

茨城経協

Ibaraki Employers' Association

<http://www.ikk.or.jp> Email info@ikk.or.jp

10

No.545
OCT.2016

一般社団法人茨城県経営者協会



茨城経協

CONTENTS

- 01 TOP INTERVIEW Vol.43
「中小企業ならではの『意思決定のスピード』と『対応力』
危機を乗り越え『100年企業』へ」
有限会社白石製作所 代表取締役社長 白石一夫氏
- 05 常盤大学寄付講座
「自動車業界の動向とわが社の経営」
茨城トヨタ自動車株式会社 代表取締役社長 幡谷史朗氏
- 06 「野村證券の営業戦略について」
野村證券株式会社 水戸支店支店長 三原秀治氏
- 07 委員会報告
経営教育／青年経営研究会
- 09 支部だより
常陸・那珂／水戸／鹿行
- 11 「2016 会員増強運動」の状況
～年度目標をクリアー！会員数1,032社～
新入会員のご紹介
- 13 経営者・管理者のための挨拶・スピーチのポイント⑦<葛田一雄>
「話材と聴き手の心を掴むための意識すべき事柄」
- 15 NPO情報Vol.192<横田能洋>
「こどもの居場所づくりに参加しませんか」
- 16 セミナー・事業等のご案内

有限会社 白石製作所
代表取締役社長

白石 一夫 氏

会社概要

- 所在地 / 茨城県古河市大堤 1251-1
- TEL / 0280-48-5177
- 業 種 / 輸送機器等部品製造
- 従業員 / 35 名
- HP / <http://shiraishi-koga.com/>



中小企業ならではの「意思決定のスピード」と「対応力」 危機を乗り越え「100年企業」へ

創業から社長交代まで

船橋：御社の業務内容を教えてください。

白石：主に自動車の精密部品を製造している会社です。創業当初から、主に燃料系、ガソリンが通る部分の部品が多いですね。

船橋：昭和33年創業とのことですが、御社の沿革を教えてください。

白石：私の父が、自宅の敷地内に小さい工場を建てて、そこで始めたのが最初です。父は、古河のA社に勤めていたのですが、そこで「ちょっと仕事があるから自営でやってみないか」と言われたことがきっかけになったようです。

船橋：昭和33年というと、白石社長は子供の頃ですね。何か記憶は残っていますか。

白石：残っていますよ。京三電機さんの当時の購買課長が、夜、仕事が終わってから我が家に来ていました。おそらく「これ

をつくってくれ」などという仕事の話があったんだと思います。それから、自転車で20分くらいのところに京三電機さんの工場があったんですが、私の母が部品を自転車に載せてそこへ運んでいた姿を憶えています。ほどなくして軽自動車ですら運ぶように変わったのですが。

船橋：その後昭和37年に会社を設立されるんですね。順調に事業が拡大したということでしょうか。

白石：おそらくそうです。時代は高度成長期で、どんどん仕事が増えて土日休めないぐらいだったと思います。詳しい経緯はよく分かりませんが、当時経理を担当していた母方の祖父も含め、周囲からなるべく会社にしたほうがいいという勧めがあったようです。

船橋：社長が会社に入られたのはいつですか。

白石：23歳の時、昭和51年ごろですね。

船橋：先代の社長に代わって社長に就任されたのは？

白石：平成5年です。私が4歳の時ですね。父が70歳を超えて社長を辞めるということになって「お前がやれ」と。

船橋：社長になられて取り組まれたことがあれば教えてください。

白石：ずっと町工場的なやり方のままだったのでしっかりと会社組織にしたいと考えました。まだ若い私が社長になってバタバタしている中でしたが、京三電機さんからも出向で人を出していただいて手伝ってもらい、5年くらいかかりましたが徐々に組織的なことを決めていきました。

また、平成12年には、工場を現在の本社工場の場所に全面移転したのですが、周りには住宅が建ち始めていたので夜稼働できなくなると考え、平成16年には今の丘里工場の土地をほぼ独断で購入しました。

船橋：独断で？

白石：独断ですね。まわりの皆はほとんど反対でしたから。それでも少し無理してでも買っておかないと、いずれ困るなという思いが強くて。賭けと言えば賭けでしたけど、丘里工場の土地は、工業団地の真ん中だったことと京三電機さんの工場に近かったことで、決めてしまいました。「もうやる」って決めたもんだから周りはずいて来ざるを得ない形になりました（笑）。でも今では丘里工場は、本社工場と並ぶ当社の主力工場となっています。

リーマンショック前後の危機を乗り越えて

船橋：昭和から平成が変わって日本経済の変遷とともに大変なことも多かったのではないですか。

白石：いろいろありましたね。中でも印象的なのは、リーマンショック前からの業績低迷ですね。ちょうどお得意先の主力製品が切り替わりの時期を迎えて。切り替わった後の新しい仕事も受注したんですが、新規の設備投資が必要になって人も増やしました。その一方で、その新たな製品に対する要求も高くして不良品が多く出てしまう状態が続いてしまい、なかなか軌道に乗らずに結局7期連続赤字が続きました。

船橋：リーマンショックの影響

なのですか。

白石：リーマンショックの前に、製品が切り替わってその対応に追われている最中に、リーマンショックが来てしまったという感じですね。それで立て直しの時間がかかっているところに、東日本大震災まで畳みかけて来てしまった。

船橋：確かに悪い時期に重なってしまった感がありますね。それで、どのように立て直しを図ったのですか。

白石：「見える化」ですね。社員全員に会社を見えるようにしようと。売上げがどのくらいあった、不良品がどのくらい出た、経費がどのくらい掛かった、有給休暇の取得まで全部張りだして。全員に現状が分かるようにしました。そのうえで、課ごとに数値目標を決めて、それぞれその目標を達成できれば利益が出るんだと伝えました。それまでは取りあえず「売上げが減ったから売上げを上げよう」とだけやってきたので、不良品が出てもお構いなしだとか、本当に悪いところが見えていなかったんですね。言い換えれば悪いところを分かるようにしたということになります。

そもそも業績の悪い時期には、当たり前情報共有もできていなかったという点がありました。人間関係というかコ

ミュニケーションにも関係するのですが。

船橋：どのようなことですか。

白石：簡単に言うと、情報が社長のところまで上がってこないんです。悪い情報は上司に伝えない。職場の人間関係としても良いことはなくて、頑張っている人間ほど不満も募り辞めてしまったりしました。

船橋：なるほど。それで見えるようにして情報の共有をしようとしたのですか。

白石：こうした立て直しにあたっては、現在は常務をやっている長男の卓也を会社呼んで問題把握と改善にあたらせたことも奏功していると思います。また、この時も京三電機さんにはお世話になりました。OBの方を雇って工場の業務改善の担当をしてもらったり、工場長経験のあるような方がほぼ毎日来てくれて指導をしてくれたり。

船橋：具体的にはどのようなことを指導してくれたのですか。

白石：例えば、その工場長をやらされていた方は、丘里工場に毎日顔を出してくれて、率先して工場内の掃除を始めてくれました。外部の方が自分の会社の掃除をしているのに社員がやらないわけにはいかないだろう、そうした意識から植え付けていただきました。

もちろん、掃除だけでなく、品質や目標に関してチェックを入れてくれました。その時期にはある程度情報の共有はできるようになっていたのですが、「こういう不良品が何個出ました」「良いものと分けておきました」という報告にとどまっていた、今後の対策があがってこない。そのような仕事ぶりに対しては、「これは一体どうなっているんだ」と毎日厳しく指導していただきました。その辺りから、社員の意識もだんだん変わっていききましたね。今思えば、それまでは昔の職人気質というか、若い子に



対しても誰もフォローをしないような体質だったのですが、やるべきことを定着させるような意識や環境ができていったように思います。そうすれば品質も安定しますし、社員もこういうふう工夫すればもっと良くなるんじゃないのかとか、いろいろ積み上げができるようになってきたというのが現状ですね。

「意思決定のスピード」と「対応力」

船橋：御社の強みはどういったところにあるとお考えですか。
白石：うちの強みは、やっぱり「意思決定のスピード」ですね。大きな組織ではないこともあって小回りが利くと言えばよいでしょうか。あとは「対応力」。今までもいろいろありましたけど、急に決まって「すぐやってくれ」とか、他でできなくて「手伝ってくれ」とかいう依頼にも、何とか応えたいという気持ちでお受けしています。それが信頼関係につながってその後の長いお取引につながっていくのだらうと思いますので。

それから、当社の事業だと設備投資は非常に重要になるのですが、設備投資に関しても「意思決定のスピード」と「対応力」ですね。特殊な機械を必要とする外注先を探している

メーカーの方とお会いして、よくお話しをさせていただいたあと、当社の判断でその設備をすぐ購入したことがありました。そのメーカーの方もその判断と早さに驚いていて「大丈夫ですか」って心配されてましたけど（笑）。

船橋：判断が早いんですね。

白石：もちろんそのメーカーと十分にコミュニケーションをとったうえでの判断です。それから、設備投資については、先を見越すというか、売上が伸びて余裕ができたときに、いかに先を見据えた投資ができるかどうかを大事だと考えています。今がよくても今後の需要に対応できなくてはまた同じことの繰り返しです。いわば「次」を取るための環境づくりですね。

従業員教育

船橋：従業員教育にも力を入れているそうですね。

白石：技術的なレベルアップももちろんですが、会社組織の一員として人間性の部分のレベルアップも図っていこうという考えでいます。今の若い子たちは、お互いの相互理解や協力を生むために必要な表現力や発信力があまりないんですね。ですので、ヒューマンスキル系の教育もやっています。

船橋：ヒューマンスキルという

のは、具体的にどのようなことを？

白石：リーダーシップ、表現力、発信能力、ヒヤリング能力、相手に伝えるためのスキルなどですね。上司にはかみ砕いて部下が分かりやすいように説明する、聞きやすい環境をつくるということを指導していますし、部下に対しては例えば上司に正しく伝えるための意識をするといったことを指導しています。今は週1回のペースで専門家の方に来てもらっている状況です。

船橋：技術的な点ではいかがですか。

白石：技能検定を推奨していません。ただ受けさせるだけではなく、試験対策としての研修も用意しています。それで、これまでは「やりたい人いますか」と聞く程度でしたが、今は、「受けてみないか」とこちらから積極的に声を掛けるようにしています。検定や研修もこれまでよりも広く取り入れているので、教育にかかる費用は売上の1パーセントぐらい使っていますね。

船橋：従業員教育全体を通じて、どのような効果を期待していますか。

白石：社員に「主体性を持ってやれ」と言うのは簡単ですが、言ったからってやってくれるわけではない。そこで、「こうやったら良くなりそう」ということを考えられるようになって、実際に実行できる環境にしてあげて、やってみたら実際良かったという体験を積み上げてもらいたい。自分がやったことが楽しかった、認められた、貢献できたといったことがあると、その後の主体性につながっていくと思うんですよ。そういう人を一人でも増やそうと考えて教育しています。

もともと私としては、従業員を大切にしたいという考えが根本にあります。生き生きと働いて、成功体験を積み上げて、



生産性もあがっていけば、給料もあがって休暇も取りやすいというような循環にしていきたいですね。

白石社長の経営理念

船橋：白石社長の経営理念を伺いたいのですが。

白石：一つには先ほど申し上げた「社員を大切にする」ということ。それから「地域に貢献したい」ということですね。

まずは、事業を長く続けること自体が地域貢献だと思っています。地域で人を雇用し給料を払い続けることでその社会に貢献する。もちろん当社がつくったものが世の中に出回って役に立つということも社会貢献だと思っています。当社のホームページにも「100年企業を目指す」と掲げているんですけど、100年、200年と続くような体制を作り上げていきたいという気持ちは強いですね。

船橋：事業を続けることが社会貢献、その通りだと思います。

白石：それとは別に、これは経営理念というより地域貢献に対する私の考えですが、外国人の方との共存ですね。今後、日本では外国人の方が働く機会が増えていくでしょうし、当社でも外国の方を何人か雇っています。当然地域で暮らす外国人の方が増えますので、共存していかなくてはならないわけですね。犯罪が増える、治安が悪くなるという方もいますけど、排除するのではなくて、そうならないようにしていきたいと思っています。意識して外国人の方を雇ったり、外国人の子どもたちの支援をしたりとか。

船橋：外国人の子どもたちの支援ですか。

白石：共存していくために一番大事なのは言葉の問題だと思っています。犯罪が増える理由は、働くところがなくて低所得になってしまうから。では



なぜ働けないかという言葉が通じないからというケースが多いようなんです。でも、両親とも外国人の子供はもちろん、例えばお父さんが日本人でもお母さんが外国人だと、子どもは多分日本語覚える機会に乏しいですね。実際そうした子供たちに日本語を教える学校がないんです。そうした学校を増やす活動に関わりたいてと考えて、寄付をさせていただいたりしています。

船橋：そのような考えに至るきっかけのようなものはあったのですか。

白石：特別な出来事ではなく、単純に当社で働いてくれた外国人の方がいい人だったんですね。スリランカの人なのですが。結局、日本だってスリランカだって、どこの国にも、いい人間と悪い人間がいるんだなと。そうした中で、日本にいる外国人には先ほどお話ししたような状況があることを知った。そこで何かお役に立たないかと考えるようになりました。

社長のプライベート

船橋：社長のプライベートはどのようにお過ごしなのでしょう。

白石：今はゴルフですね。今63歳になるのですが、ゴルフ仲間は65歳から80歳ぐらいの人達

なので、ゴルフ場へ行くと一番下っ端で、「小僧、何やってんだ」って言われてます。皆さんジムで鍛えたりして頑張ってます。72歳の人に飛距離で負けちゃったりするんですから。

船橋：それは凄いですね。

白石：私もまだまだ頑張らなくてはと思います。

それから、最近は妻と旅行に行くことかな。年に3~4回でしょう。この前は金沢へ行ってきました。その前は沖縄かな。旅行費用として、毎月決まった額を2人で積み立てているんですよ。それで貯まったら旅行に行くようにしています。

経営者協会に期待すること

船橋：最後に、経営者協会に何か期待されることはありますか。

白石：そうですね、先ほど申し上げたのですが、外国人の雇用については、今後前向きに検討する会社が増えてくると思いますので、経営者協会には情報を提供していただいたり支援策などを一緒に考えたりしていただければありがたいですね。