

未来眼やまがた 第2回

自分で自分の限界を決めない

競争の激しい製造業界で勝ち抜くためには何が必要か。今後を見据えた戦略実現のために必要なことは何か。成長が著しい中国市場への進出の鍵は何か。また、地域に根ざした企業とは何か。 - 東北パイオニア株式会社相談役石島聡一さんに聞いた。

一度決めたら妥協しない

町田 偶然にも石島さんも私もそれぞれ43歳の時に手術、入院を経験しましたね。
石島 私はこれまで2回大きな手術を受けていますが、それにもかかわらず自分でも本当に良く働いたものだと思います。

石島 聡一（いしじま・そういち）

1933年兵庫県生まれ。中央大学経済学部卒業後、パイオニア株式会社入社、同社川越工場長を経て、東北パイオニア株式会社専務取締役、同社代表取締役社長、取締役会長、2004年より相談役。

町田 パイオニア時代は、どんなビジネスマンだったのですか。

石島 入社後まず、管理部門所属となり、10年後に営業部門への配属となりました。実は営業が大嫌いだったのですが、ある日誰かに「営業というのは、買ってもらうお客様になりきればいいのだ」と言われ、「なるほど、営業とはお客様の気持ちになって取り組めばいいのだ」と一変し、それから営業に全力を注ぎました。そして、今から30年ほど前にパイオニアでのカーステレオ国内販売を初めて手がけました。当時、カーディーラーは存在せず、当初ガソリンスタンドや修理工場などに行ってカーステレオを売り込むという方法をとりました。しかし、「こんなことではダメだ。カーステレオを販売するには自動車メーカーに直接入らなければ、絶対に販売台数は伸びない」と思いました。ところが、当時すでに自動車メーカーとカーステレオメーカーとの間には組み合わせが決まっており、さらに互いに株式を持ち合う関係でしたから、そこにパイオニアが簡単に参入する余地などありませんでした。

町田 そのような難しいマーケット環境に石島さんはどのように入り込んだのですか。

石島 当時の副社長に「あえて自動車メーカーに入りこまなければダメだ」と説得したところ、ある日「カーステレオの特販部をつくったからそこに行ってくれ。ただし部下はいないよ」との辞令を受けました。しかし、私はどのような状況でも一度決めたら絶対に妥協しない性格で、何が何でも自動車メーカーにカーステレオを販売しようと、何度も何度も粘り強く交渉しました。当然、最初は簡単には会ってくれませんでした。若さで何も恐れずどんなチャレンジもしました。当時を振り返っても本当に良く働いたと思います。その結果、パイオニアのカーステレオを搭載してくれる自動車メーカーがマツダを皮切りに1社、2社と増えていきました。その後、販売台数が増えるにしたがい、品質に非常に厳しい自動車メーカーの要望に応えるために、カーステレオを製造していた川越工場の工場長として5年勤めました。



まず地域に入り込むことから始めよ

町田 そして今から26年前に東北パイオニアに赴任されたのですね。

石島 そうです。44歳の時に東北パイオニアに赴任しました。着任時、朝礼で社員全員を前に「私はここに骨を埋める覚悟で来ました」と挨拶したことを、今でも鮮明に覚えています。

町田 ところで、石島さんが東北パイオニアへ赴任されるにはエピソードがあったと聞いています。

石島 当時のパイオニアの石塚庸三社長に呼ばれ、山形の東北パイオニアに行くことを命じられました。その前の年に大手術を受けたばかりの体でしたので、まさか担当医があんなに寒い山形に行くことを許すわけがないと思って「先生、こんど山形に転勤することになりました」と伝えたのですが、先生の返事はあっさり「あっ、そう」と一言だけでした。実は石塚庸三社長は山形出身でしたが、担当医も山形中学出身でした。その担当医とは今でも付き合いがあります。

町田 人の縁とは不思議ですね。

石島 そこで再び石塚社長のところに行ってあらためて「山形に行きます」と伝えたところ、社長は「実は、あの会社は地元あまり評判が良くない。仕事はしなくていいから、お祭りにはちゃんと寄付をしてくれ」と言われました。初めはその意味が分かりませんでした。社長からの思いを受けて赴任早々地域に入ることから始めました。そのためにロータリークラブに入会しようとしたのですが、最初は断られてしまいました。どうしてなのかと尋ねたところ「歴代の東北パイオニアの責任者はみんな初めのうちしか参加しない」と言われ、私はその時「3年間はぜったい止めたりしない」と約束しました。その後いろいろな会合に参加するうちにあちらこちらから誘いがかかり、そこで地元の人とのつながりができ、地域に貢献する足がかりをつくるのが出来たと思っています。また同時に企業も成長していった訳です。これからも地元に基づいた企業に徹したいと強く思っています。

自分で自分の限界を決めない

町田 東北パイオニアは設立以来、変化の激しい製造業界において、スピーカー製造だけでなく、例えば、生産の自動化であるFA(ファクトリーオートメーション)システムの生産・販売など、常に先を読んで取り組んでこられましたね。

石島 東北パイオニアは当時のパイオニアの石塚社長が知事に「山形に工場を造りたい」と申し出たことがきっかけで、1966年にスピーカーの生産工場として設



町田 睿(まちだ・さとる)

1938年秋田県生まれ。東京大学法学部卒業後、株式会社富士銀行入行。同行取締役総合企画部長、常務取締役を経て、94年株式会社荘内銀行取締役副頭取就任、95年より取締役頭取。

立されました。そして2000年に待望の上場を果たすことができましたが、その時は感慨もひとしおでした。上場にあたって東京証券取引所の理事長や副理事長から「東北パイオニアは上場しても、人材は本社のパイオニアからきて、仕事や利益もパイオニアへ流れていくのでしょうか」と繰り返し同じ質問をされました。私は「いや、とんでもない。そんなことはしませんよ」と丁寧に何回もお答えしました。確かにスピーカー製造はパイオニアからの仕事ですが、それだけに頼ってはいけません。ダメだと思っていたので、「スピーカー以外の業務も成長させ、さらにFAシステム事業のシェアを30パーセントから将来は必ず50パーセントにする」と宣言しました。1986年からFAシステムの生産・販売を開始しましたが、パイオニアの関連会社のなかで東北パイオニアが一番先に自動化の仕事をするようになったと思います。さらに品質にもこだわり、品質を高めていくことも並行しながら、試行錯誤でさまざまな自動化に取り組みました。同時に当時の責任者に「これらの問題点をすべてコンピューターに入れておくように」と指示していたことが、結果的にそれ以降のさまざまな特殊なニーズにも応えられるようになりました。失敗や問題点のノウハウを蓄積していたことによってさまざまなニーズに対応できるようになった訳です。

町田 大手企業が山形に進出して来たときに、単なる工場という位置付けが多いのに対して、本当の意味で地域に密着して、地域の企業として大きな影響力を持ち、自らも飛躍されたのは、東北パイオニアがナンバー



天童オルゴール博物館

ワンだろうと思います。

石島 先日、高校生を対象に講演した時にも言ったのですが、私は何事においても「自分で自分の限界を決めない」という言葉が好きで、無我夢中で取り組んできたことがこのような結果に結びついたのだろうと思っています。

中国パワーを生かす

町田 また海外進出も手がけられましたね。

石島 アメリカで工場をつくるという話もありましたが、結果的にアメリカは工場立地に向きませんでした。私はその土地を自分で実際に見に行き判断しました。自分自身で決めれば文句もないし、自分で責任を持つしかないですから。実はトヨタ自動車の張社長と以前から交流があるのですが、私が同社のケンタッキー工場を訪れた時に当時の工場長であった張社長は「ちょっと待っててください。1時間したら戻ってきますから」とヘルメットをかぶってどこかへ出て行かれました。従業員によると張社長は毎日どんなことがあっても最低1時間は現場に出て行くということでした。私も現場が大好きで、常に現場に出て行きました。現場に出て社員と話すことを通じていろいろ覚えることができたからです。結局、東北パイオニアはアメリカではなく、メキシコ、タイ、中国などに進出しました。中国人は視力が良いので細かい作業もうまく、その技術力の高さには驚きました。さらに、責任感があって作業も早いです。そのうち女性社員から「この工程表はおかしい」との指摘も出されるようになりました。中国人の良さを引き出す人材育成を行うとともに、現

地から良きリーダーとなる人を選択すると良いと思います。

町田 中国人は勤勉だが、技術を身につけても自分のものにして人に教えず、自分の技術が上がったら転職するという、どちらかというと「扱いにくい人材」というイメージも一般的にありますが、やはり教育が大事ということなのではないでしょうか。

石島 良い環境をつくり出し「この会社でがんばろう」という意欲を生み出してあげれば中国人はどんどん成長しますし、中国人の潜在力は想像以上に高いものがあります。これからも中国の成長の可能性は大きく、北京オリンピックなどの影響を受けてさらに成長するだろうと思います。ただし中国人から学んだことは、以前中国人から「中国

は日本でやることはすべて出来るから、それよりも日本が出来ないことをやらせてほしい」と言われたことがあり、その点を考慮すると、中国に進出したら一定期間できちんと成果を上げることが大事でそれをわきまえて日本企業は進出すべきだと思います。町田 その点は日本企業が中国に進出するにあたって大切な経営のポイントですね。

地元と一体となった活性化

町田 地域と一体となった企業として東北パイオニアが山形県、天童市に残された功績は非常に大きいと思います。石島さんは天童商工会議所会頭も務められましたね。

石島 天童商工会議所会頭は8年間務めました。当初は私以外に適任がいるだろうと固辞しましたが、地元にも貢献できればと思い引き受けた次第です。天童オルゴール博物館を5年前に開館しましたが、これは会頭を引き受ける前から考えていたことでした。オルゴールはパイオニア創業者の娘婿が集めていたものです。建物もスピーカーメーカーであることから内装や音響にも徹底してこだわって設計しました。

町田 種類も多く、これだけたくさんのオルゴールが集められているところは少ないと思いますが、建物の設計へのこだわりはもちろん、オルゴールの歴史や文化が時代の流れの中に位置付けられていて本当に素晴らしいですね。

石島 うれしいことに遠くから訪ねて来てくださる方も少なくありません。もっと全国的にPRしていきたいと思っていますし、仙台から尋ねてきたお客様が立ち

寄ってくれるような場所になったら良いと思っています。また、この場所を緑豊かな場所にしたいと思って多くの樹木を植えました。さらにこの場所だけでなく、天童市や天童温泉全体が活気づくことが必要です。そのために東北パイオニアでは少しでも地元貢献したいと思っています。今後はタクシーや鉄道とも連携して盛り上げていきたいと思っています。

発想のヒントは現場から

町田 天童オルゴール博物館の隣には、クラシック音楽を聴かせてバラを栽培している天童ローズスクエアがありますが、ユニークですね。

石島 サクランボ狩りに東根市に行った時に、農家の人に「どの部分が一番早く育つのですか」と尋ねたら、「街道筋が最も早い」と聞きました。そこで「音の振動が植物の成長に関係あるのではないかと」、また「水耕で栽培したらどうだろうか」とトマトやレタスなどを水耕で栽培し、音楽で振動を与えるという方法で確かめてみました。その結果、確かに成長が早いことが分かりました。また音楽もバイオリンのような高い音ではなく、低音で響く音の方が良いことも分かりました。バラにした理由は、「オルゴール館は女性客が多いので、バラと組み合わせるとはどうか」というのが発想の原点です。私は徹底的に凝る性分で、なんでも徹底してやらないと気が済まないのです。

町田 石島さんは「このようにすれば、こうなるのではないだろうか？」と仮説を立てるのが上手ですね。

石島 現場を見ているので、何かひらめくとすぐやってみたくくなります。しかし、それには根気が必要です。たとえばバラも1週間や10日では伸びてこない。じっくり観察して辛抱強く待つことも大事です。自分で自分の限界を決めないという思いが、そうさせているのかもしれないですね。

レッドウィングスがもたらしたもの

町田 またパイオニアレッドウィングスの活躍も素晴らしいですね。

石島 バレー部は私が26年前に山形に来たときに創立しました。元々スピーカー製造は女子型なので、女性社員が多かったことと、たまたま大学でバレーをしていた社員が「バレーをやりたい」と申し出てきたことがきっかけでした。しかし、当初は成績が伸びず苦戦しました。部員も定員ぎりぎりの6~7人の間を出たり入ったりしてなかなか安定したチームづくりができませんでした。そのうち「べにばな国体」の強化

企業に指定されたことを機に、地元国体でなんとか勝ちたいと思い、当時の日立の山田監督に相談に行きました。その時に山田監督からは「国体で勝つためには、地域に貢献し地域のバレーとならなければだめだ」とアドバイスがありました。国体では3位に入賞しましたが、その後、地域リーグからVリーグに上がるのは本当に大変でした。そして斎藤真由美、佐々木みき、吉原知子など素晴らしい選手がパイオニアに集まってくれたこと、セリンジャー監督も来てくれたことでチームが大きく成長し実力ナンバーワンになったと思います。

町田 セリンジャー監督には本機関誌25、26号「Key Person」で登場していただきましたが、選手の育成と組織マネジメントに経営者の視点で取り組んでおられる素晴らしい監督ですね。

石島 セリンジャー監督は、就任時の記者会見で山形をバレーのメッカにしたいと、また4年で優勝すると言って見事に4年目にVリーグ優勝を成し遂げてくれました。私は彼のファンだが、彼も私と同じように徹底した現場主義で、自ら現場に入る。選手のコンディション、食事まで徹底して管理するし、サーブやジャンプなど何でも自分でやる素晴らしい監督です。

町田 いろいろと貴重なお話をいただきありがとうございました。石島さんのお話をお伺いして、第1に顧客の立場に立った徹底した現場、現物指向、第2に目標や課題に対する強烈な執着心、第3に相手や周囲に対する思いやりの心の深さなどが強く印象に残りました。また、東北パイオニアの今日を築かれたのはやはりトップ経営者だということを実感した次第です。本日はどうもありがとうございました。



天童ローズスクエア