

THE LONG INTERVIEW

—この人と1時間

インタビューー(構成・写真)

関本 茂

ワイエイシイ株式会社
代表取締役社長

百瀬 武文 さん

創業理念と成長理念を共有する
社員全員を経営に参画させよう



ももせ・たけふみ

長野県松本市出身。1973年5月、東京都昭島市にワイエイシイ株式会社を設立。1994年6月、日本証券業協会に株式を店頭登録（現ジャスダック証券取引所）。2006年10月、東京証券取引所市場第二部に上場。2007年12月、東京証券取引所市場第一部指定銘柄となる。近著に、『町工場の発想から脱却せよ』、『「全員参加」の会社が成功する』（共に幻冬舎ルネッサンス刊）がある。

かつて半導体メーカーの技術者として働いていた百瀬武文さんは、リストラにより所属していた部署の36名全員が関連会社への出向を命じられたことをきっかけに、当時の同僚たちと計5人で独立。都内の昭島市に、食品業界およびクリーニング業界向けの自動包装機メーカーを立ち上げた。



以来、会社は40年にわたり発展を続け、今では東証一部上場企業に成長。4度の赤字決算の危機も、徹底した低コスト経営で乗り切った経験も同社の強みになっている。現在、同社の主力事業はPCのデバイス製造で、とりわけ『テープバニッシャー』（ハードディスクに必須のディスクの表面を研磨する装置）では、国内市場占有率90%、世界市場でも85%というトップシェアを誇っている。

そんな百瀬さんの経営手腕に周囲は高い関心を寄せ、全国から講演に招かれてはそのノウハウを披歴する機会も多い。

「トップが夢と情熱を持つことが何よりも大事」と、何度も力説する情熱の経営者・百瀬武文さんに聞く、この人と1時間。

3%の生き残りへの挑戦

会社を立ち上げた当時、百瀬さんはある週刊誌の一文に目が留まった。そこには「創業して3年後に生き残っている企業の割合はわずか3%」と書かれていた。

「現実はかなり厳しいなと、率直に思いました。もともと私は半導体の技術者で、お客さんとして数多くの町工場の社長さんたちとのつながりを持っていましたが、改めて考えてみると、『今日の飯が食べられればそれでいい』とか、『今日はダメでも明日は何とかかなるだろう』と、どちらかという行き当たりばったりの経営スタイルで生きている社長さんたちが多くいたことも事実で、なんとなくですけど、企業の生き残り率がわずか3%というのも分からないではないなと思いました。



創業40周年の佳節を迎えたワイエイシイ。
写真は東京都昭島市にある本社社屋

●ワイエイシイ企業概要

- 創業 / 1973年5月
- 資本金 / 2,756百万円
- 従業員数 / 193名
- 事業内容 / メモリーディスク事業、太陽電池事業、プラズマシステム事業、FEL (Field Emission Lamp) 事業、半導体事業、クリーニング事業
- 拠点 / 国内拠点8ヵ所、海外拠点5ヵ所

私は失礼を承知で、これを『町工場的発想』と呼んでいます。絶対に受け身で仕事してはならないという志は40年経った今も変わることなく、戒めとして大切にしています。

町工場的発想に陥らないようにするため、百瀬さんは創業と同時に、5ヵ年間の「第一次中期計画」に着手している。40年も前のことが、今も「創業理念」として脈々と伝えられているところが興味深い。

『創業理念』は、①『技術集約会社』、②『旺盛なバイタリティー』、③『リスクに果敢にチャレンジする』、④『少数精鋭主義』の4つで、これは会社の憲法ともいべきものです。

もっと簡単にいえば、技術者集団として常に技術開発に励み、高い技術を会社の売り物とし、夢と情熱を持って積極的に新しいことに挑戦していく会社…という位置づけになります。



THE LONG INTERVIEW



「創業時の理念は今も何一つ変わっていない」と語る百瀬さん。「この種の理念は誰もが暗唱し、復唱できる程度に数を絞り込むことも大切」とアドバイス

そしてもう一つ、当社には創業13年目に打ち出した『成長理念』というものもあります。①『経済的、精神的に社員の豊かさを追求する』、②『国や地方公共団体に、より多く納税する』、③『新製品の創造・提供をする』、④『株主をより優遇する』、⑤『地域社会に貢献する』、そして、京都議定書ができた1997年に追加した、⑥『環境保全に向けて省資源・省エネルギーを図る』の6つです。

なぜ創業13年目に、改めて成長理念を打ち出したのかといいますと、それは創業以来、ずっと右肩上がり成長し続けてくることができたからで、業績が順調であるがゆえに、『会社とは何か』と、私自身が疑問を抱いたからに他なりません。

会社の目的を見失ってしまえば、一生懸命に働く人たちが不幸になります。また、株主も不幸になります。そういったことを考えると、何か大きな問題が起こってから対応を検討するのではなく、勢いよく成長を続けるなかでこそ、社員のモチベーションを上げることができると私は信じています。事実、

そうしてきたからこそ、今のワイエイシイという会社が世の中に存在しているのです。社会インフラのさらなる充実のためにも、たくさん税金を払える会社であり続けたいと思っています」

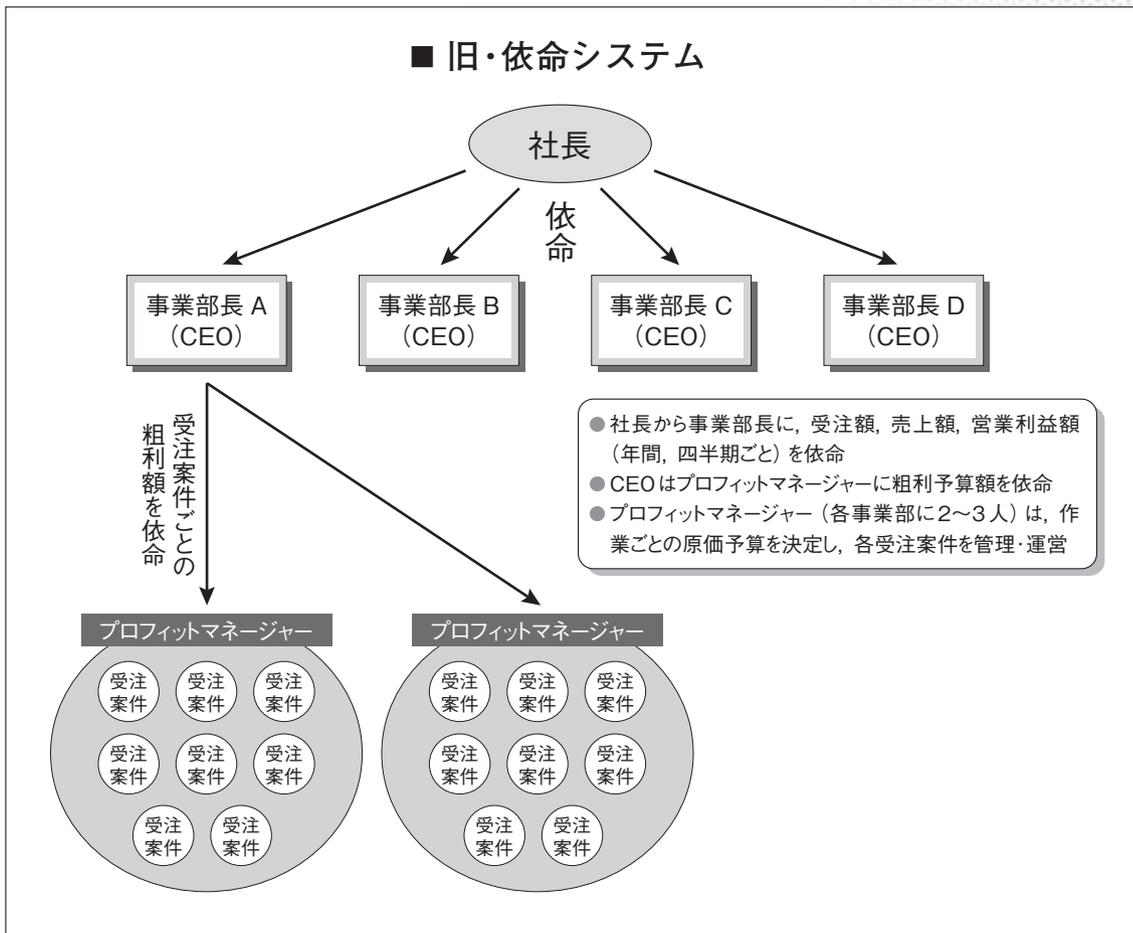
「社員にはほとんどん議論させよ」

業績好調のワイエイシイは、とにかく働く皆が議論しながら経営に参画する会社である。百瀬さんの近著『「全員参加」の会社が成功する』にもその詳細が述べられている。

「基本的な計画はすべて、社長である私が立案していますが、その一つひとつを議論し、確認し合い、事を始めるのは、社員一人ひとりであるといっても過言ではありません。『社員には徹底して議論させるべし』というのが、私の経営哲学の一つだからです。

なぜそのような形を取るようになったかといいますと、私には会社員時代に5年間、組合の委員長を務めた経験があるからで、各職場から選出された委員たちが、組合が出した方針に対していろいろ議論し、そこから進むべき方向性を出していくというやり方がベストだという考え方が根底にあったからです。

当社は四半期に一度、課長以上の役席者とグループ会社のトップ、それに参加を希望する一般社員も集めて、これまでの反省と次の四半期の目標について議論し合う大きな会議（大討論会）がありますが、これによって、社員が『自分も経営に参画している』という意識を持つことが非常に重要だと思っています。なぜなら、Aという事業に属している人にとっては、Bという事業の内容がよく分からないことが普通にあるからで、仮に『隣の



部署が取り組んでいる内容のことは知っているよ』と言う人がいたとしても、『何を目標しているのか』が分からなければ会社として無意味ですし、逆にそういった部分が企業の弱点になることもあるからです。

従って、大討論会に出席したら、社歴が浅いからといって発言を遠慮する必要はありません。全員が『なるほど』と納得するまでとことん話し合えばいいのです。そうすれば自ずと社員のモチベーションが上がっていくのですから」

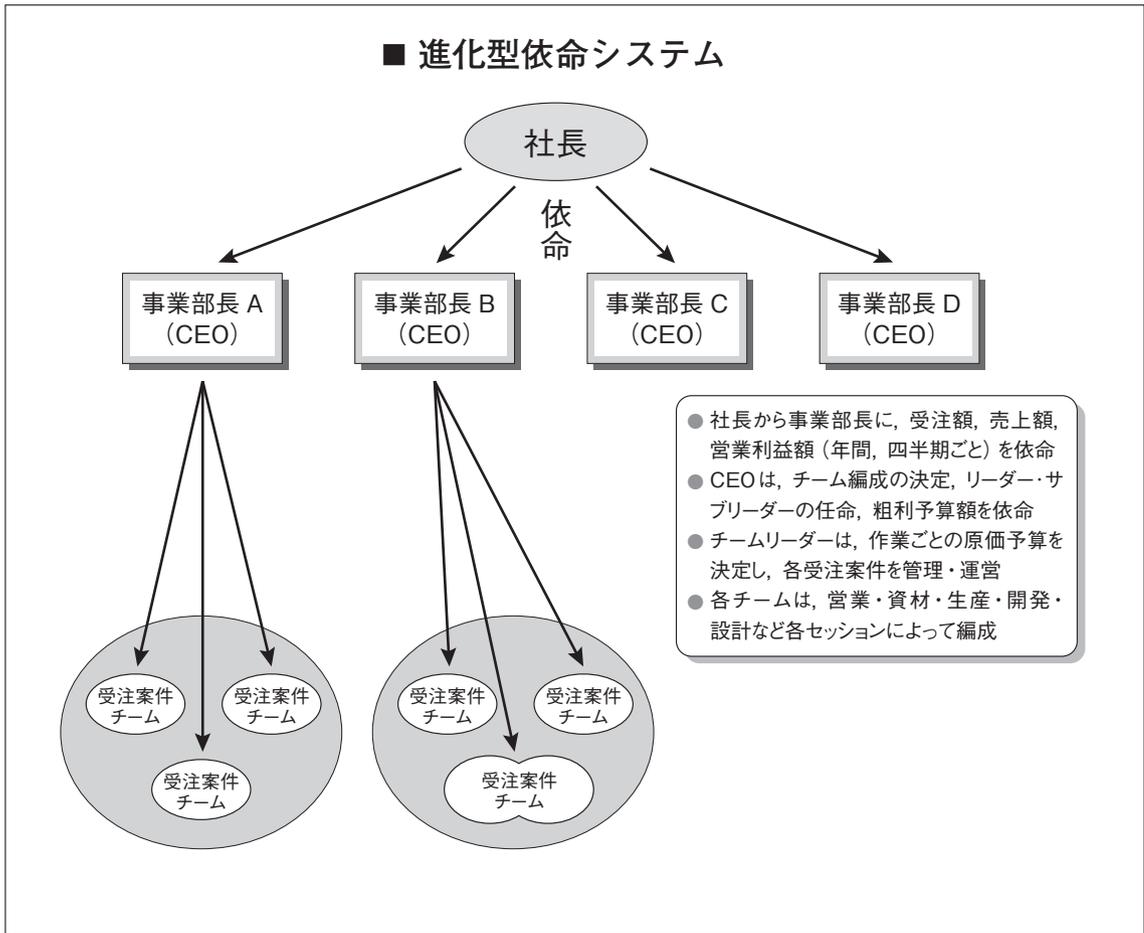
創業して初めて迎えた冬、社員規模はまだ10名弱に過ぎなかったが、百瀬さんたちは

2泊3日のスキー合宿に出かけた。昼間はスキーを楽しみ、夕方からは百瀬さんが立てた「第一次5ヵ年計画」について皆で議論。さすがに今は全社員（グループ会社も含めて約300人）が参加することは物理的にも難しいというが、その伝統は今も形を変えて続いている。

「結局、最前線で仕事するのは社員ですから、会社の方針が明確になっていることが成長の第一条件なのです。そしてその次が、誰もが経営に参画しているという意識を持って仕事に取り組むことで、この2つがうまく機能していれば、会社はどこまでも発展でき



■ 進化型依命システム



るといのが私の確信でもあります。

もう一つ、社員教育という面でお話しますと、当社ではわざわざ外部の研修に参加させることはほとんどなく、大概のことは社内で足りてしまいます。技術と技能を磨くことは社内で十分にできますから、あとは、いかに部下の“やる気”を高めていくかの1点にトップは集中してマネジメントを行うことができるのです。

皆のやる気がほとばしるような会社の方針を、各部門のトップがどうやって部下たちに伝えていくかが大事です。それをコスト意識に反映させ、ひいては経営者意識を育てると

ころにまで持っていくための具体的なシステムとして、稲盛和夫氏の『アマーバ経営』を独自に解釈して創り上げた『依命システム』が当社にはありますので、次はそれを説明させていただきます」

進化型依命システム定着の背景

2006年度から2008年度にかけての「第9次中期計画」において初めて導入された「依命システム」は、同社にとって経営の根幹をなすものとして定着している。その根底にあるものは、松下幸之助氏の経営哲学で、百瀬



さんは特に「社員一人ひとりが自分の仕事の経営者たれ」との金言を大切にしている。

「社員一人ひとりが、自分の仕事のなかで利益を上げることに注力していけば、その積み重ねで全社的な低コスト経営ができるようになり、会社全体の利益を上げることが可能になります。こういった松下幸之助氏の経営哲学を実践できる形にしたのが、当社の『依命システム』なのです。その仕組みを簡単に説明しますと、社長である私の命を受け、CEOでもある各事業部長が、それぞれの事業部の営業チーム、生産チームに命令するシステムということになります」

各四半期の初めに、社長の百瀬さんは全社員を前に、事業部ごとに達成すべき売上、粗利益、営業利益を証書にして伝える。そこには、これまでの実績と今後の予測が細かく分析してあるので、各事業部は一定の数値を具現化し、合意した数値を達成することを百瀬社長に誓うのである。百瀬さんによると、「依命」には「命令に依る」という意味があり、主に行政で多く使われている言葉だそうだ。

「与えられた命令を達成するために、今度は各事業部長が主になり、営業チームと生産チームそれぞれに、達成すべき年間売上、四半期ごとの売上、受注案件ごとの売上、そして、粗利益を命令していくのです。

しかし、単に売上や営業利益の目標を掲げるだけでなく、“社長との約束”を末端の社員にまで行き渡らせ、一人ひとりに責任を持たせることがポイントです。結果として、各自のコスト意識が非常に高まり、さらなる高収益体質の企業に変化することができるようになりました」

現在、「依命システム」はさらなる進化を



「各事業部長にはCEOを名乗れと伝えているんですよ」と語る百瀬さんである

遂げており、いわゆる「旧・依命システム」から「進化型依命システム」へと中身が変わっている。

「私は最終形だと思って、最初の“旧・依命システム”に信頼を寄せていましたが、あるとき、各受注案件に関わるメンバーの一人ひとりの参加意識が、いま一つ低いことが判明しました。その原因を調べてみると、プロフィットマネージャーに案件管理を任せていたことで、社員の参加意識が間接的になっていたことが判明しました。また、プロフィットマネージャーは複数の受注案件を抱えているため、各案件への関わり方が均一でないことも見受けられたのが“旧型”の反省点といえるでしょう。

そこで今年度から、プロフィットマネージャー制を廃止して、受注案件ごとのチーム編成で構成した新しい依命システムを導入することにしました。依命は受注案件を取りまとめるチームリーダーとサブリーダーに直接伝えられ、情報はチームに参加する各部署のメンバー（設計・開発・生産・資材に、新たに



百瀬さんの経営ノウハウが詰まった近著『「全員参加」の会社が成功する』

営業も加えた)で共有されています。

各メンバーは与えられた仕事を全うするため、常に高いコスト意識を持つようになり、とりわけ依命通りの結果を出すために、チーム一丸となって取り組むようになったことが何よりの成果ではないかと思っています。当社のような小さな規模で、しかも製造業で依命システムを導入している企業は全国的に見てもかなり珍しいと思いますが、収益を確保するという点においては、今の形が最良のものであることを自負しています」

ちなみに、創業から23年連続で黒字決算を続けてきたワイエイシイだが、過去に4回(創業24年目、同27年目、28年目、30年目)だけ赤字を出したことがある。しかし、「受け身の姿勢で出した赤字ではなく、すべて前向きに事業を展開した結果だった」と強調する百瀬さんである。

「当社のような完全受注型の中小企業の場合、発注元の企業から厳しい条件を突きつけられることも少なくありませんが、それをいちいち嘆いているだけでは進歩がありません

ん。私はそれを、体質改善、コスト改善の好機到来と捉え、次に打つべき手を速やかに実行できるか否かで勝負が決まると思って対応してきたのです。

私が社員に口を酸っぱくして言い続けているのもその部分で、これからも進化型依命システムを基盤に、ピンチをチャンスと捉える前向きな経営手法を、事あるごとに強調していきたいと思っています」

40年目で再認識した経営の真髄

創業理念と成長理念を地で行くかのように、常に前向きな行動を自ら起こすのが百瀬さんの絶対に譲らない経営スタイルで、自らを「提案型ワンマン」と称するところもまた興味深い。「トップが夢と情熱を持つことが何よりも大事」と力説するポジティブな経営者の生き方を、講演という形で聞きに来る人たちが増えているという話も納得できる。

「昨年の夏には、本社がある昭島市の教育委員会から連絡がありまして、市内にある小中学校の校長と副校長、それに将来、校長となることを希望する人材を相手に講演を行ってくれないかと打診されました。

初めは、経営と教育は別物と思って躊躇していましたが、深く聞けば、教育界でも『学校経営』という言葉が頻繁に使うのだといいます。それならばということで、私は『学校経営と事業経営について』というテーマで話をすることにしました。改めて『経営とは何か』について考える良い機会になったことが、私にとっても何よりでした。

私は改めて、ある辞書で『経営』という言葉



を達成するために、継続的・計画的に意思決定を行って実行に移し、事業を管理・遂行すること。また、そのための組織体』と記されていました。私は素直に納得できました。なぜなら、自分がワイエイシイの経営者として40年間かけてやってきたことの一つひとつが、辞書で表すところの経営そのものだったからです。創業から40年という一つの節目に、自分の生き方が確認できて、とても嬉しかったですね」

インタビュー中に、幾度となく「創業理念や成長理念は国家にとっての憲法に匹敵する」と力説した百瀬さん。“3%の生き残り”に堂々と立ち向かい、一日一日を大切に生きてきた情熱の経営者の姿がそこにあった。

After an Hour

同社では今、さらなる「規模拡大」と「高収益体質」実現のために、『受注大作戦』『新・依命大作戦』『3E0大作戦』（EはErrorの頭文字で「サン・イー・ゼロ」と読む）の3つの大作戦を展開中。また、来たる2017年度までに「売上1,000億円」「営業利益200億円」を実現するためのプロジェクト『ハイステップ712』（「セブン・アイ・ツー」と読む）も稼働している。それらのその実現に向けて『レッツゴー委員会』と名付けた特命部隊もあるという。百瀬さんはネーミングの達人なのかもしれない。

「達人かどうかは分かりませんが(笑)、常に前向きに挑戦し続けたいという気持ちを持っているからでしょうね。『会社経営の成功の秘訣は?』などと聞かれると非常に面映ゆい面もありますが、まず、事業に対する情



全員参加型の経営でモチベーションの高い職場に！

熱、気力、胆力、執念を持つこと。次に、夢、ロマンを具現化し目標を定めること。そして、目標に向かって成長戦略を確立することが大事だと思います。

また、それに加えて、計画し (Plan)、実行し (Do)、チェックし (Check)、改善する (Act) のPDCAの経営手法をすべてに適用することも重要で、その次に、社員のモチベーションを高めながら、アグレッシブな行動を期待することです。そして、最後は、運を取り込むことも事業成功に欠かせない条件だといえるでしょう。商売がうまくいかないことを周囲の環境のせいにしてばかりで、会社が発展するチャンスを自ら取りにいかない経営者には、運が巡ってきたとしてもそれに気づかないことがあるからです」

節目となる創業50周年に向けて、百瀬武文さんは公私ともにさらなる成長を誓っている。

もうひとつ → HP「記者の部屋」へ

—この人と1時間