

経営資料

No.173 会社訪問

取締役執行役員 海外事業統括部長 宮下 環 氏



伯東株式会社

会社プロフィール
 代表者：代表取締役社長執行役員 阿部 良二
 本社：〒160-8910東京都新宿区新宿1丁目1番13号
 TEL:03-3225-8910(代表) FAX:03-3225-9011
 関西支店：〒532-0003大阪府大阪市淀川区宮原4-1-6 アクロス新大阪
 名古屋支店：〒460-0003愛知県名古屋市中区錦1-16-20 グリーンビルディング
 国内の営業所・工場・研究所：札幌、仙台、福岡など16ヶ所
 海外拠点：香港、台湾、中国各都市、東南アジア各国、アメリカ、チェコなど
 主な海外拠点9ヶ所と営業所10ヶ所
 設立：1953(昭和28)年11月
 資本金：81億25万1千614円(2023年3月末現在)
 従業員：連結1,223名 単体682名(2023年3月末現在)
 事業内容：電子関連事業において電子デバイス、電子コンポーネント、
 電気・電子機器、およびトータルなソリューションを提供。
 化学関連事業では化学工業薬品・化粧品などを提供。
 URL：https://www.hakuto.co.jp

聞き手：梅垣喜通（広報委員長）、岡田康弘（事務局長）、取材・撮影・編集：クリエイティブ・レイ㈱



電子部品、電子・電気機器、化学の3事業体制で自社製品も開発
 半導体関連ビジネスで、グローバルに展開する創業70年の専門商社

取締役執行役員で海外事業統括部長の宮下 環さまに、お話を伺います。御社の主な事業内容をお聞かせください。

主に電子部品、電子・電気機器、化学の3つの主要な事業を、弊社ではセグメントと呼んでいます。売上高では電子部品セグメントが最も多く、全体の70~80%を占めていますが、3つのセグメントは収益性の観点でそれぞれ重要な役割を担っています。

電子部品のセグメントは、車載関連機器、通信機器、液晶TV用ICなど、次世代デジタル製品を創出する電子デバイスを提供。海外製品の輸入販売、また国内製品の輸出販売という商社機能の色合いが強いですが、現在は、それらを掛け合わせ、ソリューションとして提供するビジネスモデルの開発に取り組み始めています。

化学のセグメントは、石油・石油化学、紙・パルプ、自動車工業分野を中心に化学工業薬品を提供。また、微生物産生多糖類技術を用いた『TAEKO』という自社ブランドのスキンケア化粧品と日焼け止めも開発・販売しています。特許を取得しているアルカシーランは、肌を継続的に保水する効果があり、界面活性剤フリーであることから、日焼け止めによる海洋環境負荷が少ない点も評価いただいております。自然環境にやさしいことから、フィジーでサンゴ礁の再生

活動を行っているReef Explore社と2017年よりスポンサーシップを締結し、プロモーション活動を展開しています。

このように化学事業は、マーケティング・研究開発・製造・



販売までを一貫通貫して行うメーカーのポジションと言えます。

「TAEKO」スキンケア化粧品と日焼け止め

次に、電子・電気機器セグメントでは、主にどのような製品を取り扱っているのでしょうか。

電子・電気機器セグメントでは、半導体関連を中心に、主要な4分野にセグメンテーションしています。

1つ目は化合物半導体製造関連で、半導体ウエハのプロセス装置、並びに検査・分析装置などです。2つ目は真空機器・コンポーネントで、真空ポンプやガスの分析装置などです。3つ目がレーザー加工装置です。主に産業用途で展開しており、金属加工やプラスチックの溶着など、EVのLiB(リチウムイオンバッテリー)製造工程を始め、多種多様なものづくりに貢献しています。4つ目がPCB・ICパッケージの電子回路基板の製造装置となります。

経営資料

真空コンポーネントとは、どういったものなのでしょうか。

SEM(走査型顕微鏡)やMS(質量分析)などの観察・分析装置に搭載される中小型のターボ分子ポンプを理化学機器の企業、並びに大学官公庁などの研究機関に展開しています。これらコンポーネントに加えて、半導体工場のクリーンルームの雰囲気監視装置をここ数年、国内の半導体製造工場に販売しており、この装置にもポンプを始め、真空技術が採用されています。皆様ご存じの通り、政府の投資支援もあり、これらの分野は現在、活況を呈しています。このガス分析の技術は、半導体ウエファーを搬送するFOUP内の雰囲気の分析に活用され、お客様の歩留まり改善に貢献しています。

近年、半導体産業は国内生産の動きも高まっていますね。

はい。熊本に半導体製造の世界トップ企業が進出してくるのに合わせて、その関連で発生する新たな需要にも対応を進めようと、今年度から熊本にサービスセンターを設置しました。弊社は台湾にも拠点があり、台湾現地の技術スタッフとも連携し、シームレスなサポートを提供すべく、両国のお客様に最適なサービスとは何かを考え、体制構築を進めております。また、北海道の千歳市に建設予定の最先端半導体企業プロジェクトにも拡販活動を展開中です。同様に弊社の取扱製品が本採用となれば、千歳にも拠点が必要になると想定しています。

これらのビジネスでは、ドイツの総合真空機器メーカー、ファイファーバキューム社の製品を中心に展開しており、弊社は国内総代理店のな位置づけとなっております。販売活動の他、国内でのサービスやブランディングも任されてきました。

様々な事業がある中、弊社の強みであり特長は、装置を販売するだけではなく、その後の装置の立ち上げ、アフターメンテナンスまで一貫して対応出来る点です。顧客基盤、サポートしている製造プロセスも広く、この規模で事業展開できている企業は限定的だ

と考えており、その点で海外のサプライヤーからも高い評価をいただいています。このセグメントは、マーケティング・営業・開発・サービスなど、マルチタスクの専門性を備えた集団であると自負しています。



本社外観

創業時から現在に至る経緯をお聞かせください。

弊社は今年で設立70周年を迎え、11月1日には70周年記念イベントを行いました。

創業者の高山成雄^{しげお}は、戦前にアメリカのカリフォルニアで生まれ、幼少期を米国と日本で過ごしました。名古屋高等商業学校(現・名古屋大学経済学部)を卒業後、伊藤忠商事に入社、その後、徴兵されて中国で終戦を迎えたと聞いています。戦後はニューヨークの日本総領事館で、日本進出を希望する米国企業の指導・相談に従事しました。その中で、日本の電気通信業界に将来性を感じ、その重要な材料である「水晶発振子」に着目して、ニューヨーク・クロス社と水晶原石の輸入販売契約を結び、1953年に伯東株式会社を資本金500万円で設立しました。

社名の「伯」は水晶原石の産出国だったブラジル(伯刺西爾)と、「東」は東京の頭文字からとったものです。ブラジルと東京だけではなく「広く世界を結ぶ商社として成長しよう」という願いが込められています。

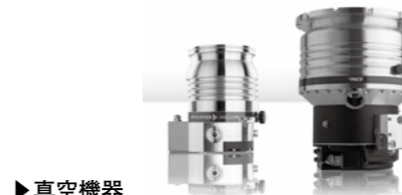
現在の3つの柱である電子部品、電子・電気機器、化学のうち、歴史的には電子機器の立ち上げが一番早く、設立



◀環境測定装置
ファイファーバキューム社
クリーンルームの環境モニタリング



▶次世代(サブストレート用)
ドライフィルムラミネータ



▶真空機器
ファイファーバキューム社
ターボ分子ポンプ



◀サブストレート
投影露光装置
(ステッパー)

経営資料

から5年後の1958年には電子計測機器の輸入販売を開始しました。その後に電子部品の取扱いが始まり、1963年には工業薬品の製造・国内販売などをスタートしています。

宮下さまは、電子機器セグメントのカンパニープレジデントでもあると伺っています。これまで経営者として強く印象に残った事や困難だったことがあれば、お聞かせください。

私は現在52歳ですが、29歳の時に中途入社させていただき、電子部品の営業からスタートしました。途中で香港の現地子会社「伯東香港」に赴任し、海外勤務になりました。そこで4年間務め、2017年から現職の電子機器セグメントに帰任となりました。現在は、電子機器事業全般を担い、更には、弊社の海外事業も担当する立場です。

経営者という仕事の自覚や責任を痛切に感じたのは、伯東香港に駐在していた時で、立場は現地法人の社長でした。当時、伯東香港には100名強の従業員がいましたが、そのうち日本人は5名でした。直属の部下にも香港や中国のメンバーがいるわけですが、正直、日本で考えていたマネジメントの手法が全く通用しませんでした。そういう環境で学びを得ながら、組織を整え、チームを成功に導いていくことに奮闘していたわけですが、取り組んでいたプロジェクトが少しでも前進できた時は非常に嬉しかったです。40代でその経験を任せてもらったことは会社に大変感謝していて、帰国後に成長できた実感がありました。

香港で感じた、日本との違いをお聞かせください。

日本人同士のコミュニティーには「言わなくてもわかる文化」があります。部下にひとつの仕事をお願いした場合、部下の方が先回りして、お願いした事の周辺の仕事もやってくれます。しかし海外の場合は、全くそれが通りません。最初はなんて気の利かないメンバーばかりなのかと頭を抱えていましたが、やがて明確に指示をしていない私の方が悪いのだと気づかされました。きちんと指示を出し、もし躓いている時があれば、その理由は何か、向こうのスキル不足なのか、指示のタイミングや内容が悪いのかなど、細かく分析して結果が出るまでしつこく繰り返しました。その一方で、指示が的確であれば手際よく業務をこなし、自身で自律して改善活動を進められ、メンバーの生産性が高いと言う長所を感じました。

そうした困難をどのように乗り越えられたのでしょうか。

「相手の期待値にどれだけ応えられるか」を、重要に考えています。相手の期待値を捉えていないと、世間の変化についていけないですし、仕事も遅れがちになるという意識は持っていました。

その思いには、私は5年位の周期で色々な部署で経験を積ませていただいたキャリアが影響していると考えています。異動する度に、それまでの仕事にない事に直面するばかりで、お客様の求めている要求や期待値が突然変わってしまいます。当然、期待値を共に実現してくれるパートナーである、仕入れ先とも新たに関係構築を進める必要があります。なので、周囲の期待値を早く捉え・理解する、その期待値と自分のパフォーマンスにどのくらいギャップがあるかを常に測っていました。その結果、決断を躊躇しないこと、また、環境の変化に良い意味で鈍感になりましたし、「変化を恐れない・楽しむ」といったマインドが鍛えられました。この経験は、今後の困難な状況の克服に必ず役立つと考えています。

香港に赴任されていた当時のことを、お聞かせください。

私が香港に赴任したのが2014年4月で、既に習近平氏が国家主席になっていましたが、権力が集中するような構図が出来たのは2016年頃です。ですから赴任当初は、監視や規制はまだ緩く、YahooやLINEも使えていました。その後、個人情報監視強化を実感した出来事がありました。会社貸与のモバイルルーターがある日突然、使えなくなったのです。政府がルーターの携帯電話番号と個人のIDが紐づけされていないものに対してサービス停止を指示したためでした。何の案内もなくサービスを一方的に停止できる事には驚きました。現地スタッフに従い、パスポートを政府に提示して端末の使用が明らかになると、即座に使えるようになりました。

このように隔々まで国の監視が強化されていく変化を赴任中は感じました。帰国して間もなく、香港で雨傘運動があり、状況は更に変化していると思います。

国際情勢の複雑さを感じさせられます。それでは、御社の経営方針や経営理念をお聞かせください。

経営理念は「われわれは、社業の正しい営みを通し、国内産業ならびに国際貿易の発展に寄与し、併せて人類社会の平和と幸福に貢献せんとするものである」です。つまり

経営資料

共に実現・体感していきます。

現在、足元では売上計画に対し200億円を上回るフォーキャストです。収益性を維持・拡大しながら、売上は250～300億円というレンジを安定して狙えるポジションを確立したいと思っています。

ここからは、宮下さまの個人的なことも伺わせてください。

座右の銘、愛読書、モットーなどはございますか。

取材の期待値に応えられないのは大変残念ですが、ございません。とは言え、心がけているモットーは「周囲の期待値を超える仕事を!」ということです。

先ほども申し上げましたが、非常に多様な環境に突然放り込まれて、自分が強くなった経験がありますので、それは皆さんも体感して欲しいと思っています。人生が豊かになりますし、ちょっとやそつとの変化ではへこたれなくなります。必ずこの先も、役に立つと思っています。

そもそも、期待値というのは、周りが自身に掛けてくれるものなので、相手は「これは超えられるだろう、到達して欲しい!」思ってくれているのです。私もいつも期待を超えられてきたわけではありませんが、相手の期待値を意識して仕事をしていけば、必ず物事は前進するのではないかなと思います。期待値を超えられた時、そこには感動や喜びがあると思います。

余暇に楽しんでいることはございますか。

30代までは、登山・キャンプ・カヤックなどを楽しんでいましたが、今は妻と2人で時折ゴルフを楽しんでいます。35歳の頃に、お客様とのお付き合いの為に始めましたが、長く楽しめるスポーツですし、初めて良かったなと思っています。

協会へのご意見やご要望などがあればお願いします。

最近感じているのは、企業・団体間が連携し、強みを出し合って新たな価値創出を実現することが重要だということです。

協会に期待することは、例えば産学連携の橋渡しなど、お互いが強みを発揮しあえる場を作っていただくようなことです。どうしても民間企業単独でやっている、会社の足元のことばかりにとらわれてしまうので、5年先の未来に繋がっていくようなパートナーシップのご提案や、きっかけになるイベントがあるとありがたいと思います。

すぐれたテクノロジーの貿易を通じて、国内産業の発展につなげていくというのが会社の理念になります。

その下に、社員の行動指針があり、「社会の公器として地球環境に配慮し企業価値を高めることを目指す」「会社は社会の公器であり、透明性を持ち公明正大に自らを律し、社会から信頼される事業活動を行う」「自社のための事業活動だけではなく、環境保護に努め、社会への義務はもとより、良き企業市民として社会貢献を行う」といったことを掲げています。

今後の課題についてお聞かせいただけますか。

私が責任を負う電子機器のセグメントについて言えば、2010年代は売上も従業員規模も10年くらい停滞していた時期だったと思っています。それは商品としてピークアウトしたもの、社内的にも世間的にも存在意義の拡大が期待しにくくなっている商品を、そのまま継続していた点に問題があったと思います。決して陳腐化していたものばかりではないのですが、我々独自の工夫や仕入れ・パートナーへの提案も不足していたと思います。

全社では売上が1,000億円台から現在は2,000億円超まで事業が大きくなっているのに、電子機器部門の売上規模は120億円前後で停滞してしていました。私がカンパニープレジデントとして取り組んだのは、収益性を維持しながら規模を拡大することです。仕入れ・商品の開発には積極的に対応してきました、結果、今年は予算段階で190億円の売上計画を組むことができました。人員も120名前後から、180名弱くらいまで増やすことができましたので、収益性も維持できていると考えています。次世代への投資も進めていますので営業利益段階では単年度で凸凹がありますが、エンジニアと営業の比率は変えず、先に申し上げた経営方針に沿い、引き続き、社会や顧客の発展に貢献する価値を提供していきます。過去に比べ、収益性に大きな変化はなく、規模が1.5倍程に拡大した形です。

これからの課題は、パートナー・仕入れ先の技術・商品に、我々独自の技術を付加して、もう一段上の潜在的なお客様の期待値に応えていくことです。リモートメンテナンス・予知保全など、お客様の生産活動の高度化に先回りして提案・貢献していきたいと考えています。様々な面でこのような進化が実現できると、もう一段上の収益性が見えてくると思っています。これらを2030年までの期間で、メンバーと