

# 「働き甲斐 No.1 企業」 への挑戦

「ニッチトップ連邦企業」として  
グループ年商110億円

高橋金属 株式会社  
代表取締役社長  
高橋 康之 氏



高橋金属(株)は、グループ年商110億円の高橋金属グループの中核企業。「塑性加工事業」「プレス事業」「完成品事業」の3事業を1工場ごとに展開することで専門性を高め、工場集約による最適生産を行うことで事業間の関係を密とし、設計・調達・加工・組立・輸送・メンテナンスをノンストップで提供している。また、中国とタイに工場を持ち、グローバル拠点として「高橋ブランド」を世界へ向けて発信している。

グループ経営理念は「私達の成長で世の中が良くなる会社」に。この理念に基づき、高い品質力と技術力を基盤とした開発型経営を強みに、得意先のベストパートナーとして、日々の生産活動に取り組んでいる。それとともに、得意先だけでなく、地域社会、社員とその家族にも貢献する企業を目指している。

また、持続的な競争力と収益力の基礎を築くために「開発型経営でニッチトップ連邦企業を目指す」をモットーに、独自の高い技術力と旺盛なチャレンジ精神で「超塑性加工」と「環境先端技術」を研究・開発。世界中に優れた製品を届ける金属の塑性加工総合メーカーとして発展を続けている。

リーマンショック後の2009年に3代目社長に就任した44歳の若きリーダー、高橋康之社長に話を聞いた。

## ■ 35歳で社長に就任

——高橋社長は2009年に社長に就任されました。入社後、何年で社長になられたのですか。

高橋康之社長（以下、姓のみ） 2000年、25歳のときに入社し、9年目の35歳のときに社長に就任しました。

大学を卒業してからはアマダにお世話になりました。アマダを退職したのは、当社が新しく自社オリジナル製品の「電解イオン水洗浄機」を立ち上げるようになったためです。高橋金属に入社してから2~3年は、本社でこの事業の立ち上げに携わりました。その後、中国で営業活動を中心に当事業の立ち上げに関わりましたが、3年くらいしてSARS騒動があったため帰国。それからは部品事業に取り組んできました。

——35歳という若さで300名以上の会社を引き継いだ格好ですが、事業承継へ向けて何か備えをされましたか。

高橋 「会社の方針」「人事権」「お金の決済」——この3つが手に入ったら名実ともに社長だと思っています。しかし、「お金」は銀行への保証の関係もあり、すぐにというわけにはいきません。そこで「会社の経営方針を立てさせてほ



「第7回ものづくり日本大賞」で特別賞を受賞した「超精密板鍛造プレスにおける金型内ねじ転造（雄ねじ）工法一貫システム」で加工した電動パワーステアリングのラックガイドプラグ



「第5回ものづくり日本大賞」で優秀賞を受賞した「鏡面プレス加工技術と特殊電解イオン水洗浄技術による精密三次元鏡面形成技術」で加工した3次元反射鏡（リフレクター）

しい」と会長にお願いして、経営方針をつくらせてもらうようになりました。でき上がったものを会長に見せ、了承をもらって、発表していきました。

私が初めて方針書をつくったのは30歳のとき、創立50周年の年でした。それまでは会長がすべて作成していたので、ベースはありましたから、方針書自体は珍しいものではなく、中身を私が考えたということです。

——経営者としての学びは、どこでされたのですか。

高橋 失敗もありましたが、多分ほかの方よりも勉強や挑戦をさせていただく機会には恵まれていたと思います。やはり、人との出会いや経験から学んだことが役立っています。

たとえば、経営方針を任せてもらったころ、銀行からの紹介もあって、他企業の仕事を手伝わせていただくことになりました。現在は関連会社になっている企業ですが、当時はその企業の社長が難病にかかって経営に手腕が振るえず、後継者もない状況でした。相手側からすると、事業内容も知らない、どこの誰かもよくわからない若者がいきなり出てきたわけで、軋轢もありましたが、大いに勉強になりました。

営業活動のため、インフラも整っておらず、誰も助けられない状態の中国に駐在したことも、貴重な経験でした。とくに中国駐在中の“気づき”——「これからは下請けだけでは成り立たない」「企業を支える技術を大事にしないといけない」という2つの気づきは大きかったと思います。

## ■目指しているのは「大」よりも「強」

——「これからは下請けだけでは成り立たない」から、コア技術をきっちりと確立させていながら、お客さまとパートナー関係を構築し、共同開発にも取り組んでこられたのではないかと思います。そうした取り組みが事業に反映し、増収増益を続けてこられたのでしょうか。

高橋 数字上の伸びは、社員のみなさんのがんばりで実現

できました。ただ、私が入社した19年前も売上高は100億円ありました。社員数は300名、グループの企業数は4社でした。売上高は19年経った現在も100億～110億円なので、大きは増えていません。

私のなかでは、会社は「大」よりも「強」という考え方が強く、「会社を強くすること」に専念してきました。売上の規模は大きく増えていませんが、社員数は海外法人を含めると630名、グループ会社も9社と、2倍になりました。「大きさ」よりも「強さ」を求めた結果、利益がボンと上がりました。

——「大」よりも「強」とお考えになった背景について、お聞かせください。

高橋 私自身はすごく臆病な人間なんだと思います。今あるものなんて、いずれ消えてなくなってしまいます。世の中の変化は激しく、いろんなことが起こります。人口が減っているの、必ず労働力は足りなくなるし、人件費は高騰します。すると今度は、それを埋めようとするものが必ず現れる——いろんな要素を分析しないといけなくなります。考えることが好きなのか、そういうことを考えていないと不安になります。

### 会社情報

会社名	高橋金属 株式会社
代表取締役社長	高橋 康之
住所	滋賀県長浜市細江町864-4
電話	0749-72-3980
設立	1958年
従業員数	630名（グループ全体）
事業内容	精密金属プレス部品製造／精密板金部品製造／電気機器、産業機械組立／プレス金型の設計・製作／金属パイプ加工／環境関連機器の開発・製造・販売
URL	<a href="http://www.takahasi-k.co.jp/">http://www.takahasi-k.co.jp/</a>

考えると、今度は準備を始めないといけなくなります。

私は昔から、会社の中でも外でも、マイクを持ってお話をさせていただく機会が多いのですが、そのおかげで、その都度考えをまとめることができました。それを口に出すと、実際にやらなければいけないし、その結果が現在なんです。

私は決してアイデアマンではありませんし、技術も持っていません。ただ、先々こういうことが起こるだろうと予想し、手を打つことはやってきました。それが会社全体の競争力につながっていったのだと思います。

## ■「全天候型経営」を目指す

——日本の中小製造業は、後継者不足でどんどん数が減っています。そんななかで御社のように売上高が100億円を超える企業は貴重ですね。

高橋 加工業で売上100億円というのは簡単ではありません。プレス加工業者で社員300人とか売上100億円というのは、恐ろしい数字だと思います。

私は何よりも経営の安定性や強さを求めてきましたから、「全天候型経営」を目指してきました。売上に占める市場が偏ることで、簡単に会社がつぶれるようなことがあってはいけません。私が「大」よりも「強」と言っているのは、大きくなることに意義があるのではなくて、持続的に成長し続ける強靱さが何よりも大事だと考えるからです。ですから、リスク分散をするために、いろいろな分野のお客さまとの取引を増やしてきました。

当社も以前は1社のお客さまからの売上が全体の60%以上を占めていた時期がありました。そのときは60%の売上がなくなることへの恐怖から、つい弱い商売をしてしまう。それで会長が「全天候型の企業にせないかん」と方針を出

し、私が引き継ぎました。

方針の根本は「大」よりも「強」を目指し、一つひとつのモノづくりのカテゴリーを強くしたり、国内と海外で事業を広めたりといったものです。そうすることで相乗効果を挙げられるのであれば、局部的なダメージによって会社が倒れることはないだろうと判断しています。

## ■「顧客満足度」は「社員満足度」に比例

——滋賀県の経営者の方とお話しすると、必ず近江商人の「三方良し」という言葉が出てきます。ところが御社のWebサイトや会社案内にはそれがありません。

高橋 商売ですから「お客さまに喜んでいただくこと」に尽きるのかもしれませんが、私はこの考え方があまり好きではありません。

自分たちが生きていくために、会社という仕組みを使って得たものを分け合ってきた結果が今のかたちですから、とにかく働いている人たちのためにならないとダメだと思っています。ステークホルダーという聞こえは良いですが、仕事で汗をかく人が汗をかくことに納得して満足できていないと、その先にいるお客さまや、その横にいるパートナーに喜んでもらうなんて絶対にあり得ないと思います。

——その一方で、顧客第一主義ともおっしゃっています。

高橋 顧客第一主義は、お客さまを神様にするものではありません。意味をはき違えて「言いなり主義」になってはいけないと思います。

顧客第一主義の本質は、お客さまを大切にすることによって自分たちが強くなること、「お客さまの要望を超えていこう」ということです。これは、われわれが事業・サービスを通じて果たしていくことです。しかし、これも自分たちの「働き甲斐」「生き甲斐」「ここにいる理由」を大事にしてこそです。社員のみなさんには「自分たちが自分たちの居場所を何よりも素晴らしいものにしてこそ『社員満足度』が向上し、そのなかでお客さまに最大限サービスをして『顧客満足度』を改善する——それを事業としてやりましょう」と説明しています。

——よく「製造業はサービス業」ともいわれます。

高橋 私たちの仕事はメーカーであるお客さまを強くすることだと思います。お客さまの言うことだけを聞いて、お客さまの言うとおりにやっていたら良いという姿勢では、競争力など生まれません。

そのために私たちは、「金属を中心に構成された製品を企画してエンドユーザーに喜ばれる最終製品に仕上げる」という気概を持って、つくり込みをしていかなければいけません。確実に技術を磨いて、それを横連携でひとつの会社で行う「ワンストップサービス<sup>プラス</sup>」という考えです。ひとつでも



自社製品の電解イオン水洗浄装置



競争力がなく、価値を認めてもらえないものがあると、お客さまは真のパートナーとは認めてくれないと思います。

## ■ 「ニッチトップ連邦企業」として成長

—それぞれのお客さまの領域で、御社のニッチトップの技術を駆使して、お客さまの価値創造につなげていくという考えでしょうか。

高橋 加工技術も、その技術のスペックを明確にして、固有の名前をつければ商品になります。加工技術も自社商品、電解イオン水洗浄機をはじめとするオリジナル商品も自社商品、サービスを含めたビジネスモデルも自社商品です。下請け型でも「商品」はちゃんとつくれます。自分たちが「商品」と定義したものを営業・販売・製造・出荷して、ブランド化していきます。

そのようにして、ニッチトップをたくさんつくるとするのが「ニッチトップ連邦企業」という考え方です。中堅の一番下よりも、中小のトップでありたい。中小の良いところをたくさん活かしていくことで、大きくて強いものにしていきたいと思えます。

## ■ 「IoTやAIとは距離を置きたい」

—最近話題のIoTを活用したつながるモノづくりについては、どのように考えておられますか。

高橋 IoTやAIやビッグデータを使って事業を起こすとか、工場をつなげていこうといったことは、今の段階ではまったく考えていません。どちらかと言えば、そうしたことから距離を置きたいと思っています。

社内には「お客さまにより良いサービスを提供するために必要なツールとして使えば良い。それ以上のことは考えなく

ても良い」と通達しています。それよりも、「外交しておのおのがコネクションを持ってください」と指示しています。データを収集して経営に生かすという意味では、人間関係をしっかりと築いていく方が重要であると思います。

当社には部長以上の管理職が13人いて、定期的に経営会議を開催します。13人の管理職の横には8人の関連会社の責任者が並び、立場は全員が同列です。このなかで人事をローテーションします。営業の後に品質保証を経験する者もいれば、製造を経験した後に関連会社の責任者になる者もいます。経営という意味では、やはりヒトづくりが大切だと考えています。

—今、高橋社長のようにIoTなどから「距離を置きたい」とはっきり言える経営者は多くないと思います。

高橋 当社のような下請け型中心でやっている会社が、みんなが追いかけている最新の技術を先駆けてやることに意義があるとは思えません。

飛びついてやってみて、結局、中途半端のまま終わったのでは意味がありません。たとえば仕事が忙しくなると、すぐに「人を入れてくれ」と直訴されます。でも、人が入ったら本当にすぐに状況が変わるのかというと、そんなことはありません。まだ見ぬその人にどれだけの期待を抱いているのか——そんなこともわからないような感覚ではまずいわけです。

だからIoTやAIは、自分たちが最低限やらなければいけないことをやったうえで、精査をして、今以上に高めるために使うべきだと思います。これから成功事例がたくさん出てくると思うので、それらを参考にさせていただきながら、ぼちぼちやっていけば良いと思っています。

—改善活動で現場のレベルを上げて、そのうえで何かをやっというお考えですね。

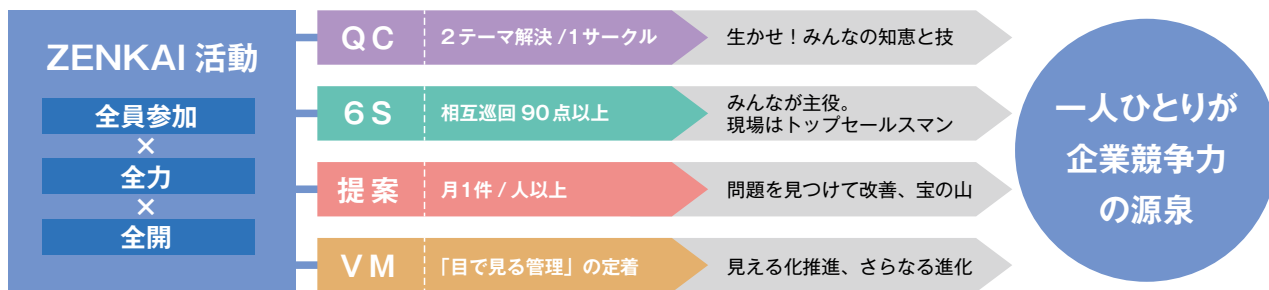


サーボプレスSDEW-3025×2台とSDE-3030をトランスファー装置で連結したタンデムライン



レーザーマシンFO-MII RI 3015+LST-RI 3015

●図1 生産性向上を目指す「ZENKAI活動」



高橋 当社には「ものづくり道場」があり、人を鍛える場所を会社の中につくっています。どんな技術やツールが出てきても、使うのは人であり、その恩恵を受けるのも人です。人のレベルが上がらなければ、何をやっても効果は生まれません。新しい武器も、自分たちの技術をしっかりと確立したうえで現場に展開していかないと生きません。

IoTは、もう少し産業界で広まってから、しっかりと入れていきたいと思っています。不況になってもIoTは助けてくれません。助けてくれるのは人です。人さえ鍛えてあれば、何かがあっても突破口はつくれるという自信があります。

### ■モノづくりに誇りと喜びを

——技術伝承の一環で、アナログ技術をデジタル化して、誰でも同じように加工できる仕組みを構築しようという話もあります。

高橋 あまり関心がありません。ベテランと呼ばれる年齢の社員の技術が、今の当社を支えているかという、一概にそうとは言えません。そういう社員たちの技術をデジタル化することも、ひとつの手段だとは思いますが、やはり人と話し、本を読み、経験する——その中からしか、自分の血肉となる技術は学べないだろうと考えています。

デジタル化や文書化をしても限界があるでしょうから、各世代の人たちが触れ合いながら学び合える環境をつくれれば、そんなに難しい手段を講じなくても良いんじゃないかと考えています。ですから、経験者は「教える」という意識を持ち、新入社員は「学ぶ」という意識を持って取り組む——そういう場所が会社の中にほしいと考えて「ものづくり道場」を立ち上げました。デジタル化ではなく、この道場でモノづくりに誇りと喜びを持てる社員を増やし、鍛えたいのです。

労働力人口が減っているの、いつまでもこうした“数珠つなぎ”のやり方でできるとは思っていません。ですから当社では、こうした取り組みを協力会社のみなさんにも公開していこうと思っています。

### ■生産性向上を目指す「ZENKAI活動」

——御社の資料のなかに「学びとZENKAI」というフレーズが紹介されています。これはどういった活動でしょうか。

高橋 「ZENKAI活動」(図1)は、社内公募でつくりました。「QC」「6S」「提案」「VM(目で見る管理)」——この4つを全員参加で全力・全開で改善する取り組みであり、達成指標を明確にした生産性向上を目指す活動です。この活動を通じて出た意見や気づいたことが、「ものづくり道場」など、さまざまところに生かされています。

実践と学びを繰り返して、理念とミッションを成し遂げようとする。それがちゃんとできているか確認するために、お客さまにアンケート調査へのご協力を願ひし、社員にも会社に対する無記名のアンケート調査を行っています。

ここまでしないと、人が変わっても成長し続けられる会社のベースを構築することは難しいと思っています。

### ■“働き甲斐”とは「互尊互敬」と「自己実現」

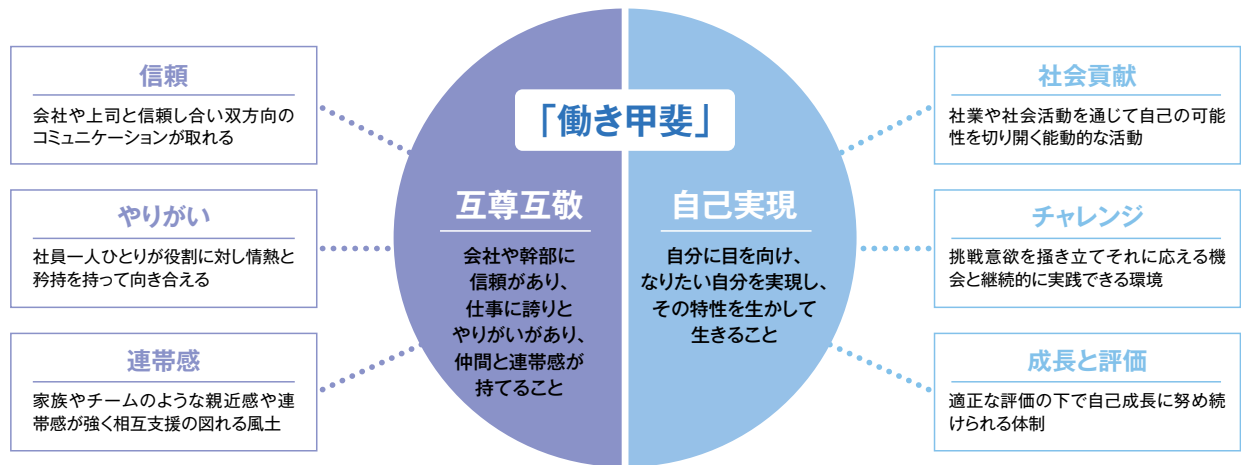
——こうしたユニークな取り組みは、高橋社長が全部考えられるのですか。

高橋 そうです。2008年に行った全社員の無記名アンケートの結果を見たときは、社員の辛辣な回答にショックを受けました。一言で表現すると「意欲は前向きだが、会社と人の意識が乖離した不活発集団」になっていました。

当時は私が社長になることがすでに決まっていたので、磐石な成長基盤をつくるためにも、「働き甲斐No.1」の会社を目指して挑戦することが私のミッションだと、このアンケートが教えてくれました。

そうしたら、リーマンショックがきてしまいました。なんとかしないといけないと思い、提唱したのが「働き甲斐」だったんです。売上至上主義で50年間走り続けてきた会社で、新しく社長になった私がいきなり「働き甲斐」「互尊互敬」「自己実現」(図2)などと言ったものですから、幹部はみんなびっくりしていました。

●図2 高橋金属が定義する「働き甲斐」



会社や幹部に信頼が持て、仕事に誇りとやりがいがあり、仲間と連帯感が持てること。自分に目を向け、なりたい自分を実現し、その特性を生かして生きること。そして、人間尊重を礎に人をつくり人をまもる「働き甲斐No.1企業」として成長する——という理念を決めました。

翌年からの採用は“コネ”を最優先としました。自分の一番大切なものを差し出したい会社にしてほしい。自分たちの身のまわりの人たちに紹介できる、自分たちの大事な息子・娘が活躍できる、そんな職場をつくってほしいと考えました。

その結果、全員がコネ入社というわけではありませんが、おかげさまで今では基本的に専門職以外は人手に困っていません。そして、“コネ”により入社していただいた社員の方は、紹介者のためにがんばってくれますし、紹介した社員は、入ってきてくれた社員の面倒を見てくれます。

——社員数はグループ全体で630人ということでしょうか。

高橋 社員数は国内が400人、タイが30人、中国が200人。人数が多いとベクトルを一本化するのも大変です。

## ■どんな会社になりたいかをみんなで考える

——御社のコアコンピタンスである「塑性加工」「プレス加工」「鋳金加工」が変わることはありませんか。

高橋 ありません。しかし、当社でいうところの「鋳金」とか「プレス」とか「パイプ加工」というのは、当社が勝手にカテゴリー分けしているだけで、お客さまにとっては関係ありません。要するに、このモノをつくるのに、何を使って、どのように作製するのが最適かというだけのことです。それが当社に当てはめられるかどうかということで、ミスマッチが起こってきます。それがおもしろくありません。

どうやったら結果として一番良い数字が出せるだろうと研

究し、難しいものであっても一番良いつくり方で、一番良くつくる。「それができる会社はあそこです」と言われるような会社をつくりたいんです。お客さまはとにかく、一番良いモノづくりをしてもらいたいです。板金でも機械加工でも、つくりかたは何でも良いのです。当社はそのお客さまの思いに応えられるよう、日本・中国・タイ三位一体で対応できる成功モデルにしたいと考えています。

それをまた別の会社で、どうかたちで挑戦するかを今考えているところです。小さくても利益を出して、日本・中国・タイのさらなる成功モデルにしていけるような会社にしていきたいと思っています。そのことを考えているとワクワクして寝られませんよ。

——5年、10年という中・長期のビジョンも考えていらっしゃるのでしょうか。

高橋 考えていません。もちろん5年後に関しては、現在の年商110億円から150億円に成長して経常利益率が10%、従業員数800人、グループ会社10社で、6つくらいのカテゴリーでやりたいという数字上の目標は持っています。

ただ、以前は売上至上主義だったので、それをぶり返すのは嫌です。今日の利益については執着しますが、売上と利益を自分たちの仕事のゴールにすることはありません。どんな会社になりたいか、みんなでもっと時間を割いて考えていきたいと思っています。

昨日より今日が良くなっていれば良い。落ちさえしなければ良いと常に上を見てやってきました。トップのモチベーションが下がることはありません。少しずつ事業の領域も広がってきています。まだまだできることはありますし、やっていないこともあるので、そこはまた挑戦していかなければいけないと思っています。