

対談 地域と一緒に、 地域を変革していこうという企業の 使命感がいちばんのポイントだ

井上 一郎

〈株〉光合金製作所代表取締役社長

vs 小松 昭夫

小松電機産業〈株〉代表取締役社長

観光は地元企業に 波及効果をもたらす

——最近、大手企業が元気ないですね。むしろ目立つのは、中堅企業。特に地方の中堅企業が目立ちます。地域を対象にしているところもあれば全国を対象にしているところもありますが、そのあたりの企業が非常に元気がいい。しかも共通しているのは、ほとんどがオーナーカンパニーなんですね。そこで、地域社会と企業のあり方についてお話ししていただきたいと思います。

井上社長の場合、小樽発のビジネスの対象は全国の寒冷地ですよ。

井上 私どもは寒冷地、水、バルブという、単語だけ挙げればそんなところなんです。それに今度は技術という問題があるわけです。この仕事は父親が兵器工場にいて、戦争に負けて父親は退職しまして、食うために数年間郊外の山間地で農業をやっていたんです。前にお世話になっていた会社の方から話があって、こういう仕事があるからやってみないか、というのがスタートです。父親はよく言っていましたけど、木材はできないけど、金属屋、鉄工所ならできるところというので、足りない、

困った、という部品をつくることからまず始めたんです。道庁とか通産局のいろんな支援の中で、これは民生だということで、水道が通らなくなったらまずい、冬難儀をするということで、いろんな支援を受けまして、仕事を始めたわけです。

もう1つは、戦争に負けて、日本の衛生の問題、水道の問題が非常に遅れてたんですね。その時に何をやったかと言いますと、傾斜生産方式、とにかくエネルギーだということで、石炭山を開発していった。そこに人材とお金を投入していったんですね。日本製鋼所とか三井東圧、これは化学肥料ですね、新日鉄とか、そういう大きなところの社宅関係の水道を完備しよう。「幸せの黄色いハンカチ」という映画がありますが、あれは二軒長屋みたいなもんですが、ああいう二間くらいしかない家でも、炭鉱では水道がついたわけです。昭和30年くらいまでにそういう動きをしまして、水道が伸びていった。

話ははしよりますけど、昭和37、38年になって、どんどん水道がついている時に、うちの会社がお客さんの要望についていけなくなっちゃったんですね。わかりました

って言うんですけど、2年も3年も製品にならない。大手は何をやっているんだろうということで、親父や重役が調べたら、研究所というのを持ってるらしい。

私は大学の先生をやりましたが、仕事が面白かったんですが、家業でもあるし、親父の手伝いをしようと思ひまして、それと研究室をつくるということが一緒のことだったんですね。開発をやるセクションをつくり上げていった。当時120人くらいの会社だったんですが、開発のために6人割いていいということで、開発の費用は当時開発創業企業で、中堅のところですよ、売上げの5~10%くらい。3%くらい使わせて欲しいと言ったら、いいだろうということで。後で考えてみたら3%というのは大変な金額なんですね。いまも2.5~3%の金を遣わせてもらってますけれど、そのうちの6割くらいは人件費ですよ。

もう1つは、小樽の場合、私が帰ってきた時は、真っ暗な街だったんですね。理由は、太平洋時代で日本海時代じゃなくなっていた。昭和10年ごろですよ、手形の扱いが小樽が10だったら札幌が1だったんです。いまは人口で、札幌は10で小樽が1という感じで、経済

一キャピタルの会長がこういう話をしまして、1に経営2に経営、3、4がなくて、5に技術力。経営というのが時代を見据えて方向を決める。そうすれば若い人たちはちゃんとやるんだというお話です。私も自分の体験上、同感です。それをやれば20代の人たちは信じられないくらい活性化するんですね。いかに経営者の使命感というのが、重要かと実感します。

そこには地域に根ざした、地域と一緒に、地域に生かされながら生きていくんだと、地域をどういう具合にしていくんだと、そういう使命感、思いが経営者の中に根づいている、それがいちばんだと思いますね。

井上 だから賃金の安いところに行ったとしても、地元にはユーザーがいるわけですからね、どうやっても、上海とか深圳からは持ってこれないわけですよ、サービスまでは。

小松 もう1つは、マーケットが存在しないところに企業は存在しませんから、マーケットをつくり上げるということが大切です。

行政改革ということが言われていますが、どういう社会をつくるかという方向性がきちっとしないとダメですが、どういうマーケットが生まれるような政策をとるかということが見えてこない限りですね、そのあたりをもっと突っ込んだ行政改革案が言われなければならぬと思うんですね。そのあたりが重要なところじゃないでしょうか。

やはり、工場を持たないメーカーという話も世間を賑わしていますが、本当にモノづくりの原点からですね、今日工場を見せてもらい

まして、鋳物の製造から機械加工片方ではプリント基盤の設計から、私の経営思想と本当に一緒ですね。私がまだまだやってない分野がたくさんありますし、やろうと思ってやってないこともあります。本当に刺激を受けました。山陽は雨が多いからダメだとか言うけど、小樽に行ったら雨どころか雪が多くて大変だと(笑)。

——今回の対談の結論になるかと思いますが、オーナーカンパニーの良さはどこにあるとお思いですか。

井上 オーナーカンパニーは、やる気になればロングレンジでものがやれる範囲。それがいちばんですね。

小松 そうですね。

井上 サラリーマン社長の場合、自分が4年とか6年やってるあいだに何かやらないといけないとなると、やはりアクセントつけないといけないですね。先代は何もしなかったと言われたくないし。そうすると無理をしますね。それともう1つ、私たちから見ると、無責任ですね。

小松 サラリーマン社長は無責任ですね。まったく私も同感です。

井上 そりゃオーナーでも無責任な人はいますけどね(笑)。

もう1つは、一族支配にしないということですね。そうしないと、若い人が育たない。

小松 おっしゃるとおりですね。社長さんのところはお子さんは、いま会社に。

井上 会社にいます。大学出て東京にしばらくいて、こちらに帰ってきて、役員でもなんでもないですが。33歳かな。私の実の弟は関連会社にいますが、なるべくそれ

は少なくしようとしています。能力があるかないかということも1つあります。

——マイナス点はどこですか。

井上 オレの会社だと思っちゃうんです。そうなるとおかしくなっちゃう。

——耳ざわりになる下の意見をあんまり聞かなくなるとかということも含めてですか。

井上 あるでしょうね。伸びるといのは何も600人なら600人が伸びるといふんじゃないで、社会からお前の会社は必要かと言われる状態がどういうことなのか認識できれば、やりようは変わってきますね。

もう1つは、私いま62歳ですが、だいたいみんな60で定年を迎えますが、老害ですね。いつまでも会社の中核にいて、役員の人たちにもまったく同じことが言えます。うちは定年がないですから67歳の人も70歳の人も役員にはいますが、順次そういう人たちが若手にバトンタッチできるような環境をどうやってつくるか。世代交代をうまくやらないと。

小松 社長としていちばん大事なことは、思想のレベルをいかにして上げるかということのために、いろんな人に会うということだと思います。

結局、オーナー社長の場合は、その人自身に会社になっちゃうんですね、いわゆるその思想に染まっちゃいますから。

——社長自身の自己啓発ということですか。

小松 そうです、それに尽きると思いますね。

——ありがとうございました。

(進行：本誌編集部)