

## ケース「株式会社松島機械研究所<sup>1</sup>」

株式会社松島機械研究所（以後 松島機械）の松島徹が代表取締役社長に就任してから 10 年が経過した。日本国内での業界自体が縮小均衡しつつある中で、これからどうしたものかと悩む日々が多くなった。いくつかの改善策を試みているものの、期待するほどの効果は表れず、「まだ道半ば」であるという意識が強い。今後の戦略をどのようにすべきであるか、そのために 100 名ほどの社員を組織としてどのように動かしていくか、松島徹の悩みは尽きない。

### 松島機械の設立とこれまでの歩み

松島徹の祖父、故・松島秀雄が 1946 年（昭和 21 年）に松島機械を設立した。松島秀雄はそれまで、北九州を代表する企業の 1 つである安川電機で機械設計を担当していた。しかし、戦後退職し、機械技術でコンサルタントをしたいと考えて会社を設立したが、当時はまだコンサルタントだけではやっていけず、モノ作りの必要性を感じるようになった。

モノを作るといっても、当時はお金も土地も工場もあるわけではなく、「知恵を売る企業をやりたい」と考え、部品や組立などを外注してなるべく人を使わないようにした。1947 年（昭和 22 年）には炭坑で使う選炭機の自動運転のための機械である「自動ボタ抜き装置」（石炭より分けのためのセンサー）を秀雄は自ら開発した。終戦で辞めた安川電機の同僚達が経営している鋳物や機械加工、電気、モーターなどを扱う業者に持ち込み、必要な部品を揃えて大体組み立てたものを顧客先である炭坑に持ち込み、最終的に組み立てて取り付けをした。

戦後の復興期に炭坑は活況を呈していた。「炭坑であらずば人であらず」といった状況の中、自動ボタ抜き装置が大ヒットし、主に九州や北海道などの炭坑から次々に注文が来るようになり、1950 年には全国シェアの 70% まで占めるようになった。そのおかげで、会社としての基盤が出来たといえる。

安川電機に勤務していた松島徹の父（松島宏、現会長）も手伝うようになり、秀雄は開

<sup>1</sup>本ケースは、株式会社松島機械研究所の協力を得て、独立行政法人中小企業基盤整備機構経営支援情報センターが、山口大学大学院技術経営研究科と連携して開発したものである。また、このケースは、同センター笠原一絵リサーチャーが、同大学院向山尚志教授のアドバイスの下で執筆を担当し、更に同センター鈴木直志統括ディレクターが加わった開発チームで作成したものである。また、クラス討議の資料として作成されたものであり、特定の経営管理に関する適切又は不適切な例示をすることを意図したものではない。本ケースの著作権は、独立行政法人中小企業基盤整備機構に帰属する。（2007 年 3 月）