

社長にモノづくりに 経験豊富な中島氏が就任 『誠心誠意』と 『不易流行』がスローガン

中島 栄治

株式会社メイダイ
代表取締役社長



中島栄治社長

昭和 50 年頃だったと記憶しているが、本誌を突然ひとりの男性が訪ねて来られた。テーブルに写真と図面を広げて、開発したばかりのワンタッチ幌の説明を熱心にされた。それが若かりし頃の(株)メイダイ、小幡銀伸会長である。応対した本誌の増田周作主幹は、スポンサーにアルミウイングのメーカーもあつたことから、ライバルとなるワンタッチ幌をけんもほろろに批評した。しかし、間もなくワンタッチ幌は側面開放車の代名詞になるほどの大ヒット商品になるのである。筆者はその後、小幡会長との交流を深め、メイダイ発展の歴史を脳裏に刻むことになる。トラック協会や豊田スタジアム、商工会議所など、公職が多くなった小幡会長は、トヨタ自動車とダイハツ工業の生産管理で経験豊富な中島栄治氏を社長に迎え入れる。時代が大きく移り変わる現代は、それに相応しい経営者を迎える必要があると考えたのである。メイダイの社長に就任して 3 年目、熱心に社内改革に取り組む中島社長にお話を伺った。

(秋林路)

■ 志願して生産管理部へ

□秋林路 昭和 23 年のお生まれで、トヨタ、ダイハツを経て(株)メイダイという事ですが、トヨタへのご入社は何年ですか。

■中島 奈良高専(奈良工業高等専門学校)を卒業して昭和 44 年です。それから平成 18 年まで 37 年間勤務しました。

□秋林路 その間のトヨタはモータリゼーションを経て“世界のトヨタ”に大躍進する時代ですから、経済界も注目の的。主にどんな分野をご担当されたのですか。

■中島 奈良高専の一期生ですが、他の新入社員は優秀な

方が多くて、皆さんエンジン設計とか車両設計をやりたいという方が多かったのですが、私はそういうのがあまり好きでは無かったので、訳も分からずに生産管理を志願して配属になりまして…以来それ一本道です。

□秋林路 昭和 44 年ですと、私とほぼ同世代です。私も高卒で一度トヨタを受験した経緯があります。合格したのですがエンジニアになりたかったので進学してしまいました。その後もトヨタにはずっと注目していたのですが、モータリゼーションを経てトヨタの生産管理は世界に轟きましたね。

■中島 正直、今だから言えるのですが、それはトヨタの凄いと

ころです。私も内外のカーメーカーの生産を見て来ましたけど、トヨタの生産管理は群を抜いています。

□秋林路 そうですね。でも、ご入社当時のトヨタの生産管理はまだ世界の冠たるころまでは至っていないですよ。当初はどんな感じだったのですか。

■中島 私は入社して 7 年間は新車進行管理を担当していました。具体的に申しますと、例えばカローラという車種をモデルチェンジするとなると、生産準備をして、ある時期が来ると量産を立ち上げる訳です。開発から生産に至るまで、その間のプロセスを日程管理する訳です。これは他のメーカーには、無かった管理システムだと

思います。
□秋林路 その新車進行管理の次はどんなお仕事だったのですか。

■中 島 同じ生産管理で、トヨタの表現では“内外製”と呼んでいますが、使用する部品を内製するか、外注するかを決める仕事です。ここが永かったのですが、私が40代半ばで次長に昇格した時に生産企画室ができました。ここは、部品だけではなくて車両をどこで製造するべきか、といったプランを進めるところですが、海外展開もここでやっていたのです。

□秋林路 それは“世界のトヨタ”に発展する中枢ですから、大変なお仕事です。

■中 島 そうですね。私は生産を束ねる副社長の直轄スタッフでしたし、生産管理は大野耐一さんがやって来られた“トヨタ生産方式”の本家でもありますから、良い勉強をさせて頂きました。

□秋林路 大野さんの著書『トヨタ生産方式』(ダイヤモンド)を熟読しました。私は物流の視点で読ませて頂いたのですが、やはり凄い人だな、と思いました。

■中 島 私の机はその大野さんのすぐ近くにありましたので、色々なことを学ばさせて頂きました。

□秋林路 40年間近くトヨタの生産管理に携わられて、今はどのように感じておられるのですか。

■中 島 多くの部品メーカーさんやボデーメーカーさんと交流できましたし、何よりもトヨタが大きく発展する時期の生産管理に携わりま

したので、誰にも経験できない仕事をさせて頂いて、今はそれが私の財産だと思っています。

□秋林路 それは幸せな事ですね。生涯を通して誇りに思える仕事に就ける人はそれ程多くはないです。本誌はトラックを対象にして来ましたので、トヨタは、今の法人営業部の方々と交流して来ました。昭和50年前後には、当社が主催する海外の自動車産業視察団(呉越会)にも参加頂きましたが、皆さん勉強熱心でした。その延長線に今のTECSがあります。

■中 島 TECSはトヨタが品質を保証した特装車シリーズです。現在は車体メーカーさんにもご協力頂いてシリーズが完成していますが、当初は全て内製でした。

□秋林路 そうですね。コールドチェーンが普及する段階で、トヨタがあらゆる方式の定温管理車(保冷車、冷凍車)を内製でシリーズ化されましたので驚いたことがあります。

■中 島 トヨタのものづくりは、先ずは全てを自分たちで創り上げるという思想があるのです。これも凄いことだと思います。

■時代の要請にピッタリ合ったワンタッチ幌

□秋林路 ダイハツへの移動も生産管理の関係ですか。

■中 島 当時、トヨタの副社長で上司だった方がダイハツに行っておられましたので、そういう関係もあったと思います。ダイハツ

でも役員として、生産管理や物流を担当させて頂きました。それで、平成21年に還暦になりましたので、ダイハツを退職した訳ですが、部品を輸送しております名古屋東武陸運からお声がけ頂きまして移籍しました。私も出身が豊田市ですし、大阪には単身赴任しておりましたので、喜んでお受けさせて頂きました。(現在は同社の副社長)それで初めて物流の世界に身を置くことになったのですが、「グループにワンタッチ幌のメイダイがあるので、そちらの経営も見て欲しい。」とのご依頼で、3年前に社長に就任しました。今は、名古屋東武陸運とメイダイの両者の実務を任せて頂いております。

□秋林路 それは素晴らしいご縁だと思います。ワンタッチ幌は、もともと普通トラックの荷役作業の際に、幌かけ作業に時間がかかるし荷台上作業で危険も伴う事から考案されたものですが、自動車部品の輸送に大活躍しましたので、“トヨタ生産方式”にも大きく貢献したと思います。

■中 島 その通りです。ちょうどモータリゼーションと重なった時期でしたので、部品の輸送と生産ラインを繋ぐ接点がこれで大幅に省力化されたと思います。

□秋林路 現在のウイングボデーが普及する前ですし、まだ日本は幌車が主流でしたので、油圧も使わずにワンタッチで幌車の側面を開閉する発明は画期的だったと思います。

■ワンタッチ幌(STD・Cスペック)



特徴 ロープ1本で開閉でき、故障もなく丈夫で軽い
 Cスペックは操作性に優れ、積載効率UP
 ロングセラー商品

対象 トレーラー、大型、中型
オプション 軽量油圧(MMP)を併用した自動タイプ有
 (商品名:サクシード)

■中 島 今はメイダイの社長ですから、こういう事を言うのが我田引水になりますが、よほど現場に精通していないと出て来ない発想だと思います。

□秋林路 私もワンタッチ幌の開発経緯は以前に小幡会長から伺ったことがあります。現場の作業を見て、「ドライバーにこれほど危険な仕事をさせてはいけない。」と考えて思いついたそうです。

■中 島 それほど熱心だったのだと思います。

□秋林路 その後の販売方法も、車体メーカーをグループ化した販売代理店を窓口にされましたので、お客様との接点が全国に広がり、一気に普及しました。ちょうど物流ではユニットロードが進展

する時期でもありましたので、パレタイゼーション、荷役の機械化にも大きく貢献しました。そういう意味では、これまでのメイダイさんは、小幡会長の着眼点も良かったけれども、物が量産化されて経済も進展し、その物流にピッタリ合ったという点で、タイミングも良かったと思います。ただ、これから先は新たな課題に直面するのではないかと思います。

■中 島 その通りです。当社も物づくりの現場をもっていますので、原点に立ち戻って先ずは良い商品を“開発”する。ここがスタートだと社内で話しているところです。何しろ売れる商品がない事には商売になりません。商品は“開発”がないと造れないし、“販売”は

商品がないと売れません。だから“モノづくり”を大事にしなければならないのです。

■「誠心誠意」と「不易流行」

□秋林路 そうですね。メイダイはワンタッチ幌があったから、ここまで会社も伸びて来たと思います。

■中 島 私がメイダイの社長に就任した時に最初に社員に話したのは、何よりもお客様第一「誠心誠意」だ。この気持を絶対に忘れてはいけない。それと、スローガンにも掲げております『不易流行』です。これは、「いつまでも変化しない本質的なものを忘れない中にも、新しく変化を重ねているものをも取り入れていくこと。また、新味

■ オープンスライダー



特徴 全開放型ホ口、天井クレーンに完全対応
ホ口と同時に観音扉も動きます。
シート掛け不用による安全性、荷役効率向上



対象 トレーラー、大型
オプション アオリ無しタイプも架装可能
他多数有ご相談ください

を求めて変化を重ねていく流行性こそが不易の本質である。」という事で、私が好きな言葉でもありますが、大変難しい事でもあります。

■秋林路 確かに必要に応じて現状を変える事は、勇気が伴います。

■中 島 そうですね。ただ流れない水は腐ってしまいますから、同じことを延々続けているは、世の中の動きについて行けなくなって、敗北してしまいます。その為には、問題意識を持たない事には変えられないんです。この問題意識は事実をしっかりと把握しないと持てないものです。

■秋林路 私も駆け出し記者の頃に「問題意識をしっかり持て」と編集長から何度も叱られた覚えがあります。

■中 島 この問題意識にも二つあるんですね。ひとつは、あるべき姿に対して、今のレベルはどうなのか比較してみる。このギャップが問題だという意識。もうひとつは、一定のレベルがあって、そ

のレベルよりも現状が乖離していれば問題です。具体的には、お客様に提供した商品はクレームがあってはなりませんから、クレームが発生すればそれは問題です。更に、そのクレームに対しても場当たりの対応では改善になりません。これまでは、そういう点でやや甘いところがありました。トヨタでは問題が発生すると「なぜ」を5回くり返せ」と指導しています。そうすると、クレームが発生した真因に達します。その根本原因に対して対策を講じれば、再発防止になるのです。

■秋林路 確かにそうですね。ただ、この車体産業はトヨタの品質管理に比べると、大きな格差があると思います。それは、あまりにも少量多品種だからだと思いますね。場合によっては試作品レベルのものをそのままユーザーに使って頂く場合もあります。用途が限定される場合には、顧客が使うプロセスで不具合が生じたら、そこを改良して完成度を上げてゆく

ケースもあります。その辺りが産業の成熟度になると思うのですが、量産化レベルまで完成度が高くなると、社会への貢献度は高くなるのですが、ビジネスとしては薄利になります。アルミのウイングボデーはそういうレベルに近づいていますから、小さな車体メーカーでは採算が合わなくなっています。

■中 島 確かに現実はそのですね。ただ、物づくりの基本は同じですから、先ずは上に立つ人の意識改革が必要だと考えています。

■秋林路 大企業と中小では人材の問題もあります。中小はよほど運が良くないと良い人材に巡り会いません。

■中 島 それもその通りですが、その人材の中でベストを尽くさないと、競争には勝てません。基本はOJT (On the Job Training= 仕事の現場で業務に必要な知識や技術を習得させる研修)です。このOJTの中で、どこまでそういう事をやって来たかが問われるんです。

■秋林路 ワンタッチ幌が考案されたプロセスは、マーケティングをして、売れる商品を徹底研究して開発されたものではないですよ。小さい会社の良さは小回りを効かせて、お客様の情報にも耳を傾けて、求められる物を出来るだけ早く提供することではないかと思います。中小の車体メーカーにはそういう宿命のようなものを感じます。その点はいかがですか。

■中 島 確かにアルミウイングは量的に伸びているのですが、実はこのワンタッチ幌も、故障しない、油漏れの心配がないなど、部品輸送などでも高く評価されています。それで、私はこの評価されている部分に更に磨きをかけて品質向上に取り組んでいるんです。しかもこの点は抜本的にスピードをもってやり抜きます。

■秋林路 それは楽しみです。女性ドライバーも多くなる時代ですし、車両ニーズも変化する時代ですから、ここは『不易流行』の“流行”ですね。

■中 島 ともあれ“軽くて安いもの”を徹底的に追求しています。それと、荷台を全面開放するオープンスライダーも認知度が上がって来ましたので、少し小さいタイプの開発にも着手しています。

■秋林路 小さい車といえば、最近は軽自動車の保有が伸びているようです。

■中 島 オープンスライダーは軽自動車にはどうかと思いますが、ワンタッチ幌は「あけたらう」を

■ 2段ウイング



特徴 通常閉鎖と天井が低い場所での開閉が可能
対象 トレーラー、大型、中型
オプション ご相談下さい

軽自動車用を開発しています。山間部や漁村部は圧倒的に軽自動車が多いので、期待しているところです。

■ アフターマーケットにも期待

■秋林路 以前「潮目が変わる時こそビジネスチャンス」と述べている経済評論家がありました。潮目とは時代変化の事だと思いますが、最近は産業革命以来の大変化を感じる事があります。人工頭脳とか、IoTとか、宇宙との関係とか、何百年のスパンで変化が起きているのではないかと思います。

■中 島 そういう変化もありますが、現実を見ますと、この少子高齢化は、どんどん進行しますので、これから暫くは人口も増えないし、経済規模も日本は右肩下がりになるのではないかと思います。そういう時代背景を考えます

と、新車対応の商品だけやっていたのでは、ジリ貧になってしまいます。これからは修理やサービス、中古車も含めてビジネスのあり方を考える必要があるのではないかと、思っています。

■秋林路 所謂、アターマーケットの世界ですが、実はトラックのメーカーも非常に重要視しています。販売した車両をいかに故障させないで走り続けさせるかに取り組んでいます。トラックは運行中に止まってしまうと、積載物の関係もあるので大変な事になってしまいます。ですから、トラブルが発生する前に故障を予知して、早めに部品交換するなどの対策を進めています。

■中 島 これからは新車がどんどん増える事はなくても、実際に走っているトラックは沢山ありますから、その市場を我々もビジネス対象にしたいと考えているのです。

■MEB(メイビーウイング)



特徴 堅牢性に優れた、中型専用のアルミウイング
対象 中型車
オプション 羽根の内張り等、他多数用意してあります

■小型ワンタッチ幌



特徴 メーカー完成車にも二次架装で対応
対象 小型車
オプション リヤ形状は観音、カーテン等、他多数用意してあります

■秋林路 実は2011年に開催したトラックショーでは『リニューアルトラックフェア』を同時開催しました。これは、中古車販売のグループが結束して展示したのですが、仕入れた中古車をそのまま横流しするのではなく、用途に合わせて車体をリニューアルして付加価値をつけて再販するビジネスですが、大変話題になりました。

■中島 そういう事なんです。わが社のグループにも、修理点検などを扱うオバタ産業がありますので、何らかの形でアフターマーケットに働きかけたいと考えています。

■秋林路 何か具体的な活動があるのですか。

■中島 実は、今期からメイダイムービングサービス=MMSと名付けた活動を展開しています。これまでは、対象車両を一度持ち帰って修理していたのですが、幌の補修とか簡単な溶接も

こちらからサービス車両で出かけて、お客様の現地で行うようにしています。こちらから出向くと、お客様と色々な対話出来るし、次のビジネスに繋がる可能性もあります。最初は近場のお客様だけが対象でしたが、最近は少し遠くまで出かけるようになって来ました。

■秋林路 それは中島社長様の発案なのですか。

■中島 実は、若い人達を対象に、ブレイクスルーのプロジェクトをつくりましてアイデアを出してもらったのです。その中のひとつなのですが、私は良いアイデアだと思いましたね。加えて、住宅部門でもリフォームで何か良いアイデアはないか検討を進めているところです。私としては、こういう場を提供することで活性化を図りたいと考えている訳です。

■秋林路 それは楽しみですね。若い皆さんも自分達が発案した事が、会社の新しい仕事にな

ればやり甲斐があると思います。経営改善の面でも何か取り組んでおられる事はあるのですか。

■中島 大きい会社とはレベルが違いますが、まずは予算管理をしっかりやりなさい、と言っています。年度初めには、今期はどんな事をやるので、どれだけのお金が必要なのか、そういう事をキチンとやる。そうしますと、途中で予算が食い違ってきます。そこで、なぜそうなったのか詳しく分析して記録していきます。これを重ねると、事業計画と予算が次第に合ってくるようになるのです。

それと、経営の面では、目標(方針)管理です。当然、事業計画ともリンクしていますので、四半期毎に見直しをしながら進めています。トヨタ、ダイハツに比べるとはるかに小さな組織ですが、やるべき事はちゃんとやろうと考えています。

■秋林路 今後の展開ですが、国土交通省は人手が足りなくなる

ので、乗り継ぎ方式とかトレーラによる大量輸送とか、推進しようとしています。この変化には何か対応をお考えですか。

■中島 具体的な内容を申し上げる訳にはいきませんが、トレーラによる大量輸送は促進されると思いますので、当社のワンタッチ幌が活用されるように、商品開発も営業力も強化しなければいけないと考えています。

■秋林路 ワンタッチ幌は電源がなくても人力で開閉できるので、トレーラに対しては油圧のウイングよりも有利だと思います。

■中島 それも商品の特長です。大いにアピールしていきたいですね。

■秋林路 ASEANがひとつになって、近い将来経済発展するのではないかと、という人も居ますが、海外戦略はいかがですか。

■中島 これまでタイとインドネシアには少しアタックしたのですが、実績はないんです。色々調査は必要だと思いますが、防犯の問題もあると聞いています。ただ、あちらには小さい車両が沢山走っているのでも、『あけたろう』のような商品も面白いのではないかと考えています。

■乱読の読書、見るだけの囲碁と将棋

■秋林路 最後にスポーツとか、ご趣味も伺いたいのですが…。

■中島 とくに打ち込んでいるスポーツはないのですが、スポー

■あけたろー(後部)



簡易組み立て式の軽四専用の幌ウイング
ひさしの効果があるので移動展示販売などに最適です

ツは全般に好きで、若い時分に野球も少しやりました。今はもっぱらゴルフです。

■秋林路 ゴルフと言いますと、小幡会長は3回もホールインワンを達成なさっていますので、別格ですね。

■中島 そうですね。ゴルフも上手で趣味も多彩な方です。実は私もホールインワンは2回あるんですよ。(笑)

■秋林路 そうですか。そんなに簡単に入るものですかね。

■中島 そうですね、ある程度確率もあると思いますが、運が左右すると思います。長年やって上手な人でも一度もホールインワンのない人は沢山おられます。

■秋林路 私は10年ほどのキャリアですが、一度も経験がありません。運がないのかも知れませんが、ご趣味はいかがですか。

■中島 それ程高尚なものはありませんが、読書は好きです。それも乱読といいますが、手当た

り次第何でも読みます。それと、今はほとんどやりませんが、若いときは麻雀をよくやりました。(笑)

■秋林路 私は経験ないのですが、若い時分は皆さん麻雀に熱中していました。今日のようにパソコンのゲームも無かったので、唯一のレジャーだったのかも知れませんが、囲碁とか将棋をやる機会はなかったのですか。

■中島 実は、NHKの囲碁や将棋の番組はよく観るんです。

■秋林路 という事は、ゲームのルールや勝敗は判るわけですね。

■中島 それは判ります。自分だと、次の手はここだと予想しながら見ますので、それなりに楽しい訳です。

■秋林路 それでは、対局もまったく問題ないです。私は囲碁は3年目位に日本棋院で初段を獲得しましたから、何時でもお手合わせ大丈夫です。楽しみにしています(笑)。本日はお忙しいところ有難う御座いました。