



# 坂口電熱

## 創業100周年さらなる飛躍へ

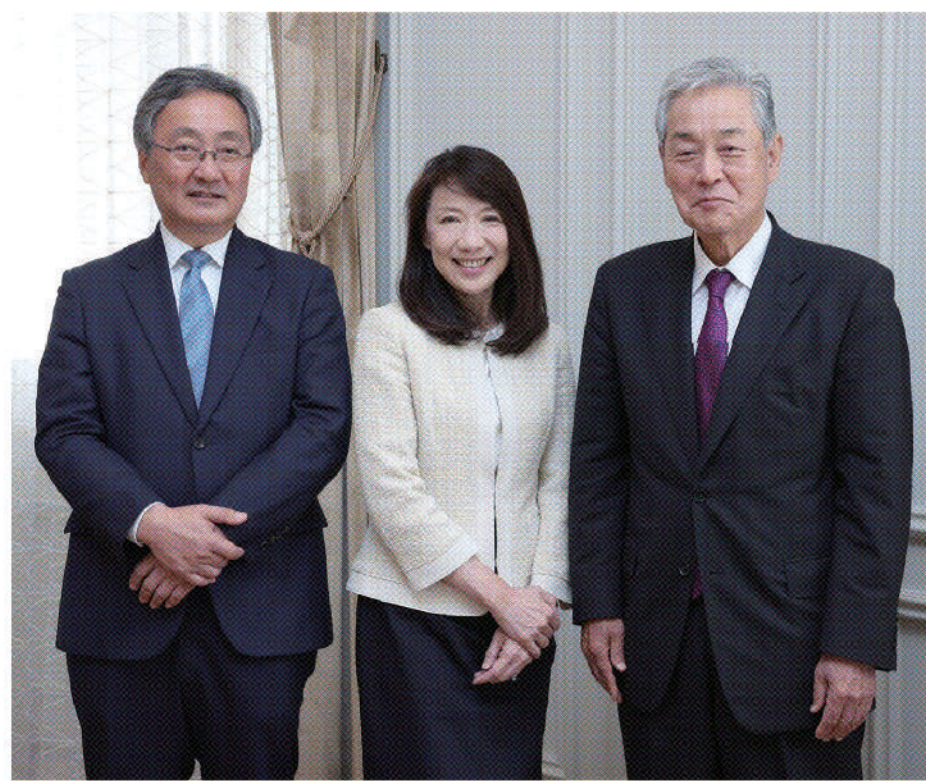
記念鼎談

こあいさつ  
おかげさまで本年1月10日に創業100周年を迎えることができました。これもひとえに多くのお客さまのご愛顧と、お取引先さまのご支援の賜物と心より感謝申し上げます。これからも産業用ヒーターをはじめと「熱」の技術で世界のモノづくりを支え、お客さまに価値ある製品をお届けできますよう、なお一層精進してまいります。

坂口電熱(株) 社長 蜂谷真弓氏  
シブサワ・アンド・カンパニー(株) 社長 茨澤健氏  
日刊工業新聞社 社長 井水治博



蜂谷 真弓氏



### 道徳経済同一説の実践がビジネスのカギ

蜂谷氏

### 「論語にも算盤が必要、論語の実績を可視化

茨澤氏

蜂谷 坂口電熱は坂口太一が1923年に阪口電熱製作所(当初は「阪」と表記していた)として創業しました。取引先の仕立屋で真つ黒になりながら炭火アイロンを使う若者の姿を見かけたのがきっかけです。当時、家庭用の電気アイロンは輸入品が出回っていた一方、長時間の使用はせず業務用には適さないといった毛織物のラシャを卸売していた坂口太一は、アパレルから電気アイロンの世界に飛び込みました。電気

の知識がなく、はじめは苦労したようです。東京電燈(現東京電力)や埼玉川口市の鋳物工場に通い詰めて電熱や製品製造を勉強し、27年に東京都神田美土代町(現千代田区)で坂口電気アイロンの販売を始めました。60年に2代目社長の坂口美代子が就任、69年に坂口電熱に社名変更、71年にはヒーターメーカーの米ワトロー社と輸入総代理店契約を結び、売り上げが大きく拡大。広く電熱分野で事業を展開し、世の中のニーズに合わせてさ

まざまま価値を提供し続けてきました。井水 波澤さんと坂口電熱との関係はいつからでしょうか。波澤 最初の縁は09年の「平成の渡米実業団」です。波澤一記念財団が主催し、一般公募した50歳以下の若手経営者がアメリカの企業や学生と民間交流します。そこに蜂谷社長が申し込まれ、団長の私と計8人でアメリカを視察しました。05年に坂口美代子社長(当時)が埼玉県の波澤一賞を受賞したことも縁ですね。

井水 半導体製造装置の加熱プロセスにも携わっていますね。蜂谷 半導体関連の成長を期待しています。ただ、需要の波が激しく、「一本足打法」は避けるよう心がけています。目先の利益でなく長い目で事業と向き合い、半導体以外のお客さまにもきちんと対応することが大事と考えています。波澤 100年続いたのは、事業が「常に時代に適応している」からではないでしょうか。「長い目で事業と向き合う」「幅広く事業を展開している」のもポイントです。蜂谷 現場の社員のおかげです。お客さまから高い技術力を求められています。高難易度の案件も多く、開発期間が数年の製品もあります。お客さまとやりとりを重ね、製品を納めています。仙台市で建設中の次世代放射光施設「ナノテラス(仙台市青葉区)」にも当社のヒーターが使われています。太陽光の約10億倍の光で原子レベルの物質を観察できる施設です。93年から95年に「Springer(兵庫県佐用町)」にヒーターを納入した実績が評価されてナノテラスにも採用されました。社員の士気も高まりましたね。当社の技術者や営業担当がナノテラスを見学する機会があり、そこで先端技術に関わる実感が持てたのではないかと考えています。建て替える前の当社秋葉原本店(東京都千代田区)の看板に「先端産業を熱で支える坂口電熱」とありました。まさに先端産業に関する例です。先輩から若手にDNAを受け継がれることを願います。

井水 熱をつくるだけでなく、効率的な使用を促し顧客と社会のニーズに応えているのです。蜂谷 地球上だけでなく、宇宙アプリも話題になっており、それを回収する実証実験にも参加しています。宇宙空間は非常に寒く、宇宙アプリを取る衛星や装置の機能維持のため当社のヒーターが搭載されています。ありとあらゆるところに「熱のニーズ」があります。波澤 そうした事業を進めるうえで人材面や研究開発の予算配分はどうでしょうか。蜂谷 当社は少数精鋭で、新卒に加えて通年でキャリア採用もしています。若い人にかに坂口電熱に目を向けてもらうか、工夫を重ねています。坂口電熱の仕事がどのような形で世の中に貢献しているかを伝えたり、当社で仕事をすると「日々成長できる」ことを実感してもらえよう先輩の話を聞く機会を設けたり、実際に現場を見せたりしています。地道な採用活動ですが、特に技術系の人材は先輩社員のフォローのもと、重要な仕事に携われるため、坂口電熱面白いなと、研究開発の予算配分は売り上げ・利益の何%と決めていくわけではなく、部門が市場ニーズを想定し、「どういう開発をしたい」と予算を出し、全体予算と絡めています。波澤 技術からいろいろな要望が上がってくると思います。どう整理し、何を優先するかがまさに経営です。蜂谷 アイデアはたくさんあります。製品開発が実現可能性や営業戦略などの評価基準を加味して優先順位を付け、営業部門のニーズ、開発部門の進捗状況、研究開発したいテーマごとに役員が予算を振っています。すぐに製品化しないが、「シーズ」をつまみキャッチして、別路線で開発ということもあります。産官学連携で開発した製品に、レーザー平面

### 世の中の多様なニーズに応える

瞬間加熱装置「EXLASER」があります。抵抗加熱のヒーター(ニクロム線)は、一般的に昇温に要する時間がかかりますが、EXLASERは、任意のサイズへ均等に広げたレーザー光を照射して、被加熱物を2000℃以上に数秒で加熱できます。この技術開発に2年程かかりました。その後、この技術を活用して、産業技術総合研究所が主導、研究開発している「ミニマルファブ」に参画しました。ミニマルファブのコンセプトはEXLASERの持つ特長、つまり、被加熱物のみへの直接加熱や省エネが合致しており、エネルギーの無駄を省き、環境負荷の低減を目指して製品開発を進めています。

井水 す。蓄積した電熱技術がある。波澤 熱を制御すればいろいろな課題を解決できる。「課題解決型企業」としておすすめた考え方があります。波澤一翁の「論語と算盤」の現代版で、「インパクト」という概念です。岸田文雄総理の「新しい資本主義実現会議」に委員として参画しましたが、政府の骨太方針でも定義されています。普通の投資家の価値はリスク・リターンで判断しますが、「3つの軸を立てましょう」というのがインパクトの概念。それは「課題解決」です。環境とか社会の課題解決の軸をつくり、2次元から3次元に持っていく。「論語と算盤」の論語を社会とすると、算盤が経済です。社会と経済の追及が合致している概念が「インパクト」なのです。インパクトというのは、「いいことをやっていますね」では可視化できなくて、測定して目標設定して初めて軸が立つ。これからの坂口電熱の進化を考えると、どのように社会環境にインパクトを与えていますかという軸を立てると新たな展開が見えてくる可能性がある。100年企業も、次の100年に向けて自社がどのようなインパクトを意図して目標設定し、測定できるか、企業の発展に関係すると思います。

蜂谷 ありがとうございます。そのインパクト、可視化はどのようにするのでしょうか。波澤 活動があったら、そのためのインパクトがあり、活動の結果、アウトプットがある。その先に第三者の評価の短中長期のアウトカムがあり、最終的にインパクトが生じる。そのロジックモデルを用いて、測定することがカギです。これからの時代にどう課題解決をしていけばいいか、これを言えば、我々はちゃんと課題解決の意図を確認して進める。井水 坂口電熱のルーツに、「ご恩返し」の経営があり、「私たちは生かされている、企業経営はその社会恩に報いるもの」という言葉があります。SDGsも共通項がある。「買い手よし、売り手よし、世間よし」の三

方よしという概念です。ただ、「売り手よし」は売り上げを見れば観測できる。「買い手よし」はどう可視化するのか。世間がどう「よし」を把握するのか。売り手だけではなく、「買い手・世間よし」をきちんと測定して目標設定すれば、素晴らしいグローバルな概念になる。波澤一翁の「論語と算盤」の普通の解釈は「算盤に論語が必要」というものです。その通りですが、「論語にも算盤が必要」とも思います。論語の実績をどう可視化できるのか。こういう考え方がこれからの日本企業、社会に必要なです。蜂谷 当社の社訓に「三方よしの実をあげましょう」という言葉があります。これも可視化して客観的に見れば説得力がある。「自分たちはいいことをしている」という自己満足だけではなく第三者から見ても「これだけのことをしているのだ」という「インパクト」がみえることで、資金が集まり人材が集まるように思います。産業を発展させるために、社員一人一人が坂口電熱で仕事をして、少しでも成長や幸せを感じる瞬間がある。そういう風土でないと社会の進化発展に貢献できない。課題解決には技術を磨かなければならないし、お客さまのニーズをしっかりと聞いて、具体的、最適な形で提供する。それも社員の力です。一人一人の「心の力」も必要です。心の力を発揮できる「社風」をどう磨いていくか。その繰り返して日々やっていて、次の100年につなげていきたいなと思っています。

井水 坂口電熱の未来については、蜂谷 変えるべきものを適切に変えて進化できる自由闊達な企業風土をさらに醸成していきたいですね。これからは現場の一人一人の研ぎ澄ましたアンテナと、それを生かす、感性を磨ける風土がキーポイントです。非常に重要であると同時に一朝一夕では成し得ないものでもあります。コミュニケーションの自由さ、心理的安全性や、社員が生きて働く環境に尽きる。ちなみに、100周年のロゴは全社員からアイデアを公募し、応募者を伏せて取締役全員で「大賞」を決めました。赤は「熱」の色、緑は環境に配慮した製品開発や企業の在り方を表します。「88無限」には坂口電熱が永遠に続いていきたいという願いを込めています。

た。今まで日本社会が経験していない「構造変化」が起きている。昭和時代はきれいなピラミッド型社会で、若手世代が先輩世代を支え、日本はナンバーワンになりました。平成に入り、団塊の世代とその子どもの団塊ジュニアの社会がスライドしてきたのが過去30年間です。その30年間は「メイドインジャパン」で繁栄してきた日本が、米国などの貿易摩擦でパッシングされて始まった。日本は自信を失い、ではあなたの国で作ります」と「メイドインジャパン」になった。2020年以降の人口動態は一気に逆ピラミッドになり、日本はダメだ」という人がいます。でもそれは昭和の価値観、成功体験の延長線です。逆ピラミッドになるのは新しい時代を迎えているということ。昭和時代は人材を囲い込んで成長してきた。毎年賞金が上がり、みんな幸せでしたが、平成時代になって30年間賞金が上がらなくなった理由の一つはやはり年功序列と終身雇用です。これは新しい資本主義実現会議でも議論になっています。「労働移動の円滑化」という言葉で、リスクリングで社内・社外をシームレスにつなぐ、労働力の移動です。「わが社が、どういうことを成し遂げたい」と、賛同する人が集まるモデルを作る会社が、新しい時代に適応できる。会議で中小企業の経営者が、救うべきは会社ではなく社員。救うべきは社員だ」とおっしゃって感銘を受けました。蜂谷社長も別の言葉で同じようにおっしゃっていました。そういう会社こそ100年続かない会社ではないでしょうか。

蜂谷 社員あつての会社、一人一人があつての国です。人間、国民、地球人として社員がいかに会社で生き生きとしているか、そのためには波澤一翁が生徒提唱してきた「道徳経済同一説」を、今こそ私たち経営者が社員と共に世界に向けて実践・発信していくことが、機運であり実践が社会やビジネスが永続できるひとつのカギではないかと思えます。声は小さくとも、波澤翁の気概を持って言行一致で行動する覚悟ですね。「労働移動の円滑化」は、好循環と考えれば良いですね。今後、当社の社員が持つスキルや価値がますます多くの人に認識され、他の分野や産業にも影響を与え、新たな才能を引き寄せ、共に成長し、持続可能な社会を構築する方向を目指していきます。この良い連鎖が、未来の坂口電熱とその周りの世界をより魅力的で持続可能にしていければ素晴らしいと思っています。



NanoTerasuの加速器空調用マントルヒーター(量子科学技術研究開発機構提供)

三方よしの経営をさらに極める  
労働移動の円滑化、新しい会社のモデルへ  
波澤氏

波澤 三方よしも素晴らしい概念です。ただ、「売り手よし」は売り上げを見れば観測できる。「買い手よし」はどう可視化するのか。世間がどう「よし」を把握するのか。売り手だけではなく、「買い手・世間よし」をきちんと測定して目標設定すれば、素晴らしいグローバルな概念になる。波澤一翁の「論語と算盤」の普通の解釈は「算盤に論語が必要」というものです。その通りですが、「論語にも算盤が必要」とも思います。論語の実績をどう可視化できるのか。こういう考え方がこれからの日本企業、社会に必要なです。蜂谷 当社の社訓に「三方よしの実をあげましょう」という言葉があります。これも可視化して客観的に見れば説得力がある。「自分たちはいいことをしている」という自己満足だけではなく第三者から見ても「これだけのことをしているのだ」という「インパクト」がみえることで、資金が集まり人材が集まるように思います。産業を発展させるために、社員一人一人が坂口電熱で仕事をして、少しでも成長や幸せを感じる瞬間がある。そういう風土でないと社会の進化発展に貢献できない。課題解決には技術を磨かなければならないし、お客さまのニーズをしっかりと聞いて、具体的、最適な形で提供する。それも社員の力です。一人一人の「心の力」も必要です。心の力を発揮できる「社風」をどう磨いていくか。その繰り返して日々やっていて、次の100年につなげていきたいなと思っています。

波澤 電気自動車(EV)など電気利用が進む中、電熱を次のステージに上げるためにどう取り組めますか。蜂谷 特に地球環境問題への対策に関心があります。当社では自社の従来品より保温性能が20%高く、30%軽量



波澤 健氏

波澤 熱をつくるだけでなく、効率的な使用を促し顧客と社会のニーズに応えているのです。蜂谷 地球上だけでなく、宇宙アプリも話題になっており、それを回収する実証実験にも参加しています。宇宙空間は非常に寒く、宇宙アプリを取る衛星や装置の機能維持のため当社のヒーターが搭載されています。ありとあらゆるところに「熱のニーズ」があります。波澤 そうした事業を進めるうえで人材面や研究開発の予算配分はどうでしょうか。蜂谷 当社は少数精鋭で、新卒に加えて通年でキャリア採用もしています。若い人にかに坂口電熱に目を向けてもらうか、工夫を重ねています。坂口電熱の仕事がどのような形で世の中に貢献しているかを伝えたり、当社で仕事をすると「日々成長できる」ことを実感してもらえよう先輩の話を聞く機会を設けたり、実際に現場を見せたりしています。地道な採用活動ですが、特に技術系の人材は先輩社員のフォローのもと、重要な仕事に携われるため、坂口電熱面白いなと、研究開発の予算配分は売り上げ・利益の何%と決めていくわけではなく、部門が市場ニーズを想定し、「どういう開発をしたい」と予算を出し、全体予算と絡めています。波澤 技術からいろいろな要望が上がってくると思います。どう整理し、何を優先するかがまさに経営です。蜂谷 アイデアはたくさんあります。製品開発が実現可能性や営業戦略などの評価基準を加味して優先順位を付け、営業部門のニーズ、開発部門の進捗状況、研究開発したいテーマごとに役員が予算を振っています。すぐに製品化しないが、「シーズ」をつまみキャッチして、別路線で開発ということもあります。産官学連携で開発した製品に、レーザー平面

波澤 熱をつくるだけでなく、効率的な使用を促し顧客と社会のニーズに応えているのです。蜂谷 地球上だけでなく、宇宙アプリも話題になっており、それを回収する実証実験にも参加しています。宇宙空間は非常に寒く、宇宙アプリを取る衛星や装置の機能維持のため当社のヒーターが搭載されています。ありとあらゆるところに「熱のニーズ」があります。波澤 そうした事業を進めるうえで人材面や研究開発の予算配分はどうでしょうか。蜂谷 当社は少数精鋭で、新卒に加えて通年でキャリア採用もしています。若い人にかに坂口電熱に目を向けてもらうか、工夫を重ねています。坂口電熱の仕事がどのような形で世の中に貢献しているかを伝えたり、当社で仕事をすると「日々成長できる」ことを実感してもらえよう先輩の話を聞く機会を設けたり、実際に現場を見せたりしています。地道な採用活動ですが、特に技術系の人材は先輩社員のフォローのもと、重要な仕事に携われるため、坂口電熱面白いなと、研究開発の予算配分は売り上げ・利益の何%と決めていくわけではなく、部門が市場ニーズを想定し、「どういう開発をしたい」と予算を出し、全体予算と絡めています。波澤 技術からいろいろな要望が上がってくると思います。どう整理し、何を優先するかがまさに経営です。蜂谷 アイデアはたくさんあります。製品開発が実現可能性や営業戦略などの評価基準を加味して優先順位を付け、営業部門のニーズ、開発部門の進捗状況、研究開発したいテーマごとに役員が予算を振っています。すぐに製品化しないが、「シーズ」をつまみキャッチして、別路線で開発ということもあります。産官学連携で開発した製品に、レーザー平面

おかげさまで創業100周年  
100  
— Since 1923 —  
坂口電熱  
www.sakaguchi.com