

収益を適切に確保しながら、一方で企業としての社会的責任を果たしていく、このバランスをしっかりとっていきたい。

実験計画をしっかりと立てて社員を配置し、目指すべき方向へ導くというのがリーダーの仕事と考えています。



株式会社森精機製作所 取締役社長

森 雅彦氏

\*2011年8月下旬、東京支社（品川）にてインタビューしました内容を掲載しています。

### ▶先代たちが築いてきたものを守り伸ばす

—日本の工作機械業界の課題や今後の展望をどのようにお考えですか？

今は結構忙しく、奈良や伊賀、千葉の事業所の生産は手一杯の状態です。ただ、輸出が売上の約70%を占めていて、そのうちドル分とユーロ分が全体の半分ぐらいあり、この部分は作ってもあまり儲かりません。ヨーロッパ向けは比較的まだ価格が通りますが、米国向けが対米ドル75円ではちょっと儲からないなというところはあります。

また、リーマンショックの底は大きかったですが、既に2009年の初めぐらいから緩やかに回復が始まり、09年、10年と2年半ぐらい回復基調が続いています。このためそろそろ工作機械のサイクルからいけば、来年あたりにちょっと休憩があるのかなという感じはしています。

実際、リーマンショックの後、売上は2,000億

円から、その1/3の700億円を切るところまで来ました。今は1,400億円～1,500億円までの水準で、底から比べると倍ぐらいまで戻ってきました。震災の影響もありますが、当社としては震災よりも為替の影響の方が大きいです。

—貴社が今日の姿にまで成長してこられた要因・原動力は何でしょうか？

一つは先代たちが頑張って会社を作って堅実にやってきたおかげであり、もう一つはやはり工作機械という業種を選んだということです。

また、わが社が成長し、日本の工作機械が盛り上がっていく時期に、米国や欧州の古い工作機械メーカーがちょっと弱くなり、その隙間に機械がたくさん売れたということもあります。2000年を過ぎてからは、アジアやブラジルなどのエマージングな（新興の）市場がたくさん出現し、うまく波が続いてきたということでしょう。

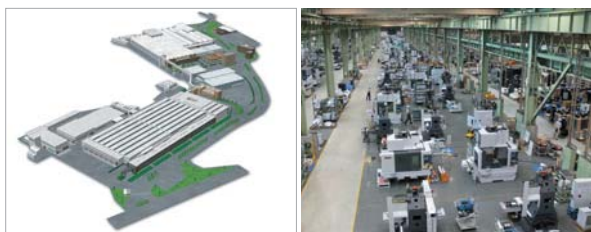
私は、工作機械屋の二代目なので、大学は京大の精密工学を選び、研究室もそういう所に行きました。私が工作機械を選んだというのではなく、与えられたものを守り伸ばしているだけです。

— 東京支社を開設され、米国での工場建設も始まり、まだまだご発展が続いていますが。

東京支社を開設したのは、奈良事業所に500～600人、伊賀事業所に約1,500人いますが、こちらの関東圏にも1,000人程社員がおり、バランスから言って、この辺（東京・品川）に一つ拠点がないと不便だったからです。

それから私どもの工作機械は、業種でいうと武器輸出の隣にあります。輸出審査はとても慎重にする必要があります、経済産業省と綿密に連絡を取って輸出許可を得ながら、いろんな国へ輸出していかねばならないという環境もあります。

あとIR面で、悔しいですが投資家のほとんどが東京にいますので、面談頻度の多さとやはり顔を突き合わせないといけないということもあり、前線部隊として東京支社を置いています。



伊賀事業所と同工場内風景

— 工作機械の製品開発では、どのような点が重要でしょうか？

国際性のある製品の開発で特に欠けてはいけないのが、地政学的なセンスです。日本でいうと、奈良県ではこうだけれども山形県ではこういうのが好まれているなどのようなセンスが必要です。

製品の開発だけに目が行ってしまいますが、製品はみんなが考えているので大体一緒になってしまいます。モノという製品だけではなくて、製品に付随するサービスの方が競争力を決めたりします。製品開発も重要ですが、最近は売る地域の開発とか、人の開発などがキーかなと思います。

当社の商品は、1メートル角の中に何軸も入るなど、もうかなりマチュア（成熟）になっています。1マイクロからサブマイクロ（1000分の1ミリから1万分の1ミリ）までの位置決め精度を達成していますが、製品化してもアプリケーションが限られるという状況にあります。



複合加工機 NZX 2000 と社員教育の様様

— 組織の活性化や人材育成などについて、どのようなことを重視されていますか？

人材育成についてですが、私の後をやる社長を含め次の世代を社内と社外から練っていくことが必要です。また、お客さまのオペレータの人材育成も含め、本来は工業高校や大学の工学部などで教えておくべきことをメーカーが代わりにやっています。

ある意味経営はスポーツと一緒です。野球選手でもオフシーズンがあり、ずっと試合に出ている人はいません。ですから、実践7割、練習3割と言うか、ある程度の時間を社員の教育とか、みんなのモチベーションや意識を一緒にする方向に使わないといけません。スポーツ程まではできませんが、9割仕事、1割教育訓練みたいな感じで、時間を作るようにしているのですが。

それから、やはりある程度のお金を人材に使わないとモノにならないでしょうね。

— 超多忙の中、3か月に1度は現場へ入って経営方針を社員の皆さんにご説明されるそうですが。

工場からはもっと来いと言われていました。製造業では工場だけが現場みたいに思われる所がありますが、やはりお客さまの現場の方が重要です。製造業だからといって工場だけが現場という意識にならないよう、みんなで注意しています。

— 産学連携や社会・地域貢献への取り組みについてお聞かせください。

産官学については、MTTRF（財団法人工作機械技術研究財団）を通じて、日本、アメリカ、アジア、ヨーロッパなど、20 いくつかの機械系の大学に工作機械を貸し出してサポートしています。

日本機械学会や精密工学会、国際生産技術アカデミーなどの会員にもなり、先週ブダペストであった総会には私が参加してきました。

また、全世界から 40～50 人のインターンシップの学生さんが奈良や伊賀の事業所に来ています。機械系なので目立たないですが。

最近、超大企業では余裕が無く、広告宣伝費は全部出しても、学会のサポートは中々しなくなっています。当社ぐらいの会社にそのしわ寄せが来ていますが、意地になってやっています。

——企業の社会貢献はこれからも重要ですね。

社会貢献は、一般大衆消費財を扱っている訳ではありませんので、目立たない所でしっかりやっていくのが我々の役目かなと思います。

今回の震災でボランティア活動が活発に行われています。ボランティア自体は立派ですが、我々も震度 5 以上の地域にお客さまが約 1,500 社、機械が約 5,000 台ありまして、自衛隊と同時に現地に入って機械立ち上げの活動を全部やりました。



奈良からも毎週 100 人が自分の寝袋と水などを持って、2 人で 1 台の車に乗って、宿泊所がないため、みんな車で行って帰ってくるということをやりました。そういうのはわざわざ言うことではなくて、職務の一環として、当然無償サービスとして行っています。工作機械メーカーとしては、当社だけではなく、他社もみんな実行されています。そういうのが日本の強さなのですが、マスコミには絶対出てこないです。だから「大企業はボ

ランティア活動をしていないから怪しからん」とか、そんなことではないのです。

——郡山工場は何層もの緑の木々に囲まれています。環境面で素晴らしいことですね。

ありがとうございます。町内や市内でももう少し頑張れば、素晴らしい街になると思うのですが。

景観をきれいにすることが自分のライフワークでして、社会貢献の一環としても地元で自社の工場の周りをきれいにするよう努めています。

また、地元の奈良に限ってだけ、今ちょっとお付き合いの活動を行っています。去年の「音舞台」（国内&海外の有名アーティストを招くライブ）では、当社がスポンサーの一部をやらせてもらいました。今後、奈良で 1 週間程の高級な音楽祭を実施することができればと考えており、関係先と話をしています。

——企業の将来像をどのようにお考えですか？

企業としてお金儲けは必要であり、IR で言っているような売上高 2 千億円弱ぐらい、5 年・10 年単位でみた平均営業利益率 6%～8%を目指すということです。この業界は売上が下がる時は絶対赤字になりますので、そのために株主資本比率 70%などの目標があります。

子供の頃から、お金で全てを測れないと教えられてきましたが、余りにも世の中金々と言い過ぎて、今回のような原発事故が発生したのではないのでしょうか。

そのようなセンスを持って、企業体としてしっかり生きながらえていくような組織の運営をやっていかなければならないと思っています。

特に我々の工作機械は、きちんと定規のようにしっかり動かないと世の中のためになりません。お金儲けのためだけでなく、結果として儲かると考えています。技術の進歩とか、お客さまのオペレータも含めての教育とか、世の中に対する会社としての役割を果たしていかないと存在意義が無いという感じがしています。

それだけじゃ甘いと言われるので、業績はちゃ

んと出さないといけません。その辺のバランスをしっかりととっていきたいと考えています。

## ▶奈良県への思い、期待

— 創業の地である奈良県への思い、期待、ご意見などをお聞かせいただけますか？

奈良には非常に感謝しています。本社を移転したように言われていますが、登記上の本社は奈良



奈良第一工場

になっています。私自身も奈良市に住み続け、税金も奈良で払っており、非常に誇りを持ってやっています。

仕事柄、イタリアなど色々な所へ行きますが、奈良にいたおかげで多少の歴史のことを言われても、自分の住んでいる所の時間軸で測れるので、非常にいいですね。ぶれないと言うか。

奈良は、都市的な所と田舎的な所とうまくバランスがとれていると思います。また、非常に教育熱心なところが良いです。堅すぎるぐらいに地味なところも、県民性や地域性としては良いと思います。まあ、その反面のところもあります。

この素晴らしい1300年の歴史や先祖が残してくれた財産をしっかり守ってきれいにせにゃいかんと思います。

— 奈良県経済・産業の活性化について、何かお考え、思いをお聞かせいただけますか？

奈良県では観光客が急減しましたが、震災のほか、円高の要因もあると思います。あまり円高になると日本でのホテルや食事の価格がすごく高く映ります。そういった意味で観光業は、為替の動きにもっと敏感になる必要があります。

観光については、すぐに成果は出ませんが、ある方向でもってしっかりと努力してちゃんとやれば、5年ないしは10年で確実に成果が出るんじゃないでしょうか。そういうことをみんなで一致してやることができれば良いと思います。自分自身

にもいくつかのアイデアがあって、これをやれば必ずいけるとは思うのですが。

ただ、最初の3年~4年はしんどいですから、それを県とか、銀行さんがサポートしてあげると非常にありがたいなという感じはします。

あとはやっぱり、日本の場合、中央の権限がものすごく強いと、いろんな委員などをやらせてもらって感じています。もう少し奈良県で自由に設定できる項目があれば、相当外国人も誘致できるでしょう。

それから新しいベンチャーと言うと、すぐソフトウェア系とか、医薬系を連想しますが、もっと食品や機械系など、ドロドロしたというか、古臭く



思われるベンチャーをいっぱい誘致できると思いますよ。地の利や人のクオリティとしては悪くないと思いますので。

— 経営者としてご活躍のなかで、非常に趣味が多いと伺っていますが。

そんなに趣味は多くないです。スポーツ系は、ヨットとゴルフ、たまに行くスキーです。

以前にゴルフは週末ごとに年間50回は行っていました。5年前にヨットを始めてからゴルフが20回ぐらいで、ヨットが30回ぐらいになっています。そういう意味では、家であんまりボーっとしていることはないです。

ヨットはいつも1人でいきます。芦屋マリーナから淡路島へ行って一泊して帰ってくるのが大体のパターンです。ヨットは全長40 feet (約13 m) ですが、全て1人でできるように作ってあります。アメリカンセーリングアソシエーションの中級ライセンスを持っており、来年はちょっと上級にチャ

レンジしようと考えています。

私が海を攻めたので、大学生の息子はグライダー部に入り、高2の二男は剣道と、親子で陸海空を攻めています。

スキーは、基本的には会社の研修施設がある蓼科で滑ることが多いです。スキーは中学の時からですから、もう30数年のキャリアになります。

## ▶ 実験計画をしっかりと立て社員を導く

— 森社長は、凄い「メモ魔」だとお伺いしていますが、メモ活用の極意を教えてください。

いろいろ思いつきますが忘れやすいので、それをチョコチョコと書いて、やるという感じです。枕元にもメモを置いています。最近、iPhoneが便利なので、それでメモを取ったりとか、ポスターの裏に書いたりとかもしています。

メモしている内容にあまりろくなことはないです。2か月に1冊ぐらいの頻度でメモを使い切りますが、古いメモ帳から新しいのに写し替える必要があるのは2頁ぐらいで、大したことを書いていないなと思いつつ続けています。

— 奈良県の若者に対して、ビジネスマンとしてのメッセージをいただけますか？

日本の中でも、それから世界的に見ても、皆さんが思われているよりも良い場所に住まれていると思います。この地の利やチャンス、生活のクオリティとか、人のクオリティなどを、是非、生きている間に十分に使っていただくと、充実した人生になるのではないかと思います。小さく固まるのもったいないです。

— 森社長が考えておられる理想のリーダー像、リーダーシップのあり方を教えてください。

先ずアカウンタビリティ（説明責任）と言うか、考えていることをわかりやすく伝えないといけない。そのためには四六時中、考えていないとダメです。僕は技術系なので、どちらかと言うとPDCAと言いますか、仮説を立て検証する、それを繰り返し実行しています。

要するに何かアイデアを立ててその通りやってみて、間違っていたらすぐ直すというのをガーンと早くやっていき、それを周りにワーッと説明しながら、はっきりと示していくことがリーダーとしては必要と思います。

その仮説と検証を立てるときに、同じ所ですつとやっても変わりません。できるだけ広い範囲で実験計画を作って、それが一次元であるのか、二次元の面で考えるのか、三次元であるのか、時間軸も入れて四次元にするのか、もうちょっとファクターを入れて五次元にするのか、それはその事業とか事象によって違います。実験計画をしっかりと立てて社員を配置し、目指すべき方向へ導くというのがリーダーの仕事と考えています。

## ●プロフィール 森 雅彦氏

### ■主な経歴

1961年、奈良県大和郡山市生まれ、50歳。

1980年3月東大寺学園高等学校卒業。1985年3月京都大学工学部機械系学科卒業。1985年伊藤忠商事に入社。繊維機械の営業を経て1993年4月、株式会社森精機製作所に入社。1994年取締役、常務取締役、専務取締役を経て1999年、代表取締役社長就任。東京大学工学博士。日本工作機械工業会副会長、京都大学経営協議会委員、東海奈良県人会会長などを務める。

### ■趣味（スポーツ系）

ヨット、ゴルフ、スキー

### ■所属企業・団体等の概要（2011年3月31日現在）

- ・本 社：名古屋市東区名駅2丁目35-16
- 【本店（登記上）】大和郡山市北郡山町106番地
- ・設 立：1948年10月
- ・資本金：411億円
- ・事 業：工作機械（マシニングセンタ、数値制御装置付旋盤及びその他の製品の製造及び販売）
- ・従業員数：2,614名（個別）／4,107名（連結）

（聞き手：紺井 憲、文責：島田清彦）