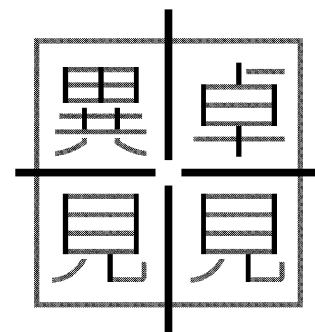




サノヤスホールディングス会長
上田 孝



うへだ・たかし 75年(昭50)神戸大経済卒、同年住友銀行(現三井住友銀行)入行。常務執行役員大阪本店営業本部長などを歴任。サノヤス・ヒシノ明昌副社長を経て09年社長。11年サノヤスホールディングス社長兼サノヤス造船社長、21年サノヤスHD会長。兵庫県出身、72歳。

大阪万博での気付き

きょうは七夕、織姫と彦星が天の川を渡って1年に一度だけ出会える日だ。大阪・関西万博もまもなく折り返し。夢洲会場の七夕飾り、大屋根リングから眺める天の川と満天の星、きつと素晴らしいものだろう。七夕に「中堅・中小企業のあり方」の夢を語りたい。万博に一度行くと印象が変わる。

「三現主義(現場・現物・現実)」はここでも大切。「いのち輝く未来社会のデザイン」を胸に足を運ぶと、今の我が国で大切なことは未来志向だと気付く。現場を見ずして安易に批判することなかれ。我が国の中小企業は336万社

中堅・中小企業のあり方

(2024年度中小企業白書)、企業総数の99・7%、雇用数で69・7%を占める大きな存在だ。産業によって差異はあるが、製造業や建設業に限っても多くの課題を抱える。恒常的な人手不足、後継者不足、技術革新・設備・DX(デジタル変革)投資の遅れなど。結果、デビッド・アトキンソン氏が言う通り、我が国の労働生産性が低い最大の要因が中小企業にあるということとは否定できない。

サノヤスホールディングスは造船業を祖業として1911年に創業したが、幾度かの造船不況もあり、40数年前から非造船事業(主として製造業)のウエートを高めてきた。集大成として11年に純粋持ち株会社(HD)に移行し、現在12社の事業会社(25年6-7月に2社グループ入り、ルーツは16事業)を有する。効果は中小企業

だと難しい人財確保・設備投資・資金調達が可能となったことだ。私は09年にサノヤス社長就任後、中小企業を束ねた「中堅・中小企業連邦経営」の旗を掲げてきた。万博

工事中の会場視察で実感したことはその下請け・孫請け企業や関連企業の多くは中小企業であるという事実。特に関西には中小企業が多いが、存在の重さを感じた。

従業員よし

近江商人の「三方よし」は有名だが、私は中小企業にとって大切なことは「四方よし」経営の実践と考える。まずは「顧客よし」、品質・性能の優れた製品・サービスを提供し喜んでいただけるこ

と。次に「パートナー企業よし」、いわゆる下請けや仕入れ先・取引先と共に満足できること。

第3に「社会・未来よし」、社会の役に立ち、未来づくりに貢献することが重要。そして「従業員よし」、全ての働く人にとって働きがいがあり働きやすい会社でありたい。「四方よし」がそろえば「良い会社(Good Company)」となる。必ず利益が上がり、税金を払い、株主への配当が可能となる。サノヤスグループは「四方よし」経営を徹底し、中小企業の集合体としての「中堅企業」を目指している。

我が国の産業を底支えるという使命・誇りを抱きつつ、今なすべきことは世の中の役に立つ製品を製造する技術力を磨くこと、人財確保とレベルを引き上げる仕組みを確立することだろう。課題は

「四方よし」の経営徹底

労働生産性の向上。そのポイントは「合理化+効率化」にあることは論をまたないが、加えて「人財強化」が重要だ。終身雇用時代の人づくりの手法には研修・OJT・自己研鑽があつたが、人間は年齢や経験を重ね意欲を持てば能力を伸ばせるということを忘れてはいないか。人財力(ヒトは財産)という観点から、人の成長が生産性向上の要になるはず。「主体的・継続的に学び、自身のキャリア形成に努めていくキャリア自律の意識がこれまで以上に求められる」「企業理念や戦略、事業の方向性を理解した上で、主体的に学び続ける姿勢が必要(関西経済連合会「人への投資に関する報告書」、25年5月)との意見に同感だ。

合従連衡で力付ける

もう一つ、もっと大きな枠組みで中小企業の生産性向上と生命維持のために必要なことは合従連衡による規模拡大ではないだろうか。中小企業庁は「稼ぐ力を強化し生産性を向上させ、日本経済をさらに成長させていくためには地域経済の屋台骨である中小企業の成長が不可欠。そのための方法論として、M&Aによる事業拡大の推進が重要」と訴えている。先日、山下隆一中小企業庁長官と話す機会があり、サノヤスモデル「中堅・中小企業連邦経営」で評価をいただいた。サノヤスがM&A(合併・買収)を実践してきたことに自信を深め、今後の我が社の経営戦略としても継続していく覚悟を新たにしている。

(次回は製造DX協会代表理事〈エスマット代表〉林英俊さんです)