

地域発! 現場検証シリーズ

レジリエンス

株式会社 サンブライト

代表取締役 渡邊 忍

□所在地 本社:福島県双葉郡大熊町
会津河東工場:会津若松市
河東町工業団地2-3

□設立日 平成3年10月8日

□U R L <https://sunbright-f.co.jp>

□T E L 0242-76-1020

□事業種目 金属製品製造業



▲サンブライトの工場内部を説明する渡邊忍社長（右）

人が輝く仕事、人で輝く会社

— 強みに経営資源を集中・強化

2011年3月11日に発生した東日本大震災は、福島県内の企業に大きな打撃を与えた。もちろん、打撃を受けたにもかかわらず、見事に事業を立ち直らせた企業も存在する。レジリエンス＝強靭さを発揮した企業である。そうした中、人的資本、つまりヒトが持つ可能性に注目して、再成長軌道に乗せた企業がある。福島県双葉郡大熊町に工場を構えていたが、震災により会津若松市内に工場を移転したサンブライト（本社・大熊町）である。

■震災で会津若松へ移転

サンブライトは1991年、渡邊輝雄先代社長（現会長）が富岡町に創業した部品加工を請け負う商社が始まりだ。翌年には大熊町に工場を建設して、自社生産に乗り出し、半導体製造装置用の高気圧・高油圧対応ステンレス製バルブボディを主力商品とした製造会社へと転身した。デジタルカメラの普及に伴い、2001年には光学製品向け精密部品の切削加工へと事業を拡げた。

2009年には、現在の同社の主力製品であるマグネシウム加工部品に着手し、カメラレンズ向けの部品加工に事業を拡大した。

翌年には中国に工場を設け、成長路線を歩み始めた。ところが、東日本大震災に遭遇。幸い、工場は高台にあったことから、津波の被害は免れた。しかし原子力発電所事故により避難命令が出され、大熊町を離れざるをえなくなった。

「事業を続けたい」という社員からの声もあり、受け入れ体制などがよかったことで、大熊町から100km離れた会津若松市河東町工業団地へ工場移転を決断した。大熊町の工場から難を免れた100台の機械を1年がかりで運び出し、新工場へ移設しての事業再開だった。



▲展示会の様子1

■人材重視へ舵を向ける

新工場では、新たな経営基盤を構築するという使命から、機械設備を中心にした生産効率の追求に重点が置かれた。

「私も反省しなければならぬのですが、人よりも機械、移設した機械を早く復旧させ、生産効率を上げなければと考えていました。また、人の能力や技術が落ち込んだところは機械で補えると思っていました」と、2代目として入社し、経営に関わってきた渡邊忍社長は振り返る。

その結果、離職者が大幅に増加。それが生産技術レベルの維持を困難にさせ、モノづくりの基盤である製品品質にも影響を及ぼすことに。果ては受注もこなせず、顧客離れまで起きてしまった。

こうした深刻な事態に気づいて、機械ではなく、社員と真摯に向き合って、彼らの求めるもの、期待に応えていく方向へと経営を転換した。全社員と個別に、定期的な面談を繰り返すことで、会社の進む方向と、社員の働き方、成長に向けたキャリアアップなどを話し合った。



▲第35期方針発表会

そうした中、「一番のショックは、女子社員に『会社にはなんも期待していません』と言われたことです」（渡邊社長）。「社員が働くことに期待を持てる会社にする」と決意を新たに、その後、変革を地道に続けた。

「生産体制や人材育成に問題があったわが社も、やっぱり人が企業の礎なんだということを使い続け、やり続けることで、少しずつ変わってきました。結局、結果が出るまでには5年かかりました」（渡邊社長）。

事実、社員も経営の変化に応じて、自分たちで積極的に仕事のやり方を考え、工夫するようになってきている。

「技術的なことはもちろん重要なものですが、人を大事にすることを続けていれば、本来、モノづくりが好きな人が集まっている製造業の職場なので、自分たちで工夫し合い、仕事・役割を振り分けながらスキルアップするようになりました」と渡邊社長は社員の変化を受け止めている。



▲取材風景 1

■仕事に誇りと自信を

父である先代は創業社長。すべて自分で決断して、企業を引っ張り、企業基盤を築き上げた。そうした状況では、トップの指示に従って業務を完璧に遂行する部下が育つ。実際、今は2代目からみても、上司の指示以上に成果を生み出す優秀な社員が多く育ってきたという。

しかし、指示待ち族になりがちとの短所もみえてきている。このような企業風土の変革に向け、自主的に考えて、果敢に行動して学んでいく社員に育つように支援することに挑んでいる。

この挑戦では、社員の行動を促し、それに報いるための工夫が必要で、制度変革が求められる。もちろん、サンブライトでは制度変革にも取り組んでいる。

とはいえ、こうした制度は場合によっては会社からのお仕着せと受け取られることもある。行動させられるのではなく、社員が自ら行動し変容することを重視しなければならない。

自分で考えて行動するためには、現実を正確に知り、課題を発見することが出発点となる。そのためには、必要な情報が必要な時に手元にあることが必須条件となる。

同社では社長が月1回、全社員に向けて、経営や財務、顧客などの動きも含めて会社の状況を知らせている。また、現場でも営業と生産の部門で2週間ごとに調整会議を開き、その内容は朝礼で共有している。



▲取材風景 2

的確な情報に基づいて、全社的な視点から自分の仕事を捉え、あるべき方向性を考え、他の社員と議論して行動する。

情報格差をなくし、上司・部下といった組織上の立場を超え、正当な批判も含め、なんでも言い合えるようにする。社員それぞれが自分の仕事に誇りを持ち、自分で考えて行動することに自信を持たせる企業風土を醸成しようとしている。



▲展示会の様子2

■経営戦略と人的資本とを整合

「人が輝く仕事、人で輝く会社」—これがサンブライトの経営ビジョンである。

同社の経営戦略では、機械を使って大量生産できる製品・サービスを提供する事業領域では勝負をかけない。むしろ、人にしかできない仕事を通して、量産品ではない、特注品に近い領域で強みを活かせる事業ドメインに経営資源を集中・強化している。

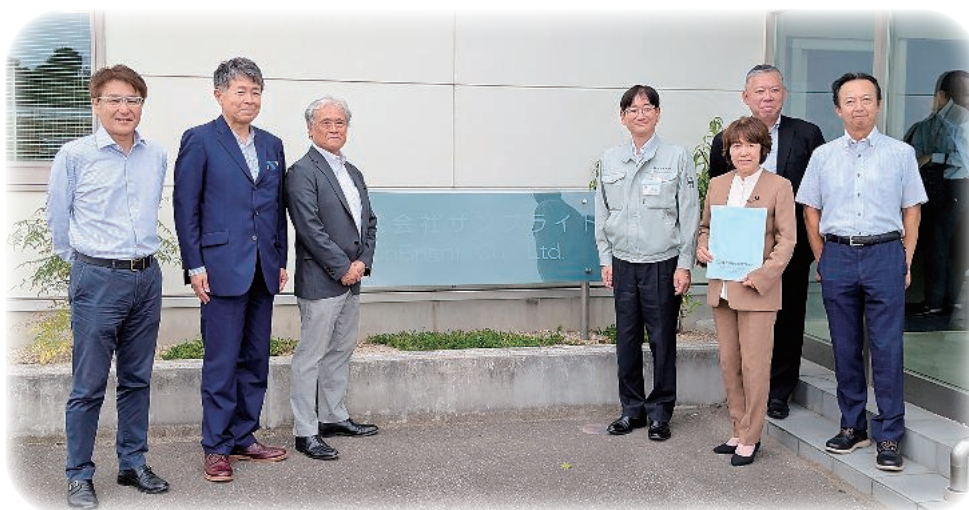
経営戦略と人的資本とを整合させ、事業成長の戦略的な方向性と人の成長とを連動させることで、企業の強靱さの維持・強化を追求している。

聞き手・執筆者

神田 良 (かんだ まこと)

日本生産性本部 生産性新聞 編集委員

明治学院大学 名誉教授



▲左から2人目が矢吹理事長、3人目が神田名誉教授、4人目が渡邊社長、6人目が日本生産性本部高松部長

「地域発！現場検証シリーズ」は、公益財団法人日本生産性本部との共同取材企画です。なお、生産性新聞の掲載内容と一部表現が異なります。