

第2次世界大戦終戦直後の1946年に新潟・六日町で生まれた。父の金究定治は寡黙な働き者で、47年の農地解放で売りに出された土地を買い取り、農業を拡大するなどやり手だった。母のツタは気が強い面もあったが優しくかった。

授業が終わると山や川に

跡を継ぐ長男の林平は一年中、家業を手伝わされていた。冬もわらで俵をつくったり、縄をなったりしていた。私は7人兄弟の末っ子だったので、手伝いは全くしなかったといってもよいだろう。

ただ、よいことばかりではない。小中学校には農家の家庭が多かったことから、田植えや収穫などの農繁期には4、5日間の休みがあった。その期間に仲間が集まる近所の鎮守様に行っても誰もいなくて寂しい思いをしたのを覚えている。



金城山の頂上で(後列右から2人目が本人)

授業が終わると一度帰宅し、おやつ代わりのみそおにぎりを持って山や川に行き、暗くなるまで帰らなかつた。近所の小川でフナやコイ、タナゴを釣っていたが、

少し大きくなると六日町を流れる魚野川でヤマメやイワナを釣った。私が釣った魚が食卓に上ると父が喜んだものだ。

自宅に戻ってから釣りに行くと、よいポイントには仲間が入っているの、学校に行く前に釣り場におおを隠しに行き、帰宅せず釣りに行くほど夢中になっていた時もある。

ウナギを捕って小遣い稼ぎ

梅雨から夏にかけて魚野川を上るウナギも狙った。ドジョウを餌にした針を前日に仕掛けておき、それを翌日、引き上げた。月夜よりも雨が降っている日の方がよく捕れた。獲物は料亭に卸し、小遣いを稼ぎ、映画を観に行ったりした。

中学生になると先輩に連れられ、近くにそびえる金城山に登り、山頂の洞窟で一泊することが、一つの通過儀式となっていた。その際に作るカレーの材料や缶詰などにも仲間で捕まえたウナギを売ったお金を充てた。くたくたに疲れるまで遊んでいたの、帰宅しても食事をしただけだった。宿題をする時間はなく、授業中に廊下でよく立たされたのを覚えている。

金究 武正氏(かなくつ・たけまさ、73歳) 法政大学工業高校(現法政大学第二高校)卒。山勝工業、戸越製作所を経て、73年山勝電子工業設立、社長。

1962年3月に父の定治が亡くなったことから、姉の一枝を頼り、新潟・六日町から川崎市に移った。中学生の時はラジオをつくるなどモノづくりに興味があったことから、法政大学工業高校(現法政大学第二高等学校)に進学した。

今でも生きる叔父の教え

高校生活は楽しく、可能であればモノづくりを行う企業に入社したかったが、世話になっていた叔父の金究豊造が経営する山勝工業(東京都中央区)に入社した。豊造には経営についてさまざまなことを教わった。それは今でも生きている。

同社は1984年創業の機械工具商社で、第2次世界大戦後の復興期には鉦山機械とその消耗品を取り扱い、急成長した。日本で鉦山開発の採算が合わなくなると、次の成長分野の商材にかじを切り、成長を持続させた。叔父には特に生き延びるためには常に変わり続ける必要があることを学んだ。

仕事は楽しく、先輩たちにもよくしてもらった。だが、どうしても製造業で働きたかつた。



叔父の金究豊造氏からは多くのことを教わった(山勝工業提供)

た。叔父には強く慰留されたものの、私の熱意に負け、転職を許してもらった。入社した戸越製作所は、当時、日本で多層プリント配線基板を製造できる数社のうちの1社で、高い技術力を持っていた。

先見の明、父のすごさを知る

上原利平社長は工場の前に池をつくり、そこで排水を処理した水で魚を飼い、その水を川に流すことで、近所の住民の不安を払しょくするなど、当時から環境にも配慮できる経営者だった。また夏にエアコンがきかなくなると自ら屋根に水をまいた。残業していると電話をかけてきて、焼き鳥屋でちそうしてくれた。一人ひとりの社員に気配りができる経営者だった。

叔父や上原社長には先見の明があったが、その点でいえば父も負けていない。亡くなる前年の73歳の時に「これからの農業は機械化の時代だ」と村で先駆けて耕運機を導入した。その後、他の農家も次々と耕運機を使うようになった。父のすごさが中学2年生の私にも分かった。

今でも兄弟が集まると「親父は偉かった」という話になる。金究家には先を見るDNAが流れているはずだが、まだまだ私は父や叔父の足元にも及ばない。

叔父の金究豊造が経営する機械工具商社の山勝工業(東京都中央区)から転職した戸越製作所は、多層プリント配線基板を製造できる高い技術力を持っており、他社の追随を許さなかつた。多層プリント配線基板の受注は年率数十%で伸びていたが、その一方で競合他社の技術力がアップした場合、現在の営業力では戦っていけないなど疑問も感じ始めていた。

プリント基板設計で起業

プリント基板は家電や自動車、情報通信機器などありとあらゆる業界で使われていた。正にこれからの成長分野だった。しかも当時はプリント基板を設計する企業は少なく、そこにビジネスチャンスを感じた。

それが起業の動機だといえれば格好いいのだが、東京で家を立てるには現在の2倍も3倍も稼がなくては行けない。このままサラリ



設立時に兄の金究林平氏は経済的に支援した

ーマンを続けていたら家は持てない。これが起業の本当の動機だ。

私は貯金の30万円と新潟・六日町で農業を継いだ兄の林平から借りた100万円を元手とし、1973年にプリント配線基板の設計を手がける山勝電子工業を設立した。

73年は第1次オイルショックの年で、原油価格の高騰は日本経済にも大きな打撃を与えたが、そのことは考えず、何かに突き動かされるように起業した。今からすれば無謀なことをしたと思うが、若かったからこそできたのだろう。

叔父からもらった立派な社名

社名は尊敬する叔父が経営する山勝工業からもらった。同社は1984年創業の歴史と信用のある企業で、それにあやかりたかつた部分もある。叔父にお願いに行くと、二つ返事で快諾してくれたのを覚えている。独立後も叔父の会社や自宅に遊びに行き、さまざまなことを教わった。

立派な社名でスタートしたのはいいが、営業をしようとしても知っている会社がない。そこで職業別電話帳でプリント配線基板に関連がありそうな企業をア行から片っ端に電話した。プリント配線基板を設計する企業が少なかつたことが幸いし、3、4カ月後には成果が出始めた。

ただ、社員が増えると、その分の仕事を受注する必要がある、苦労したが、営業の重要性を学べた。

創立間もない1973年8月に東急東横線・元住吉駅近くの喫茶店でアイスコピーを飲みながらのことだった。私は仕事仲間と三つの夢を語った。だが「かねさん、そんなの無理だよ」と一笑に付されてしまった。その三つの夢とは10年以内に自社ビルを建設すること、設計のCAD化、業界で国内トップ5に入ることだ。

人材確保へ六日町に職場をつくる

三つの夢を実現するには人材の確保は必要不可欠だった。当時から学生は大手志向で、大きな企業に就職し、生活を安定させることを重視していた。しかも当時のプリント配線基板設計業界は各社の企業規模が小さく、入社したと思ったら、給料の高い同業他社に転職したり、独立したりなど人材が定着しなかつた。

川崎市では優秀な技術者の確保は難しい。ただ、人材は眠っている。それに気付いたのは新潟・六日町に帰省した時のことだ。県外の学校に進学した後、生家を継ぐために戻って



現在もアドバイザーをもちう顧問税理士の深津先生(深津明規事務所提供)

きても、学んだことを生かせる就職先がない。それならば彼らの能力を生かせる職場をつくらばよい。金融機関から7000万円を借り入れ、80年に六日町情報センターを設立した。さらに地元で学習教材の営業をしていた兄の金究真平(現山勝電子工業取締役事業本部長)を強引に退社させ、責任者に起用した。兄の奥さんには随分と叱られたのを覚えている。

入院で気づいた「社長の本業」

もちろん7000万円という大金を借りたのは初めてで、このプレッシャーに加え、激務が続く、1カ月入院した。だが、会社を一旦離れた位置から見られたのは役に立ち、創業以来の顧問税理士である深津明規先生の「社長の本業をやりなさい」との言葉が初めて理解できた。

それまでの私は自分で営業し、設計するなど一人で何役もこなしていた。会社の方向性を決め、それを実現する事業計画を立てるという経営者としての仕事がおろそかになっていた。目先の利益を追うばかりで、聞く耳を持たなかつた。

経営者はのめり込むのではなく、一歩退いて考えることが必要だ。深津先生には創業時から励ましてもらい、現在もアドバイザーをいただいている。多くの人に支えられて今の私がある。

1. 私の流儀

マイスタイル

山勝電子工業 社長

金究 武正 - 5 -

技術者を確保するため、1980年設立した六日町情報センターの責任者には兄の金究真平（現山勝電子工業取締役事業本部長）に就いてもらった。成長に必要不可欠な人材確保の拠点管理を安心して任せられた。

取引先は首都圏中心だったが、現在のようにインターネットはない。ファクシミリも解像度が低く、図面のやりとりなど業務では使えなかった。そのため運送会社に依頼して、川崎市の本社と新潟・六日町間のやりとりをトラックで行った。

さらに設計の変更やミスがあった場合などに迅速に対応できないことから、厳格に納期を管理した。これで社内の体制も整った。

画期的だったCAD導入

もう一つの成長の要因は84年にCADを導入したことだ。当時、CADを採用しているのは一部の大手メーカーだけで、プリント配



新潟の拠点を守る兄の金究真平取締役事業本部長

線基板設計はマニュアルで行われていた。CADの導入は業界初で画期的なことだった。

ただ、当時の売上高は3億円程度だったが、83年の自社ビル建設に、1億2000万円かかった。CADの導入には、さらに1億円を借り入れなくてはならない。金融機関の支店長を粘り強く説得した結果、先行して導入することで、新しい取引先を開拓できることを理解してもらい、融資にこぎ着けた。

国産ロケットの電子回路受注

結果はすぐに出た。宇宙開発事業団（NASDA、現宇宙航空研究開発機構）へJAXA（JAXA）が手がける国産ロケット「H1ロケット」のエンジン部分の電子回路設計を受注できた。結果論とはいえCADの採用が条件だった。大きな案件だったので、全社一丸で取り組む、納期も守れた。これにより社会的な信用が大きくアップし、防衛関連の受注にも結び付いた。

86年10月期には売上高が目標だった5億円を超えた。ただ、プリント配線基板の設計だけでは経営が安定しないため、89年には今でいう受託製造サービス（EMS）を始めた。これまでの電子機器などの開発から設計に加え、新たに製造までを一貫して請け負った。仲間話に笑われた三つの夢だが、10年以内の自社ビル建設、CADの導入、業界トップ5入りといずれも実現できた。

私の流儀

マイスタイル

山勝電子工業 社長

金究 武正 - 6 -

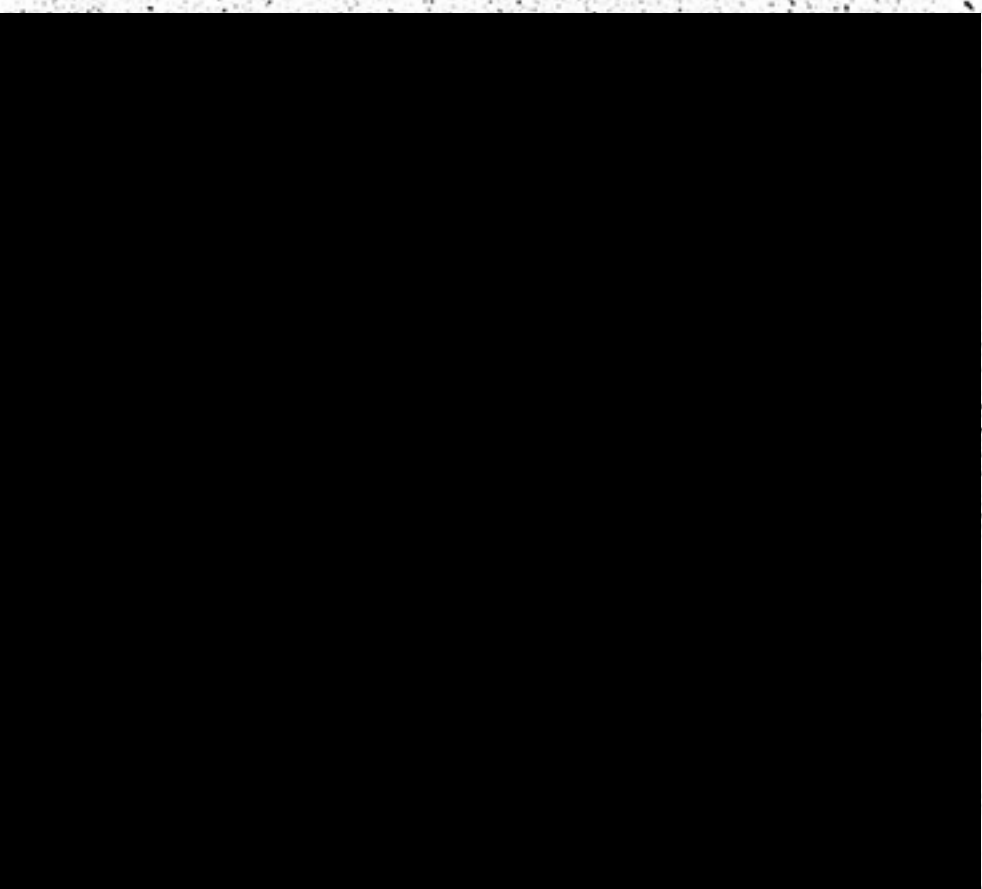
1973年に山勝電子工業を設立したが、約10年ごとに転換点を迎えている。83年には自社ビルが完成し、84年にはプリント配線基板の設計にCADを導入した。よいこともあれば悪いこともある。それは私に何かを教えるようにするメッセージだと受け止めている。

バブル崩壊、人員削減迫られる

右肩上がり成長を続けてきたが、バブル経済の崩壊に伴い、業績は大幅に悪化した。91年10月期の売上高は11億円だったが、92年10月期からは3期連続で減収となり、94年10月期には7億円まで落ち込んだ。受注の減少が止まらない。金融機関に助けを求めようしかなかった。

融資は約束してもらったが、その条件は固定費の削減だった。つまり人員の削減で、当時、社員を90人から80人にしろというものだ。小さな会社で社員と一体になって働いてきた私にとって厳しい選択に迫られた。

特に技術者は一人前になるのに5〜10年かかる。技術者を切ったら蓄積した技術を失



い、経営環境が好転しても、V字回復はできない。私が下した判断は実行の伴わない人員削減を約束し、運転資金を借り入れることだった。その事実が判明する前に経営を立て直す自信もあった。

全社一丸でピンチ乗り切る

従業員のマインドは冷え込んでいた。まず売上高の減少に歯止めをかけ、社員を安心させなくてはならない。それは私の仕事だった。何としてでも売上高を前期比でプラスにする必要があった。

社員のモチベーションをアップするきっかけが欲しい。利益は薄くてもかまわない。大きな仕事がある。私は腹を割って取引先に頼み込んだ。その取引先は通信機器の受託開発を大型発注してくれた。確かに利益は少なかったが、本心に助かった。今でも受注が決まった時のことを忘れられない。

95年10月期には売上高が9億円に回復し、経営危機を何とか乗り切った。その後も08年秋のリーマン・ショックなどピンチはあったが、当時の経営危機に比べれば影響は軽微だ。私のトップセールスだけではなく、社員が私の期待以上に頑張ってくれたことが大きい。必ず解決する方法があることを前提に行動する必要がある。

私の流儀

マイスタイル

山勝電子工業 社長

金究 武正 - 7 -

趣味は古城巡りで、特に山城を見て回っている。石垣しか残っていない城跡（城址）も多いが、いずれも山や川、海などの地形を利用した天然の要塞となっていることが特徴だ。この城を落とすにはどのようなすればよいのか、守るにはどのようなすればよいのかと思いを巡らせるのだが、これは経営にも生

技術を「武器」に攻め続ける

山勝電子工業を城だとすると原点のプリント配線基板設計と、1989年に始めた電子機器などの受託製造サービス（EMS）で守りを固めた。その一方で攻めるため、00年に自社ブランド商品として青色発光ダイオード（LED）の検査・試験装置を開発した。

業績は堅調に推移していたが、さらに攻め続けるには、これまで蓄えてきた「武器」、つまり技術を活用すればよい。産業界だけではなく、広く社会的に意義のある事業に取り組みたかった。それが15年に開発した劣化し



劣化した映画フィルムを4K映像に変換する装置

た映画フィルムをフルハイビジョン（FHD）の4倍の解像度を持つ4K映像に変換できる読み取り装置（スキャナー）だ。

データを読み取る際、フィルムに負荷をかけないのが特徴で、劣化したフィルムでも破損させずにデータを読み取れる。これで保存状態が悪くても貴重な映像資産を後世に残せるようになった。地方自治体を中心に引き合いが増えているが、企業など大きな潜在的な需要があるはずだ。

技術者鍛える最先端の仕事

このような最先端の仕事に携われることが、技術者の生きがいとなっており、社員の定着率は高い。当社は年間に数百件の受託開発を受注しており、さまざまな最新技術を生かした製品開発に取り組める。逆にいえばゴールはなく、常に勉強しなければいけない。

こうして技術者は鍛えられ、複数の技術を組み合わせることで、新しい製品開発につながれることが強みとなっている。当社の技術者は単なる技術者ではなく、技術を束ねて問題を解決するプロデューサーとしての能力を持っているといえる。

難易度が高い開発にも失敗を恐れずに挑戦する社員を見ていると頼もしさを感じる。取引先には仕事をもらうだけでなく、従業員も育ててもらっている。

私の流儀

マイスタイル

山勝電子工業 社長

金究 武正 - 8 -

2015年4月に仙台R&Dセンター（宮城県名取市）を開設したが、その目的は雇用を創出すること、11年3月11日に発生した東日本大震災からの復興を微力ながらも支援することだ。被災地には取引先の関連工場もあった。親友も住んでいた。海岸線沿いに延々と続く家の土台だけが残っている光景を見た時には、がくぜんとしたものだ。

仙台の拠点で社内活性化

ただ、もう一つの目的がある。それは社内の活性化だ。73年の創立以来、当社はバブル経済崩壊に伴う90年代の経営危機など多くのピンチを乗り越えてきた。社員が努力を惜しまずに働いてくれた結果だ。業績も堅調に推移している。だが、このままでは現状に甘んじかねないという危機感がある。

現在、首都圏を中心に営業活動を展開し、受注した案件を新潟3拠点で開発しており、



成長分野にかじをとり、変わり続ける（金究社長）

本社と新潟は補完関係にある。これに対して仙台R&Dセンターは新潟と協力体制を構築する一方で、将来は東北6県の経済圏を全面的にカバーし、営業から開発、製造までを一貫して対応できる体制にしたい。これが実現できれば、新しいビジネスモデルができあがり、社内の活性化にもつながる。時間をかけて仙台R&Dセンターを育てる。

後継者を育成、さらなる成長

一方、後継者も決まりつつある。一番肝心なことは会社から与えられた目標ではなく、自らで厳しい目標を設定し、それを達成することだ。会社は何を求めているのかは誰にいわれなくても分かる。また部下が結果を出し、仕事に喜びを感じるようになれば、それが自信につながる。それを積み重ねれば全社員からも信頼される。

5年後の24年10月期までに売上高で30億円を目指している。後継者には私だけではなく、社員の期待にこたえてもらいたい。

企業には黎明期、成長期、成熟期、衰退期と四つのステージがあると教わったことがある。その衰退期を避けるためには、社員には現状に満足せず、常に先を読み、失敗を恐れず、成長分野にかじをとり、変わり続けてほしい。これは社員だけではなく、私自身にも言い聞かせている言葉だ。（この項おわり）