

講義で伝えた経営理念と経営者としての信念

幸島 宏邦

(伸和コントロールズ株式会社
代表取締役会長)
(経営学部 客員教授)



目 次

- I はじめに
- II 経営理念とおもてなし経営
- III 企業成長とスピード経営
- IV 「3つの谷間」の克服と企業ブランドの確立
- V 想定外を乗り越える変化への適応
- VI おわりに ～経営者としての信念と今後の展望～

I はじめに

国士舘大学経営学部の講義、優良中堅・中手企業研究にて、私が初めて講師を仰せつかったのは2013（平成25）年のことでした。リーマンショックによる大きな打撃を受けた2009（平成21）年から立ち上がり、当社事業の業界において確かな立ち位置を見出し、創業50周年という節目を迎えながら、海外展開という次のステップへ踏み出そうとしている時期でした。まさに会社として変革期を迎えようとしていた時に講師の依頼をいただき、経営者として、それまでの当社の歩みを振り返り、その後の道しるべを立てる意味でも、未来ある学生の皆さんに講義ができることは絶好の機会である、と思ったことを記憶しています。

本講義において、私は、当社の経営理念とその当時の経営における信念を伝え

てきました。そして、その信念とは、時代の変化に伴って私が感じ、当社社員に伝えていたものでもあります。企業が継続、成長するための、経営者としての使命を学生の皆さんに伝えなかったからです。

Ⅱ 経営理念とおもてなし経営

伸和コントロールズには3つの経営理念がございます。

- ・顧客の強い支持を得る優れた製品・技術を提供する提案型企業となる。
- ・社員の幸福を願い、企業の繁栄により社員が喜んで全力で働く会社となる。
- ・地域との共生を図り、地域社会の経済文化の発展に貢献する企業となる。

当社は電磁弁という製品を開発・生産するモノづくり企業として、1962（昭和37）年に創業しました。モノづくり技術の進歩、業界の変化に遅れをとるまいと必死で活動をしてきましたが、当社が業界での地位を築けた理由には、経営理念のひとつである「提案型企業となる」という考えがあったからだと思っています。

これには、お客様の要望に必ず応える、さらに付加価値を加えて製品を提供する、という意味があります。そして、私はこの理念を実践するために必要な信念を「おもてなしの心」と表現していました。当社は、この「おもてなしの心」をもって、目の前のお客様に全力をつくしてきました。求められるものを求められる時にという一期一会の精神があったからこそ、事業を継続してこれたのだと思います。初めての講義では、「おもてなしの経営」という演題で、このような考え方を自分の行動に役立てて欲しいということを伝えました。

この「おもてなしの心」が、お客様に対してだけのものでは無いということを表しているのが、経営理念の「社員が喜んで全力で働く会社」「地域との共生を図り」という言葉です。製品開発に一意専心に励んでいた時代を経て2000年代に入った頃から、当社では「おもてなしの心」を社員のため、地域社会のために向けてカタチにしていくことを始めていました。企業が地域と関わりを持つということは、事業を継続するために大変重要なことです。当社のようなものづくり企業は、工場という大きな施設を稼働し続けなければなりません。そのためには、

何といっても地域の皆さまの理解と協力が必要です。そこで、当社は感謝の気持ちを示すためにも、地域との共生をテーマにした活動を行ってきました。毎年の講義でも紹介をしていましたが、2005年の開園に関わった高遠しんわの丘ローズガーデン（長野県伊那市高遠町）、毎年行っている納涼祭やクラシックコンサートなどの地域交流活動については、講義を聞いてくれた学生から沢山の共感を頂きました。更にはその学生が、当社のインターンシップに参加してくれるという関係も構築することが出来たのです。

Ⅲ 企業成長とスピード経営

貴学での講義が始まった2013（平成25）年以降、当社は大きな成長時期を迎えます。2014（平成26）年には更なる海外展開を視野に入れ韓国現地法人を設立します。2015（平成27）年以降、当社が主力として事業展開している半導体業界が活況に向かい、売上高もこれまでにない伸び率で上昇していきます。そして、2017（平成29）は本社移転（川崎市麻生区）という大きな節目を迎え、まさに前へ前へと進んでいきました。また、当社の新卒採用において、この講義を聞いてくれた学生が毎年応募をしてくれるようになり、貴学との関係性もより深まっていった時期であると思っています。2021（令和3）年1月現在では、国士舘大学経営学部出身の社員が6名も在籍し、大きな戦力となっております。

2018（平成30）年には当社として過去最高の売上げを記録することとなります。これは、業界の成長に対して当社も経験と実力をもってくらいついた結果であります。また、航空宇宙事業に採用されていた当社のバルブ製品が確かな結果を残したのもこの年でした。しかし、このような状況が毎年続くわけではなく、実はこの裏側では先を見据えた経営判断が求められていたのです。

この当時、私が強く伝えていたのが「SPEED」という言葉でした。先に述べた「おもてなしの心」とは、目の前のお客様に全力をつくすこと、ですが、この時に大きく求められたのが「SPEED」でありました。当社にはもともと「検討します」という考えや回答は無い、としていました。お客様に必要なものを必要なタイム

ングで提供することで、半導体業界へ挑戦し成果を残してきました。当社の装置が水素ステーションでも活用されていますが、その時もまごころとスピードの対応で受注を獲得しました。そして、この 2018（平成 30）年は北米装置メーカーへの参入に向けた勝負に挑んでいた年でした。

アメリカを相手としたビジネスに直面したとき、衝撃を受けたのが判断と開発に求められるスピードでした。例えば、これまでの開発において試作品開発から量産まで 3 年以内であったことを、半年で求められたのです。海外へ挑戦することの大きな壁を見たわけですが、もちろんここは全社の「SPEED」を倍速で加速させるという判断をいたしました。この年の講義のなかで学生の皆さんにも「SPEED」「挑戦的な目標を」「成功は自分でつかみとる」「無限大の伸びしろ」といったメッセージを送りましたが、これはまさに自分たちを鼓舞しようとしていたのかもしれませんが。

Ⅳ 「3つの谷間」の克服と企業ブランドの確立

北米装置メーカーへの参入を目標としたビジネスは、営業、開発、生産部門、そしてサポートする社員一丸となった活動で一步一步着実に進んでいきます。現在はこのメーカーとさらに大きなビジネスができるよう日々開発に取り組んでいます。新規ビジネスと開発の難題解決、スピードを実現した社員を見て、私は改めて「社員のパワー」を感じました。

私の経営者としての経歴において、自分では「3つの谷間」と呼んでいる窮地があります。ひとつは 1992（平成 4）年の私の社長就任時の経営難、ふたつ目は 2001（平成 13）年の IT バブル、そして 3 つ目が最も大変であった 2008（平成 20）年のリーマンショックです。いずれも外部環境の変化が影響であったものの、売上が大幅に落ち、リストラをしなければならない状況でもありました。本当に悔しく、暗いトンネルの中にいるようでした。

しかし、私は経営者として下を見ることはしませんでした。トンネルの中だからこそ、先にある光を見ようとし、開発を止めることはしませんでした。このよ

うな困難を支えたのが、社員たちの開発魂であり、結束力だったのです。海外への挑戦において、成果が出ないときは、本質の追求を繰り返し、力を合わせて新規製品を立ち上げた社員を見て、本当に頼もしく感じました。また、「社員のパワー」を感じるとともに、これは伸和コントロールズという「ブランド」なんだと思うようになりました。世界に向けたモノづくりを行うということは会社の「ブランド」を広げていくことになります。歴代の社員たちが築いてきたものは「考え抜き、チャレンジし、自分たちで変えていく」という文化、価値観なのだと思います。これが当社の「ブランド」なのだと思います。2019（令和元）年の講義では、社会人になるということは、その企業の「ブランド」を高めるということである、といった言葉を学生にお伝えしました。

V 想定外を乗り越える変化への適応

2020（令和2）年、当社としては時間をかけて種をまいてきた開発案件が一斉に花を咲かすであろうという期待のメッセージから始まった年でした。しかしその矢先、世の中を席卷していったのは新型コロナウイルス感染症の拡大というニュースでした。幸いにも、当社の事業環境が大きな打撃を受けるには至らず、開発・生産を継続しています。更には、2020（令和2）年12月に新たな生産拠点として新工場（工場名：長野事業所 アルプス伊那工場）も稼働いたしました。このような状況下で、前向きな活動ができることを幸せに思うとともに、これまでの困難と成果をかみしめ、いずれまたやってくる高い壁を乗り越える準備を継続するのみと思っています。

しかし、新型コロナウイルス感染症の影響だけではなく、企業の在り方、方針、働き方は大きく変わっていきます。私は2020（令和2）年、社員に対して「想定外はない」という言葉を送りました。社会、環境は変化します。現状を維持するということは、退化することだと思っています。だからこそ、常に「変化」をしなければならないのです。学校教育においてもオンラインが導入されたことは大きな変化であったと思います。2020（令和2）年の講義では変化に対し

て想定外として守に入るのではなく、前向きに挑戦して欲しいということを伝えていきます。

2020（令和2）年7月、当社は設立54期に突入いたしました。経営方針に「時代が変わる、会社も変わる、自分も変わる」という思いを込めています。そして、この度2021（令和3）年1月付をもって、私は代表取締役会長に就任をいたしました。当社事業の統括は、新社長に引き継がれ、更なる発展に向かっていくことになるでしょう。

Ⅵ おわりに ～経営者としての信念と今後の展望～

私の会長としての役目は、すべてのステークホルダーの皆さまに対して、感謝の気持ちをカタチにする支援活動、そして、全世界の幸福のため持続可能な開発目標（SDGs）の達成に貢献する活動を推進することです。教育にも関わり続けていきます。優良中堅・中小企業研究の講師はバトンを渡しましたが、当社の経営理念が教育の発展、学生の未来に繋がれば幸いです。

当社は50年以上も事業を継続してきてことができました。経営理念を実践することで技術、製品を確立することができました。地域社会との関係も構築することができました。経営者として示してきた道が、間違いではなかったと振り返ることができます。

これからは誰一人取り残さない世界の実現のために、私にできることを、当社にできることを示していく所存でございます。

優良中堅・中手企業研究の講師を務めさせて頂いたことは、本当に貴重な経験でございました。心から感謝をお伝えするとともに、最後に、この講義によって確かめることができた私の信念で締めたいと思います。

「継続は力なり。」

貴学の益々の発展と、学生の皆さま明るい未来を心よりお祈り申し上げます。
ありがとうございました。