

その時、経営者は…

裏切られたたのではない 鍛えられたのだ！

円高不況と工場長の突然の転職など、相次ぐ苦境で売上高が二〇分の一までに激減。社内の人間関係も悪化していた会社を立て直すため、背水の陣で断行した改革のなかで築きあげた「ものづくりに心をこめる」取り組み――

株式会社キョウワハーツ 代表取締役 坂本悟

取材・文
山路 正晃
text by Masaki Yanagi
撮影
下村 誠
photographs by Makoto Shinomura

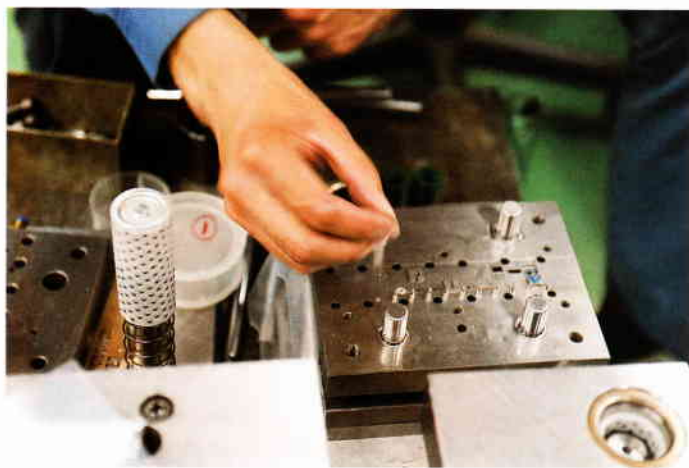
**先代が倒れ、信頼厚い工場長が
同業他社に転職、
社員も次々と辞めていった**

横浜市港北区にあるキョウワハーツは、携帯電話のヒンジ(蝶番)など、精密金属部品を製造する会社である。事業領域は、「顧客の開発スピードアップに貢献する」薄く・細く・小さい・多機能「部品製造業」。開発段階の金型(プレス加工用の原型)設計から量産加工までを一貫して手がけてきた。

「小さい部品を作る仕事は、設備が小さくて済むというメリットがあるのですが、小さい部品ならではの難しさもあります」と、坂本社長。

日進月歩で薄く小さくなり、しかも多機能になっていく携帯電話。その部品を同社がおもに手がけているというだけで、「小さい部品ならではの難しさ」は想像できる。

「携帯電話の部品作りというのは、たいへんな分野です。なにしろ、商品のライフサイクルが短く、開発期間が短い。量産が始まっても、三、四カ月程度でその商品の生産はもう終わってしまう。つねに新しいものを



精密な部品は精密な金型から



代表取締役の坂本悟氏

作りつけていけないといけません。

逆にいえば、その携帯電話業界で認められているということは、他のどの業界の部品でも作れるということです。技術力の面でも、開発のスピードの面でも……。そういう自負はありますね」

いまでこそ、その技術力・開発力を高く評価されているキョーワハーツだが、金型設計から一貫して部品作りを手がけるようになったのは、創業後三十数年を経た一九八〇年代半ば^{なか}からである。つまり、その時期に会社としての大きな方向転換がなされたの

だ。それは、同社にとって創業以来初めての大きな逆境に直面したためであった。

キョーワハーツの前身は、先代・坂本透社長が一九五一（昭二六）年に創業した「合資会社共和電機興業所」である。現社長は先代の次男だが、一九八五（昭六〇）年、三十六歳のときに入社するまで、後継者になるつもりはまったくなかったという。

「私が入社する前の年に、父が脳梗塞^{のうこうそく}で倒れたんです。さいわいそのときは重症ではなく、三ヶ月ほどで仕事に復帰したのですが、そのことで一気に後継者

問題がクローズアップされました。そこで、兄や弟と話し合つて、私が後を継ぐことに決めました」

だが、坂本が入社したころ、会社の状況は最悪だった。一つは、社内の人間関係の悪化。社員たちが二つの派閥^{はばう}に割れてしまい、団結しようという雰囲気など微塵^{みじん}もなかった。そんななかで、順調な業績など上げるはずもない。また、当時は円高不況の時期にあたり、製造業の生産拠点が賃金の安い海外にシフトし始めていた。

「当時の私の肩書は専務で、後継者として入社し



繊細な検品作業

たことは一目瞭然(いちもくりようぜん)でした。でも、いくら「後継(あとつぎ)ぎでいざい」と言ったところで、現場の人たちに力を認めてもらわないことには話になりません。私は入社までずっと組合運動をやっている、プレス加工の世界のことは何一つわかりませんでした。そこで、まずプレスの初歩から必

死で勉強しました。休日には一人で会社に来てプレスの機械を動かしてみたり、金型設計を学ぶ通信教育を受けて、夜、みんなが帰ってから一人でその勉強をしたり……」

そうした努力もむなしく、古株(ふるかぶ)の社員たちは、会社に見切りをつけて次々と退社していった。なかでも大きな痛手(いたで)となったのは、当時の工場長が退社し、外注先の同業他社に転職したことだ。坂本が入社してから一年後の出来事であった。

「要するに、外注先から『うちへ来いよ』と引っぱられたわけですね。その工場長はうちの現場を取り仕切っていた人で、対外的にもいけば信用の厚い人物でした。その人が他社に移ったことで、うちのお客さんも三分の一くらいもっていかれてしまいました」

その影響で、月に一〇〇〇万円あった売り上げが激減。五〇万円にまで落ち込んだ。当然、そのままの状態がつづけば倒産である。非常事態の到来を受けて、先代社長と坂本は「背水の陣(はいすい)の陣」を敷くことにした。

このまま手をこまねいていて倒産するよりは……と 思いきって勝負をかけた

「背水の陣」——それは、新たな人材の雇用と、大規模な設備投資であった。まず、一気に減ってしまった顧客を取り戻すため、それまではいなかった専門の営業マンを雇い、新規顧客開拓に力を入れた。また、工場長の穴を埋めるべく、新たに技術部長も雇った。

「その技術部長——森安さんは父の小学校の同級生で、金型設計の仕事を個人ですとやられていた方でした。素晴らしい技術と経験をもった金型職人なのです。我が社の技術の基礎は、彼が築いたようなものです。いままも技術顧問をしてもらっています」

森安技術部長の誕生によって、それまで外注していた金型を、自社で作れるようになったのである。金型の内製化のため、プレスの設備も一新した。赤字つづきのなか、大規模な設備投資をするのはたいへんなことだったが、「このまま手をこまねいていて倒産するよりは……」と、思いきって勝負をかけたのである。当然、そのための資金は銀行から借り入れた。

「いまのような貸し流(かしのり)りの時代だったら、とてもうちには貸してくれなかったでしょう。当時はバブル経済前後で、土地の価格はどんどん上がっていくところでした。我が社は工場と自宅などの不動産をもっていたので、その評価額(ひやうがく)が上がるほど借りられる枠も広がって、思いきった設備投資ができたのです。時代の流れが追い風になったんですね」

顧客の開拓では苦闘(くるとう)がつづいた。営業マンのみならず、坂本も先代社長も自ら営業(みずか)をして回った。森安

技術部長の技術と人脈によって開拓できた顧客もあった。バラバラになっていた会社が、存亡(ぞんぼう)をかけた「背水の陣」のなかで、初めて一つに団結したのである。

その結果、一九八七(昭62)年の一年だけで、二〇社以上の新規得意先を開拓することができた。それでもまだ赤字はつづいていたが、希望の光が見えてきた。

そのころ、坂本の心にはある「意識の転換」が生じた。それは、ライバル企業に転職して得意先を奪っていた、あの工場長に対する思いの変化だった。

「『裏切られた』と感じて、ずっと恨み(うらみ)のような思いを抱いていたのですが、あるとき、ふとこう思ったんです。「工場長が辞めなければ、救世主(きよせいしゅ)となつた森安技術部長がうちにくることもなかった。それに、工場長が急になくなったからこそ、私は鍛え(きた)られたのだ。もし辞めずにそのままいたら、私はきつと工場長に頼りきりだったろうし、何かと工場長に遠慮して仕事(しごと)がやりにくかつたらう。もしかしたら工場長は、私を一人前にするために、あえて身を引いてくれたのではないか?」

そう考えたら、ネガティブな感情はスーッと消えて、むしろ感謝の思いが湧(わ)いてきたんです。工場長が辞めていった二年後くらいかな、その感謝の思いを私は手紙に書いて送りました」

苦闘(くるとう)のさなかに起きた「意識の転換」。それは、坂本が一人前

整理整頓された工場内の様子



ものづくりの心をこめ、 お客様から選ばれる会社にと 努力を重ねてきた一八年

の経営者になるためにとうしてもたたらなければならぬプロセスであったのかもしれない。

苦闘の日々を越えてようやく「収支トントン」にまで業績が回復したところ、坂本家を大きな悲劇が襲った。他の企業に「修業」に出ていた坂本の弟が、急な病気で突然他界したのである。一九九〇(平二)年十二月のことだった。

「業績も回復してきたから、そろそろ戻ってこいよ」と弟に言っていた矢先でした。亡くならなかったら、いまごろは弟と二人でこの会社を経営していたと思います」

最愛の息子の死に衝撃を受けた先代の社長は、その心労が引き金となって、ふたたび脳梗塞に倒れた。一度目とは違って症状は重く、二年後に病院で他界するまで、ほとんど話すこともできない状態だった。

「自宅で倒れて救急車で病院に運ぶ際、父が担架の上から、そばにいた私の手をギューッと強く握ったんです。私の目を見つめて何か言いたそうでしたが、もう言葉は出ない状態でした。きつと、『会社のことには頼むぞ!』と言いたかったのでしょう。いまでも、私の手を握ってきた父の手の感触をはっきりと覚えています」

先代社長が倒れたことで、坂本は一九九一(平三)年にいよいよ社長に就任。翌年には社名をキョーワハーツに改めた。

「ハート(心)の複数形であるハーツに、『ものづくりに

心をこめる会社になりたい』という思いをこめました。得意先から、『おたくは部品屋なんだから、ハーツじゃなくてパーツ(部品)じゃないの?』とよく言われましたが(笑)」

社長就任から今年で一八年。その間、坂本社長は、「ものづくりに心をこめ、お客様から選ばれる会社になる」ための努力を重ねてきた。

たとえば、一九九九(平11)年の「ISO9001」(品質マネジメントシステムの国際規格)取得は、社員一丸となって取り組んだことで自信につながり、社内の結束も強めた。

「業界では早い段階の取得だったこともあり、ISO取得は新規顧客開拓にも力を発揮しました。でもそれ以上に、社員の意識を変えたという意義のほうが大きいですね。

たとえば、うちの技術で作れるかどうかすぐには判定できないような注文を受けたとき、『できない言い訳』を考えるより、まず『どうやったらできるか』をとことん考えていく——そういう意識が、社員全員に浸透しています」

また、社員の意識が高まっていくなかで、顧客第一の姿勢を示すいくつかの改革もなされた。一つは「納期前日納品」という



小さなものは米粒大。さまざまな形の製品

ルールを徹底。「お客様はたいいてい、納期の前日に『明日納期だけど、だいたいどうぶだよね?』という確認の電話をかけてこられます。それは、お客様に心

配をかけてしまっているということ。納期前日納品を徹底すれば、その心配をかけずに済む」と考えたのです」

また、二〇〇四(平16)年に設置した「顧客満足推進室」は、顧客と製造部門の間の「すり合わせ作業」を行なう部署である。

「お客様がもってきた図面を右から左に部品化するのではなく、顧客満足推進室がまず図面を検討して、心配な点についてお客様と話し合います。『この図面のまま部品化すると、量産したときに耐久性に問題が生じると思います』とか、技術者の目線で意見を述べるわけです。設計開発支援ですね。そうした作業をきちんとやることで、量産も早くなるし、顧客満足度も高まります」

また、技術力の強化・維持のため、社外の技術コンサルタントと契約し、随時さまざまなアドバイスを受けている。

よりよい「ものづくり」をすることで、顧客からたくさんの「ありがとう」をいただく——そのための努力と工夫があの手この手でなされているのだ。そうした姿勢を培い、キョーワハーツの強さを育んだものこそ、四半世紀前に同社が直面した逆境と、それを乗り越えた体験にほかならない。

やまじ・まさあき
一九六四年生まれ。栃木県出身。フリーライター。ライター歴は二〇年以上にのぼる。雑誌・単行本など、幅広く執筆活動を展開。

しもむら・まこと
写真家。国房魁氏に師事。広告代理店勤務後、フリーとして独立。同時にアートディレクター・江島任塾門下生となる。電通広告賞、毎日広告賞、日経広告賞など受賞多数。近著「写真担当」に『新しい勘三郎—楽屋の顔—クワイールを育てた訓練士』(ともに文藝春秋)。