

Katsuhito Mizuguchi

会社概要

立山科学株式会社（グループ代表会社）

代表取締役会長 水口 昭一郎

代表取締役社長 水口 勝史

本社（グループ本部） 富山県富山市下番30番地

設立 昭和33（1958）年5月

資本金（グループ計） 12.8億円（2024年3月）

売上高（グループ計） 357億円（2024年3月）

社員数（グループ計） 1263名（2024年3月）

グループ事業内容 各種ソフトウェア、FAシステム、制御システムなどの設計・開発・販売、電子部品、電子機器、産業用生産装置、精密部品などの製造・販売

グループ事業所 富山、東京、大阪、ハンガリー、マレーシア、香港、アメリカ

みずぐち・かつひと

プロフィール

1960年 富山県生まれ。1985年 日本大学理工学部卒業。1986年 立山科学グループ 立山マシン株式会社入社。1998年 同グループ 株式会社ターフ代表取締役。2000年 同グループ 立山マシン株式会社取締役副社長（兼任）。2005年 同グループ 株式会社立山システム研究所代表取締役。2011年 同グループ 立山科学工業株式会社取締役副社長就任（兼任）。2018年6月 同グループ 立山科学工業株式会社（現社名：立山科学株式会社）代表取締役社長就任。現在に至る。

イノベーションのDNAを発揮し、 グローバルに新時代を切り拓く

立山科学株式会社
代表取締役社長

水口 勝史氏

聞き手 理事長 沼田 雅博

立山科学本部工場

はじめに

今回は、立山科学グループ 立山科学株式会社代表取締役社長の水口勝史氏にお話を伺いました。オーロラが登場するテレビCMが印象的で「立山科学って何の会社？」と興味を惹かれる方も多いでしょう。雄大な立山連峰を一望する研究棟と工場では、自然と科学の調和を目指し、最先端の技術開発やモノづくりへの挑戦が続いています。

(沼田 雅博・ぬまだ まさひろ)

——創業の地は富山市の大泉なのですね。

現在も工場がありますが、創業の頃を知るうえで大切な場所です。創業は昭和33年ですが、実はその10年ほど前に立山山麓から出てきて、「立山ラムネ」という飲料水を作っていました。社史にも載せましたが、周辺に住むお年寄りからは“立山科学いうたら昔はラムネを作っておられた”と言われます。そのラムネを作っていた創業者が、電子部品である「炭素皮膜抵抗器」の製造を始めるわけです。

——ラムネ飲料水から、いきなり電子部品の

製造ですか、驚きました。

そこですよ。驚くべき転換と言いますか、これが創業者の偉大なところですよ。経緯ははっきりと分からないのですが、富山市の旧大山町にあたる才覚地という村で炭焼きをし、それをリヤカーで富山に運んで製薬会社などに納めていたようです。濾過装置^{ろか}か何かに使われていたのかもしれませんが。そして炭を運んで空になった荷台にその飲料水を積んで、村へ持ち帰って売っていたわけです。

炭素皮膜、つまり炭ですね。これを使って電子部品が作れることを知る機会があったのでしょう。これからは家電の時代、エレクトロニクスというものが普及する、「これをやろう！」という創業者の直感が働いたのだと思います。もちろん、知識も技術もないはずですから、すでに抵抗器を生産しておられた企業や技術に詳しい方にお知恵を拝借したのかなと想像しています。

——まさにイノベーションですね。

弊社の昔を知る方も驚きます。立山ラムネを作っていた会社が「はやぶさ」や宇宙衛星にも

使われる電子部品を作っている。ものすごい変革だと思います。当時、日本は高度成長期で「作れば売れる」時代だったかもしれませんが、素人が電子部品を作り始めるわけですから、創業者には事業への「勘」があったように思います。

創業者はとて^{ひとなつ}も人懐っこい方で、私も直接話を聞かせていただきましたが、事業を興して、地域の人に仕事を持って来る、という想いが強かったようです。これが経営者の役割だ、そして地域の人から信頼されなければいけない、やると決めた以上は最後までやるという強い信念を感じました。

——1980年代からの分社化戦略が非常に特徴的で、「異業種企業集団」ともいうべき体制だと思いました。

そのイメージは創業者というより、2代目である現会長の考えです。一つの事業に頼って、下請けのままでは弱い、「それでは駄目だ」。下請けである限り、自分の意思で何も決められず、つつい甘えることにもなる、「それでは長く続かない」。

だから「自主独立の経営」でなければならない。この言葉は、創業者の頃から徹底されていて、会長もとても大切にされています。例えば、創業時から支払いはすべて現金、一切手形を切らない、こちらも手形を受け取らない取引をしる。もちろん仕方ない場合もあるが、原則支払える現金の範囲でやれ、というわけです。

会長は、この厳しさを創業者から受け継いで守り続けてきました。それで、一つの事業には頼らず、小さい会社ならではの多角化を進め、いろんなことに挑戦してきた。何が伸びるかは自分たちで決められません。とにかくやれることはやっていこうじゃないか、と呼び掛けていました。

——現在も主要先である松下電器（現：パナソニック）とは創業時からの取引だったのですか。

いいえ、会長が開拓されたものです。東京の

大学を出て、東京で就職していましたが、それを創業者に呼び戻されて営業を任せられ、必死になって取引してくれる会社を探していくうちに、松下幸之助さんが率いる松下電器と取引するようになったそうです。

そのご縁で、会長は松下幸之助さんと直接お会いして薫陶を受けています。弊社における当初の基本方針などは松下電器に倣ったもので、初めて松下幸之助さんにお会いするとなった折、担当の方から“会社の基本方針とか、経営理念がないままご挨拶するのは駄目だよ”と言われ、取り急ぎ作っただけです。

当時、松下電器は会社を分社化し、地方にも多くの工場を構え、「モノづくり」のためにたくさん会社を作られていました。松下幸之助さんは、会社を作ることは「人をつくる」ことだともおっしゃって、懸命に人づくりに取り組んでおられました。会長は、創業者から習ったことと松下幸之助さんに学んだことが重なって映っていたと思います。

——3代目の社長として、創業者や会長の意志を引き継ぐことは大切ですが、ご苦労も多かったでしょうね。

私は子どもの頃からそういう教育を受けたわけでもなく、まったく違う世界から入ってきました。ご縁があって会社の創業家に入婿したわけですが、右も左も分からず「私はこれからどうしたらいいですか」と尋ねることから始まった感じです（笑）。



Katsuhito Mizuguchi

最初に入社したのは立山科学ではなく、立山マシンという機械を作る新しい会社で、会長からは「こんな会社を作った。まだ小さい会社かもしれないけど、この会社は一番勢いがある。そこから入ったらどうか。君と同じぐらいの年代の人が一番多い」ということでした。いわゆるFA（ファクトリーオートメーション）を推進する会社で、本当に若い会社でしたが、今では立山科学グループを支える存在となっています。

これも会長の経営センスです。当時、松下電器は工場の自動化を進めていて、電子部品を基板に実装する装置を使った生産を始めていました。立山科学では電子部品を作っている、その電子部品を基板に実装する装置も作る。これは夢がある仕事になると感じた会長が熱心に交渉され、立山マシンを設立してそのOEM生産をやることになりました。

——まったくの白紙で入社されて不安などはなかったですか。

入社した時に一番驚いたのは、あの松下電器が一番のお客さんで、しかも最新のロボットにも関わっているということでした。現場に入ってみると、松下電器から猛者のような人達が富山に来ていて、皆さん身体が大きくてももの凄く怖かった。課長さんなのにヤスリーつ持って、5/100mmの精度を出す職人さんもいらっしゃる。何とすごい会社だと思いました。そんな会社と取引しているというだけで、立山マシンという会社にも夢を感じました。



後ろは創業者銅像のレプリカ

——松下電器との仕事を通じて随分と多くのものを得たということでしょうか。

非常に多くのことを習得できました。富山という県は「モノづくり」に強く、しかも理系の電気屋さんが多くいる。大阪の人からすると、電気を学んだ若者がなぜこんなに集まるのかと言われます。私もこの会社には「夢がある」と感じました。何しろ松下電器だけでなく全国からニーズがありました。設計だけでなく、制御もやって、「モノづくり」もして、仕様を整えて納品するところまでやる、そんな会社が富山にあるというわけです。お客さんも非常に期待してくれます。

これも有能な社員あってこそで、皆ひたすら「モノづくり」に黙々と取り組んでくれています。私も理系の大学を出ていますが、機械の組み立てでは社員にまったく敵わない。その力を知るにつけ、うちの給料は安いかもしれないけど（笑）、社員にはもっと自信と誇りを持たせたい、そんな想いを強く抱くようになりました。

その意味でも、自分に何ができるか、自分にしかできないことは何か、自分ができるとに組み組みたい、と考えるようになりました。ともかく、やれることを一生懸命やるしかない。そのためには自分を磨かなきゃいかんなど思いましたね。

若い頃は建築家になりたくて、建築の本ばかり読んでいましたが、歴史や経済の本も読むようになりました。ジム・コリンズの『ビジョナリー・カンパニー』とかドラッカーの本など、勉強会などを開きながら学んでいます。富山には優秀な方が沢山おられて、出会った方々からも多くのことを学ばせていただいています。

——経営理念が企業のDNAだとすれば、これを引き継いでいく人材育成も必要ですね。

経営する立場になったからこそ、経営者やリーダーについて身近に感じるようになったのでしょうか。当社でも新しい経営理念を作って、人材育成も計画的に進めていますが、その目的は最終的にはリーダーの育成です。私は高校



野球でキャプテンをやっていましたが、野球はチームプレイですからリーダーシップが不可欠です。技術者を養成する講座もありますが、一番の狙いはリーダーをどうやって育てるかです。

私が立山科学の社長になってから、最初に手がけたのは経営理念を作ることでした。今までの基本方針だけでは1200人を束ねられません。業態が拡がり、世代も変わって、もっと正確に経営理念の意味を伝える必要がありました。何より経営理念に共感できないと、社員としても力が出せないでしょう。

先代から伝わってきたものには、まず基本方針があって、次に社訓と言われる言葉がありました。例えば「堅実経営」「身の丈の経営」「品質は生命」といった言葉です。これらを生かしつつ、本や人から学んだこと、立山科学らしいオリジナルな言葉も大切だと悩みながら経営理念を作っていました。

——拝見した経営理念には松下幸之助さんの影響を感じました。

おっしゃる通り、原点は松下幸之助さんの言葉、かつ創業者の言葉でもあります。松下幸之助さんの言葉に「素直な心が大切」というのがありましたが、創業者は「謙虚さを大事にしろ」と言っており、相通じるところもありますよね。

当初、私は経営とは何をすればよいのか全くわからなかった。そこで中小企業大学校の講座を受けました。「会社経営というのは最初に理念があって、その次に戦略がある」、経営理念

こそが会社経営に一番大切だと教えられ、ずっと腑に落ちました。若い頃に学んだ建築に例えるならばコンセプトワークです。何を建てるのか、何を表現するのか、この建物で何を実現するのか、建築家とスタッフがそれを突き詰めていくわけですが、その話とよく似ていると思いました。

それで当時の基本方針を見直してみると、何となく不十分だと感じて、いつか自分がやらないといけないと思いました。経営理念に関しては、社長としての最大の仕事であり、自分にしかできない、率先してやらなきゃいけないことだと今でも思っています。



経営フィロソフィー冊子

この冊子が弊社の経営理念をまとめたものです。「経営フィロソフィー」と名付けて、薄くして読み易く編集しました。社員には「絶対売るな」と言って渡しています(笑)。綱領から作って経営理念とし、そこから行動指針、さらに掘り下げて行動規範という構成になっています。それぞれがどういう意味なのかわかるように具体的に書いて、最後には言葉の定義もまとめて、ここまで作るのに2年かかったわけです。

——最近ではグループ企業の再編や社名の変更もありました。分社化戦略から転換されるのですか。

この社屋を建てた時、どの部隊をここに配置するか、その部隊で何をするか、グループを再編して、集めた人達を融合・競合させることで、新たなイノベーションを起こせないかと考えました。

もう一つはソフトウェア事業の強化です。立山科学グループではソフトウェア事業も手掛けていますが、まだ主役とまでは育っていません。電子部品やFAにもソフトウェアが不可欠ですし、このソフトウェア事業をもっと伸ばしたい、伸ばすべきだろうと思っています。

しかし、ソフトをやろうと思うと立山科学工業という名前がどうもしっくりこない。工業という文字も何だか昭和っぽいので、工業を外して立山科学という社名でどうだろうか、これならグループ全体をイメージすることにもなる。みんなの反応が心配で、特に会長は反対するかなと思っていましたが、まったく抵抗はありませんでした。「いいんじゃないか」と即答です。さすがは会長だと思いましたよ。頭の中では同じことを考えておられたと聞いて驚きました。それで社名を「立山科学」に変更させていただきました。

——社長ご自身の想いが、次々と具体化されていますね。

経営理念を作り、社名を変更し、社屋も建てました。本格的なイノベーションを起こせる準備が整っていくなかで、新たな課題も見えてきました。

例えば、環境・省エネ・効率化に貢献する仕事をしようと言いながら、これまでは断熱材の入っていない工場で操業し、沢山の燃料を使っていたわけです。言っていることとやっていることの矛盾に気付かされ、屋上にソーラーパネルを設置し、社内の消費電力の何%を賄えるかを自分たちで実態を掴んでみようということになりました。

そういう時代ですし、市場からも求められています。立山科学も立山マシンも海外との取引が増えていますが、海外の取引先からアンケートが来ます。その中には「どういうエネルギーで工場を動かしていますか」という項目があって、これはアンケートではなく、環境配慮に関する弊社への調査ですよ。化石燃料ですと答えれば、ビジネスチャンスを失います。そこで一



立山科学本部工場屋上設置 太陽光パネル
(北陸電力 オンサイトPPAサービス)

気に「とやま水^{さと}の郷でんき」に切り替えて、今はもう100%再生可能エネルギーです。

——これからはSDGsへの取り組みが重要視されますし、そういった世の中の変化にあわせて、企業の側も変化していくことが求められますね。

社員も大変だと思いますが、その変化によって活性化されますし、常に最先端の分野に挑戦しようという意欲にもつながります。

従来からの概念を変えるといえば「女性活躍」もそうです。立山科学では「えるぼし認定」を受けましたが、女性が活躍する一歩進んだ会社だと言われるために取り組んだわけではありません。ある集まりで、「女性の活躍を妨げる障壁は何か？」と女性社員に尋ねたことがありまして、個人の面接だったら口は堅かったのですが10人ぐらゐ束になっての対話でしたから、女性社員からさまざまな問題を忌憚なく聞かせてもらうことができました。それに社長である私が聞く耳を立てたことで、なるほど会社は変わろうとしている、それが社員に伝わることにもなったようです。

——しかし会社が大きくなると、全員の話を聞くのは難しくなりますね。

そうですね。その時々の問題を見逃さず、対話ができる組織に変わりつつあるとは思っていますが、すべてを解決できているわけでもなく、現在進行形で取り組んでいます。その中の新しい課題といえば、グループ内での人事異動ですね。



ポジティブアクションプロジェクト
(働きやすい職場とするため、女性の視点から課題を抽出し、解決策を考えるプロジェクト)

——確かに、人事をグループ全体で考えることで、社員のスキルアップも期待できますね。

グループとしては、異業種の取り込みを進めるうえで、あえて会社を分社化していった側面もありますが、会長に言わせれば「社長が自らお客さんのところへ行き、すぐに決断するから対応ができるし、速やかな切り替えもできる。だから分社化して社長が決断していかないとダメだ。それが究極のリーダーシップであって、その社長をつくるのが自分の役割だ」という考えで、ここまで分社化戦略を進めてきたわけです。

しかしその一方で、各社の壁が高くなってしまいました。人を異動させようにも「分社の論理」が働いてしまう。エース不在では運営が成り立たないと言って、自社のエースを絶対に出さない。あるいは各社が独自の理屈で考えて、グループよりも自社優先になってしまう。そんな風潮がありました。

それではグループとしての戦術や戦略はどうするのか。それで新しいことが何か生まれるのか。時代はどんどん先に行き、変化も早くなっている。会社の内側に閉じこもっては、人も育たず立ち行かなくなります。

次のリーダーは、部品からソフトウェアまで、そして仕入先から販売先まで、会社全体を知っているマルチな人材でなければならない。そんな人材を本気になって育てないと、このグループからイノベーションは生まれません。立山科学グループが狙っていくのは、異業種の集団であることを活かしてイノベーションを起こすこ

とだと思っています。

——海外展開も積極的に進めておられますね。

これからはワールドワイドな仕事も増えてきます。特にアメリカが重要なので、拠点の開設を準備しました。立山マシンで作った設備を日系の米国工場に納め、メンテナンスも含めて担っていく予定です。

世界規模でみると日本の国力が下がっている気がしてなりません。今が大事な局面だと思っています。世界の人口は決して減っておらず、むしろ増加しています。日本の中だけの話を聞いていると、人口減少で縮小していくイメージでしょうが、世界に目を向ければ拡大基調なのです。そんなモノの見方の転換が欠かせないと思いますね。

——日本人はもっと世界的な視野に立つ必要がありますね。

10月にフィンランドを視察してきました。7年連続ウェルビーイング世界一の国で、確かに福祉が充実しています。老後の年金が手厚く、その信頼度も高く安心感があると聞きましたが、産業面ではイメージとまったく違っていました。

ヨーロッパの中では小国で、人口は550万程度。歴史的にも常にロシアからの脅威に晒されているので、国民の考えはロシアに対抗する国力を備えることで一致しています。それで、自国産業を育成する意識が高く、安価な商品で競争するのではなく、付加価値の高いもので勝負する。最近ではサステナビリティやカーボンニュートラルといったキーワードで商品の価値を高めています。どうすれば高く売れるか、もっと若い人たちに共感が得られる商品を作れるのか、日本も参考にすべき発想だと感心しました。

フィンランドを代表する企業にノキアがありますが、携帯電話事業を売却した後、ノキアを去ったエンジニアがスタートアップを立ち上げる際に、自治体やほかのファンドらとともに資本提供し、そのエンジニアがイノベーションを



起こすなど、形を変えて国内産業の育成に貢献していました。

——スタートアップには富山県など行政も力を注いでいます。若い人にさまざまな機会を提供して成果を上げつつあると思いますが、個人的には「企業内スタートアップ」をもっと活発化すべきだと考えています。失敗してもセーフティネットが機能して若者も取り組みやすいでしょう。

エンジニアやリーダーが育つことは、私どものグループが魅力的になる一つの形だと思っています。自分たちのコア技術を磨いて、お客さんもまだ発見できていないものを提案していく。これがイノベーションだとも思っています。フィンランドの方もイノベーションを起こすには、人材の育成が課題だとおっしゃっていました。

——全員でイノベーションを常に追求する姿勢が大切ですね。

イノベーションを志向すること自体が極めて重要です。そのために「どうやるか」「どういう人材を育てるか」。それは「グループ全体として」取り組むべき課題でもありますね。大好きなTV番組のプロジェクトXを見るたびに感じますが、一人の人間が一人で全部やったという話は一つもなく、必ずチームが動いて、助けてくれる人がいる。渡りに舟という人が現れて、最後はこうなったというストーリーです。あれは日本人だからできることですよ。

——ところで、興味本位の質問で恐縮ですが、テレビCMで御社の名前を聞くたびにオーロラを連想してしまいます。

よく尋ねられます。CMのインパクトは結構あって、CMを見て採用・求人に応募してきてくれる方もいます。

私は「科学にはロマンがある」と感じています。単に電気とか機械ではなく、その基礎となるサイエンスがもっているロマンを表現するアイデアとして、クリエイターの方がオーロラを提案されたわけです。

ロングランのCMとなって、今は最初に登場してくれたスティーブ少年が父親になり、その息子のブライアンが出てくれていますね（笑）。

——現状に甘んじることなく、たえず新たな道を切り拓こうとする熱い思いが、創業者、会長、そして社長へ脈々と受け継がれていると感じました。本日はありがとうございました。

