



立命館大学 経営学振興事業だより

Across

GUEST  
—ゲスト—

和田 昇氏

株式会社瑞光代表取締役

1992年(平成3年)3月 立命館大学工学部卒業



技術深耕で、  
ひとの暮らしをソフトにつつまむ  
「瑞光」

〔聞き手〕 奥村 陽一 立命館大学大学院経営管理研究科教授(立命館大学経営学部校友会副会長)

### アメフト部「パンサーズ」ラインバッカー

＜奥村＞ 立命館大学に入学されたのはいつ頃ですか。

＜和田＞ 1988年です。

＜奥村＞ 世はバブルの真っ盛り。そして、パンサーズがめきめきと力を発揮し始めた頃ですよ。

＜和田＞ 卒業の頃はバブルがはじめて氷河期に入っているのですが、パンサーズは私が3回生の時に関学に初勝利、4回生の時には神戸大戦を取りこぼして2敗になり、結果3位になったのですが、その翌々年の94年に初優勝するのです。

＜奥村＞ 和田さんの頃は、実に口惜しい年が続いていたわけですよ。ところで和田さんは、なぜアメフトに。

＜和田＞ 高校まで僕は水泳とか個人競技をやっていたのですが、実は高校にアメフト部があって、友達が多くアメフト部にいたのです。学校の帰りにいつも同じになる連中や、長い付き合いのあった友達がアメフト部だったりして、その友達が推薦で大学に入ってアメフトをやりだしたりしていたのです。浪人中に彼らの試合を見ているうちに、僕も大学でアメフトやってもいいかなと思い、アメフトに力を入れている大

学で、かつ工学部機械工学科のある大学はどこかと探しているうちに、立命館がピッタリということになったのです。関学は理学部しかなくて、家業に必要な機械工学は無かったので自ずと立命館という選択になったわけです。

＜奥村＞ 関学倒すぞ、なんて動機はなかったわけですね。

＜和田＞ 全く。友達が近大でアメフトをしていたので、彼と対戦できたら楽しいなという、フワとした気分で、パンサーズに。

＜奥村＞ 当時は、理工も衣笠キャンパスでした。

＜和田＞ ええ、練習場もキャンパスから15分ほどバイクで行ったところでした。

＜奥村＞ なら、両立できますね。

＜和田＞ いやあ、両立なんて言うと、当時の理工学部の先生方に「嘘つけ」といわれそうです。なんとか4年で卒業はさせてもらいましたが。アメフトの練習もきつけれど、理工の場合は実験実習とかが絶対必修で落とせない。だから、練習に遅れることも多々ありました。

＜奥村＞ 当時の監督は、平井英嗣さんですか？

＜和田＞ ええ、OBコーチには古橋由一郎さん(後の

監督) もいらっしゃって、相当厳しい練習をしていました。僕らが4回生の時、1回生に米国サンディエゴ高校から来た河口正史君が入ってくるのです。

**<奥村>** 後にNFLに挑戦する、あの有名な河口さんですね。

**<和田>** ええ、河口君が練習の水準をグンと上げてくれたお蔭で。ラインバッカーは特にきつくなりました。その後、パンサーズは「アニマル・リッツ」の愛称で呼ばれて、恐れられるチームになります。

**<奥村>** フワっとして入部したアメフト部が、年々強くなってくる。思いのほか優勝の見込みが立ってきて、練習がきつくなってきたというわけですね。

**<和田>** そうです。卒業してから京大アメフト部の水野監督にお話を伺う機会があって、聞くところによると、当時の立命はいつ天下をとってもおかしくない存在だったそうです。ぼくらの翌々年に優勝したこともあり、ぼくらがもう少し頑張っていたら優勝していたかもしれないと、夢で見ることもあります。

**<奥村>** 後になって思えば、惜しいと。でも、アメフトに取り組まれたことは、大きな財産になっているのでは。

**<和田>** そうですね。僕は高校までずっと個人競技で来たので、初めてチームスポーツで最初は心配でしたが、良いチームメイトに恵まれたと思います。アメフトは他と比べて戦術性が高く、純粋に楽しめました。今も学生の採用活動で、スポーツをしている人には、そのスポーツの魅力を訊くことが多いのですが、振り返って社会人になってみると、アメフトは組織性が高く各人の役割も明瞭で、すごく意味あるスポーツだと思います。体育会系は勝つというシンプルな目標が共有されているので、目標に向かって一丸となるチームワークが身に付きます。サークル活動でやっている人を面接していると、目標が明確でない中でメンバーをまとめるのに苦労したとかいう人が多いのですが、もちろんそこで苦労した経験は無駄にはな



インタビュー風景(左 奥村教授)

らないですけども、やはり目標に向けて一丸となる方が企業活動と似ていて教訓が分かりやすいでしょうね。

## 祖父の代から三代目と呼ばれて

**<奥村>** 教え子に江戸時代からの薬屋の息子というのがいて、長男は母親のお腹にいる時から家業を継ぐ意思を持っていたというのを聞いたことがあります。和田さんの場合は、どうだったのですか。

**<和田>** うちはお祖父さんが始めた事業ですが、お祖父さんには5人の兄弟がおり、それぞれの子供(お祖父さんの孫=私の従弟)がいるのですが、いわゆる初孫が私でして、孫世代の中で最年長です。父が継いだ次は自分だろうと、皆が当然のように思っていました。当時、会社の階上に住んでいて毎日のように工場を見ているし、社員の人達とも交遊しており、小学生の頃から「三代目」と呼ばれて過ごしました。もう刷り込まれていて、それ以外の仕事を見つけようという発想がなかったですね。

**<奥村>** なるほど。そのお祖父さんの時と今とでは、同様な機械を作っていたらっしゃる?

**<和田>** オムツとかナプキンを作りだす機械という意味では全く同じです。1963年に事業を始めて今まで、当時とは比べ物にならないほど大型化したり、電子制御が入ったりして、技術的な改良は進んでいますが、機械の基本機能は同じで、いかに効率よくオムツやナプキンを産出するかを追求しているだけです。

**<奥村>** 創業の頃のご事情は?

**<和田>** 摂津にある今の本社の前に神崎川が流れていて、そこが当時すごくきれいな川だったのです。そのため流域では、脱脂綿を大量の水を使って晒すという作業が盛んにおこなわれていました。他方、うちのお祖父さんはダイキン大阪工場(摂津にある当社の直ぐ近く)で、終戦まで働いていたのです。軍事関連機器を造っていたそうですが、その仕事が無くなったので同社を退職しました。鉄工所を開業し、色々な仕事を引き受けていきました。先に述べたように近隣に脱脂綿を扱う会社がいっぱいあったので、やがて脱脂綿を扱うとある会社から「医療用に使う脱脂綿を化粧品のコットンパフのように真四角に裁断する機械を作ってくれないか」という依頼が多く寄せられたそうです。それが祖業といってもいいかもしれません。その後、脱脂綿を扱う別の会社がアメリカの生理用ナプキンを真似て、脱脂綿の中にくるんだ国産ナプキンを創ろうと、その製造機械を瑞光と一緒に研究して、国産ナプキン製造機械第1号を送り出したというわけです。

**<奥村>** お祖父さんは機械を作る職人的な技術を身

につけていらしたのだと思いますが、瑞光の機械の特色はどういうところにあるのですか。

**<和田>** 脱脂綿や、今で言う紙パルプなどの素材を裁断したり、くっつけたり、折ったり、テープを付けたたりして、およそ50~60の加工工程を経てナプキンやオムツが出来上がります。それらの工程を1台の機械に組み入れていくわけです。常に要求されるのが、出来るだけ速いスピードで商品が出来上がること。それでいて、当然、精確に出来上がること。何か1ミリずれているとか、溝に対して糊がはみ出ているとか、きっちり切れていないとか、そういうことが一切許されないのです。海外の機械でつくったオムツなどを見ると、製品がクシャクシャになっていたりします。

**<奥村>** 瑞光製では加工速度が飛躍的に向上する、ということもあるのですね。

**<和田>** そうですね。人手で作ると1時間に10個作れるかどうかのところを、当時でも1分間に100個、1時間に6,000個出来ていたと思います。当時でも600倍もの生産効率の違いがありました。ちなみに、今では1分間に1,000個という水準です。



製造風景

**<奥村>** 工場とかに子供の頃から出入りされていて、子供目に見てどんな感じでしたか。

**<和田>** 作っている機械の外観は非常に大きなもので、どういう機械かは分かっているので不思議な感覚はありません。工場に置かれている機械はみな完成途上の試作機ですから、何度も試運転して出来上がりを確かめます。原材料を投入し、要求仕様通りの製品が出来上がるかどうか社内検収みたいところまでやるので、出来上がる製品のサンプルがあちこちに膨大にあります。機械から、ものすごい勢いで、サンプルが弾丸のように飛びだしてくるのです。機械から3メートルぐらい離れた所にサンプルの山ができるほどの勢いで、ピョンピョンとサンプルが飛び出してくるのですが、その光景が子供心には楽しくて。

**<奥村>** 魔法の機械とか……。

**<和田>** ええ、そうです。工場に行くと、いつも夜遅くまで社員が残っていて忙しくしています。夜食を食べたりしている姿も見えています。そういう意味では、実に家族的な会社で、工場には和気藹々とした雰囲気が出ていました。

## ソニーで6年間のテレビづくり

**<奥村>** 最初はソニーに就職された?

**<和田>** 親の会社に直接入るといよりは、どこか別の会社を経験してからというのは、なんとなく親の考え方もそうでしたし、僕もそれしかないと考えていました。そこで1993年にソニーに入社し、6年間ほどお世話になりました。

**<奥村>** ソニーとは、よく入れましたね!

**<和田>** 当時は理工学部で推薦制度というのが主流でした。各企業が推薦枠を学部毎に1名とか2名とか決めていて、成績の良い人から順に関西系の有名企業とか重工系の会社とか、機械系で言うとそういう企業に人気があって推薦が決まっていくわけです。推薦が取れると高い確率で内定が決まるとされていました。学生時代はアメフトばかりやっていたので成績も良くないし、当然ながら推薦では分が悪いのです。ところが、ソニーは理工系人気ナンバーワン企業であったにもかかわらず、推薦学生の受かる率は5割を切るようなユニークな企業で、自由応募を重視していたのだと思います。それが幸いして、ラッキーにも受かりました。当時の面接官には技術面接と人事面接とがあって、技術面接で座ったふたりがアメフトをやっていたらしく、大半の面接時間をアメフトの話に費やしました。ちなみに、当時のソニーは大学名を伏せて面接をするので、アメフトの話をしなが、僕の声のイントネーションで関西人と判断され、アメフトの強い大学で大学名もわかったようです。就職した配属先に、その面接官の人がおり、自分の上司になったという次第です。

**<奥村>** 当時のソニーは、エレキ全盛ですよ。

**<和田>** ええ、僕はテレビ部門で、ブラウン管の時代に平面テレビに挑戦したりして、ベガのようなヒット商品を出していました。やがて液晶の時代を迎えますが、当時は1インチ1万円ほどかかっていた。50インチやったら50万円。今はもう10万円を切っていますが。そういう素晴らしい時代でした。

## MBAと海外子会社で社長修行

**<奥村>** 瑞光へのご入社は?

**<和田>** 1999年に6年間務めたソニーを退社して、

2000年に瑞光に入りました。

**<奥村>** 神戸大のMBAに行かれたのは、社長御就任前ですか？

**<和田>** 就任前です。上海に行く前の2001～2003年です。修了してから、2003年には上海に行きました。

**<奥村>** MBAは何がきっかけですか。

**<和田>** 当時、社長の息子ということで役員会に隣席させていただいたのですが、まずそこで話されている言葉がわからなかったりするので。これは勉強しないことには、対等な議論や経営方針が話せないだろうと痛感しました。とくに、経営とは何だろうかという全体像がわかっていなかったのです。

**<奥村>** 行って見て、どうですか。

**<和田>** もちろんMBAに行ったからといって、すぐに立派な経営者になれるとは思っていません。しかし、どんな人でも、企業経営の一巡を理解できるようになります。経営学に関する本に何が書いてあるのか、その目次が大体分かるようになります。どこを調べたら、何が書いてあるのかが分かる、ということです。そういう意味で、経営の全体像を把握するという課題は果たせました。

**<奥村>** 2004年頃には上海瑞光に行かれるわけですが、それは計画的なことですか。

**<和田>** 以前から上海瑞光を設立する計画はありました。ところが、そのトップに就任するはずの人が急遽体調不良で行けなくなって、じゃあ誰が行こうかということになり、僕が手を挙げたような形で行かせてもらいました。

**<奥村>** 上海瑞光の経営者（総経理）として、チャレンジされたわけですね。

**<和田>** そうですね。最初10億円の資金を持って行き工場を建てましたが、やはり一筋縄ではいかず、思ったような性能を発揮する機械が作れないという問題に直面しました。その問題を克服しようとするとお金が足りなくなり、5億円ほど日本から親子融資をもらうことになりました。3～4年間赤字が続いたわけで、死ぬほど苦しかったというわけではないのですが、やはり逆境でしたよね。もちろん、「撤退したほうが良いんじゃないか」という議論も出ました。

**<奥村>** 性能が安定しないということですか？

**<和田>** ええ、日本の瑞光は長い時間をかけて物を作る能力を蓄えてきているわけで、それをイッキに身につけようというのは、どだい難しいことでした。

**<奥村>** 現地調達比率はどれぐらいですか。

**<和田>** 結構高い方で、50%以上になります。安い部品が入手できることが1つの魅力で現地に出ているのですが、取引先には日本の常識が通じない相手も多々

あり、「そんなことなら取引止めてしまえ」ということが少なくなかったわけです。

**<奥村>** 取引関係や労務関係で相当なご苦労をされたということですね。

**<和田>** そうですね、問題が出ると、その都度対応を手伝ってもらいました。というのも、父親の時代の1995年頃から、海外進出に先行して、中国人や中国語をしゃべれる社員の採用・育成を図ってきました。これが奏功して、ぼくが上海に行くとき、そこで育った2名を随伴することができましたし、取引関係やら労務関係についても手伝ってくれました。結局、現在はその内の一人に跡を継いでもらっています。

**<奥村>** それなりの布石があったわけですね。

**<和田>** そうですね、準備はしていました。時間も予算もかかりましたが、そのお蔭で現地を軌道に乗せることができ、2009年に日本に帰ってきて本社の社長に就任することができました。

## 日進月歩で高度化する顧客ニーズ

**<奥村>** 和田さんが社長になられたのは、2012年でしたか。

**<和田>** はい。僕が社長に就任した頃から、オムツの新興国需要が拡大して、機械が沢山必要になりました。特に、日系のお客さんの投資意欲が増えてきて、「たくさん欲しいからちょっとやってよ」という感じになって、もう追われるかのように生産しています。お客さんから「これ出すからちょっとやってよ、やらないなら外に出すよ」という感じで言われるので、「外に出されるくらいやったらうちでやります」と。引き合いのあったものは全部受けるということで、伸びてきました。

**<奥村>** 御社は日系のU社の製造機械を請け負ってきたようなことを伺っていますが、日系K社も受注するのですか。

**<和田>** 日本のスーパーに並んでいるオムツは、大半が瑞光の機械で作ったものです。世界に出ると、瑞光製以外の機械で作った商品もあります。ただ現時点では、瑞光製が世界でもトップです。シェアも25%位になります。

**<奥村>** 瑞光とライバルとで違いがあるのですか。

**<和田>** 大筋のところは、どの機械も似通っていて、パッと見はほぼ同じように見えます。でも、お客さんによって機械が微妙に違っているのです。作るプロセスはお客さんによっていくつかの種類があって、花王・ユニチャームみたいな日系企業のお客さんは機械に対するこだわりが強く、カスタマイズの要件が結構盛り込まれます。したがって事前に作っておくとい

うことは不可能ですし、注文を受けて、これで良いですかと確かめながら、逐一打ち合わせをしながら作り上げていきます。他方、P&Gとかそういう外資大手は、結構分厚い仕様書を渡され、「これこの通りに作ってください」という発注をされます。もっと小規模な会社では、技術的なことはよくわからないから、トップ同士のつながりで「よろしく頼む」といった契約をすることもあります。このように、相手によって少しずつ傾向が違うのです。その違いに応じて対応しているのが、瑞光の特長でしょうか。

**<奥村>** なるほど、瑞光は日本のうるさいお客さんの改良ニーズに答えていっているところが、他とは違うというわけですね。

**<和田>** うるさいと言ってしまうとお客様から叱られてしまいますが、そこがその市場での差別化の源泉になっていると思います。欧米市場は商品の改良に対しては保守的で、コロコロ商品が変わることが少ない傾向があります。アジア系は、日本が特にそうですけど、「新商品に向けてこうやってみようか」といった改良・改造を常に求めてきます。新商品に切り替わる頻度が高いのも、アジア市場の特長です。アジア市場のお客様に対して。製品の改良改造がしやすい設計になっていますというセールストークに効き目ありますが、欧米市場に対しては、そういうトークはあまり効き目ありません。



多様化、高度化が進む生理用ナプキン

**<奥村>** 売上からすると、1台3億円とすれば、年間80台を製造販売されている計算になりますが、80台のうち同じモノの割合はざっくりどれくらいあるのですか。

**<和田>** ちょっとずつ違うので、同じモノは無いといっても、間違いありません。たとえば、最近の例でいいますと、大手のお客さんが、「この商品売れているから、もう1台同じ商品で作らなあかんのやけど、生産性改善をしたいので、ちょっとここを変えといってくる？」という、本当に微々たる違いがあって、同

じものは一切無いですね。

**<奥村>** 1台を作るのに、どれくらいかかるのですか。

**<和田>** 1台つくるのに6カ月ぐらいかかりますが、製造期間は2カ月ぐらいです。年間に80台くらい作っていますが、1台が工場に滞留しているのは2カ月くらいですから、常に工場には13台ほどの製造中の仕掛があるという計算になります。

**<奥村>** 1台に何人くらい張り付いていらっしゃるのですか。

**<和田>** 平均的には2~3人。最初のほうはそんなに人数いらないのですが、部品が入荷してくると、最後の仕上げを4~5人がかりで行います。

**<奥村>** 技術的に昔と違うところがありますか。

**<和田>** 薄いものを精巧にカットするとか、機械には様々なメカの技術が詰まっているのですが、それを駆動させるモーターに変化が見られます。最初はひとつの大きなモーターを1本の軸で回転させて、それをベルトで色んなところに伝えて、同期して同じスピードで全体が動く仕組みです。1つのモーターのスピード次第で、遅くなったり速くなったりという計算で成り立っています。ところが最近では、色んな駆動部分に100個前後のモーターをつけていて、全体をコンピュータ制御で同期化して回す技術になっており、電子制御の重要性が非常に高まっています。



ナプキン製造機

## 社長業、「見る」と「やる」とで大違い

**<奥村>** 上場されたのは、いつ頃ですか？

**<和田>** 父の代の1995年くらいです。そこで調達した資金を使って大きな工場を作りました。創業時代は借金で苦労したようで、財務部門を担当していた現会長の弟さん(叔父)はトラウマになっているようです。二度と借金したくないと思って頑張った結果、上場前後には優良な財務体質になっていました。

**<奥村>** 上場以来ずっと業績向上が続いているのですから、すごいですね。

**<和田>** 業績については右肩上がりが続いているので、見かけ上は経営力が優れているように見えるわけですが、必ずしも安心しているわけではありません。深刻な落ち込みを経験していないので、社員の慢心や成功体験への固執が意識下で強まっており、変化が訪れた時に必要なタイミングで手が打てるかどうか、そういう心配をしています。「今まで良かった」とか、「今成功しているのだから、このままで」とか、変わることに対して億劫になっているのではないかと心配しています。

そういうこともあり、今から4~5年前にはストレッチとなるような大きな目標を掲げて、現状とのギャップを取って作り、改善につなげようと思いました。グローバルでNo.1という意味の「G1プロジェクト」を立ち上げて、シェア第2~3位だった当時のポジションから駆け上がる目標を立てたのです。「売上でいえば150億円を達成すればNo.1だ」とハッパをかけたのですが、早々（翌々年）に150億円を突破してしまいました。ですが、それは、取り組むべき課題に適切な手を打ったからというのではなく、市場が急拡大する中で受注を断らずに取り組んだからでした。実際に業界No.1になったのは、その後売り上げが280億円になった時ですが、未だ課題は残されたままになっています。受注が来ている、それをこなすことができている、そういう体験が変化を阻んでいるのではないかと気にしています。

**<奥村>** 社長としての手応えはいかがですか。ご自分が予想されていた社長像とくらべて、どのように感じていますか。

**<和田>** 社長になったら何でも出来ると思っていたのに、意外と何にも出来ないっていうか、みんな言うこと聞いてくれないのですよね。社長になったらもっと楽に出来るのかなと思ったら全然楽じゃないというのが実感ですね。「辞めさす」とか「給料下げる」とか乱暴なやり方は論外だとすると、結局人間は自分が納得しないことでは動かないのですね。だれでも自分がやりたい事ややりたい部分があって、それをチームワークの一部として機能させる、組織として機能させるときに上手く方向付けをしてあげる、これがリーダーに欠かせない仕事です。決して、社長という肩書で、みんなが働いてくれるわけではありません。

**<奥村>** 三代目だといっても神通力はない？

**<和田>** そりゃもうシビアです。一番大事なことは、ゴールの設定と、みんながゴールを分かる状態にする。「この人、本気でこれをやりたいと思っている」と思わせるぐらい、しつこく言うなり、熱っぽく

話すなり、それなりの熱量も必要です。また、それに反対する人に対してはどうやって説得するか、ゴールの設定にまつわる諸問題が必ずいくつか出てきます。そこをリーダーとしてやり遂げていくうえで、僕には不足している部分があって、苦労しているのが現状ですね。

**<奥村>** 社内で批判的な議論は出てきますか。

**<和田>** 少しずつ増えてきていると感じ、うれしく思っています。議論を戦わしてきちっと納得するまで話し合う方が、黙って抵抗されるよりは健全ですが、やっぱり相当なエネルギーが必要です。我々のビジネスは成功が続いているので、従来パターンを変えようとする抵抗が生じます。これからはダメだよと言っても、これまでを否定されたと受け取られます。V字回復のような、苦い失敗を糧にするという経験が少しでもあれば、現在の業績に満足しないのですが。

## 経営者は未来最適を考える

**<奥村>** でも追い風は何よりです。

**<和田>** 新興国での需要の増大が著しく、オムツの世界市場はまだ成長前期です。新興国向けですから価格は低いのですが、注文を受ける台数は沢山あります。「これだけ（この価格）でやりますか・やりませんか」、「やらなかったら他に回しますよ」と、やらざるを得ないところに追い込まれ、そのボリューム（仕事量）に合わせて、当社の生産能力も引き上げていくというような成長が続いています。

**<奥村>** 他社に需要を取られるわけにはいかない、というわけですね。それは、故障時のメンテナンスや補充部品のビジネスにも関わるのですか。

**<和田>** そことも重要です。無理してでもやっておかないと。メンテナンスにしても、一部は汎用品でお客さんが独自に調達されるのですが、我々の部品で消耗するものもあります。そういう部品のビジネスも一定比率ありますので、この収益源が相乗的に増えてくることを考えると、今の受注が儲けの薄いものであっても、取りこぼしは許されません。

**<奥村>** 1台の機械は、何年持つのですか。

**<和田>** たぶん20年ぐらいは持つと思います。しかし、日系企業であると否にかかわらず、リニューアルや改造を加えていくと、消耗度合いも激しくなって寿命が短くなります。現在の寿命は大体10年ぐらいで、早い会社さんになると5年で切り替える会社もありますね。

**<奥村>** 市場の追い風はどのぐらい続きそうですか。

**<和田>** 新興国市場が成長期に入っていることは確

かで、調査機関が出している将来予測では、2020年に今の市場規模の1.4倍とされています。それは過去からの推移で見ても正しいのかなと思います。ですから、うちが1.4倍を上回る成長をしていかないと、ライバルに市場を取られていくことになります。

**<奥村>** 日本では高齢者用オムツの方が売れていますが、アジアでは人口構成がピラミッド型でベビー用がまだまだ伸びるでしょうね。2020年の先の世界で起こりそうな変化はありますか。

**<和田>** こういう仕事をしていますと、オムツが無くなる、不要になる時が来るのかどうかを、時々考えてみます。人間の排泄が無くなることはないし、自分でトイレに行けない赤ん坊やお年寄りが増え続けます。使い捨てオムツは便利だし、コスト・プライスを下げればもっと普及します。では、オムツがもっと使い勝手の良いものになる可能性はどうか。このように考えてみますと、夢というか妄想レベルのことですが、オムツやナプキンに尿や経血を分析できるワンチップ化された半導体が搭載される可能性はないだろうか、そういうことに思い当たります。チップの値段が桁違いに低廉にならないとありえない話ですが、そういう未来が来れば、経血のデータもしくは尿のデータがWi-Fiで集められ蓄積されていくと、やがて医療分野に活用されます。現在、赤ちゃんの尿を採って健康診断していませんし、女性の経血データも皆無ですが、それらが意味のあるデータになる可能性があるのではないかと。

**<奥村>** やあ、そういう未来を考えると面白いですね。ウェアラブル・コンピューティングそのものだし、これが健康管理に活用で来たら、IoT (Internet of Things) そのものですね。

**<奥村>** 海外進出については？

**<和田>** 我々の中で海外工場を造る基準は、機械を輸出するに際して、関税の高い国です。かつての中国は関税が高かったのです。今はブラジルがスタートアップの時、次はたぶんインドかなと思っています



大阪いばらきキャンパス(OIC)にて

す。この三国は今もまだ関税が高いのですが、他の自由貿易を重視する国は関税の心配が要らないので、日本でまとめて作ってコストダウンを図るほうがいいと判断しています。現在も年間70万台は海外向けです。

**<奥村>** まとめて作った方が品質も安定するというわけですね。

**<和田>** ええ。関税以外では、著しい為替変動が生じた場合と、そこに行かないと海外顧客のことを理解できないという場合が、可能性としてあります。幸い、国内競争で疲弊することがないので、海外にも十分に目が届きます。

**<奥村>** 恵まれていますねえ。需要は追い風、お客さんが受注をつうじてニーズを教えてくれる、国内に居て海外にも対応できると、良いことづくめです。

### 学生たちのキャリア形成にひと言

**<奥村>** 最後に、これから社会にデビューする就活生に向けて、和田社長のお考えをお伝えください。

**<和田>** 僕は会社説明会で毎回同じことを問いかけています。「あなたは会社選びをしますか？それとも仕事選びをしますか？」と。あるいは、「良い会社に入りたいか、良い仕事がしたいか」という選択です。もちろん、両方とも満たされたいと思うのが人情ですが、どちらかを選ぶとすればどうしますか、ということです。私の提言は、「良い会社を選んだほうがよい」というものです。その理由は、たとえ良い仕事を選んだとしても、恐らく人事異動とかで仕事が変わる可能性が高いからです。自分の同級生を見ても、職種なんて5年もたてば変わっていきます。自分なりにこだわってみても、会社が別の能力を見出してくれることもあります。ですから、「良い会社」を選ぶ方が重要だと思うのです。

**<奥村>** そこで、「良い会社」とは？

**<和田>** ええ、それは財務的に良いとか、評判が良い、ブランドがあるとかいうのではなく、人を成長させてくれる企業かどうか、という点です。身の丈に合わない仕事をどんどん振ってくるような会社、逆境を作ってくれるような会社の方が良いと思っています。働く身としては非常に大変ですが、それを分かって飛び込んでいくと、10年後ぐらい経ったとき全然違った成長を遂げています。自分の身の丈、自分の能力以下の仕事を任されるような会社にいるより、多少はしんどい会社、自分の能力以上の仕事を振ってくるような会社を選ばれた方が良いと思っています。

**<奥村>** そういう点で、瑞光はどうですか。

**<和田>** 手前味噌ですが、うちの会社はどちらかと言うと、身の丈に合わない仕事をどんどんやっていく

会社だと思っています。仕事自体は何一つ同じものはありません。機械のオーダーをいただくのですが、前より良い機械が絶対欲しいという形なので、どの仕事にも解決しなければならない課題があって、それを乗り越えなければいけない。そういう意味では、我々は成長を育む会社であると考えています。

**<奥村>** 和田社長、今日は長時間のインタビュー、真にありがとうございました。今度は甲子園ボウル

で、ぜひお会いしましょう！



## 会社概要

- [ 商 号 ] 株式会社 瑞光
- [ 創業理念 ] 技術深耕
- [ テーマ ] ひとのくらしをソフトにつつま
- [ 事業内容 ] 紙オムツ・生理用ナプキン製造機械専門メーカー
- [ 本社所在地 ] 〒566-0045 大阪府摂津市南別府町15番21号
- [ 創業・設立 ] 1946年・1963年
- [ 売上高 ] 277億円(2014年2月期)
- [ 資本金 ] 18億8,851万円(東証二部上場)
- [ 代表 ] 代表取締役社長 和田昇
- [ 従業員 ] 231名(連結対象会社合計501名)
- [ 工場 ] 日本5工場、上海・シカゴ・サンパウロ工場



代表取締役社長 和田昇

## アクロス ACROSS ネーミングの由来

BKCのシンボルである、経営・経済両学部の図書研究棟「アクロスウイング」に由来した名前です。ACROSSには交わる・交差するという意味があります。「アクロスウイング」はその名の通り、知と情報が行き交うアカデミッ

クな「交差点」であり、未来に羽ばたく人材をイメージした名称です。

私たちが大学と産業界との交差、若い学徒とベテランの実業家・ビジネスマンとの交差を通じて、新しい経営学を創造しようと考えています。経営学部校友会は、21世紀への飛翔を目指した、産官学交流の組織でもあります。そこで、この会報を「ACROSS」と名付けました。

## 編集後記

最近の『日経ビジネス』（2016年03月21日号）に「中国にはネットで売れ」という特集記事があり、ユニ・チャームの戦略転換が描かれていました。中国でのネット通販（EC）の普及、所得水準の向上、高価格帯紙おむつの受容が思いの外早く進んでいます。今や中国で販売されている紙おむつの4割（2015年度）がEC経由であり、これをけん引しているのが高価格帯の海外製紙おむつだそうです。ユニ・チャームが構築してきた、「現地生産＋既存流通チャネル＋中価格帯製品」という成功モデルが、早や転換を迎えているというの

です。本編でインタビューをお願いした和田社長も、当然このような動向に絶えず目配りされていることでしょう。アメフトで磨いた戦略眼を生かして、このような変化に見事にアジャストされているに違いありません。甲子園ボウル（アメフト学生王者決定戦）の試合直後、現地ではしっかりと和田社長とお会いしました。「いやあ、冷や冷やものでしたね！」と祝勝の握手を交わしたのですが、お子様の手を引いて観戦されていたようで、そのイクメンぶりにも触れることができました。（奥村陽一）