

オーラルヒストリー

地域貢献型企業における 経営改革への取り組み

ー多摩川精機株式会社・萩本範文氏に聞くー

平 沢 照 雄⁽¹⁾

はじめに

本稿は、グローバル競争下における地域貢献型中小企業の経営活動を歴史的な視点からとらえる作業の一環として、多摩川精機株式会社における経営改革への取り組みについて、1998年から2014年まで同社第3代社長としてその中心的役割を担った萩本範文氏⁽²⁾より聞き取り調査を行った記録である。

はじめに多摩川精機の概要およびこれまでの歩みを示すと表1、表2のようになる。そこに明らかなように、同社は1938年に萩本博市によって創業され、現在、長野県飯田市に本社をおく精密機械メーカーである。

ここで同社の特徴を理解する前提として、まず創業者と会社設立の経緯に関して言及しておく必要がある。創業者の萩本博市は、1908年に長野県下伊那郡泰阜村に生まれた。彼は最初から事業家を志したわけではなく、当初は教育者として1926年に小学校教員となった。しかし3年後にあえて教職を辞して東京高等工業学校に入学し直し、機械科で工業技術を学んだ後、1931年に北辰電機に就職する。そして7年後に独立し、日本における精密機械工業発祥の地と

⁽¹⁾ 筑波大学・人文社会系・教授

⁽²⁾ 萩本範文氏略歴：1944年長野県泰阜村に生まれる。1968年名古屋工業大学を卒業後、多摩川精機に入社。1985年製造部長、1989年常務取締役、1998年社長を経て、2014年に副会長に就任し現在に至る。

表 1 多摩川精機・会社概要

設 立	1938 年 3 月（創業者：萩本博市）
資 本 金	1 億円（未上場会社）
売 上 高	349.09 億円
従 業 員	587 名
主要事業	特殊精密モータ（77%）、計測器・自動制御装置（23%）
輸出比率	22%
社 長	関重夫
本 社	長野県飯田市大休 1879
事 業 所	第 1 事業所（飯田市大休）、第 2 事業所（飯田市毛賀）、第 3 事業所（長野県松川町）、八戸事業所（八戸市北インター工業団地）
研 究 所	スペースエレクトロニクス研究所、バイオエレクトロニクス研究所（以上飯田市大休）、モータエレクトロニクス研究所（飯田市毛賀）、モーションコントロール研究所（青森県南部町）
販売会社	多摩川精機販売株式会社

（資料） 東洋経済新報社『会社四季報（未上場会社）』2015 年上期版および多摩川精機ホームページ掲載情報より作成。

- （注）（1）資本金，売上高，従業員数：2013 年 11 月現在（単体ベース）。
（2）主要事業の（ ）内数値：主要部門の売上構成比（2013 年 11 月現在，単位：%）。
（3）輸出比率：総売上高に占める輸出の比率。

される東京蒲田で多摩川精機を設立するに至った。

その場合注目されるのは，創業者の起業目的が，大都市あるいは精密機械の中心地東京蒲田で成功し，同地で企業成長を続けることでは必ずしもなかったということである。創業者が教員をあえて辞めてまで起業した目的は，彼の出身地である長野県南部（飯田・下伊那地域）に精密機械工業を移植・定着させ，同地域の経済再生に貢献することにあった。こうした創業の経緯に，地域貢献型中小企業としての多摩川精機の原点をうかがうことができる。

なおこの点に関連して，その当時の長野県南部（飯田・下伊那地域）について簡単にふれておきたい。第 2 次世界大戦前における同地域は，「養蚕郷」として全国的に知られた養蚕型農村地域であり，岡谷・諏訪の製糸工業地帯への

表2 多摩川精機株式会社の沿革

年	事項
1938	萩本博市：東京蒲田にて創業
1941	モーター式計測器・指示器の製造に着手
1944	飯田工場の操業開始
1946	軍需から民需への転換に伴いインダクションモーターの製造開始
1957	防衛庁規格のシンクロ電機製品化
1960	ジャイロ装置の製造を再開
1964	シンクロ電機が大手鉄鋼メーカーの圧延制御装置に全面的に採用
1965	多摩川精機協力業者協同組合の結成（71年に多摩川精機協同組合と改名）
1968	萩本博幸が第2代社長に就任
1980	製品体系と技術の方向づけをモータロニクス（Motortronics）として明確化
1987	製造企画部の新設 「50UP 作戦」（生産性の向上と総合的改善活動）を展開
1991	生産技術部を設立 八戸市に子会社八戸多摩川を設立（2000年多摩川ハイテックに社名変更）
1992	「SCORE-UP 94 作戦」の開始
1993	スマートシンの商品化，発売を開始
1994	本社を東京から飯田に移転
1995	「SCORE-UP 96 作戦」を展開
1997	「DREAM60 作戦」を展開
1998	萩本範文が第3代社長に就任 「ACTION2000 作戦」を展開（～2000年） 販売子会社多摩川精機販売株式会社を設立
2000	八戸事業所・工場の操業開始
2001	航空宇宙部門の発足 「FOCUS2004」を開始 泰阜村に子会社テー・エス・エレクトロニクスを設立（2007年に多摩川精機エレクトロニクスと社名変更） 中国広東州東莞市の生産委託工場にてエンコーダの生産開始
2003	三協精機飯田工場跡地に第2事業所を開設 生産子会社を第2事業所へ集約
2004	「FOCUS2004-Plus 作戦」を開始
2005	多摩川精機協同組合の解散 松川町に第3事業所を開設 物流子会社多摩川ロジステックスを設立 第1回「ものづくり日本大賞」経済産業大臣賞を受賞
2011	多摩川精密電機（蘇州）有限公司の現地工場が操業開始
2014	関重夫が第4代社長に就任

（資料） 多摩川精機『60年史』および同社『会社案内』，新聞記事等より作成。

原料供給地として位置づけられてきた。ところが、1930年代に日本の製糸工業が停滞するとともに飯田・下伊那の地域経済も苦境に陥ることになった。こうした状況に対して、同地域においても救農土木事業や経済更生運動などが試みられたが、それとともに満州への大量移民が積極的に展開され、同地域は全国でも有数の満州移民送出地域となったのである。

こうした地域の経済状況に対して、萩本博市は満州への大量移民に依存した労働力の排出策に代わる新たな施策が必要であるとした。すなわち同地域の経済再生のためには、この地域に新たな工業を移植・定着させ、域内に雇用機会を創出する必要があるとして、多摩川精機を創業するに至ったのである⁽³⁾。そしてその構想は、表2にみられるように1944年の飯田工場操業によって現実化し、同工場はピーク時に学徒動員も含めて約2,000名が生産に従事した。

ところが敗戦直後には軍需が皆無となり、事業規模を一気に縮小せざるをえない危機に直面した。これに対して同社は、「自社製品をもった自立型企業への転換」を戦後の基本方針に掲げ、独自の製品・技術開発を重視した経営を展開して、1950年代半ばには経営危機を克服する。さらに戦後の経営が軌道にのった1968年には、萩本博幸氏⁽⁴⁾が第2代社長に就任し、創業理念を継承しつつ飯田を拠点に右肩上がりの企業成長を実現していった。

なお、こうした戦後の展開に関して注目されるのは、1960年代以降になると、多摩川精機自体は、上述のように製品開発重視型企業として製品開発ならびに技術開発に経営資源を極力集約しつつ、同時に飯田・下伊那地域に製造を担う協力工場を育成し、組織化していったことである。すなわちそれは、多摩川精機のみが企業成長を実現するのではなく、協力工場を地域内に広く配置することで、さらなる雇用創出と地域経済の振興が意図されたとみることができる。

⁽³⁾ 以上に関して詳しくは、平沢照雄「＜地域に拘る企業＞の創業理念と経営改革－多摩川精機の取組みを事例として－」(『経営史学』49巻2号、2014年)第1節を参照されたい。

⁽⁴⁾ 萩本博幸氏略歴：1929年に萩本博市氏の長男として生まれる。1958年に東京工業大学大学院博士課程を修了後、多摩川精機に入社。1968年社長、1998年会長に就任し現在に至る。

本稿は、以上ような多摩川精機の設立の経緯およびその後の展開を踏まえ、世界経済がいわゆるグローバル競争の時代へと移行しつつあった 1980 年代後半以降における同社の取組みに焦点を当てている。

この時期の動きとして特に注目されるのは、同社が 1985 年のプラザ合意直後とバブル崩壊後の 1990 年代前半の時期に経営危機に直面したことである。前者の危機に直面した際、同社は、それまで重視してきた製品開発力のみではなく生産技術力の強化による生産ラインの効率化が必要不可欠であるとして、1987 年に製造企画部を新設した。そして同組織が主導する形で、生産効率を 50% アップさせる「50UP 作戦」を全社的に展開した。そしてこれを嚆矢として、以後、表 2 にみられるように「〇〇作戦」と称する全社的な取組みが実施されることとなったのである。

また後者の危機への対応に関しては、1990 年代初頭に「海外不出宣言」を発して、生産拠点を積極的に海外に移転するのではなく、あくまで飯田・下伊那地域でのものづくりに拘る姿勢を明示した点が注目される。そしてそのスタンスから、1994 年には創業の地＝東京蒲田にあった本社を飯田に移転するとともに、「短冊商品化戦略」という独自の取組みを展開することによって新たな企業成長を実現するに至った⁽⁵⁾。

その過程において、多摩川精機は、2000 年代に入り飯田・下伊那地域の有力企業（三協精機、横河エレクトロニクス）が同地から撤退した際にも、その跡地に新たな事業所（第 2、第 3 事業所）を設立して地域経済に貢献することとなった（表 1）。しかしその一方で、これまで育成・支援してきた協力企業との関係を見直すことにもなった。表 2 にみられるように、2005 年には主要協力企業によって構成されてきた多摩川精機協同組合が解散されるに至ったのも、そうした再編の一環ととらえることができる。

⁽⁵⁾ 以上に関しては、平沢前掲「＜地域に拘る企業＞の創業理念と経営改革」第 3 節を参照されたい。

さらに上述のように飯田・下伊那地域でのものづくりに拘る同社が、1991年に青森県八戸市に子会社「八戸多摩川」を設立し、2000年には八戸事業所で操業が開始されるといったように、飯田・下伊那地域外に拠点を形成するに至った点も、この時期の新たな動きとして注目される。

そこで、本調査では、(1)「50UP 作戦」を行った 1980 年代後半、(2)「海外不出宣言」を表明し「短冊商品化」戦略を展開した 1990 年代以降の取組みとともに、(3) 多摩川精機協力企業との関係、(4) 八戸への進出といった点を中心に聞き取りを行った。同調査は、2008 年 11 月 8 日と 2010 年 8 月 16 日に多摩川精機本社において実施したが、そのうち本稿は前者を掲載するものである。調査にあたっては、萩本範文氏とともに同社総務部代田賢治氏に大変お世話になった。記して感謝の意を表したい。なお、以下本文中の（ ）内は、特に断りがない限り平沢が補足したものである。

1. 1980 年代後半期における取組み―「50up 作戦」を中心として―

質問者：はじめに 1980 年代後半に取組まれた「50up 作戦」について、それを行うに至った経緯からお聞きしたいと思います。

萩本：「50up 作戦」を開始する前に、プラザ合意によって円レートが急激に上がりました。それまで多摩川精機では、3 分の 1 の事業を海外取引、3 分の 1 の事業を国内の防衛、そしてあとの 3 分の 1 を国内民需の仕事にということをして盛んに言っていました。そのために海外の仕事を積極的に増やそうとしました。ところが 1985 年のプラザ合意後の円高によって売上げはあがったのですが、入金になったらレートが 100 円落ちたため大赤字となりました。そういうことで、急遽海外取引を縮小し、ドメスティックマーケットに特化しろというような指令を出して大騒ぎになりました。

質問者：萩本社長は、その時はまだ経営幹部ではなかったのですか。

萩本：はい。その時はまだ部長職になったばかりでした。大赤字を出した時、今のままでやっていたら会社が駄目になるのではないかと思います。それで成りたての部長ではありましたが、先輩部長達に対して、「経営改善というものを根本から始めないといけない」と主張しました。それまで全社あげての運動というのがない会社でしたし、社長の一喝だけで仕事が回っていたという、そういう会社体制だったと思います。

これに対して、もう少しボトムアップで組織をあげて全社的に、「経営とはいかにあるべきか」、「組織はどうあるべきなのか」、「我社には何が不足しているのか」ということを見直すための運動が必要ではないかと考えました。ちょうど2年後が創立50周年という時期でもあったので、その当時我々が外を見ていて参考になると思われる企業の事例を勉強し、そういうところの幹部を呼んで講演会を開いたりしました。また東芝や光洋精工の方に指導をしていただくかたちで、ものづくりの根本的な改革を始めました。それが「50up 作戦」ということで、50周年に向けて社内の効率を50%改善しようという運動になったのです。

質問者：この取り組みは、多摩川精機にとって全社をあげて行う初めての改善運動だったわけですか。

萩本：そうです。

質問者：それまでは全社をあげて経営改善をやるという意識はなかったのですか。

萩本：なかったですね。それまでは高度成長の延長線上にあって、何をやってもうまくいくし、やらなくてもうまくいくというのが基本認識でした。そういうなかで 1985 年のプラザ合意というのは、大きなインパクトになったと思います。これは私達だけではなくて、ものづくりの企業にとってはレートがそれだけ激変するという意味で大きなインパクトでした。ものづくりの体制をしっかり整え直さないと、企業としての存立が危ういというインパクトだったと思います。

質問者：先のお話ですと部長になりたてだったとのことですが、社内で体質改善への意識が大勢をしめていなかった時点で、全社的な意識改革や改善運動を実行に移すというのは並大抵ではなかったと思うのですが。

萩本：はい。だから部長会などの場で、そういう運動をしてでも会社の体質改善をしないと駄目なんだと結構大きな声を出して言いました。すると、「そんなに言うならお前がやれ」ということになって、いきなり私が経営改善運動のトップに立つことになりました。これも最終的には社長の一声で決まったので、「社長の命令によってこの推進役になったのだから、今後は格下の部長とはいえ、この運動に関しては私の言うことを聞いてもらいますよ」みたいな格好で始めたのが「50up 作戦」という運動でした。

質問者：社史⁽⁶⁾によると、当時新設された製造企画部がこの運動を推進したとされています。この製造企画部というのは、この時、どのような目的で新しく作ったのでしょうか。

⁽⁶⁾ 多摩川精機株式会社『多摩川精機 60 年史』1998 年。

萩本：設立に至る以前から、私には1つの問題意識がありました。要するに、我社の場合、「ものづくり」とともに「地域のために」という大きな旗印があって、これまでは社員をどんどん積極的に自立させ、独立させて多くの下請けを作っていたわけです。さらにその人達に継続的に仕事を与えていく必要があり、製造そのものが下請け頼みになっていきました。

もう1つ言うと、当社は今でも資本金1億円なのですが、資本規模が小さいために設備投資が進まない。あるいは、資金力がないために製造部分に十分な投資ができない。それを補うために他人資本である協力工場に丸投げして製造力をカバーするという事情があったわけです。つまり大部分の製造が協力工場に委ねられてきた結果として、社内のものでづくりが空洞化した。それが当社の「ものづくり力」を低下させてしまったし、市場競争に勝てないものでづくりになっているのではないかという私なりの問題意識があったわけです。

質問者：その問題を改善するために製造企画部を新設したわけですか。

萩本：そうです。それで生産技術部を作らなければ駄目だと私は強く主張したのです。ところがその当時、社内の幹部層では、「生産技術を重視することは結果として開発者をずばらにする」、「開発者を怠惰な状況にしまって駄目なのだ」という認識が一般的でした。当時の社長（2代目萩本博幸）も、「ものを作る技術を含めて開発者が自分で苦労しながら開発しなければ絶対にうまくいかないのだ」という考えで、生産技術に対して消極的だったわけです。

これに対して私は、下積み時代からずっと当社をみてきて、自社のものづくり力の弱さというのを痛切に感じてきました。そこで「世の中の普通のものづくりの会社で、生産技術がないような会社は無い」という思いから、生産技術部をどうしても作らなければ駄目だと主張したのです。しかし、1980年代当時、社内には生産技術という言葉そのものにアレルギーがあってそれを名乗れ

なかった。

そこで、やることは生産技術だったわけですが、「製造企画」という名称ならば通りそうということで、妥協的ですが新設の部署をそういうネーミングにしたというわけです。それから2、3年たって「製造企画部生産技術課」だとか「製造企画部生産技術係」だとかいうように、少しずつ組織の末端のところに「生産技術」という名前を入れていって、1991年によく生産技術部ができました。

質問者：そうすると生産技術を積極的に取入れるということは、それまでの協力工場に依存していた生産体制を改めようというのが主目的だったということですか。

萩本：そうです。それまでは、新しい図面ができると、できたてホヤホヤの図面をポンと外注に渡してこの通りやれというものでした。うまくいかないのは、あんた達（協力工場）の作り方が悪いのだと、そういうものづくりをやってきってしまった。それを改めて、生産技術を取込むと同時に、多摩川自身が社内でものを作るという体制を作らないと駄目だと思ったわけです。

質問者：つまりそれは、1985年当時でいうと、航空・防衛部門の工場のみが本社にあって、あとのほとんどは協力工場に生産をまかせていたような状況を言われているわけですね。

萩本：そうです。さすがに防衛部門だけは外注するのが難しかったので、多くを社内でやっていました。しかしそれ以外の仕事は、ほとんど丸投げで外注でした。

質問者：しかし、それは多摩川精機がインキュベーション・センターとしての役割を担っていた結果、つまり従業員をどんどんスピニングアウトさせて協力工場を作ってゆき組織化していった結果でもあるわけですね。

萩本：そうです。だからそれには功罪があったといえます。1つは、多摩川精機のみでものを作っていては地域の産業振興にならないと考え、だから社内の人達をどんどん自立させて、とにかくこの伊那谷じゅうの至るところに、軒下でもいいあるいは蚕室でもいいから、それを改造した工場がいっぱいできることが地域の産業振興にとって必要なのだという考え方があった。ただそれは同時に、多摩川本体が過小な資本規模だったゆえに、地域の他人資本を利用する形で生産しなければ仕事を大きくできないということでもあったわけです。

質問者：そうした生産体制を前提として、「50up 作戦」では、生産現場の改革に着手したというわけですか。

萩本：はい。それを前提として改革に着手したものの、結局、多摩川本体には現場がないものだから、コンサルタントの先生を呼んできて生産効率を上げようとしても自分のところではできない。そこで先生を外注工場に連れ出して、「今日はこの工場の改善をお願いします、そして翌日はこの工場の指導をお願いします」という具合にやりました。

ところがそうした指導が一巡した後はどうかというと、外注工場には専属のスタッフがいないこともあって、一生懸命指導しても多くは元の木阿弥というか、指導以前の状態に戻ってしまうのです。すなわち、(指導は受けるが)それから先の生産技術が自律的に蓄積されていかないとか進化していかないということが、その2～3年間で起こっていました。

それで一層私の頭の中では、もっともっと多摩川本体でやらないといけない

と考えるようになりました。外注工場へ高度な技術をいくら持ち込んで指導しても結果は元の木阿弥になってしまうから、社内の生産技術を高めるようなかたちに持っていく必要があるという反省が生まれてきました。

質問者：「50up 作戦」では、協力工場にあるベルトコンベアを外すといったことも試みたそうですが。

萩本：それもやりました。光洋精工から来ていただいた先生の指導もあって、やったのです。かつて多摩川精機に中島（清吉）工場長がいた時代は、コンベアを付けてコンベアのスピードをコントロールすればものはたくさんできるのだという考えでやっていました。しかし「50up 作戦」を展開した時期は、いわゆるトヨタのカイゼンというか製造哲学というものが、コンベア事業から非コンベア事業へと転換していく時期にあたります。だからその当時は、コンベアを撤去しろということを進めたわけです。

質問者：トヨタでもそういう動きがあったということですか。

萩本：そうだと思います。要するにコンベア＝座り作業というイメージから、もっと助け合いのできるものづくりという意味でまず立ち作業に変え、さらにコンベアを取外して譲り合い助け合っていくということです。U字ラインだとか1個流しだとか、そういう思想にその頃から入っていくわけです。

ただ多摩川精機の場合、それもすべて外注工場が指導先だったのですが、なかなか進みませんでした。それが1991年頃まで続くわけです。バブル景気が到来するなかで、仕事が増え、ものはどんどん作らなくてはいけないが、その一方で改善にも取組まなくてはというせめぎ合いになりました。量をこなすのにはコンベアでやったほうがいいというのと、コンベアは取外せという指導と

のせめぎ合いがあったわけです。

質問者：協同組合史⁽⁷⁾でも、協力工場がコンベア派と非コンベア派の2つに分かれたとされています。しかし組合史では、コンベアを外すことに最初は抵抗があったが、やはりある程度コンベアを外してよかったという指摘もされています。さらに質問ですが、これまで述べられたようなトヨタ生産方式の学習過程を経るなかで多摩川独自の生産方式への改良が行われて、多摩川ニュー・プロダクション・システムが形成されたということですか。

萩本：そうです。TNP というものです。トヨタの方式とは製品の成り立ちが違うので、我社なりにモディファイせざるを得ないところもあって TNP とあえて呼び替えたわけですが、基本はトヨタの生産管理方式であり無駄排除です。

質問者：さらに「50up 作戦」では、協力工場を集約しようと考えていたそうですが、それは協力会社をある程度集約し、その上に協同組合が生産管理センターとしてのつかるというようなことを考えていたわけですか。

萩本：要するに、それまでのように小規模の事業所が一杯あるというのは、生産効率の面からみたら縦横にたくさんの交差点があるみたいな状況で、交通事故ばかり起こるような状態ということです。信号機を付けて、小さな道は大きな道へと拡張し、流れのいい物流ネットワークを作らないといけないと考えました。そうでないと、例えば生産の連絡をするにしても、生産計画を立てるにしても、とても非効率になっているということに、だんだんと気が付くわけです。

⁽⁷⁾ 多摩川精機協同組合『40年の歩み』2005年。

質問者：流れのいいネットワークを作る時に、ある程度道を太くするということが、集約化ということですか。

萩本：私はその時、東西南北に1拠点ずつ大きな事業所があればいいと考えていました。そして、それをサポートするような小規模企業があってもいいと思っていましたが、小規模企業をとりまとめるセンターがあったほうがいいとも考えていました。そうした考えは、協同組合史の座談会で、あくまで考えとして喋っただけでしたが、面白いことにその後のうちの事業所というのはまさにそうなったといえます。

質問者：組合史の座談会の時点で、その後の姿を明確に意識されていたわけですか。

萩本：その時にはそれほど意識していません。それが結果としていうと、現在の多摩川精機第2事業所が南の事業所、同じく第3事業所が北の事業所、ここ（第1事業所）が西の事業所で、東の事業所としては泰阜に多摩川精機エレクトロニクスというのを作りました。

質問者：座談会があった時点では漠然と考えていたことを、その後に現実化したというわけですか。

萩本：必ずしもそうストレートではありません。先ほどの座談会での発言で東西南北と言った時には、協力工場自身で集約化が進めばいいなと思っていました。それはなぜかという、多摩川精機には基本的に資本金がないことから、自力でそれを作ることはできないと考えていたからです。それゆえ外注工場のなかで資金力のある人が中心になって協力工場を集約化し、さらにそれらの集

約工場をサポートするセンターが作られればいいなというイメージで発言したわけですが、ところが実際は、バブルが崩壊してそのセンター機能を期待していた協力工場のほとんどが潰れることになったのです。その救済のために我が社が資本を出して子会社化したことが、結果として生産過程の内製化と東西南北の事業所に形として変わっていったということです。

質問者：「50up 作戦」によって始めた取組みがバブル景気によって曖昧化したということですが、それはバブル景気によって再び右肩上がりの成長に戻ったので、現場改革が中途半端になったということですか。

萩本：そういうことです。私が手がけた「50up 作戦」というのは、どっちかというとドロドロした現場改善の世界です。これに対して、その当時、現場改善も必要だけでも、Total Quality Management (TQM) という品質管理手法をもっとダイナミックに取入れるべきだという主張が会社内にはありました。私自身は、それって少し違うのではないかなと思いました。品質管理というのは、もちろん大切さはわかるけれども、もっとドロドロした現場改善から積み上げていくやり方でないとまずいのではないかなと思いました。しかしバブル景気のなかで、仕事がグーと増加するとともに、そういう考え方が幅を利かせるようになっていきました。

質問者：「50up 作戦」以降、「〇〇作戦」という取組みが結構ありますね。

萩本：そうです。ただし「50up 作戦」のあとの「SCORE-UP 94 作戦」(表 2)では、先ほど言ったように TQM 的な形態、品質管理的なものの色彩を強める、強めざるを得ないようなかたちだったと思います。

質問者：「50up 作戦」に関連して、もう 1 点質問させてください。先ほどのお話によれば、多摩川精機では、経営層の多くの方々が研究開発に比べて、ものづくり力とか生産技術力の重要性に対する意識が希薄だったとのことでした。これに対して、萩本社長がその重要性あるいは必要性を強く認識するに至るのには、何かきっかけがあったのでしょうか。

萩本：それは私自身が製造の主任をやり、係長をやり、課長をやるというなかで、まさに現場そのものを見ながらやってきましたからね。そういうなかで多摩川精機のものづくりの善し悪しについて、強く感じるものがありました。例えば生産の現場である下請けに夜中に行ってハッパをかけることが親会社のやる仕事みたいなものづくりでは、本当の技術の進化につながらないのではないかと思うことがありました。

もちろん、それが悪いというわけではありません。先ほどお話しした中島工場長時代には、そういう人達が作り上げた下請けネットワークが、すごく評価された時代もありました。「下請けさんをうまく使い、上手にものづくりをしていますね」と高い評価をいただいた時代もあります。ただし、時代が大きく変わった時に、そうしたあり方が逆にものづくりの進化を阻害することもあるのではないかと考えるに至ったわけです。

2. バブル崩壊後の取組み―「短冊商品」戦略の展開を中心に―

質問者：それでは続いて、バブル崩壊後に展開する短冊商品戦略に関する質問をさせてください。「短冊商品化」というアイデアについて、何か参考にした他社の例はありますか。

萩本：ありません。今の時点で後付けて喋れば、それは我社にとって「選択と

集中」だったと思うのです。しかしそれはあくまで後付けの理論でして、その時はそんなこと全く思っていなかったですね。というのはバブルが崩壊していいよ仕事が無くなってきて、どうしようということになりました。釘一本でも拾ってこいという社長命令があり、営業はとにかく歩き回って仕事をかき集めて増やすという政策にでました。それを冷静に私なりに評価すると、そうした政策は、仕事は無くて体力がドンドン消耗しつつあるなかで、その消耗のスピードをさらに早めるような手立てだなと思いました。すぐに行ってすぐにとれる仕事は何かといえば、OEM（相手先ブランドによる受託製造）の仕事なわけです。しかし我社の知恵のある技術屋をOEMの仕事にばかりあてがっていたらその日暮らしの短期志向にどんどんなってしまうと、ものすごく危惧しました。だから苦しくてもこれは絶対に放棄しないといけなかったと考えました。

質問者：普通に考えれば、苦しい時はなりふり構わずに、とにかくどんな仕事でもとってこいとなりがちですが。

萩本：つまり体力が無い時に、やつあたりで手に付くものを片っ端から次から次へとみんな食べることになったらどうなりますか。胃が弱っているのに、消化しないようなものまでもとってきて食べたら、体はますますまいってしまいます。そうではなくて、本当に体力を回復するにはどうしたらいいかということで、今ある事業の幅をスライスして、そしてそれを短冊と銘打って、拾い上げる短冊と捨てる短冊に分けることにしたのです。

質問者：それは部署としては、どこが主体でやったのでしょうか。

萩本：それは「50up 作戦」以来の生産技術部です。私自身もバブルが崩壊する1年前に取締役になり、取締役になった途端にバブルが崩壊して、その矢面に

立たざるを得ないという状況になっていました。

質問者：現社長が常務の時に、自らイニシアチブをとりながら短冊商品化をやるということになったとのことですが、それは他社がやっているから自分たちもやるということではなかったのですか。

萩本：そうではなく、まったく私1人のアイデアで始めました。

質問者：短冊でスライスしていった、捨てる短冊が出てきた時、その短冊に対する思い入れがある人がかなりいた場合にはどうなりますか。捨てるという判断は大変だと思うのですが。

萩本：捨てるという判断をくださざるをえない仕事に限って赤字を作ってしまったという実態がありました。これに対して少なからず利益の出ている仕事に力を入れてゆけば、その仕事は充実し、利益率ももっと上がるのではないかという思いがあり、人あるいは組織の再編成というのも一緒にやりました。だから OEM を担当していた組織を全部解体し、それを生産技術部に集合させていきました。そうすると生産技術力がついてくるわけです。今まで下請け任せで作ってきて、利益もトントンだった仕事で、生産技術力がついて、ものづくりの仕方も充実することによって、今まで以上の利益を生むようになるという状況が起こってくるわけです。

質問者：そこまで考えて発想されたのですか。

萩本：それはかなり考えましたよ。相手の都合よく使われるだけの仕事のために、これだけ優秀な人間を配属させておくのはもったいないという思いでした。

質問者：今のお話ですと OEM の担当部署を解体していったということですが、そうすると多摩川精機の場合、OEM 取引の比重がどんどん少なくなっていったということですか。

萩本：なくなっています。例えば F 社のロボットや、P 社の電子部品実装機の OEM など色々やりましたが、売上げは上がるのですが収支は赤字ということがありました。それでそうした仕事を次々にやめていきました。取引相手から図面の提供を受け、その図面通りにとにかくものを作って出すという仕事はほとんどやめました。これに対して、最初から自分たちで考えて作った商品をやめたというのは少ないです。

質問者：OEM の場合にも、そこには結構開発技術者がいたのですか。

萩本：いました。ですから、我社の「何でもできます」という技術力を発注側に重宝に使われていたということです。

質問者：OEM 生産をやめていった後は、オリジナルな商品の開発・製造に力を注ぐことになったわけですが、自社製品、自社ブランドの製品を市場に出すという場合、作ってもそれが容易に認知されず、経営的に難しいというケースがあります。多摩川精機の場合、こうした選択にリスクがあるとは思わなかったですか。

萩本：あまり思わなかったです。むしろ市場のニーズがあるのに、実現できないというストレスのほうがありました。ちゃんと取組めばお客はついてくるのにちゃんとできない。あるいは量産が見込めるにもかかわらず、量産能力がないためにそれを放棄せざるを得ないとか、そういうことが一杯あったわけです。

質問者：新たに始めた短冊商品戦略によって、受注方針や営業方法が変化しましたか。

萩本：それまでは、「うちは何でもできますので（発注を）お願いします」という営業方法でした。それが「私たちのこういう製品をお使いください」という営業の仕方になっていったということです。「何でもやらせてください」というように間口を広げれば、当然、（1つ1つに配分する経営資源は）薄くなるわけです。逆に間口を狭めれば深くなっていくわけです。だからこれからの我社にとっては、開発だけでなく、営業やものづくりにおいても、間口を広めることよりも奥行きの方が大事だと考えました。そうすることによって、効率とか採算だとかそういうところに切り込んでいけるわけです。

質問者：次に「海外不出宣言」に関連する質問をさせてください。出ないということをプレスに対して表明されたのですか。

萩本：しました。それはあまり明文化されてはいませんが、会長が出ないという話をしました。

質問者：現会長（萩原博幸）が出されたこの宣言を、萩本社長はどのように受けとめたのでしょうか。

萩本：不出宣言そのものは言葉だけの話です。その言葉をきちんと実行面で正当なシナリオにしていくというのが私の仕事です。「出ない」と一方的に宣言したとして、それではどうやって食っていくのかとなります。生き残るための手段あるいは戦略を作るのが私の仕事です。現存する経営のリソースを最大限活かして、この苦しい不況から這い出していくためにどうしたらいいかと考えた

場合、例えばマーケットのあるところへ近づいて仕事をしたほうがいいだとか、あるいは労働コストの安い所でものを作ったほうが競争力はつくのではないかと、そういう発想になって「場所を動く」というシナリオができてくるのではないですか。これに対して我社の場合には、経営のリソースを変革して、「動かない」ことで生き残る方法を考えるというのが私の仕事になったということです。

質問者：とはいえ、2001年には中国広東州東莞にある工場に委託生産を行っていますが（表2）、それはどのような経緯からだったのですか。

萩本：M社から我社の製品の技術を売ってほしいと言われました。それまで我社の製品は自分達で作り、M社に供給していたわけですが、だんだんコストが合わなくなり、「このまま多摩川精機が飯田で作ったものを買っていたら採算的に苦しくてうちは使えなくなるから、技術をそのまま売ってくれないか。そうすれば、うちが中国で作ります」と言われました。そこまで言われてはしょうがないということで、ロイヤリティをもらう形でライセンスしたのです。

その後、M社から、中国工場での生産を一度見に来てくださいということで見に行きました。その時、「そこが下請けとして使っているEMSがあるので、多摩川さんも何か仕事があったら出してあげてください」と言われて、工場を案内されました。そのEMS工場を見て、すごく思うところがありました。

確かに不出宣言はいいのだけれども、日本国内でどう努力してもいかんともしがたくなった商品に関しては、一つの選択肢として海外に委託するという形もあるのではないかと。我社の生産のベースを全面的に移すというような形ではなく、商品のバリエーションによってはそういう選択肢も一つくらいあってもいいのではと思うようになって帰ってきました。それで現会長を口説いて、エンコーダという商品ですが、その商品に限ってそこへ生産を委託したというこ

とです。

質問者：その一方で、不出宣言のほうは主流ですから、その方針にもとづいて会社を改革していったわけですね。

萩本：はい。我々は製造業ですから、製造業の生き残る手段というのは何かと考えると、強い営業力、強い開発力、強いものづくり—この3つの要素が重要で、それをどのようにリニューアルすることで、この地域で生き残ることができるかと考えたわけです。

開発は研究所を作って、もの真似ではない本当にオリジナルな自分たちの技術を作っていくという考え方にしよう。それから営業は、これまで「いいものを作れば自ずと買いに来てくれる、売り歩くのは馬鹿だ」という創業社長以来の考え方がずっとあり、営業所を作ることに対してはすごく消極的でした。しかし200億円も売上げている会社が、営業所一つ無くて売っているというのは異常です。そういう異常なものを改革すれば、この会社は絶対に生き残れるという思いがありました。

3. 青森県八戸への進出

質問者：続いて青森（八戸）へ進出した点について質問させてください。これまでは海外に出ず、飯田・下伊那の地で頑張るというお話をうかがったわけですが、多摩川精機の場合、青森県での事業展開にも力を入れているという印象があります。そこでまず質問というのは、何で青森だったのかということです。飯田に近い、例えば岐阜県などの近隣を考えなかったのですか。

萩本：それは極めて単純な話です。昭和30年代の後半だったと思いますが、

高度成長のなか地元でなかなか人を確保できなくなり、今の会長（当時社長）が人集めで全国行脚をしていました。日本のあちこちから人を集めて、その当時の社員は北海道から九州まで色々な所から来ました。その1人がたまたま青森県の三沢から来ていました。

質問者：それは平内（義弘）さんですね⁽⁸⁾。

萩本：そうです。彼は、この地域（飯田）の仲間たちがどんどん自立して自分の会社を作って出ていくのを見ながら、自分もああやって会社を作りたいと考えるようになったのだと思います。やがて彼も独立して会社を作ることになったのです。その時、工場長だった中島さんが「ここで会社を作ったとしても他の人たちと差がつかないから、いっそ三沢に帰って自分の故郷で仕事をしてみなさい」と言って指導したみたいです。それで彼は三沢へ帰り、そこで会社を作りました。たまたま私はその彼と同じ設計にいて、同じ仕事をした仲間だったこともあり、彼の仕事をその後もずっとサポートすることになりました。

質問者：「三沢に行ってやりなさい」というアドバイスだけではなかったということですね。

萩本：そうです。単に故郷に帰って会社をやればいいじゃないかというアドバイスではなく、三沢に行っても多摩川と一緒に仕事をするなかで、ずっとサポートしてきたという経緯があります。そうしているうちに何度か人の足りない時代が波状的にきました。1980年代後半のバブルの時にも、とにかく人手不足という事態が起きました。とはいえ、単純労働者の充足を期待して青森に行った

⁽⁸⁾ 三沢エンジニアリング（1972年飯田にて設立。1974年に青森県三沢市に移転）を設立した平内義弘氏（現在、同社会長）のことをさす。

わけではないのです。

当初は、エム・イーの金田さんや飯田精密の松澤さんらと出て行ったので⁽⁹⁾、進出目的はそれぞれ別にあったとは思いますが。多摩川精機の場合は、労働者不足の解消ということよりも、人口 17, 8 万人という飯田・下伊那の閉鎖的なエリアだけで、これからも我社の研究・開発機能が維持できるだろうかと考えていました。

質問者：安い労働力の調達というよりも開発力のほうでということですか。

萩本：むしろ開発力のほうです。例えば（長野県立）飯田高校は毎年 350 ～ 400 人が卒業しますが、その半分が国立大に入り、さらにその半分が文化系で・・・と考えていくと、この地域のなかで技術屋として採用し開発に携わることのできる人というのは、年に数人しかいないと思います。どう勘定しても数人以上の開発力を持つことができないままで、将来的には行き詰まってしまうかもしれないという思いがあり、開発の複線化ということを考えました。

そのような経緯から、八戸では開発の要員を中心に採用したいと考えました。ただし、セイシンハイテックの隣の土地を買ったのは全く別の理由からです。エム・イーの金田社長が、「自分の資力だけでは 3,000 坪の土地全部は買えないので、半分は多摩川さんが買ってくれないか」と言われました。「多摩川精機が隣の土地を持っていると言え、（セイシンハイテックに関しても）少しは地元が信用してくれるから、とにかく買って持っていてくれませんか」というようなことで隣の土地を買いました⁽¹⁰⁾。

⁽⁹⁾ エム・イー（社長：金田敏夫、当時）、飯田精密（社長：松澤定一、当時）のいずれも、その当時、飯田市に本社をおく多摩川精機の協力企業である。この 2 社を含めた 4 社が 1988 年に八戸に進出し、新たに設立した会社がセイシンハイテック（八戸市桔梗野工業団地）である。

⁽¹⁰⁾ 多摩川精機は 1991 年にこの土地へ子会社八戸多摩川を設立した（表 2）。

そうした経緯で土地を持つことになると、やがて八戸の市役所から、せっかくだから八戸に出て来てほしいという強い要請を度々いただくようになりました。その1つとして、新たに造成された八戸ハイテクパークという研究工業団地への誘致を受けました。先にもお話ししたように、当時、私は、開発、開発と言っていたので、1989年だったと思いますが、研究所を作ろうと考えてハイテクパークの一角を買いました。それと同時並行する形で研究要員としての社員を採用していったというわけです。

質問者：青森での採用は順調にいきましたか。

萩本：青森の頭脳労働者というのは地元での就職先がなかなかないために、域外に出ていってしまうようでした。その当時、我社は青森であまり知られていなかったもので、なかなかすぐにはレベルの高い人材をとれたわけではありませんが、ある程度の人員を採ることができました。

質問者：八戸の事業所をどのように位置づけていますか。

萩本：地域に根を生やした地域ベースの会社を作りたいというのは、私が今でも思っていることですし、飯田はそのために作られた会社です。八戸に作ったというのも、飯田から離れるための八戸ではなくて、八戸という場所においてもやはり飯田と同じように根っこを持った事業所にしたいと考えています。

単なるサテライト工場ではなくて、開発から全ての工程を自立的に持って仕事をする事業所にしますと宣言してきました。1日も早く全ての開発が八戸で行われて、その開発品の生産も八戸でやり、世界のマーケットに出て行く自立型の事業所にしようと言いながら、これまでやってきました。

現在、全生産の大体6割が八戸自身で生まれた商品になってきています。い

ずれ 100%になると思っています。ですから、開発を含めて、飯田とは全く別の事業所という位置づけです。もちろん多摩川というブランドで出ていく商品を作っている点では共通しているわけですが、自立型の事業所にしていきたいというのが私の思いです。

質問者：そうすると飯田を縮小して八戸の生産を増やしていくために進出したのではなくて、飯田と青森との2拠点体制でやっていくということですね。

萩本：はい。例えばエプソンさんのようにブランドが世の中に知れ渡っていて、どこからでも社員が来てくれるというそういうネームバリューができれば、それはそれでいいと思います。しかし我社の場合はまだそこまでではなく、そのハードルを越えるまでは自分で出て行って人材を確保し、そしてローカルに拠点を作って地歩を固めていくというやり方しかないと思います。待ちの姿勢だけでは絶対に発展できないと思います。

質問者：飯田と八戸では、同じ製品を作って競合関係にある場合もあるのでしょうか。

萩本：競合というよりも、むしろお互いに助け合えるような体制を作っておいたほうがいいということで、オーバーラップする部分も存在します。仕事にはどうしても繁閑がありますから、八戸を中心にやっている商品が少なくなってしまうようもなくなってきた時には、飯田で補う形で総量を維持するというような体制です。

質問者：八戸へ行って作るようになったということは、飯田の人々から見ると、多摩川精機は今後向こうにばかり力を入れてこっちを縮小させてしまうのでは

ないか、あるいは地元経済の空洞化につながらないかという懸念を持たれることはないですか。

萩本：八戸事業所を整備する過程では、そういう話が出ました。しかしその後すぐに第2事業所、第3事業所という拠点を飯田・下伊那に作りましたから、地元の方には、決してそうじゃないと、ちゃんとやるべきことはやっていると、わかっていたかと思うます。

質問者：三協精機が飯田から撤退⁽¹¹⁾した後、その跡地を買収されて第2事業所を設立されたわけですが、どのような経緯でそうなったのでしょうか。

萩本：その当時、八戸の工場拡張の設計図まで作って、八戸で役員会をやりゴーをかけようかという状況であったことは間違いありません。ちょうどその頃に、飯田市役所の方から三協精機撤退後の跡地利用に関して、何とか多摩川さんでやってくれませんかという話があり、そこに新事業所を設立することに決定しました。

4. 協力企業との関係について

質問者：続いて多摩川精機の協力企業との関係に関する質問をさせていただきます。これまでの多摩川精機というのは、地域産業のインキュベーション・センターとしての役割を重視してやってこられたと思います。その点は3代目である範文社長も同じだと思うのですが、その一方で、社長さんの場合は、それま

⁽¹¹⁾ 三協精機製作所は、長野県諏訪郡下諏訪町に本社を置く県内有力企業である（2003年に日本電産株式会社が筆頭株主となり日本電産サンキョーとなる）。同社は、長野県諏訪以南に6工場を設立し、主な生産拠点としてきた。その1つである飯田工場は、1969年に飯田市の誘致を受けて設立されたが、2002年に工場閉鎖に至った。

でと若干違って製造工程の多くをこのまま協力企業に丸投げしていいのかという認識をお持ちのようにみえるのですが。

萩本：そうです。細かく分散して、工程ごとに散在させてものを作るという考え方よりは、むしろ工程を集約し、コンパクト化して、活人化、活スペース化をはかる。その結果として、工程間の情報はあまり無くても、ものが流れることが重要だと思います。これまでは1工程ずつ切り離してきたので、ものもそこをいちいち移動しなくてはいけないうし、情報も移動しなくてはならなかった。今までそれが通用してきたというのは、そういう時代だったからで、「これからはグローバル競争だ」、「ものづくりの舞台は中国だ」と言われる時代に入って、改革しなければ大変なことになるという認識です。

質問者：そうした改革の1つとして、内製化に取り組まれたというわけですか。

萩本：はい。かつて協力工場を組織化してゆくなかで、それらの工場に対して「浮気はするなよ」、「他の会社の注文はとるなよ」という形でどんどん鎖を太くしていった結果として、つなぎとめることに多くの労力を費やすようになりました。その鎖が煩わしくなり、多摩川との縁を切って自立していこうとする会社が出てくる一方で、鎖に縛られ多摩川の言うことをきいてさえいればいいという会社も存在しました。そうした外注政策が裏目に出て、技術が進化しないということが起こっていました。また地域の目利きのできる人などからは、多摩川のそうした外注政策が地域産業の発展をおくらせているのではないかと評価されたこともありました。

質問者：そういう面もあったということですか。

萩本：そういう言われ方というのはムツとはするけれども、冷静に考えたら事実かもしれないと思いました。そこで協力工場の皆さんに対して、「これから内製化の取組みを重視します。その代わり、これまでの鎖をまず解き放ちます。皆さんはもっと自由に私たちの知らないお客を確保するのもいいし、どんどん自立してとれる仕事をとってってください。これまでと比べてもう少し緩やかな関係になりましょう」と演説したことがあります。そうした方針にそって内製化とともに外注政策の変更へ、そして後には協同組合を廃止していくという道筋になっていきました。

質問者：その時にすでに協同組合を廃止するとまで考えていたのですか。

萩本：考えていました。協同組合は、金融であったり、共同購入であったり、相互福祉であったりと、いくつかのミッションを担ってきました。しかし、それぞれに企業力がついてくると、協同組合を通じて共同担保で金を借りるよりも、自社で直接銀行に融資を申し込んだほうがコストが安くすむということになってきました。協同組合が貸し出しを行う場合は、一定のリベートを取ります。それを負担するよりは自分で資金を調達したほうが安くすむというような事態になってきて、協同組合が担う役割は終わったなと思うようになりました。

質問者：その後、協同組合を廃止するという方向がはっきりするのは、多摩川精機本体にロジスティックスを担う子会社を作った時ですか。

萩本：まず（協同組合が担ってきた）金融をやめたのですが、その時にはせめてロジスティックス機能だけは組合が持つようにと考えました。しかしロジスティックスに関しても、組合員はあくまで組合の仕事＝勤労奉仕でやっているという意識であり、それを積極的に改良し進化させることにはなりませんし

た。そこでロジスティックス機能自体も多摩川精機が担うこととなり、協同組合の全ての事業が終了したわけです。その際、協同組合のセンターオフィスを多摩川精機が組合の要求するコストで買い上げて、それを原資に加盟企業に出資金を配って清算しました。

質問者：多摩川精機協同組合は清算されたわけですが、協力会が残っていますね。

萩本：協力会というのは交流会だからです。協同組合のように独自の事業を持つような組織ではありません。あくまで情報交換や技術交流を目的としており、それは続けてゆくべきだと思っています。

質問者：そうした交流を通じて協力工場の若手経営者の育成もお考えですか。

萩本：はい。これまでは多摩川精機と協力工場との関係をどんどん薄くしてきたわけですが、その一方で経営革新塾という若手の教育塾を開いています。現在、協力工場で次期社長となる、あるいはすでに社長になった若者を15人くらい集め、毎月研修を行っています。

質問者：協同組合が無くなっても協力会は維持するということですが、組合がなくなって以降、協力会は変わりつつあるのでしょうか。

萩本：これまでの協力会はあくまでも協同組合主体で、協力会会長も副会長も全部地元の協力業者によって占められていました。今後は、もっとオープンな協力会にしてゆく必要があるということで、現在はエヌエスケー販売社長に会長を、JFE（商事資機材）販売社長に副会長をそれぞれお願いするなど、どち

らかというとは資材等を供給してくれる全国区あるいはナショナルブランドの会社の方々を幹部にすえるような組織に変えつつあります⁽¹²⁾。

経営の根っこはローカルにきちんと張らなければいけないけれども、調達などのネットワークはグローバルにしていく必要があるというのが私の考えです。我々の資材調達というのは決してこの伊那谷のなかの業者だけで完結しているわけではありません。全国、全世界から調達してものを作っているわけだから、そのネットワークをむしろ大事にしていかなないと多摩川精機のグローバル化というのはあり得ないという思いから、そうしたのです。

質問者：多摩川精機では、これからの新事業として航空・宇宙産業を育てようとしています。そのために協力工場さんにもある程度ついてきてほしいという意識はありますか。

萩本：あまりそういう意識はありません。航空関連産業の育成に関しては、時代とともに産業構造の変化が起きますが、そうした変化に適応するための取り組みと考えています。すなわち、この地域ではかつて養蚕業による一本勝負が裏目に出て 1930 年代の不況をモロに受けてしまいました。その後、少なくとも精密機械産業がこの地域の基盤産業となって、地域の発展を維持してきたわけです。それが、リーマンショック後の不況から回復した後に、これまでと同じように（地域を）発展させることができるかという、私は必ずしもそうではないと思っています。

日本がこの 30 年間守ってきた設備産業というのは、おそらく中国の沿岸部へシフトしていくのではと、私は考えています。そうなった時に、日本の基盤産業を何に置き換えるかというのが、実はリーマンショック後の最大のテーマ

⁽¹²⁾ なおこの開取り後の 2009 年にエヌエスケー販売は親会社 NSK に吸収合併された。

だと思っています。それはこの飯田・下伊那地域にとっても同じで、この地域の工場は、例えば半導体製造装置や、工作機械等々の下請けをしています。精密な仕事がきちんとできるということで、この地域にそういう仕事が流れ込んできたわけですが、今回の不況でドーンと受注量が落ちました。これは一時的に景気が悪いから仕方ないのであって、景気が良くなれば再び注文が戻ってくると考えていいものか。

私は、今後、産業構造の変化が起きてくると考えて、次の時代の産業育成を今からやっておかないと間に合わないと考えています。こうした観点から、私が現在手がけているのが「飯田航空宇宙プロジェクト」というプロジェクトです。それは、航空機産業が将来大変有望だということ、この地域がたまたま航空宇宙産業が盛んな名古屋に近いということとともに、そもそもこの分野は多摩川精機が70年間営々として温めてきた産業分野であって、この地域にはそのスペシャリストがいることを踏まえて立ち上げたプロジェクトです。

スペシャリストが協働することによって、航空機部品の産業集積地だぞと言われるような地域を作ろうと呼びかけているわけです。ただしこのプロジェクトでは、多摩川精機と協力工場という今までと同じ関係では駄目ですと言っています。

質問者：そこまで言っているのですか。

萩本：言っています。「これまでの多摩川精機との関係を前提として、協力工場の皆さんが多摩川精機を経由して仕事をもらえるという受身な考えでは駄目です。むしろ皆さんが自立的に多摩川精機と対等の会社をもう一つ作るような意識を持って、このプロジェクトを始めてもらいたい」ということを最初から言っています。

そういう関係にしないと、このプロジェクトを外から見た時に、「いろいろ

言うけど多摩川精機 1 社じゃないか」とか、「名前に飯田～と付いていても多摩川精機 1 社だけではないか」とみなされ、「それなら多摩川精機が 1 人頑張ればいいだけの話だね」と受け取られかねません。

そうではなくて、「飯田～」という地域名を冠にする以上は、そこには多摩川精機という会社があるだけではなく、まだ他にもそういう産業に携わることができる会社がいづつかあって、外から「お互いに切磋琢磨して良い航空部品の集積地になっているぞ」と見られることが重要です。

そういうことが、この地域のポテンシャルとして他地域から認められる、あるいは関係する専門業者から認められることになる。だから、「多摩川精機が 1 人頑張ればいいのではなくて、(協力工場の) 皆さんが実力をつけて多摩川精機に伍して戦えるくらいの会社を作るつもりでやってください」と言っています。もちろん、そうは言ってもこのハードルが高いことは事実です。そこで私は、「これまで多摩川精機が先駆的な仕事をやってきましたが、今度は皆さんの下請けをやります」とも言っています。

質問者：多摩川精機が下請けをやるというのは、具体的にどういうことですか。

萩本：現時点で、協力工場の皆さんには、例えば航空機体メーカーから仕事を直接持ちこまれても、それを全てこなすだけの力が十分に備わっていないことがあります。工程的にみて、「この部分はできますが、別のこの部分は我社ではできません」ということになって、穴だらけでつながらないことがあります。そうした穴を埋めることが必要となった場合に、多摩川精機がこれまで長いことやってきたことを活かしてほしい。例えば自社でできないメッキだとか熱処理や特殊工程とか、あるいは英文の仕様書を書かなくてはいけない場合に、多摩川精機に外注してくださいということです。

そういう仕事は、今までとは逆転の発想で、協力工場さんがプライムで仕事

をとってきた際に、できない仕事があったら多摩川精機を下請けとして利用してくださいということです。そして将来、その工程を自社でできるようになったら、多摩川精機から自立していけばいいわけです。そのようにして、新たにもう一つの会社を作る気概をもってプロジェクトをやろうと呼びかけています。

質問者：それでは少し話を戻させていただきますと、御社が今後もインキュベーション・センターとしての役割を担うことについてはどう考えておられますか。

萩本：それはなかなか難しいですね。確かに IT とかコンピュータのソフトとか、そういう世界での自立化というのはよくある話だと思います。また昭和 40 年代には、例えば機械工場で独立した人はいっぱいいました。工作機械 1 台持って独立したら、多摩川精機の方から仕事を与えるから一生懸命奥さんと 2 人でやりなさいと言って出しました。

しかし現在は、ものづくりの点でいうと非常にハードルが高くなった気がします。だから私は、むしろかつてインキュベーション的にいっぱい作った協力工場を集約しようとしています。例えばこの間も、若手の経営革新塾（前述）で合併シミュレーション研究という企画を 3 ヶ月くらいかけてやりました。15 社あるなかから適当にくじ引きをやり 3 社を選び、この 3 社が合体したら何ができるかというシミュレーションをやったりしています。

質問者：ただやはりオーナーとしては、自分の会社を潰して新しい会社に統合するというのは、容易なことではないではありませんか。

萩本：難しいです。だから集約させたうえで、ある者は営業部長、ある者は製

造部長だというように分担すれば良い仕事ができるのに、皆が社長のままでいたがるから駄目なのだと私は言っています。

質問者：経営改革を行う過程において、協力企業の一部を子会社化されていますが、それはどういう経緯からですか。

萩本：経営危機に直面した協力工場を子会社化したものです。それを私的に再建する方向で金融機関にも協力いただきながら、我々が残債を買取るというかたちで進めました。ある一定量は資本にし、他は借入れとして、それを当社が保証することで融資をお願いしました。とにかくそこで働く人たちが職場を失うことが最大の問題ですから、その雇用をなんとか維持しようとする観点から、そのようにしたということです。

これらの企業はバランスシートが崩れて経営が立ちゆかなくなったわけですが、バランスシートにない重要な財産として、従業員が持っている技術があります。この技術というのは、もともと多摩川精機が長いことかけて養成したものです。それでこの人たちの雇用と那些人達もつ技術を維持するために再建して、子会社にしていったということです。それとともに、そこへ我社の生産技術部長や、そういう関連のスタッフを派遣して社長にしました。

その結果として、以前にはタッチすることができなかった経理的なことから仕事の仕方を含めて、すべての面で当社がダイレクトにコントロールできる生産現場ができたのです。そして、先にお話ししました製造部門の内製化と、今述べた子会社化とがタイムリーに一致したということです。

質問者：新しい事業所に製造を担う子会社を集約したということですか。

萩本：当初は、協力工場があったそれぞれの場所で、それぞれ再建して新しい

会社になりました。しかし、そのままだと先程言った交差点の多い錯綜したネットワークの生産体制のままです。それでは意味がないので、せっかく敷地の広い第2事業所を取得したわけだから、その子会社を全部敷地内に集約することにしました。

質問者：その場合、敷地内にもってきた子会社を1つの会社に統合したわけではないのですね。

萩本：違います。別々の子会社のまま入れました。ワンフロアの中にA社、B社、C社、D社と入れたのです。そうすることによって労働コストの二重化をはかりました。労働コストの二重化と同時に、その子会社をしていわゆる固定費の変動費化をはかりました。だから繁閑に応じて、最低の人数は正社員で持つけれども、仕事の繁閑の繁の部分は派遣を入れることにしました。それを多摩川精機本体の組織のなかに入れようとするとう労働組合からの反対があります。そこで(本体とは別組織である)子会社に入れるというかたちをとりました。

質問者：それでは生産子会社には結構派遣も入れているわけですか。

萩本：入れています。そして今は申し訳ないけれどその調整をしています。

5. 「第2の創業」と新たな企業成長

質問者：それでは次の質問をさせてください。多摩川精機では2003年以降を「第2の創業」と位置づけています。2003年という年を新たな創業の出発点とした理由は何でしょうか。

萩本：その時に我社の第2事業所ができたのです。第2事業所ができる前段で何が起こったかという、三菱電機の航空部品事業を名古屋から買取ってきました。それが物理的にもすごい資産だったのです。

質問者：物理的にもすごい資産というのは、どういうことですか。

萩本：設備がということです。多くの設備を名古屋からトレーラー何十台にも分けて運んで、ここ（多摩川精機本社）へ入れました。それを入れるため、必然的にここから何か出さないといけなかったのです。それと同時に考えたことは、この会社は約70年間を防衛畑で暮らしてきました。この部門が我社の経営を安定化させたと同時に、逆にその発展を阻害してきたということもあるのです。この部門は積上算で計算すれば利益は保証される世界です。そこには基本的な品質基準があって、それが全ての面で我社の管理を統制してきました。我社の管理規約の頭の部分が、防衛庁の規則にのっとった規約であり、それが新しい民需商品の展開の足枷になることがあったのです。

だからこれを切離さないといけないという考えが、ずっと私の頭の中にありました。2003年に航空部品事業を買取り、それをここに持ってくることになりました。それとともに三協精機が撤退し、その工場が空いたので買取ってほしいということになった。この2つを契機として、従来の品質基本規約と分離した新しいルールを作ろうと考えました。

そこで、「多摩川精機を新しい会社に作り直そう」と、「今までの多摩川精機ではないよ」という意識づけのために、「第2創業年」という考え方をあえて宣言したわけです。第1事業所は古い規格をそのまま維持しながら、第2、第3事業所は新しいルールのもとで成長を始めました。

質問者：「第2の創業」に関して、この時期に御社が取組んだ「FOCUS2004」

とか「FOCUS2004-Plus」がありますが、それは今のお話しとは別のことになるのでしょうか。

萩本：別ではないです。新しい会社生まれ変わるための改革を、きめ細かに展開していく手段として、そういう経営改善運動を位置づけたということです。これは「50up」以来ずっと続けてきたものを2年とか3年おきにリニューアルして、その時のテーマで作り直したということです。それは大きな方針を提示して組織に周知していくための手段、道具として使ってきているわけです。

質問者：次に御社の新たな企業成長をみるうえで、自動車メーカーとの取り引きが急速に拡大した点に注目する必要があるわけですが、これはホンダとの取り引きからですか。

萩本：ホンダのNSXというスロットルバルブが1番先です。しかしそれは特殊な車だったし、価格的にも高い車だったので、コスト対効果にしても数にしても、従来の航空機とそれほど変わらない仕事でした。

質問者：それに対して、新たな量産体制を本格的に整備することになったのはプリウスへの部品供給からですか。

萩本：あれが我社のカルチャーを変えるきっかけとなりました。カルチャーを変えるきっかけとなったのは、プリウスの基本開発の時からトヨタと合同して手掛けたセンサーの製品化からでした。

質問者：続いて航空宇宙に関してですが、御社はもともと航空計器から始められた会社で、1960年代頃から航空機部品を手がけられています。先ほどお話し

あった「飯田航空宇宙プロジェクト」は、その延長線上にあるということでしょうか。

萩本：今言われたプロジェクトというのは、直接的には多摩川精機と関係ありません。経産省が提唱している地域振興のためのクラスター事業の一環として、私が地域に対して提案したものが飯田航空宇宙プロジェクトです。私は現在、地場産業センター⁽¹³⁾の専務であり、商工会議所の副会頭でもあります。そういう地域のリーダーとしての立場から、地域のクラスター事業を支援しているということです。それで航空宇宙に関していうと、浜松とのジョイント事業として展開しています。浜松でも航空事業の振興ということでグループを作って活動していますが、それと連携しながらやっています。

6. モチベーションとしての地域産業振興

質問者：最後に3代目経営者としての質問をさせていただきます。会社を起ち上げた初代、それを大きくした2代目に対して、3代目である範文社長は、会社の変革に積極的に取組まれた経営者であると思いますが、どのようなマインドをもって、それにのぞまれたのでしょうか。

萩本：バブルが崩壊した後の不況の時期に常務となったのですが、それ以降、取締役として経営に携わるようになりました。給料が一般社員よりも高くなったことは事実ですが、その給料だけでは自分を駆り立ていくエネルギーにはなりません。大不況を突破する時に、例えば会社のオーナーだったら自分の財

⁽¹³⁾ 飯田・下伊那地域における地場産業を軸とした地域ぐるみの産業振興を目的とし、1983年に長野県、市町村、業界が一体となって第三セクター方式で設立した組織。2012年4月に公益財団法人へ移行し、名称を飯伊地域地場産業振興センターから南信州・飯田産業センターに改めた。

産を守らなくてはいけないという思いから死に物狂いでやるかもしれません。しかし私のように、株主でもオーナーでもない立場の者だと、何か特別のエネルギーが必要でした。そうした立場の者が、大変な苦境を乗り切っていこうという場合には、よほど高い志を自分の中に据えないと潰れてしまう気がしました。

その時に私が自分の背中を押すエネルギーを何に求めたかという地域だったのです。創業社長の目指した高邁な地域産業振興というフィロソフィーを唯一自分の中に持ち込んで、自分自身を鼓舞するエネルギーとしました。

例えば大企業の子会社の場合、そこに赴任した者は本社の意向を第一義として、地域振興は大きなモチベーションにはならないことが多いかもしれません。またここに育った、この地域生まれの中小企業の場合には、自分の作った会社なり引き継いだ会社は地域にとっての公器なのだという意識ではなくて、あくまでも自分の会社、自分の一族の資産であり、それを守ろうという意識が強いわけです。私の場合は、そのどちらでもない地域振興をエネルギーとしてきました。この地域には、多摩川精機が輩出した精密機械工業の人たちが一杯います。その人達も、自身の会社を一族の資産として意識するだけではなくて、公器として、地域に貢献する法人としての役割をもっと意識する経営に変わっていく必要があると思います。

質問者：先ほど言われた産業構造の変化に対応するうえでも、そうした新たな発想が非常に大事だと考えるわけですね。

萩本：そう思います。

質問者：先ほどの質問に関連して、萩本社長が自分のモチベーションの抛り所を地域に求めたとのことでしたが、その最初のきっかけは何だったのでしょうか

か。

萩本: 私は 1990 年代半ばの時期に、生き残りをかけ、この会社を再生するうえで、すごく悩んでいました。先ほど申し上げたように、自分の背中を押すエネルギーが欲しかったわけです。その時、たまたま日本経済新聞に掲載された全面広告が大きなきっかけになりました。確かホテルニューオータニだったと記憶していますが、日本再生のためにということで IT をテーマにシンポジウムを開いたのです。「あっ、これだ!」と思って参加しました。これが最初のきっかけです。

なお、このシンポジウムとともにロビーでは、「同志集まれ」というビラが配られました。今回の企画をワンデーイベントに終わらせないで、今後の私たちの課題にして活動しませんかというビラでした。そこでそのビラに名前と住所を書いて帰ってきました。そうしたら赤坂見附にあるレストランで、毎週何曜日にアフターファイブでみんな集まるので、時間があったら寄ってくださいという案内が来ました。それでそこへ何回か参加しました。さらにそのビラに名前を寄せた人が 40 人くらいいたようで、みんなで一度集まろうということになって、御殿場の NTT の研修所に集合することになりました。研修所では、土曜日の昼頃から次の日曜日の夕方まで、ぶっ通しの寝ずのミーティングをやりました。さすがに午前 4 時頃にちょっと疲れたからと 1 時間くらい仮眠しましたが、それをやりました。その絆から SVJ = シリコンバレー・ジャパンという組織を作り、運動を始めました。

その SVJ というのはもう解散したのですが、先にふれた御殿場でのミーティングの時に、そこに参加していた飯田出身の牧野光朗さん（現飯田市長）に初めて会って名刺交換をしました。彼はフランクフルトから大分へと行った後に、飯田市長になることを決心して開銀を辞めたのです。最初の市長選挙で後援会長をやってくれないかと言われたので、「冗談じゃない。私はとにかく政治嫌

いで政治には一切関わったことがないから嫌です」と言ったら、牧野さんが「(御殿場での) あの論議はなんだったのか」と。「私もせっかく志を持って飯田に帰ってきたのに、私を市長にしないということか」と言うのです。そんな無茶苦茶なことあるかと思いました。とはいえ私も仕方なく選挙対策委員長などは絶対やらない代わりに特別顧問を引き受けました。

地域の再生に関心を持ち、それを何とかしなくてはと思っていた2人が、そこで結果的に結びついたということです。いちいち説明するのが面倒臭いのですが、牧野さんが選挙に立つ前に、10年近く前段のお付き合いがあったのです。

質問者：萩本社長の地域への貢献，地域の産業振興への強い思いの一端がうかがえましたが，それに関連してさらに何かエピソードはありますか。

萩本：一部上場企業のA社にNさんという（長野県下伊那郡）高森町出身の社長さんがいます。東北大学を出てA社に入社したのですが，その会社を急成長させた立役者です。南信州新聞が彼を呼んで私と対談させました。その時，私は彼に「あなたはいい大学を出て，いい会社へ入り，一部上場の社長になっているけれども，あなたの両親は高森に住んでいる。その両親の面倒を見ているのは誰だかわかっていますか。近所の人達が皆であなたの家族を助けてくれて，守ってくれているのですよ。それに対して一部上場企業の社長であるあなたは，この地域に対してどういう貢献をされたのですか」と言ったのです。

そうしたらNさんは，対談の後に随分恐縮していました。「あの対談は私にとって実にショックだった。自分はこの地域に対して何をすればいいのか。どうすれば地域に貢献できるだろう」と考えたそうです。「何かしたいのだけど・・・」と私に相談されたので，「それではこの地域に工場を作ってください」と言ったのです。

それでA社はS社美濃加茂工場を買収し，その工場を飯田に持ってくるとい

う方針を出したらしいのです。Nさんがそれを社内で発表したところ、従業員から「何を社長は言い出すのだ、冗談じゃない。もし工場を移すのなら名古屋に近い所に移すのはいいけれども、名古屋から遠い所に持って行くのならば私達はみんなで辞めます」と言われ、総スカンにあったそうです。それで「萩本さん申し訳ないけど工場の設立は駄目だったよ」と謝られました。実現はしなかったのですが、Nさんとは今でもそういったお付き合いをしています。

質問者：本日は社史などではふれられていない証言も含め、貴重なお話を色々聞かせていただくことができました。どうもありがとうございました。

(付記) 本聞き取り調査にあたっては、2006～08年度科学研究費基盤研究(C)(課題番号 18530251)の助成を受けた。