



Executive Interview

エグゼクティブ
インタビュー

no.56

このコーナーは神奈川トヨタのお客様である経営者の方にお話を伺うコーナーです。

富士ボトリング株式会社 代表取締役

山崎 和彦 様

箱根越しに富士山を望む位置にある富士ボトリング株式会社。母体となった会社は大正10年に創業。時代を乗り越え、大手企業のリターナブル瓶や飲料水の受託製造を行っています。代表取締役の山崎和彦氏に話を伺いました。

■納得すれば、人は自律的に動いてくれる

——以前、会社は共同経営だったとか？

祖父と理念を共にしていたパートナーとが事業を始めましたが、代が変わり、時代が移り変わっていくと、なかなか理念が共有できなくなっていました。本業であるボトリング事業に集中し、経営を一本化したのが平成22年です。

——いずれ会社を継ぐのだという意識は、幼い頃からあったのでしょうか？

そこがはっきりしてなくて（笑）。ただ、機械は大好きでした。中学時代から生産現場で機械に触れて仕事をしていましたし、今でも音と動きで機械の好不調がわかります。大学卒業後、10年ほど食品卸の会社で働き、流通を学んでいましたが、誰よりも機械に詳しいということから、この会社に呼び戻されたようなものです。実は共同経営時代に経営方針

の違いから、専務だった僕は一度解任されているんです。社長になったのは4年前ですが、業績も社内の雰囲気も悪く、そこから立て直していくのは大変でした。

——どんな改革を行ったのですか？

人はほめられると伸びると言います。まずはささやかなお願いをして、達成できたらほめる。その積み重ねをしていきました。そして、会社の立て直しは同じ志を持つ人とでなければやっていけないと考え、人員の入れ替えも行いました。会社をやっていくためには、きれいごとを排すことだと、そこは決断しました。

——同じ方向を向き、価値観を共有するという考えからでしょうか？

そうですね。こちらが指摘しても、本人が十分に納得しなければ、自分からは改善していかないものです。また、同じ方向を向いてがんばれる「志のベクトル」が揃っていないと、チームとしてまとまれ

ません。同じ危機感を持って、それぞれが改革に取り組んでくれたおかげで、業績は右肩上がりでした。経営難の時代は2年間、賞与をあげられなかったのも、黒字になったら即、従業員に分配しました。

——何か気をつけていることはありますか？

格好をつけずに、わかりやすく、ストレートに伝えていきます。自分の考えにこだわりすぎず、いい意見は素直に取り入れます。僕自身、飾ったことは言わないし、社内掲示の注意喚起文も幼稚だと



食品安全基準FSSC22000を取得している工場では、誰もが知る大企業の清涼飲料を製造。リサイクルのための瓶洗浄、製造、ボトリングや熱殺菌などを行っています。

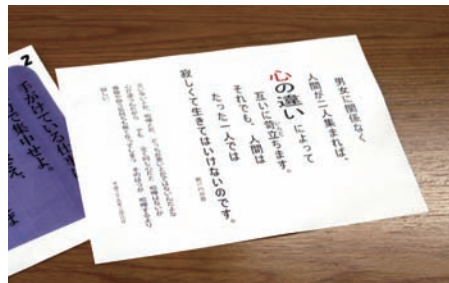


伝えたいことは、 シンプルかつストレートに。

思われてしまうほど率直。もしかすると来客者には、その文章を見てレベルの低い会社だと思われてしまうかもしれません。が、そんなことよりも従業員に正確に伝わっているかが重要。僕の指摘がきちんと伝わり、本人が納得したら、あとは責任もってやってくれますし、やり遂げれば達成感も出てきます。今は僕が直接乗り出さなくても自分たちで解決できるようになりました。致命的なことが起こらない限り、全てを任せることができている。

——生産工場では、注意すべき点があるとか。

元劇団四季の浅利慶太さんの言葉なのですが、同じ演目を続けていると役者に「慣れ→だれ→崩れ」が起こるとか。工場も同じで、新入社員はマニュアル通りに緊張感を持ってやりますが、慣れてくると作業は手早くなります。一方で、「慣れ」が「だれ」に変わってしまうと失敗につながります。次に来るのが「崩れ」。「崩れ」は、工場では事故につながります。これらを未然に防げないものかと考えていましたが、最近、「だれ」を見出す方法を編み出しました。従業員全員で決めた「工場内で履き替えるサンダルを揃える」という単純なルールが守られていない時が、「だれ」。その原因は、悩みごとなど、プライベートで何かあったせいかもしれません。しかし個人的悩みは作業に影響する場合があります。オートメーション化が進むペットボトルの工場とは違い、ガラス瓶のリユースをする作業は、プロフェッショナルな人たち



の働きが必要です。彼らが集中して働くことができるよう、「抱えている悩みなんて、たいしたことではないよ」と伝えたいと考えました。

——具体的には何を？

日めくりカレンダーにある瀬戸内寂聴さんの名言に、2~3行僕の考えを足して、トイレに貼ってみました。単純なことですが、効果は抜群でこれを始めてから生産効率がかなり上がりました。「今月の言葉の紙をください」と申し出る従業員も出てきたり、どうやら悩んでいる人の心に響いているようです。トイレに貼ってあるだけなので、該当しない人は読み流せばいいだけです。



富士ボトリング株式会社

〒258-0017 神奈川県足柄上郡大井町西大井901
TEL : 0465-85-3663 FAX : 0465-85-5353
HP : <http://fujibottling.co.jp/>

■結果的に欠点が利点に

——近すぎず、遠すぎずという絶妙な距離感ですね。最後に将来の展望を聞かせてください。

瓶はなくなると言われ続けて30年余り。瓶からペットボトルや缶に置き換わったため、現在では当社レベルの生産量のリサイクル瓶工場は、全国で2社だけとなくなりました。

正直に言えば、缶やペットボトルなどへ切り替えができなかった理由は、その時々資金面で事情があったためですが、これが結果的に、清涼飲料業界の新製品開発競争に巻き込まれずに済んだという当社の「利点」となりました。

そうしている間に、世の中の環境意識も変わりました。ペットボトルに比べてCO₂排出量が少なく、環境への負荷が軽いガラス瓶のリユースは、この先も必要とされ続けると思います。同業他社が淘汰されてしまった今だからこそ、残った僕らの技術が重要になってきています。これからも、自分たちが求められているものを、責任を持ってきちんと提供していければと思っています。

<インタビューを終えて>

ポリシー通り、率直に話していただいたおかげで、笑いの絶えない取材となりました。ガラスはペットボトルよりも環境負荷が少なく、リユース時のCO₂排出量も少なくなっています。「それに瓶はペットボトルよりも非日常感があるからいい。日常を離れて旅館に行くというのに、缶やペットボトルで飲み物が出てきたらがっかりするよね？」など、ガラス瓶の良さを改めて感じる事ができました。