

NBC PLUS+

vol.105

人的資本経営

工場は宝の山である――。

ヒトづくりの会社。 いと思うような会社になりたい。

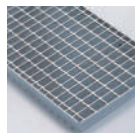
profile

会社名	■ 三重重工業株式会社
代表者名	■ 代表取締役社長 窪 道德 氏
社員数	■ 210名(2022年8月時点)
創業	■ 1962年2月1日
資本金	■ 9,500万円
事業内容	■ グレーチング・水門扉・橋梁用床版・プラント鉄構物・ステンレス製品・ 導水製品・衝突緩衝装置・建築金物の製造及び溶融亜鉛めっき加工
所在地	■ 〒511-0251 三重県員弁郡東員町大字山田字北前塚 3710 番地



強者営業マンから製造工場の社長へ。
まずは一人からはじめる不屈の人。

文/NBCグループ



※グレーチング/金属を格子状にした土木建築材。道路の側溝や排水溝の蓋、工場の操作歩道などで利用されている。



窪社長「ずっと座って働くのは向いてないと思った。」

1947年、鹿児島県薩摩川内市の離島、下甕島に生まれた窪社長は、大学卒業後、特許事務所に勤められていた。

設立50周年を迎えた今、社員210名の当社を牽引するのは、窪道德社長だ。

『三重重工業株式会社』は1972年(昭和47年)、桑名にあった中村铸造という铸件会社の鉄鋼部門を独立する形で設立。主力製品であるグレーチング[※]によって成長を遂げた。今では、水門・鋼製加工品・導水樋・めっき加工などを含む総合建材メーカーとして社会に貢献する企業となっている。

登場人物紹介



NBCコンサルタンツ株式会社
担当コンサルタント

市山 智孝



三重重工業株式会社
執行役員 工場長

母袋 真太郎 氏



三重重工業株式会社
執行役員 管理部長

牧野 克也 氏



三重重工業株式会社
常務取締役 営業統括部長

窪 昭博 氏



三重重工業株式会社
代表取締役社長

窪 道德 氏

モノづくりではない 自分の子供をこの会社に入れた

1 倒産と再建。

窪社長は28歳のとき転職を決意されると、三重重工工業大阪支店に営業職として入社された。



窪社長「私らが入った当時、売上は10億足らんくらいやった。いけいけどんどの時代でね、気づくと70億くらいになっていました。中でも大阪は営業成績が優秀でしたね。」

ところが、順風満帆に見えた当社は社長が入社されておよそ10年後（昭和62年7月）、誰もが想像しなかった【倒産】に見舞われる。報せを受けたのは、奇しくも家族を伴い故郷の下甕島に帰省されているときのことだった。



窪社長



窪社長「今だったら2時間あれば着いてしまふけれど、当時は200トンくらいの小さな船で5時間はかかりましたね。実家に着くと母親が訝し気な表情を浮かべているんです。『会社の人から電話があった』と。それが倒産の報せでした。」

景気のいいあの時代やからね、ものは売れてるわけや、なんぼでも売れるわけ。『売れてるのに何で不渡りが出たの？』って——。大阪の社長を務めていたころでした。」

倒産の情報が生まれるとさまざまに企業から「一緒にやろう」と声がかかったという。業界の中でも、めっき工場を持つグレーチングメーカーは少なかったのである。その後親会社となるAグループは当時、全国でめっき工場の買収を行っていたこともあり、Aグループの傘下に入ることとなった。



窪社長「債務が50億円くらいあるわけだから……、銀行債務が20億円、残りが一般債務で30億円。今では考えられないけど、そのうち50%を……半分泣いてくれませんか、というお願いをしました。幾度かの債権者会議の末、25億円

にものぼる債務を10年で返済することになりました。それからは、社員一同必死で社業と向き合って……、その結果、予定より早く完済することができました。」

A会長が率いるAグループの傘下に入り、当社の業績は徐々に回復していった。

——倒産した時にあった仕事はどうされたのですか？



窪社長「原点に立ち返り、不採算の部門はすべて閉鎖しました。また、本業であるグレーチングに注力すると同時に、新事業として溶融亜鉛めっき加工を第二の柱として取り入れ、収益性の高い事業を伸ばしていくことにより利益体質への改善に取り組んでいきました。」

——2003年（平成15年）、窪社長は社長に就任されるわけですが、どういった経緯があったのでしょうか？



窪社長「Aグループ会長から『会社の面倒をみてやってくれないか。』と打診があり、数多くの社員の生活、会社の将来などを熟考の末、引き受けました。」

——営業中心の大阪支店から、製造を行う本社へ……社長として赴任。ご苦労もあったのでは？



窪社長「閉鎖的な雰囲気はありましたね。当然反発もありました。僕は、一人で乗り込んだわけですから。」



牧野管理部長「社長が大阪から来られて就任されたときは、周りは大先輩ばかりだったんです。すごく神経を遣われましてね。大変に苦労されたんです。特に当時の先輩方は、昔気質の方もたくさんいらっしゃったものですからね。一緒に仕事をさせていただいていましたので、そのお気持ちは痛いほどわかりました。」

窪社長からはあまりは多く語られない当時の様子。ただ一言——「何

窪社長就任当時の状況・課題感～まさに[穴のあいたバケツ]～

- ◆ 売上は上がっているのに利益が残らない
- ◆ 売上は上がっているのに資金繰りに窮し、手形を割るような綱渡りに近い月も
- ◆ 営業は、見込みもないのに在庫を増やせといい、不良在庫が膨れ上がる
- ◆ 工場は不良やクレームを出しても人のせいにする体質

その状況から…

経営理念『宝の山は、生産工場にあり!』

『実践社長塾®』のご受講を経て

＜カイゼン取り組み＞

- 出荷実績をベースとした基準在庫方式に移行
- クレーム報告、対策の徹底
- 稟議書まで社長自らすべて目をとおり、厳しく値段交渉をさせる
- 綿密な資金繰り打ち合わせの実施
- 部門別業績管理体制の導入
- そして……一貫した人の教育！人への投資！

ができんねん！という感じだった。」と回顧される様子から、当時の壮絶なご苦労や奮闘が窺える。

NBCがご縁をいただいたのはちょうどその頃。窪社長が本社に社長として赴任され一年が経った頃だった。

当時、上記のようなさまざまな経営課題に直面していた窪社長は、NBC主催の経営セミナーに参加されその考え方に共感。

とりわけ「塞ぐことと防ぐこと」を実行することで利益は残るとの信念があった社長は、コストをコントロールしながら利益と資金を残す業績管理手法に確信を得たという。

ご受講いただいた『実践社長塾®』での『自己の誓い』には次のようなことが書かれている。

1 会社と社員の一体化による運営共同体の構築を目指す。

2 規模の大小より優良な会社、社員が家族に誇れる会社としての企業風土を創る。

3 経営目標は売上60億
営業利益5%を達成する。

4 信賞必罰、能力実績主義による公正公平な成果(正価)評価。

5 社員の成果努力によって生まれた利益の30%を社員へ還元する。

直近では、3期連続
決算賞与を支給！



窪社長「なんでこんなええ言葉出るんですか？つてよく言われました。『必死になつてんねん。』そう答えていましたね。経営管理の指標も何にもない会社——。牧野にはその辺りの整備をどんどんやらしてもらいました。」

牧野管理部長は窪社長の社長就任当時から管理部で仕事をされていたが、窪社長が管理部の責任者へ任命。抜擢人事だった。それから今に至るまで、会社の中枢を担い、要である在庫管理を含めた経営管理を任される参謀だ。



牧野管理部長「在庫の資料こそありました。何が一番の問題だったかといえば業績が今どうなっているか、がまったくわからなかったということです。月次の報告が出なかつたんです。出ることは出

経営指針

経営理念

地域社会と企業そして社員との三者共存共栄
生産と販売供給による社会への貢献
適正な商品供給によって生ずる付加価値の社員への還元

三重工業株式会社
代表取締役社長 窪 道徳

社員自らが問題意識をもって行動することで
「仕事と向き合う姿勢」と「会社への協力」を考えます。

アフターコロナに向けた「営業活動の積極的展開」と「原価高騰に対応する適正単価のありかた」「与信に対する意識の向上」を考えよう

経営コンセプト

「成長と向上」企業の成長によって社員の待遇と生活の向上を生み出す。

- ※ 会社の健全な成長により、社員の生活の向上を図る。
- ※ 人材を人財にするため、正しい育成指導により、社員の成長と意識向上を促す。
- ※ 職場環境の改善により、品質と生産性を向上させる。
- ※ サービス精神の確かな成長により、売上を向上させる。

「静から動へ」企業の発展は静から動へのエネルギーによって生ずる

- ※ 積極的な売上拡大により、利益を創出させる。
- ※ 人材を人財にする投資を推進する。(人材の採用、指導育成)
- ※ 施設、設備機械の保全・改修を推進する。(旧設備の点検と見直し)
- ※ 新設ライン・最新設備への投資を推進する。

推進 基本事項 ……以下の行動を継続しての基本方針とする。

1. 塞ぐ事と防ぐ事；先ず利益を確保する事を徹底し、現状の「漏れている穴を塞ぎ、流失を防ぐ」
 - 営業部門 「ロバの耳」情報収集力・「鷹の目」情報判断力・「虎の爪」敏速な行動力
 - 1) 販売部門の「返品」「値引き」「キャンセル」の発生を減少させる。
 - 2) 販売価格の適正維持、折衝力や情報活用力の向上を図り、先見によるクレームを防ぐ。
 - 3) 販売目標は必達を前提に、営業戦略や戦術を工夫した活動を展開させる。
 - 4) 売上と利益のバランスがとれた経費対効果を考える。
 - 生産部門
 - 1) 工場生産工程での損失を防止する。(適正品質、不良品の撲滅、適正納期、PDCAの推進)
 - 2) 創意工夫による原価低減のチャレンジとその体制作りを推進させる。
 - 3) 不良在庫の撲滅と適正な在庫生産のバランス計画を推進させる。
 - 事務管理部門
 - 1) 直接及び間接部門の全体的な数値管理と分析を有機的に行い、問題点を抽出させる。
 - 2) 抽出課題の改善や財務会計業務の事務改善と効率化、迅速で正確なデータ報告を推進する。
 - 3) 適正な人材の確保と育成指導を推進して人財とする。

2. 宝の山は生産工場にあり、その利は元にあります；「価格は市場が決定する」とおり競合価格に対応する「目標原価」を追求する。
 - 市場価格の下げ止めと適正価格への引き上げ努力を必須とし、売上(販売価格)に対する生産原価の設定を推進させる。
 - 海外調達やOEM調達など低コストの商品仕入を積極的にタイムリーな計画を実践させる。
3. 「隙と罅」から「線と導」への啓発 塞ぐことさえぎることから導いて通すことへの努力工夫をする
 - 全社の各部門は意思伝達、業務処理及び工程の流れを社内ルールに基づいて、「自由に迅速に正確に明朗に」実行させる。
 - 職制は「立場」で物事を判断し、指示し、指導し、実行させる。
 - 風通しが良く、すべての社員が提案できる環境作りを目指す。
4. 最少の費用で最大の効果を創出する「意識改革」
 - 全社員が汗水流した利益を無駄に捨てることが無いように、各自が考え、工夫する。日常的な仕事の取組は意識改革によりその効果が創出される。
 - 常に積極的な姿勢と新しい思考で判断し、「費用対効果」を常に考える

コンサルタントとタイアップ

NBCコンサルタツ

次期リーダー育成

生産部門の生産性向上

『経営指針』(2021年51期)



牧野 管理部長

「『経営指針』は経営の羅針盤です。作成当時から基本骨子はまったく変わっていません。しかし、社会情勢(コロナ対策)・経済情勢(材料費高騰や円安)など当社を取り巻いている背景を鑑み、社員の皆さんにもわかりやすくするために中期目標などに微修正を入れています。今後は『働き方改革』ならぬ『働き人改革』による人材育成を重要な課題として推進して参ります。」

自己の誓い(原紙)

17年前に記された、窪社長ご自身の『自己の誓い』。
今でも社長の机に貼られている。



牧野管理部長

「工場は宝の山である。」—経営理念より。

「家賃もらえ」とかやってみました。」

「工場は宝の山である。」

「去年このくらい出たから今年もこのくらいやる。」と。売れないものを置いておくという事は場所だけ取られるわけです。だから「こっからこっちに置くんやったら、

私が入って整理し始めたら不良在庫が何百トンとね、金額にすると3億円くらいかな、整理しましたね。売れるものを計画的につくるのではなく「思い込み生産」というやつですね。データに基づいて「大体このくらい出る」とかそういうことではなく「去年このくらい出たから今年もこのくらいやる」と。売れないものを置いておくという事は場所だけ取られるわけです。だから「こっからこっちに置くんやったら、

過去に会社が傾いた原因が、この足元にあることを窪社長は見逃さなかった。

「問題があったと思います。使えないような在庫(遊休品や死蔵品など)が信じられない位たくさんあり、業績数値を調整する材料に使われていたようです。」

「ただ、それが3ヶ月も4ヶ月も後になって出てくるわけです。指標がないまま経営をしておったという事です。恥ずかしい話ですけどね。」

リーマンショックによる 大不況

窪社長就任から5年後の2008年、再び会社の危機が訪れる。リーマンショックだ。

就任後一時60億円を超えた売上は、このリーマンショックを乗り越えるために不採算事業の思い切った見直しを決断した結果、42億円まで大幅に下がってしまった。窪社長にとって最も厳しい時期だったという。仕入れを見直し、大幅なコストカットを断行。一方で営業マンには1%でも2%でも値段をあげるよう徹底した指示を行い、経費の見直しと売値の向上、この両軸での対策を講じた。

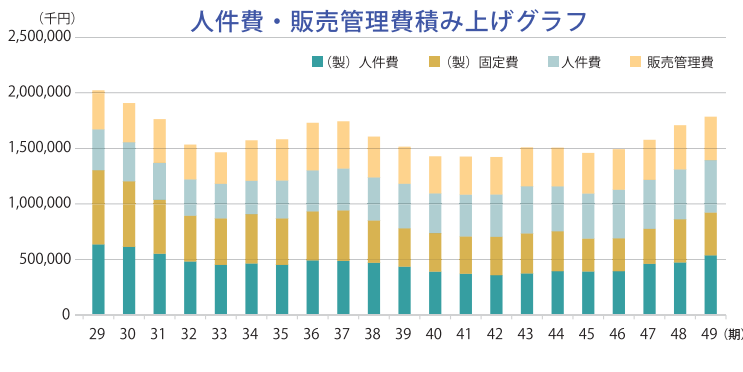
しかしその打撃は想像以上に大きく、もつとも手をつけたくない給与にメスを入れるほかなかった。



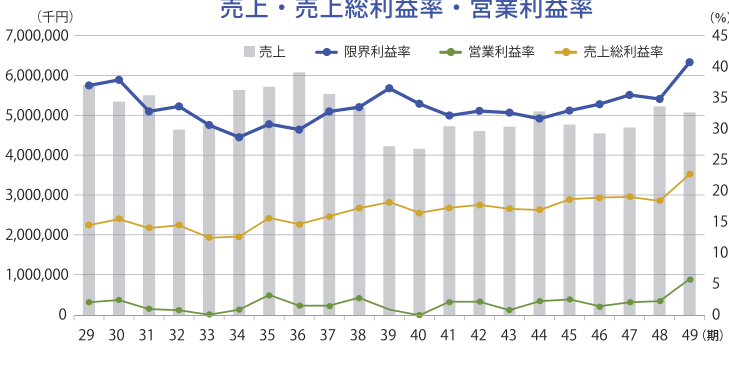
窪社長「会社、そして社員の雇用を守るために経営陣から給与カットを断行しました。社長と会長は40%カット、執行役員や部長は15〜20%のカットでした。すごく心苦しいわけです。一部の社員の中からは『いつ返してくれるんですか。』

いかなる危機も乗り越え、傾かない会社。キーワードは「人」。

人件費・販売管理費積み上げグラフ



売上・売上総利益率・営業利益率



なんて反応がありました。理解してくれた人も、してくれなかった人もいたと思います。それでも、なんやかんやいいながら、みんな協力してくれました。」

NBC市山「窪社長は『直接自分が伝えないといけない。』とおっしゃって、全国の工場と営業所に説明にまわられました。社員を第一に考えて来ら

れた社長ですから、それはそれはキツかったと思います。」

製造・販売でトータル8千万円に及ぶ経費コントロールを経て、この時も見事に赤字を回避している。社長就任から20期間、当社は一度も赤字転落したことがない。当社の強さのひとつに、こうした窪社長の迅速な判断と対応、そして後にも触れるが社員一人ひとり、一案件一案件に対する細やかな指

示と管理がある。そして、見事なまでにそれに応える「人(社員)」がいる。

4 グループ会社からの独立

社長就任から10年が経過していた。15億円あった残債は気づけば全額返済していたという。そんな折、Aグループ会長の計報が届いた。グループからの独立は、会長が亡くなる数年前から打診されていたのだが、それまでの実績と「人(社員)」の成長から、窪社長に迷いはなかったという。

Aグループの傘下から離れ独立される……、この辺りについて当時はどのようにお考えだったのですか？



窪社長「自信がありましたね。Aグループ会長のご指導の下、実質自分でやってきたというのもありましたし。声かけが向こうからあった時には二つ返事で『はい、やりますよ』。そんな感じでした。」

数々の苦難を乗り越え、一人ひとりの社員に徹底的に向き合い経営してきた窪社長は力強く語られる。

利益の30%を
社員に還元する!

目標達成のため、ともに歩んだ

三重重工業株式会社 × NBCの20年史

2000

2003 (33期)
窪社長就任



2007年頃の窪社長

2004 (34期)

- ・製造販売合同会議スタート
- ・委員会活動スタート

2004 (34期)

NBC『実践人財塾®』(幹部対象)開催(全3回・20名)



2007年頃の当社の様子

2004 (34期) ~
NBCの支援開始

2008 (38期) ~
リーマンショック
による大不況

2005・2006 (35・36期)
2期連続の決算賞与支給

2009 (39期)

- ・窪常務入社
- ・増本専務入社



2008 ~ 2013 (38 ~ 42期)

- ・工場の不良在庫の圧縮に取り組む
- ・コスト削減に向けて
社員の面談を実施(社長・NBC)

2010

2012 (42期)

母袋工場長入社



2013 (43期) ~
不況からの脱出

2013 (43期) ~

東西営業会議スタート



NBC『実践営業塾』

2013・2014 (43・44期)

NBC『実践営業塾』参加(全3回・24名)

2015

2017 (47期) ~

- ・NBC『次期管理者候補研修』開催
- ・NBC『基礎力研修』開催

2017 (47期)

めっき事業部内製化にともなう
社内外注の転籍



『基礎力研修』



『次期管理者候補研修』

2018 (48期) ~
不良資産処理完了
攻めの経営体制へ

2018 (48期)

NBC『次期管理者候補研修(東北版)』開催

2018.10 ~ 2021.9 (48 ~ 50期)

3期連続決算賞与支給!

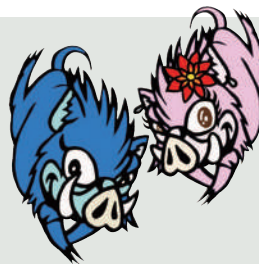
2020

2020 (50期)

経済産業省『地域未来牽引企業』認定

2021.9 (50期)

50周年記念品・記念手当金支給



当社50周年の記念マスコット『イノプーくん』は、窪常務が制作されたもの。支給された記念品などに印刷され、皆に親しまれている。



目指すは
100億円企業!

This story is to be continued!



三重重工業株式会社の皆様と。
(左から順に、NBCコンサルタンツ紅本、三重重工業株式会社 牧野管理部長、窪社長、窪常務、母袋工場長、NBCコンサルタンツ市山)



経済産業省
『地域未来牽引企業』認定証。
地域経済への影響力が大きく、
成長性が見込まれる
企業として選定された。

モノづくりではないヒトづくりの会社

めっき加工と、
人づくりは共通している!?



窪社長「NBCさんの「人財育成」の考え方が、私の経営の真髄です。人のカイゼンがそのまま業績のカイゼンにつながっている。まさに、人こそね。会社経営そのものなんですよ。」

一人でやって仮にそれが成果を生んだとしても、それは自己満足領域を超えません。皆さんの意識の変化に合わせて会社が一緒に成長していく、それこそが大切なことなんです。めっき加工と同じなんです。亜鉛を溶かしためっき槽に製品を入れるんです。その時にサツと上げてしまつたら、めっきが全然つかない。何が大事かというところ、角度をつけないながら、めっきの落ちるスピードと製品を上げるスピードを合わせるといふこと。これがちょうど一緒になるとうまくなめっきがつくんです。」

いくら環境を整えても、人の成長が追いつかなければ意味がない、仮



に会社が一気に成長したとしてもそれは一過性のものに終わる。人の成長のスピードをしっかりとみながら、足腰を固め、そして一緒に成長していく、めっき加工と人づくり、そして会社の歩みは共通するところがあると窪社長は言う。

会社の倒産の前に
精神の倒産がある。

会社の傾きを経験され、それを立て直した窪社長だから、社員一人ひ

とりに焦点を合わせ地道な活動をコツコツ積み重ねることの大切さを誰よりも知っている。

部門長会議・表彰制度・
製造販売合同会議／
朝礼・挨拶訓練・委員会活動

NBCがご縁をいただいで以降、形骸化していた各会議の内容を見直した。毎月部門長会議を行い、経営状況ならびに部門の業績や取り組みについて部門長で確認。年に1度は製造・販売・間接部門での製造販売合同会議を実施、会社方針の徹底やベクトルの補正を行っている。

また、表彰制度では功績のあった社員や部門を表彰して、社員がやりがいを感じられる風土をつくっている。

朝礼・挨拶訓練については社長自らが先頭に立ちコロナ禍に入る前まで15年毎朝実施していたという。

さらに、美化委員会による一斉清掃や社内の花植え等により、工場の環境整備が一層進み、広報委員会の社内報はA3／1枚だったものが、今では24ページにも拡大。

業務改善委員会は改善提案を投稿する「現場改善ポスト」を設置。現場

の意見を吸い上げることがを仕組化している。

これら委員会活動の活発化には、『次期管理者候補研修』で他部門とのコミュニケーションが盛んになり横のつながりを持てるようになったことも大きく影響している。

- ① 美化委員会：社内美化コンテスト企画(年2回)
- ② 広報委員会：エクセルで手作り社内報発行(年2回)
- ③ CS委員会：社内標語コンテスト
- ④ 厚生委員会：バーベキュー大会、大抽選会、ボーリング大会など企画
- ⑤ 業務改善委員会：改善提案活動を推進
- ⑥ 基準行動委員会：会社としての当たり前レベルの向上

【縦】だけでなく【横】の連携強化も重要!
「委員会活動が非常に活発なんです。」



母袋工場長




委員会活動の様子。(上:『美化コンテスト』活動で、工場内をメンテナンスされている。/右上:厚生委員会『パーベキュー大会』にて。コンロはなんと手作り! / 右下:厚生委員会『大抽選会』にて。)

広報委員会作成の社内広報誌『ミエグレ』。



「塞ぐことと。防ぐこと。」

前述の『経営理念』に「塞ぐことと防ぐこと」という言葉がある。
 売上という水を持ってきても、穴のあいたバケツに入れたら全部漏れてしまう。
 だからその穴をふさぐ。そして利益の漏れを防ぐ……という意だ。


 窪社長「ワンルームマンションにみんな住んでいるような感じやったね。」


母袋工場長「コロナ禍に入る前までの数年の改善活動がなければ、大変なことになっていたと思います。市山さんに講師をしていただいた『次期管理者候補研修』は部門長ではなく、さらに下の下の若手社員たちを集めた研修でした。これが大きなきっかけになりました。それまでも部門長やその下の社員たちくらいとは話をしていたりしましたが、そのさらに下に埋もれていたメンバ―を掘り起こしたことで、部門の壁を取っ払い社員の流動性を高めることにつながったんです。この部門の壁というのはかねてから社長にも課題として挙げられていて、なかなか僕も手をつけられなかった部分でした。」

コロナ禍の業務影響を最小限に食い止められたのも、次期管理者候補研修の成果。
 —2020年からのコロナ禍、業務上に支障ありませんでしたか？

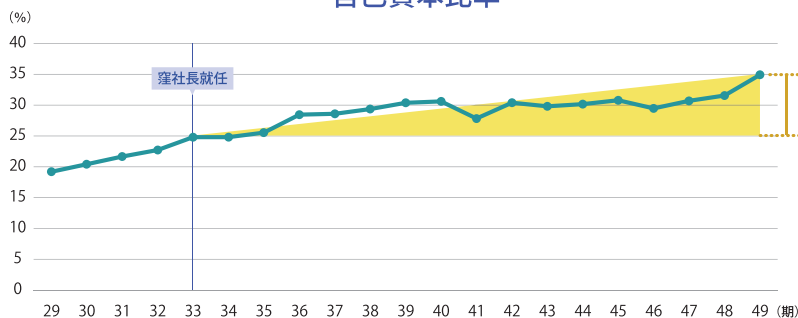
 母袋工場長「コロナ禍に入る前までの数年の改善活動がなければ、大変なことになっていたと思います。市山さんに講師をしていただいた『次期管理者候補研修』は部門長ではなく、さらに下の下の若手社員たちを集めた研修でした。これが大きなきっかけになりました。それまでも部門長やその下の社員たちくらいとは話をしていたりしましたが、そのさらに下に埋もれていたメンバ―を掘り起こしたことで、部門の壁を取っ払い社員の流動性を高めることにつながったんです。この部門の壁というのはかねてから社長にも課題として挙げられていて、なかなか僕も手をつけられなかった部分でした。」

若手社員同士が活発にコミュニケーションを取り、仲良くなることで、生産性が劇的に向上し、さらに限界利益率の向上にもつながっているという。

 窪社長「どこかを手伝う——、そういう発想が、なかったんです。『そうじゃない、同じ仲間だから手伝うんだ。』そういう体制ができてきましたね。女性社員もね。あちこちの業務を経験してもらい、多能工化を進めました。」

 母袋工場長「はい。以前は深夜12時を超えても働いている社員がいる一方で、定時で帰る部署もあつたんです。定時で帰る部署も相手(残業をしている社員)のことを知らないから『本当に忙しいかわからないよ』といわんばかりでした。一切のコミュニケーションがないので、ケンカもしないんです。社長からもずーっと『何とか流動化したい。』そう伝えられていましたが、わかっているもどうやってやっていこうかなかなか策を講じられなかったんです。その風穴を開けてくれたのが『次期管理者候補研修』でした。」

自己資本比率

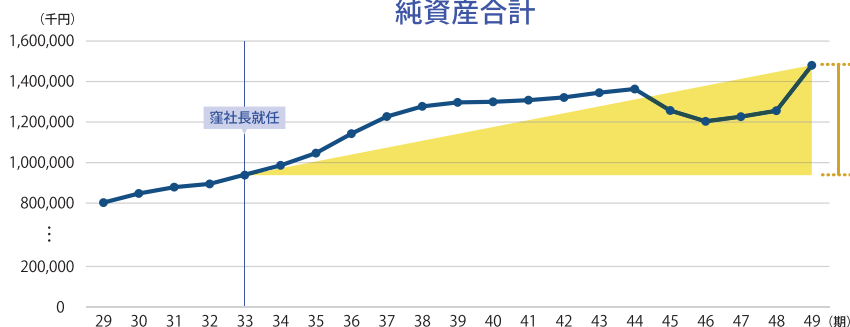


自己資本比率

25% ▶ 35%

10%UP!

純資産合計



純資産

6億円の増加!

内部留保を積み増し、
資金を生み出す
見事な経営

人材を、財産のような「人財」に。

NBC市山「製造一課の人たちが部門の利益を稼ぐようになってきました。」



母袋工場長「製造一課というグレーチング部隊の売上が落ちてきたときには『とにかく稼げ』となるわけです。めっきの治具をつくる……7・8メートルになる治具となると、何十万円も外注先に支払って、つくってもらっていたわけです。それを手すきの時に計画的に社内でする。それだけで、もともと外に流出していたお金が何十万円も会社に残ることになるわけですよね。」

自己資本比率に顕れる
当社のカイゼン成果。



母袋工場長「窪社長が就任されて以降資金繰りが大きく大きく変わっていった。一番難しいとされている自己資本比率、これがこれだけ着実に上がっている会社はそうそうないと思うんです。窪社長が就任された当時、さまざまな改革を断行されていたが、中でも一番綿密にされていたのが資金繰りの打ち合わせです。」

窪社長就任時25%くらいだった自己

資本比率は、現在では35%を超えてきている。9億円の純資産が6億円増え15億円となっている。(上図参照)

6億円の増加は、単純にいえば10億円利益を出し4億円納税し6億円残したということ。内部留保を積み増し、資金を生み出す見事な経営をされている。



母袋工場長「営業マンに対する指導も厳しかったです。物件は『手形ではなく現金でもらえ』と。そういう指示を1件1件社長が営業マンに直接電話をして指示されるんです。そのくらい細かく細かく指導いただいた今があります。」

与信調査もすべて社長が見る……。

社員一人ひとり、一案件一案件に

対する細やかな指示と管理。

社長の熱量が、社員に伝播する。

窪社長が語る

三重重工業が目指すところ



窪社長「100億までは目指していききたい。そう思っています。50億円までは中身をつくっていくと思っていましたから、ここからやね。NBCさんがいつも言っているように『人材を人財にする、財産のような人財にする』。そういうことをしていきたいです。」



常務取締役 営業統括部長
窪 昭博 氏

2009年入社。約10年間の営業活動後、取締役・営業統括部長に就任。現在は営業スタッフの教育・指導や、お客様へのプレゼン、販売ツール開発に奮闘中。

「入社したのはちようどりーマンショックの頃です。当時勤めていた会社もリーマンにより大きなダメージを受けていました。将来のことも考えて三重重工業に入ろう、と思い社長に打診しましたが、2回断られました。

1回目——。父親という感覚でしかなかったので、敬語も使わずに話しました。すると『お前には無理や。』と一蹴されました。2回目——。少し敬語を使ってみたのです。しかしまたしても……『だから、お前には無理や。』と一蹴。

3回目——。『なんでもします。給与もいくらでもいいです。』

営業希望ですけど、配達でもいいですから、使ってみてください。』そうお願いしました。すると『わかった。せやけど俺は決めめん。大阪支店で面接する場を設けてあげるから、そこで面接してもらて。』と社長。大阪支店でほかの応募者と同じ条件で面接をしてもらい、営業職として入社することができました。」

2回突き放した理由を窪社長はこう語る——。「そりゃあ、息子だから頑張つてほしいとは思うけど、やつぱり熱意ですよな。伝わってこなかったから、1・2回目はね。」

現在は、常務取締役 営業統括部長として営業スタッフのフォローも行いながら、若手社員を牽引する。また、営業感覚を活かし、当社のマスコットキャラクター『イノブーくん』のデザインをはじめ、HP改修や若手社員と一緒にYouTubeコンテンツ動画の企画・制作に取り組むなど、精力的に新しい営業展開を開発している。



執行役員 工場長
母袋 真太郎 氏

2013年入社。社長直轄の新設部署、事業推進室の室長として、以来、課題解決に奔走。故・仲平専務の後任として2019年、本社工場長に就任。

掃除してもなかなか取れない鉄粉だらけの工場——。部門間に見えない壁でも存在しているかのような風通しの悪い組織——。私が入社し改善を命じられた工場には、細かな問題が無数に存在していました。それらひとつひとつを改善するには、当初目標の倍、6年の歳月を必要としました。鉄粉が取れにくい工場の床には、社員らがペンキを塗り、NBCの『次期管理者候補研修』の成果で部門間の壁も取り除かれていきました。忙しい部署への応援体制も今では当たり前です。

2020年、コロナ禍でも過去最高益をたたき出しました。

もちろんうれしかったのですが、それと同時に改革が遅れていたら大変なことになっていたのではないだろうかと怖くなったことを覚えています。

NBC市山さんによる『次期管理者候補研修』は、課長クラスよりさらに下の社員を厳選した1泊2日の合宿と、半年に及ぶフォロー研修です。合宿の後にセットされた『半年フォロー研修』が非常に効果的でした。毎回冒頭、社員らが1か月間の頑張りを発表し、発表者は「こんな私を褒めてください！」と発表を締めくくります。それに対し全員で拍手喝さいを送るのです。褒められ慣れていない社員らは、恥ずかしそうにしますが、これによりさらに頑張るようになっていきました。合宿研修だけでは熱はすぐに冷めがちですが、このフォロー研修により1年以上社員らの熱は継続です。部門の壁を打ち破り、若手同士のコミュニケーションが活発化するきっかけとなったカリキュラムでした。

それでもまだまだ道半ば——。NBCとタッグを組み、さらなる改善活動を続けていきます。

レジェンドオブ三重重工業。道を切り拓きマインドとなる――。



三重重工業株式会社
専務取締役
増本伸治 氏

窪社長「増本専務は、業界の誰もが知るトップ営業マンでした。知識や経験も豊富だと思っていたところ、彼が当時勤めていた会社で定年延長せず退社の意向であることを聞き及び『退社後はウチで第二の人生を私と送らないか』『もう一花咲かせようではないか』と誘ったんです。」

窪社長「増本さんは、グレーチングだけが得意なわけではなく、とにかくバランスがいい。人となりも素晴らしく、営業もピカイチ！お客様とのやり取り、工場とのやり取り……さまざまな経験をされている。つまりグレーチングだ

けじゃなくて、彼のノウハウや知識、そのすべてを僕らに教えてもらいたい、そういう意図で放った言葉です。これからも、可能な限り当社に長く貢献していただきたいと思っています。心から信頼しています。」



三重重工業株式会社
常務取締役
梶谷三郎 氏

梶谷常務「1978年8月からですから、お世話になって44年が経過します。私が35歳の時、会社が倒産のピンチに陥り、たくさんの先輩方がお辞めになりました。その時は多少迷いましたが、窪社長のお人柄に魅せられ「この人はずっとついていこう」と強く決意し今日に至ります。」

窪社長「『残ってやろう。再建できるよ。』と私は皆に訴え続けました。それでも辞めていく人や引き抜かれる人がいる中で、残ってくれたのが彼です。梶谷くんは、とにかく前向きな男。やれと言わなくてもやる、やるなど言っても仕

事をする(笑)。決してNOと言わず、積極性ばかりのもの凄い営業マンです。これからずっと、力を貸してほしい一人です。」



三重重工業株式会社
調査役
川島幸子 氏

川島調査役「窪社長のもと、三重重工業には35年おります。当社の紆余曲折その殆どを知っています。財務の方も担当しています。NBCの太田税理士には永年にわたって適切なご指導、ご助言をいただき、スムーズな経理処理ができております。」

窪社長の人柄について少し申し上げます……窪社長は優しすぎます！ 厳しい経営者にみえて、ハートは優しい方です。社員はそれをよく知っています。」

窪社長「川島さんには、裏方の仕事を全部やってきてもらいました。財務面に非常に長けているので、全体を見渡し仕事をしてくれています。」



今号紹介企業様の担当コンサルタントをご紹介します。現場を通じ感じたこと、お客様への想いをお伝えいたします。



NBCコンサルタント株式会社
市山 智孝
Tomotaka Ichiyama

社長が掲げる『人』を大事にする会社。気配りのできる人づくり。資格取得を推進するため、忙しい合間をぬって一級国家資格を複数取得。朝礼の挨拶訓練も毎回参加。問題があればすぐに現場に向かう一貫した現場主義。できない理由を言う前に、やれる方法を考える。

まずは社長が実践し、背中を見せ続けているからこそ、素晴らしい人材が集まってくるのだと感じます。

30年以上続く会社は0.2%以下といわれる中、三重重工業様は50周年を迎えました。そして次の50年に向かって未来の幹部育成に注力中です。企業成長も、人材育成もウルトラCはありません。コツコツが勝つコツです。

三重重工業様のさらなる成長に向けて、これからも全力でご支援を続けていきます。