

「全員団結経営 夢は社員の幸せ……紡績、ヘリコプター、そしてその先へ……」

ヒロボー株式会社 代表取締役 松坂晃太郎氏

■司会

今日の講師は、松坂晃太郎先生です。松坂先が社長をされているヒロボーは、ご承知のようにラジコンヘリで世界のトップメーカーです。もともと紡績会社として創業しました。長い間地域の優良企業として業績を伸ばしてきました。しかし、時代の変化と共に繊維業界の構造不況に見舞われます。その苦境を打破するため、1973年に紡績業を断念し、10年の歳月をかけて業種転換を成し遂げました。

今日では、産業用ヘリ、食品・工業プラスチック製品、エレクトロニクス器機などで世界のトップを走る企業となっています。

それでは講演をお願い致します。

■ 創業から二代目……困難があるから

松坂でございます。

子供時代は模型のゼロ戦を作るのが好きで、そういったものづくりへの関心がもともとありました。学校は、関西大学の大学院工業研究科で電機工学を専攻しました。

ヒロボーグループは、60年以上前に広島紡績株式会社という社名で、文字通り紡績会社として創立しました。地域随一の会社として発展してきたわけですが、繊維業界の不況に直面しました。そこで新しいビジネスへの転換を模索したわけです。

会社のある広島県府中市は、県東部の人口4万3千人の内陸工業都市です。事業所が2800、うち上場企業が4社あります。市民一人当たりの工業出荷額は広島県のトップクラスというものがづくりが盛んな土地柄です。

1949年の創業当初は、社員は160名ほどで女工さんがたくさん働いていました。会社の敷地内に女子寮、近くに女学校があり、女性の自立を考えていました。先代社長の口癖は「働く者の楽園づくり」でした。

1970年代になると、繊維業界は不況に見舞われました。多角化の道を探るわけですが、ボーリング場を開設しましたが、ブームが去るなど模索の時代が続きました。そこで当時取り組む会社が少なかったヘリコプターに挑戦しましたが、なかなかうまくいかない。ラジコンヘリですが、本物のヘリと同じ構造です。ヘリの後ろのダクトファンというのがあります。ここが難しかったのですが、やっと飛ぶようになりました。

いい物を作ろうと頑張る時に、一つの問題を解決した先代社長の笑顔がすばらしかった。そこに仕事への達成感を感じました。そういう父の夢を追う姿が参考になりました。



■ 継承と転換……原点を超えて

あるとき、知り合いのお医者さんから血液輸送の話を知りました。手術の時など、輸血の血液が足りなくなると、急いで血液を運ばなくてはならない。ところが、道路が渋滞していると間に合わない。患者さんの命に関わるわけです。「そういうときにお前のやっているラジコンヘリがあるといいなあ」と言われました。なるほどそういう使い方もあるんだな、と「血液輸送ヘリコプター」の構想が生まれました。

現在、農業用ラジコンヘリは2400機、50万ヘクタールの土地で使われています。ラジコンヘリの用途はどんどん広がっています。



私たちのヒロボグループは、ホビー向けラジコン事業、産業用ヘリコプター事業、樹脂成形事業、電気器機製造事業で構成されています。ここまで来るには数々の失敗や試練がありました。

私自身にとっては、先代からの突然の事業の継承です。会社を継ぐことになってチェックすると、事業構造の老朽化を実感しました。さらにリーマンショックが襲ってきます。こうした試練の中で、新しいビジネスモデルを見つけなくてははいけません。まずは「自分

のキャンパス」に会社の未来を描かないといけないと思いました。

立ち上げた経営理念は「CS=ES」。つまり「真心を込めたモノづくりを通じて、従業員の幸福を追求する」。そのことで「世界の人々の生活と文化に貢献する」です。

2008年のリーマンショックの逆風の中で、これまで落ちこぼれだった部門が救世主になって来ました。それをふまえ、経営では3つの戦略目標を立てました。1 企業の永続性、2 人格形成、3 やる気。

まず、従業員のモチベーションを高めることがベースになります。そのため「100キロウォーク」を始めました。100キロを30時間以内にチームで歩くイベントです。最初は数名の参加者でしたが、年ごとに増えて2014年の第6回100名、2015年の7回では130名になりました。今年は200名の参加を目標にしています。チーム制、おもてなしの心、地産地消の地域食などが特徴です。

目標を掲げそれをチームで挑戦することで、小さな成功体験を積み重ねます。100キロを歩く途中には困難もあります。それを乗り越え、あきらめずに挑戦することで夢は叶う。こうした体験が人を成長させるのです。まず「あきらめず」「率直になり」「夢を持ち続けること」です。最初からできないとあきらめるのではなく、あきらめないという「土」に、信念という「種」をまけば、希望という「芽」が出て、夢という「花」が咲きます。

■ 経営者として

私は経営者として3つのテーマをあげたいと思います。1 夢を語り続ける、2 自ら行動する、3 ひたすら待つ。

会社は「神輿」です。担ぐのは従業員のみ。社長は応援団長でしょうか。トップがやる気に燃えても、現場がしらけムードでは仕方ありません。トップダウンの強引な改革は、体にメスを入れる外科手術です。それよりも、私は現場から改革案が出てくる会社、従業員全体が力を合わせて働きたいという会社の方がいいと思います。神輿は、みんなが力を合わせて担がないと動きません。

数値や成果主義だけが評価対象では、社内が殺伐とした雰囲気になりかねません。やる気を引き出し、見えない価値を大事にする。私はこれを外科手術に対して「漢方療法」と呼んでいます。

会社の業績を伸ばす人は、数値的な能力以上に、コミュニケーション能力やリーダーシップの高い人ではないでしょうか。しかし、すべて共通するのは、常に高い向上心を持つ人材が重要だということです。

さて我が社のヘリですが、電動ですので静か、しかも排気ガスが出ません。高い制御技術で抜群の安全性を誇ります。そのため、救助を必要とする人に浮標を投下したりといった様々な用途に利用が広がっています。

思い起こせば、紡績会社から事業転換を図ったとき、まず考えたのは「新しい夢」を持つとすることでした。何が「夢」かと言ったら「空を自由に飛びたい!」。紡績からラジコンヘリはかなりの距離がありますが、夢の実現のために一歩一歩歩んできました。現在はラジコンですが、人の乗れるヘリも研究しています。

社長が夢を真剣に追う姿が社員の手本になります。その夢は、誰かから与えられるものではありません。自分が本気で信じているから「夢」なのです。

先代社長は「働く者の楽園づくり」を掲げていました。私も別のやり方でそれを実現したい。特に、「ふるさと」を大事にし、みんなの幸せを実現するために頑張りたいと思います。

ご清聴ありがとうございました。

