

女性社長が倒産危機から脱出させ グローバル企業に導いた会社

昭和精機 株式会社

兵庫県神戸市西区高塚台6-19-13
従業員数：35人

2018年の春の叙勲で、昭和精機会長の藤浪芳子^{ふじなみよしこ}さんは旭日単光章を受章した。女性経営者としての産業振興への貢献と、その体験を伝える活動などを通じて、地域に貢献し、働く女性に新しい可能性を切り開いてきたことが評価されたものである。藤浪さんの物語は、突然に襲った過酷な運命からはじまる。それをどう乗り越え、どのように運命を切り開いてきたかは、藤浪さんの著書『明日へ繋ぐ』（2011年、昭和精機刊）に詳しい。神戸市西区の昭和精機本社に藤浪さんを訪ね、その体験の中から、後進に伝える経営哲学と人生観を伺った。

■突然の社長就任

藤浪芳子さんは1981年に昭和精機の2代目社長に就任した。同社は藤浪さんの父、二郎氏が1947年に創業した会社で、二郎氏は優秀な技術者であり優秀な経営者だった



藤浪芳子会長

が、酒を飲むと人が変わってしまうところがあった。この当時は仕事をする気力も能力も失っていて、経営のほとんどすべてを専務で娘婿だった藤浪さんの夫が引き継いでいた。その夫が突然に出奔。会社は経営の担い手を失い、空中分解寸前となり、それまで専業主婦だった34歳の藤浪さんが、急きょ社長職を引き継ぐことになった。

夫が出奔した理由も行き先もわからず、経営や業界の知識も、自社製品についての知識も技術もないまま、藤浪さんは、8歳の長女と4歳の長男を家に残しつつ、社長の椅子に座った。

この当時の昭和精機は、大手の機械加工の下請けをしながら、自社開発のロータリ

ーカムスイッチというプレス機の安全装置と空圧回転継手を製造していた。すべての注文は、販売代理店のS社を通じて入ってきた。社長として何をどう処理していったらいいのか、藤浪さんは、社員や税務処理委嘱先の税理士に聞きながら、あるいは販売代理店や材料の仕入先に教わりながら、それまでどおりの仕事をなんとか続けた。そして、そのうちに少しずつ、いろんなことがわかってきた。

販売代理店のS社は、父、二郎氏と昭和精機の元営業マンらが設立した会社だったが、当時の昭和精機にはS社の経営に対して何の発言権もなく、反対に昭和精機の製品の営業権はすべてS社が握っていた。昭和精機はS社から言われるままに、言われるとおりの加工代金でモノをつくるだけの製造部隊でしかなく、利益のほとんどがS社の思うままの仕組みが出来上がっていた。そして、藤浪さんの元夫は、S社と深くつながった機械加工会社を立ち上げていて、昭和精機にも、藤浪さんと子供たちのもとにも戻る意思を持っていないことが判明した。

■営業権を回復

「いまでこそ経営者の顔になっていると思いますが、当時はそれまでの主婦の顔のまま社長の椅子に座っていました。何も知らなかったし、何もできなかった。ただただ可愛らしいものでした」と藤浪さんは笑



旭日単光章叙勲の祝賀会にて。前列左から2人目が藤浪芳子会長。左は井戸敏三兵庫県知事，右は久元喜造神戸市長

う。

藤浪さんが社長となったこの会社が、そのまま続くとは、社員も、取引先も、仕入れ先も思っておらず、多くの人が、遅かれ早かれ行き詰まるだろうと見ていた。藤浪さんは3人の幹部社員に力を貸してくれるよう頼んだが、彼らはのりくりとそれをはぐらかし、やがて会社を離れていき、3人のうち2人は元夫がはじめた会社に移っていった。経理担当も、設計担当も会社を離れ、40人を数えた社員は3年目には20人を割り込み、機械加工と組立の職人だけが残った。

穏やかで、控え目に見えるが、芯の強い人である。S社にすべての営業権を委ね、その下でモノをつくっている限り、この会社の将来はない。そう確信した藤浪さんは、社長就任の1年後にS社との決別を決め、製品の大半の需要先である大企業、K社に直接取引を申し入れた。

「あなたは、ウチの奥さんと同じ主婦の

顔をしている。ウチの奥さんに社長が務まるとは思えない。悪いことは言わない。いままでどおりS社といい関係を続けていきなさい」。K社の資材部門責任者は、当初そう言ってまるで取り合ってくれなかったが、数ヶ月にわたって毎日通い詰める藤浪さんの熱心さを前にして、少しずつ考え方を改め、やがて直接取引に応じてくれるようになった。

営業権を取り戻し、独自の営業ができるようになったことで、少しずつ売上げが増え、少しずつ人を採用することもできるようになった。

■男性中心社会の中で

ビジネス社会は男性中心に出来上がっている。ほとんどの男性はそのことをどこかで感じ取っていて、自分たち男性は女性よりも優れており、優れていなければならないと思っている。新たに採用した男性社員もそうだった。技術の専門家である自分たちは、社長である藤浪さんよりも多くのことを知っていると思っていた。たしかにそういう一面はあったのだが、決定的に違うのは、藤浪さんがこの会社の経営に責任を負っているという一点だった。

経営に責任を負っているから、最終的に自分がお客さんを納得させ、利益を生み出さねばならない。そのために、藤浪さんは日々の業務に追われながら、すさまじい努力を重ねた。夜遅く家に帰って、待ってい

た子供たちを抱きしめ、スキンシップを確かめながら、さらに寝る間を惜しんで機械や電子の専門書を読んだ。そのうえに人に教えを請い、社外の勉強会にも参加して知識を増やした。その結果、藤浪さんの知識と判断力は日進月歩で前進した。技術の専門家のように設計図を描くことまではできなかったが、なぜそんな形になるのか、なぜこの材質でなければならないのか、こっちのほうが安くできるのではないかなどと、技術者たちと議論を戦わせられるようになっていった。

こうした取り組みの中で、同社は新しい製品の開発力を少しずつ手に入れていった。それまでのメカニカルなプレス機の安全装置に加えて、電磁式の安全装置、あるいはボルトとナットで取り付けていた型をシングル段取りで着脱できる油圧装置、さらには理化学機器など、製品の範囲は少しずつ広がっていった。

1983年からは海外との取引をはじめた。この頃入社した営業マンが、知り合いから韓国企業社長を紹介されたことがきっかけとなり、韓国の機械メーカーに製品を輸出した。この取引は単発に終わり、担当営業マンの退職とともに関係が切れてしまったが、いったん取り組んだ海外取引を終わらせてしまうのはもったないと、1985年には、藤浪さんは韓国社会とコネクションを持つ日本人に案内を頼んで韓国に渡り、同社製品に関心を持ってもらえそうな機械メ

ーカーや販売代理店を次々訪問して営業活動を展開した。

学生時代、文学作品は日本語で読むよりも原書で読むほうが多かったというほど、英語に堪能な人である。この頃から中国語の勉強もはじめ、1989年には台湾に渡り、1991年には中国に渡って、自ら現地企業との関係をつくり、その後、営業担当や技術担当の社員に引き継いだ。現在は広州に営業所を持ち、製品の一部は現地法人に製造を委託しており、国内商社を通じた輸出まで含めると、同社製品の6割は海外で販売されている。

■ 聖天信仰

「なぜそこまで頑張ることができたのですか?」と尋ねてみた。「ビジネスでは、あまり宗教の話をするのではないのですが…」と断りながら、「私には信仰がありました。それに助けられる部分が大きかったと思います」と藤浪さんは答えた。

奈良西大寺の末寺で弘聖寺という寺が神戸市長田区にある。そこに祭られているお聖天様を母が信仰していたことがきっかけで、藤浪さんは引っ込み思案な自分の性格を克服したいと思って、若いころから何度もお百度参りをしてきた。そのことが、もうこれ以上はできないというところまで自分の力を100パーセント出し切る源泉になったという。力を尽くしても、その結果うまくいくこともあるし、いかないこともあ



製品展示場で

るのだが、その結果をそのまま受け入れることができるようになった。

「たとえばこんなことがありました」と、藤浪さんはひとつのエピソードを話してくれた。ある大手の会社から注文を受けて、ある装置を開発することになった。先方はやがて月に100~200台を発注することになります…という話だった。そうなれば、現在の工場では足りなくなる。新しい工場を建設し、設備も入れ、人も採用しなければならない。それがこの会社の新しい飛躍のきっかけになるだろう。それに備えて、四方八方に手を尽くしていた。しかし、開発が最終段階に差しかけたとき、発注元から突然にストップがかかった。別の大手企業に開発させることにしたからもういいというのだった。それまでの努力が水泡に帰し、力が抜けた。残念で、悔しくてならなかった。

その後しばらくしてバブルが崩壊し、日本中に不況の嵐が広がった。藤浪さんの手から大手がもぎ取っていった開発案件は、

当初予定の月産100~200台にはるかに及ばない月産10~20台に終わったという。昭和精機にとっては、もしもあのとき、工場を建て、設備を入れ、人を雇い入れていたら、バブル崩壊後の需要の落ち込みの中で、大きな負債を抱え、いまごろは間違いなく倒産していた。

まさにあれはあれでよかったのである。思いどおりにことが運ばないときは、お聖天様が諦めたほうがいいよと言っておられるのだと考えればいい。そう考えればパツと気持ちを切り替えて、次のステップにすすんでいけると藤浪さんは言う。

もうひとつ、藤浪さんが大切にしている教えは、両手を揃えて差し出せば、お聖天様はそこに宝物を載せてくださるということだ。しかし、それを受け止める力がないと宝物は指の間から落ちてしまう。宝物をどれだけ多く受け止められるかは、努力して自分がどれだけ大きくなれるかにかかっているという。

2015年、藤浪さんは長男の智二氏に社長の職を譲って会長となった。現在は、業界

団体、経営者団体、県や市や大学などのさまざまな公職を引き受けており、講演したり、意見を述べたり、会のお世話を引き受けたりしながら、女性経営者としての自らの体験と知見を人々に役立ててもらおうとしている。そこでは、大学のトップ、業界のトップ、市長や知事など地域のさまざまな立場の、さまざまな見識を持った人たちとの出会いがある。出会うことによって、自分自身がより大きくなれるような気がしている。自分が成長することで、周りの人々により大きなものを伝えていけると感じているという。

■女性活躍社会を目指して

「しかし、本当に私が頑張れたのは、子供たちがいたからです」と藤浪さんは最後にそう言った。一時的に寂しい思いをさせるけれども、子供たちのために、どんなことをしてもこの会社を倒産させてはならないと思った。子供たちがいなかったら、社長を引き受けることはなかった…と。

子供を持った女性は、どんなときでも家庭を気づかいながら仕事をしている。しかし男性は違う。家庭のことは女性に任せればよく、すべてを仕事に打ち込むのが男性だと思っている。そして、男性がすべてを打ち込んでいるのだから、男性が主導するのは当然で、女性はそれに従うべきだと思っている。この男女の意識と立場のギャップが、女性の社会進出を阻んでおり、



藤浪さんの著書『明日へ繋ぐ』(2011)と『女社長、世界を翔る』(2016)

いまのこの国の少子化を招いている。

もちろん女性側に問題がないわけではない。自分には難しい仕事はできないとか、難しい仕事は男性に任せればいいのか、ダメだったら家庭に入ればいいのか…などという逃げや甘えもある。だから、藤浪さんは講演で、自分の後に続く女性たちに、逃げるな、甘えるな…と言い続けている。

ただ、国難ともいべき少子化からこの国が抜け出すには、女性だけに家事を押しつけることをやめて、男性も半分それを担うことしか解決策はない。たとえ半分はムリでも4割でも3割でも男性が家事を担うなら、事態は大きく好転する。まずは個々の家庭で意識を切り替えることである。そして、その次に人を雇用する経営者が、そ

うした働き方を受け入れることだ。

藤浪さんの場合は、育児休業法ができるずっと以前から、出産や育児や介護でフルタイム勤務ができなくなった女性社員と面談して、それぞれの事情に応じてパート勤務に切り替え、復帰できるようになれば元どおり正社員に復帰させてきた。パートで採用した人たちも、フルタイム勤務ができるようになり、本人がそれを希望すれば、面談して希望どおりの勤務を認めている。

現在の男性経営者は、ほとんどが家事をすべて奥さんにやってもらっている人なのだが、その意識を切り替え、すべての企業が変わらねばならない。そうなってはじめて国のレベルで物事が変わっていくはずだと、藤浪さんは言う。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中