

SQUET 会員紹介

そこにパブル崩壊の荒波が直撃する。89年、父に誘われ大手プラントメーカーからカグラに移った現社長の玉井健一氏は、当時の状況をこう振り返る。

「他社と競うことなく仕事を受注できるのはわが社が優れているから、という根拠なき過信が社内にはびこっていました。現状に満足して技術革新を怠り、原価低減や新規開拓の努力もしない。総合的な競争力がガタ落ちの状態。パブルが弾け、そのツケが一気に会社にのしかかってきた。まさに『特命のワナ』ですよ」

特命ゼロで売り上げは激減し、焦りから赤字受注が増えた。そして96年度には債務超過に。進退窮まった同社はプラント事業から撤退し、66年から手がけてきたペーパーライザー（液化ガス用蒸発器）などの機器製造に集中する決断を下した。

「出血を止めて回復を待つ余裕はなく、病果を取り除くしか生き残るすべはありませんでした。ペーパーライザーは売り上げこそ小さかったものの、顧客基盤が強く不況下でも需要を維持していた。残された選択肢はそれしかなかったんです」

会社再建を託された玉井氏は、不安に駆られる社員を鼓舞して新たな目標に向かわせるべく、「ペーパーライザーで50%のシェアを取る」と宣言した。

Turning Points
サイエスを半減させた
小型器が大ヒット

当時のシェアは20%そこそこ。それを50%にする秘策などあるはずもない。まずは、創業から40年を経て緩みが見られる組織のタガを締め直そうと、「D o r i g h t」のスロীগアンを掲げ、基本と原則に忠実に仕事をしようと訴えた。そして自ら陣頭指揮を執る「トップシエ会議」を発足させ、開発、製造、営業の各部門から意欲の高い者を集め、侃々諤々の議論を重ねていった。

「営業が集めたニーズ調査の分析から、他社が真似のできない新製品の機能やスペックの検討、ネーミング、プロモーションプランまで、どうすればトップシエを取れるか、毎週のように議論しました。諦めたらそれまでと、悪戦苦闘の日々でしたね」

不退転の決意は起死回生の新製品

【会社概要】

LPガス関連設備の開発から製造・販売、プラントエンジニアリングを軸に展開。ペーパーライザーにおいては、国内トップシェアの約6割を占める。兵庫県西宮市の有馬工場にはテストプラントを有し、全国5カ所の営業拠点と60社を超える代理店網で各地の顧客にサービス対応。グループ会社に、カグラエンジニアリングと神楽燃気設備(上海)有限公司がある。

本 社	兵庫県西宮市
設 立	1958年2月
売 上 高	約19億円(2017年3月期)
従業員数	80人(2017年4月現在)

創業50周年を機にカグラインベストから社名を変更



超小型ペーパーライザーを貯槽に内蔵したオールインワン型のバルクシステム「e-BAIO」

- 1999 玉井健一氏が社長に就任
- 2003 中国・上海に神楽燃気設備(上海)有限公司を設立
- 2004 蒸発器内蔵バルク「BAIO」を発売

逆境においても強い信念で社員を鼓舞されながら、現在の同社を創り上げてきた玉井社長様のリーダーシップを尊敬しています。われわれMUFJも、一丸となってお役に立っていきたいと思います。



銀行取引店 三菱東京UFJ銀行 尼崎支社 支社長 川島 敏

に結実した。従来品の半分のサイズまで小型化を図ったペーパーライザー「ミニマム」を1998年に発売すると、設置スペースが限られる業務用ユーザーから圧倒的に支持され、大ヒット商品に。その後も売り上げを伸ばし、2000年度には債務超過を解消。05年度には金額の「シエ50%」を達成した。

現在のカグラは、天然ガスや水素など多様化するエネルギー分野のニッチな領域に今後の活躍フィールドを求めて、探索を続けている。

「常にチャレンジャーの心で技術力を磨き、「エナジー・ニッチ・サポート」を目指します」

新生カグラの未来をしっかりと見据えて、玉井氏は力強く言った。

取材・文◎藤田淳司 撮影◎水野貞彦



経営危機から起死回生 「D o r i g h t」でトップシエ企業に



カグラペーパーテック
代表取締役社長
玉井健一



従来型製品(左)と「ミニマム」の大きさ比較



LPガスプラントの配管工事から総合施工に進出

- 1958 現社長の父、玉井薫氏が創業
- 1959 大塚LPガス充填基地の建設増加にともない、配管工事業に進出
- 1966 カグラ初のペーパーライザー発売
- 1990 本社新社屋が完成
- 1996 部門横断の「トップシエ会議」が発足
- 1998 コンバクトペーパーライザー「ミニマム」の製造販売を開始

事業環境の変化に適切に対処することは企業経営の鉄則だが、変化を見抜く目が曇ることもある。皮肉なことに、業績好調なときほどその危険度は高まる。LPガス充填ポンプの製造販売で1958年に創業したカグラペーパーテック(以下カグラ)にも、そんな落とし穴があった。

1958-1997
稼げ頭のプラント事業を捨て
堅実な機器製造に未来懸ける

1960〜80年代のLPガス普及の波に乗り、ポンプ製造から充填所の配管工事、さらにプラントの総合施工へと業容拡大したカグラの原動力は、大手ガス元売会社から無競争による「特命」で受注するプラント工事。ピーク時には総売り上げの7割近くを占め、会社の成長に大きく貢献した。だが、その思まわれた環境が社内に現状維持の意識を生み、改革や挑戦の気風を失わせてもいた。