京都企業トップが語る　わが社の〝☆☆☆（ほしみっつ）〟経営

島津製作所　中本晃　社長

最先端技術を常に追う

―島津製作所の「三ツ星」は何ですか。

「常に最先端技術を追いかけていることだ。そして当社製品を通じて顧客が成長、発展してくれることが、我々の成長につながる。他社と同じことをやっていては勝ち残っていけないし、顧客に貢献できる仕事にもならない。他にないことに取り組み、進んで最新技術を導入し、自ら新技術を生み出してきた。そのことは創業から一貫して変わらない」

―技術レベルをどう維持、強化していますか。

「事業部の開発だけでなく、要素研究を担う基盤技術研究所も強化している。最先端技術に対して感度をものすごく高めてスピードを上げて取り組んでもらっている。分析機器でも医用機器でもこれら要素研究と事業研究がうまくかみ合うようになってきた。人材面では、リーマン・ショック時にも採用人数は減らさずコンスタントに採るようにしてきた」

―大学など社外との共同研究も増えています。

「共同研究は国内外で60件ぐらいある。これまでは国内がほとんどだったが、最近は海外との共同研究が増えている。また国内の大学の先生も世界を見据えた研究をされている。早期に結果を求める研究も必要だが、5年や10年かけてやるべき研究もある。もちろん優先順位を付け、当社にとって価値があるものに絞らなければいけない」

京都銀行　高﨑秀夫　頭取

人こそ差別化の決め手

―常々人材の大事さを説いています。

「金利やサービスなど営業品目で差別化は難しい。最後の決め手は人につきる。金融知識や技能が優れているだけでは足りない。お客さまとの接し方や人柄など全人格で選ばれる、そんな銀行作りを進めている。今進めている中期経営計画『いい銀行づくり』にはそんな思いが込められている。日ごろ行員には『今日はお客さまに何回ありがとうと声をかけられたか数えてみろ』とはっぱをかけている」

―4月に研修施設「金融大学校桂川キャンパス」が完成しました。

「創立70周年事業として建設した。500人収容の大ホールや模擬店舗など充実した研修施設を備えており、先進的な外観で注目されている。すでに延べ1万人の研修を行っている。新人や階層別などさまざまな研修が効率的に行える仕組みだ。大きな投資で、人材育成を大事にしているという経営の思いを行員に深く感じ取ってもらうのも狙いだ」

―女性の活躍についても本格化してきたのでは。

「総合支援策『かがやきプログラム』を立ち上げた。概して女性行員は事務能力が高く、シビアな姿勢で職務を遂行する。女性管理職の割合を現在の15％から現中計で20％、次中計で30％を目指したい。一方、産休などからの早期復職を支援、キャリアアップを図ってもらう。早い時期に女性役員を輩出したい」

堀場製作所　堀場厚　会長兼社長

国内で強みもっと出す

―国内工場の新設をはじめ、生産体制の強化を進めています。

「海外展開してから40年以上たったが、当初から生産の現地化に取り組んできた。キーコンポーネントは日本から供給しても、ローカライズは現地の開発、設計部隊が担当。それだけコストもかかったが、結果的には成功に結びついた。今度は日本での強みを具現化しようと考えている」

―国内の生産拠点に期待される役割は。

「モノづくりは、日本がもっとも力を発揮できる分野。このことをいかに前面に押し出していけるかが競争力にかかわってくる。2015年秋に滋賀県に完成する『ホリバ　ビワコ　イーハーバー』と、京都、熊本の3カ所での、開発、設計、生産システムを当社の成長をドライブしていく強みとしたい。そういう拠点や文化をキッチリ持っていないとグローバル競争で勝ち残れない。社名にある〝製作所〟にはこだわっている」

―現中計の経営目標はほぼ達成できそうです。

「中計で計画したことをやりきれば良いのではなく、走りながら次々とやるべきことを考えていかないといけない。ダイバーシティーを進める『ステンドグラス・プロジェクト』もそんな一例。人材の多様化だけでなく、一人ひとりの多様化、多能工化も必要。この規模で幅広い事業を世界で展開するためには、中途半端な人材ではいけない」

イシダ　石田隆英　社長

コンサル力高め成長へ

―増収基調が続いています。その要因は。

「今期も上半期は前年同期比15％増のペース。円安が助かっている。円換算で海外売上高が引き上げられた面はあるが、実質でも二ケタ程度の成長を確保できている。その背景には、フードセーフティーと人手不足の二つの問題が深刻化している世界的な大きな流れがある。賃金上昇による自動化ニーズは新興国でも高まっている」

―フードセーフティーではどのようなニーズがあるのですか。

「例えばブラジルでは衛生面の問題からスーパーなどインストアでの包装を禁止する動きがある。新興国でも食の安全・安心の意識は高まっており、ウォルマートやカルフールなど世界的なスーパーの人気が高まっている要因となっている。これらの外資系大手と当社は取引があるため、現地企業からはこれらのスーパーの安全基準を教えてほしいという要望が寄せられている」

―成長機会を生かすために必要なことは。

「検査機を売るだけでなくコンサルティングも必要。国内外でコンサル営業の要員を増やしている。フードセーフティーの仕組みと、人手不足の中でそれを実現するためのシステム構築力。これらを新興国でも現地社員にどう教育して落とし込んでいくかが課題だ。同時に国内社員を国際化する教育も進める」

ニチコン　吉田茂雄　社長

事業運営スピード向上

―昨年に抜本的な組織再編を実施しました。具体的な効果は。

「事業本部とネクスト事業本部の2事業本部制とし、七つのビジネスグループを統括。営業も両事業の製品を営業全体で担当していたが、2事業本部の発足と同時に営業も担当を分けて責任を明確にした。開発・生産・営業までを一本化することで、事業運営のスピードが上がっている」

―車載分野は好調を維持しています。

「アルミ電解コンデンサーについては、ニーズのある高温度化、耐振動、高耐電圧化、長寿命化、小型・高容量化に対応する多様な製品を保有。各種ECU（エンジンコントロールユニット）やエアバッグ、パワーステアリングなど幅広い分野で採用実績が出ている。自動車の電装化はアイドリングストップ機能や衝突回避システムなど今後も進む。新たに導入される新機能ユニットへの採用拡大を目指す」

―海外事業の状況は。

「アジアでは中国・華東、華北地域に『ニチコン上海』と本社の大連駐在員事務所を設置。香港・華南地域と台湾には『ニチコン香港』『ニチコン深セン』『ニチコン台湾』を置き、中国内陸部では成都、重慶にニチコン深センの支店を開設し、拡販を図っている。東南アジア諸国連合（ASEAN）ではマレーシア、シンガポール、タイに加え、インドではデリーに支店を新たに設けるなど営業網を強化している」

宝ホールディングス　柿本敏男　社長

多様化する市場つかむ

―2016年度を最終年度とする中期計画をスタートしました。

「高齢化や人口減などで市場が縮小する中、国内の酒類事業をどうしていくかが大きなテーマ。そんな市場でおこっているのは価値の多様化。その人にとって価値があれば、多少高くても買いたいというもので、これまでの低価格志向一辺倒が変わってきた。その代表的なものが発泡性清酒の『澪』。ようやく増産体制が整ってきた」

―酒類を問わず、ノンアルコールや糖類ゼロなど健康面をアピールする商品も増えてきています。

「当社も二段酵母仕込みで糖質70％オフの清酒『天』を発売した。消費者が求めているものに対して的確に商品を出していかないと、市場の多様化についていけない。逆にやり方によっては何とか伸ばしていく余地はあると思っている。海外市場に頼るのではなく、国内は国内で踏ん張らないといけない。メーカーは独自の技術によって商品を開発することが何にも増して一番大切だ」

―海外の日本食材卸事業では相次いで企業買収するなど事業強化の戦略を進めているところです。

「日本料理店はまだまだ増えており、海外子会社の業績も伸びている。事業規模の割には手間がかかり商社はあまり手がけていない。しかし、これまで酒を通して日本文化を売り込んできた当社としては、やるべき仕事だと思っている」