとか，機械を見ると，借りものばかりで，ほとんど資産はない。モノづくりの会社で倒産まで行くには7年ぐらいかかり，じわじわとボディブローがきいてきて，ごまかして，ごまかして，ごまかして，倒産となります。急に倒れるわけではないのです。前から兆候があります。

商社は何か大きく躓けばすぐ翌日不渡りを出しますけれども，製造会社の倒産というのは時間がかかります。製品であったり，いろんな形で財産を持っています。そうすると，順番でいろいろ取り繕っていきます。棚卸を水増ししたり，最後はどうにもならなくて倒れるのですが，いろいろな倒産の形を見てきますと，5,000万円足りないと借金を申し出た時この5,000万円は氷山の一角で，大体10倍あると見なくてはいけないのです。一般的に5,000万円といったら5億円あると思わなくてはいけないという見方は，自分の経験値です。このように経験してい

Hosei University Repository

ろいろなことがわかってくるのですが，ヒト・モノ・カネの棚卸です。

九州昭芝の場合は和議が成立していましたから，不明なお金，いま言った氷山の一角は何千万とかいうお金ではなくて，せいぜい100万円，200万円のお金が出てくる程度でしたから，やりやすかった部分はあります。

モノづくりの会社の倒産で共通することは，わかりやすく言いますと，技術力がないのです。九州昭芝は電柱の上に乗っているトランスのケースをつくっていた会社ですから，製缶工場のレベルです。自動車部品の製造のようなきめ細かい管理と技術の会社ではないのです。変圧器の仕事がなくなって，自動車部品を手がけて怪我をしてしまったのです。

自分のレベル以上のものに手を出して，失敗するのです。焦って仕事をとりますと，とったのはいいけれども，安価で受注し，また品質の要求に答えられず不良の山となり，それが致命傷になって倒産する事例はたくさんあります。

再生の方法としては，初年度は出血をとめることに努めましたが，倒産する会社は大体むだが多いのです。仕入れの値段が他社と比べ非常に高いというのが，倒産会社の共通点といえます。

従業員に対する管理の不在。無制限に残業したり，無制限に手当を出したり，人によって皆勤手当を出したり，出さなかったり，交通費を払っている人がいたり，いなかったり，いろいろです。むちゃくちゃなのです。そういう事がじわじわときいてきて，倒産につながっていくのではないかと思っています。

実は，12億ぐらいの会社で月に400万円ぐらいむだがございましたので，2年目からは守りから攻めに入らなくてはと思い，わかりやすく言うと，会社というのは守りと攻めなのです。守っているだけではだめだし，攻めなくてはいけない。それを明確に，守ることはどういうことなのか，攻めることはどういうことなのか，ということを考えていかなくてはいけないと思うのですが，1年目は守りで出血をとめる事に力をいれ，2年目は攻めとしてお得意さんを増やそうと営業活動をしました。

こういう会社は大体生産性の高い設備を持っていないのです。倒産した会社には銀行へ行ってもお金を貸してくれませんので，設備の導入にはリースしかありませんでした。この十何年間全部リースでした。リースの道しかありませんでしたので，逆に無借金で済んだ事にもなります。

この時がちょうど私が40歳のときで，1年間毎月通いました。最初に従業員を集めて合宿をしました。公共の施設を利用して，泊まり込みで，模造紙を持ってきて書き込ませる。ところが，皆書くという習慣がないのです。50～60人の会社ですと鉛筆を持った事のある人は少ないので，そうすると，そこで万歳して辞めてしまう人が出てくるのです。ふるいにかける手段もない訳ではありませんが，やっぱり合宿というのは大事なことでした。

もう一つは，ベクトルを合わせる。会社の考え方，こうやれば皆さんは幸せになるのですよ。会社の利益が出るということは給料が上がるんですよ，ということをきちんと説明する。説明責任というか，私は従業員が悪いわけじゃないと言ってきました。あなたたちは悪くない，上がきちんとやらなかったからこういう結果になったので，今後我々が経営に関わる事になりますが，皆さんの協力が必要ですのでついてきてください，いい会社にしましょうと言いました。

毎月行って，月次決算書，簡単なPLを模造紙に書いて全部説明いたしました。ここにむだの宝の山があります。年間5,000万円ある，これを何とかしたい。皆さん何も知らない，やり方もわからない。だから，方法は我々が教えます，人の応援も必要でしょう，お金も借ります，やりましょうよ，こう言うのです。そうして，数字がだんだんよくなってくるのが見えてくると本気になってくるわけです。と言うことは，ふるいにかける話ではなくて，本当は皆のベクトルを合わせ，会社というのは儲かればみんなハッピーになるんだよということを理解させることで，合宿をやる。これがまず前提条件です。

いま考えてみますと，親父が残した遺産でやってこられた分もあるのですが，40歳になって九州昭芝と出会って経営を自分で初めてした事が，

Hosei University Repository

多少自信につながったと思います。父から受け継いだ延長線上には資産もある，いろいろありました。ですけど，この会社は何もない。丸裸で崖っ縁に立たされてマイナスからの出発でしたから，本当の経営ができました。非常に勉強になりました。今日私があるのも，そこでの経験が一番大きかったのではないかというふうに思っております。

（7）フィリピンへの進出

次は，40代から50歳の世代に入っていくのですが，振り返ってみますと計画は10年刻みでありました。40歳で九州昭芝の再生，50歳でフィリピンへの進出です。社名にはこだわりがありまして，頭文字をとってSFINC（スフィンク）というのですが，スフィンクスじゃないです。SFINCというのです。これはどういうふうにつけたかというと，昭芝のSですね。フィリピーナという文字はFなのです。普通は英語読みでPなのですがスペイン語読みです。INCはインダストリアル・インクということでちょうど語呂がよくなったのです。説明が必要になることもありますが，こだわりは，工場の表示は全部スペイン語にしているところです。

社名にこだわったということでは，プラクトロニカ昭芝も同様です。プラクトロニカというは，プラスチックのプラとエレクトロニクスの掛け合わせです。それでプラクトロニカという名前なのです。ロボッテリアというのも英語でもスペイン語でも同じ読み方です。

実は，フィリピンは10年前に円が1ドル＝80円を切った時期があったのです。この時期に，興銀は70円になる，50円になるなんて勝手なことを言うわけです。将来の不安はありましたが，このまま日本でできるのかなという思いがすごく強くて，これは永遠の課題であるのですけれども，お得意さんからの値引き要請が非常に強く，そういう追い打ちがかかってきまして，このままでは日本では利益が出せないと考えたのです。海外へ進出し，造り，日本に利益を持ち帰れれば何とかなるかなと。日本でも投資をしないと成り立たないものですから，その投資の原資を海外に求めたいと思ったのです。

それにはどういう国が一番いいかと思いまして，要するに，お金の移動が可能な国はどこと思ったのです。そうすると中国は難しく，いまのところ配当とロイヤルティぐらいですが，フィリピンは意外とアメリカ的な法律できちんとした部分はありますが，比較的自由な国ではないかと思いました。

理由はたくさんあります。英語圏であること。言葉が英語というは非常にやりやすいですね。それから，宗教の問題は特に大事で，この国はカソリックである。人材についても，発展途上国ですが，教育を受けている人が多い。もう一つは距離的な問題。日本から4時間というのは，中小企業の経営者にとって時間は大事です。シンガポールとかタイになると，7時間から，8時間程度はかかります。一日移動で終わってしまいます。ところが，フィリピンは4時間ですから，朝10時日本を出発すれば現地には午後1時に到着します。午後は半日仕事ができる。帰りは午後3時の飛行機ですから，午前中仕事ができるということで，九州へ出張するような気分で，1泊2日で一日仕事ができるというのが特徴です。航空運賃は九州に行くのと大差なく，これがアメリカに進出すると，1回の出張での費用は大体100万円かかり，2週間ぐらいの滞在が必要になる事を考えると，中小企業にとっては適切な場所であったと思っております。

この選択は親会社へ相談はしませんでした。50％親会社が資本を持っているのに，相談しないでやってしまったのです。これが私の一番悪いところでして，走り出してから，事後承諾の形をとったのですが，ちょっと嫌みは言われたかなと思うものの，おかげさまで理解を頂きました。後に親会社は当社の目の前の地に来てくれました。実は，ここにいる寺田は当時親会社の海外担当の常務でして，彼が親会社のフィリピン進出を決めてくれたのです。有難いことでした。勝手に行った子でしたが，親会社の応援をいただいて大変感謝しております。

進出をしたものの，仕事は確保できていませんでした。普通は親会社の引きがあって仕事共々というところですが確かなものはありませんでした。そんなばかなと思うのですが，一，二点

Hosei University Repository

は日系企業の仲間からそれは10分の1ぐらいの仕事で，なければ日本から仕事を出して，昭芝の海外外注として位置づければいいのではないかという簡単な気持ちだったのですが，やってみますと，うちぐらいのレベルの付加価値では採算が合わないのです。実は3年間赤字でした。3年かけてお得意さんを増やしまして，4年目から利益を出せるようになって，おかげさまで，年によって違うのですけれども，利益率は20％以上，多いときで30％です。ですから，仕事があれば，固定費の低い国ですから，構造的に2割は出るのです。

その国で仕事をなるべく多く確保しようと動いているのですが，あの国は内需がない上に輸出型というか，ある人の表現をかりますと，「あの国は成長しない国である。成長しない国というのは輸出に向いているんですよ」と言われたのです。要するに，成長するとどんどん物価が上がる。賃金も上がると強くなっていきますから，輸出に向かないのです。だから，成長しない国を選んだほうがいいということなのです。これは1つのポイントです。

確かに，あの国を見ると成長していません。例えば飛行場へ行ってみるとわかりますが，国際飛行場は戦後60年ちっとも変わっていません。大きくなってない。昔のままの飛行場です。一言で言えば政治が悪いということですけれども，東北6県ぐらいの面積のルソン島に対して地主が数人しかいないというような話です。地主から見れば，成長されると困るのです。そのままにしておけば成長しないから，利息とか資産で飯が食えます。ところが，世の中がどんどん成長すると，自分の持っている土地とか財産を増やさなくてはいけないわけです。成長しなければ増やす必要がないのです。そうすると，ずっと安泰なのです。だから，あの国は成長しないのかなと思ったのですけれども，私は特別にあの国の勉強をしてきたわけではなくて，単純な思い込みなのですけれどもそういうふうには感じております。

この国への進出は種々ご迷惑をおかけしたり，応援を頂き私の想いを持って行きましたが，中国への進出は慎重でした。50歳で海外でのいろいろな経験をしました。バブルが崩壊しました。私は50歳でフィリピンの工場をつくったから，やれやれ，1つの形はできたかな，自分の目標にたどり着いたからいいかなと思っていたのですが，その後バブルがどんどんはじけて，売上がどんどん下がり，バブルの後始末に5年かかりました。

（8）顧客の変化

5年かかりまして，不良資産もおかげさまで全部処理できたのですが，後始末ではいろんな思いもしました。仕事は，この40年間2社で90％を占めていたお得意さんが，そのころから急激に減りまして，3分の1になってしまったのです。いま現在，96年には古いお得意さんは仕事量が3割しかなくて，あとは全部新規取引先です。この7～8年の間に。変わってきました。

96年と2005年を比べると，古いお得意さんが7～8割あるのですが，2005年には約30％で，残りは全部新規になります。

ある人に質問を受けたのですが，中期計画の中で，改革という言葉がありますが，このときに具体的に何をやったかというとことでした。バブルがはじけた後どんどん売上が下がるので，これは大変なことになるということで，「第一次の改革」といっていますが，220人位の従業員を最後には125人までに100人ぐらい減らしました。辛い選択でした。

ここに「主要お得意先5本柱」と書いてあります。これはどこの企業もそうですけれども，量があるときは黙っていても仕事がきましたから，お得意さんを増やす余裕はなかったのです，系列の中でやっていれば飯が食えた。ところが，ここにきて急に仕事が減って，系列がなくなってきて，売上がどんどん減ったものですから，やっぱりお得意さんを増やさなくてはいけない，5社を目標にやろうという営業戦略をたて，いま現在は大手5社，準大手15社という状況になりました。全部で20社ということで，先ほど言いましたように，去年が48億5,000万円と過去最高の数字になったのですが，5本すべてが太い柱ではありませんし，まだ細いところもありますけれども，基本的にはこういう考え方で営

Hosei University Repository

業しました。

実は，こういうアドバルーンを上げても，本当に仕事をいただけるのか，言葉では簡単に5本柱と言いますけれど，どうやってお得意さんを増やしたのかという話になるわけです。昔は系列がありましたから，売り込みに行きましても，間に合っていると断られてしまうのです。ところが，バブルがはじけてみると，お得意さんはどういう会社と取引をしたいかというと，どこでもいいから品質がよくて安ければ取り引きしたいと言います。例えば，今までプレス屋を30社抱えていました。多過ぎる。半分減らしたいと言いながら，いい会社なら増やしたいと言うのです。では，いい会社とはどういう会社かと見ますと，技術力のある品質のいい会社なのです。

いままで量で伸びていたときは，調達側からみて，どこの会社がいい会社かわからなかったと思うのです。いま考えてみると。腰が低くて，調子よくて，言うことを「はいはい」聞いてくれればいい会社だ，昭芝は文句ばっかり言うからかわいくない会社だとよく言われるのですけれども，相手が本当にわかっていない，バイヤーが本格的にいい会社か悪い会社かという判断がつかないで取引していたと思います。ここに来て，いい会社と取引しなくてはならなくなってきて，うちの技術で仕事がどうして増やせたのかなと思っております。

特に，現在は品質が生命線です。うちのエアバッグが増えてきましたのは，うちの自動機のシステムは不良を一回も出しておりません。皆無です。一般的な溶接は不良を出すことが非常に多いのですけれども，うちは10年間やってゼロです。これがうちの技術です。ですからこれをいま中国で展開しているのですが，日本国内のエアバッグの何倍も仕事をもらっています。月に10万台。いま日本では助手席だと1万5,000台ぐらいしかつくっていませんが，再来年には10万台になるという話がきています。経験のあるところにしか出せないのです。昭芝本体の技術力が受注につながっているのかなと思っております。

どれだけ売りがたくさんあるか，その売りの中で，うちでは加工軸という言い方もあるのですけれども，プレスという加工軸1本ではなくて，塗装も，組立も，金型も，治具も，試作も，設備もという加工軸が1本よりも10本あれば，相手にとって信用度は増すわけです。要するに総合力を求められてきていますから，万全の設備があって管理能力があれば仕事は増やせるだろうと思って，やっております。

バブルの後始末を5年かけてやりました。後で質問があればお受けいたします。

いま最後の六次計画が終わろうとするところですが，海外へ出ることによってグローバルな二次メーカーとしての飛躍という，ティア2としてのグローバル戦略という位置づけに，いまうちがあるわけです。そのために何をしなくてはいけないかと申しますと，生産技術力，人材です。軸足をいままでの工数から技術に置きましょうという言葉を使っています。プレスという1つのスタンピング，工数から，技術に軸足を移しましょう，と。

技術というのは見えない部分も多々あるわけです。ソフトの部分もあります。それから，もう少し深く突っ込んでいくと，技術というのは人なのです。最終的にはやはり人なのです。いい人材をどれだけ確保できるか，これがこれからの勝負だと思っています。工数から技術へ，技術から人へ，という考え方をしております。今その展開をしております。

(9) 中国への進出

中国の話に戻りますが，先ほどのフィリピンは想いで進出したものですが，中国は国情がちがいますから，今度はお得意さんの引きで出ていかなくてはと思いまして，国内でエアバッグの仕事をしておりますので，親会社から出ないかと言われて，すぐ飛びつきました。一番に手を挙げまして，出たわけです。出ていく上において，フィリピンで大変授業料を払ったものですから，今度はお金をかけない方法を考えました。

まず1つは合弁にしました。合弁も一般的には中国との合弁を考えがちですが，私は日本人同士の日本での合弁でした。その中でもうちの

Hosei University Repository

得意とするところは自動車ですが，合弁の相手は自動車以外でした。自動車と電機です。ここが1つのミソですけれども，資本は私が6割であちらが4割です。電機屋と自動車屋というのは技術も管理も違うので，お互いに自分流でやれるということです。

蓋を開けてみると，自動車のボリュームは沢山ありました。電機は収益に結びつくかなという感じはあります。自動車は時間がかかるのです。電機は1階建て，自動車は4階建てといっています。4年でモデルが変わりますね。4年の間にまた1年ずつ新しいモデルが出るから，どんどん増えていくわけです。ところが，電機はモデルが1年で，半年を切るものもありますから，積んでいかれないのです。どんどん1階でなくなって消えていくわけです。自動車というのは非常に安定しています。電機と比べて，受注の安定，計画を立てやすい。中期計画だって立てられますけれども，電機の方は今年の売上がいくらになるのかわからない，半年先にどういう仕事が来るかわからない。そういう中で需給計画をつくりなさいといっても大変なことなのです。そういうふうに自動車と電機は違いがあります。

合弁で，資本金は6対4ですから，投資額は抑えられました。

2つ目には，投資額を考えて工場はリースにしました。オーダーメイドのリースです。うちはプレス屋ですから床の問題がありますので，うちの指示で床圧は10tに耐えられる床にしてくださいとか，高さは何mにしてくださいとか頼みますから，オーダーメイドのリースです。

建物をリースにすることは土地付きということですので土地を買わなくて済みます。建物の坪単価でのリースだけで済みますので，非常に安く上がりました。設備は，大事なキーポイントになります。これは壊れては困るというものについては日本製ですが，それ以外は全部台湾製です。台湾製ですと日本の半分から3分の1の価格で済みました。トータル的に見ると3分の1ぐらいに抑えられたのではないかと思っております。これが中国への進出の投資です。

もう一つは，場所です。私どもは広州の中山というところです。お得意さんが中山にあるのですが，私も10年前から知り合いがいまして，中山へは何回か行ったことで土地勘があったのです。そこにお得意さんが出たものですからすぐに決めました。普通は何ヵ所も見に行っての事ですが，私は見に行きませんでした。そこでお得意先の進出した工場団地の中に入りました。ホンダさんのサプライヤーさんがたくさんありますので，そこの中に入ればそのサプライヤーさんから仕事がもらえると思い，躊躇なくそこを決めました。

結果的には，きちんとした団地で，国家級の団地と言われていますのでしっかりと管理された団地という事で変な問題が後から出てきません。いまのところは正解であったのではないかと思っています。

これも人の縁だったのですけれども，SARSがおさまった2年前の9月から土地を決める12月までの期間に毎月行きまして，最終的に12月の終わりにぎりぎりで決めたのですけれども，私はそれまでに150人ぐらいの人とお会いして情報を頂きました。やはり生の情報が必要なのです。本も必要ですけれども，直接自分で現地に行って，現地でやっている人の話を聞いて，自分の肌で感じる。要するに三現主義です。現場へ行って，現物を見る。これがやっぱり仕事の鉄則だと思います。現場で，現実に，現物をという，常にこれがモノづくりの原則かなと思っていますが，多くの人たちとの出会いの中でご教授いただき進出すべしと思いました。

出ていくときに何を一番考えるかといいますと，まずFSをつくります。自分の頭の中では，幾らの付加価値，仕事があれば，このぐらいの規模からスタートしたときに幾ら必要か，まずそれを一番に考えます。フィリピンに出たのもそうなのです。細かく計算はしません。人件費100万円，リース代100万円，資本金100万円，経費100万円，合わせて400万円あればスタート出来るかという感覚を持ちます。これはなぜそう数字が出てくるかというと，現地へ行っていろいろな情報をとって，1人当りの人件費は幾ら，どういう経費がかかっているのか，社宅代，電気代が幾らというのを考えながら，およそこ

Hosei University Repository

のぐらいの規模であれば，このくらいの経費で済みそうか，そうしますと，固定費は大体400万円あれば当面は動くかな，中国は600万円あれば動くかな，というふうにまず考えます。600万円には売上が幾ら必要か，では，売上はどのぐらい確保できるのかという計算をいたします。

ですから，うちぐらいの二次サプライヤーが海外でやるときは，人数的に50人を超えないと利益は出ません。それ以下の少ない人数ですと，まず利益は出ません。80人ぐらいを超えていけばすごく利益が出ると，いろいろ計算してみますと出てくるのですけれども，何しろ10年かけて累損を消すなんて余裕はありませんから，明日からでもプラスにしたいわけです。そういう意気込みでやりますから，待つ余裕はないです。あしたから利益を出したいのですから，そういう計算をして，なるべくお金をかけないでやらなくてはいけないということで，やっております。

中国についてはお金をかけないで，仕事がそれほど見えなかったので恐る恐る出ていったのですが，出てみて，当初の1年間ぐらいは営業をやりました。けれども，なかなか手応えがないのです。昨年の夏ぐらいから急に話が出始めまして，やってくれ，やってくれという話が多くなりました。なぜかなと聞いてみますと，やっぱり現調化なのです。自動車メーカーの一次メーカーさんは，日産は建物ができて動き始めていますが，ホンダさんは1年早かったと思います。うちはその中間です。普通，二次メーカーはこれからです。うちはどちらかというと早かったかなと思います。中国というのは，いま考えてみますと，陣地取り。陣地を早くどれだけ押さえるか。拠点を押さえるか，ですから，早い者勝ちじゃないですけれども，先に陣地を押さえたほうが，相手は困っていますから，早く出てきてくれたところに仕事を回します。中国の車も倍々ゲームで出ておりますので，うちとしては進出が早く，現調化もあって，おかげさまで2年先まで仕事が見えるようになったということです。

しかし，課題がたくさん出てきました。まず人です。社長をどうしようかとか，技術者を出せるのか，出せないのか，いつもそんな議論ばっかり社内でやっているのですけれども，人材がなかなか難しいというところで苦労しております。これが中国の現在の状況でございます。

(10) これからの戦略

これからの戦略といいますか，仮説として世の中がどういうふうに変わっていくかと考える中で，過去を振り返ってみると，20年前の「プレスからの脱却」というのが1つのきっかけでございました。そのときにCADを入れたり，300tプレスを入れました。2つ目にはロボットを入れた。これで変わりました。3番目には2004年に出た中国です。私は中国に出たことがこれから昭芝を伸ばす一番重要な課題と思っているのです。

日本では量産ビジネスは終わったのです。試作ビジネスという言葉がありますけれども，「量産ビジネスから試作ビジネス」俗に言う開発です。量産じゃないということです。私どもは無理してこれ以上日本で工数を増やすつもりはございません。技術集団型にしていこう，それを海外にトランスファーしようということで，量産は海外という考え方で，中国が1つのこれからうちの変化点のスタートになるのかなと思っております。そこにどれだけ人とお金がつぎ込めるか。何が起きるかわからない国ですから，慎重に行きたい。安全を見ながら，お金をかけないやり方を考えながら，伸ばしていきたいというのが結論です。

最後に，ホールディングカンパニーの話をお話しさせていただきます。実は，ホールディングカンパニーのSGというのは昭芝グループのホールディングということで，SGホールディングというカッコイイ名前にしたのですが，昨年の暮れに設立しました。前々からいろいろ考えていたのですけれども，SGホールディングの株主は1人でございます。昭芝の株主は20名位でした。今回は株主1人。実は私も取得していません。SGホールディングカンパニーが100％という形にしました。

株というのは，私どもみたいな会社は非上場ですから財産ではないのです。上場している会

Hosei University Repository

社は株価がついて財産になるのですが，非上場のうちぐらいのレベルで見ますと，一応株価があっても売れませんし，実際の価値と認めてくれません。そうすると，財産，資産ではないということです。ここをはき違えてはだめなのです。ですから，親族で持っていますと，相続するときにもめるもとになります。しかし，この株は財産ではない，社長が100％持つべきで，やる人が手段として持つべきだという考え方で，今回1人にしたわけです。ですから，全部責任は社長が持ちなさいという考え方なのです。

いま渡しておきますと，株価については基本的にここでストップですから，これから株価が上がったとしても，私の株はホールディングスが持つことで，私の株はここでなくなりました。例えば将来上がっても影響はないわけですから，いい部分もございます。

ホールディングカンパニーについては将来やる人がきちんとやりやすいように，まずとりあえずは。ただし，将来はどうなるかわかりません。上場の希望も出てくるかもしれません。そのときにその株をどういうふうに分けていくのか，考えるときが来ます。ホールディングカンパニーのことは私自身細かく理解していないので説明不足になりますが，設立の意義があったと思います。

最後になりましたけれど，人生は役割分担があると思うのです。私は社長です。社長の役割しかできません。人間は役割で生かされていると思うのです。いろいろな役割がなくては成り立たないのです。例えばレストランのシェフは美味しいものを作る，それぞれあります。人間上下があるのではなく，役割分担で生きているのではないかなというのが私の考え方なのです。

もう一つは，出会いを大切にしたいという考え方です。私は，今回，先生との出会いがありまして，私共の工場をぜひ見ていただきたいとお願いしたことが，今日この場を頂くことになりました。やはり出会いというのは大切かな，縁というのは大切にしたいなというふうに思っております。

それから，会社というのは昔から言われているように，自分の器以上にならないのです。ですから，その器をどう大きくしていくか，自分で勉強することだと思っております。

もう一つは，激しい変化のときに自分が変わらなかったら会社は変わらないのです。人に変われ，変われと言ったところで，社長が変わっていかなければ変わらないのです。それだけなのです。

いま，日本的な経営とか欧米的な経営とかいろいろな言葉があって，この10年間，アングロサクソン的な経営に振り回されてきました。

いろいろなことをやった会社はたくさんあると思いますが，私は物をつくる会社にとって終身雇用は必要だと思っています。なぜなら，いつ辞めるかわからない人にいいものをつくれと言っても無理なのです。いいものをつくるのならば，僕は終身雇用だという考え方です。年功序列とは違います。大事なのは終身雇用です。要するに安心して働ける環境をつくらなければ，いいものは生まれないというふうに思っているのです。

もう一つは，残念ながらグローバルという垣根がなくなった世の中になったときに，日本的な物の考え方が通用しなくなってきています。そこで，欧米的な物の考え方とどうバランスをとっていくか，調和していくか，これが大きな課題ではないかと思います。すべてが日本的だけではいけない。すべてが欧米的な考えでやれるわけではない。そのバランスをどうとっていくのかが大切なことではないかと最近感じております。

ビジネスというのは常に動き続けないとだめなのです。とまったら負けてしまうのです。思考停止したら負けてしまうのです。ビジネスは続ける人が勝つ。とまったら負けてしまうという言葉があります。常に先へ先へと考えないと，会社は続かなくなると思っております。

いろいろ生々しいお話をいたしましたが，つたない話に大変大事な時間を頂戴いたしまして本当にありがとうございました。以上でございます。

松島　ありがとうございました。

三原さんのお話は，会社の発展と三原さん自身のお考えとの関係をお話しいただいたと思う

Hosei University Repository

のですけれども，ここで少し休憩してからディスカッションをしていきたいと思います。

3．ディスカッション

松島　それでは，後半のディスカッションに入っていきたいと思います。

三原さんのお話は，最初のところで大学のときの写真部にいた話と外国に行って日本を外から見た話の2つを仕事の話に入る前にされたと思いますが，その2つの三原さんの経験は，その後の仕事の上で非常に大きかったということをおっしゃっていらした。きょうのお話の中では，その2つが後ろにどういうふうに響いたかということは，ご自分の口からはお話しされなかったので，そこだけ補足させていただきます。

写真というのは，フェンダーを通して対象の本質を見るというのが写真の技術なのです。写真をずっと趣味としてやられたということですけれども，その中で物事の本質を見ることを学ばれたということをおっしゃっておられました。もう一つは，外国に行って数ヵ月ごらんになられたというのも，それまで日本にいては見えなかったものを外から見ることによって，やはりその本質を見ることができた。その2つがお仕事に入られてからの軸になったということをおっしゃられたことを最初に補足として申し上げて，これから議論に入っていきたいと思います。

3．1　「差」と「違い」

質問　興味深い話をありがとうございました。

三原さんのお話の中で，いろいろなステージでいろいろなことをやってきた中で，30代のときに技術にフォーカスしたというお話があったと思います。その中での「差」と「違い」というお話なのですが，差別化ではなく，ほかにはない技術ということで技術と言われたというふうに私は理解しました。三原さんの言われた差別化の「差」と「違い」ということをかみ砕いてご説明していただけますでしょうか。

三原　「差」ではなくて「違い」というのは，会社の大小ではなく例えば，大会社と従業員100人程度の小さい会社の差じゃなくて，小さくても大きい会社にない違いをつくっていきたいという思いを持つということです。

なぜそんな考え方をしてきたかといいますのは，自動車産業は花形で非常に大きい産業ですけれども，中小の2次メーカー・3次メーカー・4次メーカーに支えられている産業と思っております。しかし，得意先はその中小メーカーの価値を認めず，工数のみを対価として支払っているのが現状であります。そうでもない部分があるわけです。そこで私どもは価値を認めてもらう為には他社とも違いと差を作り上げていかなければと思ってまいりました。うちは小さいけれども，大会社じゃないけれども，その地域の中で昭芝というブランドを作り，地域のオンリーワンを目指し，何か違いを1つでも2つでもつくれば，働く人にとって非常に活力になるのでははいかと思ったわけです。その中で物づくりの会社ですから，技術的な部分で他社との違いを作り上げていきたいということで，いろいろなことをやってまいりました。

また大きい会社でできないこと，我々にしかできないことがあると思い，そういうところを深く掘り下げていきたいというふうに思っております。

松島　こういうふうに理解したらよいのではないでしょうか。規模が大きい会社と小さい会社がある。その差を気にするのではなくて，小さくても，大きな規模の会社と違うものをつくることによって，一味違った独自性を持とう，そういう戦略をとられたということですね。

3．2　技術は内部での熟成か，外部からの調達か

質問　技術力を飛躍的に向上させるためには，新しい知識だとか新しい観点から技術を高めていかないといけないと思うのです。そうしたときに，技術というのは自社の中で熟成されて出てこられたのでしょうか，それとも，例えば外から人を採ってこられて新しい刺激を入れたり，よその会社から情報をもらってきたのでしょうか。

三原　いろいろあると思うのです。中から生まれる部分もありますし，外からの情報の中で外を見て勉強しながらレベルを上げていくというこ

Hosei University Repository

と，両方あります。

質問　そのあたりをうまくミックスされたという解釈でよろしいでしょうか。

三原　ミックスですね。

ちょっと話はそれてしまうのですけれども，うちの父はもともと金型の職人でした。職人ですから，いいものをつくる，値段じゃない。例えば，高いと言われると，受けない，安いんだったらやらないと，結構自分の仕事にプライドを持っていた父だと聞いています。ですから，父が死んで，私は工場を見てびっくりしたのは，プレス屋なのにプレスの設備が旧式のプレスばかりでした。金型をつくる工作機械は一流機械がずらりと並んでいたのです。お客様をお連れしますと，「昭芝さん，プレス屋じゃなくて機械屋じゃないの？」と言われたものです。

実は，あのころは量の時代ですから，プレスの設備を導入した方が儲かったのです。ところが，金型の設備に力を入れていました。いま考えてみるとそれも正しかったのではないかなと思います。プレス加工というのは金型で決まるものです。もっと遡ると，父の作った金型技術が今日の昭芝の技術の基盤を作り上げたものではないかと思っております。その後，父の後を継いだ先輩達にも助けられてきた事が今日の昭芝の技術力の高い評価につながったと思っております。やはり父はすごいんだな，と思って感謝しております。

松島　モノをつくる一番原点のところですね。プレスというのは，いまはプレス屋さんが自分で金型をつくっていないところはいっぱいあるけれども，戦前のプレス職人は金型から自分で作ったのです。それがだんだんいまは分化してしまったけれども，ちょうどお継ぎになられたころというと昭和44年ですから，44年時点でのプレス業が金型をつくるための工作機械 —— 工作機械というのは金型をつくる機械ですから，それをそろえていたというのはモノづくりの原点のところに重点をおいて投資をしておられたということを意味するというふうに考えられるのではないでしょうか。

3．3　設備投資の決断

質問　町工場の技術というのは，極端なのは職人さんの世界がもちろんあると思うのですけれども，どれだけ良い機械を入れるかということが大事であるということが分かりました。良い機械を入れるということは，何を入れるかの選択の問題と，入れるための金繰りをどうするかという2つの問題があると思います。先ほど個人保証のお話もありましたけれども，その2つが必要条件だと思うのです。金繰りの話はちょっと置いておいて，特にどういう機械を入れるかという決断は，どのようにされたのでしょうか。

三原　プレス加工と樹脂加工と溶接組立加工との違いをお話させていただきます。樹脂製品はご存知の通り1型で1サイクルで製品が出来上がりますので，工程設定が要りません。プレス製品ですと人によって10工程で設定する人もいれば，6工程で設定する人もいます。技術力によって皆まちまちなのです。これがやっぱりノウハウです。

2つ目の特徴はプレス金型というのは使うと磨耗します。これが特徴なのです。それを維持管理するのは現場の製造技術なのです。ですから，日本の品質がいいというのは現場の製造技術のレベルが高いという事です。製造に優秀な技術者がいて，これはだめよ，そろそろ修理をしなさいよ，バリが出てきたら傷・打こんにつながるよ，ということを指示して，自分で直接直せる職人が昔はたくさんいたのです。ところが，いまのように人材派遣とパートに頼っていますと，そのような判断を出来る人がいなくなってきています。製造技術をどれだけ大切にするか，これが品質のポイントになってくると思っております。不良の原因の半分は傷・打こんという，要するに金型の管理に起因しているのです。日本は品質が高いといわれて，商品が高い評価を得ているのはそのあたりがきちんと管理されているからです。

もう1つはアセンブリー，溶接です。これは決め事を守れば必ず不良は出来ません。例えば，さっき言ったように溶接は決め事なのです。100回打ったら交換しなさい，このチップを使いなさい，すべて決めごとなのです。この決め事が守られれば不良が発生しません。それと違

Hosei University Repository

いプレスは決め事よりも常に変化しているものをどうやって日常管理するか。これが技術力なのです。

その中で金型の重要性が大きいと思います。大量生産の手段はプレスが一番と思います。傷がついたらいけないよ，見栄えのいいものをつくらなくちゃいけないよ，ちゃんとフラットは出てなくちゃいけないよ，ゆがんじゃいけないよ，そういうのは全部プレス加工技術と，金型の技術なのです。そこがきちんとできるかどうかが品質にもつながっているというところです。

松島　昭和30年代の10年間，非常に多くの設備投資をして，機械をどんどん入れられて，それが資金的には負担になられた面もあるというお話があったと思います。設備を入れたときにはどのようにお考えになって決断されたのかについてご説明いただけますか。

三原　高度成長時代は量の時代で作れば売れるという時代でしたから，ただプレス台数を増やせば済みましたが，将来必ず成熟社会がくると思い，まして量から質に転換しなければと思い，又，製品の付加価値を上げるためであると思い，うちにとっての付加価値とは何かと考えた時，加工軸を増やすという事，溶接・組立・設備・治具・塗装等の設備を増強しました。プレス設備は設備費用が高い為に回収に年数がかかるので，20年前から外注化を図ってきました。プレス依存からの脱却というプレスを捨てたようにも思われますけれども，そうではなく，プレス加工がきちんと出来ないといい製品は生まれません。プレス屋ではなく，部品屋という戦略をたてました。

松島　プレス工程はプレス機でガチャンとやるだけですね。プレス屋さんはそこがメインで，少し前の時代はそのための金型も職人さんがつくるというのがプレス屋さんのエッセンスだった。ところが，いまの三原さんのお話はプレス屋として付加価値を高めるためには，その後の工程が大事だということですね。プレスを抜いて，ほかのプレス部品と接合するとか，組み立てるとかいう，いわば統合的な生産過程をつくっていく。きょうのお話の冒頭にもあったけれども，組み立てた部品，しかもそれがブランド価値を持つというふうにおっしゃっていたということは，ある種の機能を持っている部品として統合度の高い，あるいは集積度の高い部品としてつくるところまで三原さんのところでやる，というふうな戦略に変えた。だから，単なるプレス屋から部品屋になっていく。そのためには，溶接機とか組立のためのロボットとか設備の種類が変わるわけです。いいプレス機械が並んでいただけではそういうふうにならないわけで，むしろ機械の設備，設備の種類が多様化して，長い工程を処理できる企業になっていった，こういうふうに理解してよろしいですか。

三原　はい。そうです。

松島　大変よくわかりました。

3．4　「2.0次」メーカー

質問　先ほどの「差」でなくて「違い」をつくりたいということの話なのですけれども，ちょっと似た言葉を本田技研の方から聞いたことがありまして，「差」はあってはいけないけれども，「違い」はなければいけないのだというようなことを言われました。私どもの会社もホンダさんに入れるときはそんなような戦略で行くのですけれども，その辺，ティア2ですから間に一枚かんでいると思いますが，ホンダさんとのいろいろなお付き合いの中で昭芝さんのこういった社風といいますか，戦略が生まれてきたという面はあるのですか。

松島　それに答えていただく前に言っておくと，三原さんが「親会社」といわれているのは土屋製作所という日産系の一次メーカーです。その土屋製作所は外資が入って，今はマーレフィルターシステムズという会社になっています。現在でも日産系の受注が多いでしょうか。

三原　仕事としてはですね。

松島　その後にホンダ系との取引関係が発生しているのだろうと思いますけれども，そういうことを踏まえてお答えいただけますでしょうか。

三原　先ほど会社案内の中で本田製作所，ホンダと書いてあるのですけれども，九州の関係で二輪車の部品なのです。うちは四輪車のはまだやっておりませんので，二輪車の仕事で，それも実は昔は多かったのですけれども，二輪車は中国

Hosei University Repository

でつくったほうが安いということで，国内の仕事は減ってきております。ですから，ホンダと取引ということで書いてありますけれども，量的にはわずかになってきました。又，私どもはティア2という位置づけの中でずっとやってきております。

ただし，ティア2でも幅があります。要するに，一次でも1.0から1.9もあるし，2次でも2.9から2.0まであります。どこをターゲットにするのか。うちの会社はどこを目標とするのか。私が常々言っていましたのは，2.5メーカーだと中途半端で生き残れないと考えていました。それで，「2.0次」メーカーを目指さなくてはいけないなということで，それでは，「2.0次」メーカーとはどんな会社かということを考えながら，投資をしてきました。

昔は2.5次メーカーでも3次に近い2.9次メーカーでも仕事がたくさんきました。うちの父が死んだ昭和44年のころ（37年前）は，60名ぐらいの規模で月商2,000万円，年間2億円の規模でした。その当時は作れば売れた時代でプレスだけでも経営は成り立ちました。しかし，オイルショック以降生産数量が減少し始めて，成熟社会に入っていきました。要するに，つくっても売れない，何が売れるかわからないという時代に入り，量は完全に減り，量が減った分だけ1個当たりの付加価値を上げなくてはいけない時代に入り加工軸を増やす事によって付加価値を上げてまいりました。

九州昭芝のある九州地区は比較的競争相手が少ないので，「2.0次」メーカーではなくても当時3.0次メーカーだったものですから2.5次メーカーを目指したということです。

3．5　海外展開と国内拠点

質問　いくつか質問をさせていただきたいと思います。

1つは，フィリピン進出ですけれども，国内ではもう利益を出すことができないので，海外で収益を上げて日本で投資するという社長の決断の中でフィリピンに進出した。いまフィリピンが，どれだけの規模で，どれだけの収益を上げているのでしょうか。また，94年にフィリピンに進出しなかった場合，社長の会社はいまどうなっていたとお思いでしょうか。

三原　いま，フィリピンの現状は，80人ぐらいの規模で，売上は2億5,000万円，営業利益率20％ということで5,000万円というのが大体標準の数字でございます。

ここで収益が落ち込んだのは品質に問題がありました。先程話しました金型に原因がありました。金型のメンテを怠ってガタガタになって，それで収拾がつかなくなり，不良の山になったのです。これはやっぱり原因は金型だと言っていたのですけれども，判断が誤ってこうなってしまいました。普通ならば利益が20％出るのが10％に落ち込んでしまいました。

それから，最後の話の中で，出なかったらどうなっていただろうという質問ですけれども，はっきり言いますと，あのお金があれば，国内でもっと苦労しなくて，中国に投資できたのかなとか，フィリピンはちょっと先走って，出たい，出たいというエネルギーだけで出ていったきらいがあります。

ただし，いろんな意味で海外進出のイロハの勉強を，月謝は払いましたけれども，したことは間違いございませんし，売上は少ないけれども，何とか利益は確保して，場合によっては，頑張ればもっと利益は増えるのかなとは思っております。

質問　フィリピンでの学習効果があって，中国に進出されたということですね。私の会社も昨年，国内での生産はすべてストップして，すべて中国で生産することになりました。中国の位置づけと，茨城の工場の位置づけを今後どうしていくおつもりでしょうかというのが2点目の質問です。

三原　日本でこれから生産として伸びていきそうな地域は名古屋地区と九州地区と見ています。九州も100万台を超えて，ある説では150万台という話もあります。多分そっちのほうにまず行くだろうと想像はしています。関東地区はそれほど増えないと覚悟しています。他社のものを取って増やすやり方ももちろんあります。それは別として，全体の量とすればそれほど増えていく地域ではないだろうということで，私は，たとえ仕事が増えたとしても，生産するための

Hosei University Repository

生産はしませんという表現を使っています。というのは，仕事はたくさんきました，でも，設備を増やして増産しようとは思いません。そうではなく，もっと技術と人に投資をし，マザー工場の位置付けにし，そのノウハウを海外・九州地区にトランスファー出来るようにしたいと考えています。量産の為の量産はしない，軸足を工数から技術にと考えています。

松島　量産のための量産，量の拡大はしないけれども，試作の力をキープするための量産はするというふうに考えたらいいわけですね。だから，絶対的な量ではない，しかし量産をゼロにするわけではない，というのがいまの話のポイントだと思います。

三原　量産をしないと技術も上がりません。物をつくらないと，海外だって仕組みはつくれませんから，最低限のモノづくりというのは絶対に必要なのです。コアの部分として。ただ，昔みたいに，仕事があるからどんどんプレスを入れてガチャガチャやろうかなんていうような思想じゃなくて，これからの投資は量産の投資は海外，研究開発投資は国内と考えています。

質問　フィリピンと中国でのモノづくりということで，教育とか匠の伝承といったものにたいへん苦労されると思うのですけれども，その辺のご苦労について教えていただきたいと思います。

松島　技能の伝承というよりは，むしろ中国で量産する場合に技術力をどうやって上げていらっしゃるのか。つまり，中国での量産技術あるいは技能をどういうふうにキープしようとされているのかというのが質問の趣旨ですね。

三原　これは非常に難しいというか，悩んでいるところです。まだ出て間もないものですけど，現場の技能を育てる，安定・定着させるというのは，フィリピンでも10年たちましたけれども非常に難しいものです。やっぱり中国も難しいと思っています。だから，要の部分は日本人が支えなくてはいけないと思います。だから100％は無理でも，7割か，あるいは8割でよいと考えるべきと思います。だから，どうしても足りない分は日本できちんとつくり上げる。

ただし，先程言いましたプレスの技術と組立技術は違いますので，組立の技術は決め事をきちんと守ればいいものはできますから，それは可能です。ただし，プレスというのは非常に難しいのです。決め事じゃなくて，どんどん変化するものですから，非常に管理しづらい部分があって，やはり常に日本人が行って指導し，現地人を育てる努力が必要かと思いました。どこもそのあたりは難しい部分で苦労しているのではないかと思います。

松島　むしろ日本の工場の中での技能をどうやって維持するか，あるいはスキルアップするかというところが，三原さんのお考えになっている点だと思います。

昭芝製作所の下館の工場を拝見すると，三原さんがどれくらいそこにエネルギーをかけているかというのがよくわかりますね。工場，本社事務所，ビルの中のアレンジメントとかデザインルームとかもそうです。要するに，そこで働いている人が誇りを持てるような工夫がされているという気がします。

3．6　設備投資と財務状況

質問　前の話に戻るのですけれども，第一次，第二次のステージのところで設備投資をするときに，どういうところを見て，どういう環境をにらんで設備投資をされるのかという答えがあったのですけれども，設備投資の判断のところで，周りにいる競合他社という見方ではなくて，財務的な視点で，そのときの自社の財務状況であるとか，こういうバランスであるとか，そういうポリシーというか，こういう状態だったから次のステップに行ったのだとか，何かそういう基準があればそこを聞かせてください。

それから，こういう数億円，数十億円の投資をされるビジネスですと，必ずしも計画どおりに行かないことがあると思うのです。そのときに，投資が大きいので金融機関との付き合いがあると思うのですけれども，計画がずれたときにどういうふうに金融機関と付き合っていけば，説明の仕方とか，その辺のお考えがもしあればお聞かせいただきたいと思います。

松島　一番目の質問は，財務状況に規定された投資活動をするのか，あるいは財務状況は厳しいけれども，いまうちとしてはこのくらいやらな

Hosei University Repository

いと，こういう種類の設備投資をしないとだめだという戦略的な判断で，財務状況が多少厳しくとも銀行からの借入ではなくてリースでやるとか，そういうストラテジーでやっていらっしゃるのか。つまり，設備投資をされるときに何が一番判断のベースになるのか。財務なのか，別のストラテジーなのか，そういうことですね。

三原　20年前は日本も非常に伸びていた時代ですから，設備を入れれば仕事につながるという時期だったと思います。財務を気にしながらじゃなくて，銀行は幾らでも金を貸してくれた時代なのですから。自分としてはこういう仕事は将来とりたい，こういう仕事につながる，だからどうしても設備はこういうふうにしておかなくてはいけないという思いで投資をしてまいりましたが1990年以降は償却前に仕事量が大幅に減少してしまい，設備過剰になってしまいました。バブルがはじけた後，投資した時期も仕事がくるという話もあって投資をしました。ところが，現実はその話が消えてしまいました。

松島　2つ目の質問は，設備投資をするときの予定どおりに仕事がなかったとき，どうやって銀行と折衝されるのかということですね。

三原　仕事が減少して売上が下がると，キャッシュフロー上お金が足りなくなります。そうすると，銀行には運転資金で借入を申し込みます。やはりバブルが崩壊した後は，設備資金じゃなくてほとんど運転資金の借入れが多くなってきました。それで，借り換えしながら何とか綱渡りをした時期もございます。

3．7　意思決定の原則

質問　30年以上にもわたって経営をされてきた方のお話を聞けるという機会は貴重で，非常に興味深くお伺いしました。

ちょっと漠然とした質問になってしまうので，不適切だったら申し訳ございませんけれども，個人保証等々，非常に大きなプレッシャーの中で，自分で決定しなくてはいけないという場面が非常に多くあった。それは，どんな人材を生かせるかもそうだし，どういった投資をするのかもそうだし，海外にどういった拠点で行くかといった部分もそうだし，いろんな意思決定をされてきたと思うのです。その中で，個々の案件ごとにもちろん考えるべきことはたくさんあると思いますが，それぞれ重要な決定をする際に社長が原則とされているポイントがありましたら，お伺いしたいと思います。

三原　投資するときに，こういう仕事がくる，付加価値はこのぐらいある，だからこのぐらいは投資できる，ただし，万が一量が減ったときのことを考えて，安全度をどこでどのぐらい見るかですね。そこを慎重に考えて，100は危険ですから，3割落ちた，4割落ちてもやれる範囲の投資ですかね。そんなことを考えてはきたつもりでいます。

実は，二次メーカーというのは，受注が決定しますのは量産1年前です。一次サプライヤーさんは開発メーカーですから，大体3年前に品物は決定するのです。図面をかいて，実験して，2次メーカーはそれからですから，本当に図面が決定しますのは2ヶ月位前です。金型の発注は1年ぐらい前ですから，1年先に決まると，来年の売上は90％ぐらい予測が立つのです。20年前は予測が立たなかったものです。その中での経営ですから，非常にリスキーなものです。来るのはわかっていて，3年先がわかっているならば投資できますけれども，直近の1年前ですと非常にリスキーなのです。そういう連続です。

3．8　ホールディングカンパニー

質問　皆さんの質問とちょっと違うのですけれども，ホールディングカンパニーをつくられたという話があって，私は会計士でして，ホールディングカンパニー設立のコンサルタントもしているので，幾つか質問させていただけばと思います。

まず，株主構成です。昭芝さんはホールディングカンパニーの下について，100％になったというお話があったと思うのですが，ホールディングカンパニー自体の株主はどなたがなられているのでしょうか。

三原　うちの長男が100％です。

質問　それはどういうお考えで，いつごろご長男の方に100％移すという手続をされたのでしょ

Hosei University Repository

うか。

三原　手続は昨年の暮れですが，突然というわけではなくて，前々からいろいろ考えている中で，ちょうど時期が来たわけです。いろんな方に聞くと，ホールディングカンパニーを持っている会社は結構多いのですけれども，100％持っているというのはあんまりないのです。20％とか30％で，まだ譲らないとか，オヤジが手放さないとか，結構ありますが，それはちょっと意味ないのです。そう聞いているものですから思い切ってやりましたが，とりあえず一回まとめてみましょうという中で，将来この株をどういうふうにしていくのか，展開を図っていくのかということで考えてはおります。

これでずっとで，1人で持っていていいものかどうなのか，これは将来の投資だとかいろいろ考えたときにどうするかということで，初めは100％全部1人に持たせて，またいろんな状況の中で進めていこうじゃないかという考え方です。これが絶対で，ずっと永遠にというつもりはないと思います。うちの長男の判断だと思いますけど。

質問　ある経営者の方は，聖人君子が社長になるのではなくて，社長の間は聖人君子でなければいけないと言っていらっしゃいますが，100％集中することでその辺の懸念というのは何かお持ちでしょうか。

三原　株を持ったから，持ってないから，どうのこうのとはあんまり考えてはいません。やる人が責任を持ってやる。それが本来の姿だと思うのです。だから，ある意味では経営と資本の分離という考え方もありますけれども，うちの場合は持っている人が全責任を持ちなさい，それで，頑張りなさいよ，ということで考えております。そんな形で，答えになってなくて申し訳ないのですけれども。

松島　所有と経営の分離ではないというのが三原さんのお考えですね。つまり，所有している人が必死で頑張る。頑張る人が負担も全部とるというのが三原さんのお考えなのでしょうね。

質問　そのときに，全責任が自分にかかってくるわけですけれども，何らかのアドバイスを入れるとか，何らかの牽制をかけるために，今度は取締役会というところが非常に重要になるかと思うのですけれども，役員を選ばれるときに，自分に足りないものを追加されるのか，もしくは自分に歯止めをかけてくれる人を選ぶのか，いろんな選定方法があるかと思うのです。そちらのほうはどういうふうに考えておられるでしょうか。

三原　基本的には，うちは昔からあんまり親族は入れない主義なのです。他人だけでやりたいというのが基本にあります。父が，昔，親戚を入れて苦労したという話を聞きまして，絶対に入れちゃいけないよということで聞いておりましたものですから，なるべく他人だけで会社は運営すべきだと思います。若干はいますけれども，いま現在は私と姉だけしか基本的にはいません。親戚は若干いますけれども，兄弟はその2人だけです。他人という形でずっとやってきております。

親戚を入れると難しい。甘えだとか，そのときはいいのですけれども，20年，30年たって，子供がまた生まれてきていろんな問題が起きます。そういう会社はたくさん見てきていますのでなるべく避けたほうがいいというふうに思っております。

松島　ご親族以外の方を入れるわけですけれども，そのときの選び方ですね。どういう方を選ぶのでしょうか。Gさんは2つの例示をあげました。1つは，三原さんが足りないと思っている経営資源を供給してくれる方。もう一つの考え方は，三原さんが独走するのを抑えてくれる人。三原さんのお考えをお聞かせください。

三原　両方必要だと思います。さっき役割の話をしましたが，自分で全部できるわけではないので，自分にないものを持っている方。だから，私より優秀な方という言い方もあるのですけれども，そういう方がいなくてはだめだと。常に自分の下ばっかりではだめなのです。私よりレベルの高い人がいなくては困ると思っているのです。よく自分より上の人を連れてくると使いづらいという方がいらっしゃるのですけれども，僕はあんまりそういうのは気にしないで，私と違った力を持っていて能力のある方にやっていただけるのが最高だと思うので，それは前から

Hosei University Repository

そう思っております。ですから，親会社からいろんな人がいまでも来ますけれども，私より優秀な方ばっかりです。基本的にはそういう方にお願いしています。

3．9　取締役の能力

質問　取締役を選ばれるときに，マネジメント能力なのか，それとも特定分野の技術力に優れていて技術に非常に詳しい方を選ばれるのか，どちらのほうを選ばれますか。

三原　基本的にはマネジメントが一番大切だと思います。ただ，製造会社ですから，技術がわかる人でないとまた困ります。ここはまた話がちょっと違いますけれど，これからの経営は技術が理解できる人でなければ困ると思っています。将来どういう技術が必要か，どういう流れになっているのかということが予測できて，それに投資できる，理解できる経営者でなくては困るので，私は現場には興味ないですよとか，現場へ行かない人は大嫌いなのです。私も，この歳になって現場がよくわかるようになってきまして，やっぱり現場は必要だな，原点かなと思えるようになったのはこの歳になってからです。ですから，やっぱり現場が理解できる方じゃないと困る。いくらマネジメントが得意でも，現場が理解できない人は困るかなと思っています。

3．10　海外工場のマネジメント

質問　再度，国際経営の観点から質問させていただきたいと思います。先ほど私の父も中国に行っているという話をしましたが，なかなか思うようにいかないとか，日本と時間の進み方が違うとか，よく愚痴も話しております。私自身もドイツ系の企業で働いているので，なかなか意思の疎通が難しいと思うこともあります。

私はドイツ企業の日本法人で働いていて，日本は売っていればいいよという雰囲気を肌で感じるのです。技術はドイツにあって，日本は売っていればいいよという形で，日本にいると働くことに対してなかなかモチベートされていかないという現実があるのです。三原社長が中国あるいはフィリピンの現地法人をマネジメントされる場合に，おそらく現地で働いている人をモチベートしていくには，おそらく現地にベクトルを合わせるという作業が必要になってくるのではないかと思います。九州昭芝のときには最初に合宿をしてという形でモチベートあるいはベクトルを合わせたという話をされていたと思うのですが，フィリピン，中国では，技術だけではなくて経営全体でベクトルを合わせることが可能なのかどうか。どうやってそれをやっていくのか，そういうご経験とかお考えをお聞かせいただきたいと思います。

三原　フィリピンはちょうど10年経過しましたけれど，非常に明るい真面目な国民性を持っていると思っております。これは宗教のカソリックからきているのではないかと思っております。また辞めて転職していく率が比較的低いので，全員集めてモチベーションを上げる仕組みは現地の社長が一生懸命やってはくれております。

松島　現地の社長は日本人ですか。

三原　日本人です。

松島　長い間ずっとそこに滞在されているのですか。

三原　そうです。多分，フィリピンはそれができる国かなと思っております。中国はこれからですが，いま現実にはうちもそれで悩んでいまして，組織があって，その後中身がないといういろんな問題を抱えている中でやっておりますので，いま言われたように，やっぱり必要なことは1つの目標に向かって従業員全員がベクトルを合わせていかなくてはいけません。どんな国でやるにしても。

基本的には，「植民地政策」はとるべきではないと思うのです。ただ，現実はあるのですけれども，1つの進め方の中で，みんなと一緒という気持ちを忘れないでやる。初めから違うんだよと，線を引いてするということはよくないと思います。ただ，結果的に相手が決める話であって，辞めていくことはある程度は仕方がないのですけれども，常に努力はしなくてはいけない。裏切られてもしょうがない，もっと先を考えて，もっとやろうじゃないか，と。いろいろやったけれども，だめだったから，もうやる必要はないよ，ということはしないほうがいいと思っているのです。やっぱりあきらめずに，やるべきことはやることが必要かなと思ってお

Hosei University Repository

ります。

中国の場合，現実は非常に厳しいものですが，こちらの気持ちが伝われば，受けてくれる方だって中にはいるのではないだろうかという思いでやったほうがいいと思います。

松島　つまり，大きく分けて2つの考え方がある。1つの考え方は，日本であれ，フィリピンであれ，中国であれ，同じやり方が通ずるはずである。だから多少の摩擦があっても，ベクトル合わせをしながらも基本的には日本と同じやり方でやってみようという考え方ですね。もう1つの考え方は，日本とフィリピン，日本と中国というのは，もともとそれぞれに違うのだから，「郷に入っては郷に従え」で，それに合うようにやり方を考えるのだという考え方がある。

自動車メーカーで見ていると，トヨタは前者の考え方に立っているように思います。もちろんそれほど単純ではないとは思いますが，大きく2つに分けると，三原さんはどっちの考え方ですか。

三原　基本的には，いいもの，日本と同じいい品質をつくろうと思うと，やっぱり日本的な管理手法は必要だと思っています。だから，トヨタさんはそのあたりのやり方なのでしょうけれども，ホンダさんもそんな気がします。人を相当出していますね。ローカルに任すとローカルのレベルになってしまう。そうすると品質もローカルになってしまう。これは日本の持ち味，いいものが出てきませんので，やっぱり日本的な部分はつくるべきだと思うのですが，それ以外の文化とかそういうところでは尊重しなくてはいけないなというふうに思っております。

3．11　社長の決断

質問　社長のお仕事の中で，何事も危機感を持って取り組むとか，逃げないというお話が出ていたのですが，社長という仕事で何かそれ以外に必要なことがありましたら，教えていただきたいのです。

三原　たくさんあるようなのですけれども，最後のところで言ったように，自分で決めるという「自分の決断」です。相談して決められるものではなくて，最終的には自分で考えて，考えて，判断をし，決断をします。そこが一番大きなところかなと思います。はっきり言って，逃げられないのです。逃げ道がないのです。そういうつらさはあります。

3．12　経営者の「器」

松島　三原さんは，「会社は自分（経営者）の器以上にはならない」とおっしゃったのですけれども，自分の器を大きくするために三原さんが心がけていらっしゃることはありますか。

三原　さっき言った出会いとか縁とかという形の中で，いろいろな人から吸収する。自動車業界の中でのつながりだけではなくて，いろんな人と。製造業だけではなくていろいろな業種の方々がおります。そういう方々との出会いとか情報だとかそういう時間を非常に大切にしてきております。

昔は親会社から学んだことはたくさんありますし，多くのことを教えて頂きました。逆にこういう歳になりますと，ある意味では教える立場になってきたと思いますが，常に新しいものに興味をもち続け，人生一生勉強と思っております。

松島　三原さんは非常に広い範囲の方々とお付き合いされていますね。そのことと企業を経営する社長としての器との関係ですね。つまり，仕事以外の方々といろいろ話をし，そこからいろいろなものを吸収するということがどういうふうに社長としての器の大きくなることにつながっていくのか，そこのところをぜひ教えていただきたいと思います。

三原　器を大きくする事は大変難しいことで，一生かかっても出来るものではありませんが，少しでも進歩があればと思ってまいりました。特に私が心がけておりますことは，感性を磨く事と思っております。齢を経てと申しますより，齢を得て，沢山の出会いを頂きました。そこから，多くのことを学ばせて頂いたと思っております。

松島　わかりました。ありがとうございました。

Hosei University Repository

4．総　括

院生　本日はお忙しいところを本当にありがとうございました。貴重なお話をたくさんいただきまして本当にありがたいと思います。

お話を聞いている中で，2つほど非常に印象に残った言葉がありました。技術力と先見性です。前半の講演と後半のディスカッションの中で「技術」という言葉がよく出てきました。技術の高い会社と低い会社は，例えばどれだけミスが出るのかとか，結果を見れば簡単なことで区別されるわけですが，お話を伺いながら何が違うのかを考えました。先代のお父様が職人気質の方で，かつ，いまの会社の運営が終身雇用であるとのことですが，もしこの組み合わせによってそういう技術が伝承されていって，いまの技術力が実現できているのであれば，それはよく言われる「見えざる資産」によって形成されるとうことになると思います。「見えざる資産」は決算書には載ってこない会社の財産であって，やはり仕事上もこういうところを見なくてはいけないということを強く感じました。

もう一つは，先見性という点です。プレス加工の量をこなしていればよかったという時代が終わって，次にどういう展開をしていけばいいのかという段階で30億円という大規模な投資をされ，また積極的に海外進出の決断をされました。そのような時に社長がデータだけを見て判断しているわけではなくて，いろいろな方々の出会いがあって的確な判断をされているわけです。だからこそ顧客がついてきたのだと思います。そして，その顧客からも情報が蓄積されていって，それによって判断の的確さが裏打ちされたのではないかと思いました。データだけではなくて，広いネットワークもち，それを通じて幅広い，深い情報をえて，判断しなければならないということを学ばせていただきました。

技術力と先見性，この2つがきょうの講義で大変印象に残りました。あしたから営業の方法を変えようかなと思っております。ありがとうございました。(拍手)

三原　いま，ちょっと言い忘れたのは，会社というのは有形資産と無形資産があると言われていますね。目に見える財産というのは有形資産ですけれども，見えない無形資産が一番大事なのです。ところが，いまおっしゃったように，銀行が見るのは資産だけなのです。この会社に担保力がどのくらいあるかとか，それで判断してお金を貸してきたと思うのですけれども，一番大事なのは無形資産なのです。例えば，技術力だ，管理能力だ，いろんなことがたくさんあります。それを高めていかないとだめだと僕は常々思っているのですが，そこに力をどう入れるか。無形資産にどれだけ投資するか。要は人に対する投資なのです。要は人なのですけれども，そのあたりがポイントじゃないかなというふうに思っております。

金容度　一般的には，企業家は選択の余地が非常に広い中でいかに選択するかという課題を持つ存在でもあるといわれます。しかし三原社長は選択肢が非常に狭い中でいかに自分の自由度を広げていくか，そして着実に一歩一歩模索し，それを追求していくというタイプの企業家であるように思われます。

選択肢が多すぎて困るということではなくて，限られている選択肢の幅の中で自分の自由度を高めていく，それがきょうのお話の中で印象的でした。「止まったら負け」「逃げ道がない」という危機感を持ちながら社長としての仕事を成し遂げられてきたというお話がありましたが，そのような危機感と限られた選択肢の中で，いかに自分の自由度を高めていって自信をつけていくか，それが企業家のもう一つの大事な側面ではないかと思いました。

きょうはいろいろなことを学ばせていただいきまして，どうもありがとうございました。

松島　私も金先生のコメントに同感です。三原さんの場合，企業家としての決断は，まさに自由度をいかに可能な範囲で広げていくかということだったと思います。チャンスが向こうからやってきたからチャレンジしてみるというのではなくて，それに先んじて一歩前に出てやってみるというのが企業家としての三原さんの真骨頂だったのではないかと思います。三原さんが自分の置かれている環境の制約条件を先んじて察知すること，そして，ひょっとしたらこれぐらいは

Hosei University Repository

できるかもしれないというように一手先を読んで積極的に手を打つこと，その繰り返しが恐らくこの会社を発展させてきたところだと思うのです。

「プレスからの脱却」という戦略は，その好例だと思います。量的にプレスだけやっていても成長できるという時代に，プレス機械だけでなく溶接機とかロボットを導入して，背伸びしてしながら技術の幅を広げる戦略を選択されました。フィリピンへの進出も同様の側面があると思いますが，チャレンジをするプロセスと，与えられた環境の中できちんとやるべきことをやって自信をつけるというプロセスをうまく組み合わせているということが，今日のお話を理解するうえで大切なポイントの一つではないかと思います。

もう一つ大切なポイントは，三原さんが講演の最後で話された「会社は自分（経営者）の器以上にはならない」という点です。「自分の器」を大きくするためには，どうすればよいかという問いは，企業家を目指す人が考え続けなければならないテーマだと思います。三原さんは，多くの人と接して自らの感性を磨くことを心がけているとおっしゃいました。私は，三原さんのご説明を「人間について深いところで理解することだ」と受け止めました。

三原さんの会社の工場へ行って私は感じたことがあります。いろんな世代の人がまざって，生き生きと働いている。なぜ生き生きしているか。加工作業をしているわけだけれども，そのための設備を自分でつくっている。だから，みんな決められた作業をしているということではない，自分で使う設備を自分で組み立てているという自負心とか自信が，工場の中にみなぎっている。これは非常に重要な要素ではないかと思います。それぞれの社員が人間としての器を大きくしているような気がするのです。自由度を持っている。そういうチームを1つの会社としてつくり上げてきていらっしゃるというところに，私は三原さんの企業家のビジョンが生きているような気がします。

今日の議論を通じて，企業家のビジョンというのは，「企業とは何か」というその本質的な問いをどのように理解するかに関わっているのではないかと思いました。これはまた引き続き考えていきたいと思います。

三原さん，どうもありがとうございました。

（拍手）

――了――