

随
想

高
懐

こう

かい

気
高
い

思
想

スギノマシン会長

杉野 太加良

※本書は、ニュースダイジェスト社発行の「月刊生産財マーケティング」2020年4月号から21年3月号までの12回連載をまとめたものです。役職や会社名などについては連載時のままとしました。



📖 月刊生産財マーケティングとは

FAや工作機械関連の業界専門誌。1964年の創刊以来、50年以上にわたり、国内外の業界情報や工作機械展のリポート、最新の工業統計など資料価値の高い情報を発信している。

はじめに

拝啓 盛夏の候、時下ますますご清祥の段、お慶び申し上げます。
平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

1936年に大阪で創業した当社が、創業85周年を迎えられたことは、お取引先様や社員の皆様、そしてご家族、当社に関わる沢山の方々からの温かいご支援ご指導のおかげと大変ありがたく感じております。

またそのような節目にこの「随想」で取り上げていただき、自分を含めて当社の歩みを改めて振り返ったことは、非常に感じ入るものがございました。ニュースダイジェスト社様にはこのような機会をいただき、大変感謝しております。

2020年は新型コロナウイルス感染症が猛威を振るい、世界中がかつてない危機的な状況へと追い込まれました。そんな中、「ニューノーマル」や「DX」「5G」といった新しい言葉が次々と生まれ、今まで当たり前であったものが自然と淘汰され、仕事だけではなく日常の行動も含め、恐ろしさを感じる速さで時代が変化しました。この経験は、当社のビジネスの有り方、やり方に大きな刺激を与えてくれました。「企業は人なり」「我、今何をなすべきか」この二つをしっかりと考え、全社一丸となって社会にいつまでも貢献できる企業であり続けたいと思います。

皆様におかれましては、今後とも一層のご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

敬具

2021年8月
株式会社スギノマシン
取締役会長 杉野太加良

目次

第1回	入社してから夢物語 「自己啓発」「自助努力」今日まで	1
第2回	これからは飛行機の時代 難関勝ち抜き航空工業学校へ	3
第3回	「来ないか」と言われ入社 朝から晩まで整備に追われる	5
第4回	作っても作っても 特需で活気づく経済	7
第5回	世は東京五輪へ がれき残る虎ノ門に営業所	9
第6回	初の海外視察で欧州へ 創主・林平往き兄が意志継ぐ	11
第7回	営業部門から研究部門へ 何度も見合い経て36歳で結婚	13
第8回	全空圧制御式ロボ「サブマン」開発 展示会ブースに名刺6000枚超え	15
第9回	歴史とは面白いもの 50周年迎えた年にMC開発	17
第10回	日本経済はバブル崩壊 皇太子夫妻が工場ご視察	19
第11回	69歳で社長就任 支え続けた妻旅立つ	21
最終回	次の世代に伝えたいこと	23

第 1 回

入社してから夢物語

「自己啓発」「自助努力」今日まで

随想

高 懐

こう

かい

～気高い思想

スギノマシン会長

杉野 太加良

18年間務めた社長の職を辞し、会長に就任したのは2019年の6月です。仕事は社長時代と大きくは変わりません。変わったのは、働く時間ぐらいでしょう。昔から、あまり寝ないんです。1日3時間ぐらい。戦時中の空襲の記憶から、長くは寝られません。夜10時ごろから朝方にかけて飛来した米軍機B29が焼夷弾と爆弾を落とすので、火を消すにも消せず外にも出られない。あれは恐ろしかった。旧制中学1年の多感な時期で、それより小さかったら覚えておらず、大きかったら、軍隊に取られていたでしょう。今回の連載ではあえて、砕けた表現でお話します。

工場を見て社員と話す

車で移動するわずかな時など、5分くらいは寝ています。まともにはなかなか寝られません。この歳になるまでずっとそうです。その代わりに、短時間でも熟睡します。寝ている間は、首を絞められても分からず、交通事故が起きてもそのままでしょう。熟睡ってこういう事だと思います。

社長の時は1日16～18時間くらいは働きました。夜の10時ぐらいまで働いていましたが、今は7時半には帰ります。でも、大きくは変わりません。社長から会長になったからと、手の平を返すわけにはいかないのです。会長になった今も頻繁に工場を見て社員と話します。

会社に来たら、まず朝刊など新聞6紙に目を通します。大事な情報は秘書に指示して関係各部署に配信させます。

火曜の朝6時半から

毎週火曜日の6時半から役職者を集めて早朝ミーティングをしています。昔は6時から始めていました。本社、早月事業所、滑川事業所の順番で開催し、テーマに応じて全国の拠点や海外からも15～20人ほど集まる。本当はもっと、30～40人集めてやりたいんですけどね。毎回メンバーは変わります。月に4回あるので、いい具合に回転しています。

1週間の出来事や調査中の事例などを報告してもらい、それを聞いて私が判断したり、アドバイスをしたりする。珍しい加工サンプル品を持ってこさせたりもしま

す。社内外の情報を取るにはとても良い。朝6時半から始めて9時半まで。人数が多いから仕方ありませんが、やはり長いようです。しかし、工作中に割り込まれて報告を聞くより、朝にまとめて聞く方が効率がいい。火曜日が週の始まりという感覚です。

刻々と状況は変わります。大したことのない報告も多いのですが、ひょっと大事なことが出てきたりもします。あとは社員の表情を見て、顔色の悪い中年輩に「昨夜は沢山飲んだんか」「いや、そんなことありません」「顔に書いてあるぞ」なんて冗談を言ったりします。かといって、どうこう言うこともありませんがね。

昔から言葉遣いが悪くて、つい「こいつ」とか言ってしまいます。社員に対して丁寧語を使うのが下手でね。でも、その方がお互いに気心も知れていいんです。丁寧な言葉遣いでも頭の中で恐ろしいことを考えている人もいますから。

早朝ミーティングは35年前の専務時代に、お得意先のヤンマーディーゼル(現・ヤンマーホールディングス)でやっていて「これはいいです」と教えてもらって以来続けています。これからも続けます。

「自己啓発」「自助努力」を自分なりに考え、今日まで踏襲(とうしゅう)してきました。

ドリーム号で世界一周

出張の頻度も、会長になってからもほとんど変わりません。週に3日は東京か名古屋、大学や富山県などの行政関係、工場のお

付き合いなんかで出かけることが多く、1日べったり社内にいることはありません。静岡県掛川事業所にも出向きます。

海外出張は常務、専務時代にはよく行きました。1年の半分は行っていました。とんぼがえりで一泊の海外出張もありましたし、長期にわたることもしばしばでした。社長になったからと

いうより、海外事業部ができてから海外出張はかなり減りました。今では年に3、4回です。

宇宙に行こうとしたこともありまます。14年ほど前に募集していて「これは面白い!」と。応募しようと健康診断をしたら、歯が悪くてね。「こんなに歯が悪かったらだめだ」と言われました。こういう未知のことが大好きなんですよ。

もっと昔には、ホンダのオートバイ「ドリーム号」の発売直後に、世界一周をしてやろうと思いました。ドリーム号を買ったのは多分富山県で最初でした。いい車体でした。父に世界一周の話をして「そんなバカなことをして死んだら



杉野クリーナー製作所創業当時の工場前で父や兄と(前列右が本人)

どうするんや!」って怒られましたが、長兄には「行ってこい、行ってこい」と言われました。

世界一周をして本を書こうと思ひましてね。ホンダの方に話したらOKが出てオートバイも提供するって。ホンダの「マン島TTレース」6位入賞(1959年、初優勝は1961年)のちょっと前だったと思います。トヨタが「コロナ1500」で世界一周(61年)した本が出版される少し前のことでした。父が猛反対して、結局はダメになりました。

この数十年、入社してからは夢物語みたいなもの。思い出深いですね。

第 2 回

これからは飛行機の時代 難関勝ち抜き航空工業学校へ

随
想

高
懐

こう

かい

～気高い思想

スギノマシン会長

杉野太加良

私は1931年11月27日、大阪市東淀川区加島町、現在の淀川区加島で生まれ育ちました。父が杉野クリナー製作所を創業し、工場に隣接された家に住んでいました。商都大阪でも電話のある家は少なく、当時の電話番号「大阪北3671番」は今でも覚えています。近くを流れる神崎川の対岸は、兵庫県尼崎市や豊中市です。周りには製薬会社がたくさんありました。後に大阪機工となる当時の大阪機械工作所（現・OKK）も同じ加島にありました。

計算が得意だった父

富山県魚津市出身の父・林平は1899（明治32）年に富山県第三中学校として開校した魚津中学校（現・魚津高校）を出て軍隊に入隊しました。計算が得意だったため、紀伊半島と淡路島の間にあった由良（ゆら）要塞の砲台に配属され、大砲を撃つための弾道計算をしていました。日露戦争では旅順攻略で金鷄（きんし）勲章をもらったほどの腕前でした。

1936年に、父が杉野クリナー製作所を創業し「チューブクリナー」の製造と販売を始めました。従業員は5人、20坪（約60㎡）の工場兼店舗でのスタート。電話番号は「大阪北3671番」。今でもよく覚えています。

戦争中は英語の社名を軍からえらい怒られまして、43年には社名を「鐵（鉄）意第五七六工場」に変えました。全部日本語に改名してね。そういうどうでもいいことを言っていたから戦争に負けただんだと思います。

飛行機の設計をしたい

サイパンから飛来し、日本を初めて空襲した米軍機の名前が新聞に掲載されました。ノースアメリカンB25です。当時新聞記事でボーイングかマーチンと間違えて掲載されていたので「これはノースアメリカンや」と母に言ったら「なんでそんな知つとるんや」って驚かれてね。新聞は後日、記事を訂正していました。えらい鼻が高かったです。「ほれ、みてみい」と。

それを見た父から「これからは

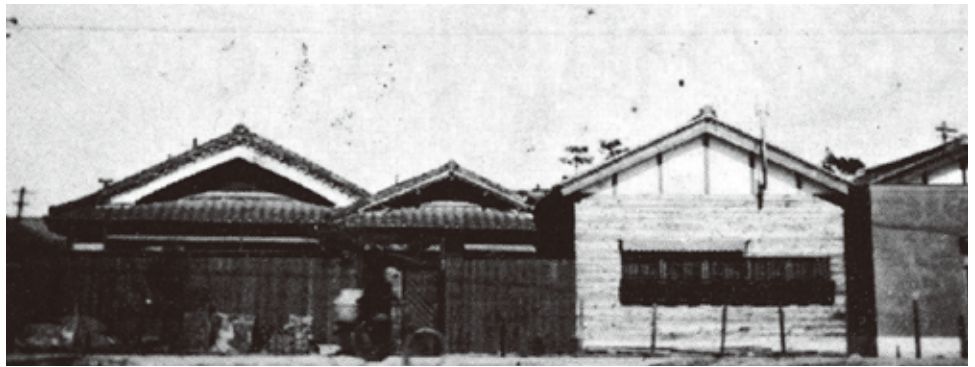
飛行機の時代やから飛行機の学校に行け」と言われ、当時の布施市（現・東大阪市）にあった大阪府立航空工業学校航空機体科に進学しました。試験は難しかったですよ。競争率も相当高かったですね。

航空工業学校は大阪の他に、東京、横浜、名古屋、浜松の全国に4つありました。6年と4年に分かれ、計10年の学校でした。学校では飛行機の設計を勉強しており、いずれは企業に入って機体の設計をしようと思ってたんですが、戦争がひどくなって、大阪金属工業（現・ダイキン工業）に学徒動員として駆り出されて学校に行けなくなりました。ダイキン工業ではガソリンタンクを作っていました。

駅の惨状今も脳裏に

45年6月に大阪大空襲がありました。学徒動員で学校に行てなかつたので、学校に焼夷（しょうい）弾が落とされ焼失したと後から知りました。学校は近鉄奈良線沿線の住宅街にあったのに、学校だけを狙い撃ちされました。スパイがいて情報が漏れていたんでしょうね。学徒動員がなければそこで死んでいたでしょう。

国鉄（現・JR西日本）の大阪駅がある梅田には、今も地下道がありますが、そこにどれだけ死体が転がっていたか。火葬する場所も、そこまで運ぶ人もいない。筵（むしろ）をかぶせてあるだけ。ハエやウジムシやら。ひどい惨状でした。



杉野クリーナー製作所創業時の工場兼店舗

今、改めてあんな光景を見たらみんな気絶するでしょうね。当時は平気でしたが、今も脳裏に染み付いています。嘘みたいな話ですが、そういう青春時代を過ごしました。

飛行機を燃やせ

終戦を迎え、連合軍司令部（GHQ）により航空機の研究・設計・製造が禁止され「学校にある飛行機を全部燃やせ」と言われました。ドイツのメッサーシュミットもあった。燃やした後に、残骸を学校の裏にあった池に埋めた。

学校の名前は航空機体科から建築科に変わりました。それまでの飛行機の機体の勉強から神社仏閣などの木造建築物に変わりました。法隆寺なんかも焼けずに残ったので、研究課題にしていました。

戦後も食糧難がひどかった。当時、会社は富山に疎開し、私と次兄の博だけが大阪に住んでいました。兄は狩猟をやっていて、家に空気銃があったので、それを借りてスズメを撃っていました。捕まえて食べるためです。すると、サイレンを鳴らしてジープがやってきて、憲兵に近所の米軍キャンプに連

行されました。英語も分からず通訳もおらず、殺されるかと思ひ、えらい怖かった。助けに来てくれた兄は、英語が禁止される前に教育を受けていたので、英語が話せました。朝に連行され、昼にはチョコレートを渡されて帰されました。うまくないチョコレートでした。

いとこのみどりちゃん

戦後は海外から、軍人や民間人など多くの日本人が引き揚げてきました。私のいとこは6人で、その内の5人は戦争で亡くなりました。床下に隠れて難を逃れた一番下の当時6歳だったみどりちゃんだけが満州からの引き揚げ船で生きて帰ってきた。父が福岡県の門司港まで迎えに行った。みどりちゃんの家族はみんな今の北朝鮮で敵兵に殺された。家族が亡くなってから、どうやって生活して、引揚船に乗ることができたのか、誰かに助けられて来たんやろうけど、本人は「全く覚えていない」って。パニックになったのかもかもしれませんね。

人間はおろかなものです。今も思想や宗教の違いなんかで戦争が絶えませんが、平和を大事にしなくてははいけません。

第 3 回

随
想

高 懐

こう

かい

～気高い思想

スギノマシン会長

杉野 太加良

「来ないか」と言われ入社
朝から晩まで整備に追われる

高校を卒業し、民営化される前の、日本国有鉄道大阪鉄道管理局（現・JR西日本）に入社しました。ここでは鉄道が安全に走れるよう、プラットフォームやトンネル、鉄橋を管理する部に配属されました。「おいらん列車」に乗って「何番目の矢羽根が触れた」と記録します。紀勢線を管理していたので紀伊半島沿線は懐かしい思い出が数々あります。

「おいらん」で昼夜逆転

姉夫婦が大阪の十三（じゅうそ）う）にいて、そこに寄宿して梅田にあった国鉄（現・JR西日本）に通ってました。今は再開発された、かつてコンテナターミナルがあった場所です。当時は、全国に6つあった鉄道管理局が、日本中の鉄道を全て管理しており、そこに配属されてました。

建築限界測定車に乗り、線路と周りの建築物との間に一定の間隔が保たれているかどうかを調べます。車両側面から矢羽根がクシのように延びて、花魁（おいらん）が何本ものかんざしを髪に刺しているように見えることから「おいらん列車」と呼ばれてました。

駅のプラットホームやトンネル、鉄橋が矢羽根に触れず一定の間隔が保たれていれば合格で、鉄道の安全運行に支障がないということです。

速度を落としてゆっくり走るため、最終電車が終わってから翌朝の始発まで、夜中に仕事をしており、昼夜逆転の生活でした。今ならレーザー測定で瞬時に記録が取れるでしょう。当時はトンネルや鉄橋のどこがどうとデータを積算して、全部人力でやってました。主に紀伊半島の海岸線を走る紀勢線（現・紀勢本線）で乗務していたので紀伊半島の沿線全域は今も鮮明に覚えています。

大阪・難波の湊町から紀伊木本駅（現・熊野市駅）、東は三重県亀山市の手前まで、くまなく調べていました。事故があれば厳しく責任を追及されます。

就職して1年ほどで父と兄たち

から「富山に来て家業を手伝わないか」と言われ、杉野クリーナー製作所に入社しました。

戦時下の工場移転

杉野クリーナー製作所は、米軍の本土空襲が激しくなった1945年に、創業者の杉野林平と次男の博が、わずかな従業員とともに工場の生産設備の全てを富山県魚津市に疎開させました。当時まだ、長男の健二は戦地に、三男の芳宏(現・相談役)は海軍航空隊にいたところで、私は学生でした。当時の生産設備はそれほど多くないとはいえ、戦時中の引越は相当苦労しました。

魚津を疎開先に選んだのは、父・林平の出身地だったのと、父の弟の三由長平が住んでいたからです。大阪の自宅兼工場から工作機械を荷馬車に積み、対岸にある兵庫県の神崎駅(現・尼崎駅)まで運び、貨車に積み込みます。魚津駅に着いた貨車から荷物を降ろし、移転先の工場まで運び込んだそうです。

私が入社した51年頃の、工場では大阪から運び込んだベルト式旋盤がまだ主力として動いていました。ベルト式旋盤と言っても、今の人には分からず想像もできないでしょう。工場の天井に設置した何台かの原動機(モーター)を回転動力にして平ベルトで多数の旋盤やボール盤をつなげて加工していました。

ベルトと機械との間に大小さまざまなプリーを介して、機械ごとに回転数を手作業で変えていました。当時はモーターが高価であったため、1台のモーターで複

数の機械を動かしていたのです。今では機械はモーター直結で、自在な回転数が得られるのですが、当時はこれが最新式でした。今も当時のベルト式旋盤を、数台ですが保存しています。

入社した当時はとにかく、会社や工場に必要な仕事は何でもやりました。工場や機械が正常に動くよう、朝から晩まで整備に追われました。

技術者に認めてもらう

当時、空襲をまぬがれた日本の工場では英国製ボイラーやコンデンサー、熱交換器の管内にたまったスケール(汚れ)を取り除く「チューブクリーナ」や、管の端を回転させながら広げる「チューブエキスパンダ(拡管器)」を大量に使っていただいていたおり、当社は製造に追われていました。

製品を売るために、北は北海道から南は九州まで、全国行脚の営業をしていました。この頃には、創業の地の、大阪東淀川区加島町の本社工場跡地に、大阪出張所を開設しました。

製品を営業先の近くの駅に「駅止め」で送り、旅館を前線基地にして、メーカーの工場や発電所、炭鉱を訪ね歩きました。購買担当者を訪ねるのではなく担当技術者に会って使ってもらい、製品の価値を認めてもらうのです。技術者と直接やりとりすることで、下請けではなく、必要な技術を提供する対等な取引相手、パートナーとして認めてもらうためでした。

時を同じくして、50年には朝鮮



当時の主力商品「チューブクリーナ」一式

戦争がはじまりました。これを契機に日本の産業界も勢いづきました。米国は兵站(たん)基地として日本を利用し、日本は戦争による特需を、復興の足掛かりにしました。米国はそれまでの占領政策を転換し、日本を占領国からパートナーとして協力関係を築き始めました。

杉野クリーナー製作所も、安定した利潤の確保により、企業として将来像を描く余裕ができ、各部門で検討を重ね、将来を見据えた自社製品の開発方針や販売方針を定めました。

51年3月には、工場を魚津西部中学校前からその隣接地に拡張移転し、「友道工場」と名付けました。

第4回

作っても作っても 特需で活気づく経済

随想

高懐

こう

かい

～気高い思想

スギノマシン会長

杉野太加良

父に「来ないか」と呼ばれて入社した1951年ごろ、当時の杉野クリーナー製作所（現・スギノマシン）で働く従業員は40人ぐらいでした。間もなく太平洋戦争から復員した人たちが入社し、50～60人ほどに増えました。前年の6月に始まった朝鮮戦争で、国内の産業や経済は「特需」でにわかに活気づいていました。増え続ける受注に対応するため55年には新たに延べ床面積が300㎡を超える鉄骨造りの新工場を稼働しました。

隣は東京からの疎開

51年に稼働した友道工場は魚津西部中学校の隣にありました。現在は魚津市の隣の黒部市に工場を移転されましたが中学校の向かい側には、吉田工業（現・YKK）の工場がありました。ウチは大阪から、吉田工業は東京から戦中の同じ時期に富山県魚津市に疎開してきたので、創業者の吉田忠雄さんとも顔見知りでした。時々ウチにあった機械を借りに来られることもありました。

吉田工業は当時からすばらしい金型の技術を持っているだけでなく、日本人の服装が和服から洋服に変わり、ボタンよりジッパーが多用されるようになったり、金属製から樹脂製へと移り変わったり、時代や文化の変化にも柔軟に対応されていました。

朝鮮戦争をきっかけに

50年6月に始まった朝鮮戦争で、国内の産業や経済は「特需」でにわかに活気づきました。日本の戦後復興のきっかけになったのは事実です。

山岡内燃機から名前を変えたヤンマーディーゼル（現・ヤンマーホールディングス）などが農機具を製造し、農業の生産性を高めました。製鉄所や発電所が活況を極め、炭鉱業や鉄鋼業、造船業や石油精製業などが設備を増強して生産を拡大しました。繊維などの当時の主力産業も輸出を拡大し、すごい勢いで外貨を稼ぎ始めました。

新たに稼働したボイラーの保



稼働した友道工場と内部(右)

守やメンテナンスで、ウチの「チューブクリーナ」や「チューブエキスパンダ」も、ものすごい勢いで売れました。それまで手作業で補修や掃除をしていたものが、機械式で効率が高くなるからです。

毎日残業して、人海戦術で対応しましたが、作っても作ってもすぐに売れる。この時は深夜までよく働きました。首都圏に近い京浜工業地帯にあった日本鋼管(現・JFEエンジニアリング)向けの仕事が忙しくなったため、57年に国鉄(現・JR東日本)川崎駅前に川崎出張所を開設しました。

10万円で何ができる

翌年の58年には、福岡出張所を開設しました。当時の九州は炭鉱が盛んで、製鉄所も多く活気に満ちていました。後に社長になった長兄の健二から10万円、現在の価値では300万円ほどを渡され「事務所を開いて人を雇い、電話を引け」と命じられました。内心は「10万円で何ができるか」と思いましたが、何とかやり切りました。当時26歳でした。

特需に沸いた九州では、活気があった港湾荷役で、まとまった

現金を稼いだ港湾労働者などで、一発当てようと起業した人が多かった。その中に、「チューブエキスパンダ」を40セット、70万円分を発注した会社がありました。

商品は納めたが代金をなかなか払ってくれない。仕方がないので、若い社員を連れて回収に行ったところ、がっしりとした体格で強面の先方が「そんなん知らん!」と関西弁でまくし立ててきました。当時は私も96kgと体格が良かったのですが、20代の若者でしたから、やはり怖かったです。何度も通って支払いを促し、最後は投げつけられ、ばら撒かれた代金を拾って回収しました。何度かそういうことがありましたが、そういう会社は後に倒産しましたね。その時に一緒に回収しに行った社員の息子が、今もウチの会社で働いています。

開設にあたった福岡でも、その後赴任した川崎でもいろんな経験を積み上げました。

煙突の煙は勢いの象徴

川崎出張所に勤務していたころも忙しく、毎晩10時や11時ごろ

まで仕事をしていました。すると深夜に、事務所の玄関のシャッターをバンバンと叩く音がする。何だろうと開けると、男が立っていて「お金恵んで」と言う。川崎には競輪場や競艇場があり、当時は毎日レースが開催されていました。持ち金を全部すっておけら(一文なし)になった人が、会社や家の玄関のドアを叩いて回っていたのです。断ると「火をつけてやろうか」とすごまれたり、腹いせにシャッターにペンキをまかれたこともありました。

戦後の復興期はまさに石炭の全盛時代で、林立する工場の煙突からもくもくと煙が吹き出されるのはまさに産業の勃興(ぼっこう)であり経済の活気、勢いの象徴で、いい事としてたたえられました。煙道の掃除も、燃焼効率を高める大事な仕事でした。

杉野クリーナー製作所が作る「チューブクリーナ」は、稼働するボイラーの内側にたまった湯あか(スケール)を取る重要な道具です。それまでの手動から、機械で自動化できたことで、大変重宝されました。このころには、従業員は120人ぐらいにまで増えました。

第 5 回

世は東京五輪へ がれき残る虎ノ門に営業所

随
想

高
懐

こう

かい

～気高い思想

スギノマシン会長

杉野 太加良

友道工場が稼働して生産量が増え
ても、忙しさは変わらず毎日遅くまで
残業していました。作っても作って
も、生産が間に合わない。大阪や福
岡、名古屋に出張所を開設して販路
を拡大すると同時に、製品を積ん
だ展示車で全国の顧客を回りました。
実演だけではなく、技術相談やメ
ンテナンスを通じて使用状況を聞
き、新製品の開発につなげていきま
した。

関東一円を担当

1950年に始まった朝鮮戦争
が3年後に休戦する頃には、さま
ざまな経済指標が戦前の水準
にまで回復しました。好況を背景
に発生した消費ブームで、経済
は勢いを増していきました。

57年に開設した川崎出張所
を拠点に、京浜工業地帯から得
意先を開拓しました。その後、営
業エリアを拡大し、東京を中心と
した関東一円と山梨県、西は静
岡県の大井川、北は栃木県の
宇都宮まで販売や売り込みに行
きました。川崎が手狭になり62年
に、米国大使館やホテルオークラ
の近くの港区虎ノ門に東京事務
所を開設しました。

私は横浜市内の反町から
通っていましたが、当時の虎ノ門
や紀尾井町境界は戦時中のが
れきがあちこちに残っていました。
米国大使館の横にも、整理しき
れないがれきが山積みでした。

東京都内でも大田区多摩川
あたりは、まだ本格的に整備され
ていませんでしたが、2年後に開
催が迫った東京五輪を前に、都
内の各所で整備と開発が始まり
ました。東海道新幹線や首都高
速道路、地下鉄やホテルなどの
建設ブームで、道路はいつも渋
滞していました。

初開催のJIMTOFに出展

東京事務所を開設した年に、
大阪で第1回日本国際工作機
械見本市(JIMTOF)が開か
れ、杉野クリーナー製作所も出展
しました。もちろん、開催規模は
今ほど大きくなく、出展者そのもの

も少数でした。それでも、とにかく来場者は多くドタバタだった記憶があります。

開幕前夜は徹夜で作業し、当日は開場時間の10時を過ぎてお客さんが来場しているのに、ようやく看板をかけている小間や、看板そのもの

をまだ筆で書いている出展者もいたり。日本にも、そういう時代がありました。

今でこそスーツ姿の来場者が多いですが、当時は皆が作業着姿でした。来場者は出展者に「これが欲しい」と詰め寄り、競うように予約して買っていったのを覚えています。

当時の日本はまだベルト式旋盤が全盛期でした。今でこそ世界で通用する工作機械を作っていますが、欧州メーカーの機械こそが世界の主流だった時代で、それを日本メーカー各社が見よう見まねで作っていました。10年ぐらいで日本の技術が急速に向上し、世界に通用する日本製品のイメージが確立しました。

工作機械の話を始めると1日では終わりませんね。

魚津第1工場を稼働

55年に稼働した友道工場は、3年後に増築したものの再び手狭になりました。そこで思い切って、新たな土地で新工場の建設に踏み切りました。62年に稼働した魚津第1工場です。



トラス工法を採用入れて完成した魚津第1工場

国道8号線沿いの2万2000㎡の敷地を確保し、建築面積3531㎡、鉄筋造り一部2階建て、延べ床面積は4494㎡と、当時の生産規模からすれば非常に大きく余裕のある工場でした。

飛行機の格納庫のような建屋は、兄の芳宏(現・相談役)のアイデアでした。兄はかつて、戦後に解散させられ、後に日本航空の基礎になった大日本航空に勤務し、羽田や福岡、伊丹の空港で勤務していました。

兄には「格納庫のような大きな工場を作りたい」との夢があり「やがてああいう建物を」とトラス工法の工場を建設しました。

私は「雪の重みで屋根がもたないのでは」と思いましたが、珍しい形の建築が新聞にも取り上げられ、珍しがって皆が見に来ました。

3月21日の春分の日に開催した「新工場落成・創業25周年記念式典」には、当時の吉田実富山県知事をはじめ、官公庁や取



式典には全国から多くの方が駆けつけた

引銀行、取引先や得意先など、全国から多くの方が完成と周年を祝いに来てくださいました。

私はと言うと、日本生産性本部が主催した海外視察団第4陣として、約2カ月間の欧州視察の只中にいました。式典当日はドイツのデュッセルドルフにいて、現地から祝電を送ったことが思い起こされます。

当時の為替相場は固定レートで1ドルが360円の時代です。海外に行く人は、まだほんの一握りでした。パスポートの承認は当時外務大臣だった小坂善太郎の手書きのサインだった時代でした。

第1工場はその後老朽化が進み、先般取り壊しましたが、会社の創成期を支えた屋台骨であり、非常に名残惜しいですね。

第6回

初の海外視察で欧州へ 創主・林平往き兄が意志継ぐ

随
想

高
懐

こう

かい

～気高い思想

スギノマシン会長

杉野太加良

魚津第1工場の「新工場落成・創業25周年記念式典」に私は出席しませんでした。日本生産性本部が主催した海外視察団の第4陣として、2カ月かけて欧州を視察中で、代わりにドイツのデュッセルドルフから祝電を送りました。為替は1ドルが360円の固定レートで、海外に行く人はまだほんの一握りの時代でした。ドイツやオランダ、英国やイタリアなど、乗り換えを含めて10カ国を回ったのですが、当時の日本と欧州はあらゆる面で雲泥の差がありました。

渡航はまさに「今生の別れ」

羽田空港を飛び立ったのは、1962年3月7日の午後8時です。家族総出で、空港まで見送りに来てくれました。当時海外に旅立つとはまさに「今生の別れ」の時代だったのです。大卒の初任給が1万7000円の時代に、旅費は60万円でした。今なら1000万円ぐらいの感覚でしょうか。

通商産業省(現・経済産業省)が設立した調査研究組織が日本生産性本部で、その一環として、欧州の機械金属工業の視察を目的に視察団が組まれました。わが社もその一員に選ばれ、富山県からは私一人が参加しました。

当初は次兄で営業部長だった博が行く予定でしたが、博が前年の1月から2月にかけて、販路拡張のために東南アジア各国を回っていたこともあり、急きょ私に変更されたのです。

パスポートは黒の鹿皮で、当時外務大臣だった小坂善太郎の手書きのサインがあり、東京の外務省まで取りに行きました。そんな時代でした。わが社は戦後早くから海外で営業活動を行っており、当時常務だった長兄の健二のパスポート番号は6000番台で、富山県で2番目の発給でした。

飛行機は欧州線がエールフランスで、米国線がパンアメリカンの運航でした。日本人の乗客は8人だけ。搭乗時はスチュワーデス、今のキャビンアテンダントが振り袖で迎えてくれました。

最初に行ったドイツでまず驚いたのが、高速道路のアウトバーンです。舗装された道路を、自動車

が時速100kmですっ飛んで行く。当時の日本は、時速30～40kmで走ればいい方で、そもそも当時の日本車は時速100kmで走行できたのかどうか。

東京や大阪でもアスファルトで舗装された道路は少なく、砂利道が多かったのに、ドイツでは幹線道路沿いに電柱もなく、幅何十mが全てアスファルトやコンクリートで舗装されていました。

ドイツではフォルクスワーゲンのハノーバー工場やケルンの寺院などを見学しました。その後はオランダ、ベルギーから英国に渡り、フランス、スイス、イタリア、ギリシャを回り、アラブ首長国連邦から香港を経由して帰国しました。

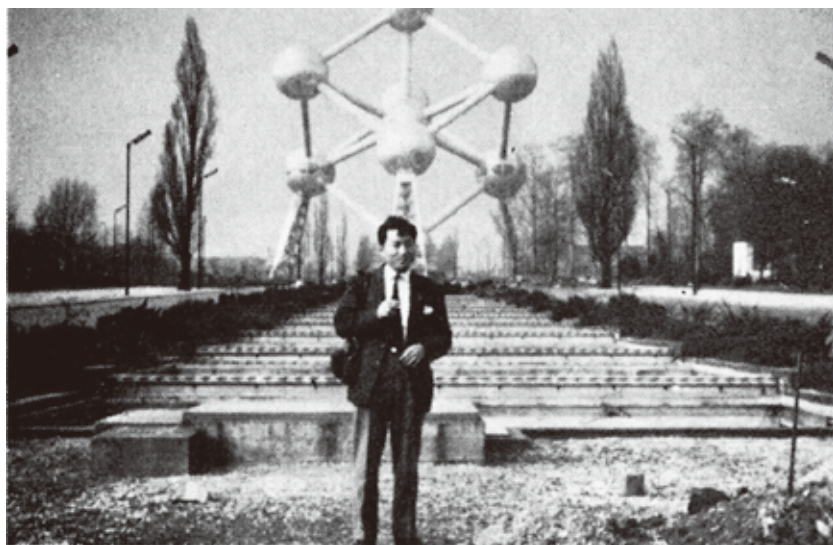
日本はまだ潤沢に食糧がある時代ではなかったので、肉料理やサーモンなど、食べ物が本当においしく感じました。

海外通でおしゃれな兄

そんな折に、父で創主の林平が亡くなりました。魚津市内の病院で腸閉塞の手術に失敗し、富山市の病院に転院したものの、既に手遅れでした。75歳でした。長く富山県発明協会の副会長を務め、発明功労者として従五位勲四等の勲章が贈られました。魚津市の寺院で行われた葬儀には700人が弔問に訪れ、300通の弔電が届きました。

父はものづくりに対して非常にまじめで厳しかった。身体は頑丈で思想は「誠実誠意」です。インチキやハッタリが大嫌いで「品質が大事」と常々言っていました。努力一本の人でした。

後を継いだのが長兄の健二で



ベルギーのエゼル公園に建つアトムムの前で

した。大阪時代に当時の大阪府立西野田工業学校（現・府立西野田工科高校）に進学した優等生で、先生からも「東大へ行け」と言われるほどでした。進学はせず、父が経営する創業間もない杉野クリーナー製作所に入社しましたが、東大に行っていればそのまま学者になり、会社には戻ってこなかったでしょう。弟の私から見ても、それぐらい優秀でした。

長兄も厳しかった。それが良かったと思います。会社を大きくするチャンスはいっぱいあった。そんな話を持って行っても「それはやってはいかん」とたしなめた。いろんな話があったが、頑なに厳しさを守ってこつこつと会社を経営した。それで今の会社があると云っても過言ではありません。

インテリで、海外通のおしゃれな人でした。英国製のコートを着て、米国のウォルサム腕時計を身に付けていました。海外、特に英国に出張する時は「トラウトを釣る」と言って必ず釣り竿を持っていきました。カメラは当時で100万円もしたライカM2を持っていました。亡く

なった父からは「またこんな物買ってきて」と叱られていました。

新製品の開発は、健二が引き受けていました。開発に必要とあれば、当時で何百万円もしたカールツァイスの測定器や機械式のモンロー計算機も買っていました。

その後の米国への進出も、健二の発案でした。カリフォルニア州サンディエゴに海軍の基地があり、商社経由で管の端を広げる「チューブエキスパンダ」を売っていました。そこで「こちらに出てこいよ」と言われて真剣に検討したそうです。

1978年のシカゴ事務所の開設も健二の発案でした。他の兄弟は「なんでそんな所へ？日本でもまだ売れる」と皆反対しましたが、「いや、今やっておかなければ」と進出を決めました。

米国進出は、当時まだ珍しかったです。富山県で進出していたのも、大手企業の2、3社ぐらいじゃないでしょうか。身なりだけでなく、経営に対する姿勢も、健二は先進的な人でした。

第 7 回

随
想

高 懐

こ
う

か
い

～気高い思想

スギノマシン会長

杉野 太加良

営業部門から研究部門へ 何度も見合い経て36歳で結婚

1961年に川崎出張所長から本社営業部長に異動になりました。62年には東京事務所を開設し、その2年後の64年には名古屋と大阪、福岡の各事務所とともに営業所に昇格しました。前回の東京五輪が開催されたところです。営業活動と同時進行で川崎や東京で事務所開設に走り回り、仕事が多忙を極める中で、私生活も慌ただしくなっていました。

「ええ加減にせえ」と

川崎出張所長として関東一円を走り回る毎日でしたが、家族を含めて周りから、事あるごとに「結婚しろ」「まだか?」とせかされていました。むげにもできず、たくさんある見合いの話を手重にお断りするたびに親からは「もうええ加減にせえ」と言われていました。

正直なところ、結婚はもう少し後にしようと思っていました。大事な仕事を持ち、何より仕事そのものが楽しかったからです。

61年に本社営業部長に就任するため、東京から魚津に戻りました。その後、技術部長兼総務部長を経て、本社研究所の開設で研究部長に就任しました。36歳のころです。そのころ、遠戚にあたる真知子を紹介され、ついに結婚を決めました。67年12月8日に、富山電気ビルヂングのホールで結婚式を挙げました。富山県の副知事や魚津市長など、50人の来賓に出席していただきました。

「何をするの?」と見学者絶えず

66年に完成した研究所は、前年度の経営方針に掲げた「研究部門の強化」を具体化したものです。その頃の経営方針には、61年度の「新技術開拓」、62年度の「技術の集加向上」、63年度の「独創的技術開発」、64年度の「創造開発」と、毎年、技術や開発の2文字が並んでいました。これらの方針に基づき、研究部門の人員やスタッフを増強し、時代の要求するものを開発するとともに、新たな需要を自ら創り、企業発展の原動力とするべく、独立し

た研究部門を設置して、研究所の建設を決めました。

研究所は鉄筋2階建て、延べ床面積は712㎡で、1階に試作室と測定室、暗室や電気室を置き、2階には総合研究

所と会議室、図書室を配置しました。

研究所を開設した66年度に掲げた経営方針は「新商品の開発」「新技術の導入」の2つでした。初年度の研究予算は売上高の5%にあたる2200万円、新商品の売上高への寄与額は6000万円、投資の回収は2年に決めました。当時、富山県内の一企業で研究所を持つ会社は当社だけでした。新聞の取材も来て、大学や公的研究機関からも見学者が絶えなかったほどです。

その後85年に増築し、延べ床面積は999㎡にまで拡大しました。

作った端から売れる

このころは毎年のように新商品を発売しました。高圧水(ウォータージェット)を噴出して汚れを落とす「ジェットクリーナ」のアタッチメント開発などの多用途展開や穴内面溝切り工具の「リセシングツール」、チューブやシャフトの端面を加工する「オートマチックチューブエンドフィニシングマシン」、ドリリングユニットの「セルフイーダ」などです。

当時の日本は、高度経済成長期の訪れで、人件費の高騰と人手不足が問題になっていました。



見学者が絶えなかった研究所と内部(右)



それを補うために各社がロボットの開発と販売を始めた国内産業ロボットの黎明(れいめい)期でもありました。当社はそういった企業に先駆けて、69年にオールエア式国産ロボット「サブマン」の開発・販売もしました。

また、電気の供給など各方面で技術革新が進んだこともあり、「セルフイーダ」は作った端から売れる勢いで、生産が追いつきません。休む間もない毎日でした。

商社や代理店などのお客さんは魚津市内の旅館に泊まり込み、事務所の前で完成を待っている状態でした。62年に稼働した魚津工場は、67年に第二工場を、さらにその2年後の69年には第三工場を稼働しました。それでも生産が追いつきません。

70年に、魚津市の隣の滑川市に滑川第一工場を建設することで、ようやく「セルフイーダ」の量産体制を確立できました。

滑川工場の建設は、当時の杉野クリーナー製作所にとり、長期的展望に立った計画でした。69年9月に起工式、11月に着工し、



完成した滑川工場

70年3月に稼働しました。

建築面積は3343㎡、鉄骨ルーフデッキ1階建てで、軽量気泡コンクリート建材(ALCパネル)を縦張り。床は防塵(じん)モルタルを塗り、組立室の出入口は外部と完全に遮断されるよう防塵対策を徹底し、工場内の電線は全て地下道に配線するなど、当時としては最新技術を投入したスマートで独創的な近代工場でした。

見学者から「まるでスイスの精密時計工場みたい」と言われたほどです。魚津工場から異動してもらった社員と、新卒学生16人を含む63人でスタートしました。

もっとも、その滑川工場もさらに生産能力の増強を迫られ、2年後の72年には第二、75年に第三、82年には第四工場を稼働させることとなります。

第 8 回

全空圧制御式ロボ「サブマン」開発 展示会ブースに名刺6000枚超え

大阪府吹田市で1970年3月15日、日本万国博覧会、いわゆる大阪万博が開幕しました。世界から6400万人を超える来場者が集まり、戦後の復興から高度経済成長を成し遂げた、活気ある日本の象徴のような博覧会でした。当時の杉野クリーナー製作所は同3月に稼働した滑川第一工場で、「セルフイーダ」の量産体制を確立できました。高度経済成長に伴う受注の大幅な拡大で、2年後の72年には第二、75年に第三、82年には第四工場の稼働と生産能力の増強を迫られました。

人件費高騰や人手不足を補う

大阪万博は、高度経済成長を成し遂げ、未来に向かい飛躍する昭和の日本の象徴でした。

当時の日本は、経済の高度成長の一方で、人件費の高騰や人手不足が問題になり始めていました。その頃私は、66年に完成した本社研究所で研究部長をしており、ロボットの開発に着手しました。

69年に完成したのが、前回紹介した全空圧制御式多関節ロボット「subman(サブマン)」です。当社の後に2、3社が開発、販売し始めた、国内ロボット産業の黎明(れいめい)期でもありました。

ロボットの語源は諸説ありますが、チェコの作家カレル・チャペックが1920年に発表した戯曲「R.U.R.(Rossumovi univerzální roboti『ロッサム万能ロボット会社』)」内で「ロボット」という言葉が作り出されたと言われています。

サブマンは複雑な作業ができる本格的な多用途産業用ロボットでした。プレス加工や工作機械などでの素材や、半加工品の供給や取り出しなどの単純作業だけでなく、人がやるには危険な作業でも威力を発揮するものでした。

移動軸数5軸で旋回半径は2.5m、可搬質量は35kgと、当時としては大型仕様でした。

展示会場で実演展示

70年7月に、東京晴海の国際貿易センターで開催された第5回国際金属加工機械展に、サブマンを出展し、会場で実演展示しました。展示会への来場者は会期

随
想

高
懐

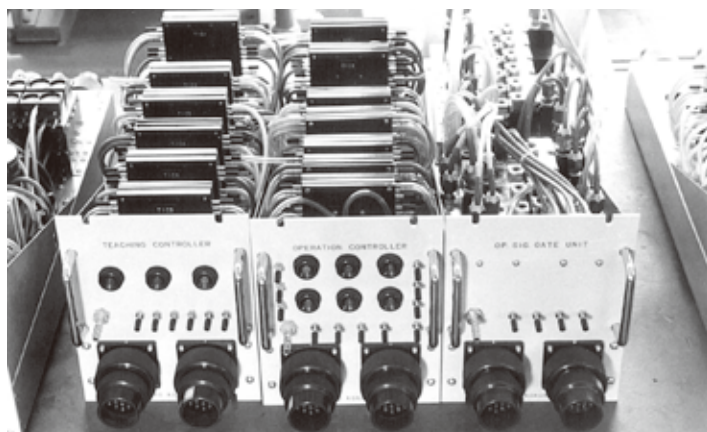
こ
う

か
い

～気高い思想

スギノマシン会長

杉野太加良



「subman(サブマン)」(左)と制御ユニット

6日間でのべ54万人でしたが、2号館にあった杉野クリーナー製作所のブースにも多くの来場者が足を運んでくれました。交換した名刺だけで6000枚を超えるほどでした。

当時は国内で産業用ロボットを開発していたメーカーは200社ほどあり、サブマンのような大型機は100社ほどありました。

展示会には、石川島播磨重工業(現・IHI)や東芝精機(現・芝浦メカトロニクス)など数十社が産業用ロボットを出展しましたが、サブマンのような高度な制御装置を備えたロボットは、石川島播磨重工業1社だけでした。

なぜロボット開発に乗り出したか?

当時の杉野クリーナー製作所がロボットに着手したのは理由がありました。高圧水(ウォータージェット)を噴射して汚れを落とす高圧洗浄機「ジェットクリーナ」で、アタッチメントを開発して多用途展開を考える中で、石油化学プラントなど高圧洗浄を必要とする業界の現場は火気厳禁でした。わずかな電気スパークでさえ、致命的な事故につながる恐れがあったからで

す。そこで、電気を全く使用せず全てを空気(エア)で駆動する全空圧制御式多関節ロボットの開発計画が持ち上がったのでした。

日本初の産業用ロボットは、69年に川崎重工業が発表した「川崎ユニメート」が有名ですが、杉野クリーナー製作所も当時の通商産業省(現・経済産業省)から全空圧制御式多関節ロボットの開発を依頼され、多額の開発補助金の支援を頂きました。

今の若い人には信じられないかもしれませんが、ロボットだけでなく当時の主要な機械や生産設備の制御は、紙テープが主流でした。テープに開けた穴の位置や間隔を読み取り、それを基に機械を動かしたのです。

サブマンの制御も、各軸の位置を紙テープの穴で記録し、テープの穴情報をエアの微圧で読み取るなど、一切電気に頼らない演算で目的位置での減速や停止ができるものでした。動力源は圧縮空気で、エアシリンダーとエア式ロータリーアクチュエーターを、油圧のダンパーシリンダーで制御することで、速度と力と停止精度を確保する油空圧回路を組み込ん

でいました。

今考えても、良くやったと思えるほど、手の込んだ仕組みでした。

失敗は今日の製品開発に

結果的には、サブマンの開発は途中で断念することになりました。ロボットの駆動に使用するエアシリンダーの制御や管理の難しさだけでなく、油圧回路へのエアの混入を防ぎきれなかったり、演算速度の限界があったりといった問題を解決できなかったためです。

60年に米国のベル研究所が「MOS型電界効果トランジスタ」を開発し電動サーボアクチュエーターが急成長したこともあり、全空圧制御式多関節ロボットは電気式に対し勝算がないと判断しました。

しかし、この時に油空圧回路の対策や解決法で頭を悩ましたことが、今日の製品開発や、商品に息づいていることは、言うまでもありません。

翌71年には本社に本格的にコンピューターが導入され、社名も杉野クリーナー製作所からスギノマシンへと変更しました。

第9回

歴史とは面白いもの 50周年迎えた年にMC開発

随想

高 懐

こう

かい

～気高い思想

スギノマシン会長

杉野太加良

1970年に稼働した滑川工場は生産能力の増強を重ねるうちに手狭になり、2年後の72年には第二、75年に第三、82年には第四工場を稼働させました。当時の日本は高度経済成長の影響で、人件費の高騰と人手不足が深刻で、それを補うために各産業で自動化が進められました。ドリリング・タッピングユニットの「セルフイーダ」を製造していた滑川工場は活況を呈し、作った先から売れていく。そんな時代でした。

カーティス教授招き講演

「セルフイーダ」は当初、第三工場まで拡張した魚津工場の一部で作っていましたが、それでは生産が追いつかず、本格的な製造拠点として滑川工場の建設を決めました。その滑川工場も、何度も増設を重ねました。常に生産の増強に追われていました。85年には、静岡県に掛川工場も建設を開始しました。

そんな忙しさの中で、86年3月に創業50周年を迎えました。5月には記念式典とパーティーを富山市内のホテルで開き、得意先や官公庁、仕入先のサプライヤーなど、国内外から200人のお客さまをお招きしました。

ただ周年を祝うだけではなく、当時から親交のあった米国コロンビア大学政治学部のジェラルド・L・カーティス教授を招き、記念講演をしていただきました。

カーティス教授には「国際政治経済における日本の役割」をテーマに、当時の日本が国際社会でどう見られ、どんな役割を求められているかなど、1時間以上も話をさせていただきました。

78年に米国イリノイ州のシカゴに事務所を開設し、80年には現地法人の「スギノコープ」を設立してからは、工場で働く現地の技術者や販売成績の優秀な販売代理店を、定期的に滑川工場に呼んで商品研修をするなど、積極的に海外との関わりを持つようになりました。販売代理店の研修に帯同された、ハーバード大学の研究主任だったジョン・ヘスケット教授にも、工場を見学した後に

講演をしていただきました。

今でこそ、海外から大学教授を招いて講演するのは珍しくありませんが、当時は大変珍しがられました。カーティス教授が来日した時には、直前まで大使だった大河原良雄前駐米日本大使との対談が生まれ、後日NHK教育テレビで放送された程でした。



50周年記念祝賀会を表紙に飾った社内報「ニューズギノ」



開発したタレット形小型(MC)「セルフセンタ」

マシニングセンタ開発へ

「セルフフィーダ」の技術を基に、86年にタレット形小型マシニングセンタ(MC)を開発しました。当時、市場には「セルフフィーダ」を使った専用機が出回っていました。MCは工作機械の一大革命でしたから「MCを作ってみよう」と開発に着手しました。

その当時MCを製造していた企業が数社あり、当社は後発でした。

ドリリングユニットから着想を得た小型MCの開発は、コラム移動型という、当時としては新しい発想で、開発が進むのも早かった。今でこそ主力製品に育ちましたが、当時の社内会議では、MCの開発は反対されました。

しかし、そこであきらめなかった。当社が開発したタレット形小型MCは、他社のMCとは構造が全く違い、XYZは各軸コラム移動型で、小型ながら高剛性と、独自の長がありました。NCも自社で独自に開発したものでした。

「市場に出せば必要とされる商品になる」と周囲の同意を得て、開発から販売、技術、サービスの準備を整え商品化へとこぎ着けました。

当時の小型MCは剛性が低く、切削工具が「折れる」「焼ける」「加工精度が安定しない」などの定説がありましたが、80年代から切削工具自体の品質向上と、バニシングドリルなど、高精度加工に合った特殊工具が発売されたことで、小型MCの市場が大きく発展しました。

工具の進化と市場の成長が相まって、小型ながら高剛性の長を持った当社のMCは、広く顧客に受け入れていただきました。

根気のいい、あきらめない人

MCと言えば、10月に亡くなったファナックの稲葉清右衛門さんを思い出します。話は53年ごろにさかのぼりますが、世界初の「電動チューブクリーナ」の付属品として購入していた「押しボタンス

イッチ」の担当者が、富士通信機製造(現・富士通)にいた、20代だった稲葉さんでした。

稲葉さんは当社によく来られました。夜行列車に乗ってね。不良品があると、長男の健二に「またこんなもの持ってきよって」と怒られていましたが、翌日か翌々日に対策品を持ってまたやって来る。何回来たか分からんぐらいでした。

根気のいい人でね。最後まであきらめない。魚津駅前の旅館で顔を洗ってひげもそって、いい顔になって「完成しました」とまた持ってくる。実に立派な方でした。

その後、富士通から分離独立した富士通FANUC(ファナック)に移られ、社長になられて世界トップ企業を作り上げられた。

あの根気のよさがあったからこそ、NCの開発を成功に導き、コントローラーから工作機械も作り、さらにロボットまで作った。すごい人です。今振り返るとすごい人が来ていたもんですよ。歴史とは面白いものです。

第10回

日本経済はバブル崩壊 皇太子夫妻が工場ご視察

随
想

高
懐

こ
う

か
い

～気高い思想

スギノマシン会長

杉野太加良

魚津工場に次いで、滑川工場の相次ぐ拡張も限界に達し、1986年8月には静岡県に建設した掛川工場を稼働させました。魚津では超高压水発生ポンプや各種アタッチメントなどの周辺機器の製造を、滑川ではドリリングユニットやマシニングセンタなどの生産を強化し、金属表面を滑らかに仕上げる鏡面仕上げ工具「スパロール」や拡管工具「チューブエキスパンダ」などの製造を、新設した掛川工場に移管しました。操業に向け、組織変更や生産設備の移動から据え付け調整、勤務者の異動や赴任などに追われました。

9カ月で日経株価半値に

日本は1985年9月のプラザ合意を受け、米国ドルに対して急速な円高が進み、その後のバブル景気の引き金になったと言われていています。日経平均株価は89年12月29日の大納会で、終値の最高値3万8915円を付けたのをピークに翌90年1月から暴落に転じました。「バブルの崩壊」です。

当社も影響がりましたが、発電所の保守装置など社会インフラ関連の仕事や研究機関との取引があり、乗り越えられました。

93年10月には、滑川市で2つ目となる早月工場を稼働しました。工場の床面積は約9700㎡。工場の他に設計室や実験室、会議室はもちろん、食堂やトレーニングルーム、展望室まで備えました。180人で稼働し、超高压水切断装置「ウォータージェットカッタ」や発電所保守装置などの製造を始めました。

実はこんな話が……

稼働初期の混乱も落ち着いた翌94年に、富山県庁を通じて内々の話が舞い込みました。「実はこんな話があります。受けられたいかがですか?」と。

その年の8月に富山県で開かれる高校総体の開会式に出席される当時の皇太子ご夫妻、現在の天皇皇后両陛下が、県内企業を訪問する意向をお持ちということでした。

県の担当者に「いいですよ。分かりました」と伝えたところ、担当者が「ただし準備に半年かかります」と言う。どういう意味かと、不

思議に思いましたが、すぐに意味が分かりました。

皇太子ご夫妻の訪問を前に、工場はもちろん、敷地内の全てを入念に調査すると言い出したのです。警察庁の皇宮警察や中部管区警察局、富山県警察から総勢100人の警察官が来て、敷地内にあるものは全て、電気の配線やマンホールのふた、その下の下水道に至るまで潜って全部調べていきました。社員も1人1人、事前に調査されました。

ご夫妻が訪問する3週間前に、警察から「社員用の制服を貸して欲しい」との依頼がありました。不審者が紛れ込んでいないか、社員に変装してチェックしたいとのことでした。

「めでたいこと」と快く

お迎えの準備が進むにつれて、その負担は大きくなり、通常業務にも影響が出はじめました。受注をいただいた商品の納期遅れが発生し、お客さまにご迷惑をおかけしてしまったのです。

「名誉なこととはいえ、大変なことを引き受けてしまった」と困惑しました。ですが、ここまで来たらもうやりきるしかありません。

納期に厳しい大手自動車メーカーのお客さまに、事情を説明すると「それは仕方ありませんね。おめでたいことですから」と快く受け入れていただき、納期の調整をさせていただきました。本当にありがたいことです。

そっと双眼鏡を

お迎えした8月1日は、富山市で最高気温が35.5度を記録する



1993年10月に稼働した早月工場

ほどの暑い日でした。社員700人がお迎えする中、予定時刻の午後4時1分に皇太子旗を掲げた車で到着されました。6階の役員応接室で



ウォータージェットの実演を見学される皇太子ご夫妻(=当時)

しばらく休まれた後、工場内をご視察されました。

展示室で製品の説明をお聞きいただき、組立ラインもご覧になりました。実験室では「ウォータージェットカッタ」で切断した段ボールや大理石の切断面にも触れていただきました。

陛下は「どんな水を使用していますか」「水で切断しても濡れていませんね」など次々と質問され、熱心にご覧いただきました。

実は、ご夫妻が休憩される予

定の役員応接室に、そっと双眼鏡を置いておきました。当日は朝から好天で、立山連峰の稜線がくっきりと綺麗に見えたからです。

陛下は山がお好きと聞き、少しでもこの景色を楽しんでいただければと思ったのです。陛下が嬉しそうに双眼鏡をのぞき込まれ6階からの眺望を楽しまれていたと、後に知らされました。

視察を終えられた両陛下は予定通り、午後5時1分に正面玄関からご出発されました。

第11回

69歳で社長就任 支え続けた妻旅立つ

随
想

高
懐

こ
う

か
い

～気高い思想

スギノマシン会長

杉野太加良

海外への進出を、1980年前後から積極的に進めてきました。以前にも触れましたが、78年に、米国のシカゴに初めて、海外に事務所を開設。その後は82年にドイツのデュッセルドルフ、84年にはシンガポールに事務所を開設しました。シンガポールは欧州や太平洋、豪州の各航路を持つ世界有数の港で、周辺の東南アジア各国の港を結ぶ拠点（ハブ）港としての存在価値を高めていました。石油タンカーの大型化が進み、貨物船がコンテナ専用船へと変化すると、シンガポールのハブ港としての存在価値はますます高まっていきました。

米・独に次ぎシンガポールに開設

シンガポール港は市街地に近く、80年代には停泊する船への水や食料などの補給、船員や船医の交代などのため、多くの船や船員でにぎわっていました。宿泊施設や娯楽施設、ショッピングセンターなども、港の近くに整備されました。

港に近い南西部のジュロン工業団地には、造船や石油精製、化学、鉄鋼、機械などの重化学工業企業が集まり、日本企業も進出していました。造船所では、船の保守や修繕作業もしており、船用ボイラーや熱交換器のメンテナンスに、わが社の「チューブエキスパンダ」が使われていました。そこでシンガポール事務所の開設を決めました。

事務所の開設後も順調に需要が伸び続け、94年には現地法人「スギノマシン・シンガポール」を設立しました。

海外に拠点を持つと、各事務所に派遣する人繰りも大変です。シンガポールは、米国と同様に英語が通じます。3年から5年で交代するのですが、次に誰を派遣するか、毎回頭を抱えました。

シンガポールは気候が良く衛生的です。暑くても、雨が降るとずっと涼しくなる。ハワイよりも快適に感じました。英語が通じるので、ビジネスや観光などで、世界中から多くの人々がやって来ます。現地で採用した社員も長く働いてくれる方が多く、安定したビジネスができました。

急激に経済成長を続けていた中国にも進出を決めました。02年

には中国に現地法人「上海杉野機械有限公司」を設立。その時に、総経理として現地に赴任したのが、長男の良暁（現・社長）でした。

05年には現地での生産拠点として「速技能機械製造（常熟）有限公司」を設立し06年から現地で生産を開始しました。

03年にはタイ、05年にチェコのプラハ、07年にメキシコ、13年にインドネシアとフランス、14年にはインドで、それぞれ現地法人や支店を設立していきました。

前向きで力強い戦略に

その間の01年6月に、69歳で副社長から社長に就任しました。常務から専務、副社長へと、それまでは管掌する部門を中心に責任を負いましたが、社長となれば、社業全般に責任を持つ立場になります。

バブル経済が崩壊して10年が過ぎ、政府はようやく日本経済がデフレ下にあるのを認めました。右肩上がりであった経済が一転したことで、激動の時代に入ったとの自覚がありました。

私は社長として、スギノマシン本来の前向きで力強い戦略に転換しようと決めました。

そのために「社員全員がたくましいチャレンジ精神と、それぞれの仕事力を常に意識した実行力を持ち、実行していくこと」、そして「商品を競い、人材を競い、企画力を競い、販売力を競い、感性や発想を競い、全ての分野で一人ひとりが戦略戦術を磨いて戦うこと」の大切さを社員に伝えました。そしてこれらを実現するために企

業のトップとして、人事評価システムの構築や組織再編、教育プログラムの強化といった改革にも少しずつ取り組んでいきました。

突然の別れ

中国の常熟工場が稼働したころ、妻の真知子の異変に気付きました。若々しく快

活だった妻の顔からは生気が失われ、日々それが進んでいく。本人も「おかしいな」と不思議がっている。総合病院で調べてもらうと、すい臓のがんが見つかりました。

次男の岳（現・副社長）が駆け回り、東京の国立がんセンターや複数の大学病院、陽子線治療センター、果ては米国の研究機関まで当たり、診察を受けましたが、病状は深刻でした。

関係して下さった医師の先生方の治療や、欧州から取り寄せた最先端の抗がん剤などが奏功し、一時がんは小さくはなりましたが、それも限度があり、半年後には手の施しようがなくなりました。

救いといえば、岳の結婚式に、



妻の真知子(右)と孫の一郎

特別に許可を得て出席できたことでしょう。大変喜んでいたので覚えています。

それからわずか2週間後、妻は旅立ちました。とても良く晴れた日で、夜明け前に紫色に縁取りされた立山連峰の稜線（りょうせん）と鮮やかな日の出が今も脳裏に焼き付いています。享年60歳。早すぎた別れでした。

仕事一筋だった私のその後の生活は、岳やその妻がよく見てくれています。やはり40年間苦楽を共にした真知子の喪失感は埋めがたいものがあります。

「もう10年生きてくれていたら」と今も思います。

最終回

次の世代に伝えたいこと

随
想

高
懐

こう

かい

～気高い思想

スギノマシン会長

杉野太加良

海外への進出を進める中で2001年6月に、69歳で副社長から社長に就任しました。翌02年には中国に現地法人の上海杉野機械有限公司を、05年には現地での生産拠点として速技能機械製造(常熟)有限公司を設立し、07年に開業式を迎えました。私は社長として、スギノマシン本来の前向きで力強い戦略への転換を進めていきました。

創業80周年の節目に

スギノマシンは2016年に創業80周年を迎えました。80年の年月は、当社ならではの良さや強みを醸成した半面、改善すべき「欠点」も滞積させていました。今後もさらに飛躍するためには、スギノマシンらしさの再構築が必要だと考え、14年から、当時経営企画本部長だった次男の岳(現・副社長)をリーダーに、若手社員中心のプロジェクトを立ち上げました。

古い社内印刷物やたくさんの過去資料をひとつひとつ見返し、全社員へのアンケートも行き、スギノマシンの強みと弱みを洗い出した結果、新たな理念「スギノフィロソフィ」が出来上がりました。過去を否定した全くの新しい別モノではなく、むしろ当社が創業時から大切にしてきた精神である「自ら考え、自ら造り、自ら販売・サービスする」や社是を、現在と将来のあるべき姿、ありたい姿に合致した形にブラッシュアップしたものになりました。

私がそうしなさいと言ったのではなく、メンバーが自ら調べ、考え、当社が世に必要とされてきた理由の理解にたどり着き、それを引き継ぐ形にしてくれたのです。プロジェクトを通して、これまでやってきたことと、これから目指す姿が同じだと社員と共有できた瞬間であり、とてもうれしく思いました。

また、1995年に客船「飛鳥」を貸し切り国内への社員旅行を実施したのですが、80周年では「飛鳥II」を3泊4日で貸し切って

海外への社員旅行をしました。どちらも非常に思い出深い一コマです。

事業の継承

2019年6月に、18年務めた社長を長男の良暁に譲り、会長に就任しました。営業経験が豊富な良暁ですが、経理や総務、調達、開発などの部署もひとり経験させても良かったかなと思っています。オールマイティーは無理ですが、ひとり経験しておくだけでも確かな価値を得ることができます。今、コロナ禍の影響もあり、日々、悪戦苦闘しているのではと心配しています。

私自身、入社当時は会社の規模が小さかったこともあり、各部署でいろいろ経験しました。製造も開発も設計も経験したから、自社商品への愛着が深くなりました。海外出張時には、客先で汚れたセルフイーダを自前のハンカチで拭いたこともありました。商品への愛情が自然とそういう行為につながり、お客さまから信頼していただき、次の注文へとつながっていったのだと思います。

今思えば、私はまさに仕事中毒で、家庭サービスがおろそかだったと反省しています。帰る時間には子どもたちは寝ており「『お父さん今日も帰ってこないね』と子どもたちが言っている」と妻から聞く毎日でした。

そうやって家族を二の次にして守ってきた仕事を今は長男、次男と一緒にしているのは不思議な気持ちですが、とてもありがたいと思っています。



出張中に見た撤去されるスターリンの胸像。時代の変化を感じた思い出の1枚
(チェコ・プラハ、1990年)

次の世代に伝えたいこと

戦争経験者として、若い人たちに伝えたい。戦争はしたらいけない。戦争は恐ろしいものです。今はきれいな大阪・梅田の地下街に、沢山の遺体が埋葬もされず、粗末な墓(むしろ)だけかけられ放置されていた光景や匂いの記憶は、いまだに焼き付いています。外交や経済、技術革新は戦争を回避するためのものであるべきです。これからを担っていく若い人たちには、ぜひ心にとどめたいです。

それから、愛情と厳しさは表裏一体ということも、理解して欲しいと思います。私も社員に厳しいことを言いますが、「獅子は我が子を千尋の谷へ突き落とす」との言葉があるように、厳しい自然の中で生き抜けるように、わが子を谷に突き落とすような試練を与えて鍛錬させる。

しかし真の危険に面したら、何が何でも助ける。そういう厳しさとお優しいさがあるから、野生動物は絶えずに脈々と生き延びる。人も企業も一緒です。経営者は愛情

と責任をもって厳しい言葉をかける。また、言われた方は厳しい言葉の表層だけを受けとって歩みを止めるのではなく、その心奥にある意味を考え、理解し、切磋琢磨(せっさたくま)を続けていきたい。それは必ず自分の成長につながり、皆さんにとってプラスに働きます。

「世に尽くす」ことを大事にして欲しいと思います。子どもが成長して巣立ち、無事に定年を迎えたときに「いろんな事があったが、社会や家庭に尽くせたな」と振り返れる人生は素晴らしいと思います。

「人を育てた」「物を造った」「人に尽くした」。あなたにもできる「世に尽くす」何か必ずあるはず。一人ひとりが「何かを残す」人生を送ることで、企業が発展し、国が発展し、世界が発展していきます。

先の見えない世の中ですが、私もできることにひとつずつチャレンジして「世に尽くす」人生をこれからも全うしたいと思っています。

PROFILE

すぎの・たから

1950年3月大阪府立航空工業学校航空機体科(現・大阪府立布施工科高校)卒業、4月国鉄大阪鉄道管理局(現・JR西日本)入局。51年4月杉野クリーナー製作所(現・スギノマシン)入社。56年常務、87年専務、97年副社長を経て2001年6月社長就任。19年6月から現職。1931(昭和6)年生まれ89歳。大阪府出身。



随想 高懐 ～気高い思想

発行 2021年8月6日
著者 杉野 太加良
編集・発行 ニュースダイジェスト社
〒464-0075
名古屋市千種区内山3-5-3
電話(052)732-2455
印刷・製本 株式会社文方社