



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社マキタ (B)

## — 社長 榎田 實 : 「社長交代」の意味 —

ビジネス雑誌のインタビューを終えて、榎田 實氏は、あらためて自分が社長を継いでから今日までのことを振り返っていた。榎田氏が株式会社マキタの社長に就任したのは1990年。榎田氏が41歳、父親が70歳の時だった。もうすぐ自分もその父親と同じ年齢になる。マキタの世代交代を真剣に考えなければならないと思うようになってきた。

「会社を受け継いで25年か。当然のように父親から会社を継いできたが、息子たちはどう考えているんだろう？ 自分たちの将来と会社の将来。世代交代について話してみるかな。」

## 「社長」を受け継ぐ

### 1. 管理工学から造船企業へ就職

榎田 實 (まきた みのる) 氏は、1948年に高松市で生まれた。船舶用ディーゼルエンジンを製造する株式会社マキタの創業者 (久氏) は、榎田氏の祖父となる。子ども時代に、社内外の大人や、父親の友人から「跡継ぎ」と言われ、「3代目になるからしっかりしなければならない」と洗脳されながら育った。

大学は私立 K 大学工学部に進学した。受験の時は、工学部の機械工学か管理工学のどちらに行くか迷った。当時、機械工学は学生数が倍で、まだ新しい学問領域の管理工学はその半分しかいなかったが、榎田氏が選んだのは管理工学だった。大学時代は、普通の学生と変わらない生活を送っていた。

このケースは株式会社マキタ社長榎田裕氏と会長 榎田實氏からの全面的な協力を得て作成した。謝意を表す。ケース作成者は高木晴夫、鶴ヶ谷理子、吉澤康代、反田和成である。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで (〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法 (電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない) による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 高木晴夫、鶴ヶ谷理子、吉澤康代、反田和成 (2017年12月作成)

就職活動では、父親からメーカーに就職するように言われていた。世界で初の電子ガスライターを手がける M 社に興味があり、同社の採用担当者と何度もやり取りしたが、結局、造船企業 I 社に就職した。それは 1973 年、榎田氏の父、昇氏が I 社との技術援助協定を締結した年だった。

5 I 社では、製造現場で 4 年程勤め、生産管理などを担当した。当時の生産管理は「標準時間」をベースに管理するのが中心だった。現場は岡山県の玉野にあり、毎日高松の自宅から通っていた。玉野では、将来、家業を継ぐのに勉強になるだろうと、「経営診断」「採算性」「子会社の売り上げや固定費の管理」といったこともやらせてもらった。

10 その後、本社の営業に移ることを前提に、一年間玉野でお客様窓口を担当し、そして本社営業に異動となった。造船業は浮き沈みが激しい業界で、顧客や取引相手が決まっている。そのため、世界一のエンジンメーカーや大手メーカーでも少ない人数で営業を担当していた。

15 4 年間、本社で営業を経験し、営業担当者としての考え方、動き方を学んだ。マキタの跡取りであることは、営業をする上ではプラスだった。取引先などとの宴席に、マキタの 3 代目として父親について行っ  
ては末席に座っていたので、営業先のトップのことを知っていたからである。

## 2. 株式会社マキタへ入社

20 I 社に 9 年間勤めた後、1982 年株式会社マキタ（当時は榎田鐵工所）に入社し、ライセンサーであるデンマークの会社で海外経験を積み、香川に戻った。そして、1983 年、34 歳の時に常務取締役  
に就任した。

25 「あの時は、カルチャーショックでした。I 社やデンマークの会社と比べたら、マキタは私の常識外の会社でした。I 社では役員も常務も、技術者も、もちろん自分も皆朝 8 時には出勤していました。マキタの社長、役員は 9 時、10 時の出勤が当たり前。帳票のつけ方も何もかも全部やり直して、従業員の  
処遇も変えないとダメだと思いました。父親にもそう言いました。」

30 1990 年、榎田氏は社長に就任し、社名を「榎田鐵工所」から「株式会社マキタ」に変更した。当時、「鉄工所」と言えば 3K の代表だった。「この社名では学生を集められない。将来を見据えて変えていかなければならない」と思ったのである。

「社長の 70 歳定年制を、父親が自分自身でつくってしまったんです。それで、父が 70 歳、私が 41 歳の時に『I 社の社長に社長交代を言ってきたから』と言われました。引き継ぎらしい引き継ぎもなく、

顧客への挨拶もなく大変でした。マキタに戻って色々変えてきましたが、社長になって全部自分でやるのとは大違いですよ。そういう経験があるので、次男が社長就任した時も、私は特に新社長と一緒に顧客先に出向いて挨拶などしなかったですね。」

### 3. 榎田氏のマネジメント

マキタでは、先代の時代から番頭（専務取締役）が大きな役割を担っていた。榎田氏に社長が代わってからも、その体制は引き継がれ、造船不況、新規事業、設備投資などを乗り切ってきた。

「私は専務の番頭さんと二人で考えて、トップダウンのマネジメントでやってきました。番頭さんとは役割分担があって、私が新しいことを考えて、二人でどうするか考えるんです。ダメならダメ、行けるものは行くという感じでした。方針が決まるとトップダウンで、専務が根回しをして現場を説得し、実現してきました。周りの意見は聞きますが、決めるのは『私』で、決まったら従ってもらうというスタイルをとっていました。」

「1980年代後半の造船不況の時は、I社からゴルフクラブのヘッドをつくるチタン鑄造を勧められましたが、一年間で撤退しました。あの時は5億円の損失を出してしまいました。その後、海運市場が上向いた2007年頃、60億円以上かけて新工場を建設したのですが、その方針を出したときは反対が大きかったですね。『売り上げが60億円しかないのに、新工場建設に60億円も投資するのは無謀だ』と言われました。でも、その時は、近いうちに造船ブームが来ると見越して、つくるなら今しかない！と決断しました。」

「2012年にはそれまで保有していたRホテルを売却しました。損失が大きくて、ちょうどA社から3度『売らないか？』と打診されていたんですけど、休みの日曜日に『売ってください』と連絡をもらって、それで当日に売ることを決めて、返事をしました。『決めたこと』を実現してくれる番頭さんの存在は大きかったです。」

榎田氏と番頭である専務取締役のトップダウンが転機を迎えたのは、2014年のことである。それまでトップダウンを支えてきた専務取締役が退任することになった。榎田氏は、「組織で考えなければならない」と考え、「提案制」の導入を試みた。しかし、それまでトップダウンが日常的だった組織で、提案制はなかなか効果を発揮しなかった。

## 「社長」が代わる必然性

### 1. 環境が人を育てる

5 榎田氏には息子が二人いる。長男はアメリカ、次男は日本（首都圏）の大学を卒業している。意図的に兄弟を別々の環境で育ててきた。別々の環境で育てば、意見がぶつかったり、反対意見が出たりする。異なる考えや意見がでる環境を、榎田氏は息子たちのためにつくったのである。

10 「経営者は『人を育てる』とよく言いますが、それはおこがましいと思っています。人は色々な組織や環境で学んで成長するものです。そのことを『人を育てる』と、たくさんの方が言いますが、私にはそういう意識がありません。人を採用して育成するという意識はありません。能力のある人を採用する方がいいと思っています。」

### 15 2. 会社を変えるには・・・

榎田氏の二人の息子はそれぞれの修業先から香川に戻り、父親である榎田氏の右腕左腕となるべくマキタでの業務に取り組んでいる。榎田氏は社長になるのに年齢は関係がないと考えている。息子たちの成長ぶりを目の当たりにし、榎田氏は早い段階で社長を交代した方がよいと思うようになって

20 「次男が、自分に色々言ってくるんですよ。それを見て、自分も34歳でI社、デンマークから戻って、同じように父親に文句を言っていたな、と思ったんです。自分が社長を継いだ時もこうだったな、とすごく重なるんですね。」

25 榎田氏は、それまで自分が培ってきた関係性や組織に、自分では気づかない課題があることも認識していた。榎田氏自身が気づかない部分を、息子たちが意見してきている。若い人の感性、判断、スピード感も、今の自分とは少し違うし、それについていくのが億劫にも感じていた。

30 「製造業がメインのオールドエコノミーで生きてきた人間ですから、新しいことを学んでも、若者の感性や世の中の流れについていくのは大変です。今はITの社会ですから、オールドエコノミーの感覚で、ITの社会についていくとか、ギャップを埋めるとかというのは、自分には難しいと感じています。」

番頭と二人三脚のトップダウンが終わりを迎えて2年。トップが代わらないと、組織運営もなかなか変えられない。榎田氏は、会社が変わるタイミングにきていることを切実に感じている。あとは行動に移すだけとなってきた。

5

10

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---