

星和電機株式会社  
取締役専務

**愛知後 秀作 氏**  
Shusaku Echigo  
(星和テクノロジー株式会社 社長を兼務)

情報システム推進室 室長

**中原 一孝 氏**

Kazutaka Nakahara  
(星和テクノロジー株式会社 常務取締役を兼務)  
(取材日：2009年1月)



## 自由にやれる雰囲気の中で 「新しいもの好きのDNA」が、 数々の国産初を生み出してきました。 その自由を阻害しない内部統制とは…

特殊照明、道路情報表示板に強みを持つ星和電機株式会社では、その光源となるLEDも独自に開発、商品化している。

ともすれば早すぎると言われる星和電機の次世代技術への取り組みは、どのような環境から生まれてくるのだろうか。

星和電機のDNAを育んできた土壌、その創業からの歩み、そして今回の不況の乗り越え方などについてお話を伺った。

### 星和電機の概要

はじめに、星和電機の概要について紹介をお願いします。

星和電機株式会社（以下、星和電機）は、1945（昭和20）年10月、京都で電気工事材料の卸業として創業しました（創業時社名は三星電気）。その後製造業に転じ、三星電気を解散、星和電機を設立し、国産初の防水・耐酸形蛍光灯器具を製造販売するようになりました。

今年64年目を迎え、「情報表示システム」「道路・産業用特殊照明」「樹脂製品」「電磁ノイズ対策製品」「LED関連製品」など五つの事業を柱にしています。星和電機の特長は、「ニッチな分野で大きなシェアを獲得」してきたこと、「他社に追随されな

「独自の技術の開発」、「新しいことが好き」、「自由になれる雰囲気」です。これまで世に送り出した『国産初』製品は数えきれません。

## ニッチな市場で大きなシェアを

星和電機の特長の二つ目、「ニッチな分野で大きなシェア」を獲得してきた歴史を教えてください。

創業者の増山義三郎は、滋賀県土山の農家の次男として生まれ、小学校卒業と同時に、大阪の繊維問屋へ奉公に出されました。しかし、どうしても電気に関する仕事がしたかった義三郎はすぐに辞めてしまい、なんとか京都電灯（関西電力の前身）にもぐり込み、電気の仕事にありつきました。

その後、京都簡易保険局の電気設備主任技師として仕事をしておりましたが、1943（昭和18）年、召集を受け歩兵通信兵として長崎に派遣されます。そして、1945（昭和20）年8月9日、義三郎は被爆することになります。つい1時間前に歩哨を交代したおかげで、命だけは助かったという経緯です。

この時に人の運命というものを強く感じ、「自分は人様の役に立つために生かされた。京都に戻ることができれば、自分の好きな電気を通じて何か人様の役に立つことをしよう」、そう決意したそうです。

電気部材の卸業といっても、最初は建物が解体される時に出る電線やスイッチを安く買い取り、リヤカーを引いて販売するというものです。物のない時代ですから飛ぶように売れ、清水焼の磚子がいしにニクロム線を

巻いた手作りの電熱器も、台に並べる間もなく売れていきました。

当時、戦火の被害の少なかった京都には、清水焼でつくられる磚盤がいはん、磚子がいはんなど電気工事材料を求めて全国から電気商や材料業者が殺到しました。

卸売り業からメーカーへと転換されるきっかけは何だったのでしょうか。

戦後復興の担い手だった人造絹糸（スフ）を生産する化学紡績工場から防水・耐酸性照明器具の製作依頼を受けたのがきっかけです。化学紡績工場では、人絹を生産する工程で酢酸を使うため、白熱球が酸の蒸気ですぐに錆びます。防水形、耐酸性の照明器具が必要とされていました。市場としてはニッチなこともあり、国産品はまだな



防爆形照明器具



トンネル照明器具

く、高価な外国製品しかありませんでした。そこで、「これはチャンスだ」と思った創業者が設計、開発に取り組み、国産初となる「GM型ソケット」を完成しました。GMとは増山義三郎のイニシャルです。生産工場はまだなく昼は電材卸商として営業に専念、夜に組み立て翌朝納品するという日々が続きました。後にこのソケットはアコヤ貝に似ていることから「ウォーター・パール」と名付けられました。

光源を、当時主流だった白熱灯ではなく、消費電力も少なく寿命の長い蛍光灯としたのも特徴です。朝鮮動乱後の不況期には、湿気が多い銭湯に防水・耐酸性蛍光灯を導入してもらおうと毎夜社長始め全社員で現物を抱え、京都中の銭湯を1軒1軒訪問したそうです。

「創業者が、ニッチな分野で圧倒的なシェアを取っていったという考え方でした」  
愛知後氏



メーカーとしての第歩を踏み出された訳ですね。

その後、石油関連製品を使う企業が急増したのも追い風になりました。これらの工場では作業工程で揮発性ガスが発生するため、工場照明も電気火花による爆発を防ぐ器具が要請され始めたからです。照明には様々ありますが、「防爆」となるとニッチな分野になります。

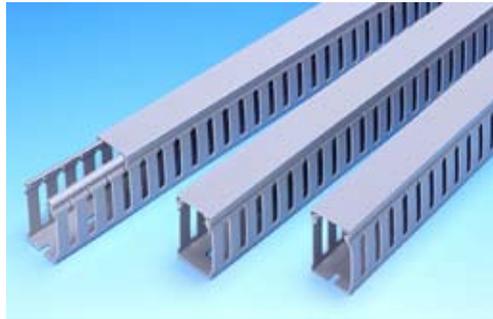
大手が参入しにくい限られた市場で、他社に追随されない独自技術で大きなシェアを取る。特殊照明は、現在も星和電機の柱の一つです。トンネル・道路用照明、発電所や石油精製基地などの警戒用投光器、原子力発電所用水中照明、クリンルーム用照明などたくさん国産第1号を送り出してきました。

他の分野についても教えてください。

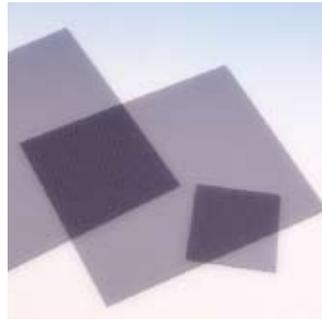
配線設備用のカッチングダクトも、大きなシェアがあり、しかもロングセラー商品です。大手が参入するには市場が狭くて合わない。かといって、配送体制などがある程度整える必要があるため、小規模過ぎても手を出しづらい分野です。

そして、星和電機のもう一つの柱が道路路情報表示板で、長い間売上の半分を占めている分野です。競合は他に2社ありますが、星和電機は若干の差で2位です。この3社で市場のほとんどを占めています。競合が少くないといった意味でもニッチな分野と言えるでしょう。

他にも、電磁ノイズ対策部材なども扱っています。当社はニッチの集まりを一つの形にしている会社です。それは、大きな



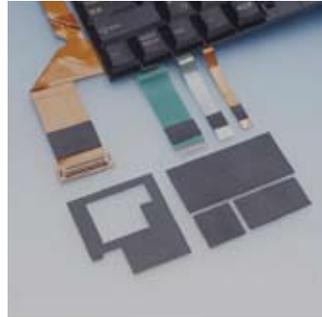
カッチングダクト



シールドウィンドー



電磁波測定室



電磁波制御材



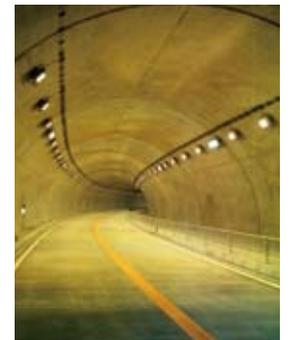
クウェート国営石油公社製油所



道路灯



街路灯



トンネル照明

市場の数パーセントのシェアを取るよりもニッチな市場で圧倒的なシェアを占めていくという創業者の方針でもありました。

ところで、2002年の青色LED（発光ダイオード）（※1）新規参入発表時には株価もストップ高を記録されています。省エネという観点からも世間から注目される分野だと思えますが、最近の情勢はいかがでしょう。

確かに当時は、世間の関心も非常に高かったですね。LED分野に進出して10年目になりますが、LEDは市場規模、競合会社の規模ともに、非常に大きく苦戦しています。

LEDは競合の強い分野だともおっしゃっていましたが。

LED製造においては先行各社で様々な特許を持っています。星和電機は、先行の特許に触れない独自の方法で製造しています。製造方法の開発には苦勞がありますが、特許料の支払いはありません。

すでにある特許を使用しないで製造しているのはなぜですか。

先行の特許を使用しなくても、遜色のない品質レベルの製品を製造できるという判断があったからです。先行の会社は、市場規模でも先を行き、生産規模の大きさもあり、我々は他社と真つ正面から対等に勝負できると思っと思っています。LEDにおい

## 光源にLEDを

LEDでは苦戦されているとおっしゃいます。

LEDは物理と化学の技術で、従来の当社の技術の延長ではできませんので外部から人材を招きました。これまで、信号機などの交通標識、照明や情報板のメーカーとして事業を行ってきましたが、光源である電球や蛍光灯は購入していました。環境問題やコスト面からその光源部分には将来LEDが使われるようになると考え、10年前から研究開発を行ってきました。LED光源を自社で持てるようになれば、製品に高い付加価値を付けていくことができますし、部品として外販もできます。

でも、カスタムメイドのような小回りのきくニッチな市場で勝ちたいと思っています。

星和電機が強い分野はどこですか。

パチンコ台やゲーム機などのアミューズメント分野、世界規模で大きな売上のパーソナルゲーム機、それから車のインジケーターなどです。

ここでも、星和電機は「ニッチな市場、独自の技術で」がコンセプトです。

とはいえ、LEDは巨大な市場です。なぜニッチなところから巨大な市場に出たかと言いますと、ニッチな市場はニッチゆえに、そこで圧倒的なシェアを獲得したとしてもおのずと限界があります。それでは成長性がないので、ある程度大きい市場

（※1）青色LED（発光ダイオード）

発光ダイオード（LED）は半導体素子の一種で、種類の異なる半導体を接合させその境目で電荷を帯びた粒子をぶつけ合わせることによって光を発生させる。電気エネルギーを光に直接変換するため発熱などのロスがなく、白熱電球に比べて10分の1のエネルギー消費で収まることから、省エネ発光体として期待されている。光の波長が長い赤や緑などのLEDは早くから実用化されていたが、短波長の青色の本格量産化は「20世紀中には不可能」と言われていた。これは、波長が短いほど光のエネルギーが大きいという性質によるもので、より相性の悪い物質を接合させる必要があるためだ。相性が悪いいため安定的な量産化ができず、研究者は手をこまぬいていた。

そうした中、日亜化学工業に勤務していた中村修二氏が93年、それまでの常識的素材だったセレン化亜鉛（ZnSe）と異なる窒化ガリウム（GaN）という物質を使って安定的に青色ダイオードを生産することに成功。これにより、青色LEDが実用化された。その後、95年に豊田合成も量産化にこぎつけた。



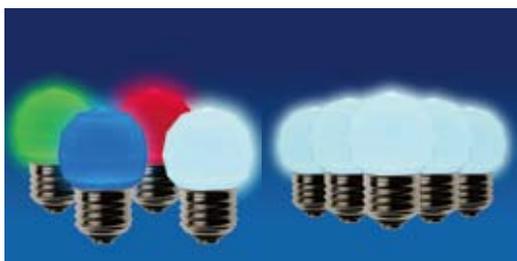
LED ライトアップ



LED 信号機



LED ランプ



電球形 LED ランプ

に出ていくという方針もありました。

現在は既存の防爆形照明や国産初となる防爆形ハンディライト（※2）の光源に採用するなど、得意とするニッチな製品とLEDの組み合わせに留まっていますが、今後は、一般家庭や店舗などにLEDの照明を導入していくのが目標です。

「一般の照明がLEDに移行していくとしばらくの間になりそうでしょうか。」

まだまだです。白熱灯は徐々に代わっていき、ダウンライト、間接照明、スポット照明などモジュール専用の照明器具メーカーもかなりLEDを出しています。ですが、主要照明にはまだまだ少し時間がかかりそうです。

最近では環境意識の高まりもあり、白熱

灯を電球形蛍光灯に取り替えている家庭や店舗も増えてきていますね。白熱灯が1個100円くらいで、電球形蛍光灯がだいたい1000円くらいではないでしょうか。大雑把に言うと約10倍です。その蛍光灯をLEDに替えるにはさらに10倍くらいかかる。つまりLEDは白熱灯の約100倍かかるという訳です。確かにランニング・コスト（交換費用と電気代）は下がりますが（※3）、初期コストがまだまだ高い。我々も家庭にまで普及するのはもう少し先になりそうです。

LEDには二つの用途があり、一つは照明（ライティング）で、もう一つは見る方（ビュー）です。見る方はコントラストで見せたいのでそんなに明るさがいらな

（※2）防爆形ハンディライト（耐圧防爆形LEDハンディライト）  
防爆エリアは、可燃性ガスまたは引火性液体の蒸気が存在する恐れのある場所であり、電気火花による爆発、火災の危険性があるため、厚生労働省の型式検定試験で防爆認定を受けた電気機器の使用が義務付けられている。従来の防爆形携帯電灯は、その要求仕様を満たすため大きくかつ重くなり、携帯するには難があり、このため「危険エリアで使用できる小型のハンディライトが欲しい」というニーズに応え、自社開発のLED技術と、産業用特殊照明器具の開発、製造で長年培った防爆技術を融合させ、防爆でありながら小型で軽量のLEDハンディライトを製品化した。



耐圧防爆形 LED ハンディライト

（※3）LEDのランニング・コスト  
LEDの寿命は約4万時間（白熱灯の約40倍）で、消費電力は約4.3W（白熱灯の約10分の1）である。そのため、高所取り付けの照明等、光源の交換に手間のかかる場所への使用が期待されるが、価格が約1万円（40Wの白熱灯相当品）と現在はまだ高価である。

色のLEDだけです。白はブルーの上に蛍光体をのせて白くするか3色を混ぜて白くしなければならぬ上、一定の明るさを得るにはコストが高くなります。

### 関門トンネルに 照明器具を一括納入

星和電機の特長の二つ目、「他社に追いつかない独自技術の開発」は、これまで伺ったお話にも随所に出てきました。今までで、そのことを一番強く感じられた出来事は何ですか。

関門トンネルでの照明器具採用が一番でしょう。特に海底部の一番湿気があり条件の悪い過酷なところに星和電機の製品が採用されました。最終的に採用された照明器

具の設計図面も星和電機のものです。この時大手2社と受注を分け合ったのですが、その2社は星和電機から部品を手に入れるしかありませんでした。

それらは偶然できたものではなく、これまで培った防水、耐酸、防爆に関する独自技術をトンネル照明に生かすことができたからだと思います。

このことがきっかけとなり、名もない京都の一企業が一流企業と肩を並べ、当時の道路公団指名業者に名を連ねるようになりました。その後、モーターゼーションの発達で高速道路網ができ、道路情報板を製造するようになるなど、培った技術の延長で次の市場に入っていくという流れでした。

この間にも、日本で唯一実物大の実験用トンネル（内装材などの反射率を東名高速道路のトンネル仕様にしたもの）を作り、

その結果、日本坂トンネルの器具受注に繋がるなど、独自技術の開発には惜しみなく投資をしてきました。技術を重視して星和ブランドでやっていく。名もない会社ながらそんな気迫がありました。

それにしても「一番」が多いですね。

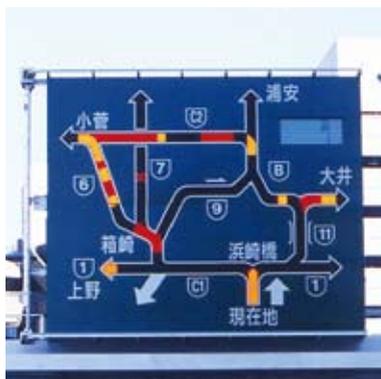
昔から新しいもの好きなんです。新しいことをやるために投資を惜しまないという意味では、星和電機では昔から技術者を海外の展示会に派遣していました。カッチングダクトも元々は海外から技術を学び、日本の現場に合わせて開発し発売したので、日本製としては一番目になったということです。

ただ当社は新しい技術を取り入れることがなにより好きではあるのですが、やるこ

とが早すぎる嫌いもあります。時代が付いて来ないというか、まだ市場がない頃に発表してしまうのです。そうすると世間の反応もあまり良くない。そういうしているうちに、よそが大きな実を付ける。もうちょっと辛抱強くやっていけば良かったということもありました。

まだ本当に小さい会社だった時から全国の有名大学の優秀な学生が入社してきました。「どうしてこんな会社になんて来るのだろうか」と思いました。非常にオープンで何でも好きなことをやらせてくれる会社だったからでしょうか。その頃の従業員の平均年齢は20代と、全体的に若かったですね。

当社所有のIT機器も「1号機」がすごく多くて、HUBやスイッチなど、どこどここのメーカーの1号機というのを持って



図形情報表示装置



情報表示装置

たりします。とにかく「一番」が好きなんです。本を見ていて「こういうのが出るかもしれない」と知ると、すぐに電話をして「送ってください」というくらい新しいものが好きですね。

## 星和電機のIT

それでは、星和電機のITについて教えてください。

1980年に最初の電算システムが稼働しました。受注、販売、回収、固定資産管理、給与計算などの一連の業務を自社電算室で処理できるようになりました。

本業の情報板部門ではすでにマイコンを使用していたこともあってコンピュータになじみやすい素地がありました。情報板は



交通管制システム

「名古屋大学の計算機センターに2年くらい通い、コンピュータの勉強ばかりしていました」 中原氏



新しい技術の導入が早いというところで、  
エンジニアはありますか。

星和電機が170億円くらいの売上時にITに5千万円くらいの予算を使わせてもらいました。自由にやらせてもらえたので、コンピュータを買ったり、ネットワークを組んだり、最新の技術に取り組みることができました。その頃は会社も右肩上がりの時代でITへの投資も積極的でした。1990年頃には学術系ネットワークJUNET(※4)に繋いでいましたし、Webシステムの導入も早かったです。HTMLがまだ一般に広まっていない頃からHTMLを使っていました。世の中が急速にネットワークで繋がるという予感がありましたね。

元々は照明を制御するための自動制御配電盤を開発してきた技術の延長で作るようになったのですが、1面で2000個から3000個のランプを選択表示させるため、裏側は細かい配線と半田付けだけです。これにマイコンを使うことで、配線を劇的に減らしました。

また、電話回線を使って表示板を遠隔から操作するようなこともやっていましたので、コンピュータのネットワーク化にも抵抗がないというか、むしろそういう使い方ができて当たり前みたいな感覚です。

1988年頃には電話の内線にモデムをつけてネットワークを組み、パソコン通信や掲示板などを社内で行っていました。またLANケーブルは、線とコネクタを買ってきて自分で作りました。こっちの方が本業に近い現場にも何の抵抗感もなか

か。  
HTMLの存在はどっやって知ったんですか。

協力してもらっていた大学の先生がいて、その先生が取り組んでいる新しい研究について話してくれるので、研究段階で知る訳です。これからはこういうのが出てきて世の中はこうなる、と教えてくれるのでそれを聞いて実装しました。それが後にHTMLとして広く知られるようになったという訳です。

なぜそういう情報が入ってくるようになるかという点、やはりDNAというか、星和には「新しいもの好き」が集まっていて、外へ出て行く志向の人間が多い。外へ出て人脈を広げて先端の情報を仕入れてくる訳です。

名古屋大学の計算機センターには2年く

ったですね。

そういった様子を見て、「これは結構世の中でも先端を行っているかもしれない。外に向けて商売ができるのではないか」ということで、1995年に電算部門を別会社とし、星和情報システム株式会社(現星和テクノロジー株式会社、以下、星和テクノロジー)を立ち上げました。

そういう背景もあって、星和テクノロジーの得意分野は、ネットワーク構築、サーバ構築、システム構築です。「ネットワーク構築」と言っても言葉だけでは差別化が難しいですが、人がやる前に行うということが好きなので新しい技術の導入は早いです。これは星和のDNAですね。

(※4) JUNET  
JUNET(ジェイユウネット、Japan University NETwork)は、日本の学術組織を結んだ研究用のコンピュータネットワークである。今日インターネットと呼ばれているネットワークの日本における実質的な起源。1984年10月に東京大学、慶應義塾大学、東京工業大学を結んだ実験ネットワークとして運用を開始した。その後多くの大学や企業の研究機関が参加し、最終的には600以上の組織を結ぶネットワークとなった。

らい通って、いろいろ情報をいただきまし  
た。仕事もしないで大学に行ってばかりい  
ましたから、そういうことをやらせてもら  
える環境だったということが一番でした  
ね。コンピュータの勉強ばかりしてしまし  
た。

1990年代になると、工場の人員を含  
めた300人のうち80人が自分のパソコン  
を持っていて、事務系ではほぼ全員が1人  
1台という環境でした。

一方工場では、組立現場の他に設計など  
の開発部門もありますし、ほとんど教育を  
しなくても皆コンピュータを使えました。  
自分でプログラムを書ける人も多く、自分  
が仕事をしやすいようにプログラムを作っ  
てしまうので、現場では実際色々なシス  
テムが動いています。逆に統制上困ることが  
あるくらいです。

2008年にアシストから内部統制関係の  
ソフトを一気に購入しました。

OS監視用に「CA Access Control」、デ  
ータベース監視用に「PISO」、それらのロ  
グの統合管理に「Logstorage」、そしてロ  
グのモニタリング用に「監査レポート」  
を導入しました。

#### 導入してみたいかですか。

入れた結果わかったことですが、Oracle  
の重要なテーブルに直接SQLコマンドを  
発行して、アクセスしようとした痕跡を見  
つけました。実は2000年以前に入社し  
た新入社員には全員Oracleの講習をしま  
したので、技術を持っている従業員はたく  
さんいます。

その上今は、インターネットでツールが

個人で作ったプログラムも全体のシステム  
と絡んで動いているという点ですか。

そうですね。星和の特性という話になりま  
すが、一定の計画生産で個々人の判断が入  
る余地が少ない製造現場ではなく、道路情  
報板など一品ものの生産をしていることも  
あり、個々人が判断しなければならぬ場  
面が多くあります。それぞれが自分なりの  
ノウハウを持っていないと仕事が進まない  
ということがあって、個々人が自分の仕事  
のために作成した小システムがいくつもあ  
ります。

データを二次加工して自由に使う方がパ  
フォーマンスもいいので、これまでは現場  
で自由にやってほしいという姿勢でしまし  
た。しかし、内部統制やIT統制という流  
れの中で、このままではちょっとまずいだ

出回っているのを、それらを組み合わせれ  
ば様々なことができます。パケットを解析  
するツールなどもフリーで簡単に手に入り  
ます。サイトに書いてある通りに自分の会  
社のシステム名を入れて、アクセス先を入  
力していくと、よくわからないけれどデー  
タが取れた、というようなケースも考えら  
れます。個人に悪気はなく、ただ自分の仕  
事をやり易くするためのものではあつて  
も、内部統制上は問題有りです。これらの  
ことは、決して当社だけの話ではなく、ど  
この会社でも起こり得る可能性があると思  
います。

そこで、「自分のやっていることは何の  
問題もありません。どうぞ見てください」  
というような証跡を残し、ログをオープン  
にする環境を作ること、自由の中に一定  
の枠ができる、そう考えました。その方が

ろうということになってきました。

### 自由にも枠を 内部統制への取り組み

それで、内部統制に取り組まれたという  
ことでしょうか。

先ほどもお話ししましたように、星和電  
機では、個人のパフォーマンスが上がれば  
少々のことは問わない。性善説に立って、  
社内での不正や誤謬は起きないと思つてやっ  
てきました。しかし、内部統制という観点  
からは、自由度を調整していかなければな  
らない。

何よりも、仮に悪いことが起きていない  
としても、「きちんとやっている証拠」を  
残さなければなりません。そのために、

お互いに安心して仕事ができます。

すでに一部のログのモニタリングは開始  
していて、2008年度末までには対象と  
なるログのモニタリング環境構築をすべて  
終える予定です。

さらに、次の段階としてワークフロー・  
システム(日立電子フォームワークフロー)  
で、特権IDの利用などに関する「申請・  
承認業務」を電子化し、そのデータと実際  
のログの突合せも自動化する方向で構築を  
進めているところです。

## アシストとの出会い

アシストとの取引はどのように始まったのでしょうか。

ある会社の営業からの紹介です。1996年頃でした。当時、生産管理システムを汎用機からオープン系に移行する計画があり、そのための研究という観点から、その頃手に入るデータベースのほとんどを買って試しに使っていました。

どのデータベースにもそれぞれ問題がありました。将来性がよくわからなかったり、会社の対応がよくなかったり、エンジニアがいなかったり、東京の販売会社に「箱根は越えない」と言われたこともありました。ちょうど、「データベースならOracle」というような市場になりかけている時でした

## アシストへの期待

アシストへの今後の期待があればお聞かせください。

97年頃からアメリカの展示会に行くようになったのですが、Oracleの展示会には必ず行っています。そこで発表されているプロダクトを欲しいと言うとサンプルをくれるのですが、まだ日本に入る前のものですから、日本オラクルにもわかる人はいない。アシストに聞くと「わからないけど一緒にやってみましょうか」と言ってくれます。断るのではなくて一緒にやってくれるところがアシストの一番良いところですよ。

それから、始めの頃は星和がまだOracleに慣れていないこともあり、随分サポート

が、そのOracleで、どうも思ったようなパフォーマンスが出ない。当時Oracleはあるハード・メーカーから買ったのですが、そのハード・メーカーに相談しても、ハードのスケールアップを薦めてくるだけでした。

「この程度のパフォーマンスで世界中で評判になる訳がない。どこがおかしいに違いない。でも、どこがおかしいかわからない」と悩みました。それで、出入りしている人達に片っ端から「Oracleが一番詳しい会社を紹介して欲しい」と頼みました。それで紹介されたのがアシストという訳です。

そこで、一度見に来てもらったところ、簡単な設定の変更で、数分掛かっていた処理が1秒とかならなくなりました。驚きでした。その時から、「Oracleを買うならア

シスターに問い合わせをしました。Oracleを本格導入し始めてからの3年間ほどは、アシストのサポート・センターでは、星和が問い合わせ件数1位だったと聞いています。しかし、休みの日や夜中に仕事をしていると問い合わせができない（現在、アシストのOracleサポート・センターは24時間365日対応）。

そんな時にアシストの営業に電話をして、「今トラブルで困っているのでSEさんをつかまえてください」とお願いすると、快く「わかりました。何とかします」と言ってくれました。お正月も関係なく電話をしたこともありましたが、そんな時でも、かなり柔軟に対応していただきました。他の会社はそこまでのフォロワーはあまりないですね。今は星和でもOracleのことをよくわかってるのでトラブル自体が起きな

シスト」と決め、その後も順次アシストからOracleを導入しています。生産管理システムを汎用機からオープン系に切り替えの時から、ずっとアシスト一筋です。

ちなみに、その年のアシスト西日本でのOracle購入額は、大手2社について3番目の規模だったそうです。実際、その額は当時としては大きな投資でした。星和では、必要なことには一気に投資を行うことを積極的にやってきた歴史があります。

くなりました。

見ていると社員がアシストを頼りにしていることがよくわかるんですね。会社の規模や背景にあるものも大事ですが、前面に出て対応してくれる人が最も大事なので、ここは理屈ではないところだと思います。

アシストって不思議な会社だと思っています。アシストのプライベート・フォーラムに行くと数百人の人が来ています。よくこれだけの人が来るものだと思うのですが、おそらくみんなアシストという会社が好きなんだと思います。不思議なくらいに。トッテンさんの魅力もあるのでしょうか。社会の見方など、印象的でした。

アシストに要望したいことは、星和テクノロジとして新しいプロダクトの話をよくしているのですが、共通のお客様に向けて一緒に何かできるのではないかと考えて

います。しばらく市場の景気は良くないかもしれませんが、じっくり落ち着いて戦略を練りましょう。

## コストをパワーに 「枠があるからこそその自由」

最後にお聞かせください。星和電機は過去何度も不況を乗り越えて大きくなってきました。今回の不況はどのように捉えていますか。

開発などコストの面が強調されているし、最近入社した人が多いのでこちらの面でも最初はコストが先行します。確かに経費は削減しなければなりません。人的コストはある面ではコストではあるけれど、裏返せばパワーであると考えています。

にちまちまと進めるか、何もやらなくなってしまうか。

### 「枠」はどうやって決めるのですか。

どこまで構うか、任せるかは、その人と会話をして観察をして判断します。とことん会話することが大切です。結局、組織は人です。要に<sup>なまめ</sup>どういう人を置くかということも、会話を重ねることで判断しています。

星和電機では、今までは外注や請負で量をこなしてきました。団塊の世代が定年で辞めていくので外の力で補ってきたという面もあります。しかし、中のパワーを整備しないと外の力を活用することもできなくなるので今は若い社員を増やしています。

事業環境は分野によって様々なので、市

そのためには管理職がこのパワーをいかに發揮させることができるかが大事です。

市場は確かに厳しいですが、パワーを持っているのだという感覚にならないと、コスト削減という見方だけでは乗り越えていけないだろうと考えています。幸い当社は若い伸びていく人が多いので、それをパワーに変えていくことで次のステップになるだろうと考えて、1にパワー、それでも駄目だったら次にコストです。

過去に、リストラを行ったことがありますが、リストラで人件費は減りましたが、同時にパワーも落とすことになりました。問題は今のパワーがうまく使われているかどうか、どんなパワーかを見極めることで補えるものもあるだろうと思います。個人のパワーを伸ばして会社も伸びることも必要ですね。

場にパワーを合わせていくということも必要です。星和テクノロジーでは、当面の市場環境を考慮して再編成をしようと思っています。昨年の終わり頃から極端に変わってきているので、前提を再点検して、それに合わせてパワーの持っていきどころ、組織の編成も考えたいですね。

か。どのようにしてパワーを伸ばすのでしょうか。

星和では「枠を決めることをしっかりやる」という文化があります。こう言うところにはめられて縮こまってしまうのではないかと思われるかもしれませんが、しかし、最初にきつちりと枠を決めたら、枠の中は何をやっても良いのです。予算でもやりたいことに必要な額を最初にきつちり決めたら、後は一気に投資します。そうすることで、任された人は安心して自由にできます。こうやって個人のパワーを伸ばしてきました。

最初に枠をきつちり議論せず、「君の好きなようにやりました」というような枠のない自由は、かえって怖くて慎重になってしまう。だから上の顔色を見ながら小出し

## 星和電機株式会社

### 会社概要 corporate profile

本社：京都府城陽市寺田新池36番地  
創業：1945年10月1日  
設立：1949年1月18日  
資本金：33億8,000万円  
社員数：553名  
URL：http://www.seiwa.co.jp/

### 事業内容

情報表示システム、LEDディスプレイ、産業/道路用照明器具、制御機器、交通安全機材、各種配線保護機材、オプトデバイス製品、電磁ノイズ対策製品、メカトロニクス製品の製造販売および設計施工請負

※記載されている会社名、製品名は、各社の商標または登録商標です。



星和電機様のご支援では、驚くことがたくさんありました。

まずはじめは、他のお客様ではなかなか聞かれないような質問を次々となされ、製品の表面的な機能だけではなくアーキテクチャの部分まで理解されようとしていたことです。また、我々はITの専門用語については、できるだけ噛み砕いてご説明することを心がけており、当初は、星和電機様でも同じようにしていたのですが、すぐにそれが失礼だということに気がきました。

このような製品の仕様をご理解される技術力の高さもさることながら、自社の運用と照らし合わせて、製品を使いこなそうという意識の高さ、さらにはこれまで体験したことのないような早いご決断に何度も驚きました。そのご決断も、自社のメリットだけでなく、アシストのメリットまで考えていただき、システム的にも適切なものばかりでした。

これまで先輩社員が築き上げてきた星和電機様からの絶大な信頼があつてのことですが、支援中に「アシストのやることは、信頼しているから安心して任せます」と言っていただいたことが最もうれしいお言葉でした。この信頼を今後も継続して維持し、また後輩にも引き継いでいきたいと思えます。

### 現在、星和電機様でご利用いただいている製品、サービス

- リレーショナル DB / Oracle
- データベース監視ツール / PISO
- アクセス管理ツール / CA Access Control
- 内部統制評価支援ツール / 監査レポート
- 電子フォームワークフロー / Cosminexus 電子フォームワークフロー
- 統合ログ管理システム / Logstorage
- 各種プロダクト・サポート