

株式会社三栄製作所 代表取締役社長 南雲 京子 氏



(左から)山田営業部長、福田品質管理担当部長、南雲代表取締役社長、
金田代表取締役専務、稲延取締役工場長兼製造部長、小田経営管理部長
(写真提供：株式会社三栄製作所)

茨城県笠間市に本社を置く株式会社三栄製作所は、日本に3社しかないエレベーターの心臓部である巻上機を製造する専門メーカーです。

先代が病に倒れ、経営未経験のまま、34歳で社長に就任することになった南雲社長は『心の姿勢・三栄フィロソフィ』を作成し、全社のベクトルを揃えたことで、昨年度は過去最高の売上を記録しました。

「縁あって一緒に仕事をしている従業員の幸せ」を守るために覚悟を決めた南雲社長の熱い想いをお聞かせいただきました。

インタビュー日：2020年9月4日
(聞き手：筑波総研(株) 取締役社長 野口 稔夫)
(文・写真：筑波総研(株) 主任研究員 富山かなえ)

企業概要

本 社：茨城県笠間市東平2-14-35
茨城工場：茨城県笠間市仁古田1162-1
設 立：昭和47年3月15日
事業内容：エレベーター用巻上機・小荷物専用昇降機
巻上機及び関連部品・機器・機材の製造
・販売
従業員数：40名
会社HP：<http://www.sanei-ss.co.jp>

創業の歴史や事業拡大のプロセス、海外展開についてお聞かせください。

「家族を幸せにしたい」。先代の覚悟と決意

当社の歴史は、昭和47年3月、先代で実父の金田安三と父の実の弟、従兄弟（現稲延工場長）の3人で当社を設立したことに始まります。先代は「“三”人で“栄”えること」を願い、三栄製作所と名付けました。

先代は長年、エレベーター（以下、EV）メーカーに勤め、工場長を歴任するほど、知識も技術も豊富な人でした。33歳で起業を決意し、当時お世話になっていた埼玉県川口市内にある鋳物会社の工場を間借りして、EV用と小荷物専用昇降機用のロープ式巻上機の製造を開始しました。

起業の背景には、当時、巻上機を製造する企業が少なく勝算が見込めたこと、そして、戦後の貧しい生活を経験していたことから、「家族には良い暮らしをさせて、幸せにしたい」という、父なりの夢、そして、希望があったのだと思います。

茨城工場の新設で故郷へ錦を飾る

創業当時、トラックの荷台に巻上機を載せ、先代自らEVメーカー様（保守会社様含む）へ営業していたと聞いています。

巻上機はEVの心臓部であり、開発には人材や資金、時間が必要となります。そのため、当社の巻上機は、全国の中堅・中小EVメーカー様から大変重宝されました。

高度成長期の波も相まって、今後も生産量を増加できると確信した先代は、手狭となった川口の工場を移転し、昭和61年、埼玉県北葛飾郡杉戸町に自社工場を建設しました。

その後も順調に業績を伸ばし、平成3年には、先代の出身地・茨城県友部町（現笠間市）に茨城工場（第1工場）を新設することができました。同工場にはマシニングセンターを増設するなど、生産体制の強化を図りました。

さらに需要が伸びたことで、平成9年には、同敷地内に第2工場を建設、平成11年には、6階建てのEV用テストタワーを新設しました。

平成14年には中国北東部の天津市に独資現地法人「天津三栄電梯部件有限公司」を設立し、茨城と中国の2拠点製造体制を確立しました。

EVの心臓部を製造する“ニッチ中核企業”

日本のEV業界のシェアは、大手5社が9割を占め、残りの1割を全国に点在する数百の中堅・中小EVメーカー様（保守会社様含む。以下同じ）が対応されるという構造となっています。

EVの心臓部である巻上機を製造する専門メーカーは、国内では当社を含む3社のみであり、大変ニッチな分野です。

当社は、全国にある約250社の中堅・中小EVメーカー様との取引があり、自他ともに認める“ニッチ中核企業”と言えます。



稲延工場長（右）による巻上機製造指導の様子

世界からの信頼も厚い「三栄ブランド」

当社は、学校給食や飲食店などで料理を運搬する小荷物専用昇降機用巻上機、中低層ビルで人が乗降する乗用EV用巻上機、物流倉庫などで大型荷物を運搬する荷物用EV用巻上機、乗用EV用でギアを使用しない省エネタイプのギアレス型巻上機を展開しています。

これらの各機種は国内だけでなく海外でも大変ご好評を頂いており、特に、台湾、タイ、インドネシア、マレーシア、サウジアラビアなど海外EVメーカー様に多数の納品実績があります。

しかし近年は、低価格の中国製巻上機との競争が激化しているため、現在は国内市場に特化しています。

会社の歴史を終わりのない駅伝に例えると、私達が今の区間タスキを任されて走っています。誰にも負けない走り強い三栄ブランドと共にタスキを次のランナーに引き継ぐ責任があります。

そのためにも、社員はもちろんのこと、協力して頂ける方々と共に会社の技術力を高めていきたいと考えています。

南雲社長のご経歴や事業に携わるようになった経緯をお聞かせください。

■ 先代からの入社依頼で、平穏な日々が一転

私は友部町で生まれた後、2歳から埼玉県内で育ちました。短大を卒業後、1年間、ニュージーランドに留学しました。様々な国籍の方と交流したことで度胸が付きましたが、まさか、その経験が今に活きたとは、当時、想像も付きませんでした。

帰国後は都内の旅行会社に就職し、結婚もして平穏な日々を過ごしていました。ところが、父から急に「経理担当者が定年で辞める。来月から手伝ってくれ」と言われ、半ば強制的に入社が決定してしまいました。

■ 病に倒れた先代の後を継ぎ、34歳で社長に

入社から4年ほどたったある日、先代が脳梗塞で倒れ療養することとなりました。バブル崩壊後の受注減少による業績悪化を食い止めようと、相当な無理をしていたのだと思います。

私は、トップ不在により社内の雰囲気は乱れていく様子を肌で感じ取りました。しかし、先代が社長として復帰することも、後継者に関する意思を確認することも、絶望的な状況でした。

「後を継いでほしい」。私は取締役一人一人に伝えましたが、全員から断られてしまったのです。そして私は、各人の反応から「身内の私が継ぐしかない」と覚悟を決めました。

幹部陣は経営経験の無い私がトップに就くことを承諾し、平成14年、私は34歳で社長に就任しました。まさに、人生が180度、ガラッと転換した瞬間でした。



当時の思い出を語る南雲社長

未経験で社長に就任された際の葛藤と乗り越えられた経緯をお聞かせください。

■ 「先代ならどうしたか」を軸に、中国工場新設

就任早々、天津市の現地法人設立の調整を最優先に行いました。天津の街は、今でこそネオンが輝く大都会になりましたが、当時は未開の地。「うちはなんて所に工場を建てようとしているの」と、正直、暗い気持ちになりました。

工場新設に向けたプランは、全て先代の頭の中。具体的なことが書かれた資料は一切存在しませんでした。私は「先代ならどう指示していたか」と想像しながら、様々な判断を下していきました。

現在は、代表取締役専務で、実弟の金田光弘が中国天津工場の^{とうしちやう}董事長（代表者）として指揮を執っています。中国工場では部品調達と各種製品の組立てを7~8割程度まで行います。そして、茨城工場で組立てを完了させ、ブレーキチェックなどの最終的な品質検査を行っています。

就任初年度の売上は、前年度と比較して約4割減、利益も大赤字となり、まさに、“どん底からのスタート”でした。しかし、中国工場を設立後、杉戸工場の生産部門を閉鎖し、日本での価格競争を脱却したことで、翌年には黒字転換に成功しました。

■ 全ての判断基準『心の姿勢・三栄フィロソフィ』

何の心構えもなく、突然社長に就任した私は、何を基準に経営判断するべきか、どうすれば社員を幸せにできるのか、全く見当も付きませんでした。

そんな時に出会ったのが、京セラ(株)の創業者で名誉会長の稲盛和夫氏が塾長を務める「経営者のための勉強会『盛和塾』」でした。

私は藁をもすがる思いで入塾、以来、閉塾した令和1年まで在籍しました。その間、「人間として何が正しいのか」という根本的な問いに向き合う経営哲学『京セラフィロソフィ』を模範にしてきました。

当社でもこれをベースとして経営管理部長の小田を中心に『心の姿勢・三栄フィロソフィ』を作成。全ての判断基準となる全88項目を記載し、全従業員に配付しました。毎日の朝礼、月に一度開催している勉強会では、従業員が同じ言葉を共有し合い、ベクトルを揃えることで、社内基盤の強化につなげています。

社員教育への取り組み、今後の事業戦略についてお聞かせください。

一人一人の成長が、企業の成長を後押し

当社は、事業の「見える化」(VM: ビジュアルマネジメント)を全社的に進めています。製造部品質管理チーム大川などの事務局を中心に、各部署で「見える化」対応策を競い合うほか、外部コンサルタントからの指導や評価などを工場内に掲示することで、全社への浸透を後押ししています。



「見える化」の実績が貼り出された工場内で各部署の実績を発表する大川氏(中央)

また、社員同士の飲み会やレクリエーション、互いに「ありがとう」を伝え合う「ありがとうカード」の導入など、社員同士のコミュニケーションの機会をととても大切にしています。

特に、仕事や趣味などをテーマにして話し合う他部署との交流会「コンパ」では、若手従業員の意見を掛け合わせた新しい改善策が生まれており、大変頼もしく感じています。

また、工場内にも従業員の自発的な工夫が随所に見られ、一人一人の成長が、確実に会社の成長につながっていることを実感しています。

良い製品作りは、良い人間関係から

変化の激しい時代、先行きが不透明な時代だからこそ、「明るく、前向きに、積極的な気持ちでいること」が何より重要です。この姿勢こそ、お客様に安心と信頼をお与えできると信じています。

今後も、社内コミュニケーションの質と量にこだわり、人間関係の円滑化を図り、従業員が意見を出しやすい環境を創出し続けることが、良い製品作りの近道になると信じています。

過去最高の売上高を記録

当社には『心の姿勢・三栄フィロソフィ』のほか、先代の三栄三原則、私が新たに掲げた経営理念と社是、社訓、品質方針があります。

経営を引き継いだ当初、私はとにかく経営を立て直すことに注力しました。しかし、各方針を定めてからは、「会社は全社員で支え合うもの。一人一人が成長することで、会社も同じように成長できる」と理解できるようになりました。

平成20年にはリーマン・ショック、平成23年には東日本大震災、平成24年の秋以降は急激な為替変動、そして今年は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大と、度重なる試練が当社のみならず日本、そして世界を襲いました。

しかし、全員が三栄フィロソフィNo.29「一人一人が三栄製作所」という想いを持って困難に立ち向かい黒字を維持。遂に昨年度は、過去最高の売上を記録することができました。

「誰かのために」という覚悟が会社を強くする

私は「会社経営とは、縁あって一緒に仕事することになった従業員を幸せにするためにある」と考えています。

実は昔、無理難題を押し付けてくる父が嫌いでした。しかし今なら、家族や従業員のために、大変な苦勞をしながら経営していたのだと理解でき、同時に、感謝の想いが溢れます。

自分のためではなく、「誰かのために」という覚悟を持って歩めば、どんなに辛いことがあっても前を向いて進んで行けると確信しています。



南雲社長(前列中央)と社員の皆さん、筑波銀行 友部支店 元尾支店長(前列右)と聞き手・野口隼夫(後列左)

この度は、長時間にわたり貴重なお話をお聞かせいただき、誠にありがとうございました。御社の今後益々のご発展をご祈念いたします。