

りそな一れ 11

平成17年11月1日発行（毎月1回1日発行）第3巻第11号通巻224号／昭和42年6月4日第二種郵便物認可／JSSN0018-9670

Nov. 2005

特集

最新版 間違いのない事業承継

トップインタビュー

コナミスポーツ(株)

大石利光氏



苗加製作所の従業員数は15名。大型NC旋盤の導入により生産効率の向上を実現した。金属加工業の実績をもとに、厨房機器をはじめ、幅広いニーズに対応する商品開発にも取り組んでいる。



関満博の

後継者ゼミナール

第11講 苗加製作所



富山県高岡市。前田利家の弟である前田利長が開いた町として知られている。銅器、仏具、漆器などの伝統産業に加え、特に戦後は豊富な電力を背景にアルミ産業が発展した。伝統産業とアルミ産業で一時代を謳歌した高岡は、現在、大きな構造変化の中にあるといっている。その高岡に「一人勝ちだ」「全国シェアは90%以上」と豪語する若い経営者がいる。1967年(昭和42年)創業の苗加製作所の7代目である苗加康孝氏(1966年生まれ)である。この苗加氏は私の主宰する高岡の私塾「たかおか地域活性化研究会」の第1期生(04年度)であり、個性派ぞろいの塾生の中でもさらに異彩を放っていた。

家業の苦しさが反発のエネルギーに

創業以来、仏具製造の苗加屋として操業していたが、戦後はゼロ戦のスクラップなどを利用して米飯用の釜を生産。穴があいていても、駅前を持っていっただけで売れた時代であったという。苗加氏は4人兄弟の長男、物心ついたころには家業を継ぐ気であった。戦後の一時代を過ぎ、大手メーカー向けの家庭用ガス釜をつくっていた当時の家業は苦しく、弟、妹のためにも、自分の代になつたら頑張ろうと常に気持ちを高ぶらせていた。中学、高校生のころは、同業者のところにアルバイトに行き、お金をもらって技術を教えてもらっていた。また、弁当屋のほっかほっか亭でアルバイトしているときは「業務用の炊飯釜の時代が来ることを確信した」。苦しかった家業を背負おうとする反発のエネルギーが、苗加氏の激しい生き方をつくり上げたのではない。苗加氏の話聞いていると、人生の「コマ」「コマ」から、学ぼうとす

まう。「虫の知らせではなかったのか」と深く感じて、苗加氏は家業にのめり込んでいく。

27歳のとき、家庭用から業務用釜への転換を意識し、右も左も分からないまま営業に出るようになる。「会社四季報」を手に、全国のユーザーになりそうな企業を訪問して歩くが、全く相手にされなかった。ここから苗加氏の挑戦が始まっていく。自社独自の武器がないと相手にされないことを痛感。だが、若くてエネルギーのある苗加氏は「スピード」ではどこにも負けないことを心に決めていく。例えば、前夜に高岡を小型トラックで出発途中で仮眠し、早朝8時に福島県の企業を訪れる。相手は驚嘆し、話を聞いてくれるようになる。「営業は常に作業服で訪れる」とんでもない時間に訪れる」を基本にしてきた。クルマで1日1200kmを走ることも珍しくなかった。

業務用と見定めて、一点特化

97年ごろ、大手から受けていた家庭用ガス釜の仕事は一気に中国に移管され、貸与されていた設備を回収されてしまう。下請けでは「泣くのみ」であることを痛感させられる。低価格量産の世界に訣別し、ほっかほっか亭でアルバイトしていたころを思い出し、これからは業務用釜が拡大すると思極め、業務用の大型炊飯釜に特化することを決意していく。

「技術とスピード」がポイントと考え、徹底していく。技術的には高岡の伝統を振り返り、「す」の出来ない鑄造法を確立、さらに、「今日の1個の注文に明日応える」体制をつくり上げていく。業務用のアルミ釜の場合、ご飯が焦げつかないように内側はフッ素樹脂でコーティングしてある。

顧客満足に加え、社員満足の企業を目指す

17年間、土日もなく働いてきた

- ① スピードに勝るものはない。
- ② 1000人に1人のためにつくる。
- ③ 良い会社をつくりましょう。

苗加康孝氏は1966年生まれ。苦しかった家業を背負おうと川崎のメーカーに修行に行くも、尊敬する祖父に請われ帰郷。業務用釜の時代が来ることを予見し、大型炊飯釜への転換・特化を決意。IH用アルミ製釜の開発技術確立した。常に新しい技術への挑戦を続ける、老舗の7代目だ。

高校を卒業後、川崎のアルミダイキャストメーカーに修業に行く。仕事にもやや慣れたころ、尊



敬していた祖父から「どうしても帰って来てほしい」と請われ、帰郷。祖父にいろいろ教えてもらっていたが、1年後、祖父は交通事故で亡くなつて

だが、この樹脂は少しずつ剥離していく。業務用釜はかなり高価であり、現場からは「もう一度コーティングして使えないか」との声もあった。苗加氏はこの声に敏感に「再コーティング」サービスを低価格かつスピーディーに提供。このサービスが好評を博し、苗加製作所は次第にシェアを拡大していった。ユーザーの声を落とさず、何事にもスピーディーに対応してきたことが、現在の「一人勝ち」につながったことはいままでもない。

最近の大きな成果は、業務用IH(電磁誘導加熱)釜の開発である。ガス調理器に比べ安全性に優れるIHヒーターは、高層住宅では相当に普及し始めている。だが、IH用釜の素材は鉄やステンレスに限られていた。これらの素材の場合、大型の業務用釜では重量が重くなりすぎる。そのため、表面を鉄粉で覆うアルミ製釜の登場が待たれていた。さらに、業務用では耐久性も問題にされていた。苗加製作所はこの課題に挑戦し、2年をかけて「高速プレーム熔射」技術を確立、業務用アルミ釜に新たな可能性を拓いたのであった。

良い会社をつくりましょう

03年8月8日、苗加製作所は法人化30周年の記念式典を行った。その場で、父から急に「社長就任」を言い渡された。37歳のときであった。修業先の川崎から帰って15年、苗加氏の激しい生き方を見てきた父が、もう大丈夫と判断したのではないかとと思う。父からははなむけに「孤独になるぞ、耐えなければアカン」という言葉を贈られた。

現場と営業に終始してきた苗加氏は、初めて資金繰りなどの難しさを痛感していく。社長に就任してから2年、苗加氏の横顔は「社長の孤独」に新

たな挑戦すべき課題を見ているように思えた。社長とは「なつてみないと分からない」「キリがない」「判断は、イエスカノーか、そして、ちょっと待ての3つしかない」と嘯みしめていた。

ガムシャラに生きた17年、「17年間、土日もなくやっていた」「頭の中には新規開拓、顧客満足しかなかった」「だが、今は違う。今は社員満足も考えている。夢を語ろうと考えている」と振り返っていた。ふと目を上げると、壁には「良い会社をつくりましょう」「一瞬、一瞬、しなやかに」と社是が掲げてあった。「良い会社とは何か」と尋ねると、苗加氏は「会社をとりまくすべての人が、日ごろの会話の中で『良い会社だね』といってくださる会社のことです。経営上の数字が優秀ということだけでは、決して『良い会社』といえません。社員自身が会社に所属することの幸せと誇りを感じられる会社をいいます」と答えてくれた。

04年秋には、「新しいタネをまきたい」と、高岡の若手経営者数人でイタリアを訪問した。現在、イタリアのデザイナーと、「高級インテリアアシヨップで売れるものをやりたい」と調整中である。苗加氏の口からは「価格競争になるものはやりたくない。1000人のうち1人にしかいらぬものもやりたくない」という言葉が口癖のようにもれてきた。それは家業を愛し、激しく生きてきた苗加氏の17年の生きざまを象徴しているように思えた。

せき・みつひろ

一橋大学大学院商学研究科教授。1948年(昭和23)富山県生まれ。76年成城大学大学院博士課程修了。専修大学助教授等を経て、98年一橋大学教授。経済学博士。専門は産業論、中小企業論、地域経済論。主な著書に「ベトナム/市場経済化と日本企業」「現地化する中国進出日本企業」(いずれも共著)「現場発ニッポン空洞化を超えて」「現場」学者中国に行く」「現場主義の人材育成法」「ニッポンのモノづくり学」ほか多数。