



売に乗り出した。

三菱電機のグループ会社で働いていた当時、商社だった数下機械店(現「ヤブシタ」本社・札幌市)を担当していた。時はバブル崩壊後、数年経過した1999年。慕っていた20歳年上の上長が、会社の希望退職に応じた時、付いていこうと決めた。そんな折、当時の数下機械店の専務(現会長)から、札幌の事務所を独立採算でやってみないかと声がかかる。渡りに船で上長と共に入社。その頃の

数下機械店の事業はJRHへの資材販売や地元サブコンへの機器販売。だが利益構造は決して良いものではなかった。このまま機器販売だけでは利益構造は変わらない。負のスパイラルから抜け出せないと考え、工事を始める。

工事を始めてみると、利益率は上がったが、それと比例して経費がかかり、会社の体質は大きく改善されなかった。この体質から抜け出すために「何かないのか」と模索する日々。そんな折、施工者として扱っていた防雪フードが目にとまる。そして自身が感じているニーズを形にしようと思いつく。市場の製品から「機能性」と「取り付けやすさ」の2ステップ上をいくものを作った。たちまち話題となり、古巣の三菱電機グループからも評価を得て、全国販

が太陽光事業。北海道で陸屋根専用の架台を世界で初開発。道内シェアは100%だった。そのうちに太陽光ブームが本格化、メガソーラー発電所が流行。財務体質は劇的に改善されたが、太陽光事業の将来性を見通し、流される事無く冷熱事業での研究開発を止め

ず、軸足は冷熱に置いた。会社に体力がついて最初に取掛かったのはマーケティング。その上で、世の中になく新製品の開発を続けることイノベーションを戦略とした。顧客の必要なもの、工事の中で必要なものを、作

っていく。ここをしっかりとれれば「特別なことをやっていなくて数字は上がる」。開発の中で分からないことに突き当たったら、社員には「実験しろ」と口を酸っぱくして説く。日頃から実験を通して分からないことを自分達のものにして「経験価値」を積んでおく。そこで初めてイノベーション

「社員が一番、お客様は二番」

のターニングポイントになる。そして売上を順調に伸ばしていた防雪フードを軸に「製造」をコアコンピタンスに据えた。メーカーとしてのヤブシタの始まりだった。「防雪フードに限らず鉄の薄板の加工は何でもやる」と腹を決め、工場も作った。だが財務は依然と厳しい。そこで次に乗り出したの

「ヤブシタ YouTubeスタジオ」を立ち上げ、グループの取り組みや製品情報、実験の様子などを発信する他、オンラインショップで冷熱製品以外の社員の発想から作られる様々なアイデア商品の販売も始める。また、グループ内の副業をマッチングさせる社内アプリを開発し「ヤブシタ副業制度」をスタートする。グループ各社で期間を定め働く「ジョブローテーション」も始める。

■

前述の体質改善されたタイミン

グで、教育に大きく舵を切った。これが二つ目のターニングポイントとなった。ヤブシタを特徴づける「社員が一番、お客様は二番」との考え方には「会社の成長は社員の教育」という確信が隠れている。「やんちゃで礼儀正しく」、「真

面目にぶさける」、「早くて丁寧」、「誠実で自由」、「ガンコで柔軟」この表裏を様々なプロジェクトや研修で学ばせることで、相手の立場に立って考えることが出来る思考を持った社員が育つ。社員の質の底上げが会社の業績を上げる唯一の方法と信じて進める。

「社員を鍛えれば成果は間違いない。生まれる」。東京大学に入る子供の6割以上は年収1千万円以上の家庭というデータもあるが「それならばスポーツだって同じだろう。企業だってそうだろう」。ただ漫然と「教育」を口にして放置するのではなく、投資して学びの環境を整えること。「場当たり的にやるのだったら、やらない方がいい。ストーリーが生まれないから」と、社員が自発的に作り出すストーリーを促進するのが森流の教育だ。

教育を重視した理由は、自身勉強が嫌いで「落ちこぼれ」だったのが、30歳で学問に自覚め、若い内に学んでおけばよかったと後悔したから。社員には若い時から広い意味で素養を培い、様々な価値観を持つてもらいたいと願う。教育の方針は、能力をまんべんなく伸ばすのではなく、好きなことを伸ばすこと。社員にはずっと危機感を持ち続けてほしい。それが人間を大きく成長させる。

会社とは「家族」と端的に表現する。そして行動規範の「気づき、感謝、そして丁寧。」を「本当の意味で実践する集団になれば」。

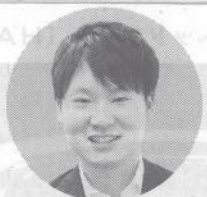
北海道出身、49歳。1児の父。



ヤブシタ
森 忠裕 代表取締役社長

騒音・気流解析の拡大へ

マイナス10dB仕様で提案力向上



齋木 涼介
フオーウッド社長

C&R JAPAN2020に出展し、VRコーナー「YABUSHI TA VR」を設け、10分程度のアニメーションを上映する予定だった。VRで新製品の室外機防音システム「マイナス10デシベル（dB）仕様」による騒音の減少具合や、ショートサイクルストップ「サンシェード」による気流制御の効果等を体感してもらい、また同社製品のスケール感をリアルに感じてもらおう狙いだ。また、札幌に根付く企業として認知度向上の意味を込めて、札幌・すすきのをイメージした「Lounge 敷下」を出展予定だった。来場

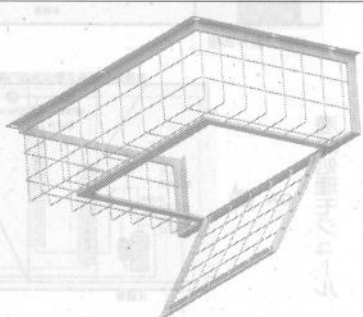
者には商談スペースとして活用してもらうほか、寛ぎの場としてゆっくりと過ごしてもらおうことが狙いだった。体育館空調向け「防球ガード」などの新製品紹介も予定していた。

の空調案件が徐々に出て来始めており、引き合いも多いという。また、これまであまり繋がりのなかったGHFメーカーからも引き合いがあるとい

一方、VRコーナーで紹介予定だった室外機防音システム「マイナス10dB仕様」は、昨年10月の発売後、大小様々な案件で多くの引き合いを得ており、導入を重ねてい

「防球ガード」は、学校・教育施設の体育館等の天吊型室内機やエアークラウドをホールからガードするもの。3サイズと3仕様（丸棒仕様、フラットバー仕様、エキスパンドメタル仕様）の9種類のラインアップを揃え、全メーカーに対応できる。昨年から学校空調特需に続き、避難所としての役割も担う体育館

「防球ガード」と「防音防雪フードタイプ」で展開しており、それぞれ三菱電機製ビル用マルチエアコンの機種ごとにサイズをラインアップした（一部他メーカー製品向けにも受注生産対応）。画期的なのは、ダクト・フィードの4方向の計測位置を明確にし、位置ごとに防音効果を明示したこと。またダクト・フィードの内側には、優れた耐候性と吸音性を有している高機能繊維吸音材「パフタール」を搭載した。同社は数年前から騒音解析に注力しているが、ヤブシタグループ・フオーウッドの齋木涼介社長は「このシステムを活用することで（騒音の課題を）クリアす



新製品の「防球ガード」

という。このように、同社は近年、騒音解析と気流解析に力を入れており、案件数も増大を続けている。2017年に東京を皮切りにスタートし、翌18年に関西、名古屋で展開を開始。翌19年には東北でも対応を始め、着々と営業範囲を拡大している。同社では今後も騒音・気流解析の事業を拡大し、同社独自の付加価値を有するシステムに育てていきたい考えだ。

同社は更なる研究開発にも余念なく取り組んでいる。現在、札幌市内に同社グループの商材を集めるショールーム「ヤブシタ研究所」の開設を計画しており、防音実験室を作り、防音製品の開発にも開設に向け準備中。現在も施設に向け準備中。同施設でヒートポンプとエコジョーズの業務用ハイブリッド給湯システム（ハイパス社製）のほか、輻射冷暖房の実験も行っている。輻射冷暖房は製品化のメドがついており、今後、上市へ向け準備を始める。また、グループに板金工場を有している強みを活かした製品展開も図っている。同社はこのほど、日立ジョンソンコントロールス空調製ルームエアコン用のSSUS製防音フードと、ダイキン工業製のビル用マルチエアコン用の耐重塩害仕様防音フードの販売を開始した。これまでかなり長い納期がかかっていた前者のSSUS製フードを、同社が在庫を取り揃えて対応することで、大幅な納期短縮を実現できるとい