

1933年の創業以来、精密ナット・各種圧造等のリーディングカンパニーとして高品質で安全性の高い製品を世界のお客様に届けて参りました。さらに近年では、自動車関連製品・エコ関連製品などあらゆる方面にフィールドを広げ、グローバルな視点でお客様のニーズにお応えしています。

株式会社フセラシ 代表取締役社長

嶋田 守氏



平成30年7月2日、同社本社にて

▶創業85周年を迎えたフセラシグループ

— 今年の1月で創業85周年を迎えられましたが、御社の歩みや沿革について教えていただけますか。

1933年（昭和8年）1月に私の祖父（栄太郎氏）が大阪の天王寺区にあった家を改造して独立、屋号を嶋田製作所として創業したのが始まりです。実はこの年、男5人、女2人の7人兄弟の長男である私の父が生まれた年でもあります。これは私の想像ですが、祖父は長男が生まれたのを機に独立したのだらうと思っています。

創業当時はミシンや自転車などのネジやナットを作っていたのですが、徐々に軍事関連の部品へと変わったそうです。祖父から聞いた話では、昭和20年2月に甲乙丙の三種で召集されたのですが、その年の8月に終戦となりました。自分が召集されるくらいだから日本はかなり苦しい戦いを

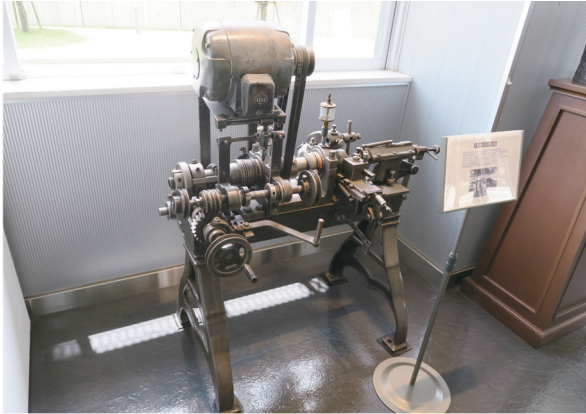
強いられていると感じていたようです。

また戦時中に天王寺区の自宅が小さくなってきたこともあり、当時の布施市（現在の東大阪市の本社所在地）に移転し、会社組織に改め、社名を有限会社布施螺子工業所と変更しました。現在の東大阪市の、布施市、枚岡市、河内市の3市が合併したのですが、我々はその布施に本社を構えたということで社名に布施を、さらに螺子というのは螺旋の螺に子供と書いて布施の螺子屋としてスタートしたのです。

▶時代を察知した3つのターニングポイント

— 戦後、御社の飛躍のきっかけになった出来事を教えていただけますか。

1933年の創業、これが全ての始まりですが、その後大きく分けて三つのターニングポイントがあります。



マスプロ化前に使用していた機械

一つ目は1959年（昭和34年）のマスプロ化です。それまでは大部分がネジの製造で、特にメネジ、ナットを作っていました。その当時使っていた機械は1階のロビーにあります。その機械では1台あたり1日に1000個できれば御の字だったそうです。そんな時代に創業者社長が年商に匹敵する巨費を投じてスイスのハテバー社製のナットホームーを導入し、大量生産方式に着手したのです。このナットホームーは1時間に1000個の生産が可能な画期的な機械でした。ちょうど日産自動車(株)との取引が始まった年でもありマスプロ化を進めたことが、日本のモータリゼーションの流れに乗ったということです。これが一つ目の大きなターニングポイントだと思います。

— マスプロ化に着手されたのは、その当時は画期的だったのではありませんか。

当時は、「洋行帰り」という言葉が流行っていた時代だと聞いています。海外を見てくるということで、ヨーロッパやアメリカへ行って、既にモータリゼーションが始まっている西洋のものづくりを目の当たりにして、これではいけないと感じたのでしょう。でも、日本ではまだまだ画期的過ぎる状況ではあったと思います。

決して何の目論見もなく導入したのではないと思いますが、タイミングよく日産自動車(株)との取引が始まり、さらに翌年にはまだ二輪車の製造が中心であった本田技研工業(株)との取引が始まりました。自動車メーカーとの取引の始まりが本格的

にマスプロ化を進めた要因の一つです。

自動車メーカーとの取引が始まると、関東に工場が必要となる等、多くの課題が出てくるわけです。実際、群馬に工場を建てたり、九州にも工場を建てたりしながら、会社は成長してきました。

二つ目のターニングポイントは、1976年（昭和51年）に現在のカタカナ名のフセラシに社名を変更したことです。漢字で「布施螺子」と書くとやっぱり難しい。カタカナにすることで、誰にでも書いてもらえるし、読んでもらえる。そして螺旋の螺の螺子と子供の子が社名から消えることで、螺子屋からパーツメーカーへの転換を図ったのです。いわゆるコーポレート・アイデンティティ（以下、CI）に着手し、企業文化を高め、取引先企業や社会とよりよい関係を築くための事業活動を展開していこうとしたのです。これが二つ目のターニングポイントです。

三つ目のターニングポイントは、1985年に行われたプラザ合意です。ドル高を是正するために外国為替市場に協調介入することが合意されたのです。当時1ドルが240円台でしたが、1987年末には120円台と一気に円高が進み、日本経済は円高不況に陥りました。そして安い円を利用して国内で日本車を作り、海外へ出すという従来からの構図が崩れたのです。そして1980年代の中頃以降、日本の自動車メーカーがアメリカ、特に北米に進出し、グローバル化が進みました。

モータリゼーションによるマスプロ化、CIによる螺子メーカーからパーツメーカーへの転換、そしてグローバル化へのステップアップ。この三つが当社にとって大きなターニングポイントとなりました。

▶ 過去最高益と戦後初めての赤字を計上

— 業績は順調に推移したのですね。

概ね順調には進んできたのですが、問題がなかったわけではありません。私の父である2代目社長が43歳の若さで亡くなり、私はまだ子供でした

ので叔父（現会長の^{わたる} 亘氏）が3代目の社長に就任しました。突然の出来事でしたので大変だったと思います。ただ組織としてぐらつくことなく前に進めたのも、3代目社長の手腕のおかげだと思います。また従前からいろいろな方面で蒔いた種が徐々に開花してきた頃でもありました。

— 社長ご就任は4代目ということですか。

私が社長に就任したのは2007年の12月で、4代目の社長にあたります。亘会長は為替相場の度重なる大幅な変動や、自動車メーカーの海外現地生産の進展、バブル崩壊などの荒波を乗り越え業績を伸ばしました。そして年商300億円（単体）の大台を達成し、現在の新しい社屋が完成したことを節目に、私は社長を仰せつかりました。社長を引き継ぐタイミングとしては、恵まれたスタートでした。社長就任後の初めての決算（2008年9月期）では過去最高益を計上したのですが、2008年9月14日にリーマンショックが起こった影響で、翌年の決算では創業以来、初めての赤字を計上したのです。私は過去最高の増収増益を出した社長であり、また戦後初めて赤字決算を出した社長となりました。

さらにリーマンショックに続いて東日本大震災、タイの洪水被害と、当社の屋台骨を揺るがすほどの大きな事業環境の変化が連続して発生し、会社を永続させることの難しさを思い知らされました。

— タイの洪水によるアユタヤ地区の被害は甚大だったと記憶していますが。

タイ工場の建物は、8割程度、完成していたのでこのチャンス逃すと次はいつ出来るかわからないので、思い切って建設を続け会社を設立しました。

私どもの工場は、南部地域のヘマラート・イースタン・シーボード工業団地内に位置し、海拔が120メートルありましたので、幸運にも洪水の難を逃れることが出来ました。

社長に就任してからもう丸10年が経ち11年目に入っているわけですが、100年に1度起こるかどうかという出来事が、10年間に何回も発生し

たように感じます。

— 社長に就任されて組織におけるマネジメントでご苦労されていることはありますか。

やはりグローバル化が進めば進むほど、グローバル化に適した人材がどうしても不足するという事です。今の時代、グローバルな視点で物事を考えていかないとはいけません。そんなグローバルな考え方ができる人材を一人でも多く育てたいのですが、なかなか思うようには進みません。

— 企業における経営論について教えてください。

例えが悪いかもしれませんが、私は経営というのは犬の散歩と一緒に考えています。5匹ぐらいの犬の散歩をする場合、どれだけ犬の鎖に余裕があるかだと思います。全部鎖がぴんぴんに張った状態で散歩するのは大変だと思いますが、5匹のうち1匹ぐらいは強く引っ張る犬がいても、残りはまだ鎖がたるんでいて、中には途中で止まって匂いを嗅いでいる犬もいます。

要するに、いかに各社に鎖のたぐりのような余裕を持たせるかだと思います。例えば国内企業が得をして、海外企業が損をするのがいいのかどうか。税務関係等では、移転価格の問題が出てくるということもあるので、やはり一番いい姿というか、度を超えない程度にやっていく必要があると思います。一言で言えば適度なバランスです。



▶ 自主性を重んじながらスピード感を重視

— トップダウンとボトムアップのどちらに軸足を置かれていますか。

トップダウンやボトムアップのどちらかに軸足を置かれる経営者の方がおられると思いますが、私が目指しているのは、トップダウンやボトムアップのどちらでもなく、どちらも必要だと考えています。最初から「こうしろ」「ああしろ」では、どうしても指示待ちになってしまい、自分で考えようとしなくなるのではありませんか。

よく社員が「どうしたらいいですか」と聞きに来るケースがありますが「どうしたらいいですか」ではなくて「こうしたいのです」という意思を持ってほしいです。

逆にボトムアップを待っていたらいつまでたっても意見が上がってこないということが起こります。できるだけ自主性を重んじながら、一方で仕事には期限がありスピード感を持って対処することが必要だと私は考えています。



— どのように自主性を高めておられますか。

ものづくりでは、できるかできないかの判断と粘り強く考える力が大切です。できないと言ってしまえばそれで終わりです。できないのではなくて、どうすれば事業としてできるのかと考えるように社員に指示・指導をしています。

できないとピリオドを打ってしまうのではなくてポジティブに考え、形を少し変えてでも「ここを改善すればできます」ということを考えるようにする。それはものづくりだけではないと思います。できないと言い出すとそこで終わってしまいます。でも、会社ではそんな考えでは困るのです。

どうしたらできるのかとポジティブに考えてないと、できない言い訳を並べても仕方がない。できないことを一生懸命、分析するよりも、どうしたらできるのかを考えるほうがずっと建設的なわけです。この考えは機会があるごとに社員に伝えています。

▶環境変化に柔軟に適應できる企業を目指す

— 自動車業界等のこれからの動向についてどのようにお考えですか。

今、盛んに電動化と言われていますが、実は電動化にもいろいろあります。電気自動車はもちろん電動化ですし、ハイブリッド車、あるいはプラグインハイブリッド車というのも電動化なのです。ですからこのあたりを見極めておかないといけません。明日から全てのものが電気に変わるわけではありませんし、エンジン車が無くなるにしても、これから何十年もかけての話だと思います。その間に次の引き出しを探すということが大切です。

それから、自動車の構造が変わる以前に社会環境が目まぐるしく変わるだろうと思いますので、環境変化に柔軟に対応できることが求められると思います。例えば昨年10月に私どもは75期を迎えたのですが、そのときに米朝会談が行われるなんて誰も考えもしなかったでしょう。

また1ドルが75円の円高から、一体何をきっかけに110円の円安に振れたのか、実はよくわからないまま現在に至っています。

我々が学んだ経済学が今の経済環境の中では、あまり成立しなくなってきている感じがします。以前は、為替が円安に振れると輸出企業の株価が上がると言われていましたが、それでは日本の輸出企業というのは一体どんな企業なのかという話になるのです。自動車メーカーが輸出企業なのかと問われても日本で造っている自動車は、わずか約1000万台しかないわけです。

全世界で造っている日本ブランド車は3000万台ほどあるわけですから、断然、海外のほうが生

産比率が高くなっている。

もちろん、その約 1000 万台のうちの半分は海外へ輸出していますが、そのような状況で本当に自動車メーカーが輸出企業なのかと疑問が残ります。

ですから、そういう環境の変化にも柔軟に適応できる企業でありたいと考えています。

いわゆる空母のようになってしまうと、取り舵いっぱいその方向を変えるのにかなり時間がかかります。売上規模を競ったり、従業員の数を競ったりではなく、いかに効率良くものづくりを進められるかということが一番大事ではないかと考えています。会社の創業精神を絶対に忘れないということなのです。



▶どんな環境でも「常に他より一歩前に進む」の創業精神を忘れない

— 創業精神は、社是でもある「常に他より一歩前に進む」ですね。

そうです。それは2歩も先に行かなくてもいい、1歩でいいのだと。例えば30センチでもいいのです。人が考える前に少しでも先に取り組もうという教えです。「前に」をあえて「さきに」と読みます。

何でも我々が最初に取り組む必要はないのですが、せめて検討は始めておくということです。備えあれば憂いなしと言いますが、いざというときにすぐできる準備を進めておくことが大事だと思います。2歩も3歩も前に行かなくていい、身の

丈に応じた成長を遂げようという考え方です。

— 環境変化が進む中、多様化する人材の活用についてご意見ををお願いします。

取り組みとして女性をどんどん登用していきたいという思いはあります。また高齢者に対しても、当社は60歳以降も再雇用で65歳まで働いてもらっていますが、それを超えて70歳くらいまでパートで採用をしているケースもあります。

それから人材育成の一つとして私の考えではありますが、満点主義はやめようと考えています。

例えば、10が満点で10の力を持っている人が8の成果を出すより、今はまだ5の力しかないけれど頑張って6の成果を出す人を認める制度のほうがいいのではないかと思います。良いところを褒めて伸ばしてやる。弱いところを一生懸命改善するというやり方や指導方法では、成長は難しいのではないかと思います。この考え方も一つの多様性だと思います。昔の日本が広めようとしていたことをいつまでも踏襲することは、グローバルな世の中には相応しくないと思います。

アメリカでは人と一緒のことをやるのは、自分の個性を没していることになるという考え方が主流です。日本は、特別に良くできる層と特別にできない層との間の層が多いですが、アメリカでは、ある一つの部分で、ずば抜けて天才的なことができるけれど、大勢の人ができる部分は全くできないという人もいます。でも、それでいいじゃないかという国です。そのような国で私も長く生活してきましたから、他人と同じではなく、個性を伸ばす考えに賛成ですし、これからの日本もそうなるべきだと思います。会社は組織で動いていますので、強いところをさらに強くしたほうが良いと思います。

▶企業文化にグローバル感覚を根付かせる「海外駐在員心得」

— 海外経験から作られた「海外駐在員心得」について教えていただけますか。

現在では中国、タイにも子会社を立ち上げ、海外事業は当社にとってますます重要なウェートを占めています。そこでグローバル感覚を根付かせる一助になればと思い「海外駐在員心得」を作成しました。

事業をグローバルに展開する上で何より大切なことは、それぞれの国や地域にあるローカルな文化や慣習をリスペクト（敬愛）すること。決して日本式を押し付けないことです。次に、トゥギャザー（共生）。日本人が現地の人に指示を出して事務所でふんぞり返ってはいけません。現地スタッフと一緒に現場で汗を流し、一緒にものづくりに取り組む。「現地の間人は働かない」と文句を言っている話をよく聞きますが、本当にそうなのかなと思います。逆に日本人は夜遅くまで何をやっているのだと言いたい。用事がなかったら帰ればいいのに帰ることにに対して罪悪感があるのか「忙しい、忙しい」と言うことが自分の存在価値だと勘違いしているケースが多い。現地の間の方が理に適った働き方をしているのではないかと思います。



3つ目がフェアネス（公平）。フェアで特権意識を持たず、同じフセラシグループで働く人間としての公平感を常に保つということです。それからグロウス（成長）。現地に溶け込み、現地スタッフと共に会社を成長させる喜びを感じる。現地の人から「あなた達は我々の仲間だ」と言ってもらえるくらいの間人間になってほしいですね。最後はハピネス（幸福）。会社が成長し、繁栄していく

喜びを分かち合い、そこで働くことに幸せを感じる会社づくりを目指す。

これは海外だけに限ったことではないので全社員に「海外駐在員心得」を配布しています。社員はこのカードを常に携行しています。非常にファンダメンタルな部分ですが、私の長い海外生活の経験から日本が世界で受け入れられるマネジメントはこういうことだと考え、作りました。

▶ グローバル社会の多様性に慣れる

— アメリカの留学生活はいかかでしたか。

私が学生時代に留学していた大学は、ルイジアナ州南部のバトンルーージュという田舎にある大学で英語の訛りがひどい。英語版大阪弁があふれるような場所で過ごし、日本語を話す相手すら、いませんでした。しかしこの時の経験が、かえって後になって生きてきました。なぜならグローバルビジネスの現場では、きれいな英語をめったに耳にしないからです。「今、何語をしゃべっているのだろう」と思って聞いていると、実は英語だったという経験も多いです。これからの時代は、こういうグローバル社会の多様性に慣れることが大切だと思います。

— 日本人とアメリカ人の違いについて教えてくださいいただけますか。

端的に言えば、ステレオタイプのアメリカ人はいないということです。人種のるつぼと言われる国ですから、正にダイバーシティの国ですね。

私の家庭では、子供たちが完全にアメリカナイズしています。家族は約14年間、アメリカで生活していましたが、その間に子供たちは現地化してしまいました。息子は小学校1年でアメリカへ行き、そのまま日本で1回も教育を受けることなくアメリカの大学を卒業し、アメリカで就職。ずっとアメリカで生活しています。娘も2歳でアメリカへ行って、ハイスクールのときに1回日本に帰って来ましたが、自分の今までやってきた言語で学べるアメリカンハイスクールへ入学しました。

— ご家族のお名前は一文字の方が多いですが、その由来を教えてください。

私を命名したのは祖父だと聞いていますが、やはり会社を守る、家を守るという意味で守と名付けたと聞いています。私の息子が生まれた時は本家筋の長男ですから息子には、将軍の将と書いて「ショウ」と名付けました。将軍のようになってもらいたいという願いが一つ。そして「ショウ」にしたのは、アメリカへ行ってもショウだと発音しやすいからです。実は私の名前はローマ字で「M・A・M・O・R・U」と書きます。日本人の名前はだいたい母音が入っているのですが、子音のあとに母音が入る名前では、アメリカ人にとって非常に発音しにくいのです。そのため私はアメリカでは「マーティー」と呼ばれています。

少し余談ですが、昨年、息子夫婦に子供が生まれ、アメリカ生まれの初孫が誕生しました。その将の息子の名前はリック、大陸の「陸」です。アメリカではリックと発音します。絶対に一文字でないといけないという理由はないのですが、私の父に父の兄弟、叔父、みんな一文字の名前です。

▶ Dream Come True、夢は叶えるもの

— 座右の銘を教えてください。

Dream come true です。この英語が大変気に入っています。夢が本当に come true という言い回しが非常にかっこいいと思います。夢が本当に true になるという、夢が叶うということ。夢は見るものではなく叶えるものです。

— 若手ビジネスマンに対してメッセージをお願いします。

英語に限らず語学というのは、コミュニケーションのツールだと思います。ですから英語が喋れることが目的ではなくて、英語を使って一体どんなコミュニケーションができるのか、どんな仕事ができるのか、後者の方が重要なことだと思います。

英語ができないから海外に行かないのではなく、仕事をするために海外に行くのなら英語は片言で

も話せたら十分ではないか思います。Boys, be ambitious ではないですが、失敗を恐れず、大志を持って何事にもアグレッシブに挑戦してほしいと思います。

●プロフィール 嶋田 守 氏

■主な経歴

1960年5月生まれ。1983年、京都外国語大学ブラジル・ポルトガル語学科卒業、1984年、米国ルイジアナ州立大学、フロリダ州プリバードカレッジ修了、1984年3月、株式会社フセラシ入社。1997年12月、取締役役に就任、同年米国 Fuserashi International Technology Inc. 社長に就任。2005年12月、常務取締役就任、2007年12月、株式会社フセラシ代表取締役就任、2008年8月、タイ FUSERASHI (THAILAND) Co., LTD 社長兼務、2011年12月、株式会社九州フセラシ代表取締役社長兼務、現在に至る。

■座右の銘、好きな言葉

Dream come true

■大事にしていること

会話でなく対話をする

■私のストレス発散法

サウナで英気を養う

■私のモットー

ボスではなくリーダーであり続けたい

■一番好きな場所

ハワイ

■所属企業の概要

- ・会社名：株式会社フセラシ
- ・本社：大阪府東大阪市高井田11番74号
- ・設立：1943年（昭和18年）
- ・資本金：3億30万円
- ・年商：293億円（グループ：495億円）
- ・事業：自動車用圧造・鍛造部品等製造
- ・社員数：575名（グループ：1,150名）

（聞き手・文責：橋本公秀）