



第7章

ハネウェル社との新しい関係、
グローバルな価値提供企業への再編

1998～2002

■ 概況

緩やかながら回復に向かっていた景気は、1997（平成9）年4月の消費税の引き上げをはじめとする国民負担増によって個人消費が冷え込み、再び下降に入ってしまった。さらに、同年7月にアジア通貨危機が深刻化すると、日本経済は大きな打撃を受けた。橋本政権の財政構造改革路線は頓挫し、政府は1998年4月、11月と相次いで大規模な財政出動を行った。

景気は1999年春から緩やかに回復し、同年後半からはアメリカを中心とした世界的なIT関連需要の増大によって、日本からのアジア向け輸出が増大した。しかし、アメリカのITバブル崩壊により、日本経済も2000年11月から後退局面に移行し、翌2001年には生産が大幅に減少し、失業率も最高水準を更新、景気は悪化を続けた。

当社の業績は、1998年10月のグループ再編・分社化により、事業構成が大きく変化したため、第77期（1998.4～1999.3）、第78期（1999.4～2000.3）は前期との比較が困難となった。

第79期（2000.4～2001.3）については、受注高、売上高とも前期に比べて増加し、営業利益、経常利益ともに前期に比べ大幅な増加となった。しかし、特別損失として、退職給付債務の積立不足額の一括償却および工場用地の評価損等を計上したことにより、当期損益は32億3,400万円の損失計上を余儀なくされた。

第80期（2001.4～2002.3）は、IT関連産業の急速な失速による景気後退の影響で、受注高、売上高とも前期比減少、営業損益、経常損益ともに損失となった。当期損益も特別損失として、貸倒引当金繰入額および投資有価証券評価損等を計上したことにより、7億3,000万円の損失計上を余儀なくされた。

第81期（2002.4～2003.3）は受注高および売上高ともに減少し、経常損失の計上となった。また、厚生年金基金の代行部分を返上したこと等に伴い、特別利益を計上したが、有価証券の売却損および評価損等の特別損失を計上したことにより、当期純損失の計上を余儀なくされた。

(単位:百万円)

	受注高	売上高	経常利益	当期利益
第76期(1997.4～1998.3)	116,380	119,215	5,714	1,533
第77期(1998.4～1999.3)	81,564	92,913	769	695
第78期(1999.4～2000.3)	60,926	63,416	895	334
第79期(2000.4～2001.3)	62,815	64,334	3,202	△3,234
第80期(2001.4～2002.3)	52,402	52,983	△1,349	△730
第81期(2002.4～2003.3)	50,352	50,021	△2,827	△1,648

第1節 独り立ち

1. ハワイでのトップ会談

1997（平成9）年7月初旬、ハネウエル社から打ち合わせがしたいという打診があり、当社からは井戸社長、井上副社長が参加し、ハワイでハネウエル社最高責任者2名と2対2の会談を持った。ハネウエル社は保有株式を売却したいという話であった。

1990年にハネウエル社と全社的な戦略同盟契約（SAA）を締結したが、アジア、中国における事業のやり方がだんだん難しくなってきたり、ハネウエル社との関係をどうしていくかが当社の経営の大きな課題となっていた。ハネウエル社も投資のリターンが少ないので株式を持っている意味がないと考え始めており、1997年初めごろから新しい業務提携をどうするかという話し合いが続いていた。

ハワイ会談では、株式を売却する方向で進めるので当社の社名を変更すること、包括的な業務提携を見直して、事業単位ごとのアライアンスにすること等が提案され、当社では経営会議に諮った結果、1997年9月に井戸社長が渡米して承諾の意を伝えた。

当社は、この時期に既に準備を始めていた山武グループ（YG）の再編・分社化に向けてのスタートを切ることにした。

2. 10月21日の緊急発表

1997（平成9）年10月21日夕刻、「ハネウエル社との新しい関係について」の当社からの発表があり、アメリカにおいてもハネウエル社が同日発表を行った。

社外に対する発表文の内容は以下の通りである。

山武ハネウエルとハネウエル社（アメリカ）との新たな関係について
1997年10月21日
東京・ミネアポリス発

本日、山武ハネウエルとハネウエル社は、従来の戦略同盟契約(SAA)に替わる事業単位ごとの契約を締結しました。新しい契約のもとで両社は世界各国において、多くの分野で相互補完的な協調関係を保ちながら、製品のマーケティング、販売およびサポートについてこれまで以上に柔軟な活動ができるようになります。

両社はこの契約に基づき、工業市場、建物市場、制御機器市場において両社の戦略的協調関係を維持していきます。同様に、部品、製品の供給から新製品の共同開発におよぶ現行の体制は、新契約のもとでも継続されます。

山武ハネウエルの井戸一朗代表取締役社長は、「新しい関係は山武の新市場、新事業への積極的な投資を可能にし、とくにアジアにおけるビジネス拡大を可能にします。また、これにより山武グループの持つ経営資源を十分に活かすことができます。」と述べています。

ハネウエル社のマイケル・ボンシニョール会長兼CEOは、「ハネウエル社としては、十分な成果を上げ得た山武ハネウエルとの関係を長期にわたり維持でき、大変喜ばしい次第です。両社の関係は今新たな局面を迎えようとしています。1990年のSAA締結以降、ビジネス環境は大きく変化し、その関係も見直す必要がでてきました。今回合意できたこの新しい契約により、両社はそれぞれの事業目的実現に向けての投資をより有効なものとすることができます。」と述べています。

山武ハネウエルとハネウエル社の両社は、従来と同様に、世界全域でお客さまのニーズにお応えしていく所存であり、また新しい契約のもとで、協調してお客さまに製品、サービス、そしてサポートを確実に提供できる体制を継続していきます。

また山武ハネウエルは、その商号について、ハネウエル社という名称の使用を漸次縮小し、1998年7月1日からは、必要な手続きを経たうえで新しい社名「株式会社山武」を使用する予定です。両社の新しい関係への移行に伴い、ハネウエル社は、時期、方法については現在のところ未定ですが、保有する山武ハネウエルの株式を売却する可能性があるとして述べています。

以上

ハネウエル社との新契約への移行に伴い、1998年6月開催の当社株主総会において商号変更を決議し、次の通り商号を変更することになった。

新商号：株式会社山武 変更日：1998年7月1日

3. ハネウエル社の株式取得

1997(平成9)年当時は自社株買いの制限があったので、ハネウエル社は保有する当社株式を市場で一般に売り出す計画を進めていた。ところが、橋本内閣が消費税率を上げたため、景気が悪化し、株価も下がってしまった。ハネウエル社は売り出しを中止し、同年10月の新業務提携の時は、「時期や方法は未定だが、売却する」という意向を明らかにした。

その後、法制が変わって、自社株買いは自己株式消却を前提にできるようになったので、1999年4月、当社から自社株買いと売り出しを提案した。ところが、同年6月、アライドシグナル社がハネウエル社を買収合併することになり、社名はハネウエル・インターナショナル・インコーポレイテッドと変わった。責任者も変わり、当社の提案を検討するどころではなくなってしまった。

2000年に入り、ハネウエル社の財務総責任者と相談し、同年12月に保有株式2,029万株のうち930万株を自己株式消却のために買い取った。これによりハネウエル社の持株は1,099万株、持ち株比率は12.99%となった。

さらに2002年7月にもう一度自社株買いを行い、ハネウエル社の持株1,099万株を買い取り、ここに1953(昭和28)年以来およそ半世紀にわたり続いた資本関係は解消した。

第2節 新しい山武グループ(YG)の創造

1. 山武グループ(YG)の再編・分社化

再編・分社化の目的

日本経済の成長の鈍化・グローバル化・情報化の進展とめざましい変化の中で、山武グループ(YG)が今後も存続・発展していくためには、多くの課題に取り組んでいかなければならない状況にあった。あらためてわれわれの事業の本質を捉え直し、存続・発展の条件とそこに至る戦略を明確にし、その条件を満たすよう山武グループを系統的に再設計する必要があった。

井戸社長がその年度方針に「山武グループ再編」を掲げるよ

うになったのは、1995（平成7）年のことであった。1996年12月には創業90周年を機に、「YGビジョン」として内外にも発表した。

1997年10月21日の緊急発表では、グループの事業ごとの統合化をさらに一歩押し進め、当社および関連子会社を事業別に再編成することを明らかにした。当社の事業部門とサービス・工事など現場に強みをもつ関連子会社とを事業毎に一体化し、マーケット、販売、計装工事、サービスおよびメンテナンスまで一貫した事業体制を実現することとした。多様化したお客さまの要望により迅速に応え、お客さまの満足と信頼を高めることで国内における競争力を向上し、海外同業の国内市場への参入を阻止することが目的であった。

分社化

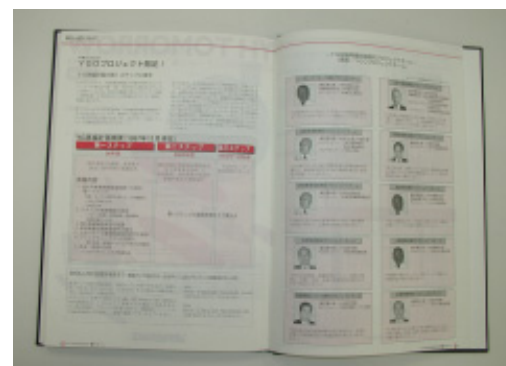
現在の基幹事業の将来構想を検討し、作成した戦略に基づき、山武グループ（YG）全体の資産の再配置および組織構成の見直しが必要となった。YGを事業ごとに統合化し、徹底的に合理化するとともに、お客さまを中心に人と情報を集中化し、質の高い情報や製品・サービスを迅速に提供していくことこそ、21世紀に存続・発展する条件であるという結論になった。

そこでまず緊急度の高いシステム事業を営む当社工業システム事業部（ISD）、FAシステム事業部（FASD）と山武エンジニアリング（株）（YE）、また当社ビルシステム事業部（BSD）と山武計装（株）（YK）の統合を行い、事業ごとに一本化することにより、組織間の重複を取り除き、コストの削減と情報伝達のスピードの向上を図った。再編後は事業ごとに明確化された事業領域の中で戦略を立案し、その実現に向かって事業展開をしていき、真のYG総合力発揮を目指していくことになった。

2. YGOプロジェクト

YGOプロジェクト発足

1997（平成9）年11月5日付で、「山武グループ（YG）組織再編詳細検討プロジェクトチーム」の編成が指示された。略称の「YGOプロジェクトチーム」には、「新生山武（Y）、行くぞ！（GO）！」という意味が込められていた。



YGOプロジェクト発足を伝える社内報

このプロジェクトチームは、コーポレートスタッフ、建物系事業、工業系事業、海外事業推進、新規事業推進、会計制度、経営情報システム、施設計画、人事諸制度、総務関連の10の検討プロジェクトチームから成っていた。

YG再編成の第一ステップ（1998～1999年度）に予定されていた「既存事業の再構築、新事業の創出と海外事業の基盤拡充」について検討・実施を行ったYGOプロジェクトチームは、1998年10月1日のYG再編・分社化実施により、任務がほぼ完了したため、解散した。

新事業会社の社名決定

事業系の検討プロジェクトでは、新しい事業会社の社名を公募し、検討してきた。各プロジェクトから答申された案に基づき、1998（平成10）年2月23日の経営会議で新社名が決定された。建物系新事業会社は「山武ビルシステム株式会社」、工業系新事業会社は「山武産業システム株式会社」と決定された。

同年7月1日、当社が「株式会社山武」へと社名変更すると同時に、山武計装（株）の社名は「山武ビルシステム株式会社」、山武エンジニアリング（株）の社名は「山武産業システム株式会社」と変更されることになった。

第3節 新経営体制

1. 山武グループ（YG）の新しいスタートに向けて

新体制、佐藤良晴社長誕生

1998（平成10）年6月末の株主総会ならびに取締役会で「株式会社山武」をはじめとする3社の社名変更、新しい経営体制が承認された。当社は7月1日付で新社名へと変更し、「株山武（YC）」として、井戸一朗代表取締役会長、佐藤良晴代表取締役社長の経営体制で新たな一歩を踏み出した。こうして、「山武ビルシステム（株）（YBS）」（井上貞夫代表取締役社長）、「山武産業システム（株）（YIS）」（大庭忠治代表取締役社長）とともに、山武グループ（YG）の新しいスタートを切った。

社名変更前日および当日に、各種媒体に社名変更の告知広告



佐藤社長



パレスホテルで開催された3社披露パーティー（左より井戸会長、佐藤YC社長、井上YBS社長、大庭YIS社長）

を掲載した。また、YG海外法人のある各国でも「YAMATAKE」のケーパビリティをアピールすべく、新聞・雑誌媒体に広告を掲出した。

同年7月28日、東京のパレスホテルにおいて、約640名の来賓を迎えて3社の披露パーティーが盛大に開催された。

分権的再編・分社化の実施

1998 (平成10) 年10月1日、組織体制の大規模な再編成が実施され、当社は、ビルシステム事業の日本国内における販売、計装、システム開発（システム製造の一部を含む）を「山武ビルシステム株式会社（YBS）」に、工業システム事業の日本国内における販売、計装、システム開発（システム製造の一部を含む）を「山武産業システム株式会社（YIS）」に譲渡した。

これにより、建物市場では「山武ビルシステム株式会社（YBS）」が、産業市場では「山武産業システム株式会社（YIS）」が、より専門性に特化したソリューションビジネスを展開することになった。各事業の運営責任は分権し、それぞれ戦略的に取り組むことにした。一方、グループ全体で活用できるリソースは共有していくことになり、人事、財務、総務、法務知的財産、情報システム、経営企画、広報などの機能は「株式会社山武（YC）」に統合し、これらのスタッフ部門の組織改定は10月に先駆けて、7月1日付で実施した。

「株式会社山武（YC）」はグループの代表として、全体の経営責任を持つとともに、工業システム事業とビルシステム事業における基幹製品の開発と製造、新規事業の開拓、国際事業および制御機器事業を担当することになった。

なお、この大規模な再編成は、当社約4,500名の社員の3分の1にあたる約1,500名の社員の会社移籍を伴う重要施策であり、新・人事賃金制度だけではなく福利厚生諸制度等その他関連制度の3社間の整合を確保する必要がある一大プロジェクトであった。

新しい山武グループ（YG）経営管理体制には人事賃金・福利厚生等の諸制度の整備は欠くことのできないものであり、一年間の準備期間、真摯な労使協議を通して新たなスタートを迎えることができた。

山武ビルシステム株式会社（YBS）、山武産業システム株式会社（YIS）の出発

山武ビルシステム株式会社（YBS）は、事業統合した後、すぐに仕事のやり方への変革が必要との認識から、「BPR（Business Process Reengineering）」への取り組みをスタートさせることになった。市場環境が大きく変化している中で、お客さまへの付加価値向上を前提として、業界第一人者の立場を生かし、バリューチェーン連携強化と成長が見込まれる市場へ資源（人・モノ・カネ）を投入して的確に対応していくためのプロセス改革を目指した。その変革に挑戦していく社員の意識を高めるためには、この事業統合の時期を外しては、21世紀のYBSの発展はないとの強い経営層の意志と情熱からこのプロジェクト活動を開始していくことになった。

一方、山武産業システム株式会社（YIS）は“総合オートメーションメーカー”から脱皮し、“総合ソリューション企業”になるべく、“New Automation Navigator”の事業コンセプトの基に、将来を見据えた長期事業戦略計画をスタートさせた。「時代の流れとYISの事業の方向を理解し、お客さまのソリューションニーズを正しく捉え、その情報を連携する組織と人にまわし、それを受けた組織と人からの情報を受けてお客さまの“こうしたい”のゴールを獲得する」というYISのバリューチェーン発揮のマネジメントで、“総合ソリューション企業YIS”を目指していくことになった。

2. 価値提供企業を目指して

SPEEDでGOAL(S)

1998 (平成10) 年7月、株式会社山武のスタートにあたり、佐藤社長は「新たな成長のキーワード」と「お客さまへの価値提供を実践するための行動基準」を明確化した。

「スピードでGOAL(S)を目指せ」はわれわれの成長に向けた経営方針として提示したものであった。GはGLOBAL、OはORIGINALITY、AはAGILITY、LはLEADERSHIP、SはSATISFACTIONであり、それぞれが成功・発展のためには不可欠な要素であった。そして、このGOAL(S)を目指すための基本は「スピード」であった。お客さまへの価値提供は、時間的な要素を評価することが大切である。「Provide Value In Time（お客さ



佐藤社長の掲げた経営方針「スピードでGOAL(S)」

まが価値を一番評価してくれる時期に満足いただける価値を提供する)」と表現し、われわれ自身は「Value Provider (価値提供企業)」となり、お客さまの満足を実現することを挑戦課題とした。お客さまへの価値提供を実現するために、現場・現実・現物に密着する「三現主義」を行動指針の一つに掲げ、そのための行動基準として、FOOTWORK、NETWORK、EXPERTWORK、BRAINWORK、TEAMWORKの「5つのWORK」を明確にし、一人ひとりが付加価値行動を心がけるようにした。

GOALS大会、GOALS集会

例年6月に開催されていた「TAPサークル中央発表会」は、1999 (平成11)年から名称と内容を「GOALS大会」と改め、山武グループ (YG) のイベントとして開催することになった。同年6月16日に開催された「99年GOALS大会」には、参加予定数を上回る参加者があり、成功裏に大会を実施することができた。YG経営方針である「SPEEDでGOALSを目指す」を実現する手段の一つとして、お客さまの満足獲得に向けた生産性向上の“ベストプラクティス”を共有・水平展開することにより、YGの企業力向上を図ることを目的に、次年度以降もYGとして「GOALS大会」を実施、定着させることになった。

一方、(株)山武 (YC) では管理職を対象に、「GOALS集会」が半期初ごとに開かれ、事業年度の重点運営方針、今後の取り組みなどについて経営層からの説明があり、「SPEEDでGOALSを目指す」を確認した。

管理職層にジョブグレード制度と年俸制の導入

組織活性化、管理能力の向上、インセンティブ・成果主義強化などを目的として、管理職層の処遇・報酬制度を2000 (平成12)年4月に改定した。制度改定の基軸は、ジョブグレード制度と年俸制の導入であった。ジョブグレード制度は、属人的なものを排除し職務価値の大きさに応じて決定される仕組みである。年俸制は基本年俸と業績年俸から構成され、職務価値の大きさ (ジョブグレード) と成果 (評価制度) で決定される。



管理職を対象としたGOALS集会

執行役員制度導入

山武グループ (YG) の再編・分社化以降、連結経営の基盤整備に向けて種々の施策を実施してきたが、YGを取り巻く厳しい環境から、よりいっそう機動的なグループ運営と意思決定の高度化・迅速化などの経営改革が必要になった。そこで、2000 (平成12)年6月より「執行役員制度」を導入し、経営と執行を極力分離し、取締役と執行役員の主たる役割を明確にし、それぞれの機能を強化していくことになった。

執行役員制度の導入により、グループに関わる事項、山武単体に関わる事項の別会議体での審議、取締役会の専決事項の絞り込み、経営会議と取締役会での重複付議の回避など、会議体の見直しを行った。

株山武商会の完全子会社化

2000 (平成12)年8月、当社はグループとしての一体経営を強化し、戦略を迅速に推進するために、(株)山武商会 (YS) を完全子会社化した。当時の資本構成比率は当社が78.99%、その他一般株主70名が21.01%であった。70名はYSに愛着をもつゆかりの方々が多かったため、説得に時間をかけ、株式交換の方式で子会社の株を引き取った。

なお、(株)山武商会では、その後2003年2月に設立された原エンジニアリング(株)に資本参加し、2004年6月には100%を出資、子会社化した。同社は機械工学と電子工学を組み合わせた先進のメカトロニクス技術と人間工学を駆使した専用の自動組立機、搬送機を自動車、電気・電子等幅広い産業分野に供給している。



山武商会本社 (中央のビル)

第4節 グローバルな価値提供企業への基盤整備

1. 戦略事業としての国際事業

山武グループ (YG) 独自の国際事業展開

国際事業部 (IBD) としての事業運営が1998 (平成10)年にスタートした時、ハネウエル社との関係変化によって、早急に「独自の国際事業の基盤づくり」を行う必要があった。国際事業の収益基盤づくりにポイントを置き、プロダクトビジネスとメ

メンテナンスを切り口にお客さまの懐に入り込む「MROビジネス (Maintenance Repair Operation)」をグローバル事業の要として定着させるため、現地法人の役割の充実を図った。

2000年4月には、事業運営上の相乗効果を発揮するため、IBDと制御機器事業部 (CPD) の国際販売部を統合した。2001年からの長期経営戦略では、国際事業は基幹事業の拡張事業、新事業とともに、3つの戦略事業の1つとして位置づけられ、プロダクト事業と、市場・お客さまを特化したソリューション事業の事業推進基盤を早急に再設計して、成長路線に構造改革することが戦略基本方針とされた。

中国戦略

1999 (平成11) 年5月、中国でのコンポーネント製品販売拠点設置についての基本的な方向を決め、中国の生産工場の大連山武機器有限公司を活用して営業拠点を設立し、同国におけるコンポーネント事業の拡大を図ることとした。

2000年10月、中国における5つ目の現地法人として、制御機器事業の中でもとくに燃焼安全制御を専門に推進する「山武燃焼制御技術 (北京) 有限公司 (YCC) (後の山武環境制御技術 (北京) 有限公司 (YECO))」を当社100%出資で設立した。中国では環境問題もあって、石炭焚きボイラの石油・天然ガスへの燃料替えが進められているが、既存のボイラや燃焼炉の多くは燃焼安全装置はもとより制御装置さえなく、事故も少なくなかった。新会社はボイラメーカーやユーザへ燃焼安全の啓蒙活動を行いながら、既存ボイラの改造と現地ボイラ/バーナメーカー向けOEM市場を開拓していくことになった。

また、2000年12月には「上海事務所」を開設し、これまで事業ごとに設立、それぞれ単独で運営してきた中国の現地法人の事業活動を、上海事務所が中心となって全体を見直し、山武グループ (YG) の総合力を発揮できるよう、連携・調整させることとした。

アメリカでのプロダクト事業展開

2001 (平成13) 年2月、アメリカ・カリフォルニア州サンタクララ市に100%出資の「山武センシング・コントロール株式会

社 (YSC)」を設立した。半導体、電気・電子産業の世界最先端の激戦区であるシリコンバレーにおいて、光電スイッチ、マイクロフローセンサ、高速・高精度温度制御など、当社が持つ「先端製品」で市場参入することになった。

ヨーロッパにおける天然ガス事業

2001 (平成13) 年4月、当社は天然ガス専用に機能を絞り込むことにより、従来のガスクロマトグラフ分析計に比べて驚異的に小型・軽量化を実現した天然ガス熱量分析計HGC303の開発に成功した。

同製品を主力に、ヨーロッパにおける天然ガス事業を本格的に展開するため、同年6月、ベルギーの首都ブラッセルに100%出資の「山武ヨーロッパ株式会社 (YEU)」を設立した。天然ガス事業のほか、ヨーロッパにおいてニーズが高く、当社の技術力、ノウハウを生かすことのできる半導体、電気・電子市場に特化したビジネスを行っていくことになった。なお、現地法人の設立により、1999年11月に開設されたブラッセル支店は閉鎖された。

アジアにおける事業展開

1959 (昭和34) 年にタイ王国のビデヤコム社を現地販売代理店として石油化学を始めエネルギー、公共事業など産業用、商業用自動制御機器・システムを販売してきた。その後お客さまへのサービスの強化のために1993 (平成5) 年山武タイ駐在員事務所を開設し、1995年11月には駐在員事務所の業務を引き継ぎ、事業活動の更なる強化を目的としてタイ王国バンコクにアセアン初の現地法人「山武ハネウエル (タイランド) 株式会社 (現・山武タイランド) (YTC)」を設立し、同国および進出日系企業のお客さまへのなおいっそう現場に密着した顧客サービスの展開を開始した。

その後1997年3月、フィリピンに「山武フィリピン株式会社 (YPI)」を設立、さらに同年12月、インドネシアのジャカルタに「山武・ベルカインドネシア株式会社 (YBI)」が、当社とベルカ・インドネシア社との合併で設立された。事業内容は、インドネシア国内における工業プロセス制御システムおよびビ



天然ガス熱量分析計HGC303



山武ハネウエル (タイランド) (YTC) 設立



山武・ベルカインドネシア (YBI) 設立発表会



セミコンウェストに出展し、半導体市場にPRを行う山武センシング・コントロール (YSC)



山武コントロールズ シンガポール (YSP) 設立



韓国山武 (YKC) (The Teachers Pension Fund Bldg)



韓国山武 (YKC) 設立式典



シーカル山武 (SYL) 開設式典

ルディングオートメーション制御システムの供給、ならびにそれらの計装、エンジニアリング、フィールドサービスであった。

1998年5月には、シンガポールに当社100%出資の「山武コントロールズ シンガポール株式会社 (YSP)」を設立した。メンテナンス・サービスなどで既存のお客さまの要望に応え、深耕を図るとともに、潜在するビジネス需要を掘り起こし、同地域における事業の積極的な拡大を目指すものであった。

山武コントロールズ シンガポール(株)が担当地区としてビジネスを行ってきたマレーシアにおいて、現地企業からローカルサポートに対する強い要望があり、1999年8月、当社100%出資で「山武マレーシア株式会社 (YMS)」を設立、現地サービス体制を確立することにした。

当社は1960 (昭和35) 年、韓国向けに最初の製品輸出を行って以来、およそ40年にわたって韓国市場における実績を築き上げてきた。同国の外資導入政策が変化し、投資要件が緩和されたこともあって、1999年1月に「韓国事務所」を開設、現地法人設立準備およびマーケティング調査を行ってきた。同年3月、韓国国内市場および韓国エンジニアリング会社経由の海外ジョブにおけるビジネスの継続、拡大を目的として、100%出資により「韓国山武株式会社 (YKC)」を設立した。

2000年2月には当社100%出資の「台湾山武株式会社 (YTW)」も開設された。これまで代理店経由で台湾のビジネスを行ってきたが、現地法人の設立により、販売からメンテナンス・サービスまでを一貫して迅速に提供できるようになった。

また、同年4月、当社はインドの計装エンジニアリング会社に資本参加し、出資に合わせて、社名を「シーカル山武株式会社 (SYL)」に変更した。当社の出資比率は25%であった。

2. 戦略事業としての新事業

シルバー支援事業

これまで山武グループ (YG) は、企業理念に「Savemation (セーブメーション)」を掲げ、建物市場ならびに工業市場において省エネルギーや省力、快適、安全の実現に寄与してきた。さらに1996 (平成8) 年には、YGのビジョンとして「心地よさを人に 地球に」を掲げ、人と地球にやさしい事業を追求して

きた。そして21世紀を目前に控え、いよいよ“人にやさしい”ビジネスに本格的に取り組むことになった。

1999年10月、介護サービス事業を展開する「山武ケアネット株式会社 (YCN)」が山武ビルシステム(株) (YBS) の100%子会社として設立された。2000年4月から施行された介護保険法に基づき、YCNは介護保険事業者として、東京都内に介護サービスセンター「かたくり」を設立、各センターを通じて地域に密着したサービスを展開していった。

さらに2000年5月には、緊急通報サービスの第一人者である「安全センター株式会社」の発行株式の約67%を当社が取得、同社はYGの一員となった。

YGで展開するシルバービジネスでは、直接サービスを提供する地域のサービスセンター「かたくり」と、ネットワークセンターとして機能する「安全センター」が互いにシナジーを発揮しつつ、そこにYGの持つ計測と制御の技術を生かした製品の投入や高齢者向けのケア付き住宅など、建物市場における総合管理という差別化要素を盛り込んで展開していこうという構想であった。

新基幹事業としての環境事業模索

1997 (平成9) 年4月1日、新しい事業開拓に向けて新事業開発室を設置した。新事業・新市場に関する長期成長戦略のための調査、企画、推進と既存事業の枠で捉えきれない新事業・新市場の育成を主業務とするコーポレート組織であった。新事業開発室では、2000年にスイス、オランダ等海外の環境アセスメントソフトウェア先進企業と販売代理店契約を提携し、環境アセスメントソフトの販売サービス事業を始めた。

さらに、山武グループ (YG) 各社のケーパビリティを融合した工場市場における省エネソリューション事業への取り組みなど、“環境”をキーワードとする社内の取り組みが活発に行われていた。

2001年度の経営戦略の中で、“環境事業”の領域を絞り込むとともに新事業の一つとして位置づけ、基幹事業に育てることとした。

政府・自治体・産業界等のさまざまなセクターにおける環境



地域に密着した介護サービスセンター「かたくり」



安全センターの緊急通報サービス



生ごみ処理機パワフルバクター

安全対策・環境管理の推進、それらの周辺の認証・コンサルティングサービス等の環境アセスメントサポートビジネスを環境市場と捉え、これらの市場に環境ソリューションを提供する事業を“環境事業”と定義し、推進していくことになった。食の安全・安心をサポートするトレーサビリティ事業、下水流入量を予測し都市防災に役立てるNet-TCBM事業、生ごみ処理機事業なども“環境事業”に組み入れられ推進された。

ホームコンフォート事業

当社は、1997 (平成9) 年4月から高気密・高断熱住宅における快適性および省エネルギー・省資源を実現するセントラルダクト空調システムきくばりの販売をホームコンフォート事業として本格的に開始した。事業開始から3年が過ぎた2000年4月、受注累計10億円 (600棟) となったために、事業のさらなる発展を図るため、それまでの制御機器事業部 (CPD) から独立し、社長直属の組織としてホームコンフォート部が設置された。山武グループ (YG) のビジネスの中では、数少ない一般消費者を対象とするビジネスであるが、業界での知名度、評価も徐々に向上し、2002年度のYG長期経営戦略指針の中で戦略事業の一つに掲げられた。



きくばり体験住宅・山武ハウス藤沢

農業事業への参入

2001 (平成13) 年9月、農業の温室複合環境制御分野で専業大手の株式会社イー・エス・ディへ51%資本参加し、農業事業が今後拡大することを考慮に入れ、参入を開始した。



イー・エス・ディの温室制御用コンピュータ

ボール・セミコンダクター社との連携

当社は、1999 (平成11) 年12月、アメリカのボール・セミコンダクター社への株式出資を行い、球面半導体を使った無線温度センサの共同研究を始めた。2000年から順次当社研究開発の技術者を現地ボール社へ派遣し、2001年には5名の研究者が現地滞在して研究・開発に従事した。

2002年、球面半導体の上に、CMOS-ICを形成し、初期データを取得した。これは世界初の検証であり、内外から高く評価された。



ボールセミコンCMOS無線温度センサ

ESCO事業

近年、企業や自治体においては、改正省エネルギー法への対応や経費削減などの必要性から建物の省エネルギーに対するニーズが高まってきた。こうしたことから、山武ビルシステム (株) (YBS) は東京電力 (株)、三菱商事 (株)、 (株) 関電工とともに、企業や自治体などが保有する建物のESCO事業を柱に、建物に関するさまざまな診断・コンサルティング、設備改修などを総合的に受託する新会社「日本ファシリティ・ソリューション株式会社」を設立し、2000 (平成12) 年12月から事業を開始することとした。

ESCO (Energy Service Company) 事業とは、一般的にファイナンスや効果保証を組み合わせた省エネルギー改修サービスのことで、具体的には、省エネルギー対策を効果保証付きで一括代行するほか、エコアイスなどの蓄熱機器を電気料金の割引額に応じた金額でレンタルし、お客さまの省エネルギー投資をバックアップするサービスなどを提供するものであった。

3. グローバル競争に耐える事業基盤の確立

生産体制の構築

グローバル化の流れの中で競争に勝つためには、山武グループ (YG) としての強みを徹底して高め、それをフルに発揮していくことが絶対条件である。基幹技術の保有と、それを基とした製品企画、開発、生産をより迅速に実現する、三位一体のコンカレントな開発生産体制の実現を目指すことが必要であった。

技術の進歩が著しく、製品寿命が極めて短い現状では、スピードこそが大きな競争力である。そこで、まず基幹製品について、工程検討会を実施し、製品企画、設計の段階から作りやすさを重視した、すなわち生産の現場の意見を製品企画に反映したコンカレント製品開発の実現を目指していった。

「JUMPS」による現場の改善力と、「大作戦」による情報技術の融合を図り、新たな価値創造に挑戦し、生産力強化を図った。

湘南工場の体制強化、24時間出荷体制実現

山武グループ (YG) のコア技術である微量気体流量を計測できるマイクロフローセンサを搭載した新しい気体流量計の開発



湘南工場に新設された気体流量計の校正設備

が、2000 (平成12) 年にコーポレートプロジェクトとして進められてきた。その販売開始に伴い、湘南工場内に気体流量計の校正設備の設置、および生産工程のための新工場棟の建設が行われ、2001年7月に竣工した。

湘南工場では自動調節弁やポジショナ、圧力発信器や電磁流量計など、工業市場のフィールドで使用される製品を受注生産しているが、2001年10月から、オーダーエントリーを受けてから24時間以内に出荷するという画期的な運営をスタートさせた。これまでも主要製品については納期3日体制を構築してきたが、工場での生産体制はもちろん、オーダーエントリーの仕組みそのものを改革し、24時間出荷体制の実現に至った。

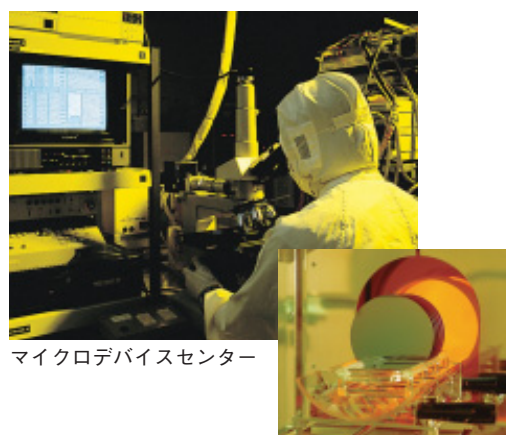
研究開発体制の見直し

1998 (平成10) 年7月1日付で、技術研究センター (SSAC)、アドバンス・テクノロジー・センター (ATC)、生産技術開発センター (PEC) を統合して、山武グループ (YG) の基幹技術の研究開発部門として研究開発本部が設立された。内部組織は旧体制をほぼ踏襲した3部体制で行われてきたが、1年間の運営を踏まえ、統合の実をさらに上げ、設立当初掲げられていた研究開発の「スピード」、「オリジナリティ」、「シナジー」をより効果的にかつ効率的に追求するために、1999年8月1日付で3部制が廃止された。

この組織改定は、単に部を廃止するのではなく、それぞれの部が培ってきた文化の良さを活かしながら、フラットで柔軟な組織形態・運営を目指していくことであった。

製品開発本部発足

2001 (平成13) 年7月1日、これまで事業部や生産部門と一体で運営されてきたIA、BA、CPの各開発部門が、横串を通す形で製品開発本部 (PDC) として集結した。“高度な技術に裏付けられた、売れる製品を開発できる体質・体制への変革”に向け、開発業務の改革推進部隊である開発業務革新室をはじめ、戦略製品企画室、マイクロデバイスセンターなど、新しい機能もスタートした。



マイクロデバイスセンター

4. VPR活動スタート

VPR推進室

事業環境はスピーディに変化・多様化し、これまでの延長線上でものごとを考えていたのでは、経営目標の達成はおろか、事業体として存続の危機すらあった。そこで、まず自分自身の意識の改革、仕事の進め方、マネジメントの改革、さらには組織の改革を行い、事業を展開する上での基盤そのものの強化を図ることが必要となった。

VPR (Value Providing Reengineering) は、お客さまに対して価値を提供するという視点で業務プロセス全体を見直し、お客さまを含めた全体最適の業務プロセスを構築することによって、(株)山武の企業価値を向上し、お客さま・株主・社員の満足を得ることを目的とした活動であった。キーワードとなるのは、「最小コストで最大の価値提供」、「全体最適」、「IT活用 (Knowledge Management)」、「JIT 3条件 (流れ化・タクトタイム・後工程引取り)」、「ムダの排除」などであった。

2000 (平成12) 年1月1日付で、VPR推進室を社長直属の組織として編成し、戦略目標を達成するための事業基盤づくりを開始した。

VPR活動

全社的に解決しなければならない課題のうち、VPR推進のトップダウンテーマとして16テーマを掲げ、その中から毎月2~3テーマについてVPR体制の中で展開計画の立案とレビューを実施した。テーマとしては、「機種の統廃合」、「ラストパイ棚卸資産の削減」、「スタッフの改革」、「基幹情報システムの構築」、「コアプロダクトの開発 (7ドラゴンズ)」等があった。

VPR活動は2年間がその展開期間で、最後の1年が成果の定着およびポストVPR策定期間であった。

5. 情報システム

基幹情報システム再構築

2000 (平成12) 年初頭に始まったVPR活動は事業基盤づくりであるが、その意味では基幹情報システムとも深い関係があり、



経営層自らリーダーシップを発揮してVPR活動を推進

仕事のやり方すべてを再度設計し直すためには山武グループ (YG) の基幹情報システムをも大きく変えていく必要があった。

この見直しは経営企画部ならびに情報システム部を中心に行われ、VPRの進行と並行して進めていった。

基幹情報システムとは「当社への手配 (YCの受注) から当社の出荷まで」の基幹プロセスと、「YGの連結会計」に関わる情報を管理するプロセスの2つを対象にしている。1998 (平成10) 年10月の再編・分社化前の山武ハネウエル(株) (YH)、山武計装(株) (YK)、山武エンジニアリング(株) (YE) 時代は、各社ともバラバラのプラットフォーム上に基幹情報システムを構築していたが、山武ビルシステム(株) (YBS)、山武産業システム(株) (YIS) となった後、各社内で上記3つの“プラットフォームの異なる”情報システムを暫定的につなぎあわせながら運営してきた。

しかし、情報をスピーディにつなげ、YG一体となってビジネスができるようにするためには、今後の事業環境変化に対してのYGとしての対応力を高めるために、基幹情報システムの刷新が求められていた。

それはシステム基盤の統一、会計分野の情報システムの再構築、新しいビジネスの形態に対応できるシステムの構築など、基幹情報システムを刷新することにより、製品開発、生産企画、物流などの事業活動が、スピードのある行動力と情報のチェーンでお客さまと結ばれ、新しい価値の創造、提供が共有できる状況を目指すものであった。

山武グループの事業を通じて“お客さまの事業に貢献し、お客さまに満足していただく、信頼していただく”、そのためのマインド改革、行動改革を求めたVPR活動とあいまって、それをサポートすべく、基幹情報システムの改革と新たな構築がこの時期に始まった。

山武グループ (YG) のIT戦略

2001 (平成13) 年度の山武グループ (YG) 長期経営戦略において、基本方針の一つとして、「山武グループのIT武装化により、グローバルに、スピード感のある、よりお客さまに密着した事業に変革」が掲げられた。

“お客さまの視点”を第一に、「事業部門最適とYG全体最適」

を追求する目的で、次のようなYGのIT戦略が掲げられた。

- ・YGの経営革新に向けて、経営のスピードを上げ、お客さま・同業の変化に迅速に対応していけるよう、IT活用による「新たな事業枠への変革」を推進すること
- ・グループ各社や事業部間の垣根を越え、ITリソースの共有化と集中・選択を図ることにより、YG規模のITインフラと活用の全体最適化を図ること

これを踏まえ、上記経営戦略の達成を支える情報システム基盤の強化への施策の一環として、2001年4月1日付で、“情報システム・インフラ企画・推進”、“既存事業のIT化企画・推進”、“IT関連新事業開拓”、“IT戦略企画立案”を主な目的として、事業強化に向けたIT化全般の効果的・効率的な展開と推進を図るべくIT戦略推進室を新設し、3社情報システム部門との協業が強化された。

また同時に、YG横断的にITに関わる施策を討議し、上部機関へ上申することを目的として、「YG IT戦略会議」を2001年4月に発足させ、インフラを含む基幹システムからCRMなどのフロントエンド・システムに至る幅広い検討を進めた。

この結果、種々の業務改革を支援する情報システムが構築されたが、とくにプロダクト販売強化を支援すべく、生産部門へのプロダクト、コンポーネントの受注/手配/出荷の一本化を達成する「BEST」システムが構築された。

6. 山武フレンドリー(株)

障害のある人でも分け隔てなくその能力が発揮できる職場環境をつくり、ともに自己実現と社会参加に協業していくことを目指して、1998 (平成10) 年2月、国内で7番目のグループ会社として、「山武フレンドリー株式会社」を設立した。知的障害の方々を中心に雇用、業務を行う会社で、10名を採用して同年4月に創業した。さらに5月には、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく「特例子会社」としての正式認定を労働省・渋谷公共職業安定所長から受けた。

大企業での知的障害者の雇用が低迷する中、同年7月の法改正により、知的障害者の雇用が義務づけられたが、法制定を待つことなく、「新たな設備投資がなくても、知的障害者の雇用は



山武フレンドリー社員 (上・部品品質検査、下・PR誌の宛名貼り)

可能である」ことを実証した山武フレンドリー(株)の試みは、数多くの見学者や問い合わせが寄せられるなど社会から注目された。

山武フレンドリー(株)は、1996年に実施された90周年の社内アイデアコンテスト「クリエイト21」で、“私が社長コース”の提案がベースとなって実現したものであった。

また、当社は、聴覚や言語に障害をもつ児童がゲーム感覚で楽しく発声練習や発音練習ができる、声と言葉の練習システム「あいちゃんの手」を開発、2000年3月に発売したが、これも同様に、アイデアコンテストで受賞したアイデアを、プロジェクトを組んで具体化させ、社会貢献の目的で開発したものであった。

第5節 環境／企業の社会的責任への対応

1. 環境への新たな取り組み

環境経営度ランキング

1998 (平成10) 年12月に発表された日本経済新聞主催の「環境経営度」ランキングで、当社は前年の247位から47位へと躍進を遂げた。大きく順位を上げた要因としては、同年7月に、各工場における環境負荷に関わるデータベース化が完了し、数値目標として管理できる体制が本格的にスタートしたことが挙げられる。省資源の取り組みで、各事業所における再資源率(リサイクル率)が前年比で20%向上したことも、47位という数字になって現れたといえる。

環境報告書発行

環境保全に対する社会的関心が高まる中で、当社の事業活動に伴って発生させる環境に対する影響の程度や、その影響を削減するための自主的な取り組みを公表する環境報告書を発行することを決め、1999 (平成11) 年9月、前年度の環境への取り組みをまとめた「1999年版環境報告書」を発行した。2001年からは、当社だけでなく、山武コントロールプロダクト(株)(YCP)や(株)太信を含めたグループでの活動をもとに編集した「山武グループ環境報告書2001」(和文・英文)として発行されるように



第1号となった「1999年版環境報告書」

なった。

環境ラベル

2001 (平成13) 年3月、ISO14021環境ラベルタイプII (自己宣言型環境適合ラベル) に対応する社内基準を制定して、環境負荷の少ない製品の需要と供給を促進し、市場主導の継続的環境改善を喚起するため、「YG環境ラベル」のデザインを決定した。適合製品第1号として、喫煙対策用エアクリーナのグリーンビオ・タワーFNB780Bが承認された。

環境憲章制定と山武グループ(YG)への展開

2001 (平成13) 年4月、環境活動をグループ全体で取り組むべき大きな経営課題として捉え、その指針となる「山武グループ(YG)環境憲章」を制定した。環境保全を推進する体制としては、これまで当社の3工場で構成していた環境管理委員会を、グループ主要7社に広げた。運用範囲もこれまでは生産工場と研究開発部門だけだったが、本社スタッフや販売部門、さらに海外の生産工場、販売部門、現地法人も含めることとした。

山武グループ環境憲章

山武グループの企業理念「省 (Savemation)」とビジョン「心地よさを人に 地球に」に基づき、地球環境保全への取り組みを、経営の最重要課題の一つととらえ、国内外の全ての事業活動において、地球に優しい企業として、持続可能な循環型経済社会構築の貢献に向けて継続的に行動し、環境先進企業を目指す。

1. 国内外の環境関連法規制を遵守する。
2. 事業活動全般にわたって環境負荷を配慮し、汚染防止、資源・エネルギーの有効活用、および廃棄物の削減、リサイクル、適正処理に努める。
3. 環境配慮型の製品・サービスづくりに努める。
4. 環境負荷低減に資する資材および機器類を優先的に購入する。
5. 環境改善への取り組みを支援する製品・サービス、ソリューションの提供を積極的に行う。
6. 環境教育を通じて意識高揚を図り、一人ひとりが自ら



当社が独自に制定した環境ラベルと最初の適合製品グリーンビオ・タワー



- 責任を持って環境保全活動を遂行できるよう啓発する。
7. 環境保全への取り組みを適切に情報開示し、社会とのコミュニケーションを図る。

環境技術センター竣工

大田区西六郷にある東京事業所（旧蒲田工場）の敷地内に、「環境技術センター」を建設、2000（平成12）年9月竣工式が執り行われた。環境技術センターは、山武ビルシステム株式会社（YBS）の事業推進の中核となる計測、制御、運用管理に関する技術研究を行う場であり、建物全体が実験施設となっている。さまざまなエネルギーならびに方式を活用して快適環境を実現することが可能であり、執務スペースも実験施設の一部となっている。



建物全体が実験設備の環境技術センター

グループ各社のISO14001認証取得、環境マネジメントシステムの統合

2000（平成12）年末に本社・本店ならびに全支店でISO9001認証を取得した山武ビルシステム株式会社は、新たな目標として「2001年中に、全国各支店で環境マネジメントシステムISO14001認証の取得を目指す」ことを掲げた。そして、その目標どおり2001年中に、本社・本店と全国11支店、環境技術センター、東京エンジニアリングセンター、湘南研修センターについて、一括審査という形でISO14001の認証を取得した。

一方山武産業システム株式会社でも、2002年9月に本社、主要4支店、香春事業所でISO14001の認証を取得、その後アドバンスオートメーションカンパニーとなって、2005年6月を目標に、全国56事業所で、認証取得に向けた活動を開始した。

当社では、1996年から段階的に認証取得を拡大してきた結果、環境マネジメントシステムが本社、関連子会社（後のカンパニー）、工場の6カ所で別々に機能していたので、管理レベルの質的向上と維持管理の効率化を目指して、2004年2月に新統合マネジメントシステムをスタートし、同年7月に認証を統合した。

2. 企業の社会的責任

インベスターリレーション（IR）活動強化

経済のグローバル化によって、企業情報の適切な開示をはじ

め、株主に対する姿勢にも、より積極性が求められるようになった。当社ではインベスターリレーション（IR）委員会を中心として、戦略的IR活動の中期活動方針の策定、本決算・中間決算の説明会の実施、株主・機関投資家・アナリストによる企業調査への対応、海外株主・投資家の個別訪問と説明会、ホームページの充実や各種IRツールの作成などIR活動の強化に取り組んでいる。

山武グループ（YG）行動基準

2000（平成12）年2月、企業倫理遵守体制として企業倫理委員会を設置し、遵法・倫理面の実践を徹底するために、同年4月に小冊子「山武グループ（YG）行動基準」を発行した。企業理念および1993年3月に制定した「企業行動指針」をベースに、法律や社内規程、さらに倫理の観点から、企業人としてビジネス活動全般において「いかに行動すべきか」をガイドラインとしてまとめたもので、これによりYG役員・社員の理解と徹底、自律的運用を図ることとした。

YG 企業行動指針

1. 企業の公共性、社会的責任の遂行
山武グループの役員と社員は、企業の公共性を自覚し、自己の責任において健全経営に徹し、内外経済・社会への社会的責任を果たし、社会の長期的かつ安定的発展に貢献する。
2. 公正な商取引の遵守
山武グループの役員と社員は、法規および適正な商習慣ならびに社会的規範を十分理解し、その精神を遵守し、内外において誠実かつ公正な商取引を旨とする。
3. 人間尊重の社会行動
山武グループの役員と社員は、何人に対しても基本的な人権を尊重し、健康で豊かな精神を育み、自由闊達な組織・社会の創出に貢献する。
4. 会社財産の管理・運用
山武グループの役員と社員は、会社の有形、無形の知的財産ならびに情報の価値を十分認識し、公正か



年2回開催される決算説明会には多数の記者、アナリストが出席



行動基準ガイドライン小冊子

つ適正な管理、運用に努める。

5. 環境保護の推進

山武グループの役員と社員は、地球環境・資源の保護ならびに環境汚染防止を推進し、かけがえのない豊かな地球を後世に引き継ぐよう努める。

第6節 トピックス

2000年問題への対応

コンピュータの「2000年問題」への対応として、山武グループ（YG）では「西暦2000年問題対応臨時委員会」を設置し、影響範囲とその対応の状況を確認・討議してきた。

1999（平成11）年12月31日から2000年1月4日までは、「2000年問題危機管理対応サポート体制」を確立し、泊まり込み体制で備えた。結果として、軽微な問題は発生したが、全般としてはほぼ無事に乗り切れ、お客さまからもYGの対応に十分な評価を得ることができた。

創業95周年記念行事

2001（平成13）年は創業95周年にあたるので、山武グループ（YG）95周年記念行事を実施することとし、100周年に向けて力強く前進する山武グループを社内主体に訴求することになった。

「心地よさを人に 地球に」をテーマに、社員と家族から提言を募集するアイデアコンテスト「心地よさ2001」キャンペーンをはじめ、8月には八景島シーパラダイスで家族レクリエーションが開催された。11月、物故者慰霊祭と合わせ、社員大会が開催され、心地よさ2001キャンペーンの結果発表などが行われた。

東京事業所（旧蒲田工場）閉鎖

1999（平成11）年、阪神・淡路大震災から4年余、山武グループ（YG）の再編・分社化の中で、人命尊重という大英断を下し、築後40年経ち老朽化していた東京事業所（旧蒲田工場）の建物から全社員が新天地へ移動した。こうして、山武の歴史すべてが刻まれているといっても過言ではない蒲田工場は40年の歴史にピリオドを打ち、2003年9月に閉鎖・解体された。



解体される蒲田工場

井戸一朗会長、藍綬褒章受章

1998（平成10）年秋、井戸会長は、各種産業の発達等公衆の利益を興した者に対して、天皇陛下から賜与される名誉ある章、藍綬褒章を受章した。社業を通じて、産業界の生産性向上、最適環境の実現に貢献した功績に対して贈られたものであった。

小林英一元副社長逝去

1998（平成10）年2月26日、小林英一元副社長、山武計装（株）初代社長が97歳で逝去された。小林元副社長は1939年日本ブラウン計器（株）設立時から取締役として、創業者・山口武彦、二代目社長・山口利彦を助けて山武の変遷・発展に大きく尽力した。また、山武計装（株）の設立に情熱を注ぎ、初代社長として同社成長の礎を築いた。3月20日、東京事業所にゆかりの人々が集まり「偲ぶ会」が開催された。



故小林元副社長