トップ対談　100年企業の経営革新

創業100周年に向けた成長戦略
ホーチキの新たな挑戦

海外事業を飛躍的拡大 英ケンテックを傘下に

ホーチキは1918年（大正7年）に、わが国で初めて火災報知機を開発し、社会に安全・安心を提供する防災専業メーカーとして発展した。そして今、4年後の創業100周年に向けてグローバル時代に対応した海外事業の拡大、国内事業の収益基盤の強化を柱にした成長戦略を展開している。防災業界は世界的な再編の真っただ中にある。経営革新に挑むホーチキの金森賢治社長と日刊工業新聞社の井水治博社長が対談した。

ホーチキ株式会社
代表取締役社長　**金森　賢治** 氏

海外向け次世代防災パネル「タクティス」を世界展開

井水　近年、防災業界は国内外で再編のうねりが起きていますね。

金森　海外市場では米ハネウェル、米UTC、米Tyco、独シーメンスといったコングロマリット企業が、M&A（合併・買収）によって次々と世界の防災メーカーを傘下に収めてグループ化しました。一方、国内市場においても防災業界内のみならず、警備業界、建材業界などの関連領域をまたいだ再編やアライアンスにより、業界がボーダーレス化してきました。

井水　受注競争が激化し、事業環境の厳しさが増しています。これに打ち勝つための解の一つが成長戦略です。

金森　そうです。100周年、この先も見据えて取り組んでいる成長戦略では「海外事業の飛躍的拡大」を掲げました。十年一日のごとく国内の火災防災事業で企業を持続的に成長発展させることは、非常に難しいと言わざるを得ません。10年前であれば国内の防災関連事業だけで何とか生き残れましたが、10年後に国内事業だけで生き残れるかどうかは疑問です。中長期的に少子高齢化による深刻な影響は避けられないこともあり、これまでの延長線上だけではなく、事業領域を広げることが求められています。

井水　国内の同業他社の中でも早くから海外進出していますね。

金森　米国進出して40数年、英国もかれこれ30年弱そうですね。

金森　ケンテックは世界各国の言語・規格に適応したパネルを有しています。一方、ホーチキも米国の「UL規格」、欧州の「EN規格」の高機能センサーを有しています。コラボレーションにより、世界各国の幅広い顧客に高付加価値の防災システム・サービスを提供することが可能になりました。例えばケンテックが開発中の新型パネル「Taktis（タクティス）」は、火災検知機能だけではなく、ユニット基盤を追加するだけで、非常時の緊急放送やセキュリティーといった機能を付加できる拡張性高い次世代防災パネルとして注目されています。14年度に世界各国に順次リリースする予定です。戦略商品と位置付けており、海外事業拡大のキラーコンテンツとなると期待しています。

井水　次の一手は。

金森　「さらなる商品レンジの拡充」です。システム販売を飛躍的に拡充するためには、さらに商品領域を広げる必要があります。強みであるセンサーも現在、次世代型を開発しています。デバイスや関連機器などの充実も不可欠です。この開発強化策の一環として4月に英国に「Global R&Dセンター」を設立しました。国内に集中させていた開発機能を海外にも移管し、マーケットのニーズを反映できる体制に転換します。海外グループ会社の開発者とホーチキグループの開発者を融合し、スピード感を持って海外展開に必要な商品レンジを拡充させるのが狙いです。

●ホーチキの海外売上高比率

●海外向け次世代防災パネル「Taktis」

国内はエンジニアリング力を武器に

井水　国内事業の収益基盤の強化も成長戦略のテーマですね。

金森　現在の収益は国内向け火災報知設備・消火装置設備を軸にしたリニューアルやメンテナンスが源泉になっています。2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催、政府の国土強靭化計画などを受け、今後数年間は国内需要が伸びる見込みのため、引き続き力を入れます。

井水　国内では開発から製造・施工、メンテナンスまでの一貫サービスを展開しています。エンジニアリング力が強みですね。

金森　当社には「お客様循環サイクル」という言葉があります。高品質な商品を開発し、それを採用していただき、メンテナンスし、老朽化した時に先端の新規設備にリニューアルしていただく。建物のライフサイクルを通じて付加価値の高いサービスを提供する循環サイクルで常に顧客をサポートし、安全・安心に過ごしていただく。これはモノづくりだけではできません。この96年間にわたって総合エンジアリングサービスを提供してきた当社だからこそできる差別化モデルです。

井水　エンジニアリング力を発揮するには、やはり人材がカギになりますね。

金森　当社は人材育成方針として「会社が求める人材像を明確に示し、計画的かつ意図的に人材を育成する体系と仕組みづくり」を掲げています。企業には多様な人材を育成することが求められます。当社の場合、高度な技術資格を持つエンジニアの育成が不可欠であり、会社全体でこの技術者を養成するための育成体系システムを整えています。

井水　グローバル人材の育成も求められますね。

金森　言葉は第1ステップで、会話ができたらいいわけではありません。国籍に関係なく、やはり人間対人間で、相手を説得する力や協調する力が求められます。誰しもがこうした力を持っており、それが磨かれるかどうかです。このため会社が力を貸し、あの手この手で磨いています。また育てた人材をうまくローテーションすることも必要ですね。人材が増えればローテーションできますが、限られた人間しかいなければ、ローテーションしようにも、なかなか日本に帰ってこられない。家族もいますから、仕事に集中できるようにするには生活も考えないといけません。海外事業部門だけがグローバル化したら良いわけではなく、ローテーションも含めて会社全体がグローバル意識を高めなければならないと思っています。

井水　経営者視点を持った人材を育てることも重要ですね。

金森　現在、人材育成計画として「次世代経営幹部育成プログラム」を検討しています。経営者として必要なキャリアを設定し、座学だけではなく、現場での研修・海外駐在やグループ会社出向、多様な人事ローテーション経験などにより、計画的に次世代の経営者候補を育成する計画です。

経営理念を守り、"人に篤い会社"に

井水　損害保険会社と生命保険会社が共同出資して設立したこともあり、社会貢献を果たすことが求められますね。

金森　損害保険会社13社、生命保険会社3社が出資し、「東京報知機」の社名で発足しました。大正の初期は警視庁が警察行政と消防行政の両方を担当していた時代で、時の警視総監の指示によって火災報知機設置が検討されたことがルーツです。国内初の火災報知機は「MM式火災報知機」と呼ばれ、東京日本橋かいわいに24基設置されました。こうした設立経緯もあり、経営理念に「人々に安全を」「社会に価値を」「企業をとりまく人々に幸福を」を掲げています。火災から人命と財産を守ることが使命です。この三つの経営理念が根源であり、存在意義を見失わないようしなければならない。公共性、社会性が高い会社であることを肝に銘じて事業展開しています。

井水　会社を持続的に成長させるためには、経営理念を守ることが求められますね。

金森　私自身、何かを決断する時は経営理念にかなっているかをとても大切にしています。経営理念が脈々と受け継がれていますから、例えば急なもうけ話があっても「本当に大丈夫か」「経営理念に合っているか」となります。堅いと言えば、堅いですが、突拍子もないことはやりません。経営理念の三つの言葉を各部所に掲げていますから、新入社員も数年後には自然に経営理念に基づいて行動できるようになってきます。そしてもう一つ心掛けていることは「人に篤（あつ）い会社」でありたいと言うことです。人を大切にし、公平であることが家族的な一体感を生み、原動力になっています。ただ競争意識が乏しくなりがちで、おとなしい社風のため、良い面は残しつつも積極性は養いたいですね。

井水　東日本大震災の際には寄付金を贈られたそうですね。

金森　宮城県角田市に宮城工場を置いていることもあり、宮城県に1億円、福島県に3000万円、岩手県に3000万円の計1億6000万円を寄付しました。また仮設住宅には火災警報器を寄付しました。さらに社員のボランティアを募集し、計100人程度を出張扱いで行かせました。皆「何かお助けできることはないか」といった気持ちで向かったものの、逆に被災者の方の精神的な強さ、共同で何か一つのことをやることの達成感などを学ばせていただいた社員が多かったようですね。

井水　経営理念、成長戦略、人材育成…、これらがホーチキの成長サイクルを形成していますね。100周年の時にどれだけ成長しているかが楽しみです。

金森　100周年は通過点の一つに過ぎませんが、大きな節目でもあります。数値目標の詳細については今年、中期経営計画を策定する中で検討を進めますが、最低限到達したいラインとして売上高800億円は目指したいと考えています。また利益面は、100年を超えた成長を見据え、積極投資を想定していますが、それらを実行した上で、営業利益率5%以上としたいと考えています。

井水　本日はありがとうございました。

日刊工業新聞社
社長　**井水　治博**

●国内初の街路火災報知機

火災報知・消火・トンネル防災・情報通信・出入管理など各種システムの製造、販売、施工、保守
ホーチキ株式会社
本　社　〒141-8660 東京都品川区上大崎2-10-43 TEL03(3444)4111 FAX03(3444)4118
http://www.hochiki.co.jp