

第4章

明星グループ入りと  
高効率ボイラー  
発電事業への発展



わが国ではここ数年来、経済摩擦や円高やNI  
ESの追い上げその他、国際的経済の情勢変化に  
ともなう、産業構造の変革が緊急課題となつて  
きた。技術の先端化をはかつたり、製品の付加価  
値を高めたり、異業種交流による業種の新規事業  
分野の拡張につとめたり、国際競争力を強めるた  
め企業の多角化、複合化、重層化、融合化とい  
つたことが要請され、結果として新日鉄をはじめ  
としてストラクチャーが次々と断行された。  
「日本の場合のM&Aは、こうした方向線上から  
必然的に生まれてきた時代的現象だと思える。と  
なれば、アメリカを震源地とする国際的激動が  
かなりの確度で予測されるだけに、日本の産業界  
ではリストラクチャーなどとともに、M&Aがますます  
活発化せざるをえないだろう」と  
とグローバルな観点からM&Aの活発化の背景

**日本的「M&A」のお手本を目ざして**  
——明星工業と吉嶺汽機工業——

日本での企業合併・買収のあり方は、その目的をとつても内容面から見ても年々変わつてきている。これが新しく「M&A」という用語を得て、一般社会にその内実が正しく認識されるようになってきた。さて、前章で紹介した明星工業と吉嶺汽機工業の買収事例は、日本的なM&Aのあり方への有益な示唆として各方面から注目されたが、企業買収後一年目に関係者に話をうかがった。

**日本のM&Aの根底にあるもの**

「同じ用語であってもこれを行う主体が日本人である以上、M&Aが米国式のとおり、目的にしても内容にしても異なってくるのは当然だ。手順や手続きに大差はなくとも、本質的な意味合いはかなり違う」

買収にあつた泉徳二郎氏（明星工業株式会社・代表取締役副社長）はこう語る。

出典:日本的[M&A]実践講座 三井銀行事業開発部/三井銀総合研究所 講談社

来島グループより明星グループへ

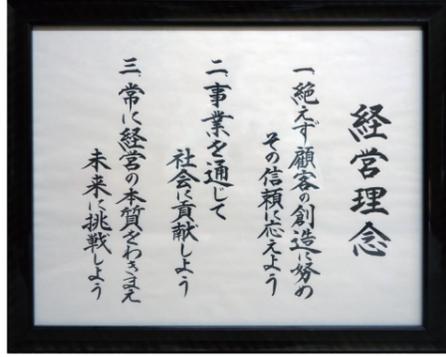
昭和54(1979)年、来島グループ傘下となり、その経営理念と方針のもとで業績の向上と企業の発展を目指したが、経済状況の悪化もあり数値目標の達成は叶わなかった。

来島ドッググループも造船不況に見舞われて経営が危ぶまれる中で、傘下会社の売却などによる立て直しを図ることとなった。昭和62年、わが社は来島グループより、明星工業(株)の傘下となった。

明星工業(株)は、大阪証券1部上場(現在の東京1部)の工業設備の断熱工事を主業務とする建設工事会社で、大阪を本社とする。

経営陣は、明星グループより3名が派遣されて社長と取締役就任、吉嶺からは5名の取締役が留任の構成となった。

社長の土田恵之は、明星工業時代に



明星グループ経営理念

イラー関連の仕事をしたこともあり、事前に吉嶺の工場や現場見学もして、「焼却炉技術は明星工業との共同でいける。明星工業の全国40カ所以上の支店・営業所がバックアップすれば、現在の業績は飛躍するに違いない」と確信した。

直後の11月、吉嶺本社が明星工業(株)の本社ビルである大阪市西区京町堀明星ビルの4階に移転した。

わが社は、昭和12年に個人企業として

創業を始めた老舗だが、明星工業(株)も昭和19年に設立され同様に戦後生き抜いてきた。しかも、断熱・保温はボイラーとの関連性も高く、吉嶺社員にとっては、親会社との距離感は近いものがあった。

ドラム胴板最大厚さ

昭和62(1987)年、韓国向けに当時、わが社ではドラム胴板最大厚さのボイラーを受注した。昭和58年頃からのボイラー高圧化によるドラム板の厚さ増加には、管孔のグルーピング数の増加で対応したが、加工できる板の厚さには限界があった。この最高使用圧力9.22MPaの木屑焚きボイラーは、ドラムの胴板厚さが132mmとなり、納入

国韓国で、しかも、わが社の設計図により製作能力のある大宇造船に製作委託した。

平成元年のボイラー試運転で調整と運転指導に入った工事部長は、韓国のものづくりスタイルが日本とは異なることによる弊害が多くあったと報告している。それは、日本側と韓国側の役務分担割が粗すぎるため、細部において互いの考えが食い違ったり、情報が欠けて十分でない図面や、不完全な計装機器があったり、図面の見方の違いからくる不足品が発生することなどである。また、運転に入ってから過熱蒸気の温度制御、混焼や安全システムの機能についても韓国で製作、購入する場合の改善点が多く表面化した。

納入国: 大韓民国  
納入先: TAESUNG LUMBER CO., LTD  
ボイラー型式: H-1500型  
燃焼装置: トラベリングストーカー  
最大蒸発量と最高使用圧力: 55t/h×9.22MPa  
蒸気温度: 440℃



建設中のH-1500型 TAESUNG LUMBER



H-1500型 竣工式 TAESUNG LUMBER



据付けされた上ドラム TAESUNG LUMBER

## 新社長の戦略

昭和63(1988)年、新社長土田恵之は「受注目標70億円・粗利8%」を目指す“年間スローガンの設定”を発表、各課において、年間目標の設定とその努力状況の報告とともに「年間スローガン」を掲げ、視覚共有することで、確実に達成することを目指した。

そして、難局を乗り切るために、事業開発を明星工業(株)と共同で研究、それぞれの専門分野で培った技術、情報を持ち寄って全く新しい商品、技術の開発を目指し、「一日も早い新製品」「受注前基本計画での他社に負けない発想」「受注後の徹底改善」「トラブル防止と発生時の速やかな対処」「受注・発注時の意識改革」「工場のムダ排除、能率向上」「据付工事の万全研究」「事前打合せの励行」「責任者の注意喚起」「気配りの感じられる総務課」「当事者意識の常駐」を要求。さらに、中・長期経営計画に先立ち、従業員より広く意見を取り入れ、全社を挙げて経営計画を策定、実施することとし、委員9名を選任、「中期経営計画策定委員会」を設置した。

昭和63年3月31日、委員会で検討されていた中期経営計画「YES-90(Yoshimine Explosive Strategy-90)」が策定され、実施に向けて通達された。

さらに、このYES-90を強力に推進するため、組織の変更、人事異動を行った。

具体的には、技術、積算、設計、電設

を技術部とし、業務、製造、工事の各課を生産部とした。また、統括部制を廃止し、酒井義弘が取締役総務部長、松本潔が取締役名古屋支店長、石井昇取締役生産部長を京都工場勤務とした。

また、吉嶺の焼却炉技術と、明星工業(株)の焼却炉技術および販売網を利用し、共同焼却炉開発に展開する事業を計画していた。後に明星工業(株)から技術者を加え焼却炉部門を強化した。平成2年には環境部が新設され、明星工業(株)との焼却炉の開発および販売に力を入れる。

## 設計部の大阪移転と 新電算処理システムへの移行

昭和63(1988)年2月、来島ドックの電算システムから、本格的に明星グループ同様の電算処理システムに移行した。これにより、勤怠状況、給料計算、工数集計処理の正確さ、高速化、事務入力作業の分散化を図るべく、タイムカードを廃止し、所属長管理の自主申告方法へ変更。従来タイムカードは「出勤管理カード」「出勤簿」に変更となる。

また、カタログ委員会を設け、営業ツールとしてのカタログおよびPR資料の充実を図った。

同年3月、設計部はパッケージボイラーの設計業務と官庁届け業務に従事する3名を除き、京都工場から本社事務所(大阪)に移転した。技術部門の連携強化と

新技術情報の入手、設計業務外注先の開拓などを目的としたものである。昭和53年に京都に移転して以来10年ぶりに大阪に戻った。

一方本社の工事営業課は、本社営業部工事営業課と工事部工事課に分かれ、本社工事営業の営業専従者以外は京都工場勤務とした。

### ―社員への手紙―

土田社長は、新しい経営者の真意を伝え、そして社員のモラル、意欲を高めるために、昭和62(1987)年11月に150名の社員全員に手紙を出した。最後に「会社を強くするために」と提案を求めた。反応は予想以上で、ほぼ全社員が、どうしたら高い注文が取れるかという付加価値の付け方、いかにして安い原価で納入するかというコストダウンの方法について様々なアイデアを出して返信した。中には家族ぐるみで意見や提案を出すなど、明星グループ入りにより、社員の心機一転が望まれた。



明星工業(株)本社ビル

### 中期経営計画「YES-90」

策定期間 昭和63年4月1日から66年3月31日(第41期～43期)

経営基本方針 「受注の拡大」「利益の確保」

利益目標 41期: 2億円 42期: 3億円 43期: 3.5億円

具体的実行目標 営業戦略の強化、新規商品販売の展開、コストダウンの推進、品質工程管理の強化、ミストラブルの撲滅