



# バイブル

～変革者の決断～

神戸合成株式会社  
代表取締役社長

みやおか まさのぶ  
宮岡 督修 氏

宮岡督修（みやおかまさのぶ）氏

昭和55年近畿大学商経学部卒業後、(株)ノーリツに入社し営業部門に従事。昭和61年当社入社以来、取引のなかった自動二輪メーカーなどの顧客開拓を推進し、全国を飛び回り営業基盤の拡充による企業体質強化を進める。平成11年取締役、平成14年常務取締役就任後は企業収益改善や新工場の設立にあたって辣腕を振っている。平成16年より現職。

会社経営は一筋縄ではいかないもの。事業の転換をどう成し得たのか、危機に直面した時どう乗り切ったのか、何を抛り所に経営しているのか、など、地元経営者の教訓・想いに迫ります。

第15回は自動車やオートバイ用のコーティング剤や洗浄剤などのケミカル商品の製造を手がける神戸合成(株)の宮岡社長。先代社長の娘婿として入社し、さまざまな障壁とぶつかりながら会社の変革を促進させ、見事体質改善を実現させた宮岡社長。現在でもまだまだ満足していない社長の入社当時からこれまでと今後について語っていただきます。

## ■ 入社～義父との戦い

私は、昭和61年3月にそれまで6年間勤務したノーリツを退職し、妻の両親が経営する神戸合成に入社しました。結婚前の妻の父への挨拶時に「いずれは家業を手伝ってほしい」と言われていましたが、正直入社は考えていませんでした。しかしながら、ノーリツ勤務時に妻には慣れない関東方面で苦勞をかけていたことや、義父の長女の夫で先に当社に入社していた義兄から顔を合わす度に手伝ってほしいと言われていたこと、またそれなりに結果を残していたサラリーマン生活でしたが、自分が仕事で実現したいことをサラリーマンでやるのは限界があるなど考えていたこともあり、入社を決断しました。

入社後は、神戸本社営業部に配属され、本田技研工業(株)（以下ホンダ）さんの部品販売会社およびディーラーの在庫補充を行う業務に従事していました。その頃は、同社向けが売上高の95%を占める運営であり、営業面では少なからず自信があったことから、入社間もないながらも義父である社長に向かって「ホンダさんが風邪ひけば肺炎を起こして死んでしまう。もっと得意先を増やすべきです」と進言しました。返事は「若造が何を抜かしとんや！」と一蹴。義父曰く「うちには全国で100以上のホンダさんの部品会社との取引がある。スズキ(株)（以下スズキ）さんも今取引は少ないが、同じくらいあるんや。そのお客様を守るだけでも大変や。やることやってから言え」と叱責されました。当時はホンダサービスファクトリーのOBを採用して、全国展開を図っていた経緯があり、販売台数も順調に伸びていましたので、当社営業担当は前職の仲間と飲食やゴルフ、マージャンなどで付き合いを保てば売り上げが確保できました。新規開拓なんて面倒くさいことを好んでやる者は一人もいませんでした。

## ■ ホンダ依存からの脱却

ある日、いつものようにホンダさんの部品販売会社への訪問時に持論である得意先拡大の考えを話していたところ、ヤマハ発動機(株)（以下ヤマハ）さんを紹介してくれるという話になり、トントン拍子で話が進みました。義父に報告すると意外にも大喜びで、すぐにアポをとれとのことでした。当時、値下げ要請や返品による在庫過多などが経営を圧迫していた現状を、実は義父自身が一番危惧していたのだと思います。

取引口座の開設には至りましたが、業界では「神戸合成＝ホンダ」と言われていた時代であり、ヤマハさんの上層部にはホンダさんと蜜月のメーカーとの取引に強いアレルギーもありました。熟慮の末、子会社(株)アスカ（以下アスカ）を創業しヤマハさんと取引をスタート、私は営業責任を一任されました。入社して1年後の時でした。

ヤマハさんとの契約調印の帰りの新幹線の中で、外注しているエアゾールの充填加工を内製したいと義父の夢を聞かされました。しかし、同工場の運営には高圧ガスや毒物劇物、危険物乙四類などを取り扱う有資格者が複数名必要だと聞きました。その時、私は義父に向かって「私がそれを全部取りますわ」と答え、いつかこの夢を実現しようと心に誓いました。

その1年後、神戸合成の自社ブランドとして設立したのが子会社(株)ラベン（以下ラベン）。この頃、二輪4大メーカーすべてと取引が開始され、全メーカーのオートバイで使用可能な商品が欲しいという二輪用品店からのニーズへの対応です。自社ブランドの展開は初めてでしたが、ロゴと色と香りにこだわり、認知しやすくするために、わかりやすいネーミングを重視しました。第一弾として、チェーン専用オイルであるホワイトチェーンループを発売したところ、初月より販売目標を上回りました。その後も、神戸合成の豊富なケミカル品のラインナップを生かし、さらに充実しています。

### ■ 多忙さが極まり病に、業務改革の機会を得る……………

アスカではヤマハさんの部品営業マン100人強とともに、全国の同社代理店であるオートバイ屋さんを早朝から夜遅くまでとにかく駆けずり回りました。その成果もあってアスカは後発参入にもかかわらず、ヤマハさんでのケミカル製品売上シェアでトップになりました。その後は、ケミカル製品の企画開発から、同社の新人研修の講師としても関わり、現在では圧倒的なシェアを確立するに至っています。

アスカでは順調な業績拡大もあり、精神的には非常に充実した日々でした。そんなある日、ヤマハさんでの研修会の帰りの新幹線で足に急激な違和感を覚えました。足が倍ぐらいに膨れあがり、その夜には背中に鋭い痛みを感じ、床に伏してしまったのです。翌日には、胸を突き刺すような激痛が生じ、妻に救急車を依頼するのが精いっぱいでした。いわゆるエコノミークラス症候群で、下肢静脈血栓症による肺梗塞を起こしていました。医者にはよく生きていたなと驚かれました。その後、入退院と自宅療養に半年を費やしましたが、すぐには営業現場に復帰できず、入社時の研修以来、初めて裏方として倉庫における物流実務に従事しました。そこでは、機会損失の防止と在庫管理の徹底に向けて、業務改善に取り組みました。具体的には、入出庫を効率良くするため、購買や営業事務との連携を密にし、当日入荷の購買品および当日の受注状況の情報などを集約していち早く入出庫する社内ネットワークの構築、倉庫の基準在庫を設定し、在庫切れの商品を適時発注する仕組みを構築しました。この頃の経験は、結果的にはその後の私の経営者としての業務改革の下地になったと思います。

### ■ 顧客からのコストダウン要請を逆手に収益体質の改善へ……………

平成8年に神戸合成の生産本部長も兼務することになった頃、ホンダさんから30%のコストダウンを要望されるという大きなテーマが与えられました。私は思いきって長年お付き合いのある外注加工業者に同じく30%のコストダウンを依頼しましたが、良い返事は得られませんでした。そこで、他の外注加工業者を訪ね歩いたところ、見積もりをとると30～40%のコストダウンになる会社を見つけたのです。取り組まねば気づきませんでした。義父の方針の1社購買がコスト高を招いていました。速やかに外注加工業者を変更し、守れない納期も何度も私が直談判を繰り返し、半年後には改善しました。この結果、30%のコストダウンを受けたホンダさん以外でのお客様の利益率が向上し、全体の原価率低減につながりました。

### ■ 財務改善のきっかけ……………

平成11年に取締役就任し、私は会社の将来を考え、義父の夢でもあったエアゾールの内製化に向けて準備を始めました。義父と約束した工場の開設に向けて必要な資格はすべて取得していましたが、義父には「金額が大きすぎる」と承認してもらえず、メインバンクの了解が条件となりました。事業計画を策定し、メインバンクとの交渉に臨みました。一行取引であった都市銀行からは、「計画が甘い」と指摘され、良い返事がもらえませんでした。そんな時、政府系金融機関からDMが届き、「設備投資のご相談に乗ります」との文面がありました。藁にもすがる思いでアポイントをとり、同じ資料で説明すると、「非常に素晴らしい。応援しますよ」との回答でした。しかも、県の経営革新の認可で0.5%の金利優遇も受けられます。認可は無事下り、結果的にはメインバンクの3分の1以下の低利で融資を頂け、念願のエアゾール工場を操業することができました。ただ、同政府系金融機関の総裁からは業歴に比した財務基盤の脆弱さを指摘され「自己資本比率を30%にするように努力して下さい」と言われました。「わかりました」とは言いながら、その実、財務内容についての不勉強さを反省し、バランスシートの理解から始まり、翌月5日には月次決算が出せるように



し、財務改善に取り組むようになりました。

#### ■ 研究開発への決断………

平成14年に常務取締役役に就任しました。その頃は、売り上げの柱であったブレーキクリーナーが中国製の安価な商品に押されていたうえ、国内のオートバイ業界が衰退し、チェーンオイルの売り上げ・利益共に下がっていく実態を危機と感じ、新製品開発への注力を決断しました。新製品開発スピードを加速させるため、毎年の研究開発費として年商の3%の投資と、商品カテゴリー別の研究担当を廃止し、今後の柱に据える次世代コーティング剤の開発に全研究員を投入し専念させました。その結果、彼らは期待に応じてくれ、今では売り上げの35%を占める次世代撥水性ガラスコーティング剤の開発に成功しました。

その後、平成16年に社長に就任してからは、借金に加え、社員の生活を背負っているプレッシャーを抱えながらも、新製品の売り上げを増やすため得意先の開拓に注力し、業績の拡大に取り組み、平成20年度には自己資本比率も30%に到達することができました。

その後も複数の液が不要な1液性の撥水コーティング剤や親水（水が車全体を濡らしながら流れることで車の汚れを取る）のコーティング剤を商品化するなど、常に新たなニーズに対応すべく研究開発に取り組んでいます。

#### ■ 経営者としての気づきとこれからの取り組み………

社長就任前後まではがむしゃらに業績を上げようとしてきましたが、今ひとつ定着しない従業員には頭を悩ませていました。自分のやり方のどこに間違いがあるのかと悶々としていました。そうした時、ある出会いから京セラの稲盛会長が塾長を務める盛和塾播磨に入会し、経営に関して必要な考え方を勉強する機会を得てさまざまなことを振り返りました。ここでは書ききれませんが、義父との衝突は若い時分ことあるごとにあり、学びが深まるにつれ、経営者の立場や資質を理解すると同時に義父への感謝の気持ちが湧き、今の自分が本当に幸せなのだとか心から感じ、従業員を幸せにすることが自身の使命なのだとか気づきました。

近況としては、地球環境保全、作業者の安全確保、各種規制をクリアした速乾型の不燃性ブレーキクリーナーを業界に先駆けて開発・商品化しました。まったく火がつかない洗浄剤のため、火気を使用する現場で火災リスクの心配が要りません。コンプライアンス意識の高まりなどを背景に発売間もないですが販売は好調です。また、一段の飛躍とスピードアップには人材育成に加え新風を吹き込む新たな人材の登用が必要と感じ、このほど人事・営業・研究部門でそれぞれ外部から人材を登用しています。また、業績を積み重ね自己資本比率は55%まで改善しました。前述した独自技術を生かし、人員体制や財務基盤を含め、新規取引先開拓をより強力に進める体制が整い、それらを拡販することで国内のあらゆる自動車メーカーとの取引を実現し、売上高20億円の早期達成に向けて取り組んでいます。中長期的には、お客様が海外生産を増やしていることもあり、現地企業とのタイアップを中心に海外展開を図っていくほか、長年培ったカーコスメティック分野での技術・機械設備を生かして化粧品など他分野への展開も視野に入れています。

#### 会社概要

神戸合成(株) (企業コード: 530115255)

事業内容: ケミカル製品製造

設立: 昭和38年1月 (創業昭和31年11月)

所在地: 小野市匠台10

電話: 0794-61-7771

URL: <http://www.kobe-gosei.co.jp>