

## 事業承継 (変わるもの、変わらないもの)

秋山隆彦  
(協和工業株式会社)  
取締役会長



### 理念 (決まりごと)

皆さんは「問題」という言葉の定義を知っているだろうか。簡単に言えば「決まりごと」があってそれとの差が「問題」である。故に「決まりごと」のないところには「問題」はあり得ない。経営者にとっての「決まりごと」はこうなりたいという夢でありビジョンである。これを実現するための障壁が問題であり課題である。私の経営に対する考え方はここから始まった。

### 修業

私は大学を卒業後、親父の口利きで得意先である某OA機器メーカーに就職してIE (industrial engineering) を教わった。聞きなれない言葉かもしれないが「ものづくり」には欠かせない学問である。日本では「経営工学」または「生産工学」と呼んでいる。基本は「時間研究」と「動作分析」である。上司に「IEはつぶしが利くぞ」と云われた。なるほど現場に降りれば工程改善で時間短縮、購買に降りれば工数(時間)に賃率を掛けてコストが算出できる。まさに生々しいコストの世界である。だが私の先輩たちは未来を語ってくれた。時間研究と称し、夏の食べ物を冬に食べられないか、非接触でモノを加工することはできないか、将来のものづくりはこうなるだろうなど、みんなで論議するのが楽しかった。先輩たちは、いつか親父の板金屋に戻らなければならない私に欧米での板金の歴史、ドイツの「マイスター制度」などを勉強させてくれた。世界の中で製品開発のできる国は少ない。これらの国の設計者に共通した思いは「図面が描けたら直ぐに実現したい」ということだと分った。まさに「時間に付加価値」を付けられる分野である。私はこれを板金に応用したいと思った。しかしである。板金加工の技術はそう易々とできるものではない。そこには私の及ばない「ものづくり」の領域があった。

### 餅は餅屋

当時、得意先の設計部門にみんなから慕われているエンジニアがいた。人柄が良く「ものづくり」が大好きなエンジニアである。彼とは縁もあった。彼が勤めていた得意先から1時間程にあるお互いの家はすぐそばにあった。私は会社の行き帰りに彼に夢を語った。夢の実現に力を貸してくれるよう頼んだ。ご両親のところまで頼みにも行った。転職をお願いしたのである。得意先は目を吊り上げながらもおおらかだった。OA機器メーカーで学ぶこと10年、私は親父の会社に入社した。彼はその3年後に入社。私は自らのIEの知識と「ものづくり」の雄と共に意気揚々と親父の会社で働き始めた。現在の我が社の加工技術の長であり、私の片腕がその人である。

## 中小企業のおやじ

私は某有名進学校を卒業した。今考えるとエリート養成学校である。中学1年の秋、国語の先生が新聞を握って教室に入ってきた。教壇に上がるやいなや新聞に掲載されている「美談」という文章を読み始めた。「ある中学校では修学旅行に箒と塵取りを持って汽車に乗り込み、下車する時に車内を綺麗に掃除して降りていった。なんて感心な学生さんたちなんだろう。」と云うものだった。先生は新聞を翳し「諸君はこのような学生にはなるな」と云われた。先生は何が云いたかったのか。きっと「ゴミがあれば自分で片付ける。ゴミを出さない工夫をしる。」と云いたかったのだろう。我が社に入社して数年後、親父の勧めで商工中金のユース会に入会した。ある時ユース会の先輩にこの「美談」の話を自慢げにしたことがある。先輩曰く「あのな、お前の言っていることは正しいよ。だがな、中小企業のおやじ（の仕事）はそれを一緒にやるところにあるんだ。それが分らないようじゃおしめいよ」まるで勝小吉が息子、麟太郎を論しているように感じて胸が熱くなった。私はこの時に本物の中小企業のおやじになれた気がする。今もその先輩は人生の師である。

## 市場開拓

昔から企業30年説というものがある。30年前に需要のピークを迎えた複写機、ファクシミリは、ペーパーレス化を背景にパソコン、スマホにその地位を奪われていった。得意先のOA機器メーカーも黙ってはいない。これまで培ってきた画像処理技術、インクジェット技術などを活かして、未来を創造しはじめている。我が社も1社の得意先に偏らず、今まで作り上げてきた加工技術で次世代の得意先を開拓しはじめている。我が社は幸いなことに「ものづくり」のメッカである大田区に籍を置いている。大田区は定期的に展示会を開催して、中小企業と得意先のマッチングを展開してくれている。我が社も展示会に出展する機会が多い。同じ会場、同じ場所に出展し続けると異業種のブースのお隣さんとも親しくなって、部品の受発注にまで進んでいる。昔は大手メーカーさんの設計者が会社帰りに来たものだが、今では事前にどこのブースを見学しようと計画してから来るようになった。日本の設計者も捨てたものではない。展示会を数年見ていると大手メーカーさんの欲しい技術も変わっていくのがわかる。顧客の欲しいものを作るのがビジネスならば、「情報は逃すな」である。

## 学問のすすめ

若手社員には私の息子と加工技術の長の息子がいる。2、3年の差はあるが同時期に入社した。大田区は「事業継承」にも力を注いでくれている。要望があればいつでも経営指導の専門家が来てくれる。我が社では毎月、若手社員の教育をお願いしている。みんなで中期経営計画が立てられるまでである。もう延べ60回に及ぶ。5年という時間は若手社員を仲間にしてくれた。

## 夢のはじまり

今、我が社では、本型不要でシボリができる板金加工技術を作り上げた。ロケット産業、防衛産業をはじめ、デザインの造形分野にも需要が伸び始めた。令和元年5月、若手社員の作る中期経営計画を覗いて見ると「AIを使いこなせる匠の集団」の実現を目指しているようだ。みんなで夢が語れるようになれば本物だ。知恵と技術さえあればどんな場面に遭遇しても、日本の中小企業は生き残れる。