

# 地域発! 現場検証シリーズ

## 株式会社シグマ

代表取締役社長 山木 和人

□所在地 [会津工場] 福島県耶麻郡磐梯町  
大字大谷字日知坂6594

□設立 1968年3月8日

□URL <https://www.sigma-global.com>

□事業種目 光学機器の設計・製造・販売

□TEL : 0242-73-2771



## 「ユニークさ」武器に 海外市場のニーズを収集

企業の倒産は、もちろん、その企業で働く従業員に対して大きな負の影響を及ぼす。しかし、それだけでなく関連する多くの企業にも多大な負担をかける。当該企業に部品などを納入しているサプライヤーも影響を受ける。とはいえ、そうしたサプライヤーはなす術を持たないことが多い。ところが福島県磐梯町に生産拠点の会津工場をもつ、カメラレンズメーカーのシグマは、サプライヤーからの要請を受け倒産からの立ち直りを試みた稀有な企業である。





▲ SIGMA 会津工場

## 倒産から始まる

大学で電子工学を専攻していた山木道広氏は、光学機械メーカーでアルバイトをしながら学ぶ苦学生であった。卒業後に就職した会社はアルバイトをしていた会社とは異なる会社だが、同じ光学関連の小規模企業であった。ところが、その会社が倒産。幹部として残務整理にあたり、納入先企業を支援する役割を負った。こうした縁もあって、納入先企業を救済することとなり、1961（昭和36）年9月、東京都世田谷区で創業したのが有限会社シグマ研究所であった。当時は日本のカメラ業界が世界に向けて羽ばたく時期であった。そうしたカメラのレンズメーカーの一つとして産声を上げたのであった。

「『人に頼まれてつくった会社がここまで続くとは思わなかった』と、創業者の父は言っていました。社名のシグマは数学で総和という意味もあり、設立当初はサプライヤーの皆さんと一緒に力を合わせてやっという意味も含めていたと思います。現在の当社では、我々の技術、知識、経験、英知、情熱の総和という意味を持ち、企業理念にもなっています」と2代目山木和人代表取締役社長は語る。

レンズメーカーとしては後発に入るシグマ。しかも、現在ではレンズメーカーは数えるほどしか残っていない。そうした中、経営危機に見舞われたこともあったというが、世界のカメラマニアから「シグマ」ブランドが認められ、カメラレンズというニッチ市場で地位を確立してきた。



▲レンズ

## 自力での成長で

「当社が生き残れたのは、創業者が明確な経営ビジョンをもって、それを貫いてきたからだと思います。当社の特徴は、先行メーカーなどの大手がやらないユニークな製品を安価で提供する、早くから海外市場に目を向けて直販体制をつくり込んできた、そしてあくまでも自社ブランドにこだわってきたことだと考えています」（山木和人社長）。

そうした基本姿勢を象徴するのが、業界初のテレコンバーターTELEXTENDER（1961年）や、独自レンズマウント「YS -マウント」といった独創的な製品だ。それまで市場になかった製品やカテゴリーを開発・販売してきた。その後も新商品の開発に力を注ぎ、1973年には株式会社シグマに社名を変更している。また、生産基盤確立のため、1973年に会津工場を建設した。

海外市場の開拓では、中小企業は商社を通して輸出することが一般的であったが、そうはせずに、創業者が自分で海外に行って、直接、販路を開拓した。開発力を生かした新製品を武器に、飛び込み営業もいとわずに単身で売り歩いたという。その結果、1979年にはドイツに支社を設立、その後も香港、アメリカ、ベネルクス、フランス、英国と支店網を拡大してきた。

現在、85の海外拠点を設けている。売上構成で見ると、国内2、海外8である。圧倒的に海外市場の割合が高いグローバル企業になっている。そのため、海外市場でのニーズ把握は必須条件となっている。

「創業者は毎日、朝は米国、夜は欧州へ電話していました。海外の人はストレートに文句を言ってくれます。そこに多くのヒントを見つけていました」(山木和人社長)。

カメラレンズでは、エンドユーザーの意見が最も重要。それは洋の東西を問わない。一番重要なのはオピニオン・リーダー、アーリーアダプターの声で、彼らの意見はトレンドをつくり込むことになる。カメラを仕事、趣味にする人は、いわゆる「レンズ沼」にはまる。いい写真を撮るためには、自分の意図を的確に反映してくれるレンズが不可欠である。多様な撮影意図に応じて多様なレンズが欲しくなる。こうした声に耳を傾けることが、ニーズに応えた製品開発につながるのである。



▲シネレンズ

コロナで一時途絶えた海外出張も再開したことに対応し、社長自身も海外でのインプットを増やすだけでなく、社員にも出張は一人で行かせ、現地では子会社ではなく、取引先や写真家などのエンドユーザーからの声を集めるように指示している。さらには、海外情報を集めるための役割も果たす海外拠点との距離を縮めるために、組織をフラットにして海外子会社からの声が直接届くようにもしている。先代が重視した顧客からのニーズ収集・分析を、組織としての仕組みに精緻化しようと試みている。

ブランドに関しては独自商品での訴求はもとより、「メイド・イン・ジャパン」も追求している。競合他社が海外からの部品調達にも取り組んでいるのとは対照的に、シグマは国内部品にこだわり、東北や長野県からの部品調達網を確立している。しかも、多くの部品を内製化していることにも、こだわりを見せている。

会津工場には最新・大規模な設備が整っている。しかし、そもそもレンズ製造はラインの全自動化が難しく、必ず重要な部分に対して人の手を入れて微妙な調整を行う擦り合わせ技術の世界。その熟練を有し、技術継承を支えているのが会津工場の社員だ。勤勉で実直、地道な作業に根気強く取り組む「会津気質」が、超高精度かつ高難度の加工を安定的に実現するものづくりを可能にしている。





▲カメラ

社員によっては3代続けて働いてくれる者もいる。社員によってこうして現場で継承されてきたスキルは、競争力の源泉にもなっている。こうしたこともあって、地方にある工場として、地域の雇用を維持する経営の責任の重さを肝に銘じているという。

マニュアルには表せない暗黙知の強化では、人と人が情報を共有することが基本となる。まずは社長も含めて幹部が率先して情報共有することが育成には不可欠だ。互いに学び合い、喜び合う企業風土を醸成することが基盤となるため、こうしたことを重視できる中間管理職を育成、登用することを心掛けている。

## ブランド強化に向けて

「会社の規模を追うことはしようとは思いませんが、まだまだブランド力は弱いと思っています。ブランドを強化して、プレミアムブランドにしていくことが課題だと考えています」(山木和人社長)。

ブランド構築で強みを発揮する欧州企業を参考にしながらも、日本の持っている美的センスを生かすといった課題に取り組み始めている。これまで培ってきた競争力の源泉を磨き上げつつ、社外クリエイターの助力なども得て、プレミアムブランドの構築に向かった挑戦が始まっている。

### 聞き手・執筆者

神田 良 (かんだ まこと)  
日本生産性本部 生産性新聞 編集委員  
明治学院大学 名誉教授  
RIMS 日本支部 支部長

「地域発！現場検証シリーズ」は、公益財団法人日本生産性本部との共同取材企画です。なお、生産性新聞の掲載内容と一部表現が異なります。

左から▶

当研究所  
矢吹理事長  
株式会社シグマ  
山木社長  
執筆者  
神田名誉教授  
日本生産性本部  
米田副編集長  
日本生産性本部  
高松部長

