

SHOEI

専務取締役 生産本部長 兼
茨城工場長

鶴見 優之氏

倒産を経験したからわかる
モノづくりの王道としての改善。
5年先、10年先をあえて考えず
日常から改善を考える文化をつくる

オートバイ用プレミアムヘルメットで世界シェア6割を誇るSHOEI。安全性はもちろん、快適性やデザイン性の高さからMOTO GPなどのトッププロが愛用する。茨城工場は技術開発部門とセットで生産環境にこだわり、マザー工場の役割を担う。実は同社は1992年に会社更生法適用を受けている。専務取締役で工場長の鶴見優之氏は、そのXデーから工場が再稼働し、東証一部上場に返り咲くまで、仲間と苦楽をともにしてきた。「すべての社員が日頃からカイゼンを考える真のモノづくり文化が根付いた」と胸を張る。

(株) SHOEI 茨城工場

1967年操業開始。国内2工場の1つで、オンロード、モトクロスなど世界トップレーサー向けのプレミアムヘルメットのほか航空機や装甲車向けのヘルメットも製造。「改善は永遠にして無限」を掲げ、日々進化と深化を追求。より快適で効率的な生産現場実現のための設備機器の内製ラボや、各国の安全規準に対応した試験設備、世界屈指の風洞や低温耐久実験設備を持つ。従業員数215名(派遣社員等含む)。敷地面積約32,633㎡。

所在地 〒300-0525 茨城県稲敷市羽賀1793番地1

テレビ照明マンとして活躍するも
体調を壊してSHOEIに転職
地味な仕事に3日目で「辞めよう」

— 華やかな芸能の世界に憧れ、SHOEI入社前はテレビの歌番組やドラマなどの現場の照明マンをしていた。ただ毎日深夜2、3時まで続く仕事にいつしか体調を壊し、地元、茨城県牛久に戻った時に見つけた求人案内が現在のSHOEIだった。

東京の蒲田にある日本電子工学院を出て、東京の渋谷の照明演出会社に入り、バラエティから歌番組、ドラマなど、いろいろな照明を担当しました。一番難しいのはドラマ。カット別に当て方をカメラの台数だけ瞬時に変えていかないといけない。特に女優さんは難しい。陰ができたりすると怒られますから。撮影は深夜2、3時までが当たり前で、翌日朝8時にはスタートする。残業が170時間を超えることもザラで、3年くらいで体を壊して、地元の茨城に戻ったんです。何もしないわけにはいかないと考えていたら、SHOEIの募集が目に入った。どんな会社かは知りませんでした。

ヘルメット製造というから、建設関係のヘルメットだと思っていたんです。でも面接に行ったら採用されて、すぐに工場に配属された。

けれども3日で辞めようと思いましたね(笑)。だってそれまでは大スターを前に仕事をしてましたから、鏡の前に写った灰色の作業着の自分の姿を見た時はその落差に落ち込みました。でも気づいたら30年以上います(笑)。

最初配属されたところは、ヘルメットの製造現場ではなくてサドルバッグというオートバイのオプション製造。内製ではなく外部の協力工場で作っていた。そこを中途で入りたての僕が発注書を出すんです。1週間経った頃に営業から電話が入って「あの商品はどうなってる！」って怒鳴られた。調べると全然できてない。僕が新人だから後回しにされていたんです。そんなことがしばらく続いた2、3年後にヘルメット製造に異動となりました。

輸出の計画などを立てて現場に指示書を出すんです。パートのおばちゃんを中心の現場ですが、ここでも僕の指示通りの仕事をしてくれない。しょうがないので塗装前の研ぎなどを自分でやっていたら、おばちゃんが「磨いてくれたの。偉いね。じゃ塗りをやるわ」って助けてくれるようになった。そのうち同僚から「ゴルフやるの？」って誘われてやり始めたら、社内にゴルフ仲間ができた。すぐ辞めようと思ったけど、おばちゃんやゴルフのネットワークができて辞めにくくなったんです(笑)。仕事って人間関係をつくれないとどこでもダメなんです。特に若い時は自分の名前を覚えてもらうようにしないと。

——徐々に名前が知られるようになり社内ネットワークができると仕事が回るようになった。もともとアイデアマンの鶴見氏は、さまざまな現場の改善や工夫の提案をしていった。そんなある日、当時の社長が突然鶴見氏を呼び出した。

「開発の仕事を手伝わないか」って言われたんです。当時は開発と工場の間を取り持つ部門がなかった。

僕は遠慮して「先輩にもっと適任者がいますから」って断った。でも翌日に電話が来て。「鶴見くん、決めた。企画部でどうだ？」って。全然人の



転写シールを使ったカラーリング。サイズが違うヘルメットに同じシールを伸ばして転写する。技術を修得するまでは1年以上かかる

話を聞いていない(笑)。企画といっても今の生産技術的な役割で、それまではなかったんです。開発が図面を引いて、それを資材が受けて、工場が取り付けてみて、「付かないじゃん！」で終わっていた(笑)。取り付け方を検討しないわけです。すると「開発に戻せ」となって進まない。

万事そんな感じでした。営業も「工場が生産しないから売れないんだ」とか、工場は「営業がちゃんとした情報を持って来ないから、ダメだ」とか、みんな責任のなすりつけあいなんです。

そこを企画部に移っていろいろ調整していたら、今度は社長が「鶴見くん、営業が不買運動を起こした」と電話をかけてきた。「そんなはずはない」と僕は思いました。

当時は道交法改正でヘルメットが義務化されて需要が急激に伸び、7万個のバックオーダーを抱えた。それでオーナー社長が新工場をつくらうと言い出し、120万個体制をするため岩手工場をつくった。でもそこまでの需要はなかったんです。つくっても売れないから「不買運動を起こした」となった(笑)。

結局そんなこんなで1992年に会社更生法を申請をすることになった。僕は、個人的に社長は人が良くて、面白い人だと思った。ただワンマン過ぎた。

倒産後、管財人が連れてきた コンサルタントが TPS を熱血指導 真のモノづくりの洗礼を受ける

——皆互いを信用せずバラバラだったと感じていたこともあり、倒産の現実を割と冷静に受け止めた。鶴見氏は「好き勝手やってきた」ため、クビになるかと思ったが残った。管財人が連れてきたコンサルタントの下、TPSの熱血指導を受け「ようやく本当のモノづくりを学べた」と振り返る。