



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社マキタ (A)

### — 新社長 榎田 裕 : 会社を継ぐ息子の役目 —

毎年9月の連休に開催されるK大学ビジネススクールの同窓会に、榎田 裕氏は久しぶりに参加した。父から社長を継いでちょうど1年余り。同じように家業に戻った同窓生や先輩の話が聞きたかった。運良く二次会は会社を継いだ仲間と、居心地のよいバーのカウンターを囲むことになった。

「銀行に2年いて、ロンドン留学までしたけど、結局金融業よりも実業かなと思ったんだよね。親父の会社に入って、今は営業改革を進めている。何かと反対する役員がいてね。親父（社長）は思い切って進めろって言うけど、進める方はしんどいよね。」

「俺も手堅く銀行に入ったけど、親父（社長）に呼び戻されたんだ。親父はスナック菓子の開発が大好きでね、結構ワンマンなところもあって、それで手広く開発しちゃうんだ。会社への思い入れもあるから、軌道修正しながらマネジメントするのが俺の役目かなと思っているよ。」

ホテルに戻って、榎田氏はふっと何とも言えない不安に駆られた。バーでは、家業を継ぐ大変さを共有し、高揚感に満ちていたが、一人になってみると、改めて自分が社長としてこの1年進めてきた改革が良かったのか、答えのない疑問が押し寄せてきた。「後継者」として何も知らずに会社を継いだところもあるからなおさらである。そして、他人の成長がまぶしくも見えた。

「俺は、社長として、成長しているのか？」

「この先、社長としてどう成長していけばいいのか？」

「会社の進む方向は、これでいいのか？」

---

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)

## 「後継者」としての自覚

### 1. サッカーに明け暮れる学生時代

5 榎田 裕（まきた ゆう）氏は、1984年香川県高松市に生を受けた。榎田氏の曾祖父（久氏）は、船舶用ディーゼルエンジンを手がける株式会社マキタの創業者で、榎田氏は3代目（實氏）の次男として、中学までを高松で過ごした。父親は家庭に仕事を持ち込まないタイプだったため、「マキタ」という会社を経営していることは知っていたが、会社に行ったことは数回程度しかなかった。幼いながらも、学校の先生やPTAの父兄から「マキタのお子さんね」と言われるのは嬉しく、将来会社経営に携わることを無意識のうちに自覚していた。

15 学生時代はサッカー選手になるのを夢見て、サッカーに明け暮れていた。中学では四国の選抜選手としてプレーし、高校はサッカー推薦で神奈川県私立T高校に進学した。父親からは文武両道でなければダメだと言われ、私立大学付属S高校と進学校T高校という選択肢から、進学校T高校を選んだ。父親は私立大学付属S高校を勧めたが、当時は反抗期で、父親の反対を押し切ってT高校に進学した。

20 レベルの高いサッカー部で練習をしたいという思いで、単身神奈川県に出てきたが、「上には上がいる」ということを思い知らされることになった。四国ではエリート選手でも、各地から選ばれた選手が集まるT高校では、すぐに試合に出られなかった。実力がものを言う世界だった。超スパルタ練習の甲斐あって、念願の試合には出られたが、「サッカー選手の夢」に一区切りをつけることになった。「どの世界にも上には上がいるが、努力して頑張ることで、更に自分自身を向上させることは可能だ」ということを、身をもって経験した時期であった。

### 2. 「家業を継ぐ」という意識

25 大学は一浪して私立K大学に進学した。父親が勧めたS高校はK大学の附属高校で、経営者の子息も多く通っていた。友人やサークル仲間の間では「将来家業を継ぐ」という話が出るようになり、榎田氏も将来は高松に戻って家業の経営に携わることを意識するようになった。それは意識だけでなく、積極的にリーダーや代表を務めるという行動にも表れていた。リーダーとして何かを成し遂げるといような大きな経験をしたわけではないが、色々な人とコミュニケーションを取ることを心がけ、リーダーとしての  
30 人との接し方や話し方を学んだ。

大学卒業後、榎田氏は K 大学のビジネススクールに進学した。「働く」ということがイメージできず、しかし「将来家業を継ぐ」ということは頭にあったので、「経営」に役立つ知識を身につけられる大学院を探し、ビジネススクールに行き着いた。ビジネススクールに入学してみると、周りは社会人経験豊富な大人ばかりで、榎田氏を含む学卒既卒者は少数だった。「会計」「財務」「マーケティング」「生産政策」「組織マネジメント」「情報・意思決定」など経営に関する幅広い知識や業界情報を学ぶ一方で、大人に囲まれながら「リーダーとはどうあるべきか」を常に考えて過ごした。

「働く大人」から学ぶところは多かった。「ビジネススクールに入って、正に初めて『働く大人』と接するようになりました。その中で、こういう大人になりたいな、と思うこともあれば、逆に、こういう大人にはなりたくない、ならないようにしよう、と思うこともありました。」

当時を知る同窓生は、榎田氏についてこう語る。「新卒で MBA に来ていたから、みんなにかわいがられていました。素直というか、傍若無人というか。周りの大人からボコボコにされても、反省もしなければ、意気消沈もしない。そういう強さがありましたよ。」

### 3. 商社での新人時代

ビジネススクール修了後、榎田氏は M 商社へ就職した。ビジネススクール在学中、外資系 R 証券会社のインターンシップに参加したが、その後のリーマンショックで採用が停止されてしまった。当時は周りで外資系証券会社に就職する人も多く、榎田氏も実力主義の厳しい世界に魅力を感じていた。しかし、実際、R 証券会社のリストラを目の当たりにして、外資系証券会社で働くという選択肢は消えてしまった。

ちょうどそんな時、父親から M 商社への就職を勧められた。株式会社マキタは船舶用ディーゼルエンジンのメーカーで、顧客は造船会社となる。父親は「M 商社で船舶全般を勉強してみたらどうか？」と提案してくれた。「父の提案する選択肢は間違いがない。高校進学の時も、当時は反抗期で抵抗したが、冷静に考えると父の提案は正しかった。今なら S 高校を選びます。」榎田氏は父親の勧めを素直に受け入れ、M 商社の船舶部門で新入社員時代を迎えることにした。

M 商社では厳しい指導が待っていた。メールの文面は、事前に上司から一字一句修正が入った。懇親会では箸の渡し方、お酒の作り方、つぎ方など、接待のいろはをたたき込まれた。ここで身につけた礼儀作法、人脈は、その後とても役に立っている。海外とのビジネスでは、夜遅くまで会社に残って連絡を待たなければならなかった。契約がとれれば、20 通ものメールや文書のやり取りが必要な時も

あれば、短期間に 10 ページ程の社内稟議用書類を複数同時並行で作成することもあった。「M 商社の一人当たりの仕事量は他社と比べて 2、3 倍はあったと思う。とにかく、仕事の熟すスピードと正確性を高める必要がありました。稟議書など上司の承認、押印が必要な時は、期限から逆算してスケジュールリングするなど仕事の優先順位を付ける癖が付きまして。上司の会話は必ず聞いて、上司が何を必要と

5 しているのか、どんな指示が出されるのかを考え、事前に準備するようになったのです。」

榎田氏は、M 商社で船舶の売買から仲介、自社で保有する船舶の採算ビジネスを経験した。「船舶を保有している側の気持ちを理解できるようになりました。時には、顧客先でまとまらない話を何度も粘り強く聞いて、交渉することもありましたし、交渉際の駆け引きや、妥結できるような契約条件の提案、言葉の言い回しや説得方法も学びました。」

10 M 商社での 3 年を経て、榎田氏は高松に戻ることになった。

## 海事産業におけるマキタ

### 1. 海事産業の盛衰<sup>[1]</sup>

15 瀬戸内海沿岸は古くから海上交通の要衝として栄え、海事産業の集積地となっている。近代的な海事産業の発展は明治中後期からで、因島（広島県）、今治（愛媛県）などに近代的な造船企業が設立された。第一次世界大戦による造船ブームを経て<sup>[2]</sup>、第二次世界大戦直前には民間造船所が艦艇建造を担いながら商船建造を行ったことで、造船技術が向上した。戦後は欧米の優れた生産技術、大型造船技術、近代化した設計技術、国際的な営業手法を取り入れ、経済成長とともに造船業が大いに

20 発展した。1956 年、日本の造船シェアは約 26.2%（新造船進水量で）へと躍進し、英国の約 20.7% を抜いて世界最大となった。

しかし、1973 年、第一次オイルショック後に過剰船腹量が急増し、既受注船の大量解約や建造量の大幅な減少が発生した。第二次オイルショックの影響もあって、日本だけでなく世界的な造船不況が

25 到来した。欧州の造船業が急速に同業から撤退する一方、日本の造船業は建造設備の合理化や比較的安い人件費を武器に、1975 年約 50% の造船シェアを達成すると、2000 年までの間、約 40 ～ 50% のシェアを維持し続けた。

30 <sup>[1]</sup> 以下、造船業の推移については、(財)海事産業研究所 (2002)「20 世紀における世界造船業の趨勢に関する分析と研究 — 欧・日造船産業の発展と衰退の要因分析 — (中間報告)」、同 (2003)「20 世紀における世界造船業の趨勢に関する分析と研究 — 英国の盛衰要因と日本・韓国・中国の発展と今後 —」(<http://www.jpmac.or.jp/research/index.html>)、及び国土交通省 (2017)「海事レポート 2017」([http://www.mlit.go.jp/maritime/maritime\\_tk1\\_000063.html](http://www.mlit.go.jp/maritime/maritime_tk1_000063.html)) を参考に記述。

<sup>[2]</sup> ドイツ海軍による連合国保有の船舶が多量に撃沈され、技術的に未熟な日本の造船業も新造船建造量を増加させた。

ところが、1970年代後半から大型新造船設備を多数建設してきた韓国造船業が、1980年代に入ると、日本よりも安い人件費で低価格の造船を大量に受注するようになり、日本や欧州の造船シェアを侵食し始めた。1990年代には、豊富な労働力と人件費の安いアジアに電化製品、自動車、繊維衣料、加工食品、家具などの生産拠点が移り、中でも中国が世界の工場として生産分担するようになった。そして、2000年代に入り、アジアを中心とした海上貿易が活気づき、世界の運行船腹量が増大した。2000年代半ばから海運バブルが造船バブルを呼び込み、中国でも新参の造船業が起こる程だった。その結果、2003年、日本の造船シェアは約34%へと落ち組む一方、韓国は約38%、中国も約11%へと拡大していった。

2000年代後半以降、日本の造船業は、リーマンショック（2008年）を契機とする世界的な造船需要の低迷に加え、円高の影響により、韓国・中国との厳しい競争環境におかれた。また、リーマンショック前に発注された新船が続々と竣工すると、たちまち船腹過剰に陥り、その余波が造船業にも及んだ。2012年以降は、円高是正に支えられ、また高性能・高品質な日本の建造船が評価され、日本の造船業に回復基調が見られている。

## 2. 株式会社マキタ<sup>[3]</sup>（付属資料1.を参照）

株式会社マキタは、1910年（明治43年）、榎田氏の曾祖父 榎田 久氏が創業した会社である。榎田 久氏は、日本の造船技術が手探りの時代に独力で船舶用エンジンを完成させた人物である。1927年に開発した「無気噴油サイクルディーゼル機関15馬力」は長崎の博覧会で受賞されている。その後1941年に「榎田鐵工所」として株式会社化され、独自の船舶用4サイクルディーゼルエンジンの開発・製造が進められた。1950年代から60年代にかけて、マキタの4サイクルディーゼルエンジンは多くの木造貨物船や漁船に使われ、全国的に広がっていった。

ところが、1970年代、国内漁業の不振からエンジン需要が貨物船にシフトし、また船舶の大型化によって、マキタの4サイクルディーゼルエンジン（最大3,500馬力）では対応できなくなってしまった。造船不況も追い打ちをかけ、マキタは「2サイクルディーゼルエンジンメーカー」へ大きく舵を切ることになった。2サイクルディーゼルエンジンは、既に世界的なエンジニアリング企業で寡占化された市場だった。マキタの舵取りは、オリジナルメーカーからライセンスメーカーに転身することを意味した。1973年、マキタは造船企業I社と技術援助協定を締結し、2サイクルディーゼルエンジンの製造ノウハウを学びながら、1981年、船舶用エンジンの世界トップD社のサブライセンシーとなった。1982年には「榎田—三井—B&W 6L35MC 4,080馬力」の世界初号機を完成させた。この「6L35MC」エンジンは、

<sup>[3]</sup> 以下、株式会社マキタについては、同社ホームページ「瀬戸内・香川の100年企業」（[https://www.makita-corp.com/recruit/about\\_makita/100years/](https://www.makita-corp.com/recruit/about_makita/100years/)）、「世界のトップシェア」（[https://www.makita-corp.com/recruit/about\\_makita/top\\_share/](https://www.makita-corp.com/recruit/about_makita/top_share/)）を参考に記述。

その後も改良を重ね、世界トップシェアを獲得し、今でも受注のある驚異的なロングセラーとなっている。  
(付属資料 2. を参照)

2014 年にもマキタは「世界初号機」を完成させた。マキタが「世界初号機」を手がけるには、  
5 そこに技術者としての「唯一無二の成長機会」があるからだ。D 社が提供する設計図面はあっても、  
その通りにエンジンを完成させることは容易ではない。図面変更を D 社と折衝・交渉する場面もある。  
手間やコストがかかるだけでなく、完成後の海上運転で思わぬトラブルに見舞われるといったリスクもある。  
それでも、マキタが「世界初号機」にこだわるのは、初号機を完成させるプロセス全てが独自のノ  
ウハウとなるからである。

10 2010 年、マキタは創業 100 周年を迎えた。その直前には、工場の拡張・新設、新運転工場の新  
設など、大きな投資を行っている。新運転工場は、エンジンの本組立から試運転・一体発送までの連  
続した工程を可能にし、年産 100 台体制を確立した。売上も 2006 年度 102 億円から 2010 年度 152  
億円、2016 年度 170 億円と国内船舶用エンジンメーカーとしてトップを走り続けている。

## 株式会社マキタへの入社

### 1. 営業部長・常務取締役時代

20 榎田氏が株式会社マキタに入社したのは、2013 年のことであった。入社早々、営業部長に就任す  
ることになり、「突然、27 歳の若造がやってきて、営業部長に就いたら、社員はどう思うのか？」と当  
時社長の父親に詰め寄ったが、「そんなことではいつまでたっても社長になれないぞ。気にせずやれば  
いい。」と取り合ってもらえなかった。営業部長ではあったが、実際の営業活動をメインに担当した。取  
引先の社長とは、商社時代に面識があり、仕事としてはやりやすかった。

25 翌 2014 年 6 月、専務取締役（当時 79 歳）が退任することになり、急遽榎田氏がその後を引き継  
ぐことになった。同年 7 月の取締役会では、当時社長の父親が「2 年後に社長を交代する」と宣言し、  
それ以降、実質社長業は全て榎田氏に任された。

30 同社は、榎田氏の曾祖父と専務取締役の父親が一緒になって作り上げた会社で、専務取締役にとっ  
ても、彼の父親にとっても、とても思い入れのある会社であった。専務取締役は、主に経理部門を担  
当していた。榎田氏が入社した 2013 年から 2014 年は、造船業が厳しい時期で、当時榎田氏は常時  
専務取締役と一緒に取引先を回り、価格交渉など実践から学んでいった。「実務に関することはもちろん、  
責任感や大局観の必要性なども教えてもらいました。週末もよく電話で仕事のやりとりをしました。」榎  
田氏にとって専務取締役は、頼れる存在、相談できる存在であった。

常務取締役を引き継いでからは、K 大学ビジネススクールや M 商社で学んだ財務の読み方を活かし、毎日数字と向き合い、気になる箇所は経理担当者を確認するなど、「数字から経営を見る」ということを実践する日々だった。

## 2. 「社長就任」について

「入社後まもなく父から社長就任について言い渡された時は、唐突感がありました。40 歳ぐらいで社長になるのかな？と思っていたので。」入社して 3 年後の 2016 年 7 月、榎田氏は 31 歳で社長に就任した。

「高松に戻ってマキタに入社したら、なぜこんなことをしているのか？と思うようなことがあり、当時社長の父に『ここをこう変えなければダメだ』と言うことが度々ありました。父も高松に戻って、その当時社長だった祖父に同じようなことを言っていたそうです。自分も父親に同じようなことを言うようになって、社長に就任した。今、息子も同じように『変えないとダメだ』と言うようになっている。『今が社長交代の時期だ』と父は思ったようです。祖父も 70 歳で取引先に『社長を辞める』と言って回ったと聞きました。」

同社に入社して、榎田氏は社内の体制や慣行に疑問を抱くことが多かった。それは、実際に自分が見て思うことだけでなく、周りの社員から聞く話を含めて、なぜこんなことをしているのか？と感じていた。それを当時社長の父親にぶつけていた。寄付一つをとってもそうである。それまでは昔からのなじみやつきあいで、寄付先から頼まれるとその効果も考えずに寄付をしていた。榎田氏は、「そういう寄付は辞めた方が良く。もっと費用対効果を考えて寄付すべきだ」と主張した。広告宣伝や社内の福利厚生に活用できる寄付、例えば地元サッカーチームの「カマタマーレ讃岐」への寄付は、入場券やエスコートキッズの権利が得られるので、社員への福利厚生にもなり、寄付としての効果が期待できる。榎田氏は、会社として取り組む一つ一つの活動には目的意識が必要だと思っていた。

「親子の会話の中でもよく言っていました。社長の父に遠慮なく言えるのは自分ぐらいしかいないと思ったし、会社をよくしたいという思いもありました。会社で過ごす時間は、人生の一部ですから、その時間をより良くしたいと思いました。」

榎田氏が社長に就任したのは 2016 年だが、それ以前の 2014 年から実質社長業は全て任されていた。「父は『とにかくやってみろ』というスタンスで、自分の提案に特に反対することはありませんでした。」

## 社長就任後の改革

### 1. カイゼン活動の推進

5 榎田氏は社長に就任する以前の体制、すなわち「社長の父親と番頭の専務取締役の二人三脚」を少し古くさく感じていた。2016年造船業が回復し、企業としては成長していたが、社内には変えるべきところが山積みだとも感じていた。まず、手始めに、広告宣伝費の削減、不要な株の売却、為替予約によるリスクヘッジ、正確な予算作りなどすぐにできることから進めた。続いて、「カイゼン活動」に着手した。

10 「製造業なのに『カイゼン活動』がなかったんです。それで、生産コンサルタントを投入して、カイゼン活動を推進しています。海運マーケットに左右される造船業は売値が不安定なので、造船会社からエンジンの価格協力を迫られることがよくあるんです。造船で原価の大部分を占める鉄鋼は、大手鉄鋼メーカーと造船会社の力関係でなかなかコストダウンができません。鉄鋼の次に原価として割合を占めるエンジンが、価格のしわ寄せを受けてしまうのです。マキタも、エンジンを製造する上で取引先メーカーに協力をお願いしますが、零細企業も多く、価格転嫁しづらい状況です。エンジンの売値や資材の買値ではなく、市況に左右されずに、頑張れば頑張るほど成果が上がる製造工程へと改善していかないといけないと思いました。」

20 同社がエンジンを売る先は造船企業だが、実際にエンジンを使うのは、その船を運航する国内外の企業である。造船企業は安くエンジンを購入したいが、国内外の運航企業は質の高いエンジンを求めている。造船業は採算性や経済性が優先されるため、品質管理が重要視される。職人の高い技能も重要だが、カイゼン活動などで、生産性を向上させる創造性も求められている。

25 「生産コンサルタントを投入するに当たっては、職場に『なぜカイゼンが必要なのか』という理解がないと上手くいかないと思っていました。以前、生産コンサルタントを導入した時は、1年だけで終わってしまったこともあり、『コンサルタント = 意味がない』と思っている人が大勢いました。精神論や定性的な話では納得してくれないので、定量的に表現することを考えました。『一日10分の生産性を向上させるとどうなるか』について、

30 一日10分 × 営業日数240日 = 一人当たり年間2,400分(40時間)のカイゼン  
一人当たり年間40時間のカイゼン × マキタ従業員数300人 = 12,000時間  
12,000時間 ÷ 営業日数240日 ÷ 一日当たり労働時間8時間 = 6.25人分



となります。一人当たりの年間労働時間に換算すると、10分カイゼンするだけで大きな成果につながるのです。だからこそカイゼン活動は必要不可欠なんだ、というような具体的な説明をして回りました。」

カイゼン活動は継続して定着することが重要である。榎田氏は、生産コンサルタントの契約を2年間とし、現在は週一日一人の生産コンサルタントの派遣を受けている。各職場のカイゼン状況を確認してもらったり、カイゼンに対する助言を受けている。今年で2年が終了し、更に2年契約を更新した。製造の現場からは、カイゼン提案が挙がってくるようになっている。

## 2. ボトムアップの組織づくり、人づくり

榎田氏が社長就任する以前、社内は「社長と番頭」のトップダウンで経営が進められていた。榎田氏は、この体制の限界も感じていた。

「一人のアイデアには限界があります。将来、自分が相談できるような人材を育成したいと考えています。そのためにも、ボトムアップの体制を作る必要があります。」

榎田氏は、学生時代に熱中したサッカーの経験から、一人でできることには限界があり、組織としての力が重要であると身にしみていた。「組織力」を上げるにはどうしたらいいのか？ということは学生時代からずっと考えていたことで、リーダーや代表を務め、人との話し方、コミュニケーションの取り方を模索していた。

「上から目線では、誰も自分の言うことを聞いてくれない。」

榎田氏の改革は、社内で抵抗に遭うこともあった。「進めようとする改革については、取締役と相談し、月一回の経営会議で説明しています。意外と自分の話を聞いてくれると感じています。」

ボトムアップの体制づくりを目指して、榎田氏は「任せる」ことの重要性を意識している。社員に任せ、「どういうことをしていきたいのか？」と問えるようするためにも、社員一人一人が自律的に考えられるようになる必要がある。そこで、知識やスキルの研修を導入することにした。2015年、管理職層（部長課長40～50歳）を対象に「5フォース」「SWOT分析」「コアコンピタンス」などの研修を契機に、「会計・経理（簿記）」「コンプライアンス」「管理者基礎研修」「評価者研修」「プレゼンテーション」「ファシリテーション」「交渉力」などの研修を実施した。まずは、管理職層に導入し、続いて彼等の部

下となる 30 代の社員を対象に研修を実施する予定である。

5 榎田氏にとって M 商社時代は軍隊のようだった。自分で意思決定できない状況には、楽しいと感じることが少なかった。他方、マキタに入社し、ボトムアップの体制づくりを進めると、社員がみるみる変わっていく。そういう手応えを榎田氏は肌身で感じている。

10 「社員一人一人にやりがいや誇りをもって働いてもらいたいと思っています。そのためには、もちろん収入面も上げて行く必要があります。一人一人が仕事に責任をもち、他人ごとではなく、自分のこととして取り組んでもらいたいし、活躍してもらいたい。ボトムアップ型になれば、一人一人が考えるようになる。一人一人の考えと個性が融合することで、創造性が生まれると思います。それが会社の競争力につながっていくと考えています。」

15 「人にとって、モチベーションがいかに大切かということを感じています。モチベーションが下がると、パフォーマンスも下がってしまいます。一度下がったモチベーションを上げるのは結構大変なことです。大きな企業なら、毎年優秀な人材を次々と採用できますが、マキタは採用人数も少なく、入社してくれた社員と頑張っていくしかありません。いかに一緒に頑張るかが重要なのです。そのために『教育』『ボトムアップ』『任せる』という要素が、マキタには必要だと考えています。一人一人のモチベーションを上げ、パフォーマンスを上げていかなければならないのです。」（付属資料 4. を参照）

20 榎田氏は「人の能力は大して変わらない」というスタンスをとっている。入社式などでは、「自分の可能性を自分で狭めないで欲しい」と新入社員に向けてメッセージを送っている。モチベーションのスイッチが入ると、人は変わる。榎田氏は、そのスイッチが入るような環境を整える必要があると考えている。

### 25 3. 社内外のコミュニケーション

30 榎田氏は、社内のコミュニケーション、関係づくりにも気を配っている。父親の時代はヒエラルキーが明確だったため、組織内、取締役内の関係性に配慮する必要がなかった。ところが、社内に目を向けてみると、社員間の対立はゼロではない。榎田氏は、経営会議後に毎回役員全員で懇親会を開催したり、社内交際費で四半期に一回は部署内で懇親会をするようにしている。「毎日会社に行きたい」と思ってもらえるような関係づくり、環境づくりの一環である。

社外のコミュニケーションについて、榎田氏は「自分に対する信頼」を意識している。同社は、歴史が 100 年以上あり、取引先とも半世紀以上の長い関係がある。

「曾祖父が創業し、父が会社を大きくして、色々な関係を作ってきた。その関係を引き継ぐことが自分の役目だと思っている。取引先は40代半ばから60代の方が中心なので、まずはその方々から信頼してもらえよう努めている。」

## 榎田氏自身と会社の行方

K 大学ビジネススクールの同窓会から高松に戻って、榎田氏はあらためて社内を見渡してみた。

「今、自分にとっての番頭役は、経理業務本部長（57歳、他社から転職）しかいない。相談や話し相手となる人がいない……」

ボトムアップ体制づくりに着手して、1年余り。榎田氏は、社員一人一人の業務遂行は素晴らしいと、あらためて評価するものの、将来の方向性や新しいアイデアを創造するとなると、とたんに失速してしまうと感じている。

「一人で考えるよりも複数のメンバーがいた方が、多様な視点で将来の方向性やリスクを考えることができる。皆で話し合っただけで将来を検討できたらよいと思うが、今、そのメンバーがいない。」

現在、取締役は8名。その半数近くが、ここ数年以内に退職する年齢となっている。社内で50代の社員は3、4人。部長は40代後半がボリュームゾーンである。「今は自分にアイデアがあり、改革を進めているが、アイデアが枯渇したらどうなるのだろう？そのときはしんどくなる。」榎田氏は、会社の10年、20年先の将来を「経営者目線」で考え、意思決定できる経営幹部の育成が急務だと力強く思うことで、何とも言えない不安を払拭しようとするのだった。

## 〈付属資料〉

### 1. 株式会社マキタの主な沿革（同社 HP より抜粋）

- 1910年 榎田久氏の個人営業により創業【創業者】
- 1927年 「無気噴油 4 サイクルディーゼル機関 15 馬力」が長崎博覧会で受賞
- 1941年 株式会社榎田鐵工所を設立、榎田久氏が初代社長に就任  
独自の船舶用 4 サイクルディーゼルエンジンの開発・製造
- 1956年 運輸大臣より日本工業規格表示の許可を受ける  
船舶用 4 サイクル・DSS632-650 馬力ディーゼル機関を完成  
木造貨物船や漁船で 4 サイクルディーゼル、全国に広まる
- 1963年 榎田昇氏が取締役社長に就任【2 代目】
- 1973年 三井造船株式会社と技術援助協定を締結  
榎田實氏、三井造船株式会社に入社
- 1981年 B&W 社の承認を得て三井造船株式会社より「榎田 - 三井 -B&W L35MC/MCE」  
製造、販売の再実施権を付与
- 1982年 舶用 2 サイクルクロスヘッド形「榎田 - 三井 -B&W 6L35MC 4,080 馬力」の世界初  
号機が完成
- 1987年 MAN B&W 社の承認を得て三井造船より「榎田 - 三井 -MAN B&W 小口径（500mm  
以下）機関」の製造、販売の再実施権を付与
- 1990年 榎田實氏（41 歳）が取締役社長に就任【3 代目】  
株式会社マキタに商号を改称

1987年、造船不況で大リストラ（200 人従業員を半分に）

2001年から4年間、年 124 日の休日のうち 12 ～ 16 日出勤（労働組合の合意の元）、「年間 2 台  
のエンジンを低コストで製造、全従業員の賃金カット

- 2006年 クランク工場の拡張
- 2007年 第三機械工場の新設
- 2009年 新館事務所を新設、新運転工場を新設（サブアセンブリ方式を進化）
- 2010年 創業 100 周年
- 2014年 舶用 2 サイクルクロスヘッド形「マキタ - 三井 -MAN B&W 6S30ME-B」世界初号機  
が完成

2016年榎田裕氏（31 歳）が取締役社長に就任【4 代目】

## 2. 低速エンジン世界シェア（同社提供資料）

図1：低速エンジンの世界ブランドシェア

2016年に竣工した2,000DWT以上の商船に搭載された主機関の集計  
出典：各国船用機関の生産動向(第42号)/日本船用工業会

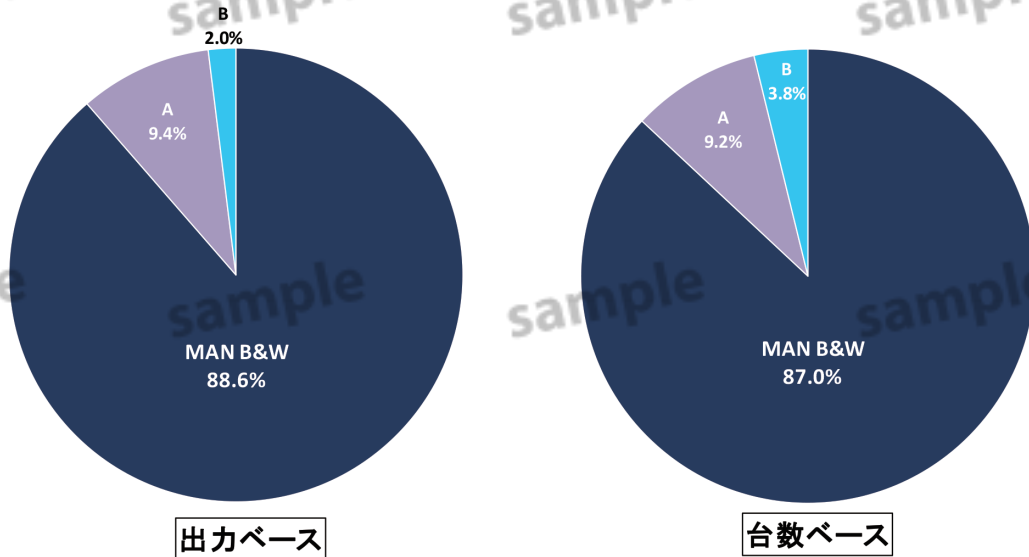


図2：低速エンジンの国内シェア

2016年に竣工した2,000DWT以上の商船に搭載された主機関の集計  
出典：各国船用機関の生産動向(第42号)/日本船用工業会

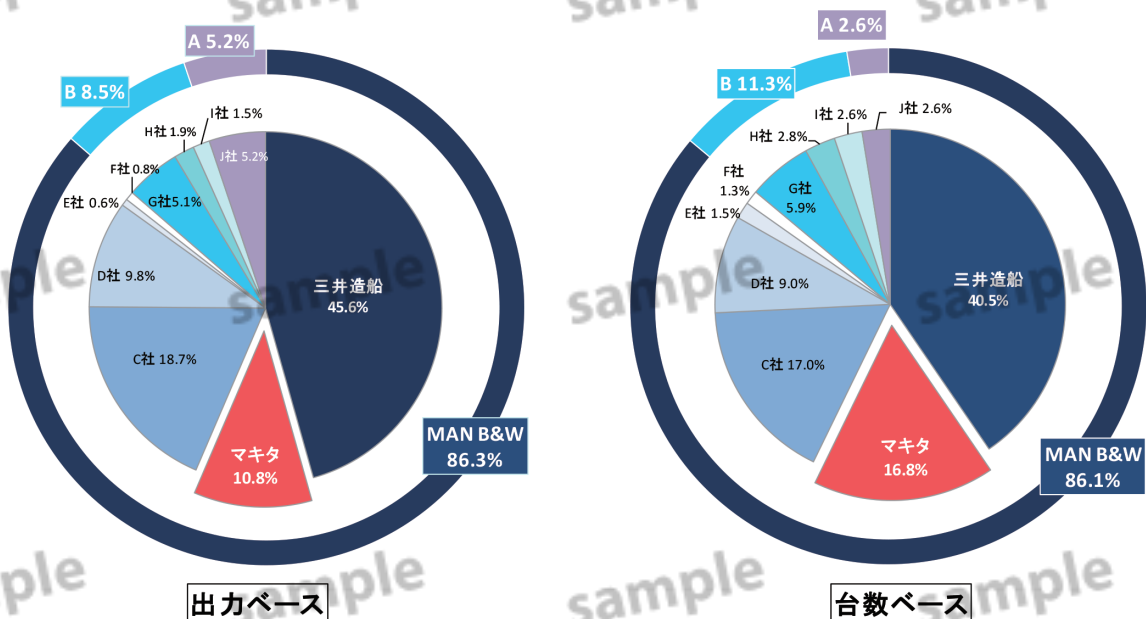
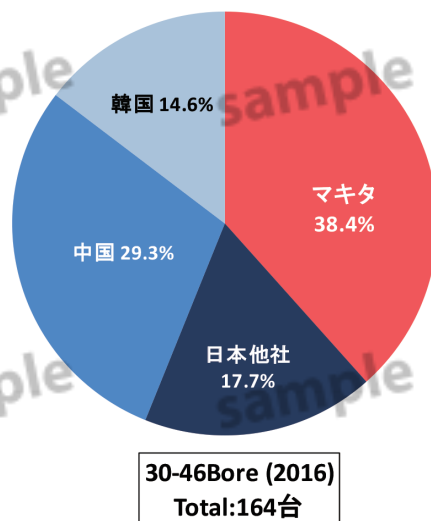


図3: 低速小口径エンジンの世界シェア  
 2016年 ピストン径46cm以下の台数シェア  
 出典: Reference List/MAN D&T



### 3. 人員構成 (2017年現在)

生産部門	178人
営業部門	10人
業務本部	18人
購買本部	21人
技術本部	30人
技術管理本部	19人
アフターサービス	18人
計	294人

### 4. 採用状況 (2017年)

大卒7人  
 高卒7名  
 ※技術系が中心

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

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

---