各種曲げ加工および精密板金・筐体製作のマゲテック（本社・東京都大田区萩中）を中核とするマゲテックホールディングス（ＨＤ）は、６月下旬の株主総会で創業オーナーだった村山隆重社長（80）が特別相談役（社内呼称「終身名誉オーナー」）となり、後任の代表取締役社長には秋本誠取締役（51）が昇格した。（２面参照）

これに伴い、株主構成も変更。秋本氏ら役員勢が大株主の村山氏から株式を譲り受け、秋本氏が全体の52％を、その他役員の本間靖也氏と真田雅人氏が計33％を保有。村山氏の保有比率を15％とする手続きに入った。

秋本新社長は、すでに傘下のマゲテックと栄工業（神奈川県座間市）の社長を兼任しており、グループ３社を統括。名実ともに秋本氏を代表とする新生「マゲテックグループ」がスタートした。

「コトづくり」に挑む！

マゲテックグループ 新経営体制スタート 上

秋本氏が株式過半を取得

「社員による経営」路線踏襲

本社・東京工場

「曲げのカナシャー」が前身

マゲテックは、かつて「曲げのカナシャー」で知られた旧金澤シャーリングが前身。カナシャーは社名の通り金澤家によるオーナー企業で、１９５７年（昭和32）10月に初代・金澤吉平氏が創業した。村山氏は、１９４５年（昭和20）２月に新潟の十日町で生まれ、中学卒業後15歳２カ月で上京。だった跡取りの優氏に代わり２００３年（平成15）に社長に抜擢され、優氏は会長となった。

ところが創業50年を翌年に控えた06年春に優氏が病死する。このとき創業家では、血縁の跡継ぎない一族も含めたオーナー一家のみの権限だけで決定される」ことに早くから疑問と不満を抱き、そこからの脱却を試みようと試行錯誤していた村山氏。99年には一度、社員持ち株制度の導入による「株式の分配による脱・同族経営と社員の経営参画」を構想したこともあったほど。

このときは達成できなかったが、今回のＭＢＯによって「創業家から『社員代表と、その理念とビジョンに賛同した仲間たち』による経営体制」に生まれ変わった。これを契機に社名も「マゲテック」に改称。４月から新体制がスタートした。

小泉元首相がエール

この年の６月15日。旧カナシャー創業50年の節目と新マゲテック発足の門出を祝した「感謝の集い」を横浜で開催。オーナーとなった村山社長が率いる総勢40人（当時）の社員が、招待客約３００人をもてなした。

ここに、時の衆議院議員で内閣総理大臣を辞したばかりの小泉純一郎前首相（当時）がサプライズゲストで登場。小泉氏は祝辞で「逆境に負けず、信念を貫いて夢を叶えた村山さんに敬意を表し、社員の皆さんも激励したくてこの場に来た。社名も、曲げる仕事だから『マゲテック』なんて面白い発想じゃないか」とエールを送った。

これが絶大な信用となってマゲテックの船出を後押しし、その後の商売にも「多大な効果を発揮してくれた」と村山氏は回顧する。発足から18年を経過した現在、景気浮沈による幾多の紆余曲折こそあれ、当初に比べて事業領域や商圏が拡張。「社員数は2倍の80人強。資産状況もざっと3倍に成長した」。

その背景には、この間に栄工業（神奈川県座間市）をＭ＆Ａで子会社化し、金子板金工業（東京都大田区）の事業を譲り受け、押切製作所（神奈川県相模原市）を傘下に収めたことなども含まれる。

▼連載「中」は４日付６面「流通加工」版に掲載予定

07年６月の「マゲテック発足披露式典」に小泉元首相㊨が来賓出席（左は村山氏）

「コトづくり」に挑む！

マゲテックグループ 新経営体制スタート 中

M&Aなどで事業領域拡充
現グループ体制の「礎」確立

半世紀に及んだ創業家（金澤家）によるオーナー経営から、生え抜きのベテランを筆頭にした「社員による経営」にシフトしたマゲテック。MBOによって大株主となった村山隆重社長は、社員に「会社は誰のものでもなく自分たちのものだ」として経営参画を促す。

村山氏が「社員による経営」にこだわるのは、それが「その人の人生にプラスになる」と信じるから。参画意識を高めることで労働観が自発的になり、自分とその周囲の仲間や顧客、地域社会など全てのステークホルダーに対し長期的な視点で思いやりの心が芽生え、全体最適目線による改善・改良や責任感と使命感の醸成、事業利益の創出とリスク管理を実践し続けようと精励するようになる。

言い換えれば「モノの見方・考え方が経営者思考」となり、生きがいと働きがいをもって「成長の価値観を共有でき得る」わけだ。マゲテック元年に当たり、新たな経営理念に「人を思うは身を思う」を掲げた。これも〝情けは人のためならず〟の社風を全社員に根付かせるためだ。

不況到来で試練に直面

華やかにデビューした直後、すぐに容赦ない試練が訪れた。リーマンショックによる世界同時不況の影響で注文と売り上げが急落する。それまでの拡大路線をすぐに「会社を潰さないための生き残り策」に切り替え、計画中の設備投資を凍結するとともに固定費を圧縮。自らの報酬削減はもちろん、断腸の思いで従業員の賃金もカットした。一方で国から助成も受けたが、実入りが減って退職者も続出。40人以上だった社員が30人以下に減った。

実はこのさなかで社長と村山氏。オーナー社長として「何が何でも会社を守る」ことが最優先であり、そのためなら「時に冷酷と思われる覚悟と決断に迫られる」という辛い経験も積んだ。

震災復興需要が転機に

東日本大震災発生後、福島原発の放射能漏れを遮蔽するのに使う鉛板を緊急受注した。使命感が先立ち躊躇なく手配に動いたが、鉛板の取り扱いは初めて。あちこち探し回り、最後は台湾まで行って何とか輸入にこぎ着けた。

この対応を契機に、復旧復興に絡む注文が待ったなしで舞い込む。仕事がない辛さが身に染みていた分、来た注文は選り好みせずに受けたため一気にキャパオーバーとなり、昼夜・土日もないほどの繁忙を招く。生産管理体制を見直し、現場の労務負荷を平準化させるのに1年以上かかったが「マゲテックに頼めば無理を聞いてくれるし、何でもやってくれる」との信頼を得た。

受注増とともに業績も改善。売り上げをリーマンショック以前に戻し、再び黒字を定着させた。いの一番に従業員の給与水準を元通りにし、採用も増やす。投資凍結も解除し、自らの報酬も戻すことができた。

「70歳までに経営のかじ取りを後進に託す」と公言していた村山氏は、会社存亡の危機を脱し、事業も軌道に乗せたところでこの間、自分の側近として再建を共にした本間靖也氏（現マゲテックHD取締役）に白羽の矢を立て、自身69歳の14年6月に有言実行した。

栄工業を子会社化、金子板金の事業承継

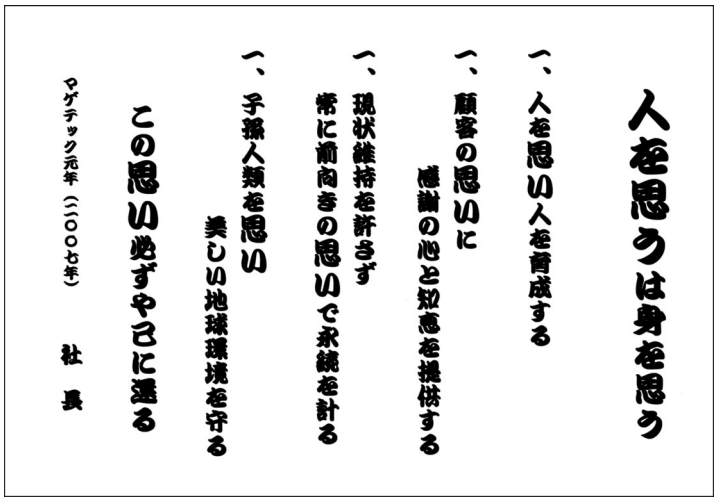
17年8月。M&Aによって精密板金業の栄工業（座間市小松原）を完全子会社化し、社長に秋本誠マゲテック取締役（当時）を充てた。

秋本氏は工科系を卒業後、製造企業で車両部品づくりに携わり、12年8月にマゲテックに中途入社。折しも旺盛な震災復興支援需要で多忙の中、横須賀工場で主力の特装車向け加工を手掛けながら現場経験を積む。その能力が買われ、新たなグループ傘下の現場責任者に抜擢された。

併せて翌年1月には、この年の春に後継者不在を理由に廃業を決めた筐体板金業の金子板金工業（東京・京浜島）の商権・人すべての事業を譲り受けた。

さらに19年11月末には栄工業が、同じく後継者不在で廃業を検討していた相模原市の精密板金業、押切製作所を子会社化。秋本氏が両社の社長を兼務し一体運営に着手するとともに、ここに現在のマゲテックグループ形成の礎が完成する。

▼連載「下」は8日付5面「流通加工」版に掲載予定



経営理念「人を思うは身を思う」

2017年にM&Aによって子会社化した「栄工業」

「コトづくり」に挑む！

マゲテックグループ 新経営体制スタート 下

競合なきニッチ市場を開拓

独自サービス提供へ「現場力」構築

マゲテックグループは現在、マゲテックHDを親会社とし、傘下にマゲテックの東京工場（総合板金事業部）と横須賀工場（成形事業部）、栄工業の座間工場（精密板金事業部）の3社・3工場（3事業部）体制を敷く。

2018年初に承継した金子板金工業の筐体板金事業は東京工場が引き継ぎ、19年秋に栄工業が取得した押切製作所が得意とする超微細で「匠」の技能を有する精密板金事業は、座間工場に機能集約。相模原工場は閉鎖した。

横須賀工場

20年7月には本間靖也氏の後任として秋本誠氏がマゲテック社長に就任。栄工業社長と兼務す

それが「新生マゲテックグループ」の新経営体制（前述）であり、HDが支える。村山氏は「終身名誉オーナー」として以下グループ3社のトップを秋本氏が担い、本間、真田（雅人氏）の両役員

彼ら若きボードメンバーの後方支援にまわる。

産学共同開発事業に意欲

6月の経営方針説明会の場で「25～27年度グループ3カ年計画」を全社員に周知し、キックオフを宣言することが、秋本氏の最初の任務となった。自身が描く将来ビジョンを掲げ、その実現に向かって取り組むべき課題や数値目標を具体的に示し、全員で共有した。

年度別、工場・部門別の重点テーマはさまざまだが、これからのグループ全体の成長に不可欠なコンセプトの一つが「モノづくり企業からコトづくり企業へ変貌」である。

これは「顧客の課題や要望を的確に把握し、それを独自の技術と付加価値サービスで満足度の高い成果を提供し続けることで自社の存在意義を認知してもらうための挑戦」を指す。

単に、受けた注文通りに部品・部材を製作するモノづくりでは競合先との差異化や優位性が見出せず、最後は過当競争の渦に巻き込まれる。従来型のビジネスモデルを変革し、オリジナリティーを付加した「唯一無二のサービス」を提案・提供する現場力の構築にかじを切るというわけだ。

そのために必要な設備増強や人材育成、IT・デジタル（DX）化に向けた投資を積極化するとともに、コトづくりを実践するため私立大学との産学共同による商品開発・試作・量産・販売にも具体的に携わっていく。

拠点集約構想も明確に

一方で業務の効率化・コスト合理化に向け、限られた資産やスペース、マンパワーを有効活用するための「拠点集約構想」も、場所の選定なども含めて具体化させ、人と設備をどのようにシフトするかを明確化する。

これらプロジェクト推進の先にあるのが「新規事業の育成／新事業領域の拡大」だ。

「誰もが参入するポピュラーなマーケットではなく、ニーズはあるものの小口だったり細かすぎたりして大手など他社がやりたがらない、でも誰かが必ず必要とするニッチな市場」にターゲットを絞り、そこに入り込んで潜在需要を開拓しながら〝マゲテックならでは〟の独自性を発揮することで事業領域の拡充・深掘りを目指す。

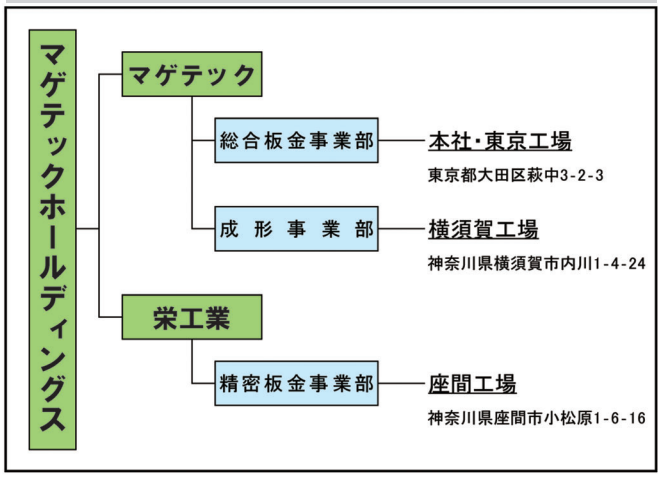
この実現には時間も労力も掛かるし、リスクも伴うが「競合の少ない需要分野を探索し、最初の開拓者として成功すれば業容拡大と基盤強化につながり、人の成長も期待できる」（秋本社長）とチャレンジ意欲を見せる。産学共同開発事業は、その試金石になり得るだけに「何としても成し遂げたい」（同）と語気を強める。

マゲテック第2章開幕

「曲げのカナシャー」で知られた前身の旧金澤シャーリング創業から数えて70周年を2年後に控え、07年に実施したMBOによって村山氏をオーナーとするマゲテックが誕生してから18年が経過。その意志を受け継いだ秋本氏を新たなリーダーとする新生「マゲテック」が始動した。

目下の取り巻く需要環境は厳しく、市場の変化も目まぐるしく、顧客ニーズも多様化しながら複雑化・高度化する。その中で3カ年計画に盛り込んだ経営諸課題を一つひとつクリアし、将来ビジョンに描いた理想の姿に近づけるかは、秋本氏ら役員勢のリーダーシップにかかっており、新体制の真価が問われるところ。注目したい。

（シリーズ担当＝太田一郎）

経営方針説明会で3カ年計画の骨子を語る秋本社長

マゲテックグループ3社・3事業部体制