明和 社長紹介記事「私の流儀」　日刊工業新聞　2019-06-18～28 連載

私の流儀 マイスタイル

明和製作所 社長
生野 岳志
－1－

明和製作所は福岡県西部の糸島市で電動工具などに使われるモーターを作っている。私は3代目の社長だが、創業家とは縁もゆかりもなかった。

大阪市内で生まれ、大阪吹田市で育った。幼いころの記憶にあるのは、近所のお風呂に入れてもらったお下町の銭湯。家族は四人家族だった。

父は昭和一ケタ生まれ。海軍にいて、戦地に行く直前に終戦を迎えた。苦労して大阪大学工学部に行き、松下電器産業（現パナソニック）に入った。

父は技術者、モノづくりに興味

父は技術者で、電化調理機器にかかわっていた。ジューサーミキサーや自動生食パン焼機、餅搗機、かき氷機の試作品を家で使うこともあった。私はモノづくりは面白いなと思って見ていた。今思うと、モーターとの縁があったのかもしれない。

私は数学が苦手で文系に進んだ。親は好きなことをやらせてくれ、音楽、スポーツ、英語が好きになった。

英語好きになったのは中学一年生の時。きっかけは最初の授業。先生が「おはよう」は英語で何というかを全員に聞いた。私は知らなかったが周りは「グッドモーニング」と答えていた。私は恥ずかしかったから、やけくそ気味に言ったら「良い発音、ネーティブに近い」と褒められた。それでいい気になった。

スポーツ好き、海外にあこがれ

スポーツは何でも好きで中学では陸上、高校では水泳をやった。ロードレーサータイプの自転車も熱中し、1日200キロくらいは平気で走っていた。

大学へ進むころ、我々の世代は海外に出て大きな仕事をするんだと言っていた。1浪して大阪外国語大学（現大阪大学）に入って英語を勉強し続けた。大学では合気道を始め、男だったら胸っ腹が強くなければという考えと、日本の文化を身に付けて語れないといけないという思いがあったからだ。

就職活動では冒険系、商社系、そしてヤマハを受けた。ヤマハは好きな音楽とスポーツがぴったりで海外勤務も募集していた。

大学の合気道部時代（前列右から2人目）

生野　岳志（しょうの・たけし）57歳。86年大阪外大（現阪大）英語学科卒。同年ヤマハ入社。05年立命館大学大学院経営管理学修士修了。同年即和製作所入社。06年社長。

私の流儀 マイスタイル

明和製作所 社長
生野 岳志
－2－

ヤマハに入社して研修で財務諸表や資金繰りなどを学び、さらに実習として経理の不働きのようなことをした。当時は職場にオフコンとワープロが入り始めた時代。現場では、そろばんが幅を利かせていた。その後、ヤマハ直営店の一つで東京・渋谷にあった店に配属され、お客さんと接した。希望がなっての渋谷の店だった。

ヤマハ直営店で最先端に触れる

私は中学までパイオイリンをやり、ロックやフォークにも興味が出てからはギターも弾いた。渋谷の店は流行の先端をいっていた。ポピュラミュージック向けのギターやドラムなどを扱い、出始めたシンセサイザーなど電子楽器もあった。最先端のデジタル機器を触ってわくわくして楽しい、店内はどんな雰囲気だった。

店には国内外の一流ミュージシャンも来た。マイケル・ジャクソンが来日した時は、お忍びで来たが店内大騒ぎ。店長が対応していたが、先端の楽器やシンセサイザーは見飽きていたようだ。興味を示したのは子供用の小型パイオリンで、日本は発売していた。彼が「かわいい。本当に弾けるのか」と言ったので、ちょっと本で弾いてみたということになり、私はパッパと少し弾いた。

来店したマイケル・ジャクソン（中央）に応対した（右）

店には音楽でセミプロ級の店員がたくさんいた。彼らと互角に仕事をするため、早く出社してマニュアルを覚えながら勉強した。プロミュージシャンの担当になると、機材のアドバイスをするために求められる知識のレベルは高い。ツアーの日程に合わせた納期など厳しい要求があった。お客さんの尺度、要求に合わせないと評価されないことを学んだ。

輸入部門に移り教則の翻訳本

小売店の後、本社の輸入部に移った。ヤマハは、その販売網で海外ブランドの楽器や音響機器も販売していた。その部門で海外の教則ビデオを日本に紹介しようということになった。初心者向けというよりも有名ミュージシャンが自分の弾き方練習を伝える内容。普及させるために翻訳本を作り、字幕を入れた。来日したミュージシャンと、ビデオのプロモーションを店を回ることもあった。逆に日本のミュージシャンのビデオを制作して海外に紹介もした。

私の流儀 マイスタイル

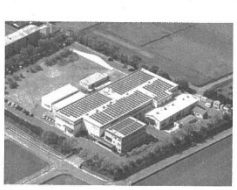
明和製作所 社長
生野 岳志
－3－

ヤマハに勤めていた1995年頃、英国駐在の話が来た。念願の海外。ただ展示会や取引先訪問など何度も行っていた米国ではない。情報が少なく仕事内容が想像できず、期待より不安がが大きかった。

当時は40歳を過ぎており、同年代には結婚している人もいた。私は全く結婚を考えていなかったが、周りに尻叩かれて「青い目のお嫁さんを連れて帰ってきます」と言っていた。

間違い電話が縁、妻との出会い

英国行きが決まる前、社内で間違い電話がかかるようになっていた。電話の相手は「じょうのさんになっていた。電話の相手は「じょうのさん」にかけてきたのだが知ではない。間違えられたのは、同じ会社だが94年まで別の事務所にいた生野佐和子さん。当時の私の名刺は、読みは同じでも「庄野」。彼女は明和製作所の2代目社長である生野紘一郎氏の娘で、3人姉妹の長女だった。しかし、それぞれのことを詳しく知ったのは、結婚を意識するようになってからだ。


最近の明和製作所外観

彼女は福岡生まれだが京都で音楽教育を学んだ。ヤマハで幼稚園や小学校に楽器を販売する営業にいて、東京の会社には都内にあった祖母の家から通っていた。

海外駐在の期間は3～5年が多かった。佐和子さんとは一緒に食事に行く程度で、縁がなかったと思って英国に渡ったが彼女は遊びに来た。最初に来てくれたときは、私が日本出張すれ違った。

それがきっかけで連絡しどうようになる。ファクスをよく使った。私が帰国したときに会うようになり、結婚を決めた。そして意を決し「お嬢さんをください」と言うために一時帰国して福岡の実家を訪ねた。

結婚決意、跡継ぎの誘いは断る

私は、福岡は初めてで、九州でさえ中学の修学旅行で熊本・阿蘇に1度行ったきり。義父は不機嫌だった。長女が跡取りを連れてくると思っていたのに、英国駐在で文系という私。それでも「君はうちの会社に来るつもりはないのか」と言われた。私は念願の海外に行ったばかり。当時の義父は50代で元気だった。義父は長女じゃなくていいのに、と思ったのでお断りした。ただ、様子を見ようということだったのか結婚だけは許してもらった。私が「庄野」となったのは社長就任前のことだ。

私の流儀 マイスタイル

明和製作所 社長
生野 岳志
－4－

ヤマハに勤めていた時代、日本では好きな薬器に囲まれた仕事に没頭できたが、英国駐在時はそうはいかない。現地法人だが販売会社なので、注文と販売のために予測をしなければならなかった。経営会議にも出席していた。

注文と販売、5カ月先を予測

工場生産のリードタイムは3カ月。輸送に船便を使うことを考えると、5カ月先を予測しなければならなかった。何が売れるかを読むことが必要で、そのために過去のデータを調べる、予測システムがあるわけではないので自分で工夫しなければならなかった。

そして、注文したからには売らなくてはならない。売るために海外のユーザー目線でのマーケティングが必要になった。

英国では、日本などで作った楽器や音響機器を売った。ミュージシャンだったり、レコーディングエンジニアだったり、影響力があるユーザーの話を聞いて回った。本社の設計担当者が来ると現地のコーディネートをした。予測して仕入れて売るにとどまらず、売れるための商品作りについても考えるようになった。

英国駐在時代、アイルランドの顧客と

英国では製品の発表会各国界に先駆けて開くことがあった。世界的に考えるとアレーロ（アルゼンチン）であることもあり、音楽好きには最高だった。

海外で、やりがいがあるのは、明和製作所のことを考えることはなかった。義母は何度も遊びに来たが、義父は1度きり。電動工具を見たいのでホームセンターに行きたいと言ったので連れて行った。

世界市場の変化感じる

英国時代に世界市場の変化も感じるようになった。1国の市場に集中して掘り下げていた。欧州が一つの市場になっていく時代になった。インターネットの普及も市場に大きな影響を与えていた。日本に帰国してからの仕事にについても、いろいろと考えるようになった。

英国で利益やキャッシュフローを考えていると経営に興味がついてきて、面白くなってきた。ビジネス自覚覚めた。MBAを取りたくなり、英国でビジネススクールに行こうと思った。会社に貢献していくためにも、役に立つだろうとも考えたが実現しなかった。

私の流儀 マイスタイル

明和製作所 社長
生野 岳志
－5－

ヤマハ勤務時代の2001年、英国駐在から帰国して本社で海外を見るようになった。扱う製品は英国時代に比べると絞られ、プロ向けのオーディオなどを担当した。仕事に不満はなかったが、英国時と比べると少し窮屈さを感じた。

そんなときに妻の実家の明和製作所では、義父で当時の社長が後継者を探していた。期待されつつも断っていた入社に、私は気持ちが傾いていった。

MBA取得へ大学院に

04年にヤマハを退職、入社を決めたが、その前に大学院で勉強することにした。ただ、その後会社に受けられてもらえるかどうかは分からない。それでも仕方ないと迷いはなかった。社長が入学を認めてくれたことが、ありがたかった。

入学したのは大分県別府市にある立命館アジア太平洋大学（APU）の大学院。修士課程の柔軟性の高さから選んだ。9月からでもスタートでき、最短1年半でMBA（経営管理学修士）が取れる。1年間は学生寮で単身暮らし、05年の夏休み明けに入社した。

APUの大学院時代（右端が生野氏）

会社は「戻ってきてください」という温かい話だった。大学院の残りは、福岡から高速バスで月4回のペースで通った。

APUにはアジアを中心に海外から学生が集まっている。若い人もいれば、かなり年上の官僚などもいて面白い。自分の経験した海外は主に欧米だったので、アジアの価値観の勉強にもなった。

経営改革の構想練る

講義は楽しかった。社会人を経験した後なのでこれを知っていれば、ということが多くあった。技術経営やSSSを学べた。特に大きな収穫だったのが「コアコンピタンス」だ。言葉だけは有名で、多角化をやめて本業回帰のイメージを持つ人もいるがそうではない。本質的強みは多様な展開を生み出せる。

大学院修学中はケーススタディーとして、日本の代表的なモーターメーカーと明和製作所を対象として研究。明和製作所で実行する経営改革の構想を練った。

会社を引き継ぐなら実務を幅広く経験してから理想だろう、だが私は既に40歳になっていた。マネジメントを中心にしていこうと腹を決めた。

先代社長は私の社長就任を見届け、息を引き取った。

私の流儀 マイスタイル

明和製作所 社長
生野 岳志
－6－

2005年、明和製作所に入社後の肩書は経営企画室長。妻の父であり社長に、新しくつくってもらった部署だ。「明和維新」と名付けた改革を目指し、まず改善活動を進めた。維新と名付けたのは意識改革が必要だと考えたから。ただ、よそから来た自分が、新しいことをやってみようと言うわけにはいかない。そこで基本に戻ることにした。

コアコンピタンスが必要

どのように会社の強みを出すか。今の強みや特徴を整理した。明確でなかったアコンピタンスが必要だった。まず、コアコンピタンスとは何かということから話した。

当社は下請け工場に始まり、親会社の電動工具事業を手がけるようになった。その後、親会社は同事業から撤退したがモーターの製造を続けた。バブル崩壊とともに建設業界や電動工具の需要が落ち込んでいき、メーカーは次々と生産拠点を海外へ移していった。

入社後、社員を前に会社の方針を話す生野社長

そんなや中、どう会社を引っ張っていくか途方に暮れそうになった。何に基づいて仕事に取り組むのか。

ヒントは創業からの社是にあった。「誠実一「創造一「明和」。初めて見たときは、ありふれた言葉だなと思ったが、よく考えると素晴らしい。一つひとつに自分の解釈を示した。誠実は「マーケティング、創造はイノベーション、明和は人づくりにつながると考えた。

「明和維新」一丸で成果

生産性向上は、やりやすかった。入社前に落ち込んでいた売り上げが、戻りつつあったからだ。生産システムのへれ替えが待ったなしのタイミングだったことも良かった。納期管理にも力を入れた。受注残があると安心すぎるなどの話もあったが、納入しなければ売り上げにならないと説得した。

社員一人ひとりが行動しなければならない、との意識付けにも取り組んだ。業務方針や目標、計画、実行、評価、改善、面談シートで意識し、私も年1回は社員とじっくり話をする。月刊で社内報「明和新聞」も発行し、私の考えや経営状況を伝え始めた。

明和維新には、みんなが危機感を持って頑張ってくれた。おかげで成果が上がり、利益も出せた。しかし喜びもつかの間、リーマン・ショックが来た。

私の流儀 マイスタイル

明和製作所 社長
生野 岳志
－7－

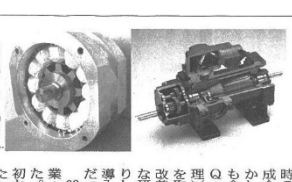
売り上げが落ち込んでいた明和製作所は、私が入社した2005年以降、年間売上高10億円を回復しつつあった。しかし、08年のリーマン・ショックの影響を受け、半分ほどに落ちこんだ。09年は創立50周年で祝うべき年だったが苦しい状況。私は社員と危機感を共有し、「不況こそ発展のチャンス」と呼びかけて励ました。

リーマン・ショックに耐える

経費を抑えるため、社外に頼んでいた清掃や守衛業務は自分たちでやることにした。パート従業員には、家庭の事情に合わせたフレックスタイムなどを取り入れてもらった。周年を記念した従業員への感謝も兼ねてできず、60周年はしっかり社員に還元しようと当時から積み立てを始めた。

リーマン後は有意義だったとも言える。当時の雇用調整助成金は大に生かした。パートも含めた全員にQC（品質管理）検定の資格を取らせたり、改善などいろんな研修を受けたりした。ISO導入もこの時期だった。

09年は新規事業方針を定めた。社長就任当初から取り組みたかったことだ。自社の市場を分析し、事業を拡大しようとしていたところだった。


SRモーターⓇとギア付きモーター

提案を社員に呼びかけ、自分たちでやるんだという機運を醸成していた。

とにかく動かなければならない状況だった。出遅でも見切り発車でも進もうと、小型の電動モビリティー向け駆動機を開発に乗り出した。中小企業庁の戦略的基盤技術高度化支援事業（サポイン事業）として、産学官連携で取り組んだ。

SRモーターをベースに開発

当社が電動工具のために開発し製品化していた「スイッチ・リラクタンス（SR）モーター」をベースに取り組むことにした。SRモーターは、電気自動車（EV）の駆動に向いた特徴を持っており、超小型モビリティーにも合う。また、レアアース（希土類）を使わないため、中国の動向に大きな影響を受ける心配がない。開発は駆動装置を含め、試作車の完成に至った。

EV開発に関しては、電動バイク用モーターの引き合いがあったことも背景にある。それが電動バイクの販売事業になるかも、現在は別会社のメグム（福岡県糸島市）で取り組んでいる。ただ、市場はまだまとまっていない。メグムはビジネスに用に特化して売り上げを伸ばしつつある。

私の流儀 マイスタイル

明和製作所 社長
生野 岳志
－8－

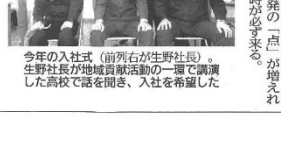
明和製作所は変わった。

経営改善が進まないでいた頃に起きたリーマン・ショック。受注急減の苦難を乗り越えようとする中、戦略的基盤技術高度化支援事業（サポイン事業）や、新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の事業に挑戦した。それらの事業による産学官連携は、当社の開発や設計の技術を鍛え、人を育てた。そして数々の自社開発につながっている。

将来見据え技術開発続ける

獲得した磁気解析技術を関連製品によって独自のモーターコアを設計できるようになり、さらに自社開発の小型発電機や駆動用ブラシレスモーターを立ち上げた。また、超小型モビリティーに取り組んで培ったノウハウは、作業用重荷など新たな共同開発に発展している。

開発の努力は、当初の目的が果たせなくても無駄にはならない。開発の「点」が増えれば、点と点がつながる時が必ず来る。


今年の入社式（前列右が生野社長）。生野社長が地域貢献活動の一環で講演した高校で話を聞き、入社を希望した

かつて当社は下請けメーカーとして、与えられた図面通りに作ることに集中していた。今では自分たちで開発や設計から手がけることが風となり、近年は若い技術者の採用も増えている。顧客のニーズに応える提案型メーカーに脱皮しようとしているところだ。これからは経験積んでまた技術を磨つの直し磨き上げ、新たな付加価値を生み出していくつもりだ。本年度からのサポイン事業では、アルミダイカスト鋳造法の開発を始めた。型の製作期間が短く、高精度で低コストのロットが対応した技術の確立を目指す。

70周年に向けての年

今年は創立50周年で、70周年に向けたスタートの年とする。目標とする企業像に掲げた「Go Global（グローバル）」に向かって、世界に通用する製品やサービスを提供していく。製品のモーターを中心に電動化の普及を支え、省エネ環境に貢献する。地元の九州大学や産研究都市や、地域社会への貢献にも力を入れていきたい。

入社してこれまで大変だったが興味は尽きない。満足するのは引退の時でいいと思っている。今は常識だが、70歳までは現役でいるつもりだ。それまでに明和製作所を革新し、いるのある企業にすることが私の仕事だろう。

（この項おわり）