

未来<sup>眼</sup>とうほく 第13回

## リーダーには組織を守り抜く覚悟が必要

米沢市に本社を置くタカハタ電子は、「モノ創りはひと創り」「ひと創りはゆめ創り」を企業理念として、2000年代のITバブル崩壊やリーマン・ショックなどを経験しながらも、常にチャレンジ精神を持って事業の先端化、多角化を進めてきた。山形県内の製造業企業で売り上げトップに立ったこともある。今回の対談では、下請け企業からのステップアップや期待されるリーダー像、企業と地域との関わりなど、さまざまな観点からお話をうかがった。

## 製造業に求められる研究開発

- 町田 安房社長とは長いお付き合いですが、こうして、あらためて対談の場を設けますと、実はおうかがいしたいことがたくさんありまして、今日は大変楽しみにしております。どうぞよろしくをお願いします。
- 安房 こちらこそよろしくをお願いします。
- 町田 御社についてまず驚いたのが、従業

員の約2割の方が研究開発に関わっているということです。私は、これからの日本の製造業は研究開発型であるべきだと考えています。工場の海外進出は今も進んでおりますが、経済発展が著しい中国などでは、人件費の面ではあまり魅力がなくなっているように感じます。

- 安房 おっしゃる通りです。今、日本の製造業は、かつてのような、大手メーカーと中小メーカーの縦割り構造が崩壊しつつあります。そうした中で、地方の中小企業が工場を海外に移出するのは、時間的にもコスト的にもリスクが大きいと思います。むしろ、日本でものづくりをして、それを海外の広大なマーケットで事業展開する方が効果的かと思えます。
- 町田 そういう意味でも、今後は日本で培った技術を国内で目いっぱい花開かせるべきでしょうね。昨今の海外進出ブームは、日本の製造業の何か大事なものを失わせてしまったような気がしてなりません。
- 安房 まったくその通りだと思います。当社でも、今後一層研究開発に力を入れていきたいと考えております。

## 多角化でニッチな市場を開拓する

- 町田 御社の製造分野は多岐にわたっているかと思いますが、具体的に教えていただければと思います。
- 安房 大きくは受託生産事業と自社ブランド事業に分けられるかと思えます。さらに、受託生産にも生産加工と客先ブランド（ODM）があります。単なる組立加工事業は国際分業化が進展し、海外との価格競争が激化して、その結果として事業の大きな柱であった液晶テレビ事業は大きな打撃を受けました。現在は、国内需要を中心とした産業用機器や電子顕微鏡、理化学機器分野といった新分野の事業にシフトしています。要するに、高度なスキルを要求される事業への転換でしょう。
- 町田 自社ブランドにはどのようなものがありますか。
- 安房 20年程前から、物流分野ではピッキングガイドシステムと称した、製品や商品の仕分けシステムを開発し、自社ブランドで全国販売をしております。早い話が、今日入社した社員が即戦力になる通信とソフトの融合による自動仕分機器で、広く各地で愛用され

ております。それから液晶に長くこだわってきたことで、液晶映像技術を応用し自社で開発したカーナビモニターや大型バス用の車載液晶モニターがあります。これらは、特殊な市場と高い技術力やスキルが求められる一方で、大量生産でもなくソリューション型ビジネスですので、日本のものづくりとしてこれからも残るだろうと考えています。

- 町田 大変心強いですね。最近では、照明機器にも力を入れておられるとうかがいました。
- 安房 LED照明と有機EL照明が二本柱です。いずれも、省エネと快適性を追求した新しい次世代型スタイルの照明ですが、特に有機EL照明では、海外政府公社や米沢牛の老舗料亭はじめ、他にも設置の動きが活発化してきております。今までの照明に比べて現時点ではコストが高いこともあり、ニッチでしかも価値創造のマーケットを模索する中で、新光源の人間に優しい未開拓分野の医療照明にたどり着きました。昨年発表した「ルナフェイス」(Lunaface)という当社のオリジナルブランドです。まだ臨床実験段階のものでは、看護師さん専用の携帯用ライトもありますが、今後新分野で市場を切り開いていければと思っております。
- 町田 これからは、特に国内においては、ニッチなマーケットをどうやって丁寧にフォローしていくかが重要だと思います。世の中が着実に変化していく過程で、新しい需要をきちんと追いかけていく御社の姿勢は見事だと拝聴しました。
- 安房 飽くなき挑戦心だけは大事にして参りたいと思っております。

## 「脱下請」ではなく「超下請」になる

- 町田 誤解を恐れずに申し上げれば、デジタル家電の大きな打撃は御社の経営に多大な影響を与えたのではないのでしょうか。
- 安房 もちろんです。1986年に世界で初めてこの日本で液晶テレビが誕生して以来の黎明期から深くこだわり、年間200万台超の完成品生産が突如として受注がゼロになったわけですから、絶望感で一杯でした。でも会社は存続することが第一義なわけです。本当に苦しい時期がありましたが、社員たちには、われわれは家族だから共に乗り切ろう、リストラは絶対しないと明言しました。一方で、開発には手を抜かないことも伝えました。体力は消耗するかもしれないけれど、会社の将来のためには絶対に必要だと思ったからです。
- 町田 社長は以前より、大手企業の一社依存を低くして下請けから脱すると何度もおっしゃっていますね。つまり、対等な関係にいかにか近づけるかと。
- 安房 私は実は「脱下請」という言葉が嫌いなのです。そうではなく、「超下請」、いわゆる親子から兄弟の関係とでもいうのでしょうか、下請けを超えた会社

になりたいと考えています。具体的に言えば、最終的に価格の折衝にしても市場品質の責任分担にしても、限りなくイーブンの関係に近づけ長期的な取引ができるために、企業の価値を高めていくことです。

- 町田 そうして御社の技術力を高めることが、製品の多角化やオリジナルブランドの確立につながっていったわけですね。企業の成長モデルとして、大いに参考となるどころです。
- 安房 もちろん、失敗も数多く経験しています。その原因の一つに、われわれが、良い製品、世の中になかった製品を作れば売れるだろうという、プロダクトアウトの考え方を持っていたことがあると思います。それは、顧客のニーズを無視した企業の論理です。これからは、顧客のニーズに沿って製品を作り上げていくマーケットインの発想が重要だと痛感しています。
- 町田 それは、日本の製造業全体に言えることではないでしょうか。日本の製造業が苦戦している要因の一つはそこにあると、私も考えています。

## ベテランの経験を生かす

- 町田 御社には、荘内銀行のOBもお世話になっております。そうした外部からの人材登用は、御社ではどの程度行っているのでしょうか。
- 安房 荘内銀行さんはじめ、主に大手工場企業のエレクトロニクスに精通した出身者が多いのですが、常勤非常勤を含めると8名程おります。我が社の市場のお客様は、ほぼ100%が関東、関西を中心とする県外であり、同時に手掛ける分野も多岐にわたりますので、



安房 毅 (あわ・つよし)

1946年生まれ。1974年にタカハタ電子入社。取締役、常務取締役を経て、1990年に代表取締役就任。山形県工業会会長、山形県中小企業団体中央会副会長、米沢新産業創出協議会会長、米沢商工会議所副会頭などを務める。2010年に、本県産業の振興に貢献したとして第39回山形県産業賞を受賞。ゴルフ、剣道、そば打ち、毎日一時間の散歩などが趣味と話す。



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、富士銀行に入行。同行取締役総合企画部長、常務取締役を経て、1994年荘内銀行取締役副頭取、95年取締役頭取、2008年取締役会議長を歴任。09年10月よりフィデア・ホールディングス取締役会議長、北都銀行取締役会長、11年6月より荘内銀行取締役相談役、12年4月より東北公益文科大学学長、同年6月よりフィデア総合研究所理事長をそれぞれ務める。

それぞれの得意な技術が必要になります。また顧客との商談をスムーズに進めたりするには、どうしてもプロパー社員だけでは限界があります。プロパーを育てるのは時間がかかりますので、さまざまな分野の第一線で活躍されたベテランの方々の経験は、人材育成も含めて大きな支えになっております。

●町田 地方で経営に関わっておりますと、どうしても人材不足の感が否めません。一方で、大都市に本社を置く大企業などでは、定年制を厳格に運用しているところが多いです。言葉は悪いですが、人材の無駄遣いに思えて、大変もったいないことです。そうした一線を退いた方々も、健康で働く意欲があれば、地方で活躍する場はいくらでもあります。そういう意味で、中央で活躍した人材の経験を地方で生かしてもらうことは非常に重要だと考えています。

●安房 もちろん、プロパー社員の人材育成にも力を入れています。外部登用のベテランの方々と協力しながら、一つの「チーム」として会社が成長することに期待しています。

●町田 私は、いわば“ハイブリッド論者”です。いろいろな経験や技術を持った方々が混じり合う中で、さまざまなイノベーションが生まれてくると思います。それが、人材の成長、企業の成長につながっていくと考えています。

●安房 おっしゃる通りだと思います。

### 地域の発展に欠かせない産学官連携

●町田 これも私の持論ですが、世界を見回しますと、発展している地域には、必ずと言って良いほど大学があります。米沢も、旧制米沢工業高等学校の流れをくむ山形大学工学部があって、御社を含めた優良メーカーが多く立地していて、地域として大変大きな強みになっていると思います。

●安房 私も大学は大きな財産だと思います。率直な印象として、近年は大学のスタンスも変わってきたなと感じます。工学部に関していえば、単なる論文やR&D(研究開発)だけではなく、その成果を具体的に世に役に立てたいと言う先生も多くなってきているように思います。また事業化、商品化につなげていく「出口戦略」(投下した資本を最大限に回収すること)を重視するようになってきました。私どもメーカーにとっては“協働”という点で大変心強いことです。

●町田 御社の理念は「モノ創りはひと創り」「ひと創りはゆめ創り」ですね。社員みんなに夢を持たせて想像力を発揮させるチャレンジ精神は、日本のこれからの製造業にとって必要不可欠なことです。それに加えて、産学官連携は非常に重要だと思います。

●安房 当然のことながら、一企業では限界があります。技術にもいろいろな技術があって、当社が持って



オリジナルブランド「ルナフェイス」(Lunaface)の代表的な商品

いるものはせいぜい2~3割に過ぎません。また世の中の変化も早くなりました。やはり、他の力を借りなければならぬ場面は多々あります。連携は本当に大事だと実感しています。

●町田 逆に、他が御社の力を借りることも多いことでしょうか。ところで、御社は開発だけの依頼は受けないというかがいました。

●安房 理由の一つは、一過性の開発費だけでは社員を長くは養えないこと、もう一つは、当社は開発企業ではなく、ものづくり企業だからです。開発から完成品までを一貫して請け負い、少しでも厚みのある付加価値から得られる利益還元が大切だと考えるからです。リスクは多少大きくなりますが、やむを得ないことです。

●町田 御社の特色を生かしつつ、社員も大事にされる、見事な経営方針だと思います。社長は米沢BNO(ビジネスネットワークオフィス)の代表代行も務められていますが、地域と御社とのかかわりについて、もう少しお聞かせいただけますか。

●安房 米沢BNOでは、「朝食会」と称した早朝7時30分からの定例会議を2週間に1度行っています。産官学に労働組合も加わって、開催は470回を超えました。地域の情報や課題などを共有する、意味のある会議と考えています。ただ、勉強だけではいけないということで、既存の「元気!米沢プロジェクト」と「米沢市自動車関連産業等地域活性化戦略協議会」を統合して、昨年6月に「米沢新産業創出協議会」を発足させました。会長は私が務めています。協議会では、自動車産業や環境エネルギー、六次産業といったテーマを設定して、3年で具体的な成果を出すことを目標に活動しています。

●町田 素晴らしい活動ですね。実りある成果を期待しております。

### リーダーが変われば周りが変わる

●安房 私事になりますが、何回かの挫折で逃げ場を失いかけた時、新潟の向陽道場修業に参加しました。ここで、5日間にわたって一人の人間としての経営の原理原則を徹底的に叩き込まれました。

●町田 具体的にはどのような内容だったのですか。

●安房 問答で、「これは知っているか?」と聞かれて、「知っている」と。「これはできるか?」と聞かれて、「できる」と。「これはやっているか?」と聞かれて、「やろうと思っている」と。「それではダメだ」と言われました。やろうとしたことは、やらなくてはならない。その時、「できる人」はたくさんいるけれど、「行動に移せる人間」は一握りしかいないと教わりました。

●町田 なるほど。考えを行動に移すのは意外と難しいものです。

●安房 修業ではこんなこともありました。10人のグループで道場のトイレ掃除をしたのですが、何度掃除しても道場主の先生がダメだというのです。最後は先生がバケツに水を入れて、素手でトイレ掃除を始めました。11月の寒い時期です。そこで先生は、「道具があるから道具でトイレ掃除をすればいいというものではない。お世話になっているもの(トイレ)に、何で手を汚せないのだ」と言われました。自分の心の無さが情けなくて涙が止まりませんでした。

●町田 良いお話です。安易な方法に頼ってはいけないという戒めだったのですね。

●安房 10人で半日ずつリーダーを持ち回りますが、リーダーに何かミスがあると、リーダー以外の9人が、腕立て伏せを30回させられました。リーダーは立っただけなのです。これほど辛いことはありませんでした。そこでは、リーダーとは絵に描いたような格好のいい存在ではなく、部下の命を預かっているのだと教わりました。だから状況を読まなくてはならないし、自分の行動が部下を道連れにするかもしれないという覚悟が必要だと気付きました。

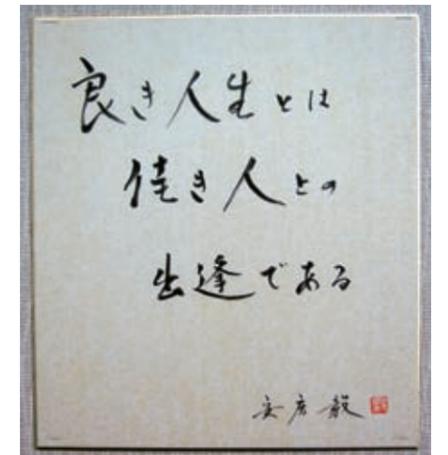
●町田 経営者にはそれだけの強い責任感が求められるのですね。

●安房 結局、リーダーとしての自分が変わらなければ周りは変わらない。自分が変わるかどうかだと、修業を通じて目が覚めました。

●町田 大変感銘を受けました。

### 人との出会いも人徳によるもの

●町田 社長の座右の銘「良き人生とは佳き人との出会いである」は、大変素晴らしい言葉だと思います。



座右の銘が書かれた色紙

●安房 父親が亡くなり、19歳で京都から帰ってきて、叔父が設立したばかりの今の会社に入りました。社会のことは分からないし、もちろん技術もありません。分からないだらけの中で、若い頃からいろいろな方とお会いする機会が多かったのは幸運でした。今でも、仕事の大半は人との出会いがきっかけになっていると言っても過言ではありません。

●町田 それは社長のご人徳ではないでしょうか。人徳があるからこそ、いろいろな人が良いアイデアを出してくれるのだと思います。

●安房 そうおっしゃっていただくと、お恥ずかしい限りです。

●町田 松下幸之助をはじめ、名経営者と呼ばれる人たちは、たいてい「自分は運が良かった」「いろいろな人に助けられて感謝している」と言いますが、みんな、成功の陰で相当の荒波をくぐってきたことは間違いありません。社長もこれまでさまざまなご苦労をされてきたとお察しします。

●安房 確かに人並みの苦労はありましたが、多くの人に支えられて今があります。中でも、元シャープ副社長の佐々木正・工学博士には、「シャープの仕事にいつまでもすがってはいけません。それで企業が生きられる時代はもうすぐ終わる。これからは、新しいことを自分で考えていきなさい」と言われました。この言葉がなかったら、今の自分はなかったかもしれません。

●町田 大変な先見性ですね。製造業に限らず、日本の中小企業は今、まさしくそうした局面に立たされているのです。シャープの副社長があえて突き放すような言い方をされたのも、社長を見込んでのことだと思います。

●安房 ありがとうございます。これからも“佳き人との出会い”を大切に重ねながら、社員と共に地域や社会の一助となれるよう努力してまいります。

●町田 貴重なお話をありがとうございました。