



左上が測定対象に合わせて、100種類以上のラインナップがあるポケット糖度・濃度計。手前中央はアナログ式手持ち屈折計、右は2008年発売のペン糖度・濃度計。

【株式会社 アタゴ】

<http://www.atago.net/>

光の屈折を応用して、液体中に溶け込む糖分や塩分等の濃度を測定する屈折計。この業界で国内シェア約9割を占めるのが、東京都板橋区に本社を構える株式会社アタゴだ。世界でも154カ国以上で同社の屈折計が使われ、海外シェアは約3割を超える。グローバルなビジネスを展開する同社だが、その経営は意外なほど日本的だ。3代目社長の雨宮秀行氏にその経営のあり方をうかがった。

競合製品の登場を機に 全社一丸の経営へ。

1940年の創業当時から屈折計に絞り、研究開発を積み重ねて現在の地位を築いたアタゴ。世界に先駆けて1953年にはコンパクトな手持ち式屈折計を、1976年にはデジタル表示の屈折計を開発するなど、高い技術力で国内外のシェアを拡大してきた。

先行独走により、順風満帆に見える同社だが、過去に一度、国内競合メーカーに市場を奪われかねない事態が発生した。2002年、同社よりも小型化されたデジタル屈折計が発表されたのだ。

当時専務として経営に携わっていた雨宮氏は、全社員に会社存亡の危機を訴えると同時に、対応策の提案を募った。製造や設計、営業等に従事する一般社員を多数メンバーに加えたプロジェクトチームを結成。現場の声がその場で聞けるため、より迅速なビジネス展開が可能となった。そうして約6カ月という異例の速さで完成したのが、現在同社の主力商品となっているポケットサイズのデジタル屈折計だ。以降、全社員が団結して新製品開発に取

り組む、ボトムアップ型の経営が定着した。

「ポケットに収まるコンパクトさはもちろん、水洗いできる防水性やボタンが2つしかない簡単な操作性、人間工学に基づいた手に馴染むフォルム等を実現しました。また、時間経過に伴う劣化や高温物質測定時の信頼性等を調査して品質に反映させたほか、メッキ処理を測定部に施し、意匠面でもとことんこだわりました」

発売されるとすぐに国内外から注文が殺到、生産調整に追われるほどだったという。

社員の帰属意識を高める 3代目の取り組み。

雨宮氏は社長就任後も、社員が経営に参画でき、いきいきと働ける風通しの良い組織づくりに注力している。その取り組みのひとつが「提案カード」だ。全社員が新製品のアイデア、会社への問題提起等、率直な自分の意見を直接社長に投稿できる。実際に採用された提案はいくつもあり、製品開発や就労環境向上に貢献しているという。

そのほか、社員間のコミュニケーションを活性化させる取り組みも数多い。年1回、国内の全社員115名ほどが集



「商品開発へのこだわりも、社員への取り組みも、「自分が欲しいもの、自分がされて嬉しいこと」という第1人称の視点で考えています」と雨宮社長。

まってバーベキュー等の催しを行う「コミュニケーションデー」の開催をはじめ、国内外の社員のプロフィールがわかる「社員名鑑」の作成等を通じ、社員間の結束を高めている。また、結婚記念日を迎えた社員の自宅に花束を届けたり、4月に「スプリングプレゼント」と称して1万円相当のプレゼントを全社員に贈ったり、会社と社員の間にも「雇い、雇われ」という線引きを超えた家族的な一体感が培われている。

「私のミッションは大きく言ったらふたつだけです。ひとつは、会社を創業100年まで継承していくこと。もうひとつは、社員の生活を守ること。これは物心両面での安定した生活を意味します。生き残りのために利益を確保することは当

然必要ですが、そのために社員を叱咤しても長続きはせず、後に残るのは疲弊だけだと思えます。これは当社だから言えるメンタリティーかもしれませんが、このスタンスは今後も守っていきたいですね」

従来、日本の企業で働く社員は、高い愛社精神と帰属意識を持ち、企業も社員を財産として大切に扱ってきた。そしてそれが会社躍進の原動力にもなってきた。グローバル化の波に押され、近年置き去りにされつつある、こうした「日本的経営」を続けながら、グローバルビジネスを無理なく展開する同社。高いシェアに甘んじることなく、社員一丸となった経営を続ける限り、雨宮氏が掲げるふたつのミッションは優に達成されるに違いない。



水の入ったコップにストローを挿し込むと、ストローは曲がって見える。この原理を応用して糖度や濃度を測定する。

社員の結束力を原動力に 100年企業を目指す。