

# NIKKEI TOP LEADER

日経トップリーダー

2024 9  
September

特集

人手不足の解消から価値創出まで

## マルチスキル人材を育てる

壁を超える

東海メデイカルプロダクツ 筒井宣政 会長

### 17万人救う医療機器誕生秘話

破綻の真相 コベル

フランチャイズで拡大の幼児教室  
「理念先行」の資金難で民事再生

新卒採用最前線 後編

入社のメリットは何？  
自社の強みを見つける方法

賃上げの研究

最低賃金1500円まで約10年  
1人当たり粗利「1.4倍」の重圧



ライオンパワー 高瀬敬士朗 社長

# 円滑な事業承継の鍵は 先代が伝えた経営者マインド

プリント基板から医療機器、大型の自動電線加工機まで手がける。高瀬社長は元プロサッカーコーチ。先代の経営路線を引き継ぎ成長させてきた。事業承継の鍵は後継者に早くから経営者マインドを育てることという。

ライオンパワーはプリント基板や制御盤、電線加工機など多様な製品を一貫生産で世に送り出しています。

高瀬社長は2代目で、以前はプロサッカーリーグのコーチとして活躍されていたそうですが、会社を継ぐことは最初から決めていたのですか。

高瀬 全く、予定はゼロでした。ね。大学を卒業後、Jリーグチーム、湘南ベルマーレの前身であるフジタスポーツクラブに出会った。

入社しました。翌年に退社し、イングランドコーチングライセンスを取得するため英国留学しました。1996年に日本に戻り、湘南ベルマーレ(当時はベルマーレ平塚)にプロコーチとして入団し、ジュニアやユースのコーチ、監督を経て1軍ヘッドコーチを経験しました。ライオンパワーに入社したのは2002年です。

ずっとサッカーに携わってきたのに、なぜライオンパワーにと思

われるでしょうか、将来の夢はスポーツクラブの経営者だったんです。父が経営している会社なら、経営が学べると思って入社しました。

今になって思うと、小さい頃から経営者である父の話を聞いて育ってきたことで、経営者のマインドが身に付いていたのでしょう。ベルマーレでアルバイトから社員に昇格する際、先輩に「なぜコー



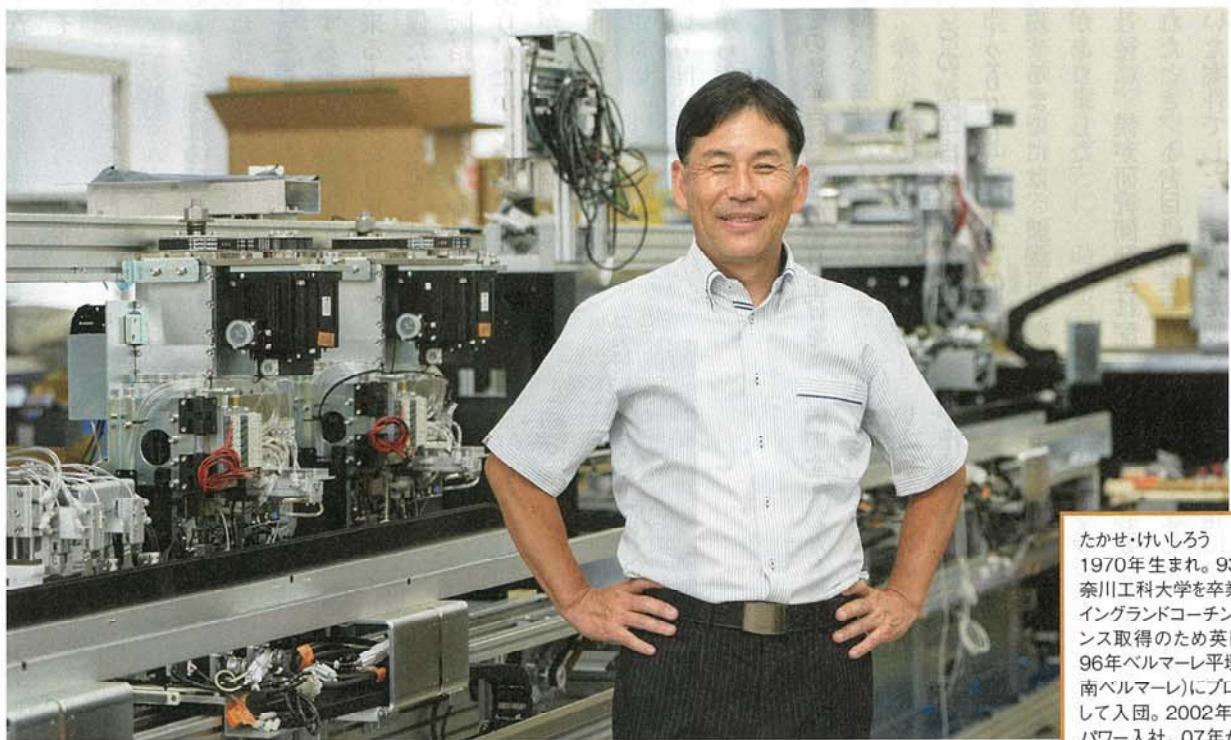
石川県小松市にあるライオンパワーの本社

チや監督をやりたいのか」と聞かれて、「監督は会社の社長と同じで自由にチームをつくるのができる。そこに魅力を感じている」と答えているんです。

経営者の仕事に魅力を感じる。事業承継ではこれが一番大事なことだと思います。僕には息子が2人いますが、彼らには日頃の会話を通して、僕の仕事やライフスタイルの魅力をちゃんと伝えることにしています。

先代社長からの事業承継はどのように進んだのでしょうか。

高瀬 入社した当時から、父に「5年たったら社長を交代するからな」と言われていました。もちろん、これまでサッカーしかやってこなかった僕は、無理だと言いました。しかし父は「10年後だと俺は年を取ってしまう。それでは遅い」と言います。入社して3年が過ぎたときに、自分が2年後に社長としてやれる自信と7年後にやれる自信の量は変わらないと思えたこと、さらに父が元気になるうちに交代したいという考えもあり、言われた通り入社5年で社長に就きました。



たかせ・けいしろう  
1970年生まれ。93年に神奈川工科大学を卒業。94年イングランドコーチングライセンス取得のため英国留学。96年ベルマーレ平塚(現・湘南ベルマーレ)にプロコーチとして入団。2002年ライオンパワー入社。07年から現職

## 古参役員に教えを請う

高瀬 会社を継ぐことになったとき、父を含めた3人の創業者のうち残りの2人もまだ役員として働いていました。古参の人たちは僕にはない経験を持っている。その経験を大事にしたいと思いました。サッカーしかやってこなかったため、彼らに素直に教えを請うことができたのもかえってよかったと思います。古参の人たちと上手につき合い、父が敷いたレールの上を走りながら少しずつ自分の色に変えていこうと考えました。

就任の1年後にリーマン・ショックに見舞われました。幸い当社は取引先が100社以上あり、しかも食品や鉄道、医療など業種や業界がバラエティーに富んでいて、景気の波が少しずつずれていたのです。それで仕事をやりくりして、売り上げが3割ほど下がったものの何とか乗り切りました。

取引先は最初から多かったわけではありません。かつては大手メーカー3社だけでした。中でも大手医療機器メーカー1社で売り上げの70〜80%を占めていました。これではいけないと他社の比率を

高め、広く浅くいろんな業種に入  
っていくことになりました。父が  
このような経営体質に変えてくれ  
ていたことが功を奏しました。

### 開発激減を切り抜ける

——その後も厳しい状況が続くので  
すね。

**高瀬** リーマン・ショックの後、東  
日本大震災が起こったあたりから  
大手医療機器メーカーから受けて  
いた開発の仕事が激減しました。  
理由は、それまで外に依頼してい  
た開発を社内で行うようになった  
ためです。

当時は父から医療機器分野を任  
されていた。開発の仕事が減  
るならパートナーになるしかない  
と考え、その会社の製品ラインア  
ップにないものを僕たちが作るの  
で販売してほしい、と先方に提案  
しました。すると「そういう気持  
ちがあるのなら、こんな(別の)製  
品を作ってほしい」と言われ、作  
ったところヒットしたのです。

しかし、同じ手は二度使えませ  
ん。大企業はある程度のポリリー  
ムが見込めないと開発に着手しな  
いからです。一方、大量生産をし  
ない僕たちにしたなら、少しのポリ

ユームでも商売が成り立  
つ。そこで、先方の開発  
部門ではなく営業部門に  
行って「お客さんが求め  
ているけど御社の開発部  
門では扱えない案件はな  
いか」と営業をかけたし  
た。すると、仕事がどん  
どん来るようになりまし  
た。僕たち中小企業には  
ない販路を持っているの  
もありがたかったですね。

僕が大きく切り開いた  
分野はこのぐらいです。  
それ以外は、3人の創業  
者が切り開いた道を整備  
しながら歩んできました。

——その後、自社製品の売り上げを  
伸ばしています。

**高瀬** 今、当社で一番利益を上げ  
ているのが全自動電線加工機  
「HI-2000」です。この製品  
が実現するまでには、波瀾万丈の  
経緯がありました。

入社後に、僕が研究開発室に配  
属されたとき、1台目は既に受注  
していた案件でした。完成した製  
品をいざ納品しようとしたところ、  
お客様から仕様が違うと言われた

——多くのことが多い。社員たちには会議  
や日常の会話の中で僕の経験を伝  
えています。

もう一つ、交渉する際に重要と  
なるのが数字です。毎月、当社で  
は受注した案件ごとに、時間当た  
りの利益額を算出する原価計算書  
を作成しています。交渉する際に  
相手に見せることもあります。あ  
まりに価格が低い取引先には他社  
への注文をお願いすることもあり  
ますが、そういうお客様も後には

戻ってくるんです。当社しかでき  
ない技術があるので。

### 地域に根差した企業に

——子供向けのスポーツ教室やイベ  
ントの開催など地域向けの活動にも  
力を入れています。

**高瀬** 本社敷地内のフットサル場  
の横に、現在新しいオフィスを建  
てています。1階は食堂兼カフェ、  
フィットネス施設などにして、地  
域の方やサッカー教室に来る子供



「後継者にDNAレベルで経  
営者マインドが身に付いてい  
ることが事業承継では大事」



プリント基板から制御盤、医療機器と幅広い製品を手がけている



オリジナルの主力製品「全自動電線加工機」

われました。

### 100%価格転嫁する

**高瀬** 中小企業は価格転嫁が難し  
いとよく言われますが、当社は  
100%価格転嫁をしています。  
社員には、価格転嫁できない企業  
とは取引をするなど言っています。  
「価格転嫁しないで取引するなら、  
製造に携わった社員の給料を支払  
うために君の給料を下げる」とい  
うと、みんなやめます。無理な納

の親御さんが情報交換できるよう  
な場に。2階は設計・研究開発工  
リアにする予定です。

地域の子供たちに思い出をつく  
ってもらい、憧れに思ってもらえ  
るような施設にしたい。それが将  
来のリクルートにつながればと思  
っています。

日本企業の99%以上、およそ350万社は  
いわゆる中小企業。さまざまな課題をどう  
克服し、独自のグロース(成長)を果たす  
のか——。翼を広げて奮闘する姿に密  
着する番組。日経トップリーダーと日経ビ  
ジネスが企画協力をしています。

BSテレ東7ch 毎週日曜  
よる10時から10時30分  
本コラムに掲載した企業も登場します!  
※放送時間が変更になることがあります

BSテレ東

翼  
グロースの長  
350万社の奮闘記