茨城産業人クラブ
経済講演会・パネル討論

次代を拓く

会員など約190人が聴講した

異なる経営環境の中で

縦社会でなくフラットに 技術継承もすんなり

舘　裕一氏

水戸精工　▶設立＝1985年4月▶資本金＝1050万円▶従業員＝55人▶特長＝医療系・半導体製造装置向け樹脂精密切削加工。近年、高機能樹脂の射出成形に挑戦中▶現年齢＝37歳▶承継時期＝未定（2代目）

森　改めて自社技術の深さに気付かされ、それに貢献してきた社員の偉大さに気付かされたということのようです。井上さんお願いします。

井上　モノづくり企業において最も大事なのは商権の獲得だと先代は指南していて、「工場で造るものが無ければ何も始まらない」と、先代は仕事を取ることに貪欲でした。全国に出かけて飛び込み営業をし、商権を獲得してきた魂は、当社に脈々と受け継がれていることもわかりました。渾身の思いで獲得した商権を何とかものにしようとする社員もいれば、急きょ、夜勤を入れ、納期に間に合わせようとする社員もいます。

このような社風は自慢であり、先代や当社社員に感謝すべきことです。これを私は〝MIZUIイズム〟と呼んでいます。これをさらに発展させていきたいと考えています。

森　良い技術だけでなく商権の獲得。つまり顧客開拓が重要ということが社風になっているということですね。舘さんはいかがでしょうか。

舘　フラットな会社だということです。縦社会だと先輩にモノづくりの根幹にある技術を聞きにくいこともあるかと思いますが当社の技術の承継はフラットな関係のおかげですんなり進んでいます。

森　非常にフラットな社風ということで、社内の風通しを良くすることが元気のある会社につながるというのを、承継していく中でだんだんとわかってきたという風に理解しました。沼尻さんお願いします。

沼尻　当社の場合はなんと言っても倉庫が中心の業態です。簡単に倉庫が建つわけではなく、そこには地主、荷主、金融機関など地域社会に支えられています。地域に根ざした事業というのが魅力です。先代、先々代の郷土愛や家族愛が原点にあると気付きました。

今後の課題

森　ありがとうございます。それでは今度は承継時の苦労や乗り越えるべき課題についてはどうでしょうか。

安藤　社長に就任してわずか半年程度ですので、まだ具体的には見えていないですが、今までもお世話になったように、お客さまや協力会社の先輩方にも知恵をお借りして乗り越えたいと思います。

森　ステークホルダーとの関係をこれからも大事にしていくことで課題を乗り越えていきたいということのようです。

井上　目指す理想と現実のギャップを前に、どこから手を付けようと思ったことです。私は茨城県中小企業振興公社が支援し、2代目、3代目の若手経営者が集まる「いばらきものづくり未来研究会」に所属しています。研究会に所属する先輩社長から「夢にわがままになってやり抜いていくことが社長」と言われたことがきっかけで悩みは吹っ飛びました。会社は自分が考える理想とは離れていても、社長が熱い思いを持ち、言葉にして方向性を共有していくことが社長の仕事だと思えるようになり、随分と気持ちが楽になりました。

森　社長は意思決定者で、その社長が夢を持って社員と共有することで道を切り拓けるということですね。

舘　20代後半で経営側に回った時、経営側と被雇用者の考え方のギャップを感じました。今ではこのギャップは埋めることではなく、どうしたら少しでも近づけられるか。これを考えることの方が大事だと思っています。

森　社員とのギャップの大きさを感じたけれども、数々の工夫で近づけているということですね。

沼尻　承継による徳と不徳はあります。今は両方を継承しないと本当の継承にならないと思っています。不徳を少しでも徳に変えていくことが大事です。

バランス感覚

森　ありがとうございました。ここで会場にお越しの経営者の方々にも事業継承でお悩みの方は多いかと思いますので、ひと言メッセージをお願いします。

安藤　会社に培われてきた技術的ノウハウだけでなく、従業員やお客さまなどと協調すれば、前進できることが必ずあると思います。そうしたDNAが当社にはなんとなく備わっている感じがしています。これを大事にしていきたいと思います。

井上　承継前に現社長と後継者との間で考え方の相違によるぶつかりがあるとよく聞きますが当社にもありました。ですが、お互いの異なる思考をバランス良くシナジーさせることで大きな成果に生まれ変わるのではないかと思っています。

舘　経営環境は昔に比べて厳しい状況にあるのは間違いないかと思います。ただ、経営におけるインフラ環境は格段に良くなっています。スピードが要求される時代には、どこにいても仕事ができるという環境は必須です。それから、若手に対しては自由に考えさせながらも、遠くから見ててあげる。何かあれば手を差し出すことで、若い力が伸びていくのではないでしょうか。

沼尻　先代がその気にならなければ、そもそも事業継承は始まりませんが、後継者が経営者として継承していく覚悟があること、そしてその気持ちを経営者に伝え、経営者としての価値観を親子ですり合わせていくことが何よりも大切です。それには十分な年数が必要です。私の場合は承継期間は10年でした。

地域に根ざした事業 郷土愛・家族愛が原点

沼尻　年正氏

沼尻産業　▶設立＝1964年6月▶資本金9720万円▶社員＝206人▶特長＝倉庫・運送を主体にした総合物流サービスを県内中心に展開▶現年齢＝45歳▶承継時期＝2011年4月（3代目）

深層の魅力を持つ会社に 価値観すり合わせを

森　和男氏

共通点

森　ありがとうございました。ここまで議論を深める中で、事業継承に必要な共通点が見えてきたかと思います。一つは先代とのコミュニケーションは欠かせないという点です。会社の良さ、安藤さんはDNAということばを使われていましたが、今日登壇されている4人のお話をうかがいますと、現経営者が表層の魅力ではなく、深層の魅力を持つ会社をつくり、後継者との価値観をすり合わせ、魅力を感じてもらって自然の成り行きで承継していくのが良さそうに感じました。

さて、まとめに入っていきますが、先代とは明らかに経営環境が異なる現代を生き抜くための事業戦略をお聞きしたいと思います。沼尻さんお願いします。

沼尻　1962年の創業当時は、右肩上がりの環境でした。今の環境では、自分たちで新しい市場を開拓していくことが求められていますので、これを進めていきます。

舘　リーマン・ショック、東日本大震災と乗り越えてきました。今後、会社をさらに筋肉質にして過酷な経営環境に負けない強い会社にしていきたい。そのためには、発注先として当社を選んでもらえるよう、価値と魅力を高めていきたいと思っています。

井上　社員の満足度を高めることが先決です。数10年前は仕事は食べるための「ライスワーク」とされ、最近では生涯をかけて取り組む「ライフワーク」とされています。これからは自ら輝き、その光で周囲を輝かせられるような〝ライトワーク〟が必要と考えています。社員自らががんばりたくなるような会社にしていきたいです。

安藤　お客さまのほとんどが国内だったのが先代の時代で、今はお客さまが海外の各地域に展開している時代です。我々でできることもそのスピード感も全く違います。国内が縮小しないよう、培った技術を利用し、高萩工場で研究開発を進め、挑戦していきたいと思います。

森　ありがとうございました。グローバル化の時代を迎え、やはり右肩上がりの先代の時代と不確実性の高い現代では全く違うのかと思います。若い人の方が、バブル後の苦労の時代を経験しているからこそ、客観的、冷静に判断する力が身に付いているのかなとお話を聞いて感じました。最後に決意表明をお願いします。

沼尻　企業の中心は人です。経営感覚を持つ人材を多く育てたいと思っています。それは経営者である社長しかできないことです。

舘　会社を安定成長させることが結果的に従業員の幸せや安定雇用につながると考えています。それを実現するにはまずは会社の質をより高める必要があり、それを成し遂げたいです。そのためには私自身ももっと成長する必要があると感じています。

井上　会社を永続的に強い会社にしたいと思います。そのために当社の熱狂的なファンを創る必要があり、そう思ってもらえる環境を創るのは自社の社員です。ですから、社員が魅力的な会社と思い、語ってもらうためにも自らが先頭に立って魅力ある会社にしていく必要があります。

安藤　今後、お客さまの海外工場への製品供給や新製品開発をさらに進めていく必要があると考えています。従業員と共に展開していくわけですから、現状の従業員の再教育も必要となります。設備への投資よりも人に対する投資が増えていくのではないかと思っています。

森　共通しているのは社員の人材育成、社員の幸せの追求という点かと思います。会社は従業員の夢の実現の場を提供する場所。これが会社の存続や強化の要と考えられているように思います。井上さんからはファンを創るというお話もありました。これは企業のブランド化につながるかと思います。パネリストの皆さん、会場の皆さん、本日はどうもありがとうございました。

茨城県特集

自動滴定装置のパイオニア
Since1964
HIRANUMA
茨城県新分野開拓商品認定事業者認定制度　認定商品
平成22年度　自動滴定装置　COM-1700/1750 シリーズ
平成23年度　微量水分測定装置　AQ-2200 シリーズ
平沼産業株式会社
［本社・工場］〒310-0836 茨城県水戸市元吉田町1739
TEL(029)247-6411　FAX(029)247-6942
［製造品目］自動滴定装置・水分測定装置・環境分析装置・オンライン装置、その他関連機器
http://www.hiranuma.com

「挑戦」と「創造」の
油圧機器製造専門メーカー
協立製作所のこだわり
コントロールバルブ用スプール
小型建機用ポンプ ASSY
試作から量産までのお手伝いについて
高精度油圧機器の一貫生産
油圧バルブ
油圧部品
詳しくは、ホームページをご覧下さい。
株式会社 協立製作所
茨城工場 〒309-1105 茨城県笠西市三郷1239　TEL.0296-57-6151(代)　FAX.0296-57-9842

金属箔・多層膜フィルムの打ち抜きに!
第25回 中小企業優秀新技術・新製品賞 奨励賞受賞
電極材打抜き用ハンドパンチ
ストレスフリーのショット感。
抜き位置を目視で確認!
超精密仕上げ
抜群の切れ味で、バリ・変形・コンタミの発生なく、打ち抜くことが可能です。
小型軽量化&高剛性設計
最小限の打ち抜き力で、高品質な打ち抜きが、長期間に亘り継続します。
薄膜材打ち抜きの試作用治具から量産用金型まで設計製作致します!
株式会社 野上技研
NOGAMI 茨城県常陸大宮市泉1136-3
まずは、ご相談ください!!　●☎0295-53-2109　●sng@nogami-gk.co.jp　●http://www.nogami-gk.co.jp/