

TOP INTERVIEW

トップインタビュー

聞き手／矢吹光一

一般財団法人
とうほう地域総合研究所 理事長

Vol.

25



会津から世界へ 人とのづくりで地域を拓く

株式会社シグマ

代表取締役社長 ^{やま き かず と} 山木 和人 氏

株式会社シグマ代表取締役社長。1968年、東京都狛江市生まれ。上智大学大学院修士課程修了（組織論専攻）後、株式会社シグマに入社。2012年に代表取締役社長就任。「会津から世界へ」を掲げ、高品質な光学機器の製造・販売と地域貢献活動を推進している。

世界80カ国以上にカメラ用交換レンズを届ける株式会社シグマ。その会津工場は、福島県磐梯町にある。「メイドイン会津 (Made in Aizu)」を誇りに、約2,000人の従業員とともに世界最高水準の光学技術を磨き続ける山木和人社長。経営の原点から会津への深い思い、農業参入という異色の挑戦、パリの高級ブティックへの進出まで、じっくりとお聞きしました。

1. 会社の上で生まれ、会社と育った

【矢吹】まず、山木社長ご自身のことから伺えますか。シグマとの関わりは生まれた時から始まっているんですね。

【山木】そうなんです（笑）。実家が5階建ての本社ビルの上であって、1階から4階が会社、5階が自宅でした。日曜日は会社の中が遊び場でしたし、当時の社員の顔と名前はほとんど全部わかるような環境でしたね。シグマの創業は磐梯町の佐藤町長の誕生日と同じ1961年9月9日ですが、私が生まれた1968年に東京都狛江市にそのビルを建てて自社工場で加工を始めたんです。まさに生まれた年から会社と一体の人生です。

【矢吹】まさに「職住一体」で育たれたわけですね。

【山木】子どもの頃から「会社を継げ」と言われていましたが、正直、嫌でしたよ（笑）。ガキ大将タイプでもないし、社長なんて自分には向かないと思っていました。でも中学・高校と大きくなるにつれて「これは逃げられないな」とだんだんわかってきて。少しずつ、少しずつ、自分でやらなきゃいけないという気持ちを醸成していった感じです。24歳まで会社の上に住んでいましたから、ある意味、刷り込まれましたね（笑）。

2. 「現場に、すべてがある」

— 恩師の言葉と大学院での気づき

【矢吹】上智大学大学院では組織論を研究されたとお聞きしました。経営者の道を歩む前に、理論をしっかり学ばれたわけですね。

【山木】修士論文のテーマは組織の「自己組織性」でした。生物のプラナリアを真っ二つに切ると、それぞれが再生して二つの生体になる。誰かが指令するわけじゃなく、自然と組織ができあがっていく。受精卵が細胞分裂していずれ目になり鼻になり耳になるのと同じで、その仕組みを企業組織に応用できないかという研究です。研究対象の一つが、東京・深川（江東区）の株式会社前川製作所でした。大型冷凍設備のコンプレッサーを作る会社で、社内に100人の社長がいるような独立分散型の組織を作り上げていた。「一人ひとりが事業主のように動く」という発想に、強く惹かれました。

【矢吹】その研究が、のちの経営観にも影響しているわけですか。

【山木】大いに影響しています。ただ、理論だけでは足りなかった。前川社長の理想と規律やルールが



狛江社屋

重要になる工場という場所との整合性をどう取っているのかを調べるため、実際、茨城県守谷工場に行きました。そして、その工場の分析をするのに、普通の工場も知る必要があり、当社会津工場の現場に入りました。そこでは、新しい技術をどんどん入れようとする父に、現場がついていけない。品質問題も出るし、モチベーションも落ちている。「これはまずい」と感じて、いても立ってもいられず、大学院修了後すぐに入社することにしたんです。

【矢吹】 恩師のアドバイスも大きかったのでしょうか。

【山木】 恩師の奥田健二先生は、企業の人事部に勤めながら組織学会で研究を続け、その後大学教授になられた方で、理論と現場の両方をよく知っておられました。その先生に「製造業で後を継ぐなら、早めに入って現場からキャリアを積みなさい。理論的なことを言っても現場の人間は聞いてくれない。どこかの会社で部長になってからでは遅すぎる」と言われて。確かにそうだ、と腑に落ちました。



【矢吹】 外に出て修業する選択肢もあったかもしれませんが、振り返っていかがでしたか。

【山木】 今は、会社の中に入ったことが本当に良

かったと思っています。現場に入ると、会社のさまざまな問題が一番よく見える。ものづくりの実力も肌でわかる。それがあったからこそ、後の大きな変革でも「これはいける」という確信を持てた。現場のみなさんも「しゃあないな」と協力してくれました。父が作り上げた「トップが言うなら、まずやってみよう」という組織文化が、その土台にあったと思います。

3. 父の看病と、覚悟の新製品発表

【矢吹】 実質的に社長として舵を取られたのは、お父様が亡くなられてからですか。

【山木】 代表権のない取締役社長として働いてはいましたが、創業者がいる間は実質的に創業者が会社の軸でした。2011年の夏に父の体調が悪化して、検査をしたら癌が見つかったんです。余命半年と言われて…それは本当にショックでしたが、同時に「自分がやるべきことが明確になった」という気持ちもありました。当時は極度の円高で、このままでは生き残れないと強く感じていた。だから父の看病と並行しながら、水面下で新製品の開発を複数同時に進めました。父が亡くなった後に発表する、と心に決めていたんです。

【矢吹】 それが2012年の「Art ライン」の発表につながるわけですね。

【山木】 2012年9月、ドイツ・ケルンで開かれた世界最大の写真トレードショーで「35mm F1.4 DG HSM | Art」を発表しました。35mmのF1.4というのは、カメラをやる人なら誰でも知っている定番レンズです。定食屋で言えばアジの開きみたいなものの（笑）。キヤノン、ニコンも当然ラインアップしていましたが、当時はデジタルカメラの高画素化が急速に進んでいて、2,000万画素を超えるとレンズ

の性能差が如実にわかるようになっていた。そこで徹底的に作り込んで、競合製品を圧倒的な性能で上回りながら、価格は半分かくらいで出したんです。

【矢吹】性能と価格だけでなく、デザインも大きく変わりましたよね。

【山木】そこも大きなポイントでした。それまでのカメラ業界のデザインは「足し算」だったんです。いいものに見せるために色を足したり、バッジをつけたり。私はそこからガラッと変えて、シンプルでミニマルな、日本の禅やお茶の美意識に通じるスタイルにしました。色は基本的に白と黒だけ。「メイドインジャパン」らしさを正面から打ち出したんです。

【矢吹】発表会の反響はいかがでしたか。

【山木】ステージを降りたところで、昔からよく知っているインドのカメラジャーナリストが目には涙を浮かべていたんですよ。

【矢吹】涙を？

【山木】「感動した。工場で働く人の気持ちがよくわかる」と言ってくれました。プレゼンで、会津の職人たちのドキュメンタリー映像を5分ほど流したんです。映像クリエイターの山中^{やまなか}有^{ゆう}さんに撮っていただいたもので — 実は最初、テクノロジーを説明する映像にしてほしいとお願いしたんですが — 山中さんが工場に訪れたとき職人たちの表情に惚れ込んでしまって。「目がいい、顔がいい、撮らせてほしい」と言って、部品や機械ではなく、人の表情を中心に収めてくれました。

【矢吹】その映像が、世界の人々の心を動かしたわけですね。



故・山木会長

山木社長

【山木】やっぱり「人の顔」と「ものづくりへの思い」は、どんな言語にも勝ると思いましたね。

4. 会津の人が、世界と戦う力になる

【矢吹】会津の人材という観点から、山木社長はどんなことを感じておられますか。

【山木】ひたむきさと真面目さが、本当に違います。山中さんが最初に言ったのが「この工場の人たちは目がいい」ということでした。後で他のメーカーの映像と見比べると、やっぱり違うんですよ。会津の教育や文化が、ちゃんと受け継がれているんだと思います。うちは従業員に恵まれているな、と心から感じます。

【矢吹】それは私たちも同感です。会津の人々の誠実さと実直さは、地域の財産です。ものづくりの世界でもその気質が生きているわけですね。

【山木】まさにそうです。特にレンズ磨きのような精密なアナログ技術は、その土地で長年かけて培われ、人から人へと伝承されるものです。同じメーカーの同じ型番の機械でも、使い込まれた年数によって「くせ」がある。1年目の機械と5年目の機械は違うんです。その微調整ができるのが熟練の現場の人間です。そういった細かい積み重ねが、極め



器メーカーがなぜ農業に取組まれるのですか？

【山木】 原点は父の晩年にあります。体調が悪くなってから、夜中や早朝に突然「会津に行きたい」と言い出すんですよ。車で連れて行って会社の近くをくるくる回ると落ち着いて「じゃあ帰ろうか」となる（笑）。ある時、新幹線に乗って会津まで連れて行ったんで

て高い歩留まりにつながっています。

【矢吹】 デジタル技術では代替できない領域ですね。

【山木】 デジタル技術はロジックで構成されているのでリバースエンジニアリングできますが、アナログ技術はそうはいかない。最新の工場さえあればどこでも作れるデジタルとは根本的に違う。海外工場は安い労働力でも歩留まりが低い。うちは労働コストが高くても、歩留まりの高さで勝負しているんです。

【矢吹】 AI やロボットが急速に進化する時代に、その「人の技術」の価値はますます問われますね。

【山木】 社内に自動化専門チームがあって、ロボット導入は積極的に進めています。ただ考え方は明確です。「付加価値の低い仕事はロボットへ、付加価値の高い仕事は人へ」。運搬や繰り返し作業は自動化して、熟練が必要な精密な工程は人間が担う。最終的に、人にしかできない仕事の価値はますます上がっていくと信じています。

5. シグマ会津ファーム — 田園風景を守りたい

【矢吹】 シグマさんが農業に参入されたと聞いて、地域では驚きと期待の声が広がっています。精密機

ですが、ずっと車窓からの田園風景を食い入るように見ていました。若松に着いたら「帰る」って言うんです。

【矢吹】 目的地じゃなくて、車窓の景色が見たかったわけですね。

【山木】 そうなんです。会津の人が好きで、土地が好きで、あの風景と一緒に生きてきた人でしたから。その父の姿を見ながら、自分も車窓の景色が気になるようになって。段々と耕作放棄地が増えていることに気づいていました。そんな時、NHKの特集で後継者不足による農地の維持問題が報道されていて「もしかしたら、うちが何かできるかもしれない」と思ったんです。

【矢吹】 役員会の反応はいかがでしたか。

【山木】 「また社長が変なことを…」という反応でしたね（笑）。海外出張の飛行機の中でじっくり考えて固まったアイデアを帰ってすぐ提案するので、毎回みんな嫌がるんですよ。でも2年ほどかけて「シグマ会津ファーム」として実現しました。

農業はどこでもできますが、私たちがやりたいのは「この会津の里山風景と自然環境を守ること」です。カエルや土壌の生態系を守ることにもなるし、何より工場の2,000人の社員が食堂で地元のお米を



シグマ会津ファーム



食べられる — それだけでも大きな意味があると思っています。

【矢吹】地域への貢献が、ブランド価値にもつながるという視点は企業経営として非常に示唆深いですね。

【山木】特にヨーロッパのお客様は環境意識が高くて、地域の自然環境保護に取り組んでいることがブランドへの信頼に直結します。機能価値はものづくりのメーカーとして当然追求しますが、同じ品質なら「この会社のものを選びたい」と思っていたかどうか — そこに情緒価値の勝負があります。イタリアの高級ブランド「ブルネロ・クチネリ」が地域の城を修復してブランド価値を高めるように、地域貢献と企業価値は表裏一体だと思っています。

6. 会津のお米が、海外で行列をつくった

【矢吹】イヴ・サンローランとのご縁は大変話題になりましたね。

【山木】向こうから「売らせてほしい」と声をかけ

ていただいたんです。弊社の「BF」というカメラで、2026年2月からパリ本店での販売が始まりました。「BF」は岡倉天心の『茶の本』の言葉「Beautiful Foolishness（美しくも愚かなること）」から名付けたカメラで、日本のミニマルな美意識を体現したものです。

【矢吹】パリではどんな反応でしたか。

【山木】ご挨拶に伺ったサンローランの担当マネージャーが、パキパキのフランス女性で（笑）。会津でお米作りをしていると話したら、パッと顔が輝いて「それ、素晴らしい！」と言ってくれました。そのフラッグシップストアの地下にはお寿司屋さんが入っていて、隣に日本酒バーがあるんですよ。「あその日本酒を絶対飲みなさい」と勧められました（笑）。ヨーロッパの高感度な人たちが、日本の食と文化に本当に熱い視線を向けているのを実感します。

【矢吹】日本の食や農への関心は、世界でどんどん高まっていますよね。

【山木】先日ポーランドで世界のパートナーを集めた国際マーケティング会議を開いたんですが、初日のディナーで会津のお米でおにぎりを振る舞ったらー。

【矢吹】反響はいかがでしたか。

【山木】2時間半、行列が途切れなかったんですよ。世界中から来た60～70人が「美味しい、美味しい」って。「おにぎり知ってるよ」という人も多くて、「握りたてが最高だ」と大盛り上がりでした。将来的には、世界各地のポップアップイベントで会津のお米をその場で振る舞えたらと思っています。ミラノ、ニューヨーク、ベルリン、ロンドン — そんな場所で、カメラと一緒に会津の食を紹介できたら最高ですよ。

【矢吹】「会津から世界へ」という言葉が、レンズだけでなく食や農にまで広がっているわけですね。

【山木】自分たちが持っているもの — 技術、風景、食、文化 — を徹底的に磨いて、誇りを持って世界に発信していく。逆境の中でこそ本当の価値が見えてくる。会津という場所で、それを体現し続けたいですね。

7. 創業の理念と「Anything Goes」の精神

【矢吹】最後に、将来の地域を担う若い経営者の方々へのメッセージをいただけますか。

【山木】私が一番大切にしているのは「創業の理念を忘れない」ことです。会社を起こした時、あるいは先代が始めた時、売上や利益の前に「これをやりたい」「社会に貢献したい」という純粋な思いがあったはず。でも経営を続けるうちに、特に上場するといろんなノイズが入ってきて、その原点が薄れていく。苦しい時こそ、そこに立ち返ることが力になります。長年多くの会社を研究された方が「100年以上続く

企業の共通点は、経営理念と変革の二つだ」とおっしゃっていましたが、本当にそうだと思います。

【矢吹】理念という軸をぶらさずに変革を続けるにはとても難しいことだと思いますが。どうやって両立されますか。

【山木】私が好きな言葉に「Anything Goes（何でも構わない）」があります。オーストリア出身の哲学者、科学哲学者ポール・ファイヤアーベントの言葉で、「常識の枠に縛られていてはパラダイムシフトは起きない」という意味です。

【矢吹】農業参入も、その精神から来ているわけですね。

【山木】そうです。カメラメーカーが農業を始めるなんて「何でそこに？」と思われますよね（笑）。でも「Anything Goes」の精神でやってみたら、地域にも会社にも大きな意味があることがわかった。「BF」というカメラの名前も同じ発想です。美しくも愚かなるもの — それくらいの心意気でいる方が、面白いことができると思っています。創業の軸はぶらさない。でも戦略を考えるときは、何でも構わない。この二つがあってこそ、前に進めるんだと思います。

【矢吹】創業の理念という揺るぎない核と、「何でも構わない」という自由な発想。その組み合わせがシグマという会社の強さなんですね。会津で培った技術と人への愛情を携えて世界に打って出る姿は、福島企業のあり方として多くの方に希望を与えてくださると思います。本日は大変貴重なお話をありがとうございました。

【山木】こちらこそ、ありがとうございました。「福島の進路」を読まれる方 — 県内で悩みながら頑張っておられる経営者の皆さんに、少しでも元気をお届けできれば嬉しいです。

インタビューを終えて

山木社長は、会津工場に向かうおり、いつも一人で磐越西線に乗って行かれるというお話を聞いたことがあり、私もインタビュー当日ひとり郡山駅から電車で揺られ、車窓から移り変わる景色や雄大な山々や人々を眺めていた。磐梯町駅に電車が到着すると、偶然に同じ電車に山木社長が乗られていた。その後、インタビューの部屋に現れた山木社長は、終始穏やかな笑顔を絶やさず、私どもの質問一つひとつに真摯に、そして時に少年のような熱を帯びた目で答えてくださった。そのお姿からは、世界中のフォトグラファーから絶大な支持を集めるグローバル企業のトップというだけではなく、誰よりも「シグマの製品」を、そしてその故郷でもある「会津」を愛する一人の人間としての顔が強く滲み出ていた。「MADE IN AIZU, JAPAN」雄大な自然が広がる会津での Sigma のものづくりの矜持が垣間見えた。

お話を伺う中で最も胸を打たれたのは、山木社長が語る磐梯町をはじめとする会津への深い愛情と、そこに生きる人々への絶対的な信頼である。効率性やコストを最優先して拠点を海外へ移転する企業が多い中、同社は会津での一貫生産にこだわり続けてきた。磐梯山がもたらす素晴らしい清流、そして何より、どこまでも正直で、実直に技術を磨き続ける会津の人々の人柄こそが、世界に誇るクオリティの源泉であり、同社の「誇り」そのものだからだ。

その頑ななまでのものづくりへの姿勢の原点は、創業者であり、卓越した研究者でもあったお父様への、深き尊敬の念に他ならない。ゼロから

道を切り拓き、独自の技術に生涯を捧げた創業者の「研究者としての魂」は、今も会津工場の隅々に、そして現社長の経営哲学の中に脈々と息づいている。先代が

築き、地域とともに育んできたこの大切な基盤があるからこそ、同社は今、次なる未来へと視線を注ぐことができる。

ロジックやデバイスなどのデジタルのみではなく、人を通じた伝承としてのアナログを大切にしたいとおっしゃる。まさに、「会津から世界へ」を体現しておられる。

そして今般、その地域への深い感謝と受け継がれた精神は、一つの新たな挑戦へと結実していく。それが、会津の地で自ら農業に取り組む「シグマ会津ファーム (Sigma Aizu Farm)」の始動である。山木社長は、いつも会津へ向かう磐越西線の車窓から、四季それぞれの美しい姿を見せる田畑を見つめ続けてこられた。この地の豊かな自然環境、そして地域の人々に支えられてきた企業として、その恵みに一方的に頼るのではなく、未来へと還していききたい。先代から受け継がれた大切な土地の自然と人々に寄り添い、ともに歩む取組みをはじめようとされている。精密機械の極致であるレンズづくりと、命を育む農業。一見、対極にあるように思える二つは、「会津の風土と実直に生きる人々」という一点において、確かに同じ一本の根を張っている。お父様はお亡くなりになる直前にも会津に行きたいとおっしゃり、磐越西線の車窓からずっと景色を見られていたとのことである。

デジタル化の波の中で、写真を取り巻く環境は激変している。しかし、山木社長の熱い想いに触れ、シグマが紡ぎ出す未来がこれまで以上に楽しみになった。私たちが手にする一本のレンズの向こう側には、磐梯町の豊かな自然と、それを守る実直な人々の手、先代から継承された研究者の誇り、そしてこの土地の未来をどこまでも美しく耕し続けようとする、トップの揺るぎない情熱が息づいていた。

山木社長、これからも何卒宜しくお願い申し上げます。

(インタビュー 矢吹 光一)



東邦銀行
菊地会津営業部長

山木社長

矢吹理事長