

My Innovation  
**私の革新**

**梶本文喜氏** 静岡商工中金ユー・ス・会・会・員  
(株)ケーイーコーポレーション代表取締役社長

**冷熱技術を軸に開発に挑み  
新たな発展の種をまいて育てる**

(株)ケーイーコーポレーション(静岡市)は、日立製作所などの協力工場として、圧力容器や熱交換器を製造してきた。後に四代目社長となる梶本文喜氏は、一九八〇年代に新規事業の開拓の必要を感じ、食品を冷却・冷凍・解凍する冷熱システムを中心とする冷熱システムエンジニアリング事業を立ち上げた。同事業は売上上の半分を占めるまでに育ったが、昨年四月、大手企業との合併で分社化した。三年前に創業百年を迎えた同社は、イノベーションを本懐とする四代目社長のもと、二百年企業に向けて歩を進める。

**経営学を大学で学び  
現場で機械と現実を学ぶ**

——昨年五月、容器・充填の大手ホックンホールディングス(株)のグループ会社で、機械製作を行うオーエスマシナリー(株)と共同出資で合弁会社を設立されましたね。  
梶本 はい。当社は冷凍機やコンプレッサメーカーの大手十数社の協力工場として、冷凍機の中に組み込む冷熱器等を製造する「テクノ事業部」と、食品冷熱装置などを

自社ブランドで開発・販売する「システム事業部」の二事業部があったのですが、そのうちシステム事業部を分離し、KE・OSマシナリー(株)を共同出資で設立しました。経営には常にイノベーションが必要というのが私の持論で、新会社設立も事業発展の最善のイノベーションと考えたからです。とはいえ、誕生のときから私がずっと面倒を見てきた部門でしたから、一人娘を嫁にやる心境でした。

梶本社長は、ケーススタディーを中心

午前三時頃まで、大学受験の比ではないくらい勉強した。二年間だった。就職は引く手あまたで、大手企業二社から面接前に内定が出たほど。ところが、当時社長だった父・忠恒氏が狭心症を患い救急車で何度か運ばれた。「早く入社してお父さんを安心させてほしい」と母から頼まれた梶本社長は「長男の宿命」と、卒業と同時に父が経営する梶本機械工業(一九九二年に現社名に変更)に入社する。

製品の流入で縮小を余儀なくされ、関東地区を管轄する東京営業所は、その最後の砦となる部署でした。業績的にもどんだの時期で、父は息子を最前線に送り込むことで、社員の士気を高めようとしたのでしょう。東京には四年いました。ほとんど毎日、トラックを運転して機械の据え付けや修理サービスに明け暮れていました。何しろ、ずっと文系だったもので、最初はレンチもワッシャーの種類にどんなものがあるのかも知らなかった。修理にうかがった取引先で請求書を目の前で破り捨てられるなど、プライドを傷つけられることも多々ありまして、何のために大学院であんなに勉強してきたんだろうと落ち込んだりもしました。

エリート意識が残っていたんでしょうね。——その苦しみはどう克服したのですか。梶本 生来の負けず嫌いが幸いました。すべて将来、社長になるための勉強だと考えるようにしたのです。どんなにつらい仕事でも、与えられた以上は他の社員に負けないようにやろうと思えました。最初はチンパンカンパンだった機械の修理も、機械の構造を頭の中に叩き込み、すぐに故障箇所の見当がつくようになりました。

このときの現場体験は、今も大きく生きています。たとえば、業務で帰社が遅くなると、当時で五百円の手当がつかまりました。現場の社員にとって、そのコヒー一杯分ほどの手当が、いかに貴重なものかを肌で感じました。自分で書いた経験があるから、今でも出張報告書や精算書を見ると、彼は頑張っているな、彼は最近モラルが落ちているな、と手に取るようになります。

**零度に近い冷水を供給  
食品の味と安全を守る**

——その東京営業所時代に、新事業として食品冷熱装置に着目されたわけですね。梶本 東京での事業は「守り」で精一杯でした。本業(後のテクノ事業部)は発注元の製品に組み入れるコンポーネントが専門で、ある程度安定した売上は望めましたが、それだけで百人の会社は維持できません。



**PROFILE**

**梶本文喜 (かじもと・たけき) 氏**

1957(昭和32)年5月、静岡市に生まれる。82年、慶應義塾大学大学院経営管理研究科卒業(MBA取得)。同年、梶本機械工業(株)(現株)ケーイーコーポレーション)入社。東京営業所で修理等のサービス業務に就く。86年、本社に戻り、以降、新設部門である食品冷熱装置等の開発・販売に専念。同部門をシステム事業部として、本業の冷熱器・熱交換器製造のテクノ事業部と併せて、売上上の二本柱に育て上げる。95年、父・忠恒氏(2012年12月逝去)の後を継ぎ、同社4代目社長に就任。2012年5月、システム事業部を分離し、オーエスマシナリー(株)と共同出資でKE・OSマシナリー(株)を設立。同社社長を兼務。現在、静岡商工中金ユー・ス・会・OB・会・員。



そのころ、ある機械の代理店から「食品関係で冷却装置が伸びそうだ」と聞いたのです。調べると、豆腐や漬物業界は当時、井戸水や水道水で冷却していましたが、凍る一歩手前の零度に近い冷水を循環させるチラーで冷やすほうが、味もよく、製造面、衛生面でも優れていることがわかりました。



2011年度知財功労賞で特許庁長官表彰(産業財産権制度活用優良企業)に選出

そこで一九八五年、私を含め七名のプロジェクトチームを組んでチラー研究を始め、本社に戻ってからもちに専念させてもらうことにしました。「二兎を追う者は一兎をも得ず」と決心したのです。父の片腕ともいえる工場長がいて、本業については特に私が口を出すところもなかったからです。

代理店の一言がきっかけなのです。梶本 そうです。このように取引先からニーズを集めて開発する手法は、その後の当社のやり方になりました。お客様の「こんな機械があればいいのに」という言葉をヒントにしたり、「自社の工程でここに困っているんだけど」と相談されたら、こう工夫すればどうかと横展開していくのです。当社には「種帳」という、お客様からの問い合わせや相談のすべてを記録するノートがあります。「こんな製品ありますか」という相談があったときに、「ありません」で電話を切ったらそれで終わりです。

話をいただいたっていました。グループで二千万円近い売上を上げる力、直接の合弁相手となるオーエスマシナリーさんが持つ技術力と当社の開発力が一体化すれば、シナジー効果が得られると判断したのです。父からはすべて任されていたが、私もファミリー経営のよさも理解していましたが、考えに考え抜いた末での決断です。その後の協議で、出資比率は先方が六五%、当社が三五%で、新会社の社長は当面は私が務めることになりました。

梶本 システム事業部の社員二十五名は全員新会社に転籍してもらいましたが、以前から私の経営の基本的な考え方は伝えていたので、大きな驚きはなかったと思います。当社には、父がつくった「愛」という一言の社是がありますが、経営理念は作成していません。そこで、遅ればせながら、私の考えをまとめて二〇〇八年に十カ条の経営理念を制定しました。その一つに「自社で出来ない事でも他社との連携、あるいは合併をはかり革新的な企画を持って新しい製品を市場へ導入し続ける努力を傾注する」と書きました。今回の新会社設立は経営理念にも合致しているのです。

梶本 システム事業部の社員二十五名は全員新会社に転籍してもらいましたが、以前から私の経営の基本的な考え方は伝えていたので、大きな驚きはなかったと思います。当社には、父がつくった「愛」という一言の社是がありますが、経営理念は作成していません。そこで、遅ればせながら、私の考えをまとめて二〇〇八年に十カ条の経営理念を制定しました。その一つに「自社で出来ない事でも他社との連携、あるいは合併をはかり革新的な企画を持って新しい製品を市場へ導入し続ける努力を傾注する」と書きました。今回の新会社設立は経営理念にも合致しているのです。

梶本 システム事業部の社員二十五名は全員新会社に転籍してもらいましたが、以前から私の経営の基本的な考え方は伝えていたので、大きな驚きはなかったと思います。当社には、父がつくった「愛」という一言の社是がありますが、経営理念は作成していません。そこで、遅ればせながら、私の考えをまとめて二〇〇八年に十カ条の経営理念を制定しました。その一つに「自社で出来ない事でも他社との連携、あるいは合併をはかり革新的な企画を持って新しい製品を市場へ導入し続ける努力を傾注する」と書きました。今回の新会社設立は経営理念にも合致しているのです。

梶本 システム事業部の社員二十五名は全員新会社に転籍してもらいましたが、以前から私の経営の基本的な考え方は伝えていたので、大きな驚きはなかったと思います。当社には、父がつくった「愛」という一言の社是がありますが、経営理念は作成していません。そこで、遅ればせながら、私の考えをまとめて二〇〇八年に十カ条の経営理念を制定しました。その一つに「自社で出来ない事でも他社との連携、あるいは合併をはかり革新的な企画を持って新しい製品を市場へ導入し続ける努力を傾注する」と書きました。今回の新会社設立は経営理念にも合致しているのです。

梶本 システム事業部の社員二十五名は全員新会社に転籍してもらいましたが、以前から私の経営の基本的な考え方は伝えていたので、大きな驚きはなかったと思います。当社には、父がつくった「愛」という一言の社是がありますが、経営理念は作成していません。そこで、遅ればせながら、私の考えをまとめて二〇〇八年に十カ条の経営理念を制定しました。その一つに「自社で出来ない事でも他社との連携、あるいは合併をはかり革新的な企画を持って新しい製品を市場へ導入し続ける努力を傾注する」と書きました。今回の新会社設立は経営理念にも合致しているのです。

**発展の種をまきながら  
バトンを渡せる経営者に**

梶本氏の社長就任は一九九五年のこと。忠恒氏の体調がすぐれず、周囲の役員陣から強く推されての就任だった。忠恒氏は同社を法人化し、大きく育てた人物で、社内はもちろん、業界への影響力も大きかった。梶本社長は就任に当たり、忠恒氏に対して「私にはカリスマ性はないし、性格的に外部の業界団体をひっぱっていくこともできない。それよりもプロの経営者を目指したい」と宣言した。

梶本 社長の権限と責任で、最も重要なのが会社のビジョンを策定することです。五年後、十年後の社会環境や経営環境を読み、会社に最もプラスとなるビジョンを立てる。それができるのがプロの経営者で、どれだけ先を読み、どのような手を打てるかが手腕だと考えています。

梶本 三年前の創業百周年式典に来ていただいた母校・慶応の恩師が「あと百年続くのはそんなに難しいこ

よね。そのようなときは、とりあえず種帳に書いて「今、その製品の品揃えはありませんが、開発会議に上げてみます」と答えさせています。営業と生産部門が連携しながら、戦略的、組織的に対応する社内体制をつくっているのです。また、すでに得た特許技術を実用化し、社業の柱に育てることも積極的に推進しています。

梶本 実は、そうでもなかったのです。自社の商品や事業を「金のなる木」「花形」「問題児」「負け犬」の四つに分類するPPM(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)という考え方がありますよね。システム事業部はいつまでも「問題児」か「花形」で、「金のなる木」にはなかなか育たなかったのです。開発には多額の投資が必要ですし、競争も激しく売上の割に利益が伴わず、事業部として赤字になる年度も多かった。さらに数年前からは、それまで大きな売上を占めていたコンビニ関連の需要が一段落して、売上もテクノ事業部に再逆転されるようになっていました。

梶本 実際のことは、父の片腕ともいえる工場長がいて、本業については特に私が口を出すところもなかったからです。

梶本 三年前の創業百周年式典に来ていただいた母校・慶応の恩師が「あと百年続くのはそんなに難しいこ

梶本 三年前の創業百周年式典に来ていただいた母校・慶応の恩師が「あと百年続くのはそんなに難しいこ

梶本 三年前の創業百周年式典に来ていただいた母校・慶応の恩師が「あと百年続くのはそんなに難しいこ

梶本 三年前の創業百周年式典に来ていただいた母校・慶応の恩師が「あと百年続くのはそんなに難しいこ

梶本 三年前の創業百周年式典に来ていただいた母校・慶応の恩師が「あと百年続くのはそんなに難しいこ

梶本 三年前の創業百周年式典に来ていただいた母校・慶応の恩師が「あと百年続くのはそんなに難しいこ

梶本 三年前の創業百周年式典に来ていただいた母校・慶応の恩師が「あと百年続くのはそんなに難しいこ

梶本 三年前の創業百周年式典に来ていただいた母校・慶応の恩師が「あと百年続くのはそんなに難しいこ

梶本 三年前の創業百周年式典に来ていただいた母校・慶応の恩師が「あと百年続くのはそんなに難しいこ

そのころ、ある機械の代理店から「食品関係で冷却装置が伸びそうだ」と聞いたのです。調べると、豆腐や漬物業界は当時、井戸水や水道水で冷却していましたが、凍る一歩手前の零度に近い冷水を循環させるチラーで冷やすほうが、味もよく、製造面、衛生面でも優れていることがわかりました。



ケイコーポレーション全景



KE・OS マシナリー全景

**経営理念に合致した  
新会社の設立**

システム事業部は順調に成長してきてきたように思えますが、

深夜電力を利用した氷蓄熱という技術を採用していること。深夜電力で製氷し、昼間に氷を溶かして冷却水とする。やがて、この分野でトップシェアを誇るようになり、システム事業部の売上は本業のテクノ事業部と肩を並べるまでになった。