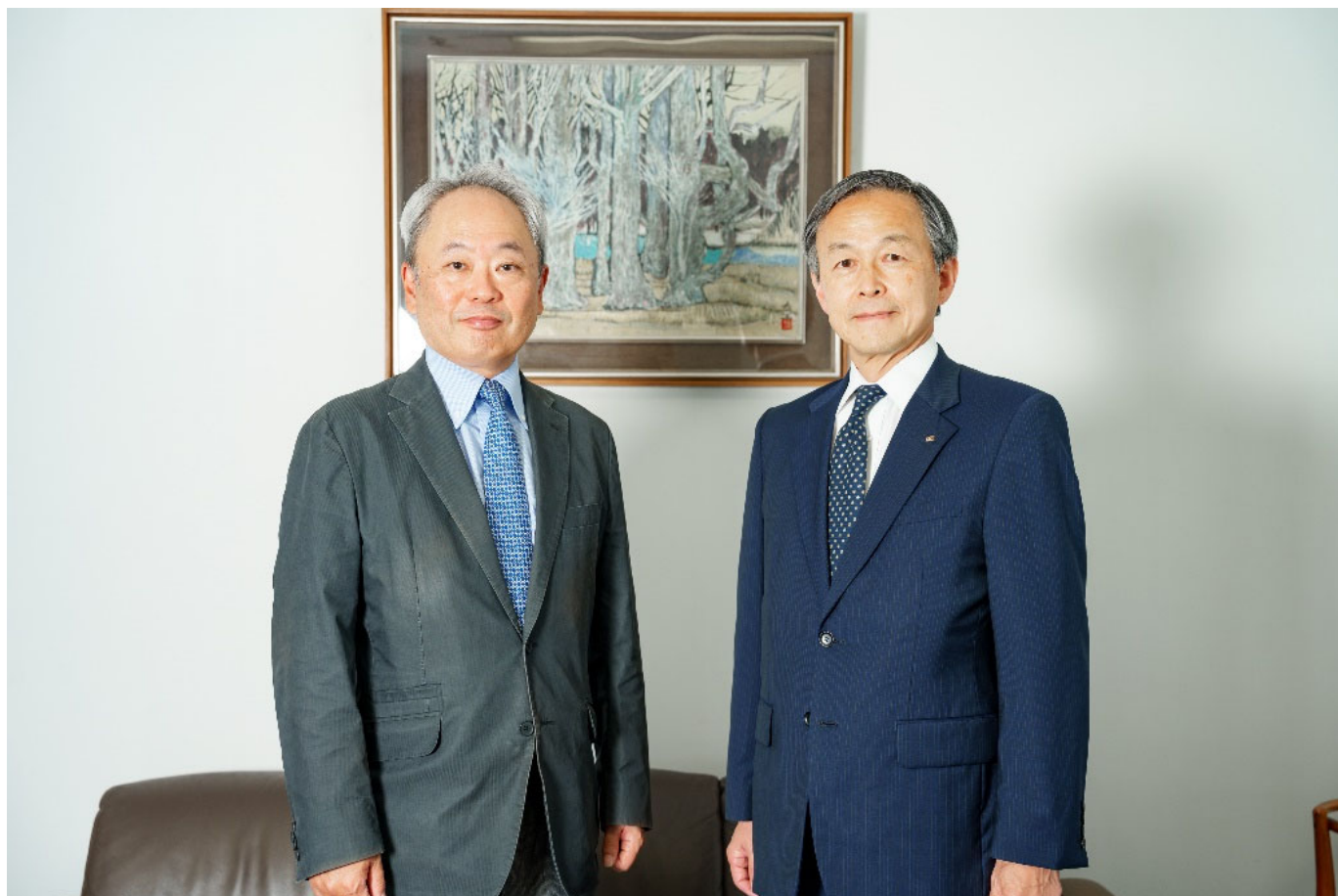


# 社長対談

## 長期持続的な成長～グローバル・ニッチトップへ



2022年8月、黒田精工は日本共創プラットフォーム（JPiX）と資本業務提携契約を締結しました。JPiX 代表取締役社長の富山和彦氏（写真左）と当社社長の黒田浩史（写真右）が、黒田精工の歩みを振り返りながら、ものづくり企業の生きる道やグローバル化、今後の両社の協業について対談しました。

### 構造改革と「選択と集中」を通じて利益体質を強化

**黒田** 今回は資本業務提携が実現して大変光栄に思っています。JPiX を最初に知ったのは、私が以前から存じ上げている常務の市江正彦さんからいただいた挨拶状でした。JPiX という会社に参加されたというご連絡でしたが、その社長はやはり昔からよく存じ上げている富山さんだと知って、近況伺い方々

お二人を訪問したところ、JPiX では企業支援を目的として長期的に株式保有することを聞きました。黒田精工では、長期的視点で経営をサポートしていただける安定株主を常に探してきたので、具体的に相談を始めさせていただきました。

**富山** 経営共創基盤（IGPI）グループでは、再生案件やアドバイザーだけでなく、投資を通じて腰を据えて経営に参画して支援することもあります。長期

的、持続的に企業を応援する投資事業を、より本格的に株式会社の形態で行うために、2020 年末に発足したのが JPiX です。対象領域は L（ローカル）の交通機関、宿泊、飲食、物流サービスなど社会インフラ型産業と、世界有数の技術力をテコに G（グローバル）に伸びていける製造業。特に、ニッチトップ・タイプの企業を中心に応援しようと考えていました。黒田精工は G のカテゴリーの典型で、潜在力もあると思いました。



それから、健全な会社をより良くする際に非常に大事なのが、経営者です。能力と人柄の両方が揃わないと、うまくいかない。幸い、黒田さんが新日鉄や GE にいらっしやった頃から、人となりを存じ上げていたので、前向きに検討させていただきました。

黒田精工はもともとお祖父様が興して、お父上が二代目社長を務められました。黒田さんが参加されたのは何年頃でしょうか。

**黒田** 2006 年です。パーカーハネフィンコーポレーションに空気圧事業を売却する交渉のときから加わりました。2009 年に社長に就任し、それ以降は会社の構造改革の歴史だったと言っても過言はありません。当時は 5 事業部でしたが、企業規模を考えると、どう見ても選択と集中が必要だと考え、3 事業部に集約し、1 工場 1 事業に再編しました。

その過程で撤退した事業の 1 つが、工作機械と加工用工具をつなぐツーリング（工具保持具）です。用途に合わせた専用ツーリングを開発製造するというビジネスは黒田精工が日本で先行的に手掛けた事業でしたが、その後、優秀なマシニングセンターの普及に伴い汎用ツーリングという大量生産的なビジネスに変わって後発参入が相次ぎ、当社の市場シェアは低下していました。

空気圧機器についても、最初は金属を削って精密部品をつくっていたのですが、マーケットが広がると、樹脂で大量生産するビジネスモデルに転換していきました。当社はそれなりのシェアを持っていましたが、精密加工が競争優位の源泉ではなくなり当社の強みが生かせなくなったので、私の前の経営者が撤退を決断したという経緯があります。

当時最大の事業であった空気圧機器事業を売却したところが私の黒田精工でのスタート地点で、そこから選択と集中を重ねてこの企業の姿をつくり替えてきました。

**富山** これだけ産業構造が年がら年中変わると、新陳代謝は不可避です。コアにあるテクノロジーは変わらなくても、どこでお金を生むかは常に動き続けるので、それをどこまで追いかけられるか。そのときに日本の会社がやりがちなのは、足し算だけで引き算をしないこと。結果的に、事業の数がすごく増えて、組織能力とお金の兵站が追いつかなくなり、苦しむというのが、製造業でほぼ共通するパターンです。

特に、日本型サラリーマン経営の会社は、ボトムアップのコンセンサス型の意思決定をするので、反対意見が出ると、だらだらと引っ張ってしまう。もちろん、ものづくりの現場では、みんなで丁寧に話し合っ、物事を決めて、すり合わせていくことも大切です。経営サイドがトップダウン型で選択と集中をしながら、現場

を元気にしてオペレーションを進める。その二軸が必要です。

その意味では、黒田精工のように、創業家リーダーが引っ張る経営モデルのほうが一般的に思い切った意思決定はやりやすいと思います。トップダウンとボトムアップが二軸で機能する経営体になった後、次なる課題は、それが経営的世界を超えてシステムティックに動くようにすることと、グローバルに進むために持続性を持たせることですね。

## 目指すはグローバル・ニッチトップ

**黒田** 社長になった当初、黒田精工が今後、どこを目指せばいいのかと悩んだ時期がありました。いろいろと本を読む中で、出会ったのがハーマン・サイモン教授の「隠れたチャンピオン」というコンセプトです。基本的にドイツの中堅企業の強さを分析しているのですが、成功企業のプロフィールを見ると、知名度は低くけれども、長期経営で強みを磨き、ニッチ領域でトップの地位を築いたというのが共通点だと。これは黒田精工の目指すべき一つの姿ではないかと思い、中期戦略の中で「グローバル・ニッチトップ」をうたい文句にしました。



**富山** グローバルの巨大市場でトップになっても、意外に脆いものです。絶対にレッドオーシャン（競争の

激しい市場）になるので。だから仮に1兆円を目指すとしても、100億円のグローバル・ニッチトップ事業を100個持っているほうが、ビジネスモデル的には堅固になる。そのときに大事なのは、1つ1つ丁寧に100億円のニッチ事業をつくること。それが日本のものづくりの会社が生きていく道だと10年前に著書でも書きました。その意味で、私も黒田さんと同じ価値観を持っています。

技術力ではトップレベルでも、それをグローバルにビジネス展開するときには、また違う次元の経営能力、組織能力が関係してきます。隠れたチャンピオンになれそうでなれない日本の会社の多くは、大手企業の要望に応じる下請けモデルの中で、ものづくりをしています。自分で直接グローバルに打って出て、ものを売るところには大きなギャップがあり、そこをなかなか乗り越えられない。黒田精工さんは過去十数年で海外比率を高めています。そこは突破できたのでしょね。

**黒田** ありがとうございます。ただ、当社がグローバル・ニッチトップだと胸を張って言うにはまだまだ道半ばだと考えています。10年、20年先にどのニッチを事業の柱にするかも常に考え続ける必要があります。

社長就任に際して、私が打ち出した当社のミッションは「精密技術を通じて世界の産業高度化をサポートする」ことです。何かをつくる企業だと、あえて定義しませんでした。それまでの90年近い当社の歴史を振り返ると、ゲージ、精密金型、工作機械、空気圧機器、ボールねじ、ツーリング・システム、精密測定システムへと事業を拡張してきましたが、「これをつくろう」と決めて選択したのではなく、時代時代に産業が求めるものに応えた結果です。この姿は今後も変わらないので、製品で定義するよりも、精密技術でできるものを提供し続ける会社であるべきだと思います。

それから黒田精工には、日本の高度成長を縁の下の力持ちとして支えてきた会社だという自負があります。今後は海外展開をさらに強化しながら、世界の国々が産業を高度化するところを支えたいと思っています。

**富山** 世の中や誰かのために何か役立つことをして、その対価を払っていただくのが事業の本質だと、JPIXやIGPIでも考えています。松下幸之助も綱領の中でモノづくりや家電の会社だとは特定していません。自分たち持っている力、企業体の力を使って、世のため、人のために尽くすと言っているだけです。役立つことは時代によって変わり、それがあつた時点では家電を安価に大量提供することだったということで、家電や水道哲学に普遍性があるわけではない。

だから、黒田さんのおっしゃったことは、きわめて経営の本質的なことだと思います。精密加工技術が自分たちの取り柄だとすれば、それを表現する手段は変わっていくので、そこを決めつけるのは危険な行為です。逆に言うと、磨き込むべき対象は精密加工技術であり、それ自体が競争戦略になりますね。

## 技術を磨いた先に、E Vや半導体など成長市場があつた

**黒田** 私たちは現在、半導体製造装置向けのボールねじやE V向け金型などの成長市場を取り込めっていますが、我々が集中した分野が結果的に大きく成長する市場とつながっていたという意味で、幸運に恵まれたところがあります。

例えば、金型事業は戦後に始めた当初、ターゲットとする製品を絞り込んでいませんでした。その後モーター部品の金型に特化することになるわけですが、その背景に、父が昭和33年に日本生産性本部主催のアメリカの製造業視察に参加したことがあつたようです。アメリカの家庭には家電が揃つていて、モーターが至るところに使われていたと、父は書き残しています。当時の日本の家庭では、扇風機と、よくて電気洗濯機があるくらいで、それに使われるモーターはほんの1、2個程度でした。そのギャップを見て、これからモーターのマーケットは大きくなるに違いないと思ったのでしょう。実際に数年前までは、エアコンのコンプレッサー向けなど家電用モーター向けが当社の金型事業の売上げの過半数を占めていましたが、その



後、EV向けモーターの市場が急成長し、結果的にモーターというものが用途を拡大し続けてくれているおかげで、時流にうまく乗ることができています。

少し自慢できることがあるとすれば、今、当社がこのEVモーターの分野で高いポジションを維持できているのは、独自に開発した型内接着積層技術があるからです。特許も取得した技術ですが、20年前から長野工場の片隅で2～3人で細々と開発を続けてきました。ものになれば面白そうだという勘が働き、私自身も長野工場に行くたびに声をかけていたのですが、鳴かず飛ばずの時期が長く、開発者たちは肩身の狭い思いをしていたようです。2008年に日本ものづくり大賞の優秀賞をいただいた後、燃料電池車用のモーターに採用されたのは2018年。その後EV向けの採用へとつながりました。その意味でも、やはりメーカーは長期的な取り組みが大事だと思います。だからこそJPiXのような長期投資家に株主になってもらいたいのです。

**富山** 企業を成長させるときに、「今はこのマーケットが伸びているから、こっちに行こう」という考え方ですでに手遅れで、そういう薄っぺらな戦略論ではあまりワークしません。遡ると10年くらい前から手を打って



いたから成功したというのが、どの会社でも多いパターンだと思います。ただ、お話を聞いて思ったのは、たぶん本質的なところで技術を磨くから、先端的な困りごとが起きたときに、顧客から最初に声がかかるのでは

ないかと。それで後から見ると、成長分野にフットプリントがあるという背景になっている気がします。

**黒田** かつては間違いなくそういう立場の会社で、日本で最初というものをたくさんつくってきました。ですが、当社はマーケティングや営業はそれほど強くないと思っており、最近ではなかなかお客様のニーズをいち早く取り入れられなくなっているのではという危機感があります。何とかしてもっと積極的にこちらから市場開



拓をしなければいけないという思いから、型内接着積層技術については、ヨーロッパの顧客企業に売り込もうと、私が自らロードショー（顧客向け企業・製品の説明ツアー）に行きました。ドイツの某大手企業では、20人くらいエンジニアに囲まれて専門的な質問を浴びせかけられました。私はエンジニアでもなく、しかも英語だったので、冷や汗をかきながら必死に説明することに。最後にはみんな机を叩いて讃辞を送ってくれました。

**富山** それは大事ですね。日本のグローバルニッチ企業はロードショーをあまりやらないけれど、ヨーロッパや中国の会社は、社長が頑張って売り込んでいますよね。エンジニアかどうかよりも、自分たちのやっていることに自信と情熱を持って、社長自身が語る大切だと思います。実は、英語ができるかどうか関係ない。幸い、テクノロジーはものに物を言わせることができますから。

## JPIX の知見を活用し、経営基盤をさらに強化

**黒田** 今後は、グローバル・ニッチトップを目指すためにも、IT 機能、マーケティング機能、海外子会社の経営管理など、社内のいろいろな機能部門の足腰を強くしたいと思っています。社会と企業の変化に合わせた人事制度の見直しと人財育成も必要です。「精密なものづくりは、人づくりから」というのが、うちのモットーで、最後は人が重要だと思っています。社内で各機能の強化と人財育成のための議論を始めていますが、専門知識やスタッフが足りない分野も多いので、JPIX さんにアドバイスや知恵をいただきながら、経営基盤を強化していきたいと思っています。

**富山** 我々も同じ問題意識を持っています。いろいろな機能についてお困り事解決スタッフがいたので、必要な局面で適任者が出動できるかと思っています。今後は人づくりがますます重要になります。AI が出てくると、平均的な人間能力は機械に置き換えられますが、同時に、卓越した人の力の部分でしか差が生まれなくなりますから。

資本業務提携の場合、JPIX の人間が取締役会に参画することになります。恒久的な応援団として同じ船に乗って、黒田精工の長期持続的な成長に向けて取締役会の次元を高めるお手伝いもしていきたいと思っています。

2022 年 8 月

### 《 対談者プロフィール 》



富山 和彦 (とやま かずひこ)  
日本共創プラットフォーム (JPIX) 代表取締役社長

ポストコンサルティンググループ、コーポレートディレクション代表取締役を経て、2003 年 産業再生機構設立時に参画し COO に就任。解散後、2007 年 経営共創基盤 (IGPI) を設立し代表取締役 CEO 就任。2020 年 10 月より IGPI グループ会長。2020 年 日本共創プラットフォーム (JPIX) を設立し代表取締役社長就任。パナソニック社外取締役。経済同友会政策審議会委員長、日本取締役協会会長。財務省財政制度等審議会委員、内閣府税制調査会特別委員、金融庁スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議委員、国土交通省インフラメンテナンス国民会議会長、内閣官房新しい資本主義実現会議有識者構成員、他政府関連委員多数。

主著に『コーポレート・トランスフォーメーション 日本の会社をつくり変える』、『コロナショック・サバイバル 日本経済復興計画』、『不連続な変化の時代』を生き抜く リーダーの「挫折力』、『なぜゼロカル経済から日本は甦るのか G と L の経済成長戦略』他。

東京大学法学部卒、スタンフォード大学経営学修士 (MBA)、司法試験合格。