



覚悟を決めることで行動が変わる

株式会社サンポール 代表取締役社長

山根 以久子 〈広島市〉

予期していなかった社長就任

大阪から新幹線で広島に向かうと、いつも父が改札口で待っていた。その父に連れられ、当時まだ数人しか社員がいなかった広島市内の事務所をのぞくと、みんなが熱心に、楽しそうに議論をする姿が見えた。創業したばかりで、エクステリアメーカーとして大きく成長する前の会社の様子が今も記憶に残っている。故郷の出雲を離れ、大阪で大学生として過ごしていたころ、数十年後に自分自身が代表取締役になるとは、想像もしなかった。

「どんなことがあっても自分の会社には入るなと、いつも父は言っていたのですが」苦笑いしながら、企業家は回想する。旗ポールのシアートップ企業、株式会社サンポールの山根以久子社長である。

旗ポール、車止めでトップ企業に

国旗や社旗などを掲揚する旗ポールを製造・販売するサンポールが生まれたのは、ある写真家の言葉がきっかけだった。完成した建築物を撮影する際、「旗が旗竿に巻きついて、きれいに撮れない」と指摘され、上部に回転体を設け、風向きに応じて三六〇度回転する旗ポールが考えられたという。数名で商品化し、一九七〇（昭和四十五）年にサンポール

を創業した。旗をきれいに見せ、ハンドルを回して旗を上げ下げできる機能を持つ旗ポールは非常に好評だった。

山根社長の父・朗氏は、縁あって創業間もないサンポールに関わることにになり、一九七四（昭和四十九）年に社長に就任した。単身で広島に赴いた朗氏の元を、大学生のころの山根社長はよく訪れていた。

その後広島市内に工場も設け、東京にも進出し、全国に営業活動を展開していた。博覧会などイベントが増えたことで、需要が拡大し、売り上げは順調に伸びていった。そして、旗ポールに続く第二の柱とすべく、車止め製品事業にも参入した。既存の工場や事務所はすぐに手狭になり、生産・出荷体制を整えるため、本社と工場を新設した。車止めとは、車の進入を視覚的に防ぐため、駐車場や公園の入り口、歩道と車道の間などに設置するものだ。同社の「リフターシリーズ」は、鎖を通し、不要な時は地中に収納できる商品で、グッドデザイン賞を受賞し、好評を博している。

また、「外部空間を豊かにクリエイトする」という同社の考えをよく表しているのが、ステンレス製アーチの「ピコリーノ」である。子どもが飛び乗らないよう、車止めのアーチの上に、四羽の鳥が並び、

見ると思わず笑顔になるような商品だ。こうした機能やデザインに優れた製品を次々と発表し、サンポールは旗ポール、車止めの両分野で、国内シアートップ企業になっていった。

父の急逝で専業主婦から社長へ

そうした中、強いリーダーシップを発揮してきた朗氏が二〇二二（平成十四）年に急逝する。会社は混乱し、後継者選びも難航した。事態が複雑になっていく中で、白羽の矢が立てられたのが、山根以久子社長だ。そのときまでは専業主婦で会社に関わってこなかったが、突然、代表取締役に就任することになる。「なぜ私が？ できるわけがないと思っていました。冗談のようですが、初めての就職がこのときだったのです」

社員一〇〇名を超える企業の社長となることに不安はあったが、三人の子育てが一段落していたことが新しい環境に飛び込む気持ちを後押しした。社長に就任してからの五年間はただひたすらにさまざまなことを学び、過ごしていった。「苦労したのは、女性の社長というモデルがあまり存在していなかったことで、どういうふうにか社長業を務めたいか分からなかったことです。父は割とトップダウンの、ワンマンな社長でしたが、同じように振る舞うことはできません。



風向きに応じて旗が回る旗ポール

profile

山根 以久子 〈やまねいこ〉

1955（昭和30）年広島県出雲市生まれ。大阪の大学を卒業し、結婚を機に専業主婦に。先代の社長である父・朗氏の急逝に伴い、2006（平成18）年に代表取締役社長に就任。株式会社サンポールは従業員数163名、売上高42億円。

文：城市 奈那 写真撮影：芥川 博之（広島県府中町在住）



新製品のソーラーライティングポスト 写真提供:株式会社サンポール



新工場のサイン



愛犬を係留できる「リードフック」
写真提供:株式会社サンポール



江ノ島電鉄の江ノ島駅では、近隣の人が同社の「ピコリーノ」の小鳥に服を着せ、人気の撮影スポットとなっている
写真提供:株式会社サンポール

最初の五年は、今振り返ると何をしていたのだろうと思うくらい日々迷いながら過ごしていました」と山根社長は振り返る。

社内外の人間関係も一から築かなければならなかった。さらに、二〇〇六(平成十八)年の社長就任後、構造計算書偽造問題による余波や鋼材の値上がり、リーマンショックなど、業績に影響する事件や問題が世間でも多発していた。「会社の内外で大変な時期でしたが、それでも赤字にならなかったのは、やはり社員が頑張ってくれたからだと思えます。『先代の社長に良くしてもらったから、今も自分たちは一生懸命頑張っているんですよ』と何度か社員に言われました。父の遺産ですね」

覚悟が自分を変えた

社長として暗中模索を続ける日々も、徐々に視界が晴れてくるようになってきた。社長としての自分を変えたのは「覚悟」だったと山根社長は言う。「自分で決意して、何かをやらうと覚悟を決めると、行動も変わりましたし、社員や周りの人々も変わります。世の中も変わりました」
その「覚悟」とは何か。山根社長がたどり着いたのは、会社が何のために存在しているかという原点だった。

なる考え方もしれないですね」

サンポールファンが会社を支える

こうした組織づくりに力を入れられるのも、先代社長から引き継いできたしっかりとした基盤があるからだ。業務、財務、人材の安定があるからこそ、組織づくりに目を向けることができる。「売り上げが落ち込んだときに社員に言われたのは、サンポールのお客さまとはわれわれが足を使って長い間かけて信頼関係を築いてきたので、そう簡単に関係は壊れないということでした。これこそサンポールファンのお客さまをつくるということですし、父が築いてくれた素晴らしい基盤だと思います」

山根社長が就任したころから社員は増え続け、現在は一六〇名を超えた。会社が大きくなっているからこそ、人をまとめていくことを大切にしなければならぬと考えている。

「よく結婚式に呼ばれると、社員は息子・娘であり、弟・妹であるとお話します。最初私がそう言いたしたとき、『会社は家族じゃないですよ』と社員は言っていました。今では違和感がないように

「売り上げを伸ばすことが大事だとずっといわれてきたのですが、売り上げを伸ばしてどうするのかと疑問を感じていました。あるときふと、社員が幸せになるためと考えれば、私にだってできるかもしれないと思えたのです。経験がなくても、幸せにしようという思いさえあれば、何とかできるだろうと。そして後から売り上げもついてくると思いました」

こういう会社をしたいというイメージができたことで、何をすべきかが明確になってくる。最初は山根社長の指示に半信半疑だった社員も、徐々に理解してくるようになった。

「経営にはさまざまな専門家の方がいますが、その方々の言うとおりに行動したとしても、必ずしも成功するわけではありません。最後に責任を取れるのは、社長である自分自身です。だからこそ自分が思ったように行動しないとイケないと思えました」と山根社長はそのときの心境の変化を語る。

「よく会社は社長の器以上に大きくならないといわれますが、裏を返すと、責任がとれないこと、自分の手に届かないことはできないのです。自分の直感を大事にし、手が届くギリギリの範囲で器を広げながら物事を進めていきたいと思うようになりました」

「後輩社員を指して『彼は僕の弟です』と言う人もいますよ」と山根社長は笑顔を見せる。

会社のトップとして、社員がどう考えているか、事業がどういう流れになりそうかを敏感に感じ取り、ベストなタイミングを探っている。そうした感覚は、家庭のまとめ役として培われてきたものだろう。離職率が非常に低いことから、社員と会社の一体感がうかがえる。

次の時代に向けて

社員に「愉しんで」仕事をしてほしい、というのが山根社長の一番の思いだ。愉しもうとする前向きな気持ち、会社を大きく推進させると考える。経営方針のカードには、「一人では実現できないことも、たくさんの人があつまれば可能になる。みんなで取り組めば、頑張れる。総合力こそ我々が目指すべき一番大切なものである」と書かれている。これは今年度山根社長が話した経営方針から、社員が自主的に選んでまとめた言葉だ。その下には「less smile」というキャッチフレーズがつづられている。

「会社の経営方針や理念はあるけど知らないという人がほとんどだと思いますが、これを定期的に見直していけば、社員へのメッセージになります。そういう組織としての会社の在り方を、私の代できち

人を育てる意識を浸透させる

社員を幸せにすることを強く意識した山根社長が特に力を注いでいるのが、組織づくりだ。評価制度を設け、各部署から上がってくる評価表によく目を通し、給料に反映させている。

また、商品開発においても、これまで技術開発部が開発した製品を営業部が売りにいくという一方通行だったが、最近では技術開発部と営業部で一緒に新商品を考えるプロジェクトをスタートさせた。両者が納得のいく商品にするのと同時に、既存の方法では出てこない新しい、売れ筋の製品をつくるためだ。

今後はさらに、人材マネジメントという視点での教育にも注力したいという。ベテランの部長から若い班長まで、あらゆる管理者に部下を生かす役目があることを理解してもらうためだ。山根社長自身も若い班長の会議に出席し、積極的にコミュニケーションを図っている。

「会社の隅々まで、人を生かし、育てていくマネジメントの考えを浸透させたいです。長年主婦をしてきたので、中や外を広く見渡して、それぞれの様子を見てバランスをとることに長けていますし、私の武器だと思っています。一人一人の社員が頑張れるからこそ、会社は成り立ちます。それは父のところとはかなり異

んと整備していきたいですね」

組織基盤を固めた上で、挑戦してきたいのが、次世代を担う新製品の開発だ。その一つとして生まれたのが「ソーラーライティングポスト」である。まちかどの案内・防犯・防災等の簡易インフォメーションを兼ねた灯りで、人感センサーの採用と適度な照度設計により、無駄のない高効率な蓄放電バランスと低環境負荷を実現した。

同時に自社での内製化も進めており、今年一月には工場を新設した。「もうすぐ社長就任から一〇年が経ち、一山越えた気がします。今度は次の山を越えるため、もう一度エンジンをかけていかなければいけません」と山根社長。一人一人が輝く組織となることで、新しい未来を切り開いていけそうだ。



今年1月に竣工した新工場 写真提供:株式会社サンポール