

美に親しめ。創業家の家訓である。

「商売だけでなく人がだいじ」というはやすし。現社長である矢橋氏が変わったのは中国での体験がきっかけだったという。それまで何度となく聞いてきた家訓がこのとき、身に沁みて理解できたという。それはどんな体験だったのか。そしてその後、関ヶ原製作所はど

のように歩を進めたのか。矢橋氏に聞いた。

「会社はみんなのもの」

関ヶ原製作所の製品は、どれもニッチです。大きく分けると、油圧機器、商船機器、船用特機、鉄道関連製品、精密機器、大型製品、軸受用製品の7領域。いずれも扱

うのは大型・超高精度なものづくりで、標準化が難しい、高付加価値の「一品物」です。どの市場においても高いシェアを誇る製品のみを扱っている、という点も当社の特徴です。たとえば、鉾山機械などに用いる油圧機器は世界中のコマツの組立工場に供給しています。創業時から手がける鉄道用の分岐器は、JR東海で60%のシェア

をもつに至っています。もつとも企業とは、「事業を追求するだけの存在ではない」と私たちは考えています。13万平方メートルあるここ関ヶ原の本社キャンパスは、事業を営みながら同時に人々が人生の多くの時間を過ごし、お互いに学び合う「人間ひろば」でもあるのです。そのような会社のあり方を、私たちは「人間

T O P I N T E R V I E W

想いを完成する

関ヶ原製作所

代表取締役社長

矢橋英明 氏

YABASHI, Hideaki



村カンパニー」と呼び、めざすべき姿とされています。

创业者の矢橋五郎は私の祖父にあたります。祖父が、岐阜の地に400年続く矢橋家を飛び出して関ヶ原製作所を創立したのは、1946年のことです。祖父は「人間、皆、平等」「会社はみんなのもの」「サンキュー、サンキュー」が口癖でした。現在私たちが掲げている理念は、これら创业者の精神に、過去3度の経営危機から得た教訓を加えたものです。

たとえば、オイルショック後の主要顧客の倒産にともない大規模なリストラを余儀なくされた反省と、それを二度と繰り返すまいという決意が人間主体の経営のベ

スとなり、後のプラザ合意後の円高不況で売上が半減した経験から「人が集う人が語らう人が理想に挑戦する」「愉しいふれあいと確かな技術の限らない探求」「人間村カンパニー is Our Company (自分たちの会社)」という理念が生まれました。

またバブル崩壊で価格破壊にさらされた経験から、「特徴あるものづくり技術の研鑽と伝承を通じて常に新しい事業領域の創造に挑戦し市場の要請に応え社会に貢献する」という理念が生まれました。高付加価値の事業に転換したのは、これがきっかけです。

経営危機を前にして、商売ではなく「人づくり」を重視する経営

に立ち返ったことを訝しむ方もいるかもしれませんが、ですが、矢橋の一族にとってはごく自然なことです。矢橋グループをなす矢橋の総本家も、商売追求ではなく「人間の探求」を掲げていますし、私の祖父も、質素な暮らしを好み、社員の皆と喜びを分かち合っていました。祖父の口癖の通り、はじめから「会社はみんなのもの」。人づくりは、当社の創業の精神そのものなのです。

100年企業をめざして

2018年に社長となった私は、こうした理念をベースに会社のあるべき姿をあらためて整理し

ました。まず「限りなく人間ひろばを求めて」という基本理念がある。そのうえで人づくりと会社づくりを行う。社員にとって会社とは、明るく楽しい生活空間であり、仕事とは社員にとって生きがいとやりがいのある自己実現の場である。つまり「人づくり×会社づくりで事業創造に取り組む」ということです。そのような土台となる風土と体制があつて、はじめて事業創造ができるのだと考えました。

その当社の「人づくり」と「会社づくり」の取り組みをご紹介します。



工場や建屋、カフェミライなどの内外には、そこかしこに現代アートの作品が展示されている。矢橋家の家訓のひとつにも「人のつくる美に頼りしめ」とある

動という3つの村活動がそれにあたります。

学び舎活動には、将来の経営人財を育てる次世代リーダー研修、通称「社長塾」などがあります。いまはたまたま矢橋家の人間が社長を務めています。当社には誰にも社長になるチャンスがありませんし、またそうして皆が切磋琢磨できる環境でこそ会社も発展していくものと私は信じています。

そのほか、会社の営業と技術が一堂に会して議論する「マーケティング研究会」や、全社員による海外研修なども定期的に実施してきて、不安も何も全部聞かせていただいているうちに皆と心が打ち解けていったのです。また売上を追いかけなくても付加価値を高めれば自ずと利益が残り、皆に還元できるということも、くり返し話し伝えました。そのような仲間が、合弁解消後もついてきてくれたことを、私は心から嬉しく思いました。

若い頃にはわからなかった「人の上に立つことは仕えること」という言葉の意味を、本当に知ることができたのは、このときです。謙虚に人の話をきくこと。国籍が違っても分け隔てなくお付き合いすること。人に感謝すること。それこそが経営者の仕事だとわかりました。

以来、私は中国でも、関ヶ原の理念を根付かせようと努力しました。国籍や民族の違いなど関係ありません。運動会や技能競技大会といった取り組みは中国では珍しいものですが、成果は出たと思います。いまも現地で董事長（日本でいう代表取締役）を務めているのですが、合弁だった頃には25%もあった離職率

います。

技術村活動は、技術力と現場力を磨き、事業の革新を支える人材を育てることが目的です。社員たちが切磋琢磨する場としての「技能競技大会」や、岐阜大学との産学連携などが、これにあたります。21年の完成をめざして「新・匠道場」も建設中です。新・匠道場は技術・技能・安全を追求するラボのようなもの。技術村活動のシンボルです。

文化村活動は、社員やその家族、加えて地域社会の方も触れ合う場づくりを指しています。運動会など各種のイベントを開催していますが、直近のトピックには18年にオープンさせた「cafe mirai」があります。これはカフェ営業やワークショップを通じて地域や観光客の方に憩いの場を提供するもの。19年のGWには、食やアートをテーマにした「Green on Green Market」を開催、遠方・近郊から約1万人の方がいらっしゃいました。

以上を当社の人づくりだとするなら、当社の会社づくりとは、「人間ひろば」としての活動と事業の両輪によって、100年企業をめ



日々、自分に言い聞かせているのは、ごくシンプルに「調子に乗るな」ということですね（笑）。社員にもお客さまにも、地域社会の皆さまにも謙虚な姿勢で、丁寧に仕える。それが関ヶ原らしさ、私らしさだと思っています。

ざすことです。バランスでいえば、ひろば51%、事業49%が理想。当社においては、事業よりもまず人間なのです。ひろばと事業の絶妙のバランスが崩れないようチェックするのが、マネジメントの使命です。企業としての競争力の根本にあるのも、人間の力だと思っ

中国での経験が 転機に

「人の上に立つことは仕えること」。私が入社した23年前から、相談役（第2代社長 矢橋昭三郎氏）に繰り返し言い聞かされている言葉です。経営者は1人では何もできない存在です。謙虚さ、素直さを忘れてはいけません。そんな意味だと理解しながらも、若い頃はそれをなかなか実践できずいました。

私を変えたのは、中国での経験だと思っています。会社の後継者として期待されて入社したものの失敗続き。関ヶ原の理念を継承するこ

あるべき未来の姿

企業の永続的發展に必要なことは、つくづく、企業の理念だと思っています。社員の皆が理念を理解し、その達成のためにベクトルをあわ

とは簡単ではないと痛感していた、35歳の頃です。いまも江蘇省に南通関ヶ原機械製造という拠点があ

るのですが、その前身は現地企業との合弁企業。私はそこに、いち社員として駐在することになりました。会社を設立するまでの印象とは違い、フタを開けてみれば、合弁相手は大変むずかしい会社でした。日本と中国、価値観も文化も違うのですから当然のことです。何より、利益追求、事業拡大を最優先する企業と、人づくりを最優先する関ヶ原製作所とは、考え方が合致しませんでした。最終的に合弁を解消するときは非常に苦労しました。しかし驚いたのは、現場の社員の95%が私についてきてくれたことです。彼らがもし相手企業に残っていたら、私たちの中国拠点は潰れていました。

相手企業にとって「人は道具」。社員たちは大切にされておらず、経営と現場の対話もありませんでした。人もどんどん辞めていく率直にいつか、ひと目みて「冷たいな」と感想をもちました。それでも、社員と私たちが同じ目線でお付き合いをし、夜も一緒に食事

て、今後のあるべき姿を明らかにしました。

理念を深く掘れば掘るほど、会社の未来も見えてきます。現在は、こうした人間主体の経営を永続的に継承するべく、全社員が共有できる行動規範や行動指針にまで理念をブレイクダウンしているところ。また、関ヶ原製作所に、関連会社の関ヶ原ゼネラルサービス、南通関ヶ原を加えた3社でシナジーを發揮しながら、「せきがはら人間財団」がガバナンス機関となり、当社の理念や企業風土を守るためにチェック、助言する体制も整えました。この3社と財団が1つになることで「人間村カンパニー」は完成するのです。

私自身、経営者として理念を語りつづけていかなければなりません。普段の言動も理念に即したものにしていこう。ブレずに同じことを何千、何万回と語りつづける。それができれば会社の根っこは腐りません。外部環境がどう変わろうと、どのような経営危機が訪れようと、また新しい価値を創造できると信じています。