

常盤塾

日時：2012年6月2日（土）10:00～13:00

場所：丸ビル10F 一橋大学大学院商学研究科 丸の内産学連携センター10階1004区

文責：常盤塾ライター 秋庭愛子

講演

ものづくりの原点 ~Manufacturing Origin~

福田金属箔粉工業株式会社

梶田治様

講演の詳細はサイトにアップロードされている資料参考

Q&Aセッション

赤字は質問、またはコメント

黒字は梶田様による回答

現場と経営者の関係、一体感、信頼感、連帯感は？その関係や仕事に対する考え方や価値観は時代と共に変わってきているか？（常盤）

- 福田金属箔粉工業株式会社はよく「家族的な会社」と言われる→地域住民と密接な関係にある。特に現場の採用は紹介を優先している。また、公害がたくさん出る産業だが、地域の人に関係者が多いこともあり良くも悪くも許してもらえる。
- トップは毎朝現場を回って社員とコミュニケーションをとる
- 辞める人が少ない

→これは京都の企業に共通する特徴か？

他の京都企業は最近離職率が高いのでそうとは言えない

福田金属箔粉工業株式会社の開発部門の社員は販売の領域まで考えている職商人だという印象を受けた。最近の企業は開発と営業がはっきりとわかれている傾向があるが、福田金属箔粉工業株式会社では創業当初から開発部門も販売まで考えていたのか？（上原）

- 文系の営業の人は理科系のことがよくわからない
- 自分は最初のころ研究開発だったが自分から提案してセールスエンジニア（理科系のことがわかる営業）になった
- 扱っているのが金属だからこそのようなシステムは必要
- 最近このような技術屋の営業が増えてきている

- 新商品事業部を提案：「部署でものを作ったら自分たちで売れ」
→顧客の要望に営業がちゃんと応えられる
例：コーヒーを作っている会社で、営業は味を知らないから「おいしいコーヒーですよ」としか言えない。顧客から「もっと甘みを出して」と言われても自分ではよくわからず開発部に伝達することしかできない。
→もっと頑張るインセンティブになるのでは？
→今は新商品事業部は廃部になってしまった（後任がないから）

よく上司がそこまで考えの実現を許可してくれましたね（片平）

- 聞いてみたところ「お前は縛るよりも、放っておけばなにかやってくれるだろうと思ったから自由にさせた」と言われた

新商品開発に必要な力（スライド108）は今の社員もまだみんな持っているのか？

- 常に社員に言っている（継いでくれるかは別として）

ターニングポイント①（金箔→印刷用インキへの転換）がとてもすごいと思った。その判断はどんな時代背景の中で下されたのか？（出井）

- 普通だったらしないようなことをする「変わった人間」がたまにいた。変人たちがバトンをつないで会社が長続きできた。
→そのような変わった人間はたまたまいた？それか会社のなかで育てた？また、変わった人がまた現れないと変革はおきない！？
 - ・ たまたま変わっている人間がいただけ
 - ・ その点で「運がいい」会社とよく言われる
 - 入社選考基準で、変わった人をとるための特別な選考はあるか
 - ・ わざと変な人を狙ってとっているわけではない
 - ・ 賢い人は逆に落とされることもある
 - ・ ギリギリのところ（筆記でボーダーの人）を取っていったほうがいいのか
 - ・ 筆記試験ができるからって社会人としていいとは限らない
- 例：ある宮大工の選考→候補の中で一番不器用な人を弟子にする（器用な人だったら他でもやっていけるからすぐ出て行ってしまいが、必死だからちゃんとついてくる）

福田金属箔粉工業株式会社の従業員は常に笑顔で、お客様を大切にしているイメージがある。また、「身の程をわきまえる」という考えも社員に徹底しているように思う。これらの他に横軸に徹底していることはあるか？どのようにして徹底しているのか？（竹中）

- 毎年トップには「去年と違うことをやってみようよ」と言っている。ちょっとずつ変えていくことを徹底している。

技術の供給について。海外メーカーに技術を売ることは考えているか？

- もう材料は海外市場に出ている
- （補足的に）分野を一つに決めてそこにたくさん売るのでなくて、様々なやり方で様々ものを少しずつ作っている。個々の製品の競争相手はたくさんいるけど、会社全体としての競争企業はない。

経営者に黙って技術開発をしていたという話について。これをもっとやったら日本の技術レベルは上がるのでは？（杉田）

- 同じようなことをした人は自分以降いなかった
- 情報、人間を集めて次のものを考えることが大切

貯人、梶田さんの人との付き合い方について。人と会うときはテーマを持って会っているのか？（例えば蚕の実験のとき、蚕の専門家に会ってすぐ行動に移すのはすごいと感じた）

- 自分でも何か持論を持たないと、思いつきで頼んでやってもらっているわけではない

ライバルについて。工場の装置はだいたい自前で作っているという説明を工場で受けたが、ライバルを意識しながら開発しているのか？それともオンリーワンだから意識しなくていいのか？（松崎）

- 既存商品に関してはライバルがいるから意識する必要がある
- 常に独自の方法というものを意識している
- 「うちはこれくらいしかできないだろう、これくらいの情報しか入らないだろう」という境界線を把握して他からとってこよう→身の程の経営
→挑戦しないと成長しないが、会社をつぶしてしまうような挑戦はしない（身の丈）という印象（常盤）
→技術経営：技術の中に経営という要素を入れて開発していく（×経営の中に技術）。商人の中に職人がいるのではなく、職人の中に商人がいる（常盤）

金から銀、箔から粉への転換ではメンタリティは似ている。しかし、ナノレベルを作るためハイテクを導入して事業拡張するまでにいたった経緯は？その転換では大きなステップがあるように感じるが。（片平）

- 転換とは、代々引き継いだ結果のものである。金から銀も、最初の事業からナノというのもそういう意味では同じようなレベルでの転換である。ナノレベルの技術は時代背景的に、特に大きな飛躍ではなく、連続的に変化していった結果。

つぶれそうになったことは？（片平）

- リーマンショックの時にちょっと危ないかな、と感じたくらいで、大きな危機はなかった。

シールドは梶田さんが考えたものか？（大下）

- 金属を広めるため、化学（プラスチックメーカーなど）メーカーをまわった。そこで電磁波の論争について知った。銅が必要だけど酸化してしまうのが問題点。酸化しない銅をつくるには・・・ という経緯でその事業展開に至った。

4人でチームを組んで仕事していたことについて。チーム内の役割分担どんな感じだったか？ どういう仕組みで動いていたか？（臼井）

- 研究、作る人、検査、市場開発・営業

最後の常盤先生によるまとめ

◎お客様の一步先を考えることが重要。2歩や3歩先に行くのは適切ではない。お客様の周り、さらに自分の周りのことをしっかり知ることが大事である。

◎会社というものにはたまに変人がいて、その変人がいい意味で会社を変えていく。

◎貯金→貯人→貯社