

葛藤と相克が人間力を養い、求心力を生む

後継者にとって様々な面で乗り越えなくてはならず、目標としても強く意識せざるを得ないのが、先代（多くは父親）の存在である。一方で時代の変化から過去のやり方が通用しなくなり、事業方針を巡って衝突するなど、両者は葛藤が生まれやすい構造にある。いまは先代から揺るぎない信頼を得て経営に邁進する社長が、先代との葛藤を克服するなかで、いかにして自らがなすべきことに気づき、どのような努力を重ねていったのか、成長の軌跡を振り返る。

先代を乗り越える 社長の器

手記 すべてを受けとめれば
その親心に気づく

コバック社長 小林憲司



事例 1 自ら歩み寄り併走しながら
次代に向けた事業を育てる

山本ビニター社長 山本泰司



事例 2 父の画期的な開発を世に広めるため
「商人」に徹し、己を鍛える

エムダイヤ社長 森 弘吉



視点

確執を糧にし“健全な対立”に変えるカギは
後継者の手中にある

名南経営コンサルティング取締役 亀井英孝



父の画期的な開発を世に広めるため 「商人」に徹し、己を鍛える

株式会社エムダイヤ社長 森弘吉氏

「昔は父を責めたこともありましたが、無茶をする人だからすごい機械も開発できた。技術者としては尊敬しています。でも経営者としては反面教師ですね」

エムダイヤの森弘吉社長（37歳）は父で会長の誠一氏（66歳）について、そう語る（以下、発言は森社長）。

誠一氏は並外れた技術力と執念によって、かつてない分離・破碎機を開発した。現在、『エコセパレ』と命名されているこの装置は、金属とゴム・樹脂・木など異素材が混合した廃棄物を独自の剥離技術によって破碎・分離し、素材別に完璧に分ける世界初の機械である。

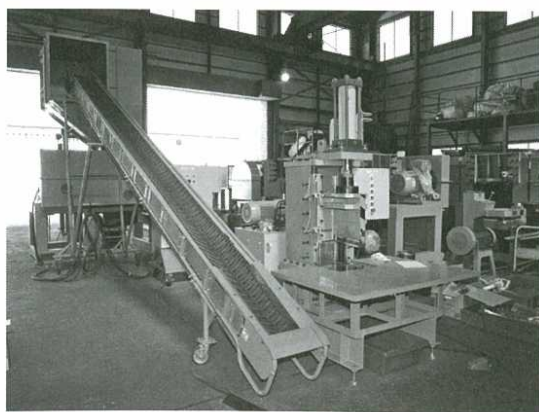
これまでの分離・破碎機は、廃棄物を複数台の装置で剪断することによって一〜二ミリのサイズまで粒度を小さくしてから、磁力選別や、振動・風力による比重選別、手作業の選別などで素材を分けていた。そのため、何台もの装置を並べる大きなプラントにならざるを得なかった。ところが、エコセパレは破碎と分離

を一台ですべてこなしてしまう。装置の台数が減ることによりコストは従来の三分の一〜一〇分の一まで削減できる。設置スペースも減らせる。

「従来の装置では破碎後の粒度を数ミリ程度まで小さくしないと選別できませんでした。エコセパレは二〇〜二五ミリの粒度で素材を破碎・分離できるので、最終的な選別工程が容易になります」

環境保護とコスト要請を満たす技術

光ケーブルを投入すれば、たちまち鉄芯と樹脂に選別され、廃タイヤはワイヤとゴムに分かれて出てくる。その技術は基本的には固定刃と回転刃を使い、硬い素材から柔らかい素材をこそぎ取るように剥離するもの。従来なかった新しい破碎法である。固定刃と回転刃の間隔、刃の角度など素材によって微妙に調整するが、そこに同社のノウハウがある。



一台ですべてをこなせる画期的な
分離・破碎装置『エコセパレ』

エコセパレは処理量の違いによって四機種ある。最小型は一時間当たり樹脂を〇・二〜〇・四トン処理し、最大型は一・五〜三・〇トン処理できる。仕様によって価格は違ってくるが、処理量〇・八〜一・五トンのタイプ（写真）で、搬送機および選別装置を含めたプラントとして三五〇〇万円〜四〇〇〇万円だ。

おもな取引先は通信、自動車部品、デジタル家電業界。廃棄された光ケーブルや住宅内の配線、自動車のバンパーや内装材、タイヤ、パソコンや携帯電話などの処理に使われている。いずれも大手企業を中心に直取引しており、トヨタ自動車、住友金属鉱山、住友電工、ビックカメラなどの本社および関連の各グループ



もり ひろよし

1975年、富山県生まれ。高等専門学校で機械技術などを学び、さらに専攻科を経て98年、工作機械メーカーに就職。2005年、父のつくった分離・破碎機を広めるために退職し、父と共同で新会社を設立。08年エムダイヤに社名を変更し、社長に就任。

会社、大手金属処理会社などに納入している。現在、累計出荷台数は三〇台ほどだが、海外を含めて引き合いは多い。

二〇一二年には日本産業機械工業会主催の優秀環境装置表彰で中小企業庁長官賞を受賞。富山県内では同表彰を受けた企業の中で最高位となった。

「当社の事業は環境保護と社会貢献につながります。三か月前に納品したある福祉施設では、手作業で廃タイヤを処理する仕事をしていました。ペンチでタイヤからワイヤを一本ずつ抜いていて、手間もかかるし、ワイヤが目刺さる危険性もあった。エコセパレによって危険な手作業をせずにすみ、付加価値の高い仕事に注力いただけるようになりました」

同社では部品から大半を自社内で生産しており、顧客ニーズに細かく対応できる。営業も技術に精通しており、顧客の課題を解決する提案型営業が主体だ。

「処理できる廃棄物の種類をここまで拡大したのは〇五年に私が経営に携わってからですが、父が開発した技術のベ

スがあったので、苦勞しながらも用途拡大が可能になったのです」

父の誠一氏は鉄工所勤務を経て、一九七九年、三三歳のときに独立して森製作所を設立。油圧機械の修理業を始めた。仕事一筋の技術屋で、機械をいじるのが何よりも好き。頼まれれば採算割れでも請け負ってしまったため、経営的には楽ではなかったが、技術力が高まるにつれて油圧機械の製造を開始。依頼されて開発したガスボンベの処理装置がヒットするなど順調に成長、社員も一〇名になった。

父と同じく機械いじりが大好きだった弘吉少年はそんな父を尊敬し、夏休みなどは友人を誘って父の会社でアルバイトするのが恒例になっていた。

技術者として優れていた誠一氏だったが、人遣いは不慣れだったのだろう、ヒット商品を出しながらも、一時的な経営危機に陥ることが何度あった。

森社長は将来的に父の会社を継ぐべく、高等専門学校に進み、機械技術を学んだ。だが本科を五年で卒業した九五年、

業績が悪化していた森製作所は倒産の危機を迎えた。森社長はさらに二年間の専攻科に進学するつもりだったが、いったん休学して一年間無給で働き、父を支えた。

COMPANY DATA



- 創業 ■ 1979年（設立2005年）
- 業種 ■ 分離・破碎機を中心としたリサイクルプラントの設計・販売、各種機械装置の保守・点検・修理など
- 従業員 ■ 9名
- 年商 ■ 非公開
- 本社 ■ 富山県滑川市
- URL ■ <http://www.m-dia.com/>

森弘吉社長が父・誠一氏の画期的な開発を世に広めるため、一度は倒産の憂き目を見た誠一氏とともに2005年に設立。主力商品である『エコセパレ』は異素材混合の廃棄物を独自技術で破碎し、素材ごとに分類する画期的な処理装置で、国内大手企業に導入され、海外からの引き合いも増えている。

きれいに分離された
廃タイヤの素材



談が持ちかけられた。喜んで引き受けたが、それが苦闘の始まりだった。単に破碎するだけではゴムの中にワイヤが残り、うまく分離できない。試行錯誤を繰り返すうちに、開発費がかさんだ。

あるとき、破碎機の刃が欠けた。従来の破碎方法では刃にワイヤが当たると刃こぼれは頻繁に起き、その補修費用もばかにならないかった。だが、このとき神のいたずらか、欠けた刃がうまくゴムをそぎ落とし、ワイヤと分離できたのだ。

誠一氏はそれを見逃さず、開発を続け、九九年、ついに完成する。当初は廃タイヤ処理を中心とした装置で「MTTR破碎機」として売り出した。この装置は評判を呼び、ある程度は売れたが、開発費の負担は重くのしかかった。ある会社への売掛金が回収不能に陥ったことも致命傷となり、負債総額は三億円を超え、二〇〇一年に森製作所は倒産した。

もち直したかに見えたが、このころちょうど、誠一氏のもとに顧客から廃タイヤの破碎・分離を同時に処理できる機械はできないかと相談が持ちかけられた。

「この間、資金繰りにかけずり回ったのは母でした。父は逃げるように開発に熱中する。そんな父を当時は私も責めました。結局、会社は倒産、自宅も土地も競売にかけられた。家を出るとき、母は声を上げて泣きました。そんな姿は初めて見た。工作機メーカーに就職していた私も、独り暮らししていた石川県まで車を走らせながら、悔し涙を流しました」

父の技術を世に広めるべく 再出発を決意

その後、誠一氏は腕を評価してくれた知人の会社に招かれ、一人親方として仕事を続けた。しばらくして、森社長は姉の嫁ぎ先の義父が営んでいた鉄工所が、当人の死によって義母が継いだものの最終的に廃業となる過程を目の当たりにした。どんなに高度な技術も、それを担った経営者がいなくなれば世の中から消えてしまうことを痛感し、あらためて父のすごさに思いが至ったという。

父が開発したすばらしい技術と製品をこのまま埋もれさせたくない。世の中に広めていくのは息子である自分しかない——。そんな思いが募り、父の仕事を引き継ぐことに決めた。〇五年、会社を退職し、父を誘って共同出資で会社を設立。母を含めて三人での再出発だった。

「本当は私も、ものづくりに没頭したかった。でもそこをこらえて、職人ではなく商人に、世の中に通用する経営者になろうと決めました」

葛藤の果てに自分の果たすべき使命を知った、森社長の奮闘が始まった。全国を駆け巡って客先の開拓に奔走し、メディアにも積極的に露出した。経営を学ばうと中小企業家同友会にも入会し、それを機に経営理念も磨き上げた。仕事で出会った人や経営者同士のつきあいを含め、創業後の数年は、年間一〇〇人以上の人々に会ったという。装置にも改良を加え、処理できる廃棄物も増えた。やがて少しずつ評判が高まっていった。

現在、経営は森社長が担い、誠一氏は新製品や新技術の開発に専念している。

「父とは経営感覚も違い、世代のギャップもあるので、いまでも意見は合いません（笑）。でも改めて思うのは父の人間的魅力です。人とのつながりを大事にして、引き受けた仕事には全力で打ち込んできた父に惚れ込んでいるお客さんも少なくない。提案型のこの事業は成約までに時間がかかる。父のその姿勢は見習わなくてはならないと思っています」

昨年は、初めて新卒大学生を採用し、社員は総勢九名となった。父が生み、息子が育てたエムダイヤはいま、飛躍のときを迎えようとしている。