

## 「堤さんに学ぶ」

### 1. 「オーエムジーの堤社長」

右掲は、5月30日にあったオンリーワン研究会でオーエムジー株式会社・堤社長の講演スナップです。テーマは

「紫外線用光学ガラス(PUV)の新発見」

でした。30名規模の工場なのですが、カメラ用レンズ業界では、日本8社、世界中で9社の中で活躍されているとの事です。ニコンとか保谷など有名な大手企業に混じってオンリーワンの活躍をされています。



一人当たりの付加価値額(営業利益+人件費+減価償却費)が1000万円という中小企業では素晴らしい水準の会社です。中小企業の多くは400~600万円とされていますので、どちらかという大企業に近い生産性をあげておられるのです。経産省のHP(下記)を参照されるとよく分ります。<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/result-2/h12/kakuho/kigyo/topix.html> まさに、「山椒の実」のような会社なのです。

堤社長の話では、レンズ業界は斜陽産業で会社に入社した頃は得意先から「辞めるなよ」と声をかけたそうです。どんどん零細企業が消えて行く中で、一子相伝といわれる独自の配合を守りながらガラスをつくっていた業種だったのです。その旧態依然とした中で、ニコンや保谷というガリバーと互角に活躍している素は「悔しさ」だとおっしゃっていました。世界の一流とビジネスが始まるとレベルの格差がハッキリしているのです。「共育」とおっしゃっていましたが、社員さんと一体となって独自性を磨かれたのです。

今回のテーマになっている「紫外線用光学ガラス(PUV)の新発見」は、不純物が偶然混入して不良品となったのですが、たまたま、検査すると紫外線が透過しても劣化しないレンズが出来たとのことです。参照:[http://www.omg-opt.co.jp/news/topix\\_0404.html](http://www.omg-opt.co.jp/news/topix_0404.html) 堤社長は、試作段階でいろいろと配合を変えたとのことですが、そのデータを管理していたからこそ再現性が確保されたと話されていました。品質管理の基本と言えます。この発見は、専門家の間では評価がイマイチだったが、展示会で引き合いがあまったになったという事です。もちろん、この技術も特許取得されている訳ですが、レンズ・メーカーで15年間に6件の特許という素晴らしさです。堤社長は、平然として、もっと沢山のチャレンジがあったのだが、特許まで進んだのが6件とのことです。

その素晴らしい経営のキーを考えると

1. 試作から量産までを手がけている
2. 試作専用の装置を持っている
3. 試作要員と量産要員と区別するのではなくクロスしている
4. お客様の要望を断らずに、まず、自社で試作して目処をつける風土
5. 過去の経験が無駄にならないように管理している
6. やってはいけないことをルール化して共有化している
7. この仕事が好きという風土

などがあげられます。

最後に、「一見さんお断り」という話で、お客様を選ぶことも重要だとおっしゃっていました。大手というだけで一方的な取引条件を押し付けてくるのだが、自分たちのオンリーワン技術を信じて「断る」と相手の方から折れてくるからおっしゃっていました。まさに、耳の痛い話なのですが「急所」を教えて頂きました。オンリーワンになるとお客様の方から歩み寄ってくるのです。堤社長はレンズというニッチな分野で大企業と互角になって、しかも、オンリーワンを実践されているのでした。

## 2. 一人3つのテーマ

「この仕事が好き」という風土をつくる事が社員のロイヤリティ向上のど真ん中な課題なのです。もちろん、給与も重要な事ですが、楽しくなければ仕事ではないのです。堤社長は、社員教育にも熱心なようで「一人3つのテーマ」ということを話されました。もちろん、自分の本分である業務のレベルアップも重要なのですが、クロスして行くことで他の仕事にもテーマが出てくるのです。例えば、試作を担当する方は、まず、小ロットで行い、徐々にロット規模をあげて、ある程度のレベルにして、量産の方へ引き継ぐようです。大手企業でも、初期の歩留まりは50%が量産への分岐点であり、量産になっても歩留まり率を上げる量産技術を磨くそうなのです。

この「まず、やる」というような雰囲気が必要なのです。何事もやってみて初めて具合が分るので。例えば、新製品の営業とすると、最初の期間は、普及に力を入れるよりもお客様の反応を集めることが重要なのです。自分たちが自信を持っている新製品は、どんなライバル商品がいて、どんな使われ方をしているかを調査することが重要なのです。「敵を知り、己を・・・」という孫子の兵法なのですが、頭でっかちに情報収集から入るのではなく、実践(工場では試作)で調べることが重要なのです。このチャレンジの中に「異常値」が出て来るのです。この「異常値」を業界の常識で見逃しては「異質」な世界へ脱皮できないのです。業界の常識にとらわれずに、「Why<sup>5</sup>」を実践する風土が重要で、今回のPUVという新しい技術に化けるのです。

「3つのテーマ」なのですが、本分と他工程、そして、個人的なテーマという事のように。社内勉強会も頻繁に実施されて、社員が交互に講師になって「技術」や「個人テーマ」などを発表して、ワイワイガヤガヤの風土になっているそうです。相互に尊敬、そして、なによりも「一体感」の共有は、「働き甲斐」の大きな源泉になっていると思います。

## 3. 必要以外はアウトソーシング

「人事部」という組織はなく、産業雇用安定センターの会員になって、求人面で協力してもらっている例をあげながら、「土業」は土業の方に顧問になってもらって専門性を発揮してもらっていることです。非常に重要なことです。社内で賄うというのは難しいし、「指摘」という点でも外部の方が受け入れやすいと思うのです。この点は、前回の太谷さんの考えにも共通する点があるように思います。

私も、大阪府中小企業家同友会に入って、このような学びの場を得ることが出来て、キャパを大きくすることが出来ています。堤さんは「本屋に行くとイッパイ本があるが、全部、読める訳がない。それよりも、それぞれの専門分野は専門家に任せて、本業に集中する方がよい」とおっしゃっていました。この考え方に賛同します。自社の今後に活用したいと思います。

### 【まとめ】

1. PUVは異常値の中から生まれた
2. 「一人3つのテーマ」で楽しい職場
3. 本業以外の専門性は専門家にアウトソーシング

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryu.html> でご覧になれます！】