

## オーラルヒストリー

# 茨城におけるものづくり企業経営史 —協立製作所・高橋日出男社長に聞く—

平 沢 照 雄<sup>1)</sup>

### はじめに

本稿は、茨城におけるものづくり企業の史的展開を明らかにする作業の一環として、協立製作所社長高橋日出男氏に、創業から今日に至る同社の企業経営について聞き取り調査を行った記録である<sup>2)</sup>。

ここで同社の概要を示すと表 1 のようになる。同社は油圧機器部品の専門

表 1 協立製作所・会社概要

設立	1958 年 2 月（創業者：高橋庫吉）
資本金	9,400 万円
従業員	273 名（正社員：248 名、パート他：25 名）
事業内容	精密加工による油圧機器部品の製造
本社	東京都品川区東中延 1 丁目
茨城工場	茨城県筑西市三郷 1239
関係会社	(株) 協立熱処理工業（同上） 上海協立機械（中国上海市松江工業区）

（資料） 会社提供資料より作成。

（注） 従業員数：2013 年 4 月 1 日現在。茨城工場および協立熱処理工業の合計。

1) 筑波大学人文社会系教授

2) 高橋日出男氏略歴

1950 年に創業者高橋庫吉の長男として生まれる。1972 年日本大学理工学部精密機械工学科卒業後、1974 年 3 月協立製作所に入社。1993 年 9 月同社社長に就任し、現在に至る。

メーカーとして、油圧機器の精密部品製造をはじめとし、油圧のピストンポンプやバルブのアッセンブルを主な事業として発展してきた。なかでも建設機械の分野において、油圧ショベル用コントロールバルブの主要コンポーネントであるスプールで世界シェアの約4割を占めるに至っている。

また表2の沿革に明らかなように、同社は、日本経済が高度成長を開始した時期に東京渋谷の地において製造を始め、高度成長末期にさらなる成長を期して茨城に進出した中小企業であった。茨城におけるものづくり企業に関しては、県北部の日立地区に集積する中小企業がその代表事例として取り上げられることが多い。これに対して協立製作所は、そうした産業集積地である日立以外の地域への進出を企図したこと、また進出当初から特定企業の下請けにとどまらず自立経営を指向した点で注目される事例である。

同社は茨城進出直後に石油危機に直面するが、1970年代末以降に取引企業を拡大する形でそれを乗り越える。さらにバブル崩壊と前後する形で中国（上海）に進出するとともに、日本国内においては部品製造にとどまらずアッセンブル製品も積極的に手がけつつ取引相手をいっそう拡大することで、「失われた10年」と言われる時代にも成長を続けてきたものづくり企業として注目することができる。なおこうした発展により、同社は2008年に経済産業省「元気なモノ作り中小企業300社」にも選ばれるに至っている。

およそ以上の展開を踏まえ、本調査では、主に以下の3点を中心に聞き取りを行った。(1) 同社の経営にとって大きな画期となった2つの地域展開—①東京から茨城への進出、②中国上海への進出が、どのような意図あるいは経緯で行われたのか。(2) 70年代の石油ショックをはじめとして90年代初頭のバブル崩壊さらには2008年のリーマンショックに至る外部環境の激変に直面しながら、それをどのように乗り切ってきたのか。(3) ものづくり企業として持続的な成長を実現するにあたり、同社の企業理念や経営目標さらには社長の経営思想がどのような役割を果たしてきたのか、という点である。

表 2 協立製作所・沿革

1954年	11月	切削工具の研削・製造開始
1958年	2月	東京都渋谷区に有限会社協立製作所を設立
1965年	5月	油圧部品の研削・製造開始
		カヤバ工業（株）（現 KYB）と取引開始
1971年	8月	茨城県新治村（現 筑西市）に茨城工場を開設
1979年	5月	油研工業（株）と取引開始
	9月	不二越（株）と取引開始
1980年	7月	日立建機（株）と取引開始
1991年	6月	上海協立機械部件有限公司を設立
		川崎重工業（株）と取引開始
1992年	9月	（株）小松製作所（現コマツ）と取引開始
1993年	11月	（茨城工場）スプール専用工場完成
1996年	10月	組立工場完成、バルブ Assy 製品納入開始
1997年	9月	（茨城工場）熱処理工場完成
2000年	11月	ISO9001 認証取得
2001年	7月	東芝機械（株）（現ハイエストコーポレーション）と取引開始
	10月	キャタビラー三菱（株）（現キャタビラージャパン）と取引開始
2004年	4月	（茨城）新工場完成、FMS 導入、三菱重工業（株）と取引開始
	4月	ハイエストコーポレーションへポンプ Assy 製品納入開始
2005年	12月	コマツへポンプ Assy 製品納入開始、ISO9001（2000年版）更新
2006年	2月	協立熱処理工業（株）設立
2007年	9月	（茨城）新工場増設（K 6 工場）
2008年	1月	資本金 9,400 万円に増資
	2月	ISO14001 認証取得
	4月	経済産業省「元気なモノ作り中小企業 300 社」に選ばれる
	6月	コマツへフォークリフト用新バルブ Assy 製品納入開始
2009年	5月	東京工場を茨城工場へ統合
	7月	日立建機へパワー・ショベル（PS）用レギュレータバルブ納入開始
	12月	ISO14001（2004年版）更新
2010年	2月	ISO9001（2008年版）移行・更新
2011年	7月	「いばらぎ産業大賞」（茨城県知事表彰）を受賞
	8月	パワー・ショベル用メインスプール増産設備（20,000 本/月）導入
	11月	ISO9001（2008年版）更新

（資料） 会社提供資料より作成。

なお調査は、2013年6月4日に協立製作所茨城工場（茨城県筑西市）において実施された。調査実施にあたっては、高橋社長とともに同社総務部長飯塚勝夫氏に大変お世話になった。記して感謝の意を表する次第である。当日の聞き

手は、平沢照雄および筑波大学社会学類平沢ゼミナール学生（市瀬、北浦、津留、長門、浜野）である（以下、本文では一括して質問者と表記する。また本文中の（ ）内は、特に断りのない限り平沢が補足したものである）。

## 1. 企業理念および経営方針

質問者：それでは御社の企業理念および沿革からご説明ください。

高橋：我社の企業理念は「挑戦と創造」です。先代（創業者高橋庫吉氏）の時には企業理念はありませんでした。どちらかと言えば、理念よりは「生きてゆくため」という思いが強かったのです。私も最初はそうだったのですが、この会社に入って20年近くがたち、ちょうど40歳になった頃に自分のこの20年間の歩みを振り返り、「挑戦と創造」という言葉がピッタリとくると思い、以後それを企業理念として使っています。また経営方針は3つあります。(1) 油圧機器の部品製造を通じて社会に貢献する。(2) 常に先端の加工技術と製造システムを追求する。そして、(3) 健全な企業活動と従業員の幸福な生活の安定を目指すということです。経営判断が必要とされる際には、以上の経営理念と経営方針を基にして行うことにしています。

## 2. 協立製作所の沿革

高橋：わが社の設立は1958年ですが、創業はもう少し前です。創業当時は有限会社でした。現在の資本金は9,400万円です。最初の資本金は50万円で、それから増資して50万から200万、400万、そして2,000万、9,400万という形で増加していきました。2013年4月1日現在の従業員数は273名で、正社員が248名、パートと派遣の人が25名います。それから本社および関係会社ですが、本社は登記上、東京の品川区にあります。3階建の小さなビルですが、昔はそこに色々な機械を詰め込んでやっていました。現在は工場はなく、1、2

階をテナントとして貸し、3階にだけ我社の調達関係の従業員を2名おいています。この部分だけ東京に残しているのは、日本中から最適調達を行なう場合に東京が非常に便利だということが1つ。それと東京で調達をやっているベテラン社員がもう70近いので、若い人を1人、向こう（東京本社）に送ってベテラン社員から調達ノウハウを学ばせています。学び終わったらこちら（茨城）に戻すと思います。その時には本社を茨城に持ってくることになるかもしれません。今は昔ほど何でもかんでも東京にないと困るわけではないので。さらに茨城工場がここ（茨城県筑西市）で、子会社として同じ敷地内に協立熱処理工業があります。それから上海市の松江工業区に上海協立機械という会社があります。なお上海工場がある松江工業区ですが、この松江というところは茨城県と関係がありまして、旧水戸藩には日本に帰化した儒学者がいました。そして今も水戸と松江は関係が非常に深いのです。

**高橋：**話を創業当初に戻しますと、その頃は切削工具と言いまして、鉄を削る工具の最終工程をやっていました。それを我々は「刃付け研磨」と言うのですが、その工程を機械化してやったのが切削工具の研削という工程で、これを創業当時、父と叔父の2人で始めました。そして58年になって有限会社協立製作所を設立し、65年に油圧との出会いがありました。その当時、カヤバ工業という会社、現在はKYBとなっている東証一部上場の会社ですが、その油圧部品の最終工程の研削工程だけを引き受けてやっていました。

**高橋：**そして私が大学を卒業する1年前の71年に茨城工場を開設しました。この工場は、「地方に工場を作るなら自分が後を継ぐ」という条件で建てたものです。ただし工場といっても、広さが約20坪、60平米ぐらいのもので、工場というより鶏小屋みたいなところでした。最初は、現在我社の顧問になっている社員が先発でやっていました。その当時私はまだ何もできないので、卒業

してから2年間は大田区にある小さな町工場に行き、現場の仕事を教わってから、こっち（茨城）にきました。

**質問者：**茨城に来てから日立製作所さんとの取引が始まったのですか。

**高橋：**日立製作所さんとの取引のきっかけは2つあります。1つは、私が大学を卒業し、工場に勤め始めて2年目の時です。日立製作所川崎工場の方から相談があり、「スイスのメーカーと超高压ポンプで技術提携した。ついてはこれを日本で国産化したいので協力してほしい」という話がありました。その時渡されたスイスの図面というのは全部ドイツ語です。そこで私は、まずそれを日本語に翻訳し、また機能をある程度理解しながら必要な部品を大田区のいくつかの工場に発注し、試作品を組み立てました。先にお話したように、当時、私は昼間は他の工場に勤めていたので、その仕事は夜にやったわけです。それを日立さんに納めた時に、日立さんの方から「ものができるのはわかったけれど、油圧のことがわかる技術者がいないと仕事を出せない」とのことでした。それで私はそれまで勤めていた大田区の工場を辞めて、こちら（茨城）に来て、その仕事を始めたというわけです。もう1つは、80年に土浦にある日立建機さんと取引が始まりました。その頃、日立建機は油圧機器を内製化していませんでした。それを内製化したいということで、私に部品供給の依頼があったのがきっかけです。

**質問者：**日立以外との取引に関してはいかがですか。

**高橋：**79年5月に油圧専門メーカーの油研工業さんと取引を開始しました。油研の本社は神奈川県にありますが、戦時中に茨城県の大子、袋田の滝の近くに疎開した工場が今もあり、そこと取引をしています。さらに同年9月には富

山県の不二越さんと取引を開始しました。

**質問者：**その後、90年代に入ってから取引関係を拡大していったようにみえますが。

**高橋：**はい。我社の特徴の1つですが、バブルが崩壊した後にむしろ取引が拡大し、成長が始まったといえます。日本のバブルが崩壊したのは89年の終わりです。バブル崩壊後の時期にあたりますが、我社は、91年に兵庫県明石にある川崎重工業油圧事業部さんと、続いて92年には小松製作所（現コマツ）さんと取引を開始しました。小松製作所では川崎工場でお圧機器を作っていたのですが、91年に川崎工場を廃止して栃木県の小山工場に全部移転されました。それを契機に取引が始まりました。

**高橋：**こうした取引の拡大とともに工場を増設してゆきました。スプールという油圧ショベルを動かす時にコントロールするバルブがあります。油圧ショベルでは、この部品を平均9本使います。93年にはこのスプールを加工する専用工場をこの地（茨城）に完成しました。また96年には部品の組立工場を完成し、バルブ Assy 製品の納入を開始しました。さらに97年には熱処理工場を完成させ、熱処理工程を内製化しました。

**質問者：**Assyとはassembleと同じ意味ですか。

**高橋：**同じ意味です。アッセンブルと言うと長いので、我々はAを大文字にしてssyを小文字にした略語を使います。

**高橋：**続いて2000年以降ではISOの認証取得に取り組みました。ISOという

のは主にヨーロッパの品質に関する規格で、ヨーロッパに輸出する時にはこの規格を取得していないと輸出できないということで、弊社のお客様も全部 ISO の認証を取得し、我々に対してもそういった働きかけがあったので 2000 年に ISO9001 の認証を取得したのです。それから 2001 年には東芝機械、現在は分社化してハイエストコーポレーションとなっていますが、同社の相模原にある油圧機器事業部さんと取引を開始しました。またこの年の 10 月に、キャタピラー三菱（現在キャタピラー・ジャパン）さんとも取引を始めました。ただしキャタピラー社とはまだそれほど大きな取引をしていません。さらに 2004 年には三菱重工相模原製作所さんとも取引を開始しました。

質問者：2004 年以降になると、ポンプ Assy 製品の納入が開始されますね。

高橋：はい。この年にハイエストコーポレーションさんへ、初めて油圧ポンプの Assy 製品を納入しました。なお油圧には 3 要素あります。このうち (1) ポンプというのは、油の圧力を発生する文字通り心臓です。モバイル（移動体）ではそのエンジンにポンプをくっつけ、エンジンを回転させることによって圧力を発生させます。そして (2) 発生した圧力をコントロールする—例えば一定の圧力にコントロールするとして、油圧ショベルの場合だと 1 平方センチメートル当たり 350 キロの圧力が加わりますが—その圧力をコントロールする。さらに方向もコントロールする。この方向や圧力をコントロールするのをバルブといいます。それから (3) アクチュエーターというものがあまして、実際に油圧の圧力を発生させて、なおかつ油をコントロールする。ちなみに油圧ショベルは直線運動で、こちらから油を入れると前に進む、別の方から油を入れるとバックする。こうした動きを幾つか組み合わせて油圧ショベルはできています。油圧ポンプは直線運動のためのものですが、回転運動にするのが油圧モーターです。油圧ポンプとはほぼ原理が一緒ですが、ポンプはエンジンやモーター

を回して圧力を発生させる。モーターは逆で、こちらから油を送り込むと回転し始めます。油の量を多くすると回転が速くなる。逆に少なくすると回転が遅くなります。

**質問者：**つまり油の量で回転をコントロールするわけですか。

**高橋：**そうです。圧力は一定ですから変わりません。そうするとこれは無断変速になるわけです。いちいちギアチェンジをしません。そういうものがポンプとバルブとアクチュエーターで、これが油圧の3要素です。その場合、我社はシリンダーの製造には手を出さない方針できました。これは大体6割くらいが材料費で付加価値が少ないためです。そこで我社は、当初、ポンプやバルブの部品製造を専門にやっていました。しかし、それだけでは企業規模が大きくなった時に維持できません。そこで、OEM商品（相手先ブランドによる製造）のポンプやバルブを作ることになりました。まず2004年に東芝機械さんのポンプをOEMで受注することができ、その後、コマツさんからも注文を受けることができました。

**高橋：**そして2006年に熱処理工程を協立熱処理工業として分社化し、独立させました。分社することで、我社のみでなく外部の仕事も受注できるようにと考えたからです。この周辺ですと日立市や水戸の仕事を取るようにしています。熱処理というのは、大学の理工学部や工学部系でも学科があるところはあまりありません。私が知っているのは東海大ぐらいです。また油圧の研究室を持っているところも少なく、日本の大学では東工大にはありますが、この辺では栃木の足利工業大学が研究室を持っているぐらいです。あとは室蘭大学ぐらいでしょうか。

質問者：油圧は人気がないということですか。

高橋：現状はそうです。油圧というのは表面に出ない縁の下の力持ちです。ディズニーランドの地下に行くによく分かりますが、そこには油圧機器がたくさんあります。例えば「カリブの海賊」というアトラクションがありますが、あれの船を動かしたり周りの人間を動かす際には、そのほとんどを油圧で制御しています。空気圧でも制御できるのですが、空気圧だとなめらかな動きができません。また「スターウォーズ」では、座席がガガガと揺れたり、画面と一体になって下に落ちて行く時には降下するような感覚があります。あれは座席の下に油圧機器が60個設置されているのです。シリンダーがあって、こっちを下げたりあっちを上げたりしながら体感させる仕組みです。ディズニーランド以外では、飛行機のパイロットが飛行訓練を行うためのシミュレーション設備などで使われています。

質問者：宇宙飛行士のトレーニングでも使いませんか。

高橋：使います。しかしなかなか表に見えないものです。

質問者：熱処理も同様に人気がないのですか。

高橋：ないですね。熱処理自体は2000年前からありますが。

質問者：歴史は古いが、新しい成果を出しづらいために人気が無いのですか。

高橋：進歩がないからということよりも、むしろ熱処理の技術者というのはどれだけ多くの失敗を積み重ねて、その積み重ねた失敗を技術の方に落としこん

でいけるかという点が重要です。というのは、理論ではまだ完全に解明できていないところがたくさんあるからです。ですから我社の場合でも、熱処理の炉を入れる時には火の神様を怒らせると大変だからということで、神主さんをお呼びして祈祷してもらいます。

**質問者：**マニュアルにはしきれない微妙なものがあるということですか。

**高橋：**そうです。ですから例えば中国とか新興国で車の組み立てを行う場合、エンジンのコアパーツを日本から持ってくることになるのですが、その部品の性能とか車の性能や寿命などを決めるのは1個1個の部品です。その部品では材料と焼入れ＝熱処理工程が大切です。しかしこれらは地味な分野です。また実際の作業現場で技術者はそれほど沢山いません。我社の場合も熱処理の技術者は2人しかいません。熱処理の作業自体は難しくないで、いったん技術者がセッティングすれば、あとは現場の従業員が担当することになります。

**高橋：**それから2008年2月にはISO 14001の認証を取得しました。これは環境のISOです。そしてこの年の4月には、経産省の「元気なモノづくり中小企業300社」に選ばれました。なおこの時は茨城県から5社が選ばれました。

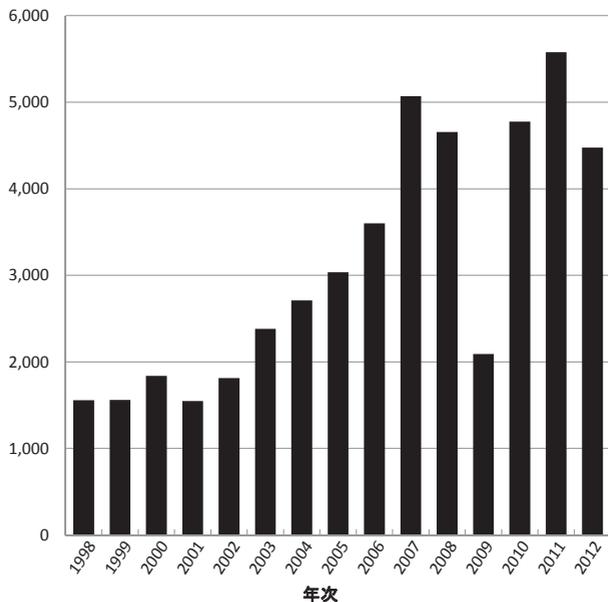
**高橋：**また2008年には、コマツさんのフォークリフトのうち4～5トンクラスのリフト向けバルブをOEMで作りました。そしてリーマンショック後の2009年には、東京工場を閉鎖して茨城に全てを統合しました。そしてこの年に日立建機さんへPS（パワーショベル）用のレギュレータバルブの納入を開始しました。PSの1つのポンプには2台のレギュレータが付きますが、日立建機向けのポンプは全て我社で引き受けることになりました。さらに2011年には、我社にとって一番の商品であるメインスプール（油圧ショベルに搭載

するコントロールバルブ用スプール)の増産に向けて新たな設備を導入しました。その結果、これまで月間8万本の出荷数であったところを、さらに2万本増やし、現在10万本の生産が可能となっています。

### 3. 企業業績の推移と主要取扱製品

高橋：続いて我社の業績についてお話しします。まずバブル崩壊後の1990年代前半期は、売上でみて12～13億円の水準で、ずっと横ばいで推移しました。これに対して2002年から我社の成長が始まりました(図1参照)。これは先ほども説明したように、部品だけを作る部品メーカーから脱皮して、OEMの

図1 協立製作所・年次売上額の推移



(資料) 会社提供資料より作成。

(注) 単位：10万円。

ポンプやバルブを手がけるようになった結果です。そして2008年には売上60億円を目標にしていました。ところがリーマンショックで一気に落ちてしまい、09年には半分になりました。

質問者：しかし2010年にはV字回復されたようにみえますが。

高橋：そうですね。2009年の10月頃に中国が4兆元の公共事業をやることを発表したのです。油圧ショベルの需要というのは、世界需要の半分が中国です。その中国で4兆元、当時の日本円でいうと60兆円規模になります。これを3年間で予算執行するというので、この公共事業により我社の業績もV字回復をとげることができました。続いて東日本大震災があった2011年ですが、3月に地震がありここ（茨城）の工場も被害を受け、復旧するのに約2週間かかりました。それから4月くらいまでは、お客さんに納品ができず売上も上がりませんでした。その後一気に回復して過去最大の売上となりました。2012年ですが、7～8月から経営にブレーキがかかりました。これも中国が原因です。中国は先ほど言ったように4兆元（60兆円）の財政支出をしたのですが、これが終わったのです。その影響が一番大きな要因です。

高橋：次に我社の取扱製品ですが、メインスプール、ポンプ Assy、バルブ Assy および従来から手がけてきたその他油圧機器部品で構成されています。

質問者：製品のうちでサブアッセンブルというのは完全に組み立てていない製品をいうのですか。

高橋：そうです。実際、スプールの中にはいろんな部品が入っていますが、完成品にする一步手前のものを我々はサブアッセンブルと呼んでいます。

高橋：なおコントロールバルブ用のスプールですが、2012年時点での我々の推定ですと世界シェアの約40%弱を我が社が占めています。

質問者：それはNo.1のシェアということですか。

高橋：油圧ショベル用のスプールに関してトップということです。スプールは農業機械とかフォークリフトでも使われます。これらの製品で世界一のシェアを持つメーカーはスウェーデンの企業です。我社は油圧ショベル用のスプールで、そうした高いシェアを持っているということです。

高橋：次にポンプ Assy ですが、月 2,500 台の能力があります。加工後に性能の試験を行い、塗装もして、相手先の銘版を貼ったうえで、そのまま顧客に直接出荷します。あとは細々とした製品ですが、旋回モーターや走行モーターの部品を、プラモデルみたいなキットにまとめてお客さんの製造ラインに納めています。これら一纏めのキットは、ラインで直ちに組み立てに使えるようになっています。パーツキットと言いますが、それぞれの部品の形状に合わせてプラスチックの型を作り、そこに部品を入れておくことで作業者が間違えにくいようになっています。

質問者：そのプラスチックの型はどこかに外注しているのですか。

高橋：はい。ジャスト・イン・タイム生産方式のもとで、このプラスチック箱が使った分だけ毎日我が社に返ってきます。その返ってきた分だけ翌日すぐに出荷するという、そういうシステムで回しています。あとはバルブアッセンブルですが、これは月産 2 万台の生産能力があります。

高橋：次に我社の製品別の売上ですが、バルブアッセンブルが33%、メインスプールが25%、ポンプアッセンブルが24%となっています。先にお話ししたように、我社はメインスプールのシェアが高いのですが、アッセンブル製品のほうが1台あたりの値段が高いため、売上高でみるとアッセンブル製品の比率が高くなっています。協立製作所としては、将来、メインスプールで高いシェアを維持しながら、ポンプとバルブ Assy 製品の売上をもっと増やしてゆく方針です。

高橋：なお我社は自社ブランドの製品は何も作っていません。OEM 製品の組立てに特化しています。そして、これらの製品を受注する際に設計の者がいないとお客様に有効な提案ができないということで、技術部に3名を配置しています。日大と足利工業大で油圧を勉強した人たちです。よく色々な人に「なぜ自社ブランドを出さないのか」と尋ねられますが、理由は簡単に「自社ブランドを出すと、油圧メーカーやコマツ、日立さんなどの油圧事業部と競合することになってしまうから」です。それで我社は自社のブランド製品を出さず、あくまでOEMに徹しています。OEMはお客様の図面で作るだけなので付加価値は低いのですが、我社では設計者3名を抱え、彼らをお客様のところに2～3年ほど行かせて、その設計技術を学ばせています。そしてお客様との共同開発のなかで、提案型の営業をしながら取引関係の強化をはかっています。これに対して、自社ブランドでやるということは結構大変です。自社ブランドでやるということになれば、世界中に自分たちのサービスや営業の拠点を作らなくてはなりません。これにはものすごい費用が固定費としてかかります。それを避けるためにOEMに徹しています。そういう会社は日本にたくさんあります。例えば岐阜県の高山市にある会社は、ポンプのある部品について、世界の50%を握っています。また石川県のある会社は、ピストンポンプのシリンダーロックという部品で世界の6割を握っています。日本はこういう中小企業が本

当に多いのです。

**質問者：**最終製品の時点では名前が出ないけれども、それを支える部品のシェアでは高い比率を占める日本の中小企業がかなりあるということですか。

**高橋：**そうです。ですから製品の中を開けてみるとメイドインジャパンがたくさんあるということです。多分これからの日本の生き残り策の一つは、そうしたコア・パーツを世界中に供給していくということだと思います。しかしそれは非常に地味な仕事です。そのことをどう若者に理解してもらい、興味をもってもらおうかということが大事だと思います。今の若者は、パソコンに向かって図面からプログラムを作るのは好きです。しかし本当に大事なことは、どういう刃物や工具を使ってどういう順番で削っていくのかという点にあります。ツーリング設計と言いますが、この設計が大元で、これができてしまえばあのプログラムは、多少の語弊があるかもしれませんが、わりと簡単なのです。ツーリング設計というのは、ある程度下積みを経験しないとできません。この仕事は、図面を見て、立体的に描いて、ここはどういうふうに加工作るか、どういう刃物を使うか、どっちの方向から刃物を入れるか、あるいはこの精度を維持するにはどういう機械の組み合わせが最適かといったことを考えながら設計をしていきます。例えば刃物を 40 本から 50 本使うとすると、それを全部頭のなかで組み合わせる必要があります。ツーリングで、1 番目に使う刃物はこう、2 番目はこう・・・というのは、ある程度製造現場で経験を積まないといけません。それは文系か理系かは関係ありません。

#### 4. 中国での事業展開

**高橋：**続いて中国の工場ですが、現在の従業員数は 28 名です。多い時には 65 名を超えていることもありました。しかし、2008 年 1 月に、中国で労働契約

法という法律が改正されたのです。それまでは工場で働く正社員以外の人たちは、3ヶ月ごとに契約を更新してきました。3ヶ月ごとの更新ですから、仕事ができない人は更新しません。それでずっとやってきました。ところが2008年1月の改正の結果、理屈から言うと会社が倒産するまで解雇できないことになりました。もし会社都合で辞めさせるとなると、多くの金額を支払わなければなりません。労働契約法の改正後、1年間の猶予があったので、この期間に働かない人、出来の悪い人は契約の更新をしないで少数精鋭にしました。我社は、中国ではむやみに従業員を増やして企業規模を拡大しようとは考えていません。

高橋：なお我社の中国上海工場ですが、最初は日本本社向け部品のみを作っていました。しかし97～98年の金融危機の際に、こちら（茨城本社）から注文を出せなくなった時がありました。それを契機として、日本の協立向けは20～30%あればいいという方針に変更し、取引の自由度を高めました。その結果、日系の油圧メーカーに関しては、ナブテスコの子会社である上海ナブテスコとブレーキバルブ用ピストン、スプール、プラグなどの取引を始め、それが売上の約40%を占めています。またフランスのTOKHEIMという会社と、ガソリンスタンドで軽油とかガソリンを給油する際に使用する給油ポンプ用のコアパーツ（カムリング、ローター、シャフト）の取引があり、その売上げが約40%です。それ以外では風力発電用の部品を中国で作り、ヨーロッパ（デンマーク）へ輸出しています。以上が、我社の概要です。

## 5. 茨城（現筑西市）への進出の経緯

質問者：どうもありがとうございました。それでは、以上のご説明を踏まえて、さらにいくつかの質問をさせていただきたいと思います。はじめに、大学を卒業した後に、生まれ育った東京ではなく、わざわざ茨城に来て新たな展開をは

かろうとした理由は何でしょうか。

高橋：子供の時から東京にあった工場は3階建てで、1階が工場、2階が住まい、3階が事務所でした。そしてその2階部分には中卒で入社した住み込みの従業員もいて、その人達と一緒に生活していました。子供の時からずっと父の工場を見ていたわけですが、当時の零細企業は何が一番大変かといえば、なかなか人が集まらないことでした。私がちょうど大学を卒業した頃は、東北とか北海道から中卒の人が集団就職でやってくる時代でしたが、中小企業には人が集まらない。我社でも新潟などあちこちに行き、16～17歳の子に来てもらい、私の母親にその子たちの面倒をみてもらいながら働いてもらいました。しかしちゃんと手に職をつけてずっと働き続ける人は少なかった。それでそのまま東京でやっても思うように人が集まらなると考えました。それならば東京ではもういいかな、地方に行けば人が集まるかなと思い、茨城に来ました。しかし、こちらに来てなかなか人が集まらず、それが勘違いだったとわかりました。しかしその頃はそうのように考え、私が会社を継ぐために父に出した唯一の条件が、「地方に工場を作ってくれば自分がそこに行き跡を継ぐ」というものでした。一応、土台はありますから、ここ（茨城）に人を集めさえすれば大丈夫だと考えました。ものを作る技術は今から学ばなくてはいけないけれど、できないことはないという気持ちでやって来たのです。

質問者：今のお話ですと、茨城にやって来て自分が思っていたのとは違ったそうですが、そのことに気づいた時は、どのように考え直して経営を続けられたのでしょうか。

高橋：最初の予想と違っていましたが、そんなものかなという感じでした。最初私がここに来た当時の敷地は20坪ほどで、門も何もありませんでした。雑

木林の中に工場だけがぽつんとありました。ですから、今で言うハローワークから人が来る際には、我社の場所がわからなくて帰ってしまうようなこともありました。

**質問者：**現在でも工場の周辺に雑木林が残っていますが、当時は周囲全体に広がっていたわけですか。

**高橋：**そうです。この辺はまだ家がほとんどありませんでした。当時は、夜の9～11時頃まで一人で残業していました。機械が動いている時は騒音があるから気にしませんが、機械を止めた瞬間あたりがシーンと静寂というか東京にいた時には味わったことのないような感じがありました。

**質問者：**高橋社長は「茨城生まれの東京育ち」なわけですから、「自分がなんで田舎に行かなければいけないのか」と思うことはありませんでしたか。

**高橋：**友人達には「なんで都落ちするのか」とずいぶん言われました。しかし私にはそんな感覚は全くありませんでした。だから別に茨城県じゃなくてもよくて、鹿児島なら鹿児島、北海道なら北海道でもいい。そこで自分の生活基盤をしっかりと作りたいというのがありました。なぜそのような考え方になったのかといえば、大学1年の時に学園紛争があって、私も色々な集会に参加しました。そのなかで一番疑問に思ったのは、この人たちはいったい何を生活の基盤として活動しているのかという点でした。私自身、働いているわけではなく、親のスネをかじりながら集会に参加していることに疑問を持ちました。それで私は学生の時から、いち早く経済的に自立したいという考えが強くなりました。ですから社会に出る際にも、別に都落ちしようが、何しようが自分の生活基盤をちゃんと作りたいと考えていました。そんなわけで結婚も早く、23歳の時

でした。

**質問者：**茨城に工場を構える場合、日立地域への立地を考えましたか。

**高橋：**考えませんでした。私が「地方に出たい」と言った時に、父親は「全然知らない土地には行きたくない」ということでした。父の実家がここ（筑西市）から30分くらいのところにある農家でした。その近くで、また知り合いも何人かいたので、ここの土地を求めました。そういうわけで日立地区に行こうという考えはありませんでした。また仮にあの頃日立地区に行ったからといって、ただちに日立製作所さんと取引ができたとは思いません。地元がしっかり固まっっていて、よそ者が入っていてもすぐにビジネスにつながるものではなかったと思います。

## 6. 取引先の拡大

**高橋：**当時、我社は埼玉県浦和市にあるカヤバ工業さんとの取引が中心で、その仕事が売上げの9割を占めていました。その一方で、会社の成長のためには、取引相手を増やしてゆく必要があると考えていました。ですから最初はカヤバ工業さんとの取引をメインにして、その後はカヤバ工業の油圧とバッテリーしない会社とのみ取引をしていました。その方針が大きく転換したのはバブル崩壊以降です。それ以降になると、ほとんどの親会社が協力会社の面倒を見られるだけの余裕がなくなり、系列関係とか下請関係とかが非常に希薄になりました。我社の取引関係も同様で、メインの取引以外の開拓が必要になりました。そこで色々な人の紹介により、川崎重工さん、日立建機さん、コマツさんと取引を始めました。さらにコマツさんと日立建機さんが目標にしているキャタピラーさんとも取引を始めました。バブル崩壊というのは大変な出来事でしたが、従来の固定的な枠組みが崩れることになり、結果的には我社の取引

相手を拡大することにつながりました。もしバブル崩壊がなければ、そうした変化はなかったと思います。

**質問者：**いまのお話によれば、最初から特定の親会社の下でずっとやっていこうというのではなく、できるだけ自立的にやっていこう、そのためにチャンスがあれば取引を拡大しようと考えていた。そうしたらバブル崩壊を契機として、ビジネスチャンスがやってきたということですか。

**高橋：**そうです。バブルが崩壊して7～8年くらい経った時に「どことでも取引しますよ」というオープンなスタンスに変更したのです。

**質問者：**ということは、取引相手先も協立製作所さんが自分以外のどのような相手と取引をしているかについて知っていることになるわけですね。

**高橋：**新しい取引先は全部知っています。我々の会社案内で出しますから。

**質問者：**取引相手を拡大する際に苦労された点はありますか。

**高橋：**例えば私が飛び込みで営業に行っても、まず100%実現しません。仮にある部品をA社からB社へ変えることを考えるとした場合に、たとえ値段が安いとしても、評価にもものすごく時間がかかるため簡単には変わりません。評価というのは、まずコストを検討します。そしてコストをクリアしたら、今度はそのコストを実現するためのプロセスが理にかなっているかどうかについて必ずチェックします。そうすると早くても1年、重要な部品の場合には3～5年かかることもあります。例えばリーマンショックの1年後にあたる2009年8月に、日立建機さんから油圧ショベルに使うポンプの部品であるレギュレー

ターバルブの全量を移管されました。この受注を獲得するにあたり、「全体の製造ライン構成において、我社にこの部品の供給を任せてもらえれば、これだけコストダウンできますよ」という形で色々な提案をさせてもらいましたが、取引が実現するまでに15年かかりました。

**質問者：**国内企業か海外の企業かにかかわらず新規取引の開始までには、ある程度時間がかかるというわけですね。また取引先のほうもある程度の時間をかけて検討し、大丈夫だとふんでから継続的な取引に入るというわけですか。

**高橋：**そうです。また取引のタイミングも重要です。例えば工場拡張期とか、これまでの供給先が倒産したとか、供給企業が大きな品質問題を起こして取引停止になったといったことがないと、なかなか仕事は取れません。さらに商談会などの場で新規参入をはかろうとする会社のなかには、既に仕事をやっている我々からみると、とても理にかなわないような安い見積もりを出してくる場合があります。そうすると発注側とすれば、その見積書をもとに我々に値引きを要求してくることも考えられます。特に世界的に競争が厳しくなってくると大変です。

## 7. 石油危機後の企業経営

**質問者：**話を戻して1970年に茨城に工場を作ったことに関連した質問をさせていただきます。新工場建設後すぐにオイルショックに直面したわけですが、オイルショック後の経営に、工場建設にともなう投資負担が重くのしかかることはなかったのですか。

**高橋：**あまり関係なかったです。というのは最初、茨城工場は小さく作りましたので。それほど大きな投資をしていません。最初は東京の本社で稼いだ利益

をこちら（茨城）に投資してもらい、こちらで基礎を作りました。そしてこちらで稼いだ利益を再投資するという形で規模を大きくしていきました。

質問者：そうすると、当時、むしろ大変だったのは人集めですか。

高橋：はい。当社が小さいからということもあり、ハローワークから人がほとんど来てくれませんでした。私も30代前半の頃から周辺の高校に行き直接先生にお願いしましたが、なかなか学生を回してくれませんでした。その後も人がなかなか集まらないので、バブル崩壊直後の頃で従業員が70～80人でしたが、そのうち外国人が30人くらいいました。主に中国人と、あとはイラン、パキスタン、マレーシア、バングラディッシュ出身者です。人が集めやすくなったのはバブルが崩壊してからです。バブル崩壊後に大企業が人を取らなくなってゆくと、だんだん当社にも直接人が来てくれるようになりました。

## 8. 経営戦略と企業成長

質問者：次に製品戦略に関する質問ですが、「スプールを特に手がけています」というのと「スプールをはじめとして油圧機器を手がけています」というのでは違うのでしょうか。

高橋：「スプールを・・・」という、スプールという部品だけ作っているかのようなイメージを与えてしまいます。部品というのは必ずライバル会社が出てきて、もしくはお客さんが自分たちで作るということもあります。これに対して当社が手がけるポンプやバルブは簡単には追随できません。例えばポンプにはベアリングをはじめとして色々な副資材をいっぱい使います。それらを安定して、しかも安く調達しなくてははいけません。つまり製品を作る技術と、多様な部品を調達する技術の両方が組み合わさらないと、うまくできないので

す。もちろん油圧メーカーとか建機メーカーの大手さんは自分たちで事業部を持っていますのでそれが可能ですが、中小・中堅企業でそこまでできる会社というのは多くありません。我社クラスの会社は日本全国で10社無いのが現状です。

**質問者：**そうすると、それらの製品を手がけるのは容易ではないけれど、逆にそれを手がけることができれば生き残るための手段にもなるというわけですか。

**高橋：**そうですね。

**質問者：**御社が工作機械メーカーに機械を発注する際に、御社独自のノウハウなどを取り込んだ形でカスタマイズをお願いし、独自仕様の機械を納品してもらおうとのことですが、それですと御社が長年蓄積したノウハウが発注先メーカーに漏れてしまうことはないのですか。

**高橋：**そうしたノウハウや設計が漏れてしまう可能性はあります。これに対して製造特許によってそれを防ぐという方法が考えられます。ただし我々は隙間産業に属するので、製造特許によって重要なノウハウなどを全部公開してしまうと、逆に模倣されやすくなるというリスクもあります。他社に真似された場合に、どこでどう真似しているのか調べるだけでも大変です。ですから、極力そうした特許戦略によらず、独自のノウハウのなかに閉じ込める形でやっています。

**質問者：**積極的に特許を取得しないということですか。

**高橋：**いいえ、我社にも製造特許はいっぱいあります。ただし我社の製品は大量生産ではなく、類似品の少量多品種生産です。そうすると頻繁に機械のセット替え、段取り替えがあります。例えばAというスプールを作り、続いてBというスプールを作る場合にはその都度、刃物が微妙に違うのでセット替えをします。そこで我社ではバーコードが世間に出回り始めた頃ですが、そのバーコードを使って刃物を効率よく交換して、AもBもCもDも全部作れるような工作機械にカスタマイズしました。その時には、工作機械はこの機械メーカーに、バーコードリーダーは別の会社に、その他はこっちの会社というように分けて発注したこともあります。これらは製造特許を取れるかもしれませんが、取得したからといって今度はそれを管理するのに多くの費用がかかりますし、模倣を立証することは結構難しい場合があります。

**質問者：**そこらへんはシビアで大変ですね。それでは次の質問ですが、アッセンブルに取り組むことになったきっかけは何だったのでしょうか。

**高橋：**我社の製品が自動車部品のように数が多ければ専門の部品メーカーとしてやっていくこともあるのですが、我社の主要製品は、車の部品が月産10万や100万個単位なのと比べて50個、100個、200個単位なのです。そうすると、そうした部品の生産だけをやっていくとどんどんと間接部門が膨れ上がってきて、最終的には規模の小さい会社とコスト競争で負けてしまいます。小さい会社というのは間接部門がなく、30～40人規模ならば社長が一人いれば全部できます。それが100～200人規模になってくると、1人じゃできないので生産管理とか品質保証などの部門を作ることになります。そうするとこれが間接部門となり固定費の増大につながります。そうすると、人数の少ない会社、間接部門が少ない会社と競争すると負けることになります。価格競争で負けるのならば、別な付加価値を求める必要があります。そこで我社は、部品製

造のみでなくアッセンブルも手がけることになりました。部品の価格競争に巻き込まれないように、また次の企業成長につなげるということで、ポンプバルブの OEM 生産を手がけたのです。それは私が協立製作所に入った時からずっと目標にしていたことでした。

**質問者：**それに関連して、ポンプのアッセンブルが本格稼働するのに 5 年の期間を要したとのことですが、どのような点が大変だったのでしょうか。

**高橋：**まず見積もりです。我社は後発メーカーですから、見積もりでお客様の希望通りの値段に到達するまでに 2 年ほどかかりました。図面をもらって、一点一点の見積もりをやって提出するまでに半年以上かかります。それで、いったん提出してもこれではまだ高いから駄目だということになります。そういうことをずっとやっていきながらようやく価格が決まり、「さあこれからやろう」と言うことになっても、今度は今まで作っていた先発の会社があるわけです。その会社は在庫を持っているし、ラインももっていますから、そこでの調整に 1 年くらいかかります。その間我社は、材料で鋳物を作る場合は型を作ったりしています。それで最初はすごく時間がかかりました。

**質問者：**その期間というのは赤字だったわけですか。

**高橋：**やはり 3 年くらいは赤字でした。それで 3 年ほどたつと設備償却がだんだん進んできますので、そうすると黒字化していくのですが。

**質問者：**御社の歴史をみますと、バブル崩壊の前後で大きく変わったようにみえますが、いかがでしょうか。

高橋：はい。バブルが崩壊した直後にはまだ我社は小さく、従業員も70～80人しかいませんでした。またスプールに関して、色々なお客さんと取引をしていたわけではなく、カヤバ工業さんのみでした。カヤバ向けに月2万本くらい作っていました。それがバブルの崩壊で半分以下の8,000本くらいに落ち、さらにカヤバ工業さんが内製化すると4,000本にまで落ちました。その後、1年くらいは景気が回復するのを我慢していたのですが、その時人の紹介で川崎重工さんからお話がありまして、最初3,000本くらいの発注をくださいました。その後、コマツさんとも取引ができ、そのうちにカヤバさんの仕事も回復するという形で増えていきました。

質問者：次にOEM生産についてお聞きしたいのですが、OEM生産をより円滑に立ち上げるために設計能力の充実化に取り組んだそうですが、具体的にはどういうことでしょうか。

高橋：設計スタッフを増やしたということです。我社では技術課になりますが、一人を中途採用し、彼を取引相手先に半年くらい行かせて、基本的なことを全て教わってこさせました。あとは3年か4年前に新卒で採用した者を、東芝機械さんへ2年間設計に行かせました。OEM製品を作る場合には、自分たちで色々な提案をできる力が無いと駄目です。何かトラブルがあった時にその問題点を見つけるには製造の人間だけでは無理で、きちんとした技術の裏付けをもったある程度の専門家を技術スタッフとして用意していないと、なかなか話が円滑に進みません。

質問者：問題が発生した時などに設計スタッフが必要になってくるということですか。

高橋：そうです。あえて言うならば絶対に必要というわけではありません。我社と同じような会社で一番の近道は何かというと、親会社で定年退職した設計の人間を再雇用することです。しかし我々にとって難しいのは、例えば「A社を定年退職した人を（設計で）取ります」と言うと、他のお客さんが嫌がります。いくらA社を退職したと言っても、同じ会社に40年ほども勤めていれば、その会社特有の設計思想があるものです。そのような固有の設計思想は、他のお客さんから警戒されることになる場合もあります。それで我社は、自分たちで設計力を付けるようにしました。

質問者：御社では中途採用の方に来ていただいて、その人が社内教育を担当する形で人材を育成していくのがあったのですか。

高橋：現在、茨城工場の工場長はK社出身で、生産管理部長はH出身、さらに総務部長はJ銀行から来ていただいています。我社の場合、自分たちだけでは教育できない部署や、最初から育てられない人材があります。社内で人材が育つには10～30年といった時間がかかります。どんなに素質を持った人間でもすぐに育つということはありません。ですから我社が大きくなる過程では、どうしてもこの部門の人材が足りないということが生じてきます。そうした場合に、外部からの調達に頼ることになります。

## 9. 中国（上海）での事業展開に関して

質問者：続いて中国への進出に関連した質問をさせてください。まず進出のきっかけとなったのが、日本国内でスポーツ紙に（日本国内で働く）従業員の募集広告を出した時に、中国人が応募してきたことにあったそうですが、なぜスポーツ紙で募集したのでしょうか。

高橋：それは東京の本社がやったことです。一般紙にも載せましたが、一回も電話がかかってきませんでした。スポーツ紙に載せると、「大井競馬場で全部お金をすって一銭もないので明日から働かせてもらえないか」といった類の電話が結構来ました。そのなかでたまたま中国人から連絡がありました。その時、私はもう茨城にいましたが、当時の社長（現会長）が「猫の手も借りたい状況なのだから、外国人でもかまわないからすぐ採用しよう」ということになりました。そして採用してみると、よく働いてくれました。中国人は働かないと言う人もいますが、中国から日本に出てきて働いていると、少数派ということもあり緊張感も違うせいか仕事を覚えるのも早かったです。それで東京本社に一時3人ほど採用して様子を見ました。いずれもよくやってくれるので、それでは茨城工場の方でも採用しようということになり、中国人従業員の友達を紹介してもらったところ2人が来てくれました。2人来て3年ほど働いてくれました。その後は、友達の友達の友達・・・という形です。そして最初に来たうちの1人が、現在、上海協立の総経理となっています。

質問者：そうすると今の中国工場の総経理は、かつて茨城工場で働いていた方ということですか。

高橋：そうです。なお東京本社に1番最初に来た中国人は、結局4年くらい働いた後で中国に帰りました。上海に進出するきっかけは、昔我社に勤めていた優秀な中国人が当地にいたからなのですが、それは先ほどお話ししました総経理のことです。それともう1人います。上海協立というのは、最初2人の中国人で立ち上げましたが、両人とも以前にここ（茨城工場）に勤めていました。そのうち1人が辞め、もう1人が現在総経理として上海協立を営んでいます。

質問者：上海に進出したのはバブル崩壊直後ですが、当時の日本の中小企業で

は、まだそうした進出は多くなかったと思います。上海に出るうえで確信みたいなものはあったのでしょうか。

高橋：確信があったわけではありません。実は、ここ（茨城工場）でもし人を集めることができ、工場の拡張が順調にいったら、多分上海への進出など考えなかったと思います。ところが私が茨城に来てから7、8年後に土地の用途変更があり、ここが市街化調整区域に入り、工場の操業あるいは増築が制約されるかもしれないということになりました。私も色々手を尽くし、なんとかやっつけていけることになるまでに2年半もかかりました。私が39歳くらいの時ですが、こうした状況に嫌気がさして、このような状況が続くのなら、私が60歳を超えた頃にはこの仕事を辞めなくてはならないかもしれないと思うくらい悲観しました。その時、大前研一が、「日本の企業は安さを求めて中国大陸さらにはアフリカ大陸まで行くだろう」と言っていました。それが非常に印象的でした。それで、どうせリスクがあるのなら、日本でいつ建築許可が下りるかわからないのをじっと待つだけではなく、同時並行して中国への進出を考えるようになりました。

高橋：それで中日友好協会の東京本部に行き、中国に進出したいのでアドバイスをくれないかと相談しました。その時、「従業員は何名ですか」と尋ねられて、「50名です」と言うと、その規模では難しいと言われました。その後も、色々な人に相談しましたが、結局駄目だということでした。そんななか、弊社のお客さんで中国にいち早く油圧プラントを輸出していた油研工業の専務さんに相談にうかがったところ、中国国籍で日本生まれの人を紹介してくださいました。そしてその人が今度は日本の商社を紹介してくれて、それでようやく筋道ができました。その後は早く、中国ではわずか6ヶ月で認可が取れました。ですから中国への進出というのは、茨城でこれ以上発展できないと考えた結果です。

また我々のようにいつも人手不足で困っているような会社が、山形とか岩手といった東北の工業団地に入ったとします。ところがその団地に後から大企業が入ってくるとします。大企業が入ってくると、福利厚生などの面で中小企業はかなわないので、結局働き手がそちらに流れてしまう。それで、地場企業が疲弊しているという事例がありました。それでどうせ苦勞するのならば、いっそのこと中国へ出ようということを考えました。

**質問者：**その時に中国以外は考えなかったのですか。例えばタイだとか。

**高橋：**39歳の時に、タイには行ってないのですが、台湾、シンガポール、マレーシアに行きました。その時に色々な企業を訪問しましたが、ほとんどが大企業でした。中小企業が単独で進出している例がほとんどありませんでした。その時の印象から行くと、それらの地域に出るのはもう遅いと思いました。その時にはタイは考えませんでした。

**質問者：**次に上海協立と日本本国との取引について質問させてください。上海協立設立当初、上海で作った製品の全てを日本本社に納めていたのに対して、1998年のアジア通貨危機後には、それを20%にまで落とされたとのことですが、これは一気にそうしたのでしょうか。

**高橋：**はい、一気に落としました。仕事がなくなったからです。

**質問者：**本社向けを20%にまで落とされた場合、残りの80%については本社以外の取引先を新規開拓しなくてはいけないわけですが、それはどのようにされたのでしょうか。

**高橋：**最初は、私の関係で、アメリカのメーカーをお客さんから紹介してもらいました。「今度こういう会社ができるから部品の供給をしてほしい」と言われて、アメリカのメーカーと取引が始まりました。なお上海には、その昔、油圧局という役所がありました。中国語では液圧と書きますが、そこが民営化されて上海液圧駆動総公司になりました。精密部品を調達するために世界中の人たちが上海に来ると、まずこの上海液圧を表敬訪問します。訪問した際に、精密部品を作るところを紹介してほしいと言うと、我社は進出が早かったこともあり、大抵は我社を紹介してくれます。フランス、デンマーク、オランダ、スペインの会社は、皆そこを紹介してくれました。

**質問者：**上海への進出が早かったことがメリットになっているということですね。

**高橋：**最初、中国政府、特に上海市の政府は、こちらの企業規模に関係なく、小さくても歓迎してくれました。ただし今は違います。今の上海市は、製造業を地域内から追い出し、地方に行かせようとしています。

**質問者：**社長は、ほぼ毎月上海に行かれているそうですが、向こうに行つてどのようなことをされるのでしょうか。

**高橋：**最初の3年ぐらいは、段取りとか、実際の製品づくりを直接に指導していました。それがある程度軌道に乗った後には、帳簿を毎月チェックしていません。

**質問者：**現地スタッフを信用し、現地スタッフに任せるようになると、その現地スタッフが努力して業績を上げた時には、その見返りにボーナスを出すとい

うことはありますか。

**高橋：**中国の一般企業は決算が12月で、ボーナスは12月に出します。我社では、会社が赤字でもボーナスを出すことにしていました。

**質問者：**上海では取引先に評価されるとそれが口コミで伝わり、それが新たな取引につながるということはあるですか。

**高橋：**はい。あります。

**質問者：**リーマンショック当時の中国の状況はいかがでしたか。

**高橋：**2008年9月に起きたリーマンショックの1か月前の8月の段階で、上海協立の受注が半分になりました。しかしその時日本ではまだ受注が高い状況にありました。取引先企業でも日本ではフル生産でしたが、中国は夜勤を辞めて生産調整に入っていました。それでおかしいなと思っていたところ、9月の初めに中国での受注はさらに減りました。あの時は恐怖感で背筋が寒くなりました。

**質問者：**最近、中国では沿海部から内陸部へと生産拠点がシフトしつつあります。御社にとって、上海での賃金上昇とともに、それが大きな懸念材料になりつつあるとのことですが、具体的にはどのようなことでしょうか。

**高橋：**上海の会社に工場労働者が集まらないようになりつつあります。中国政府は7～8年前から内陸部のほうに製造業の重点を移し、上海は金融とかサービスの中心にしようとしています。できるだけ製造業は内陸部のほうに行くよ

うな指導をしています。

**質問者：**御社の場合、どうされるおつもりですか。

**高橋：**今のところ動くつもりはありません。我社で最初からやってくれている中国人の総経理が来年（2014年）で60歳になり、それを区切りに辞めたいとの意向です。それで上海交通大学を卒業した中国人スタッフを今後3～4年ほど日本で教育した後に中国に送り帰り、彼を中心に上海での経営を続けて行こうと考えています。

**質問者：**以前は、「中国での人材育成はあまり考えてない」と発言されていますが、今後はどうされる予定でしょうか。

**高橋：**その発言をしたのは、ちょうど10年くらい前です。その当時は上海でも教育しようとしたのですが、ちょっと仕事を覚えると給料の高い工場に移られてしまいます。それでその頃の心境として、「もう教育はしない。我社では中国人総経理が私の持つノウハウの全部を受け継いでいるからそれで十分だ」と考えていました。なお、中国人は現在1人だけ日本で教育していますが、向こうで現地採用した人間を教育するというのはなかなか難しいというのが実感です。

## 10. 現場のものづくり力を重視した経営

**質問者：**続いて生産技術に関する質問ですが、生産技術には人員をどれくらい配置されていますか。

**高橋：**現在、課長も含めて7名です。

**質問者：**その生産技術に、後継者である息子さんを配置されたとのことですが、それはたまたまですか。それとも何か意図があつてのことでしょうか。

**高橋：**我社はものづくりの会社であり、利益の源泉は現場です。不況が来て本当に困った時には、現場のことがよく理解できている人間でないと切り抜けられないというのが、私の経験に基づいた持論です。例えば文系の人間が社長になったとします。それ自体は悪くはないのですが、その時には必ずものづくりの現場が本当によくわかっている人物を片腕として持っていないと駄目だと思います。経営が順調にいつている時には何の問題もありませんが、いったん未曾有の不況に入った時に現場をどうしていいかわからなくなることが怖いのです。例えば圧倒的な収入があつて、逆に圧倒的に少ない支出の会社なら誰でも経営できるでしょう。成長とともにだんだん企業規模が拡大し、人材をいっぱい集めることができるのならば問題はないかもしれませんが、我社のような企業規模ならばトップになる人間は実際のものづくりがよくわかっていた方がいいというのが私の考えです。

**高橋：**なお同業者の中では、私みたいな考え方はどちらかというと少数派です。多くの人たちは、お客さんとの人脈を作るために、息子が大学を卒業したらすぐ取引先に入れる。何年間か入れて、向こうで人脈を作って、それで30歳くらいになったら自分の会社に戻すというのが一般的です。私の場合は、特定の会社の色に染まりたくないというものもあるのだと思います。

**質問者：**できるかぎり自立していたいということですか。

**高橋：**そうです。

## 11. 中堅企業への取り組み

質問者：さらに高橋社長が経営目標とされている「中堅企業を目指す」という点を、もう少し説明していただけないでしょうか。

高橋：なんとか自分が現役の社長の間に、売上げ規模で100億円の企業になりたいと思っています。ある人が本で指摘していることと自分が実体験したことを合わせて考えた時に、結局、年商が10～20億円というのは、社長が1人で頑張ることで実現できます。それから経営環境が良くて、運が良ければ1人で30億くらいに到達できると思います。ただし、これは経営環境が良くて、運が良ければの話です。これに対して、不景気の時でも、景気が良い時でも、コンスタントに成長し続けられる企業体というものは、30億や50億円規模では無理です。売上げ50億円という場合も、運が良ければ実現できることがあります。しかし市場の変化にいつでも対応できる企業体質が構築できないと、一時期は良いけれどもある時突然駄目になってしまいます。こういう企業がいっぱいあります。

質問者：逆にその規模を超えた中堅企業クラスになると経営に安定感が出てくるといえるわけですか。

高橋：そうです。そのためには組織と仕組みをきちんと作るということです。これはある人の受け売りですが、会社の成長を促すのは営業で、営業がビジネスチャンスを把握し、実際に利益を生み出すのは製造です。さらに将来の飯の種を作るのは技術課や生産技術課です。これらをきちんと組織化して確実に成長できる仕組みを作っていないと、将来、私が経営を退く際に駄目だと思うのです。私の目標というのは、社長が私でなくても誰がやっても安定した経営

が維持できる企業にするということです。私見では、売上げが100億円をクリアできると、運とか偶然とかではなく自立的な組織体になりうると考えています。我社は、現在、100億円を達成できる間接部門を用意しているところです。

**質問者：**それでは単に夢を語っているわけではなく、着々とその目標に向かって取り組んでいるということですか。

**高橋：**そうです。とは言っても実際に実現しようとするのは大変です。リーマンショック時の変動に続き去年（2012年）の後半からは中国の受注が落ちつつあります。中国の勢いにブレーキがかかったのは一昨年（2011年）の5月です。我社は上海にいち早く進出したので、そういう情報を直接自分たちで集めて経営の判断材料にしていますが、そういう激変があるなかで100億円の売上げを達成しようとするのは大変なことです。大変ですがなんとか達成したい目標です。

**質問者：**御社が「挑戦と創造」を理念とし、中堅企業への成長という目標を持っておられるということがわかりました。そこで最後の質問ですが、社長さんが掲げるチャレンジスピリッツとか「挑戦と創造」という企業マインドを、会社の構成員全体に普及ないしは浸透させてゆくような取り組みはされているのでしょうか。

**高橋：**それは難しいのですが、色々な方法でやっています。私が、直接にそれを語るのは月1回の朝礼とか、後は定例会議のなかです。また外部から経営コンサルタントを招いて、中堅クラスの人の意識改革をはかっています。ここ数年では、平均33～4歳で、ちょうど課長になるかちょっと前の人たちを10人ほど集めて、コンサルの先生と一緒にグループ討議をしました。その時

やったことはそんなに特殊なことではなくて、5年後の協立製作所をどのようにしたいかという質問を投げかけて考えさせる。その考えを3つのグループに分けて私に発表する。その発表に対して私が逆に質問する。その後、彼らが社長の私に対して質問状を提出し、それに対して答えるということをやっています。そうした試みを3年間やって、私の息子とともに3名ほど伸びた人間が出てきました。

**質問者：**近年、後継者不足が度々指摘されますが、それは楽しみですね。本日はどうもありがとうございました。