



本社隣に今年新しく建てられた新社屋が並ぶ（福地金属）



早くからロボットアームを導入。職人の手作業と融合しつつ現在も活躍中（福地金属）



新しい発想ができる人材を育てており、現在20代～30代の社員が多く在籍（福地金属）

対して、今では11億6000万円と5倍になりました。

福地 そういう営業の大切さを分かっていなかったんですね。今振り返るととても恥ずかしい話ですが、注文をもらっても「うちはこういうやり方でしかできません」と断わることも多くて。
村上 実際自分が現場に立っていると、そうなるのもわかる気がします。

福地 当時の私はかたくなに自社のことしか見ていなかった。

「一所懸命まじめにつくって
いれば注文はくる」と信じて疑わず、
なぜ短納期や価格低下を求め
られるのか分からなかった。そう



しているうちにバブルは崩壊、顧客の視線は海外へとシフトし、昔ながらのやり方は通用しなくなった。そんなことを40歳になってようやく気がついたんです。

村上 先ほど私と福地さんのお父さんが、営業タイプで似ているという話が出ましたが、今のお話を聞くと福地さんと私の父も似ています。父も技術職で職人肌の人間だったので、自分ができる範囲の仕事しか取らない。ある人から「君のお父さんは、人に石橋を渡らせてからでないと渡れない人だ」と揶揄されたことも。とにかく新しいことに対しては慎重で、商売人ではなかった。それは私にとって反面教師になっています。

福地 父は創業者であり、冷間鍛造にいち早く目をつける先見性もあったけれど、私は上手く走っているものに乗っただけ。しかも右肩上がりの時代だったので疑問も持たずにきてしまった。

村上 技術があれば仕事は来る、という時代でしたものね。

福地 そうです。父はお客さんと仲良くしていたから、不景気でも助けてくれる人がいましたが、私には誰もいない。いざ営業しようにも誰に言えばいいのか、自分たちの何を売り込めばいいのかさえも分からなかった。

村上 そこからどうやって回復されたのですか？

福地 異業種交流会やセミナーに、積極的に出向くようになりました。

村上 それは大きな転換ですね。

福地 でもまだ甘くて、行けばすぐ仕事がもらえると思っていた（笑）。そこで「何ができるか」を問われて、何もできないことに気づいた。以来、人が集まるところに行って「相手が何を求めているか」を理解できるようになる努力は続けています。またそこで学んだことを、社員と一緒に考え前に進める社風も10年かけて築きあげました。村上さんはいつ頃、跡を継がれましたか？

村上 父が80歳、私が40歳の時に社長に就任しました。自分が父の跡を継いだときは、まさにバブルが崩壊した頃で4期連続赤字。父はこんな状態では息子に譲れないという気持ちだったようです。ところが税理士に「このままだと会社は潰れるから、君が社長になりなさい」と言われ、さらにリストラを勧められた。約20数名の従業員の約半数に辞めてもらいました。父は優しい人で、自分が抱える職人さんを切ることはできませんから。

福地 最初の仕事がリストラですか。会社の存続は絶対であり、リストラを選択するのも仕方ありませんね。

村上 5月に決算があって半期が終わった11月に私は就任したのですが、そこでようやく黒字に転じました。その後、大手自動車会社の関連企業に在籍する幼なじみから連絡があり、金型を



VA提案から精密加工・組立まで社内で一貫する生産体制を整備（村上精機）

つくって欲しいといわれたんです。それまで金型製作の経験はなかったのですが、日頃製造している数ミクロンという精度の部品に比べると難しいものではなく、短期間で試作品をつくりました。それが認められて、ようやく業績が上向いてきたんです。

自社の存在意義や自分の役割を 考えることも、2代目の大切な仕事。

――すでに後継者を決められ、承継に向けてのステップを踏まれています。そこに至るまでの道のりは順調だったのでしょうか。

福地 跡を継ぐ予定の甥は弟の息子で、今25歳です。昔から父には「お前の子どもが跡を継ぐ姿を見るまでは死ねない」と言われていたのですが、40歳になった時点で子どももいないし、先ほどお話したように注文が大きく減ったのも重なって事業をやめることも考えた。父の言葉もあって自分の存在意義についても悩みました。「2代目の役割ってなんなのか、単なる中継ぎでしかないのか」と。

村上 2代目の存在意義ですか。

福地 父は「工場をたたんで駐車場でもすればいい。無理をするな」と言ってくれましたが、それだと一生、親のすねかじりですよ。『自分は何のために生きているのか』という疑問も湧いて。自分自身や会社の存在意義について悩み抜きました。一時は社員を育てて跡を継がせることも考えましたが、私が気負いすぎたのか上手くいかない。それが5年前の話です。

村上 なるほど。甥御さんは自分から継ぎたいと言ってくれたのですか？

福地 いや全然（笑）。高校時代にうちの工場でアルバイトをしたこともありましたが、デザインの専門学校に進んでからやりたいことができたようで。

村上 それをどうやって説得されたのですか。

福地 話を聞いてみると淡い憧れだけでその夢に進もうとしていたので、どんな商売でも大変なことはあるし個性も必要だということ、そして自分がどういう想いで会社を経営しているかを、折を見ていろいろ話しました。どうせ商売をするのなら、この商売も面白いことはたくさんあると、切々と書いた手紙を渡したりも。やっぱり会社を継ぐ人は、夢を託せる人でないといけませんから。そんな説得を続けていくうちに、ついに甥が根負けして、3年前に入社が決まりました。

村上 プレッシャーきついんですね。うちも相当かけてますが（笑）。私自身、社長に就任するまでは専務として経営に関わってきましたが、実際なってみると専務と社長では立場や責任が全然違うと実感しました。ですから息子には少しでも早く社長のポストに就かせて、このプレッシャーを体験させたいと考えているんです。

福地 息子さんは今おいくつですか？

村上 30歳です。長男には「会社を継いで欲しい」と伝えており、



左から3番目が次期社長の福地正樹さん（福地金属）

彼も大学を卒業してから5年間は得意先で修行してきて、今は現場で2年ほどものづくりを学んでいます。

福地 とても理想的な承継のステップを踏んでいるように見えますが。

村上 そうなのですが、どうしても親の目から見ると気楽そうに見えてしまうんですね。それと息子はゴルフをしたがらなくて（笑）。私は顧客と休日と一緒に過ごしながら、次の商談を決めるという営業のやり方で、事業を拡大してきました。現場を知ることもちろん大切ですが、トップには取引先とのつきあいや営業的な動きが求められますから。そこで福地さんに質問です。私は息子に跡を継がそうと思っていますが、経営能力がある人となない人がいます。もし息子にそれがないのであれば、ほかの社員を後継者にしてもいいと考えているのですが、どう思われますか？

福地 私もそうすべきだと思います。「会社は何のためにあるか？」というと、それはまず社員のためですから。

村上 おっしゃる通りです。

福地 自社の存在意義について考えたとき、創業者である父の時代であれば、それは「自分の家族を養って幸せにすること」だったと思うんです。そこを「社員の幸せのため」まで広げることが、2代目である私の存在価値かなと。次の3代目にはさらに「社員の家族の幸せのために」まで持っていって欲しい。それが会社の成長にもつながりますからね。

環境整備や人材育成は、 将来の成長に向けた「次世代への布石」。

村上 福地さんは最近工場を増設されていますが、これもやはり甥御さんのためですか。

福地 そうです。私は工場を遊び場のようにして育ち、若い頃から現場を知っています。しかし甥は違う。そのためにはまわりに応援してもらえるような環境が必要。まずは彼自身が現場で頑張る姿を見せ、次にスタッフを育てること。ですから採用と教育が欠かせません。しかしものづくりの現場に若い人に来てもらうのは難しい。せめて工場を改装して環境整備しようと思っていたところに隣の土地が空いたので、そこを拡張して新工場を開設し、50年先も存続できるような場所をつくろうと考えたんです。

村上 世代交代にあたっての次世代への布石ですね。

福地 会社を継ぐべき者は、自分の役割を考えることも必要です。私は先代から50年間何もせずにやっていける設備を引き継いだので、次の50年のために投資したわけです。10年20年経った頃に、「この工場を建ててくれてよかったな」と思ってくれば。そして彼が次世代を考えるようになったときには、自分で何に投資するかを決めて欲しい。

村上 環境整備に関していうと、当社も現在の工場の横にあるテクノフロンティアの一角を借りて操業していましたが、事情があって来年3月までに退去することになっていたんです。そこで場所を探したところ、奈良に約2300坪の土地を見つけまして。まもなく工事に着手する予定です。

福地 2300坪ですか！ それは凄いですね。

村上 よく父が「鉄工所はデンボ（できもの）と同じで大きくしたら潰れる」と言っていましたが、時代の流れは昔と違いますし、組立技術は広い場所が必要です。なぜ組立工場なのかという

と、当社の強みである「きさげ技術」はリーマン・ショック以降、大手企業の内部では失われ、現在では自社で高精度の機械を組めない状態になっています。そのおかげで名だたる工作機械メーカーからの製作依頼が続いています。今、場所があればその仕事を受け入れることができますし、おのずと売上もついてくる。

