

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 30

五十嵐電機製作所 五十嵐恵一氏

代表取締役社長

聞き手 = 長島一由 (本誌編集長・主幹研究員)



日本は100人、でも世界には5000人 中小企業のグローバル経営は、現地化がカギ

Text = 広重隆樹
Photo = 那須野公紀

Igarashi Keichi_1966年川崎市生まれ。中央大学理工学部で経営工学を学ぶ。「家業を継ぐのがいやで」1990年、現在のパナソニックに入社。1995年、五十嵐電機製作所入社。入社3日目に香港駐在の辞令を受け、17年間駐在。品質管理のほか、営業、販売などを経験し、2014年に社長就任。

掃除機の回転ブラシや自動車の電子制御用モーターで高いシェアを占め、国内より世界でその名が知られる五十嵐電機製作所。連結売り上げの8割を海外で稼ぐ。日本の本社と工場には100人しかいないが、世界各地の生産・販売拠点には5000人の従業員がいる。日本の小さなヘッドクォーターが、どのように世界を股にかけて各拠点と協働するのか。ポイントは、人と組織の「現地化」にあった。

——小型モーター専門メーカーということですが、まず会社の歴史をお聞かせください。

68年前、戦前は東芝の研究者だった私の祖父が川崎市で創業しました。戦後の焼け野原に転がっていたマグネット部品を拾い集め、進駐軍向けのお土産の木工玩具に付けるモーターを作ったそうです。それが縁でアメリカ向けの輸出が始まりました。芝刈り機、ヘアードライヤー、電動タイプライターなど、小型モーターならなんでも作りました。ポラロイド社から依頼を受けてフィルム送りの小型モーターを世界で初めて開発したのは当社です。その当時、生



産は1000万個に達したそうです。

お客様の声をよく聞き、それをモーターに具現化する。柔軟な設計変更と高い品質管理。これが会社のDNAになっています。

自動車用モーターで 世界トップシェア分野も

——最近では自動車分野に注力しているそうですね。

製品開発で先行しても、すぐ大手にコスト競争で持っていかれます。一世を風靡したページャー（ポケベル）の振動用モーターも、最初の頃は1個1000円で売れたのが、今スマートフォンに入っているそれは10円、20円単位です。

厳しい競争を生き抜くには、たえず新しい分野に挑戦しなければなりません。自動車関連は、一度部品に採用されればコストだけを理由に代替されにくい傾向があり、近年は注力しています。きっかけは、1990年代にカリフォルニア州で強まった自動車排ガス規制です。エンジン始動時の排ガスを触媒で浄化する、送風機のモーターを作りました。

自動車のエレクトロニクス化を見越し、2000年代に入ると吸気の調節を電子制御するスロットルバルブ用モーターの開発に成功します。国内自動車会社は系列がありなかなか食い込めなかったのですが、欧米企業にはそういうしがらみがない。世界

的な自動車部品メーカー、イタリアのマグネッティ・マレリ社から受注し、そこからボッシュ社などほかのシステムメーカーへ横展開しています。市場開拓には10年かかりましたが、今では電子制御スロットルの分野で世界一のシェアを当社が占めています。

——もともと輸出が中心だったわけですが、生産拠点を海外にシフトしたのはいつ頃ですか。

国内生産ではコストが合わないと、国内工場は新潟の1つに絞りに、1976年の香港進出を皮切りに、1980年代に中国、さらにインドへと生産拠点を移すようになりました。現在は中国広東省の深圳市、珠海市に工場があり、これを香港の地域統括会社が管理しています。インドでは今、アメリカのファンドと共同出資で生産会社を運営しています。韓国でも、現代自動車向けの製品開発のために、現地のモーター会社と資本提携しました。

当社は、単体では資本金2000万円、国内売り上げ30億円の中小企業です。ところが、海外連結決算だと従業員総数は5000人、売り上げは210億円に達します。川崎本社と新潟工場にそれぞれ50人、つまり国内の100人で世界の5000人をマネジメントするのはとうてい無理。そこで現地の人たちに最大限活躍してもらおうことが、グローバル戦略の要になりました。

世界各地で招集する 部門別グローバル会議

——海外駐在員はいるわけですね。

日系企業のある中国には日本人スタッフが駐在していますが、原則として日常的な企業運営は現地スタッフに任せています。なぜなら、日本人が長期にわたって駐在し、たとえ英語でコミュニケーションをとれたにしても、現地の文化の理解には限度があるからです。表面の部分はわかっても、深いところまではわからない。中国やインドは広い国ですから、地域によって言語、宗教、人種、習慣が異なる。日本流のマネジメントを押しつけて失敗する例を、私もよく見てきました。

——それでも、グローバル企業として全体の方向性を一致させることは必要ですね。

2012年からグローバル中期経営計画を策定するようになりました。当社もリーマンショックで痛い目に

あいましたから、それを繰り返さないためにも、グローバルな視点に立った経営基盤の強化が必須だったのです。その計画に沿いながら、日常的な経営のハンドリングはグローバル会議で進めています。財務、営業、開発、購買、製造、品質、マネジメントなど、機能別に定例で会議を開くことで、フェイス・トゥ・フェイスで経営課題を話し合います。そこで足りない場合は、テレビ・電話会議で補います。

会議では各部門の問題点を洗い出し、責任者を明確にして、改善のレポートを提出させます。このあたりはプラグマティックに、温情よりも数字を大切にしていますね。

各種の会議のなかではマネジメント会議が最も重要で、ここには現地法人の社長クラスが集まります。営業会議は営業部長クラスと海外販売会社の社長がメンバー。つい最近も珠海市で財務会議を開きましたが、香港統括会社から4人、もちろん日本からも財務担当者が出かけ、合計

15人で会議をしました。担当社員の誰を出席させるかは、基本的に現地に任せます。なかには教育のためにということで、若手社員を経営会議に参加させたいという意向の現地法人もあります。

——会議の公用語は英語ですか。

そうです。日本本社部門長以上には、昇格条件にTOEIC650点以上の取得を義務づけています。社内で英語教育も進めていますが、やはり出張や駐在など実地で勉強するのが一番ですね。

ちなみに私は香港駐在が長かったので、広東語も少し話せます。中国の会社に行くときは通訳は付けません。通訳を付けるとやはりダメなんです。下手でも、ボディランゲージを使ってもいいから、できるだけ現地の言葉でコミュニケーションすることが大切だと思います。

——日本本社はホールディングカンパニーのような位置づけなのですか。

中小企業なのでそこまで大げさではないのですが、実質的にはそういう役割を果たしていますね。本社の取締役にも、今はたまたまいませんが、かつてはインド人、アメリカ人が入っていました。

ビジョンを共有し 最大限の権限移譲

——そのように基本方針をすりあわせたいと、あとは現地法人の自由裁量に任せているわけですね。

たとえば、アメリカ法人の営業部長の給料は米社の社長が決めます。日本本社は関与していません。そういう自由裁量を確保しないと、現地



世界一のシェアを占めている、自動車のスロットルバルブ用モーター。



電動で開閉する後部ハッチ用のモーターも製造している。



6月、インド・チェンナイで開かれたグローバル品質会議。4カ国から8人が参加した。

の社員はみなすぐに辞めてしまいます。また現地法人のトップや幹部がいつまでも日本人だと、現地の従業員もキャリアアップの意欲が削がれます。自分たちの会社という意識をもってもらうためにも、現地法人の独立性の尊重は大切なことです。

——グローバル会議への出席のほかにも、五十嵐さんはしょっちゅう海外に出かけていますね。

1年に70回以上、国際線の飛行機に乗っています。年の半分は海外です。トップセールスという目的もありますが、現地社員との対話を重視しているからです。最近は改まった会議とは別に、私と各部門の幹部社員が腹を割って話す懇談会も開くようになりました。

「私には子どもがいるのだけれど、何人いるか、みんな知ってますか」というような自己紹介から始めます。国内では居酒屋を使って開く「明日を語ろう会」というのが以前からあるのですが、そのグローバル版です。「飲みニケーション」の場を通してビジョンを共有し、自社の強みと弱みを語り合います。

——グローバル化は今後ますます進みますか。

中南米市場向けにメキシコあたりと、東南アジアにももう1つ拠点が必要だと思っています。10年先には、世界規模で従業員が7000人ぐらいになっているかもしれませんが、それでも日本の従業員数が1000人になることはないと思います。

一方で国内生産が完全にゼロになることもないでしょう。円安が進むにつれて、国内生産—海外輸出というモデルにも改めてメリットが出て



くるようになりました。現在は設計図面など開発情報を国内で一元管理していますが、海外法人が自ら製品を開発することも奨励しています。しかしながらセキュリティをしっかりさせないと、すぐにコピーされてしまう問題があります。そこが今後の課題です。

——改めて、グローバル展開の過程で、人と組織を活性化させるために、最も大切なことは何だと思いますか。

世界企業にとっていちばん大切なのはビジョンの共有だと思います。それが共有できていれば、国籍、人種は関係ないわけですから。そのうえで現地に最大限の権限移譲をすること。日本人だけですべてマネジメントするスタイルは、完全に時代遅れになっていると思います。

五十嵐電機製作所

■本社所在地/川崎市幸区 ■設立/1952年 ■従業員数/5000人(グループ全体) ■売上高/210億円(連結、2013年度)

AFTER INTERVIEW

権限移譲と泥臭さで ニッチな世界シェアトップ

カリフォルニア大学バークレー校のエンリコ・モレッティ教授は、「イノベーション産業においては、工場は海外に移転しても、イノベーション拠点は移しにくい。米国や日本はこの産業分野で何十年も比較優位を持ち続ける」といいます。五十嵐電機製作所は国内のイノベーション拠点を小さく維持しながら、グローバル展開を進めています。

国内の100人が世界の5000人と協働する。その極意は「権限移譲とビジョンの共有」と、五十嵐社長は語ります。一方で、飲みニケーションなどアナログ手法も大切に、よい意味での泥臭さを感じました。

(本誌編集長)