



実力企業

強さの秘密

経営ジャーナリスト
足田文明

草創期には開発部門を分社し、 並列思考のできる組織に

(株)島精機製作所 (前編)



島正博 社長

日本の製造業もまだまだ捨てたものではない——そんな思いを強く持たせてくれるのが、今回登場願う(株)島精機製作所だ。国内メーカーの多くが、コストの安さを求めて、中国、ベトナム等々へ生産拠点をシフトする中で、創業以来、一貫して和歌山県に拠を構えながら、「自動手袋編み機」「コンピュータ横編み機」で、世界で圧倒的なシェアを持つまでになったのだから、素晴らしいというほかはない。

日本の製造業界には、松下幸之助さん、本田宗一郎さん、盛田昭夫さんなどなど、一代で世界に冠たる会社をつくり上げた経営者は何人かいる。しかし、そのほとんどは鬼籍に入られ、それぞれの会社の社長も代を重ねてきている。ところが、手袋自動編み機で八〇%弱、コンピュータ横編み機で六〇%もの世界シェアを持つ島精機の島正博さんは、昭和二桁の生まれで、いまなお現役社長というのだから驚かされる。

現在の年商は三百六十三億円で、経常利益が五十四億円。だれもが認める好業績の島精機だが、会社設立後の軌跡は、順風満帆といえるものではなかった。どのような危機に直面し、それをどのようにして乗り切ってきたかを中心に話を進めたいのだが、その前に、創業以前の島社長のことを書いておきたい。なぜなら、これがないと、島精機の本質をご理解いただけないと思えるからだ。

定時制に通いながら 勤務先で自前の機械を開発

島さんが、なぜ、編み機の世界に入ったのか。そのきっかけは、中学時代にさかのぼる。

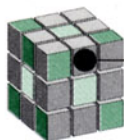
建具屋を営んでいた島社長の父親は昭和十七年に戦死され、母親と妹三人との貧しい生活を余儀なくされていた。母親は、手袋編み機を五台設備して編み子さんを雇っ

企業データ

- 本社＝和歌山市坂田85
☎ 073-471-0511
FAX 073-474-8267
<http://www.shimaseiki.co.jp>
- 業種＝手袋編み機、横編み機を主力とする総合メカトロニクスメーカー
- 創立＝昭和37年2月
- 資本金＝148億5980万円
- 年商＝363億6900万円(平成14年3月期)
- 従業員数＝1,011名

て生計を立てていたが、島社長自身も中学時代から家計の足しに、隣家の編み機の修理工場、池永製作所で、放課後アルバイトまがいの手伝いをしていた。機械を磨く程度の単純な作業が中心だったが、このときに、「機械いじりが楽しくて、発明好きの自分の性格に気がきました」と前置きした上で、島社長は次のように振り返る。

「例えば、手袋を編んでいて、機械が汚れてくると、汚れなくするにはどうすればいいのかと、考えるのです。そんな疑問を持つと、すぐに案が浮かんでくるのですが、



すぐには試作にはかかりません。次に、頭の中で、真似されないかどうか、真似されないためにはどうすればいいのか、といった具合に、何段階か進んだ案を作っていきます。そうするとコストがいらないういですか。思いついたら、一週間以内には、チャンとできているといった感じです」

いまでは、約一千件もの特許を持つ島精機だが、疑問を持ち、解決案を考え、それを具現化する手法は、当時と変わらないという。

中学卒業後は、そろばん、暗算に長けていたこともあって、銀行への就職を目指したのだが、母子家庭がネックになって、その願いはかなわなかった。しかし、銀行へ入っていたとすれば、いまの島精機は存在し得なかったかもしれないのだから、何が幸いするか本当にわからない。

結局、中学卒業後は池永製作所に入社し、かたわら、和歌山工業高校の定時制に通うようになった。この時代に、島精機の基盤ができたのだ。池永製作所で仕事をする中で、島社長には気にかかることがあった。それは、軍手をはめての作業中に事故が多発することだった。

当時の軍手は、指先に縫い合わせた際にできる糸の塊があって、感触が鈍かった。しかも、手袋が脱げないように、手首に向かって目が減らしてあった。そのため、軍手をはめての作業中に、機械に巻き込まれ

て、手や指を失う事故が続出していたのだ。この問題を解決したいと考えた島さんは、「指先を丸く編み上げ、手首にはゴムを入れて編み込む」というアイデアを思いつき、それを具現化した機械を、自らの手で作り上げたのだ。

「この『ゴム入り手袋編み機』を工場の片隅に置いてもらって、朝、仕事前の一時間で一ダース、昼休みに一ダース、自分で手袋を編みました。これを夜学校へ行くときに、途中にあった洋品店に売りに行っていました。一日に一千円になるのですから、ありがたかったです。商売のコツは、安くいい原材料を仕入れて、いい品質の商品をつくって、一番高い値段で買ってくれるところに売ることがですが、それをこの時代に学びましたよ」

夜学に通いながら仕事をするのだから、辛かったのではないかと思えるのだが、島社長には、苦学生のイメージはまったくといっていいほどない。機械いじりが好きで、発明好きとあれば、勉強に精をだし、工場で黙々と、というイメージが浮かぶが、島社長はそういうタイプでもない。どちらかといえば、「やるところはしっかりやって、創意工夫を凝らした上で、力を抜くところは抜く」というタイプの経営者とお見受けするが、それは高校時代から窺い知ることがができる。

「手袋を洋品店に納品しながら集金して、

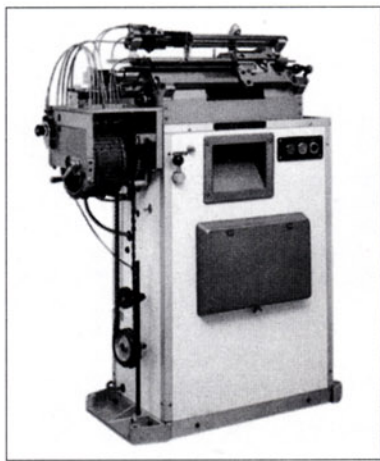
学校に行きます。三時間目までは出るのですが、四時間目は何かと理由をつけて早引けさせてもらっていました。そして、月金は空手、火木土はダンスを習いに行っていました」というのだから、なんとも愉快ではないか。

ただし、手袋を売って得た収入を浪費ばかりしていたわけではない。貯金を原資に、定時制高校四年生のときには「ゴム入り手袋編み機」の特許を出願し、受理された。これで一躍有名になったという。

発明の才を、あえて後進の編み機分野で生かす

高校卒業後は、三年間、池永製作所にお礼奉公し、昭和三十六年、二十四歳のときに独立している。当初の会社名は三伸精機だったが、信頼する方のアドバイスもあって、三十七年に現在の社名に変更している。島社長ほどの発明の才があれば、独立後は、「編み機」以外の分野を手掛けても良かったのではないかと思える。しかし、島社長は、手袋編み機を全自動化することを、最初の目標に掲げたのだが、その理由を次のように説明する。

「昭和三十年代の花形は、家電業界でしたが、そういう分野では毎年新しい商品がどんどん出てきて、進むばかりでした。そんな業界では後発メーカーは、難しいでしょう。ところが、手袋の編み機は、日本に



全自動手袋編み機

入ってきて七十数年間、ひとつも進んでいなかったのです。レベルの高い業界に行つて熾烈な争いをするより、ワンランク下なら可能性があるだろう、と考えたのです」

最初にチャレンジしたのが、シームレスの全自動手袋編み機だった。スタート時の従業員は三十名で、開発費はかさむばかりだったが、昭和三十八年に、『全自動シームレス編み機』を、一応は完成させるのだが、ものづくりの技術が伴っておらず、思うような結果が得られなかった。

島社長は、一気にシームレス化するのには無理があると考えて、ワンランク下の「全自動手袋編み機」に路線を変更し、開発を続行するのだが、資金が続かなくなりました。

完成まであと一歩という、昭和三十九年十二月には、資本金が百万円に過ぎないのに借金が六千万円もあり、二十五日の六十万円の手形も落とせないような状況に追い込まれたのだ。当時、年上の専務は、繊細

な性格もあつてのことだったとは聞くが、「マーちゃん、保険に入つて、線路に飛び込んで死のう」とまでいったという。

「手形も回らず、日歩十銭という高利貸へも行きました。和歌山中で、島精機は秒読みだとまでいわれていました」という、土壇場まで追い込まれたときに、ひとりの救世主があらわれたのだ。

「当時、県の経済部長だった飯谷さん（後の和歌山県知事）が、『あんなに一生懸命にやっているのだから、県も応援しなさい』といって、あらゆることをやってくれました。しかし、県でできることには限界があります。そこで、飯谷さんは伝手を頼つて、スポンサー探しをやってくれたのです。そこで、名乗りをあげてくださったのが、大阪の上迫金属の社長さんでした」

上迫社長は個人で出せる範囲で、十二月二十五日に百万円の資金を提供してくれた。島社長は、「上迫社長に迷惑をかけてはいけない」との思いもあり、完成寸前まできていた開発をその日から一睡もせず進め、十二月三十一日に完成させたという。

「嬉しくて、嬉しくて、すぐに和歌山県内のお客様に連絡して、四十年一月三日に、社内の食堂で、機械を動かして見てもらいました。それでなんと、一台三十万円の機械の注文が六十台入ったのです。翌月には全国発表したのですが、和歌山分も含めて六百台の注文です。三分の一の前金をいた

だいての受注生産ですから、六千万円のお金が入つてきて、資金繰りの苦労もいっぺんになくなりました」

従業員の意欲向上のための 破格の報奨金

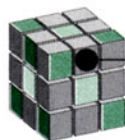
しかし、三十人の従業員で六百台の機械を生産するのは、容易な仕事ではない。機械に不備がないように、部品作りもきちんとやらないといけない。ここ一番、従業員に全精力を発揮してもらうしかなかった。そこで島社長が考えたのが、褒賞金だった。

「月に六十台生産しても十カ月かかるわけです。そこで、毎月の目標台数を決めて、その上に、二十台余計にできたら基本給の二〇%をプラスしましょう。三十台なら三〇%の褒賞金を出すことにしたのです」

全自動手袋編み機を六百台受注した後の島精機は、工場はフル稼働で、従業員は二百時間も残業していた。残業手当の上に、褒賞金を支給するというのだから、俄然、従業員やる気も出てくるというものだ。

「みんなのやる気という意欲が一番大切ですね。その意欲を引き出すための褒賞金でしたが、やる気になれば、人間の能力は上がるもので、その年の十二月には、月に百三十二台生産するまでになりました」

ただし、この褒賞金制度は一時的なものだった。生産台数を増やそうと頑張れば頑張るほど、品質に目が届かなくなってしまう



う。それを懸念した島社長は、黒字体質に転換したのをきっかけに、成果配分は、税引き前の二〇%と方向転換したのだ。ちなみに、上場後は、税引き後の一〇%に変更されたが、それはいまも続いている。

それまでの島精機は、多額の借金を抱え、金利の支払いに追われ、利益が出せないでいた。それが、注文が殺到して借金は一掃、金利は払わなくてもよくなり、利益が出るようになったのだ。

「品質をよくして、お客様に喜んでもらえる機械を作れば、必ずリピートが出てきて会社にはプラスになります。みんなが努力すれば、それが利益として出てくるのだから、それを従業員に配当するというだけのことです。褒賞金の中には、ドリルを落としたとしても、それを拾わずに、手近にある新しいのを使ってしまう。それがいいまは、ドリルが欠けたとしても、研磨して使います。それが利益につながってくるのです。その後、コスト意識が強くなりましたよ」

分社による開発力武器に ニット業界向け横編み機へ挑戦

全自動手袋編み機六百台の一気受注は、この成果配分だけでなく、その後の島精機の発展につながる教訓を残している。島精機は、窮地を脱したというものの、その評価は高いものではなかった。

「全自動手袋編み機は線香花火のようなもので、ドカーンと当たっても、受注が一巡すると、島精機は左前になるといわれましたよ。その頃の専門紙の社長や編集長からも、『こんな機械は日本に五百台もあれば、満タンになる』と、指摘されました」

結果は、その後も順調に受注は続くのだが、このときの批判的な見方を糧に、島社長は、ある行動に出たのだ。

「僕は一万台は十分にいけるとは考えていましたが、これだけに頼っていると、いずれはいい通りになるかもしれない——これはいいことを指摘してもらったと考えて、資金に余裕があるうちにと、昭和四十一年に、開発専門の会社、島アイデアセンターをつくったのです」

島社長は、社内開発部門を設置せずに、別会社にしたのだが、なぜなのか。

「別会社にしなれば、製造部門だけが忙しいとなれば、『こっちは寝ないで一生懸命にやっているんだから、お前らもこっちに來て手伝え』と開発部門の人間が引張り込まれてしまうこともあります。逆もあるかもしれません、これが怖かったのです。結果として考えれば、昭和四十一年に生産と開発を分離して、並列思考のできる組織にしたことが、一番の収穫ですね」

中小の製造業の場合は、注文が殺到すると、全社員がものづくりに駆り出されて、商品開発に人を投入することが難しくなっ

てくる。ところが島精機の場合は、会社の小さい頃から、開発部門を分離させたのだ。このときの英断が、他社が追従できない、高い独自の技術を持つ島精機をつくり上げる原動力になっていると考えて間違いのない。ちなみに、いまは、組織もでき上がり、お互いが邪魔をするようなことも起こり得ないので、開発部門も社内にある。

島精機が次のターゲットに定め、島アイデアセンターが、開発に取り組んだのは、ニット業界向けの横編み機だったのだが、その理由は、実に単純で面白い。

手袋の親指と小指を袖と考え、真ん中の三本の指をひとつにして胴体部分にして先を切れば、セーターができると考えたというのだ。当時、横編み機はヨーロッパの機械が業界を席巻していた。そこで、島社長は、横編み機業界への進出に際しヨーロッパ製以上の機能を持ったものの開発を目指し、一番困難だといわれていた、衿編み機に挑戦したのだ。

結果、ヨーロッパ製では、一枚の衿を編むのに十二分かかっていたのを、島精機は、五分で編める機械の開発に昭和四十二年には成功している。島精機は島アイデアセンターの開発力を武器に、毎年のように新しい機械を開発して、順調に成長していくのだが、それが今日まで続いたわけではない。いま一度危機的状況に陥るのだが、それについては次回に譲る。