

攻めるオーナー経営者のための

2025年12月1日発行(毎月1日発行)第425号 1984年11月22日第3種郵便物認可

NIKKEI **TOP LEADER** 日経トップリーダー

2025
December **12**

特集

打たれ強い会社の つくり方 拡大と安定を両立する思考

企業研究 會澤高圧コンクリート

蓄電、自己治癒、3Dに脱炭素
コンクリートの常識を覆す老舗

リポート 誌上特別講座

「世界のモデル」やめた米国
日本人とは何者かを自問しよう

中小企業の幹部の心得 **【新編】**

勝つのは「飛車」が強い会社
幹部が育つ4つの「心構え」

壁を超えろ

ユニバーサル ミュージック

藤倉 尚 社長兼最高経営責任者

ヒット曲の出ない時代を経て
“人”の力で11期連続増収



016

特集

打たれ強い会社の つくり方

拡大と安定を両立する思考

018

Case 1 大和倉庫

「事業は廃れる」から先端を攻める

インタビュー 森野源次郎 社長

022

ベンチ外の選手が「勝ち」にこだわるか

Case 2 NISSAN ありがとうサービス

ライフサイクル見極め先に仕掛ける

024

027

Case 3 柴田屋酒店

「顧客の声」に本気で応え多業態化

サマリー

030

収益性と安定性の最適解を探す

040

企業研究

會澤高圧コンクリート 「北海道苫小牧市コンクリート製造・販売」

蓄電、自己治癒、3Dに脱炭素
コンクリートの常識を覆す老舗

栄章 山人

東京大学大学院経済学研究科教授
東京大学経済学部長
東京大学経済学部長





表紙イラスト/高田真弓

はるかなる未来を
つくるために
今を精進せよ

- 079 壁を超えろ 「ババヤン」藤倉 尚 社長兼
取締役 経営責任者
- 077 リーダーシップの誤解 岸見一郎
- 074 社長のための生成AI実践講座
- 072 キーエンス流「性弱説経営」
- 068 大塚商会 大塚裕司社長 ぶれない二代目経営
- 066 破壊の真相 リブデザイン
- 064 サイボク 饒崎静庭の古典ちんぷいふい
- 062 大事凡事 学研「再生」の歴史に見る危機管理
- 060 古田玉満 高収益体質エクササイズ
- 058 トラブル以上事件未満 困った社員の事件簿

052

誌上特別講座

「世界のモデル」やめた米国
日本人とは何者かを自問しよう

034

中小企業の幹部の心得

【執編】

勝つのは「飛車」が強い会社
幹部が育つ4つの「心構え」

短期連載

064

短期連載

疲れ切らずに成果を出す
自分に優しいメンタルケア
食事と睡眠を
見直してみよう

【第2回】

- 081 調査マンは見た！
- 080 グロース企業トップインタビュー
- 078 瑞穂食品工業・知見芳典 社長
- 076 リレーコラム 世のため人のためになる経営
- 074 社長のための新刊本
- 072 白井一幸の「世界一のチームビルディング」
- 070 後を継いだ経営者が
- 068 やるべきこと、やるべきではないこと
- 066 巻頭言
- 064 読者がたより
- 062 編集部から

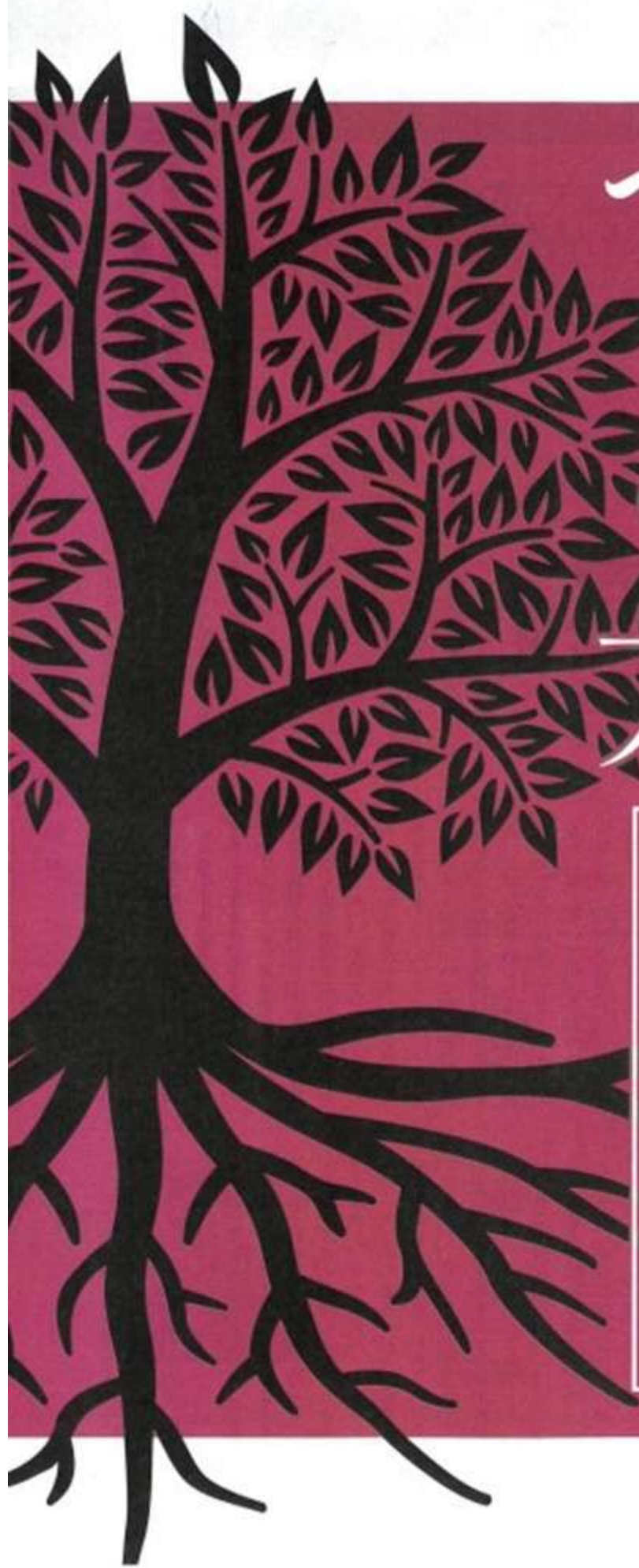
0288-9888-80
www.kasayama.co.jp

特集

打たれ強い会社の

つくり方

拡大と安定を両立する思考



打たれ強い会社とは、地中深くに根を張る樹のようなもの。
多くの根で支えているからこそ、日々水分と栄養を吸い上げると同時に、
嵐にも負けずに踏ん張り続ける。
3人の経営者の取り組みから、「打たれ強い会社」のつくり方に迫る。

文／神島陽子、秋山知子

中堅・中小企業にとって、いま

最も大切なものは「打たれ強さ」ではないだろうか。VUCA（ブーカ：変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）の時代に突入し、これまで以上に経営の「先」は見通しにくい。トランプ・シヨックや生成AIの台頭といった競争条件の激変。コロナ禍や震災などの天変地異。足元では、働き手や消費者の価値観

の変化や多様化が進む。

リーダーにはそんな経営環境激変の衝撃を受け止め、しなやかに適応していく力が求められている。枝葉が折れて一部の根が絶たれても、会社や事業の根幹を残し、次の種をまき続ける。そんな打たれ強い組織こそが、VUCAの時代の勝者の姿だろう。

実際に打たれ強くあるためには、

「収益性」「安定性」の間でのバランスをとる必要がある。

短期的な収益性を追求するならば、最も高収益な事業に集中すればよいが、環境変化への耐性は下がる。逆に安定性にこだわると、低収益の既存事業に拘泥する、か、むやみな多角化で経営効率を悪化させかねない。この相反する2つを両立させる最適解を、各社が模

索する必要がある。

本特集では、3つの企業を取材とした。いずれの経営者も、不測の事態が起きることや、現在の稼ぎ頭もいつかは衰退していくことを前提として、常に新しい分野に挑んでいる点が共通している。

地域も業種も異なる3社の事例から、自社の役に立つ視点を見つけてほしい。

大和合金

「次の柱」を作り続ける

「事業は廃れる」から先端を攻める

銅合金メーカーとして国内で販路を広げ成長してきた大和合金。3代目入社前にはほぼゼロだった海外市場を開拓してきた。どんな事業もいつかは廃れると考え、先進市場への進出を続けてきた。

リーマン・ショックに震災、コロナ禍やトランプ・ショック……。さまざまな逆風や経営環境の激変にも折れず、着実に成長を続けていくモノづくり企業がある。

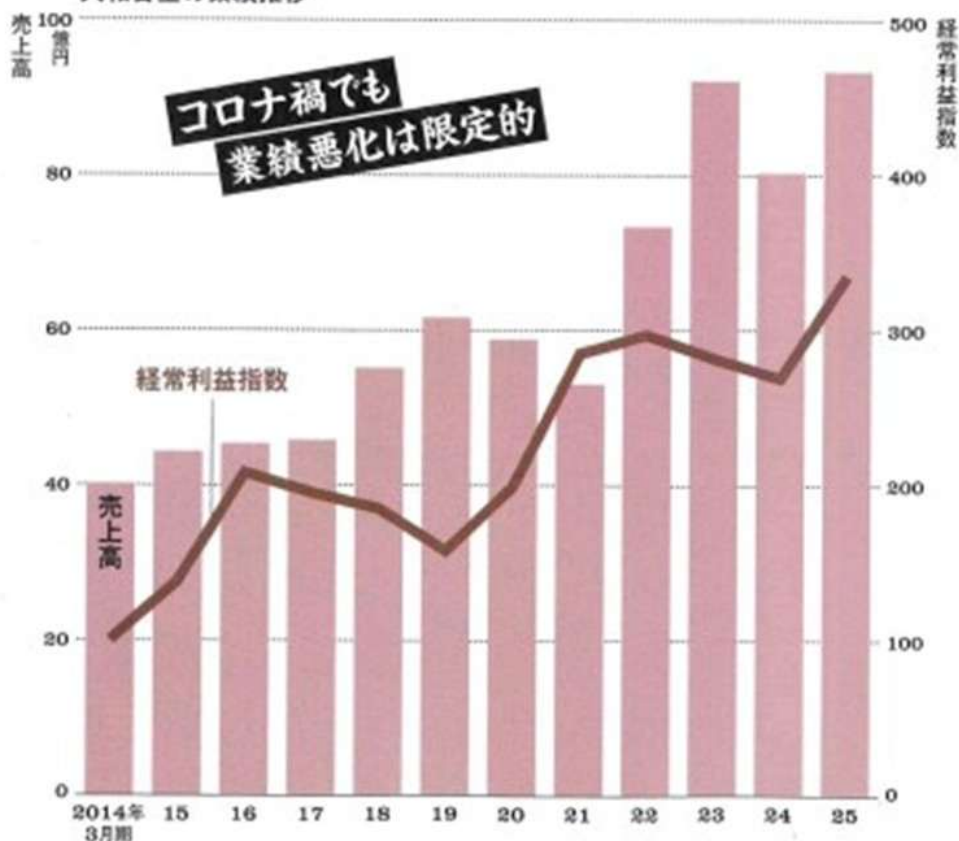
国内外の多くの産業に銅合金を製造販売する大和合金だ。1941年に創業し、埼玉県三芳町に工場を構える。創業者の孫に当たる萩野源次郎社長が99年に入社した当時の売上高は20億円ほどだった。2012年に社長に就任する以前から新分野への参入や海外展開などを主導し、25年1月期の売上高を93億円まで伸ばした。売上高経常利益率も高い水準を維持している成長企業だ。

大和合金は、特定の産業や取引先に依存せず、収益源を多様化させながら成長を続けている点に特徴がある。稼ぎ頭となる高収益事業を複数持ちながら、まだ利益を生んでいない新分野へ積極的に挑戦する。複数の柱を持ち、次にも備えることで、仮に主力事業の1つが落ち込んでも、会社全体として揺るがない打たれ強さがある。

その証拠に、コロナ禍の影響があった21年3月期、主要取引先の在庫調整などで売り上げが下がった24年3月期も、経常利益率は高いままだ。

大和合金が製造する銅合金とはその名の通り、銅とそれ以外の物

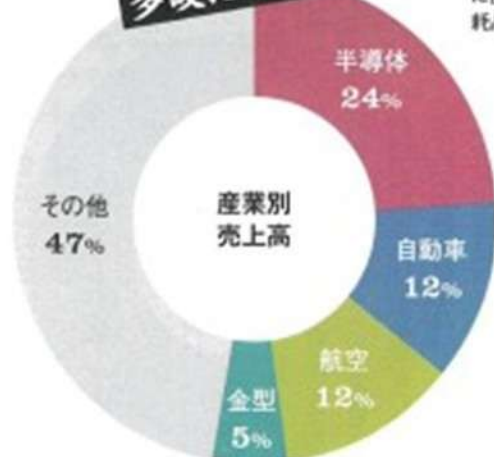
大和合金の業績推移



注:「経常利益指数」は2014年3月期の経常利益を100とする



大和合金の販売先は 多岐にわたる



半導体製造現場で使われる製品(右)と航空機の降着装置(脚部)に使われる製品(上)。いずれも消耗品で安定した収益を生み出す



企業概要

大和合金
創業 ▶ 1941年
本社 ▶ 埼玉県三芳町
事業内容 ▶ 銅合金の製造販売
売上高 ▶ 93億円(2025年3月期)

どの市場にも依存しない

大和合金はこのような特徴を持つ銅合金を独自に研究開発し、溶解から鍛造、切削できる生産設備や人員をそろえてきたため小回りが利き、多くの市場に参入できる。

大和合金の歴史を簡単にまとめると、創業者が主に自動車産業向けに付加価値のある製品の開発に成功し、2代目が国内のさまざまな産業に販路を増やしていった。半導体や鉄道、船舶、家電といった分野だ。現在は防衛産業関連や、光ファイバー海底ケーブルなど安全保障に關わる分野も手掛ける。現在の売り上げ構成は半導体産業向けが最も大きく24%を占め、自動車や航空産業向けの売り上げが続く。ほかにも金型向けの材料など、大小さまざまな事業を持っており、とにかく特定の産業、取引先への依存度が低い。

野社長が実践してきたのは、先代が進めてきた用途開発、販路拡大路線を、海外と先進技術に広めていくことだった。

現在、事業の柱にまで育った航空産業向けの製品は、萩野社長がゼロから築き上げたものだ。08年から、具体的な勝算やツテがない中、海外の航空産業の展示会に出展を始めた。全く相手にされない中でも萩野社長自身が先頭に立ち、競合品の分析などをしながら技術と信用を積み上げていった。

ドイツの主要部品メーカーに認められて売り上げが大きく伸びたのは16年で、軌道に乗るまで8年を要したが、それでも苦労に見合う対価を得ている。手掛けるのは航空機の降着装置(脚部)に使われる部品。欧州エアバス社製品向けに同じものを生産できる認証を受けている会社は大和合金を含めて世界に数社しかない。安全運航に欠かせない部品のため付加価値が高く、定期的な交換が必須。売り上げ構成比以上に利益面での貢献度は高い。

もう一つ、萩野社長がゼロから育てて実を結びつつあるのが、核融合発電システムで使われる部品

だ。次世代の発電方法として盛んに研究開発が進められている技術だ。こちらは06年から研究を始め、「最近、ようやく億単位の事業になった」（萩野社長）という、20年越しの事業だ。

結果として、社長就任時には3%程度だった海外売上高比率は欧州市場を中心に伸び続け、25%を超えるほどになった。

いつかは必ず廃れる

萩野社長がこれだけさまざまな分野に挑戦するのには理由がある。どれだけ売れる製品や市場を抱えていても、長期的に見たら競合の参入や産業自体の縮小、新技術の登場などによって必ずいつかは細っていくと考えているのだ。

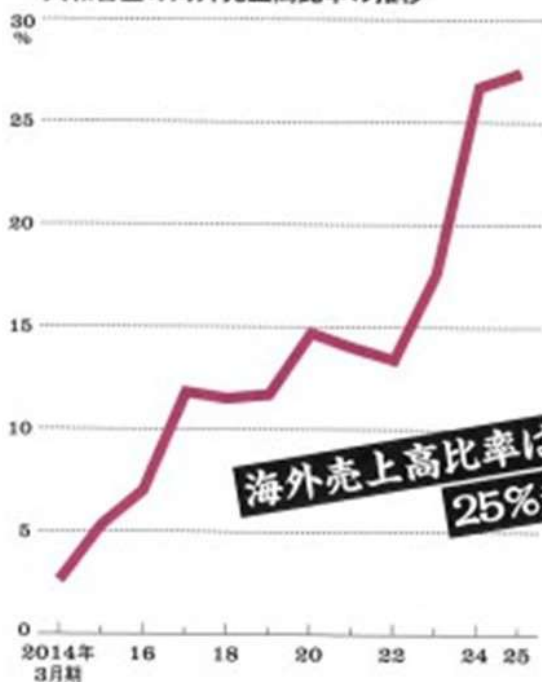
例えば創業以来、大和合金の収益の柱であり続けてきた自動車産業向けの溶接関連資材も、安価な中国製品との価格競争にさらされ、付加価値の低いものを中心に売り上げは減り続けているという。

価格競争だけではない。溶接加工が必須の金属製燃料タンクは、自動車の軽量化を重視する流れに合わせ、樹脂製に置き換わりつつある。産業そのものが健在でも、

業界内で競争力を保っていても、もっと大きな潮流変化で需要が丸ごと消失する事態は起き得る。

かつては国内の金型メーカーに多数販売していた合金も、国内金型メーカーが減り続ける中で縮小を余儀なくされている。入社した頃から、「このままではじり貧になる」と萩野社長が危機感を持ち、新市場に挑み続けることを優先課題に据えてきた結果が現在の業績だ。「今は収益の柱となっている半導体や航空産業向けの製品も、20、30年後にはどうなっているかわからない。いつかは必ず廃れるもの

大和合金の海外売上高比率の推移



海外売上高比率は
25%超に



萩野社長は国内外を飛び回るが、出張がない日は現場を回り、社員のプライベートな相談にも積極的に乗る



海外人材を積極的に受け入れる



金属を溶かす現場では、自ら配属を希望した外国人女性も勤務している

だと考えている。だから常に次を探している」と萩野社長は語る。そして、事業そのものがピークを過ぎてすぐに撤退しない点も、大和合金の販売先が多様な理由の1つだ。日常的に作れる状態になる製品でも、注文があればできる体制を維持しているという。

このような形でも設備や技術を残しておけば、やがて、潮目が変わるかもしれないと話す。「現在は中国などの海外勢に押されている市場でも、彼らがどこかで行き詰まるかもしれない。その時に自分たちがやり続けていければ、喜んでくれる顧客がいるはずだ」。

萩野社長はここまで紹介した考え方に基づき、継続的に複数の新分野に投資し続けるため、財務目標でも具体的な目標を持っている。その中核となるのが「実質無借金経営」だ。実質無借金経営とは、端的に言えば借入金額よりも多くの現金を持っていて、その気になれば即座に借入れを全額返済できる状態を意味する。完全な無借金と比べ、一定の金利負担が発生する一方、より多くの現金を持つことで、経営環境の変化に柔軟に対応できるメリットがある。

萩野社長は、「金融機関との関係は資金面だけでなく、他の経営者とのつながりなどもあるから切るべきではない。それに、今は問題なくても、将来的に資金で困るときが来るかもしれない」と、実質無借金経営である意義を語る。

コロナ禍が始まったときにはどこまで業績が下がっていくのか正確に見通せず、万が一に備えて借入れを増やした。

このように、経営者として十全の備えをしている萩野社長だが、苦しい経営環境に陥ったときには、「経営者一人では何もできない」と話す。苦境から抜け出すためのア

アイデアや踏ん張りといったものは、現場の社員にかかっていると考え。そしてこれらの働きは、「社内の人間関係の質に左右される」と萩野社長は指摘する。

人間関係の質を高めるために、押や事業に関する専門知識を学ぶ勉強会を開き、知識の更新や共有を進める。

加えて、社員同士が仕事でもプライベートでも関係なく悩み事を相談し合う場を設けるなど、社員同士を交流させる。社員旅行には家族をほぼ無料で招待し、音楽会やゴルフコンペなどの行事には社員の家族だけでなく萩野社長の家族が参加することもある。

大手企業からの中途採用や海外人材を積極的に採用することも組織の多様化に貢献している。海外人材については「技能実習」「特定技能」などの在留資格での採用はゼロで長期雇用が前提だ。大手や海外の出身だからと専門業務に従事するだけでなく、一緒に工場で汗を流し交流する。こうした不断の努力の積み重ねが人を育て、先進市場への進出を続ける戦略を実現させ、大和合金の「打たれ強さ」の源泉になっている。

萩野源次郎 大和合金社長に聞く

ベンチ外の選手が「勝ち」にこだわるか

入社時から売上高を5倍に伸ばした萩野源次郎社長。
一つの柱に頼る状態を避けるため、常に多くの事業に挑戦してきた。
打たれ強さは現場の意識にかかっていると考え、社員との関係性を大切にしている。



——自動車や半導体のような大きな市場だけでなく、本場に市場が出来上がるか分からない業界にも進出しています。

萩野 取り組んだものの全てが花開くわけではありません。だから可能性がある分野にできるだけ多く関わらせてもらうことが大切だと考えています。やっぱり柱が一つだと不安定ですから、常に2つや3つあるような状態でありたいなと。どんな事業もいつかは廃れるし、リーマン・ショックやコロナ禍のようなものもいつ起きるか分かりません。

少し抽象的になりますが、うちの技術にマッチした市場、文化に

マッチした相手がいないと成長できません。しっかりと調べたつもりでも、最後は実際にやってみないと分からない。

——取材を通じて、2000人近い社員の私生活までよく把握していると感じます。

萩野 高校野球で優勝するようなチームは、レギュラーの9人だけではなく、ベンチ入りしている選手だけでもなく、ベンチに入れない部員も含めて「勝ちたい」と強く思っている集団だと考えています。中心選手以外も日ごろの練習から、チームが勝つために何をすべきかと考えているチームです。



上:輸出される鉄道に載せるモーターに使われる製品
右:熱処理を行う製造工程。フォークリフトで持ち上げているのは高温で真っ赤になった半導体製造現場で使われる製品



はきの-げんじろう
1966年東京都生まれ。上智大学大学院修了後、花王を経て99年に大和合金に入社。2012年から現職。名前の通り、次男で、当初は会社を継ぐ予定はなかった。

会社も一緒に、全体のことを考えられる人がどれだけいるかが大切。私は大きな家族のようなものだと考えています。

現場で働く社員が「会社のお金だし、新しい治具を値段を気にせず買っちゃおう」「今月はちょっと多めに給料欲しいから、残業増やそうかな」といった具合に、会社全体の事情を考えない社員が多い会社は、どこかでつまずくと思っています。

そうではなくて、彼らが会社やお客のために自然に頑張れるような風土にできれば、彼らも充実感や満足感を持ちながら働けるは

ずです。それが結果として、自身の給料にも跳ね返ってくる。同窓会に参加したら、「あいつよりも俺はいい生活ができているな」とちょっとだけ胸を張れるとか、子供を私立の学校に気兼ねなく進学させられるとか、そういう話です。

私は社員の子供が、親よりもいい大学に入学したといった話がとてもしないんです。もともとその子が、進学できるだけのポテンシャルを持っていたという話が前提ですが、塾などにきちんと通わせることができなかったら、違う結果になっていたかもしれません。

1000万円狙える会社

大和合金で働く社員は、高学歴な人もいますが、ほとんどはそうではありません。それでも、すごく優秀な社員は結構いるんです。だからいい仕事をする人は、年収1000万円くらいはもらえるんだという会社にしていきたい。現時点でも複数人いますし、その一歩手前くらいの人もいます。

社員たちは日常的に国内外の超大手企業と仕事をしてくれている。そういう相手と接するとき、給料や待遇面で相手を羨むのではな

くて、「うちも負けてないぞ」と思ってもらえる会社でありたい。

大和合金の年商は100億円。目前で荻野社長の入社時から5倍になりました。

荻野 ここ数年、年商100億円が見えてきたら、コロナ禍で下がってしまいました。そのあとまた90億円を超えたものの、80億円まで落ちたりと、行ったり来たりしています。自分たちだけではどうしようもないことが常に起こります。

今後を考えると、欧州だけではなく米国にも本格的に進出しないといけない時期になったと考えています。米国進出が軌道に乗れば、あつという間に年商は150億円や200億円といった規模になるはず。

規模を目標にすることはありませんが、世界を相手に付加価値の高い銅合金を提供し続けていけば、近い将来に1000億円を目指す会社になっていると思っています。もちろん、利益水準は維持したままです。それができれば、会社としての打たれ強さにもつながっていくと考えています。