

ビジネスリーダーの情報武装マガジン

Dec.2008

12 | 1

12月1日号

# 先見経済

Management & Economic Information SENKEN KEIZAI Since1938

特集

## 企業家の〈創製学〉

日本を築いたビジネスリーダーの発想術

適応科学研究所所長・創業者研究家

相川信彦





フリージャーナリスト

宇恵義人

Ue Yoshihito

1942年和歌山県生まれ。法政大学社会学部卒業後、毎日新聞社入社。金沢支局次長、編集委員、販売局長などを歴任。97年に退職し、出版物の編集・企画・製作をプロデュースする傍ら、雑誌などの取材・執筆活動を行う。奈良大学広報室長、中小企業大学校関西校の研修指導員も務めた。

# 社員の幸せを活力に

# 付加価値アップを目指す特殊鋼販売の老舗

## 株式会社天彦産業（大阪府大阪市）

### 社員第一主義

自動車部品などに使われる特殊鋼販売の老舗、創業133年の天彦産業のモットーは、顧客第一主義ではなく、「社員第一主義」だ。ファブレスメーカーとして加工品の開発・製造にも進出、経営安定化に取り組む5代目社長の樋口友夫さん（59歳）はこう言い切る。

「私がすべてのお客様に対応することはできません。それをするのは社員ですが、自分の会社を愛することができないとお客様も大切にできません。そのためには社員が幸せでなければなりません。結果的にはそれが顧客満足につながるのです。そういう意味での社員第一主義ですから、皆がこの会社についてよかったと思ってくれるように、社員を幸せにすることが私の最大の仕事です」

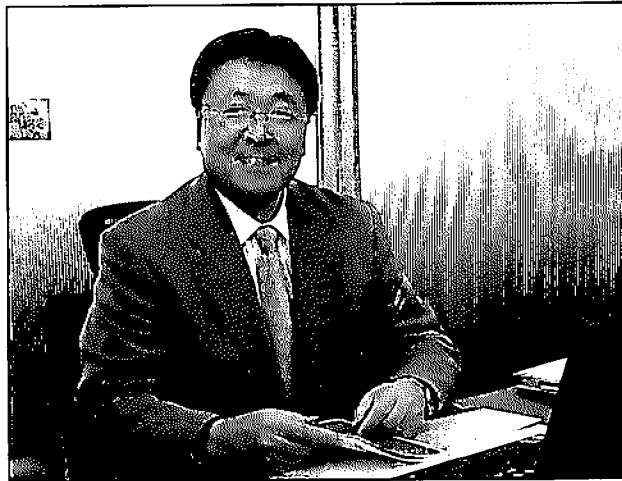
社員に自覚を持たせ、質を高めるための社員教育には30年来、取り組んできた。発端は1976年。経営危機に陥った得意先の鉄鋼流通業者の再建に、専務だった樋口さんの兄、

克彦さん（4代目社長、現会長）は社業そっちのけで尽力した。こうした経験から、「会社経営は社長1人でできるものではない。社員がやるもの。社員を育てなアカン」と痛感し、人材育成に力を入れるようになった。

「自社の利益のほとんどをつぎ込むほど全面支援した背景には、我が社も周囲の人たちに助けられて経営危機を乗り越えた経緯があり、そうした人の恩義に報いるためでもあった」と樋口さんは言う。何度かあった経営ピンチの中でも最大の危機は1952年、国際情勢の変化のあおりを受け、取引先の大手企業がベトナムでの事業に失敗して倒産、約2700万円の不渡りを出した時だ。当時の2700万円は月商の20倍に相当した。「田地田畑を処分しても返済しきれず、多額の負債を抱え経営は行き詰まった」が、大手商社の強力な支援で苦難を乗り越え、その後の高度経済成長によるインフレも幸いして再建にこぎつけた。

それから半世紀、立場は逆転。それが樋口さんにとっては人生の転機となった。6人兄

弟の末っ子の樋口さんは大学を出て三菱商事系の会社に勤めていた。「同族経営が嫌で、その会社に骨を埋めるつもり」だったが、得意先業者の危機救済のため、「会社の仕事がしばらくできないから代わりを頼む」と克彦さんに説得されて退職、28歳で天彦産業に入った。「このままではうちの会社はえらいこ



「社員を幸せにすることが私の最大の仕事」と話す  
樋口友夫代表取締役社長

## 【会社概要】

所在地/大阪市住之江区  
南港5-5-26

創業/1875年1月  
(設立1944年3月)

代表取締役/樋口友夫

従業員/45人

年商/40億円  
(2008年3月期)

とになる」と諭されたのです。そのころ、我が社は従業員20人足らずでしたが、人材育成の教育が大きな財産になり、メーカーやお客様、同業者とのブレン形成につながっていききました」と樋口さんは言う。

## フアブレスメーカーへ

創業は1875(明治8)年、滋賀県水口町(現在の甲賀市)に製材に使う前挽鋸を製造・販売する天彦商店を開業。大正時代には、当時としては画期的な通信販売で海外にも販路を広げて進展する。戦後は鋼材販売にシフトして業績を伸ばし、72年、東大阪市に社屋と倉庫を建設して本社を移転。87年の事業拡大に合わせて現在地に移った。

特殊鋼の需要は自動車の部品(歯車、ギア、安全ベルトなど)を中心にワッシャー、建機、農機具など。輸出は全体の25%ほどで、国内販売に力を入れてきた。しかし、2007年に上海、08年にはタイ・バンコクにも現地法人を設立。ここを海外展開の拠点に輸出入を伸ばすと共に、加工品製造・販売の比率を現在の30%から50%に引き上げる計画だという。今後の展開について樋口さんはこう話す。「特殊鋼のシェアは鉄鋼全体の2割程度ですが、流通段階で一次加工、二次加工して付加価値をつけることが主流です。我が社も取引先の加工ネットワークを確立して加工度を高める努力をしています。上海、タイの現地法

人でも加工を行い、コストダウンも図ってきました。強靱性と耐食性、耐熱性を持ち合わせた主力製品のステンレス鋼・シリコロイはエンドユーザーに価値を認められています。こうした高品質の素材をもっと提供していかないと、これからは量産体制の中国などに対抗できなくなります。また、業界の再編成が進み、マーケットの小さな特殊鋼の分野にも大手が入ってきています。資本金では対応できないので、価格競争に陥らないよう、加工度をさらに高めていきたいですね。生き残る道はそれしかないと思っています。フアブレスメーカーを目指すのも、そうした危機感から。より安定した収益体質にしていかなければなりません」

もう一つの新しい展開は、女子社員の戦力化だ。5、6年前から海外進出に備え、英語を話せる女性社員を採用。昨年10月に女性の営業チームを編成、準備期間を経て今春から本格的にアジア圏を中心にインターネット上の商談をスタートさせたところ、予想以上の問い合わせがあり、順調な滑り出した。今期中(09年3月)に1億5000万円の商談成立が見込めるといふ。「特殊鋼は200品種もあり、品数を揃えるのは難しいし、販売には専門知識がないとニーズに応えることはできません。そのうえ、日本の特殊鋼は品質が優れているので、ネット販売は我が社にとっては有利です」。方向性が見えたことで、樋口さんは、Webによる海外展開にも大き

な期待をかける。

## ボーナスは社長の通信簿

近江商人の教え、三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）の精神をバックボーンに伸展してきた天彦産業。その大きな活力源になっているのが、社員自らが考え、行動するための委員会活動だ。体力づくりや健康管理を目的とした「ハツラツ委員会」、自己啓発にかかわる「ヒラメキ委員会」、社内の安全・美化の推進を図るための「スッキリ委員会」、社内報発行や社外広報活動に取り組み「トキメキ委員会」。「意欲的によい環境の下で仕事するには何をどうすべきか？」を念頭に、いろいろな取り組みを展開している。始業前に週3回行う朝のジョギングは30年近く続いている。「一汗かき、シャワーを浴びると気分爽快、仕事もはかどり」、生産性アップにもつながる。夏と冬の年2回の金剛山登山は取引先にも呼びかけて実施、夏は頂上で焼肉、冬はふもとでしいたけ鍋を振る舞い、懇親を深めている。05年には創業130周年記念として山頂に電波時計を寄贈した。新入社員の発案で最近、フットサルチームもできた。年2〜3回実施している「ノーマイカーデー・飲もうかデー」の日には、退社後5、6人ずつのグループに分かれ居酒屋などで議論をする。そのテーマも、朝礼のテーマも「ヒラメキ委員会」が考えている。

委員会活動はアフター5が多いが業務と同等とみなし、活動をおろそかにするとボーナス査定に響く。全員参加、同一価値観、を重んじるためだ。一方で、社員にインセンティブを与える、天晴れ運動を展開。毎月のベスト社員のほか、年間ではグランプリの天彦賞（1人、報償10万円）をはじめ、成長賞、期待賞、新人賞などが社員投票で選出される。大きな声であいさつするなど、はつらつさも選考基準の1つだ。「入社してすぐ会社に貢献することはできなくても、元気はつらつは、職場を明るくするなど、社内の活性化に寄与する。活性化は売上にも匹敵します。勉強ができれば走りでも一番になろう、というように、社員の長所を伸ばし、ポティティブな集団にしたい」からだ。

早くから成果配分システムも導入。税引き利益の2分の1は内部保留し、残り2分の1を株主・役員・社員で3等分している。利益の分配をオープンにすることで、自分の報酬はいくらかが分かる。利益が出ないときは役員報酬をカット。目標利益をクリアしてこれまで2度、家族ぐるみでの海外旅行を実現した。来期（09年3月決算）も達成が見込まれ、3度目を計画 중이다。

「目標を設定し、社員にやる気を起こさせるのが私の務め。トップの評価はボーナスをどれだけ出せるかで決まるので、ボーナスは私の通信簿だと思っています」。樋口さんは、ボーナスを現金で社員一人ひとりに手渡し、

本人と家族宛に激励や感謝を込めた手紙を書いている。家族からの返事もあり、「私の気持ちだけが一方通行でなくなっていることの証し」と確かな手応えを感じている。

## 3つのハピネス

樋口さんの考えは、平成20年度の経営基本方針の1つとして実践中の、「3H」（3つのハピネス）に集約される。「3H」とは、① One's Own Happiness（自らの幸福）② Family Happiness（家族の幸福）③ Company Happiness（会社の幸福）を指す。

仕事場を見てもらって理解を深めてもらう目的で、昨年から社員の家族を会社に招いて懇親会を開いている。

「よい仕事は家族の協力があってできるもの。私は家族の方も社員と思っていますので、我が社には約160人の社員がいることになりました。その皆さんのことを知りたいので、社員には年に1回、仕事以外に家族の悩み事などプライベートな面まで踏み込んだ自己申告書を書いてもらっています。それと同じように管理職の社員には、部下の人生にかかわれ、と言っています。そのためには公私混同をしろ、と。我が社は、会社あつての社員でなく、社員あつての会社です。昔の会社で、仕事にやりがいや喜びを感じ、社員とその家族も共に幸せを感じてこそ会社は成長できるのです」