

# 博士論文

## 地域イノベーション主体として期待される 中小企業の継続的发展

Going Concern Strategy for Small Medium Enterprises  
as a Leader of Regional Innovation

2018年3月

三重大学大学院 地域イノベーション学研究科

博士後期課程 地域イノベーション学専攻

永井 規夫

## 目次

### Abstract

#### 第1章 緒論

1.1 研究背景.....1

1.2 本論文の構成.....6

1.3 語句の説明.....8

#### 第2章 中小企業の現況と課題の整理

2.1 はじめに.....10

2.2 方法.....12

2.3 結果.....14

2.4 考察.....26

#### 第3章 株式会社ナベルでの仮説の検証

3.1 はじめに.....29

3.2 戦略領域.....39

3.3 経営理念.....43

3.4 自己の客観化への活動.....47

3.5 今後の展開.....61

第4章 結言.....68

参考文献.....70

謝辞.....73

## **Abstract**

Small and medium enterprises (SMEs) are a mainstay of local society in Japan. It is not so easy for SME, however, to be Going Concern because of the lack of highly educated human resources and strong financial assets. To clarify various issues and problems on SMEs, we made a survey by questionnaire and interview on issues that SMEs may encounter for keeping innovation and making Going Concern. Every issue around SME can be classified into three categories, Meaningful Positioning, Growing Capability, and Credit Building. Questionnaire was sent to more than 50 SMEs and then face to face interview was carried out to each owner. The answers of questionnaire and the contents of interview were analyzed and several keywords were extracted. By the analysis, it was concluded that it is necessary to organize the SME's own skill and knowledge by objective sense, and succeed it to next generation as it is a core of business of SMEs.

**Keywords:** Going Concern, Small and medium enterprise (SME), Meaningful Positioning, Growing Capability, Credit Building, Objective Sense

# 第1章 緒論

## 1.1 研究背景

日本の企業の 99.7%を占める中小企業は、利潤追求を条件に一定の権利能力が認められ、取引主体として市場にその存在も認められている。定款に記載され登記された目的の範囲内で、営業活動が許されるため、取引の安全も守られている。この中小企業は、国や地方に対する納税という重要な社会的責務がある上に、従業員の雇用、社会保険の整備など、直接の構成員のみならず利害関係人であるその家族も含めると、地域社会における責任と地域イノベーションの主体としての役割は極めて大きい。国の地域創生事業の一環として、各地方自治体が中小企業振興条例を整備しているのもこのような意義があるからと考える。

地域イノベーションの主体であるべき中小企業の数が、現在減少している。図 1-1、図 1-2 に示すように、2009 年度では、421 万者であった企業者数が、2014 年度には 382 万者に減少し、廃業と新たな起業（開業）を比較しても、従業員数の多い製造業などでは、起業する企業より廃業する企業の数が多くなっている（表 1-1）。少子化、高齢化、非グローバル化という現在の世界を覆う問題の陰に隠れているが、この企業数の減少こそが中小企業の抱える大きな課題であると筆者は考える。なぜなら、企業の継続は容易ではなく、イノベーションの具体的活動はさらに難しいからである。

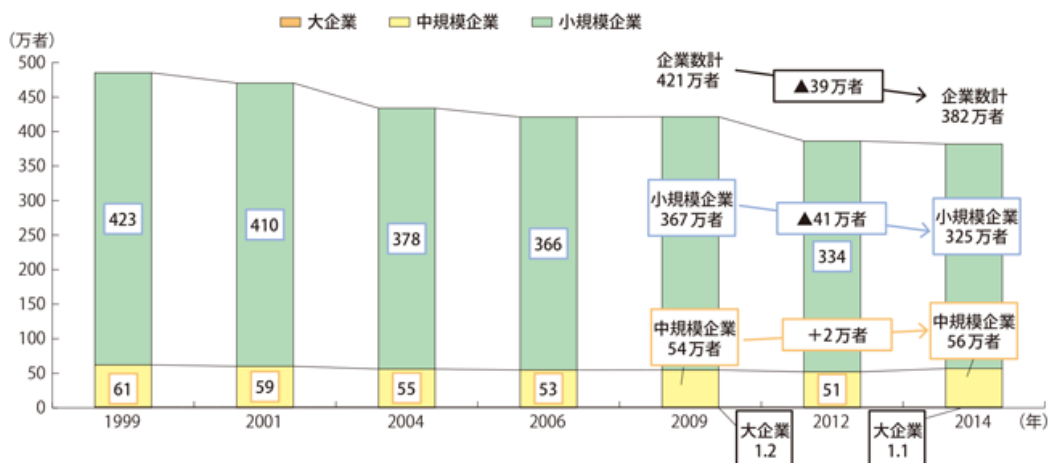


図 1-1 企業数の推移・廃業について

引用文献 2016 年 中小企業白書

リーマンショック後、2009 年から 2014 年まで企業総数は、39 万者の減少になっている。

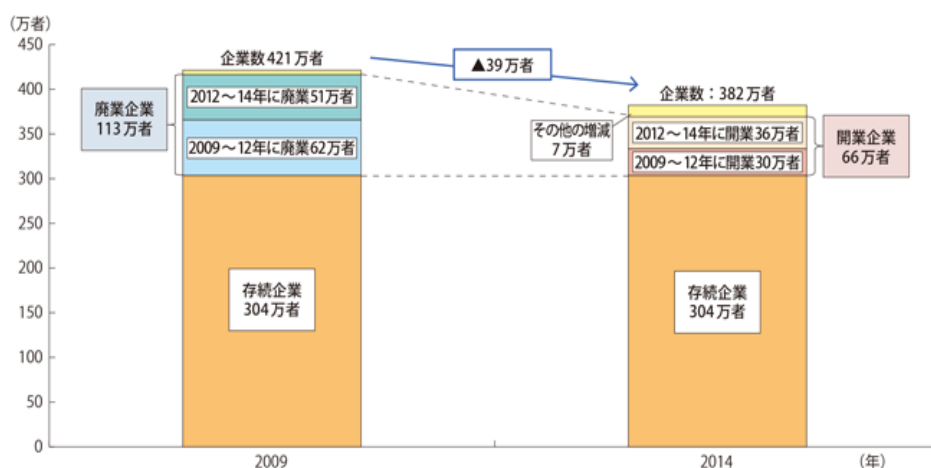


図 1-2 企業数の変化の内訳 (2009年～2014年)

引用文献 2016年 中小企業白書

2009年から2014年の5年間で中小企業者数は、113万者の廃業に対し、新たな開業は66万者にとどまっている。

表 1-1 走り出す起業家 4 億人

1.中国	1億 2,000 万人 (人口比率 9%)
2.インド	8,700 万人 (7)
3.インドネシア	2,800 万人 (11)
4.ブラジル	2,800 万人 (13)
5.アメリカ	2,800 万人 (7)
参考 日本	350 万人 (3)

日本経済新聞 2017年5月22日 トップ記事

\*2015年の「グローバル・アントンプレナーシップ・モニター」

国内の人口が減少し、高齢化が進展し、各国がグローバル展開に疑問を持ち出してきた。現状の世界的な課題は、少子化・高齢化・そして反グローバル化である (Foreign Affairs 2017年5月6月号) [1]。わが国は先進国の中でいち早くこの現象に直面している。製造業や卸業では廃業の数が起業数を上回り、新しい雇用の受け皿が増えない。起業活動の経済的意義を考えると、企業数の減少によって、雇用の創出以外にも、イノベーションの創出や生産性の向上など経済成長につながる要素も希薄になっている事に注意を要する。このままでは社会の活性そのものが損なわれる結果になっていくことが懸念される[2]。

過去のわが国の節目では、①江戸時代からの近代化、②第二次世界大戦敗戦後の困

窮、何れの時期にも人々は食べる余裕も無く、肉体的にも精神的にもハングリーさが備わっていた。そこでは皆が決して現状に満足せずより良い生活を求めていた。これに対し、現代の状況は、ピーター・ティールも言っているように、ゼロから1を生み出すのに必要な隠れた真実を見抜く力が以下の理由で、脆弱化されている[3]。漸進主義、リスク回避、現状への満足、フラット化である。空腹感があっても、コンビニが直ぐ目の前にあり、500円ワンコインで好きなものを食べられる。賞味期限の過ぎたものは、まだ食べられるにもかかわらず棚から下ろされすぐに処分されることを子供達が知っている。世界中で起きた事件は、直ぐに日本のお茶の間で繰り返し報道され、世界がフラット化している。その一員としての自分は、SNSで社会とつながり、決して新たなリスクを負おうとしない。少しずつ前進することが美德とされ、飛び級や突拍子も無い挑戦は、周囲から嫌われる傾向になっている。

子供達の毎日の遊びは、野山を駆け巡り池や川の魚を追いかけるのではなく、空調の利いた部屋でゲームに勤しむ。ある経営者は、「泥が足の指の股から滲み出る感覚を持たない子供たちにはものづくりは出来ない」と明言されていた。私の父は、ブリという治具を作って、上空10m近くで悠々と飛ぶ鬼ヤンマや銀ヤンマを捕まえてくれた。ブリの作り方はこうだった。飴やキャンディーの光る包み紙と、糸と小さな石粒である。二つの石粒を60cmほどの糸の両端に包み紙に包んで留める。それを上空に投げるのである。大きなトンボは包み紙の小石を昆虫だと思い首を突っ込む。糸が首にかかり、疑似餌だった小石が今度は二つの重りになる。鬼ヤンマは、抵抗できず、私の目の前の地上に落ちてくる。なんと素晴らしい体験だったろう。私の子供時代の貴重な思い出である。この一つ二役の小石の発想は今も様々な開発の原点になっている。子供時代に、外に出て自然とのかかわりを持つことはとても重要だと私も思う。起業家が生まれにくい日本には、資金調達環境の不整備や再起が阻まれる失敗時のリスク負担、労働市場の流動性が無く終身雇用が多い雇用慣行、開業に対する規制や起業家精神の欠如など解決すべき課題は多い[4]。やる気があっても実際の経営の難しさを分析し、解決の糸口を教育していくことも、私は日本に欠けていることではないかということもこの研究を進めた理由である。意欲があっても今の日本では起業並びに事業の発展的継続は容易ではない。

少子高齢化が日本の市場を収縮させ、かつ世界が内向き反グローバルゼーションという傾向を持ち、地域イノベーションの主体であるべき経営者が後継者難で廃業を考え、若者達が現状に満足し起業家が少なくなっている現状に、中小企業経営の本来のあるべき姿に光を当てるのが本研究での私の狙いである。

バブル経済がはじけて以来、我が国企業の環境変化についてみると、最大の問題は経済成長の鈍化であり、その原因を需要の面からみると、人口増加の鈍化による個人消費など、家計部門の需要低迷が挙げられる（図 1-3）。一方供給（生産）面からみると、就業者数の

減少や労働産性の停滞が原因である。このため社会はいわゆるデフレに陥り、企業は売上高の確保や収益の確保が難しいうえ、借入金の返済負担が重くなり、経営は一層の困難を増している。商工総合研究所の中小企業の生き残り戦略でも述べられているように、「バブル経済」の崩壊後、大企業は緩やかながらも労働生産性が上昇を続けているのに対し、中小企業は下落に転じている。換言すれば、中小企業の再生なくして我が国経済の再生はあり得ない[5]。

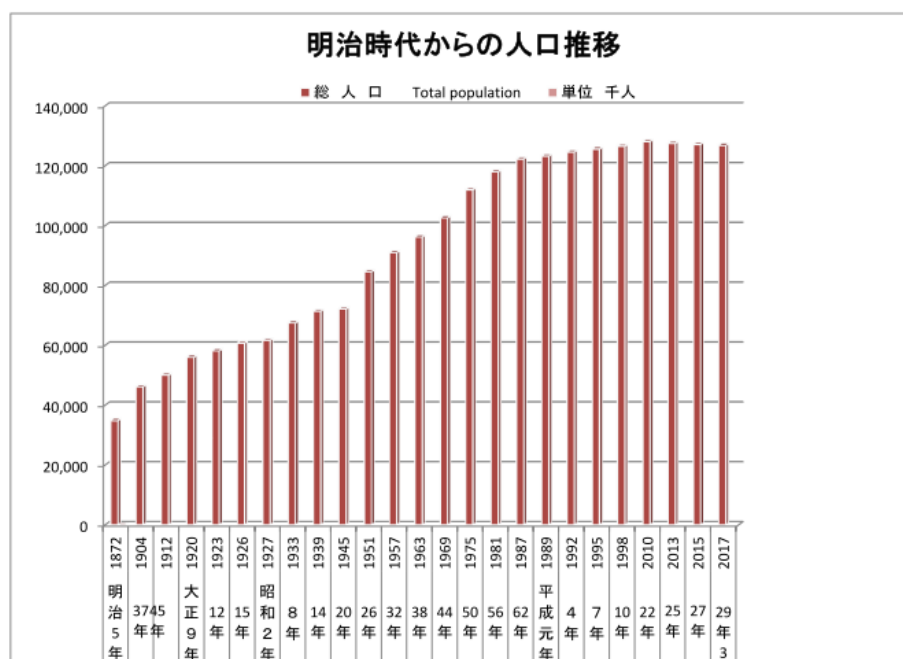


図 1-3 人口の推移

引用文献 日本人口の推移と中小企業を取り巻く環境

[http://www.hns.gr.jp/sacred\\_place/material/reference/23.pdf](http://www.hns.gr.jp/sacred_place/material/reference/23.pdf)

上記サイトから、著者が作成。

今年(2017年)は、明治維新から150年を迎える。

明治政府は、それまでの幕藩体制から、政治的には中央集権体制を構築しながら、江戸時代から続く内向きの国家体制から国際社会を意識した国造りを行った。視察団を先進国に派遣し、海外の制度を学習し富国強兵、殖産興業を時間の余裕もなく行った。いわば、日本の近代化を急速に進めていった我が国の基礎の時代であったと思う。当時の日本の人口は、3,333万人であった。

次に、今年(2017年)は第二次世界大戦後、72年に当たる。甚大な損害の出た敗戦を契機に、高度成長を実現した大きな節目からまだそれほど年月は経っていない。第二次世界大戦終戦時の人口は、8,700万人。一億総玉砕といわれながら、戦死者の300万人を加えても9,000万人だった。2017年現在、日本の人口は12,700万人。人口は2015年から

ら、減少に転じている。1990年代から、国民総生産が500兆円前後のままで、日本の経済は停滞し、失われた20年（近く30年になる）。嘗ての右肩上がりの経済環境は、今後は望みにくい状況である。すなわち、中小企業の環境も、昔日の右肩上がりの関連する親会社からの受注に期待できる状況ではなくなっている。市場の縮小は、情報量の少ない中小企業に大手以上に決定的に不利な状況にある。

今こそ、この逆風環境の中で継続的な発展が出来る方策を見出さなければならない状況である。

高度成長時代の右肩上がりの経済下で、マーケティングを親会社や社会の景気の動向にゆだね、自分の得意科目だけを真面目に取り組んでいるだけでは、とても継続的な発展は見込めない状況にあると考える。

そこで、今年で創業以来46年を迎える株式会社ナベルの経営者として取り組んできた経験に基づき、企業継続への指針として、中小企業に起こりうる問題点の分析を意識的に行い、自己の客観化を進めることが重要であるという仮説を提唱し、三重県を中心とした元気な中小企業の経営者にアンケートをお願いし、傾向を分析、さらに直接の面談を通して得た多くの有益な情報をもとに、この仮説の有効性を確認し、中小企業の地域イノベーションの主体としての生き残り戦略について考察した。

#### 課題の分析について

中小企業に日常的に発生する課題を、経営者の健康的課題に加えて、3つの課題に分類した。

第一は、競合他社との競争を勝ち抜き、市場におけるポジショニングを獲得する戦略的課題

第二は、経営者をも含めた企業構成員の人材育成並びに組織的活動の整備を意味する組織的課題

最後に、企業活動の血液ともいわれるキャッシュフローや設備投資のための資金調達に関する金融機関との与信を構築する金融的課題である。

#### 自己及び企業の客観化と企業活動について

課題の分析・分類をおこなうと、課題に対する経営者の姿勢はそれまでの受け身から、課



題解決に向けた積極的能動的なものに変化する。企業を取り巻くニーズは時代と共に変わる。その時のニーズに合った取組に資する指針に対して重要となる活動を設定した。すなわち、課題に対する自己が置かれた立場を客観化する活動である。客観化できれば、自己の欠点を見出し、是正すると同時に、出来ていることも正しく理解し、あるべき企業活動に向けた客観性に裏付けられた活動が可能になる。各社の実態を客観的に把握し、コア技術を進化させていくことが地域イノベーションには不可欠であると考えている。

アンケートでは、中小企業の課題に沿って質問内容をまとめ、経営者の考え方の統計を取り分析を行った。各経営者は3つの課題を意識的に分類し経営を実践している例は少なかったけれども、経営者とのフェース・ツー・フェース直接の面談では、中小企業が直面する課題として3つの視点を中心に議論を深める事が出来た。

次に自己の客観化活動については、特に人材育成や組織強化の点である組織的課題においては、各社とも積極的に外部専門機関から講師の受け入れ従業員の勉強会への参加を実行していた。企業は人であり、経営者は人の育成に客観的な意見を取り入れる事の重要性を真剣に考えていた。各社の市場での競争力強化を意味する戦略的課題や金融機関との与信構築や資金繰り、設備投資などの金融的課題においても、それぞれの企業の独自性に加えて他社の意見に耳を傾け、自社の特徴を客観的に把握する取組が事業継続に有効である事がわかった。

## 1.2 本論文の構成

本論文は、成長の鈍化がみられる我が国の経済環境における中小企業の自立的かつ発展的な経営のあり方、そして地域イノベーションの主体としての中小企業のあり方について考察したものである。

第2章では、筆者が立論した仮説を軸に作成したアンケートの内容とその分析を行い、その後実施した経営者との個別面談を通して、実際に経営に取り組み成果を残している51社の実態について検証し、元気な中小企業の実態について考察する。

続いて第3章では、株式会社ナベルの実践的な取組について創業からの企業活動を、解説

を加えながら、地域イノベーションの主体的な取組の重要性並びにその継続的發展についての具体的な活動方針について考察をした。

### 1.3 語句の説明

権利能力：権利能力とは、私法上の権利・義務の帰属主体になり得る資格をいう。

法律により権利能力（法人格）が認められ、権利義務の主体となることができるもの（社団または財団）を法人という。法人の権利能力には、性質による制限、法令による制限、目的による制限があるが、営利法人である中小企業は、目的の範囲を超える行為については権利能力がないとされていた（ウルトラ・ヴィーレスの法理）。しかし、最近の学説では、行為能力の制限または代表者の代表権の制限にとどまるという説が有力である。

法人の納税義務：法人に課せられる税金には、以下のものがある。

国税：法人税・地方法人特別税

地方税：法人住民税（法人県民税＋法人市民税）・ 法人事業税

基本的には利益のない欠損法人には、法人住民税を除いて課税されない。

第 141 回国税統計年報平成 27 年度版によると、平成 27 年度の法人数 2,630,436 に対して欠損法人数は、64.3%の 1,690,859 に上っている。

バブル景気：バブル景気とは、景気動向指数（CI）上は、1986 年（昭和 61 年）12 月から、1991 年（平成 3 年）2 月までの 51 ヶ月間に日本に起こった資産価格の上昇と好景気、及びそれに付随して起こった社会現象をいう。平成景気や平成バブルともよばれる。

労働生産性：労働生産性とは、従業員一人当たりの付加価値額を示す指標であり、付加価値÷従業員数で表される。労働生産性は、労働を投入量として産出量との比較を算出したもので、労働者一人当たり、或は労働者一人一時間当たりの生産量や付加価値で測るのが一般的である。労働生産性は、国民経済全体で見た生産性と、特定の産業、業種、企業の生産性とに分けられる。

コア技術：「将来に亘って、持続的に競争優位を築くための核になるような、一連の技術あるいは技術体系である」「競合他社と比較し、高水準のテクノロジーである」「自社内でコアテクノロジーとして認知・共有されている」「業界内でコアテクノロジーとして認知されている」「コアテクノロジーを利用した製品・サービスが実用化されている」「技術が顧客に届き、認知を受け、高い技術力が評価されている」、等々様々な定義づけがなされている。

## 第2章 中小企業の現況と課題の整理

### 2.1 はじめに

我が国では、全国の企業数約 380 万社のうち、99.7%が中小企業に分類される（中小企業庁 2016）[6]。そして我が国の労働人口の従業員数全体の 3 分の 2 近い比率を占める 64%の方々が、中小企業の構成員である。構成員その家族を含めた関係者も考慮すれば、まさに中小企業が地域社会を支えている構成主体であると言っても過言ではない。加えて、納税の観点からも中小企業は地域にとって欠かせない存在である。すなわち地域社会が継続して発展するための鍵は、中小企業の継続的な発展であり、これらの企業の継続を維持し、伸ばしていくことが地域イノベーションの要件であると考えられる。

中小企業に限らず、大企業であっても長く継続的に成功し続けることは容易でなく、「会社の寿命は 30 年」という主張も存在する[7]。バーニーは、著書の中で、事業領域を時代にに応じて変更させていくことが、企業存続のためには重要であると指摘している[8]。しかし、事業の変更や見直しはリソースが豊富な大企業は適応できるものの、人材や資金が潤沢ではない中小企業にとっては戦略領域の変更は容易ではない。

また、Uchikawa（2009）が指摘しているように、バブル崩壊後の長期にわたる不況に起因して、それまで行われていた大企業から多数の企業に発注されていた下請業務も大企業の経営効率化の戦略変更により企業の数を絞り込んだため、生産効率が低い中小企業の多くは淘汰されてしまった[9]。一方で、世の中の流れの変化を適確にそして迅速にとらえ、大企業からの下請け業務の受注に過度に依存するそれまでのビジネスモデルから脱却し、自らが新たな事業領域を掘り起こすことに成功した中小企業も多く存在する。

以上のように、中小企業の事業継続は地域でのイノベーションを起こす原動力として極めて重要である。中小企業の事業継続のための課題を見極めこれに対応した事業の変革への対応は、大企業と中小企業では大きく異なっているのが実態である。これまで、中小企業庁や各種機関は多面的な実態調査や独自のアンケート、ヒアリングを行い中小企業の事業承継に関する分析を行っている。例えば、加藤ら（2014）は中小企業白書に公開されて

いるデータを分析し、事業承継における課題を俯瞰的にまとめている。さらに、共著者の一人が経営する企業での実例を中心に、後継者の視点から事業承継問題とその対応を具体的に述べている[10]。安田・許（2005）らは、子息等による承継と第三者による承継とが企業パフォーマンスに与える影響をアンケート結果の分析から明らかにした。子息等承継と第三者承継とを比較すると、承継後のパフォーマンスを決定する要因は共通ではなく異なるが、パフォーマンス自体には有意な差は生じていないことがわかった[11]。文能（2013）は企業が永続するために必要とされる要因のうち、特に「イノベーション力」に焦点をあて、事業承継に成功している企業の実態をアンケート調査により分析した。この分析では、事業承継後に新製品や新たなサービスの開発に成功した企業は、承継した経営者の強いリーダーシップの発揮が最も大きな要因であると示されている[12]。また、日本公庫総研（2014）からは、新事業展開の現状と実例について、アンケート調査とヒアリングを行い詳細に報告がなされている[13]。一方好ましい事業承継の方策について、中尾ら（2012）は、事業承継計画の綿密な策定とこれに基づく行動の重要性を指摘している[14]。さらに、石川（2013）は、事業承継における中小企業が持つ特有な状況を踏まえ、事業承継に関わる様々な課題を整理し、それぞれの課題に対する適切な対応策を提示している[15]。その他、資金調達や競争優位等、事業承継に関連するトピックについて個別に研究・分析した事例も多い（鶴田 2007. 池田 2011 など） [16, 17]。

これらの例に示すように、中小企業の事業承継を対象としたアンケート調査、分析、ならびにヒアリング調査は数多くなされている。これらの論文、調査報告等で指摘されている共通項は、中小企業の経営、事業戦略は経営者が有する資質への依存が大ということである。当然のことではあるが事業承継に関する意思決定にも現経営者の意思が強く反映される。そこで、本研究では、経営者の視点から事業継続の課題を明確化することを目的として、「中小企業経営者へのアンケート調査およびインタビューによって、事業継続に関する課題と取組み状況の実態を調査」した。特にアンケート調査による客観的な分析に加えて、筆者が経営者にお会いし、個別に直接インタビューすることにより、経営者が心の中

に抱えている事業承継課題を明らかにすることを試みた。本論文で、これらの内容を明らかにする。

## 2.2 方法

中小企業の現状と課題を明らかにするため、企業の経営者にアンケート調査とインタビューを行う日時を事前に調整し一時間から二時間経営に関するお話を伺うことにした。筆者は三重県伊賀市に居住する。経営者は主に三重県や関西地区を中心に活躍されている経営者を対象とした。本アンケートおよびインタビューで取得した個人情報、企業の機密情報等の取扱いについては、三重大学の倫理規定に従うことにした。すなわち、アンケート、インタビューにあたり、全ての経営者から、得た情報はすべて指数化し、あるいは無次元化することにより個別の企業情報が特定されないように処理することをお伝えし、全経営者に事前に了解をいただいた。

### アンケート内容

調査目的：実際の経営に当たって、真の悩み並びにそれぞれの課題に対する対応を伺い、筆者が立てた仮説すなわち課題の分類と自己の客観化という手法の妥当性を確認する。

調査期間：2016年4月13日～10月22日

調査方法：アンケートの事前配布と直接面談

調査対象：主に三重県を中心とした元気な中小企業

回答数：51社中51社（面談は53社 実施）

実際の訪問の日程を決める過程では、中小企業の社長同士のスケジュール調整がいかに困難であるかに直面した。皆さんはとても多忙である。中小企業の社長は、私も含め多忙である。しかし、すべての方々は快く訪問を受け入れてくださり、面談時間も予定時間を越えることが多かった。思うに、普段から中小企業の経営者は、相手に気を配り自らの発言にも常に注意を払われているからと推察できた。特に、相手によって自分の発言がどのように解釈されるのかを慎重に考えてものを言う責任があるからであろう。しかし、面談

者が経営者同士であるので、経営上の体験や悩みの話になると、普段他者には話さないことまでいろいろと教えていただいた。経営面での相談相手となる聞き手が周囲にいないことも事実で、筆者も大変勉強になった。経営者のお話を聞き取り、正しく理解する意味でも、課題の3分類はとても役立った。皆さんは平素から同じような悩みを持っておられるからと思う。また、自己の客観化という切り口は、経営者が意識をしている、いないに関わらず、課題への取り組みの意義を理解するのにとても有効であった。いずれも貴重な面談であったので、全てその日のうちか少なくとも翌日に、メモを元に簡潔（A4一枚程度）に纏めることを念頭において、記録することを心掛けた。筆者のまとめ方は、お話しいただいたキーワードや数値をパソコンに入力し、話の筋道を作りながら重要でない箇所は消しこんでいった。全てのレポートは、2016年の年末に各経営者にお配りし、内容の確認のみならず誤字脱字も指摘いただき全てのレポートをまとめた。2017年9月に先方に再送のうえご了解を得たレポートのみ、本論文の添付書類に加えさせていただいた。アンケートによる調査項目の概略を表2-1に示す。

**表 2-1 アンケート内容の概略**

企業情報	業種・設立年月日・従業員数
経営者情報	年齢・継続年数・何代目・生活の時間配分（健康づくり、営業活動、従業員教育、経営業務、自己啓発）・経営で最も重視する事
戦略的課題	事業形態（BtoB、BtoC） サービスや事業の撤退時期・知財戦略・競争の源泉
組織的課題	経営理念・人脈づくり・人材教育 後継者・語学 ISO 認証取得
金融的課題	上場・年間売上高
今後の課題	人材不足・設備の老朽化・新市場への進出 自社製品市場の縮小・開発力・特になし

イノベーション融合ジャーナル Vol 2 No.1 p. 18 2017 から引用



### 2.31 結果

近畿・東海エリアは製造業が多い地域であり、調査対象であった企業の7割が製造業となった。今回選定した企業は、地域で主体的に活発な事業活動を展開しており、事業承継も含めしっかりと腰を据えて経営に取り組んでいる企業と考える。図2-1に調査対象企業の業種内訳を示す。

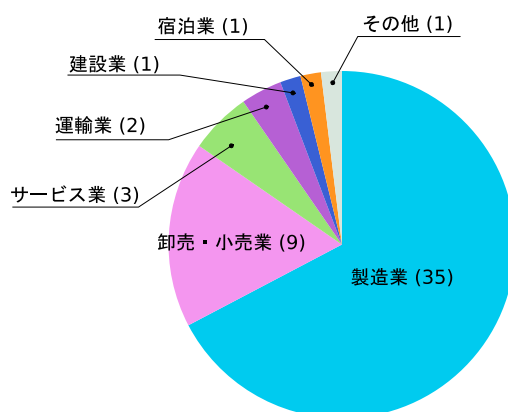


図2-1 調査対象企業の業種内訳

イノベーション融合ジャーナル Vol 2 No.1 p18 2017 から引用

三重県が中心であったため、雇用の多い製造業の比率が多くなった

中小企業白書によれば、国内の中小企業経営者の年齢層は年々高齢化しており、1995年には47歳の経営者が最多数を占めていたが、2015年には年齢の最多数は66歳まで上昇した。(中小企業庁 2016) [18]

今回調査した企業経営者の年齢層及び世代の分布を図2-2、図2-3に示す。

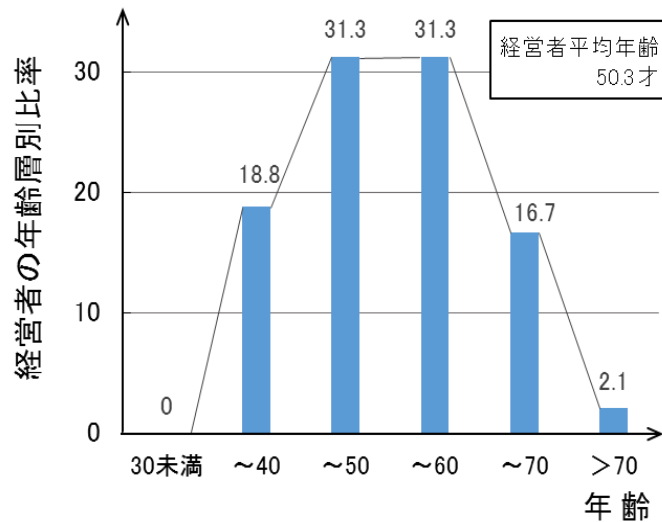


図 2-2 現時点での経営者の年齢分布

イノベーション融合ジャーナル Vol 2 No.1 p19 2017 からの引用

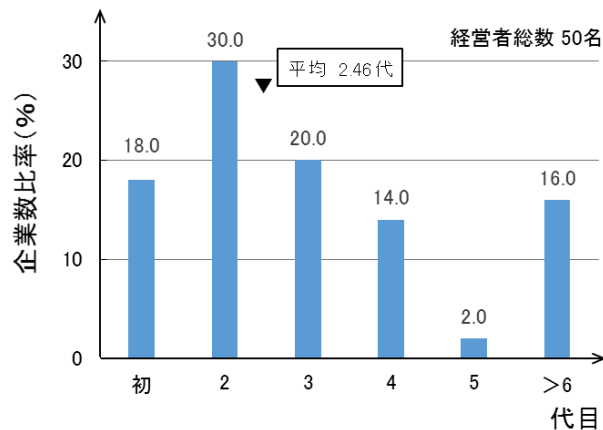


図 2-3 今の経営者は何代目か

イノベーション融合ジャーナル Vol 2 No.1 p19 2017 からの引用

経営者の年齢層は、40代・50代が同数でそれぞれ31%と最も多く、平均年齢は、50.3歳であった。経営者層の年齢層が、40代から50代と国内全体の傾向よりも10歳以上若かった。このことは先にも述べたように、調査対象企業が地域でも特に精力的かつ主体的に活動している経営者層だったことが原因だと考える。この年代（40代から50代）は、新たな事業に取り組む強い意欲を有する油が乗った年代だと推測する。

企業継続の視点から、現経営者は会社創立以後何代目に当たるかについてもお聞きした。調査企業の経営者は、2代目が最も多く、非常に長く6代以上に亘って事業継続している企

業も多く、全体の16%を占めた。現在の経営者が初代である企業は、18%であった。全体としては、調査企業の8割は一回以上の世代交代を経験している。

現代の経営者が想定している後継者像を図2-4にまとめた。

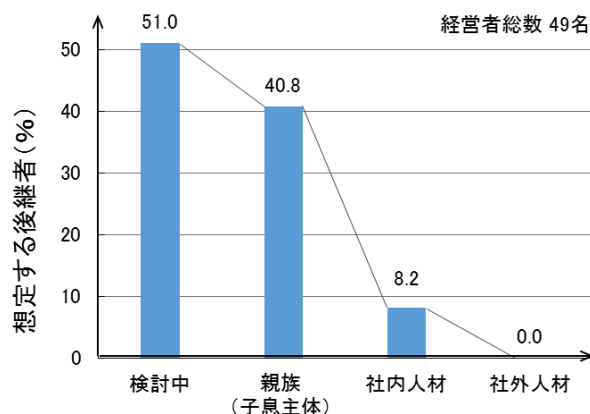


図 2-4 想定する後継者

イノベーション融合ジャーナル Vol 2 No.1 p19 2017 からの引用

経営者の平均年齢が 50.3 歳であった。自分が経営している時代が充実している段階であり、かつ親族の後継者候補である子息の成長がまだ見極められていない。その状況が、後継者の検討中という回答に繋がっていると想定される。

ほぼ半数の企業は後継者を未だ検討中である。これは、経営者の平均年齢が 50.3 歳であり、経営者として充実した事業を遂行している年代である。この年代では、現職をこれから (10 年以上) に亘って継続でき且事業承継の有力な候補である御子息も 20 歳前後の若者であると想定されるので、現時点では次の世代への交代という課題にはまだ直面していない事が反映されている。検討中の割合が 50%を占めるので、少し時間をかけながら後継者・候補を絞っていくことを視野に置いていると考えられる。また、後継者に親族を想定している経営者が 40%と多い。自ら苦勞して立ち上げ、また発展させてきた企業は、是非親族に承継させていきたいとの強い気持ちが見て取れる。言い換えると、中小企業の組織には、家族を中心とした親族経営が多いことが現れている。

事業戦略に関するアンケートの結果から、企業価値の向上に対する取組状況を考察した。

対象企業の取引形態を図 2-5 に示す。 8 割近い 78.7%の企業が Business to Business (B2B)、すなわち、会社間の取引を主体としており、B2B と Business to Consumer (B2C) の両方を行う企業を加えると、全体の 85%は、B2B の形態の企業である。B2B は、事業相手が企業であるので、契約が継続すれば事業は継続できる。注文書毎の契約を基本にする欧米とは異なり、我が国においては、大手企業との基本契約があり、比較的長期に亘って取引関係が継続し、信用関係が構築されていく。そこで、新たな事業領域の開発を考えると、新たな事業立ち上げの為の戦略を策定するために、従来のパートナー企業との関係の維持に加え事業立ち上げの人材、技術修得、資金調達等の新たな課題が多く出てくることが推測される。

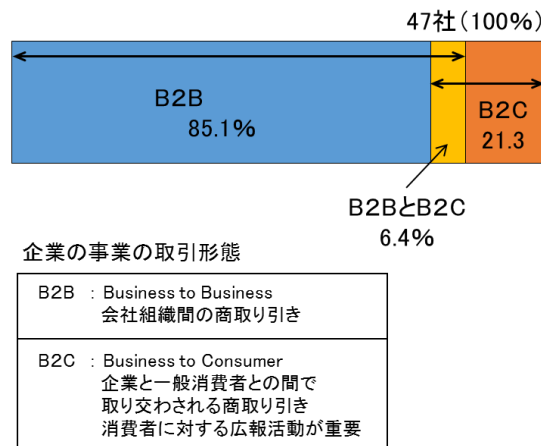


図 2-5 企業の事業取引形態

イノベーション融合ジャーナル Vol 2 No.1 p20 2017 からの引用

B2C の事業形態では、消費者に対する商品の宣伝活動や品質保証体制の構築が重要となってくる。B2C の事業形態では、企業自身の認知度や企業の信頼度が新たな顧客の獲得に影響する。ブランドの構築も B2B 形態以上に重要になる。

顧客に対する企業の信用度を認知してもらう手段の一つとして国際規格である ISO 認証の取得状況も調査した。その結果を、図 2-6 に示す。

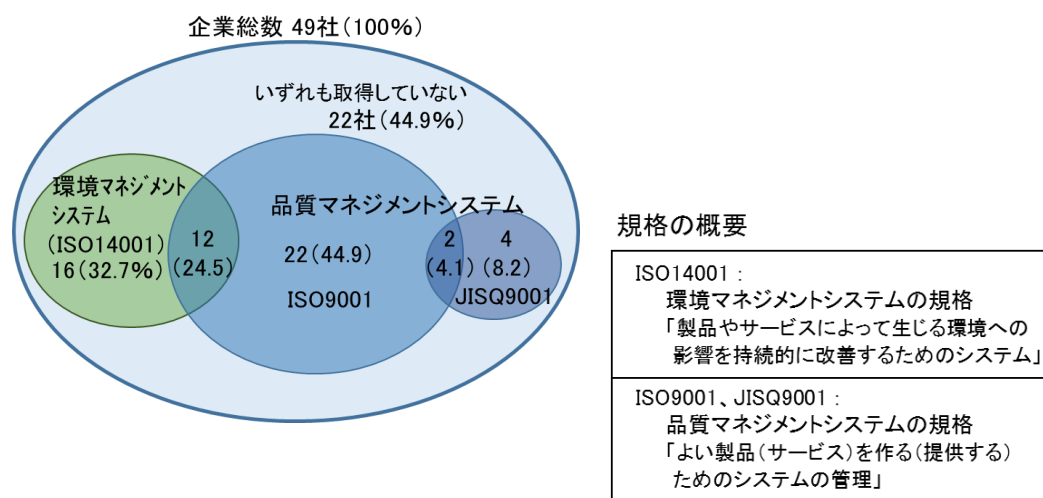


図 2-6 ISO 認証取得状況

イノベーション融合ジャーナル Vol 2 No.1 p20 2017 からの引用

約半数の会社が、ISO などの認証取得に消極的であった。費用対効果が明確でないとの観点やその他の理由が考えられるが、文書管理からの視点から、組織的な強化に役立つ可能性がある。

環境マネジメントシステム (ISO14001)、品質マネジメントシステム (ISO9001) は、企業の環境経営のあり方あるいは品質管理への取り組みを示す重要な指標である。これらを取得することは、企業間だけでなく B2C においても企業価値やその取組姿勢を対外的に認知してもらうために重要な要素の一つと考えられている。しかし、今回の調査結果では、これらの規格を取得していない企業が全体の 45% を占めた。

認証取得のためには、社内で相当な時間・労力と認証取得や継続に関わる費用が発生するが、これらが十分に備わっていないために取得が十分に進んでいない場合と、特定の顧客との取引条件である個別企業の品質管理認証を取得することで十分だと考えている場合などがあつた。

ISO の認証は、環境、品質いずれのシステムとも文書による管理と目標設定による課題解決システムの構築により、人材の育成を実現させ、企業の信用と地力を向上させる有効な手段である。しかし、経営的な費用対効果を考えると、認証制度が導入された当時に比べ

て、企業間での取引開始の必須条件とされるケースも減少傾向にあり、且制度の形骸化も進んできたため導入に対して経営判断が消極的になってきている傾向も見て取れる。

### 2.3.2 経営理念について

今回のアンケート結果では50社の面談のうち4社を除き殆どの企業が経営理念を意識的に活用していた。その4社も積極的に理念を言葉に表したり、あるいは明確に文書化したりしてはいないだけで、実質的な企業の理念は、従業員と共有する形で存在していると感じた。中小企業にとって、経営理念の共有は、事業の円滑な遂行のため必要な条件だと感じた。

### 2.3.3 戦略領域について

戦略領域とは、企業活動の範囲または領域を意味する。

50社のアンケートでは、事業の撤退という表現で、戦略領域（ドメイン）に大きな影響の及ぶ経営者の決断を聞いてみた。その結果を事業継続/撤退の経営判断基準、図2-7に示す。利益が出なくなったら撤退するという企業と同数の企業が撤退はしない、という回答になった。しかも32.7%と3割を超えている。ほとんどの中小企業は、創業者の人間的な関係や習得していた特殊な技術を核に、いわば運命的に戦略領域が定まり、その創業者の家族や友人など限られた範囲の人間関係の支えによって業態を拡充させ、金融機関からの信用も得ながら事業運営を地道に行っている。事業は継続し、撤退はしないという回答も基本的にはこの観点に立脚していると考えられる。

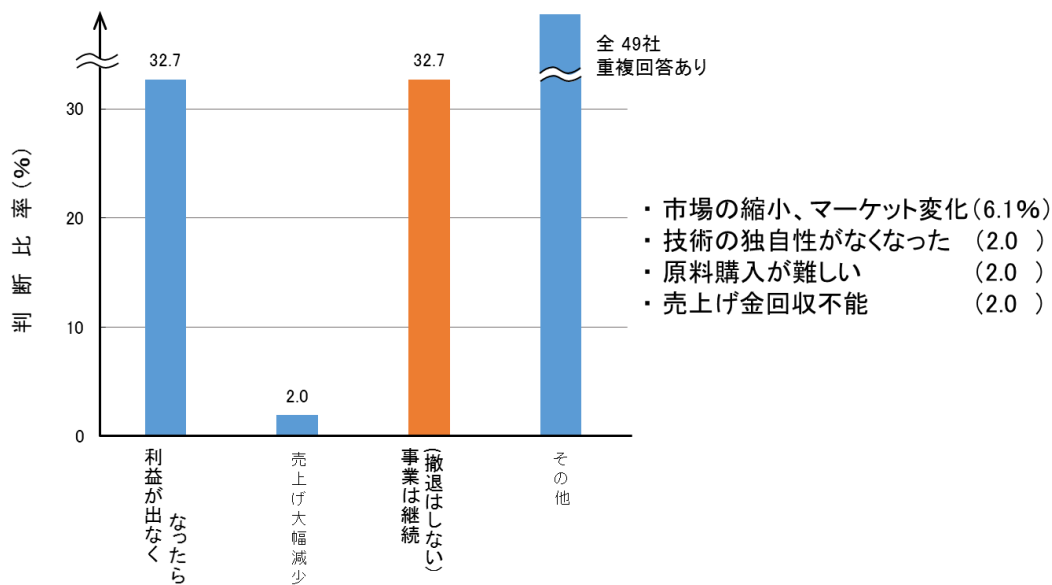


図 2-7 事業の撤退

イノベーション融合ジャーナル Vol 2 No.1 p21 2017 からの引用

撤退の有無という質問に対して、撤退しないとの見解が 32.7%あった。顧客や市場からの撤退について、大手企業の事業選別への割り切りと異なり、中小企業は事業継続の必要性を重要視しているとの結果になった。

経済活動は、いつの時代も需要と供給で成り立っているが、現代の経済状況は、技術革新や国際関係の影響などの理由で、需要の内容が大きく変動する。表 2-2 に示すように、たとえば、この 100 年間の時代の流れの中でも、主要エネルギーが、石炭から石油に代わることで、自動車産業が盛んになり、素材産業においても石油化学製品の普及発展により、様々な産業が消えまた生まれている。モーターなどに使われる絶縁紙が、プラスチック製品に代わり、塩ビ製品が人々の暮らしの中に広まった。エレクトロニクスの発展では、コンピューターの発展普及などデジタル化が急速に進み、弊社の創業時の光学用蛇腹のように、光と感光材の化学反応による画像の形成はほぼなくなり、写真の世界も紙焼きから一瞬の内に世界で共有できるデジタル情報に変わっていった。航空機もまだ生まれてから 100 年ほどしかたっていないが、人々の移動はそれ以前と大きく様変わりになった。私が訪問した中小企業の多くも創業時代そのままに発展する企業は少なく、時代の要請に応じて

少しずつその戦略領域を変更しながら事業の継続を図っていた。

表 2-2 経営環境の変化

時代の流れ	変化の内容
エネルギーの変化	石炭・薪からプロパンそして都市ガスへ
石油化学製品の出現	紙からプラスチックへ
デジタル化	紙焼き印刷からデジタル通信へ 写真業界の衰退 印画紙業界の衰退 光学蛇腹の衰退
嗜好の変化	米食から食の多様化 古漬けの衰退
海外移転	繊維・家電・自動車・半導体・鋳物製品 関連企業の衰退

自社の経験などを参考に分類した。

需要には変化する理由が必ずあり、技術革新はイノベーションと共にそれまでの需要を失う契機になる。また、産業革命以降の大量消費大量生産時代が、変化の波をより大きくしている。すなわち、市場である消費地を求めて企業が消費地の近くに移転する傾向は顕著で、地産地消の名の下に大手企業の海外進出し、それにともない日本市場の空洞化が進んできた。中小企業の経営を需要の面から圧迫している傾向にある。

戦略領域の変更は、中小企業にとってはそう簡単ではない。



表 2-3 大手と中小企業の比較

	大手	中小
人材	豊富。かつ景気の動向や自社の事業計画に沿って有能な人材を集めやすい	人材採用は容易ではないため、不足気味
資金調達	直接・間接の調達が可能	金融機関が行う与信に左右される
意思決定	組織が大きく迅速性や機動性に欠ける	即断即決が可能
現場への距離	管理部門と工場との間に物理的距離があり、また組織が大きいため距離が遠い	組織的にも小さく、また物理的にも近いところに現場があり、現場の確認がしやすい
経営の継続性	人事異動により、比較的短期間に人材が変わる。短期間で経営の成果を求められる傾向が強い。	じっくりと長期(20年から30年)にわたり、同一人物が経営を継続することが一般的で、短期的な視点のみならず、伝統的を重んじた腰を据えた経営が可能

元気塾主宰 疋田文明氏の講演を聞き、自分の経験考えを加えて作成した。

中小企業こそ、継続的に発展する基盤を有する。

表 2-3 のように、中小企業は、大企業のような資金力も豊富な人材もない。大企業であれば、歴代の経営陣が短期的に業績を問われるという使命の元、自らの戦略領域を比較的自由に変更拡大が出来る。利益追求が使命の大企業は、むしろ不採算分野からは撤退を急ぎ、人材と資本を利益の出せる分野に振り替えていく。ポートフォリオの変更はマネジメントには欠かせない。このように経営者が交代を前提としている大手企業に比べ、創業者を中心に属人的な要素で戦略領域が決まる中小企業では、その撤退と変更はかなり難しいのである。

50 社の訪問の中でも、具体的な人間関係や習得技術に関係なく、世の中の動きを見極めながら自由に戦略領域を一から検討していたのはあまりなかった。創業時には比較的自由

度があっても、企業を継続する段階での、需要変化への対応はなかなか難しい。限られた資金で投下された設備投資や教育された人材の方向転換はなかなか容易ではないことも理由である。これらの変化に対して、今までの技術や設備、人脈など有形無形の資産を活かしながら、戦略領域を変えていかなければならないのが経営である。

後継者が第二の創業という形態で新規事業に取り組む事例は幾つかあった。また、後継者が不採算事業を縮小して新規事業への挑戦をして頑張っている事例などもあった。事業承継は、経営者が若返る場合が多いが、新しい時代感覚で時代と自社の事業を客観的に見据えて新たな挑戦をする場合が多くあった。とかく事業承継は中小企業の課題だととらえがちだが、逆に大きな発展のチャンスだとも感じた訪問だった。今回のアンケート、面談までは、一定の経験が経営には必要だとの考えが私にはあった。しかし、後継候補者にしっかりとした展望とそれを支えるスタッフがいれば、30代の前半でも社長になれる可能性があり、事業承継にはむしろ発展が期待できるチャンスだと考えるようになった。中小企業白書 2013年版においても、事業承継者が就任したときの年齢が若いほど業績がよくなった割合が高いと指摘されている[19]。

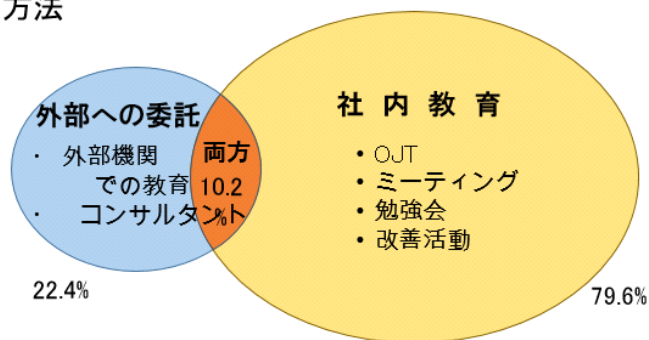
#### 2.3.4 組織強化への取り組み

これまで、中小企業における人材育成に関しては、様々な研究がなされている(魚住 2010. 小川 2011. 浜野 2012.) [20][21][22]。これらの研究では、OJT・Off-JTの活用とそれらの効果が報告されている。製造業では、自社の持つ技能の承継がきわめて重要であり、特に、知的熟練者の育成が必要とされている。そのためには、従来の従業員教育で実施されてきたOJT・Off-JTでは不十分であるとの指摘もある(佐藤ら 2006.)[23]。

今回のアンケートで得た各社の人材育成と組織強化に対する取り組み状況を図 2-8 に示す。組織強化への取り組みは、大半の企業が、外部機関の関与を積極的に導入していた。ここから、客観的な視点で、人材育成に取り組む活動を積極的に実践していることが分かった。全ての企業が、OJT教育を前提に考えていたが、それぞれの企業の独自性や強みを踏まえた

OJT 教育になっているかどうかの分析は、次の研究課題である。

### 1 組織強化の方法



### 2 従業員教育の方法

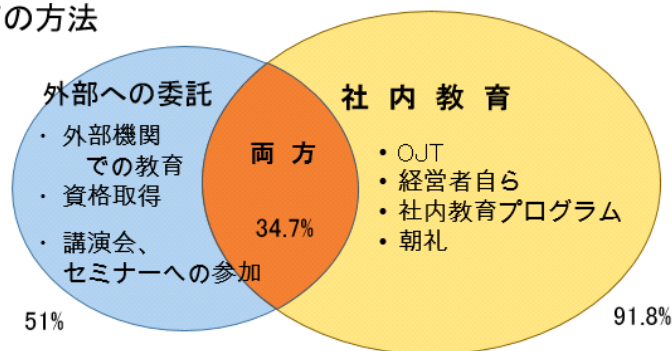


図 2-8 人材育成と組織強化の取り組み手段

Business, Economics, Social Science & Humanities BESSH-2017 in Taipei  
 自作発表資料から引用

従業員の教育による人材育成についてほぼ半数の 51% を越える企業が、外部への委託を実践していた。

### 2.3.5 企業経営にとって重要な要素と将来の課題

企業経営にとっての重要な要素は何か質問した。図 2-9 に示すように、人材育成や開発力強化、後継者の育成という組織を継続的に発展させる組織自体の強化が多くを占め、次いで市場競争力、信用構築が続いた。それぞれの企業の歴史や現状分析が経営者の判断の前提になっていると思われたが、継続的発展のためには、活力ある人材や組織が欲しいと経営者は考えている。アンケートの最後で将来の課題も聞き、図 2-10 にまとめた。

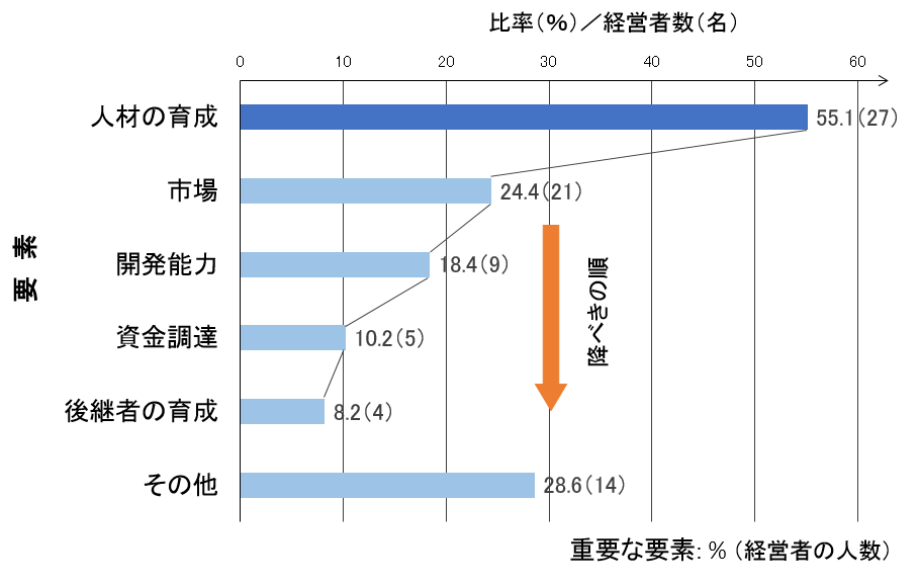


図 2-9 企業経営にとっての重要な要素

Business, Economics, Social Science & Humanities BESSH-2017 in Taipei 自作発表資料から引用  
 企業経営にとって、組織は人であり人材育成無くして競争力も信用力も生み出せない  
 という経営者の強い思いが見てとれた。

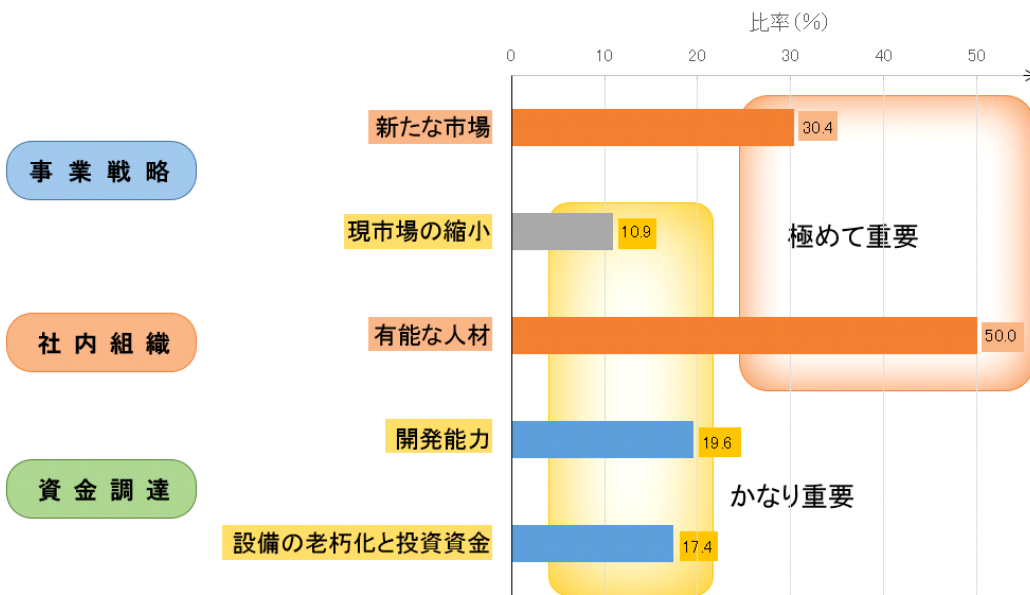


図 2-10 将来の課題

Business, Economics, Social Science & Humanities BESSH-2017 in Taipei 自作発表資料から引用  
 アンケートの最後に将来の課題を伺った。ここでも、事業戦略とその実行主体である  
 人材の育成がきわめて重要であり、開発力、資金調達が続いていることが分かる。

ここでも人材育成が一番大きな課題であり、開発力を備え事業戦略者や市場の変化に対応していこうとする姿勢を持つ人材への欲求が明確になった。面談後に作成し記録したレポートから、経営者がインタビューで述べた言葉をキーワードとして図 2-11 にまとめた。いずれの企業ともかなり元気に成長軌道に乗っている企業体であることから、金融的課題への切込みが不足してしまったのは、課題だと考える。

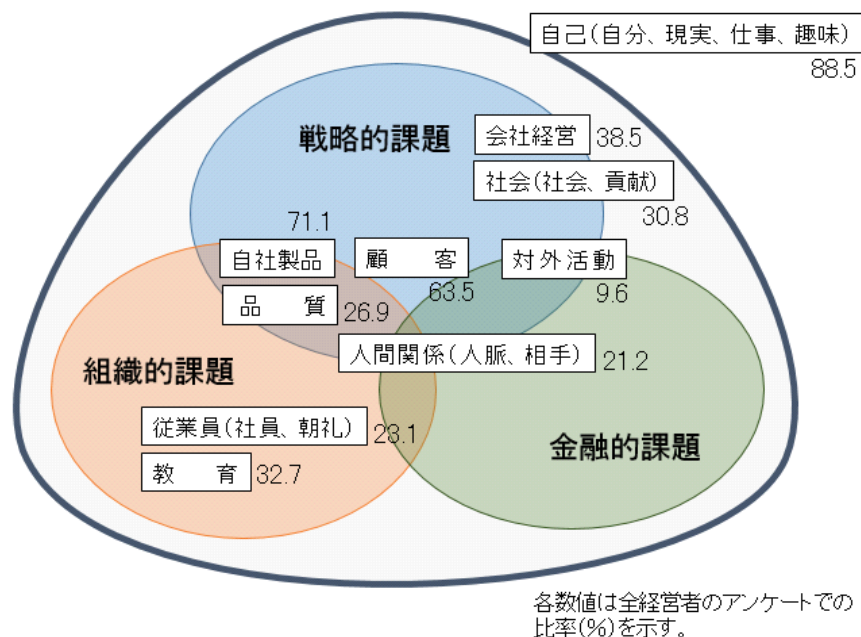


図 2-11 経営者が事業継続で重視している要素 (アンケート結果から)

Business, Economics, Social Science & Humanities BESSH-2017 in Taipei 自作発表資料から引用  
面談後作成したレポートを、Word のキーワード分析機能を活用し、3 つの仮説の項目毎に集計した。

## 2.4 考察

今回のアンケートは、お願いした企業 51 社すべてから入手できた。中小企業の課題を 3 つに分類し、アンケートのみならず面談での質問もその流れに従ってさせていただいた。競争力、金融機関との取引、そして人材育成。それぞれの企業が誕生し歴史を重ねる道筋は違っても、これらの課題は中小企業にとって共通のもので、お互いの理解を深めるには極めて有用な切り口であった。中小企業の 3 つの課題の選択と結果の分析手法は、今回のア

ンケートや面談から、有効であったと考える。

#### 2.4.1 戦略的課題

それぞれの企業の戦略領域、市場の設定は創業者の人間関係や思いによって様々であったが、全ての経営者が出発点を大切にしていた。そしてそれぞれの業態に応じてサービスや技術のコアな部分に磨きがかかっていると感じた。新しい市場への挑戦は、若い世代の事業承継時に多く実現していることも興味深かった。その際、決して先人の歩みを軽視してはいなかった。事業承継は、中小企業にとって、本業を客観的に見つめなおすことができる最良のチャンスであると感じた。

#### 2.4.2 組織的課題

企業は人である。経営者の考え方以上に企業は成長しない。従って、経営者も自分自身を育成させなければならない。これに加えて、従業員の成長は、企業の大きな推進力になる。経営理念を明文化し、あるいはしっかりとした哲学を所有していることは、行動指針の共有、目標の共有という意味で極めて重要だと考える。企業規模の拡大や経営状態の安定などが変化していくとき、人材や組織のレベルも変化していく。この定量的な分析は今後の課題である。一つの指標として、仕入先からの購買方法や管理体制なども今後研究課題としたい。部品を外部から購入するときは、往々にして部品の品質は購入先の管理体制に依存されがちである。しかし、顧客に出荷する製品は部品の購入品も含めて全面的に企業に責めがある。仕入先の品質管理能力に左右されない自立した購買品の管理は、組織や企業構成員の成長なくして、実現出来ない。

#### 2.4.3 金融的課題

今回の対象企業は、比較的順調な経営を実現しておられる企業であった。そのため、具体的な与信構築の状況まで踏み込まなかった。企業の経営状況、たとえば、自己資本比率

の成長過程と設備投資などの組織の充実の関係の定量的な関係分析など今後の課題としておきたい。

#### 2.4.5 自己の客観化

以後の改善に繋げるために客観的な視点から自社の活動を反省することが企業継続の要諦であるという筆者の仮説を意識的に実行している企業は少なかった。しかし、随所に強みを発揮している企業は、それぞれの立ち位置を客観的に良く把握していた。地域イノベーションの強みは、時代の流れを把握しながら、真の強みと弱みを正しく理解し、不足を補い強みやコア技術を進化させることと考える。コア技術に関しては、今まで様々な研究が、なされてきている[24]。中小企業の経営課題である、戦略的課題、組織的課題そして金融的課題における自社の客観的な立ち居地を突き詰めていくことで、他社にはない真の強みが浮き彫りになって行き、足らざるを補い更に次の次元に進めて行く経営が成り立つと考える。コア技術とは、事業が継続的に発展していくために必要な技術であり、事業が抱えている課題に対して自己の客観化というプロセスを通じて改善改革に努力することで積み上げていく技術だと改めて感じた。第三章では、株式会社ナベルの取り組みを具体的に紹介しながら更に中小企業が地域イノベーションの主体になり得るかの論を深めたい。

## 第3章 株式会社ナベルでの仮説の検証

### 3.1 はじめに

#### 3.1.1 自社の実践

私は、株式会社ナベルの二代目社長である。

光学機器用蛇腹専門メーカーとして、1972年に父が創業して以来、今年で45年目を迎える。

現在、資本金 5,000 万円、グループ従業員数 285 名、総売り上げはおよそ 30 億円の典型的な中小企業である。中小企業の定義は、各種の法により多少異なるが、中小企業基本法によると、製造業の資本金または出資の総額が 3 億円以下の会社または常時雇用する従業員数が 300 人以下の会社または個人を中小企業と定めている。

現在弊社の定款には、事業目的を、各種蛇腹製造・販売業並びにこれに関する一切の業務としている。

創業時点での主力商品は、製版カメラ用蛇腹や大判・中判カメラ用蛇腹などの光学機器用部品であった（写真 3-1）。しかし、近年電子機器のデジタル化が進展し、これと共に光学部品の市場は縮小し現在では売上のわずか 0.1%に過ぎず、創業時の本業が消失しかけている。創業以来、何度も時代の流れの中で需要に変化が起こり、新しい事業分野への挑戦を続けながら、事業の存続を図ってきたのが弊社である（図 3-1 図 3-2）。



写真 3-1

光学機器用蛇腹 光を通さない遮光性という機能が必要  
表材と裏材の間に、折り畳みが可能なように芯材が写真の展開図のように配置さ



れる。この工程が手作業であった。そこで、シルクスクリーンの製法を活用して、量産化を図った。弊社最初の特許である。

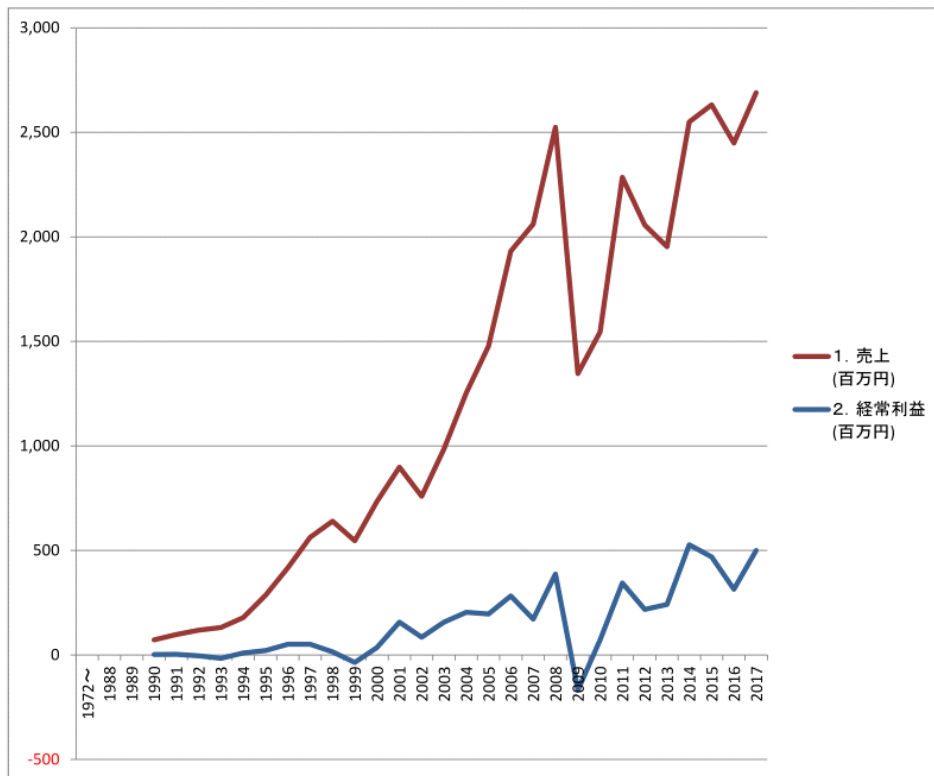


図 3-1 過去の売り上げ、経常利益の推移並びに従業員数の推移

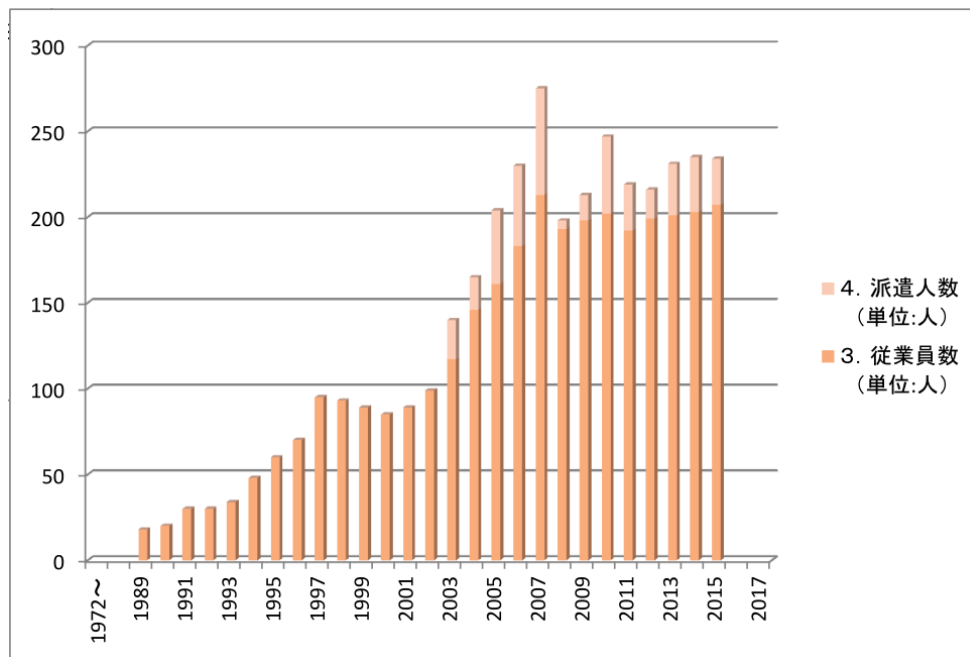


図 3-2 自社（ナベル）の人員の移動（添付のナベル自己の客観化 History を図化）

図 3-1・3-2 から読み取れる事項

2017 年、弊社は法人化して第 29 期になる。記録の残っている範囲で、具体的な売り上げや経常利益の推移、従業員の推移を図で示した。

私は、正式に 1987 年入社し、カメラ蛇腹の専門メーカーか新たな領域である医療機器用蛇腹の事業に参入する仕事をさせていただいた。ほぼ、記録の残っているグラフと共に歩んできたことになる。

(1) 赤字決算

利潤の追求が企業の使命だと書いたが、実は弊社も 4 度赤字を体験している。1992 年、1993 年 1999 年そしてリーマンショックのあった 2009 年である。それぞれには原因がある。

年 代	内 容	分 析
1992・1993	1990 年に開発したレーザ加工機用光路蛇腹の為に、カメラ用蛇腹から医療機器だけではない業態の広がりによる人材の確保、工場の移転拡張などが重なっている時期だった。売り上げも当時は 1 億円から 2 億円の間で、弊社の場合売上増に正直に反応する従業員数は 1994 年に大幅に増加し 1997 年まで順調に伸びている事から、この開発が大きな起点になっていることが分かる。1995 年には山口工場が新設され、三菱電機の LX 加工機の全面採用に対応できた。	後に、弊社の主力製品になり、全国のレーザ加工機メーカーに採用になった、反射面付き蛇腹フード、焼損検知用センサー蛇腹は、業態の質的量的変化において、経済的には資金繰りの苦しい時期を迎えたことがうかがえる。
1999	ナベル USA 設立 不況期と重なり、赤字の計上	営業の主力である人材の米国赴任で、従来顧客の維持に苦戦しているなか、経済的な不況と重なりマイナスになっている。 戦略的課題と組織的課題のタイムラグが要因だと考えられる。
2009	リーマンショック 2007 年時の好調とは対照的に、世界的な不況が発生。売り上げが 47%減り、従業員数は、最高の 275 名を擁していた。	派遣社員が 60 名ほど在職し、3 カ月かけて徐々に削減していったこと、並びに国の補助金制度によって何とか乗り切れた事を記憶している。 一年で黒字化できたのも非正規雇用制度のおかげだ。

(2) 海外との提携

技術提携	内 容	分 析
1999 年 Moeller AF 熱溶着蛇腹	3 度目の赤字に陥っている時、先代の社長は積極的に海外から技術導入を決断している。戦略的課題として、工作機械分野での蛇腹の生産能力が必要と判断。	一旦 5 億円の売り上げを切った時点で回復していく原動力になった新製法と販路の拡大は正解だったが、一般的に 4 年から 5 年は軌道に乗るまでかかっている。2003 年以降の人員の増加傾向が本技術の定着を意味している。
2004 年 Keyarrow テレスコ金属蛇腹	工作機械への仕掛けの第二弾は、金属テレスコの技術導入だった。2002 年売り上げが落ち込んでいる年に、アクションを起こしている。精度管理不足が即不具合に直結する板金加工の難しさは、文化の違いと言っても過言ではない苦労が伴ったが、皆新しい技術への取り組みによく対応してくれた。	工作機械が 2004 年より、金属蛇腹を必要とする固定された工具に対し加工物を動かす構造から、機械側が工具と共に動く構造に変化し、高速高加速度化傾向になったため金属蛇腹の技術導入、技術の落とし込みに反し需要が減少する事態になった。しかし、今までなかった板金加工の技術がナベルに定着できたことは事実である。

我々の蛇腹製造販売業は、営利法人であり利潤の追求を条件に、定款に示した事業目的の範囲内で権利能力を与えられ、権利義務の法律関係の主体として立場を得ている。目的の範囲を登記によって明示しているため、利害関係者は企業の活動範囲を知ること、取引の安全が図られている。

営利法人の責務は、従業員の雇用、給与の支払い、社会保険の整備等従業員の家族も含め多くの利害関係者の生活を守ることである。そして、適切な経済活動によって利潤を上げ、国家や地方に納税することが重要である。営利法人が、利益追求を条件に法人格を与えられていることの意味はここにある。納税主体者としての企業は、多くの利害関係者の生活を守る責任の重さとともに地域イノベーションの主体たるにふさわしい存在であるべきだと考える。全国に約 380 万社もの企業があり、そのうち中小企業数は、その 99.7%

にあたる。私のような経営者が日本に 380 万人近く居ることになる。金額面に目を向けると、中小企業の生産高は、企業全体の 50%を占め、就業人口数では、70%に迫っている。製造業の生産高は、そのうち 30%であるが、就業者数は 60%も占め、雇用の多さに特徴がある。サービス業を含めて、従業員とその家族なども考えると、日本社会における地域創世の主役は確実に中小企業である。この点に着目し、地域イノベーションの主役たる中小企業の継続的発展と本来の納税者としての活動を維持するために、どのような戦略が検討されるべきか、また、新しく起業する若者に対する提言としてどのような点に注意すべきか、職種・業態が異なる様々な中小企業に対して、共通かつ普遍的な理論が生み出せないか、弊社の 45 年の取り組みも含めて研究したのが本論文である。

### 3.1.2 課題の分類と自己の客観化が重要だという仮説が生まれた背景

1998 年 4 月、弊社は米国に初めての子会社である、Nabell USA Corporation を設立した。当時、私には、日本の本社株式会社ナベルの専務取締役でありかつ子会社の社長という立場が与えられた。1990 年ドイツ・ケルン市で開催された PHOTO KINA という光学機器専門の国際展示会を初めて視察し、光学系蛇腹を自社の機器（カメラや引伸機等）に使用できそうな潜在顧客をほぼ全て訪問した。この展示会には当時から 10 年ほど遡って、商社を通じて出展を継続していた関係で、光学機器メーカーは、弊社永井蛇腹（製品名ナベル）の会社と製品を良く知ってくれていた。しかし、それまでほとんど取引関係はなく弊社製品を購入していただけではなかった。アメリカのレンズフードメーカーが採用してくれていただけであった。品質に対し高い評価があったにもかかわらず、ビジネスに結びつかないのには理由があった。競合であるイギリスメーカーとの違いは、市場の中に工場を持っているかないか、だった。当時のポンドと円の為替相場の問題もさることながら、日本は欧州から遠く離れた極東にあり、市場から遠い場所に位置することに思い至った。展示会の視察のみではなく、私が単独で営業を行ったオランダの大判カメラメーカーへの訪問でも同様のことが感じられた。少量のオーダー品を即座に手配納入するには、彼らにとって

日本はあまりに遠く不便だったのである。帰国後、社長である父に、マーケットインの重要性を強く訴えた。欧州、ないしは米国に工場を建設して、製造販売してみたいと直訴した。製品の品質には自信があり、ビジネスの真髄を試すにはマーケットインしかないと考えたからである。そして、同じカメラ関連の商社の社長との出会いがあり、その後何度もご招待を受け会話するうちに、米国の東部に位置するノースカロライナ州とのご縁ができていったのである。そして、1998年、3.64エーカーの敷地と、6,000平方フィートの工場を新築し資本金20万ドルで、船出した。「市場の近いところで製造」と思い立ってから、既に8年の歳月が経っていた。調査のために資金を使って、市場調査をしたわけでもなく、一緒に頑張れる現地の人材（米国人）を得たという理由だけで決断した。人とのつながりが事業計画に大きく影響する中小企業の特徴そのものだった。大手企業であれば、資金をつぎ込みマーケットリサーチを尽くしてから、人材の配置を考慮して事業計画を綿密に立てるだろう。我々には、その資金も人材もなかった。我々が会社を設立し開業した同州のアルバマーラ市は、米国第二の金融都市、ノースカロライナ州、シャーロットから東へ一時間ほど車で進んだスタンレー郡にある。日本の大阪とほぼ同じ緯度であり、毎年四季も巡る南部の素晴らしい町だった。地理上、日本との時差が14時間（冬時間）あったが、この時差が、未熟な経営者の私を大きく悩ませることになった。日本では、当時5億円ほどの売り上げがあったが、会社の顧客への担当業務は私と女性メンバーのわずか2名で対応していた。その顧客担当の私の業務を複数の若手営業マンに分割委譲し渡米した。ここでは十分な事前準備や権限委譲の教育システム構築も無く、また、彼らへのトレーニングもできないまま日本市場を明け渡し、まったく顧客の無い米国に飛び込むという無謀な挑戦であった。当初は主要顧客から、私が日本に居なくなることで、本体の営業体制について、懸念の声も寄せられた。

米国での活動は、昼間の新規顧客開拓活動を行うには徒手空拳の有り様で、疲れて眠る時間には、気になる日本が活動を始めるが時差も存在する。つまり私にとっては、米国、日本の両国を心配しながら、悩ましい毎日が続くことになった。問題は山積し、そして良

く眠れない、気がつく毎に、何度も寢床から日本に電話をしていた。日報での報告と日本時間の早朝(7時)に毎日電話で業務報告を社長にすることも欠かさなかった。しかし、様々な問題が日替わりに発生し、遠隔地での対応にも限界があった。自分自身は一人であり長時間をかけての対応は限界である、と感じた。残された国内の若手も顧客の維持拡張という日本国内でのマーケティングに大変努力してくれていたが、1999年には、生憎日本も不況期に突入した。設立以来三度目となる赤字決算を記録し、米国に現地工場を設立したことを後悔し始める有様だった。

そこで、悩んだ末出した結論は、諸々発生している問題点を自分なりに分類することだった。

自分も未熟であるし、問題の解決方法がよく分からない、会社も同様に発展途上であった。そこで、出来ていないことにくよくよ悩む前に、何が問題かを明確に認識することを考えた。私は関西大学法学部出身で、司法試験受験に挑戦していた時期がある。大学では法律学を学び、事実認定と法解釈の当て嵌めを区別して考えるリーガルセンスを学んだが、その時に学んだセンスを応用することの思いつきにつながったと思う。思い浮かんだのは、以下の4つだった。

1. 売上げの向上、他社との競合、差別化の問題
2. 人材教育や組織の問題
3. 資金繰りや設備投資の問題
4. 経営者である自分の健康の問題

因みに、以下の表は、東京商工会議所中小企業部が行っている中小企業の課題に関するアンケート結果概要(2017年3月7日)である[25]。ここでも中小企業の課題が扱われている。

調査目的：東京商工会議所中小企業委員会は、会員企業の経営実態に即した支援策の実現を目指し、例年、「中小企業施策に関する要望」を国、東京都をはじめ、関係各方面に提出している。本調査は、中小企業が抱える経営課題等を広く聴取し、要望事項の取りまとめ

に供するため、会員中小企業・小規模事業者を対象に行ったものである。

調査期間：2017年1月5日～1月25日

調査方法：郵送・メールによる調査票送付、FAX、メール、WEBによる回答

調査対象：会員中小企業・小規模事業者 8,865社

回答数：1,458社（20人以下55.2%） 回答率 55.2%

1. 経営状況について
2. 事業の見直しについて
3. 売上げについて
  - 1) 一年前と比べた売上げの状況
  - 2) 売上拡大に向けて今後注力していきたい取り組み
  - 3) 売上拡大に取り組む際の課題
  - 4) 売上拡大を阻害している外部的環境
  - 5) 事業コストについて
4. 経営資源について<人員の過不足状況>
5. 経営資源について<今後1年間の借入意向>
6. 経営資源について<設備投資>
7. 必要な支援策について
8. 事業承継について

私は、これらの内容について異論はないし有効と考える。また、このような調査により毎年積み重ねるデータの変遷にも重要な意味があると考え。しかし、その調査目的にも明確にあるように経営実態に即した中小企業への支援策の模索が主眼であり、経営指導をする側の問題意識からのアンケートであるように感じられる。すなわち、私のような、経営している中で実際に発生する様々な課題に如何向き合うかという観点からは、やや視点が異なるのではないかとの違和感を持った。そこで私は経営者の立場により近づき、売上げの組み立て、経営資源のうち、人材育成と金融機関との与信構築という企業が継続的に

発展するために重要な取り組みの必要性に着目し私の経験に照らしてこれを以下の三つに分類した。

すなわち、健康的課題をベースに

1. 戦略的課題：市場の中で中小企業の存在感を示す意義のある位置取り・他社との差別

化 Meaningful Positioning

2. 組織的課題：成長を継続する人材教育と組織整備 Growing Capability

3. 金融的課題：与信の構築 Credit building

とした。

この3分類に分類すると相互に重複する部分もあるけれども、本質的な課題の所在が明確になってきた。

戦略的課題は、経営が赤字に陥ってしまった原因を踏まえて、既存顧客の維持と新規顧客をどう開拓すればよいかという課題だった。そして、企業の構成員である自分も含めた構成員であるメンバーの人材育成、教育強化の問題が組織的課題である。金融的課題は、私の場合には国内事業での資金繰りや設備投資計画などは、私自身の役割ではなかったが、米国では、支払い方法として日本のような手形決済はなく支払い条件の関係もあり、金融機関と中小企業との関係が日本と異なっている事に気付いた。私は、ナベルが個人商店から法人化を経て株式会社になった経路から、銀行に対する与信構築を丁寧に重ねていた創業者の苦勞を知っていた。米国での金融機関との付き合い方は日本とは違っていたが、ナベル全体としてはやはり金融的課題への取り組みは大きな意味があった。この課題では、利害関係者や関係会社を含む全体への信用構築という意味でも重要だった。3つの課題を図3-3に示す。



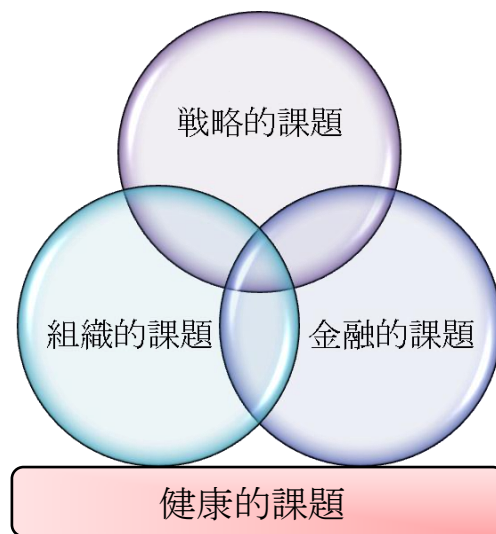


図 3-3 中小企業にとっての三つの課題

問題の所在と今まで自分が出来ていない項目が明確に整理されると、次に行動するための指針が明確に浮かび上がってきた。これまでの受身な対応から、自ら積極的な対策を考える思考に変化することが出来た。これまでの問題が解決すべき課題に変わったと感じた。この変化により毎日の業務への取り組みに対し、事実関係は何も変わっていないにもかかわらず、精神的にも大きなゆとりが出来た。そして、重なるの多い部分はより重要な課題であることを意味することも知った。

課題分類したあとで重要な事は、継続的に企業が発展するためには、分類された課題にいかに対応していくかということである。足りない部分をどのように補い、本来のあるべき姿に近づけるのか？ここでは、以前何かで見た「ゆで蛙」を思い出した。アルコールランプでピーカーを熱せられ心地よく眠ってしまう蛙がそのままでは茹で上がってしまう絵である（図 3-4）。自分が置かれた状況を正しく把握できず対応が遅れてしまえば、全てが手遅れになってしまうことが往々にしてある。客観的に自分の置かれた状態を見据えて、その課題に迅速にそして適切に対応することが重要である。ここに着目し、自己の客観化という手法を考えたのである。



図 3-4 ゆで蛙

ゆで蛙の法則とは、ビジネス環境の変化に対応することの重要性

困難性を指摘されるために使われる警句。むしろ自らのおかれた状況を客観的に見る視点がまず大事だと考えた。

中小企業の継続的発展に関する私の仮説は、自らの海外事業の立ち上げという私自身の新たな挑戦の中から発生した。親会社のみならず新しい海外の子会社も生き残る方法は何かを突き詰めていく中で考えられたものである。資金力に乏しい、或はほとんどないに等しい中小企業が、自ら 3 つの課題に取り組む活動の中で自己の強みを知り自己の弱みを補っていく、言い換えれば自己の客観化を進めていきながら真に自信に満ちた活動を継続する挑戦が始まったのである。

### 3.2 戦略領域

ナベルの特徴：ナベルの戦略領域の拡張を図 3-5 の同心円に示す。1980 年後半に、株式会社ナベル（1992 年）の前身である永井蛇腹は、世界一のカメラ蛇腹製造業を目指し、当時イギリスのメーカーであるカメラベローズという競合会社としのぎを削っていた。プロセ

スカメラと呼ばれる製版カメラの分野では、国内二大メーカーが当社の蛇腹を採用していたこともあり、30,000 台を超える全ての納入数にひとつのクレームもなく顧客や市場から大きな評価と信頼を得ていた。また、中盤カメラにおいてはビス一本の品質に拘るがゆえに世界中にファンが多いスウェーデンのハッセルブラッド社から、プロシエードの採用を受け 6,500 台を納入した。国内フィルムメーカーの富士写真フィルム社からは、プロの写真家が使う中判カメラにも採用された。いずれも、創業者が考案しナベルが業界で初めて採用したシルクスクリーンを活用した製法によるものであり、特許も取得した。カメラ蛇腹に要求される最も重要な機能は、当然のことながら光を通さない遮光性だった。嘗ては、羊の皮（ヤンピー）を表皮材として使用し、芯材は紙、裏地は布地という構成が一般的であったが、私達は表皮も裏地もそれぞれが単独で完全遮光機能を有する新しい素材を大手企業と共同で開発した。ここで製法の開発と素材の開発の両輪で事業の柱にする、通用するビジネスプランを作り上げ今もこの考えを踏襲している。当時の経営に大きく貢献した開発になったが以降フィルム市場は大きく変遷した。すなわち、デジタル化の大きな波が、光と感光材の処理というそれまでの蛇腹が活躍する市場をあっという間に縮小させていった。いわば本業の消失危機である。

この流れは、ある日突然襲来するのではなく徐々に少しずつではあるが確実に市場は変わっていくものであると痛感させられた。円高不況も重なったこともあり、新市場開拓に取り組んだ。創業者と新素材と製法特許取得を前面に押し出し、全国の蛇腹を利用しそうなメーカーに DM（ダイレクトメール）を配信した。そこで出会ったのが、医療機器メーカーからの MRI テーブルに利用するカバーだった（写真 3-2）。当時は画像診断装置の普及が世界的に始まったタイミングに重なるという幸運にも恵まれた。デジタル化のうねりが逆に新しい産業を興し、そこで新規需要に出会ったことになる。蛇腹をカメラの部品と捉えてここに集中してきた創業から 17 年が経過していた。そこで、それまでの自社の蛇腹の定義を変更することを思いつく。カメラだけではない新しい分野での需要を知ったからだ。法人化も並行して進め、自分たちの製品である蛇腹の新しい定義を「必要な時に伸び

不要な時に縮むもの」と同心円上に大きく変更した。ユーザーからの要求機能も価格も素材も製法も従来のカメラの蛇腹とは大きな違いがあった。しかし、カメラ蛇腹での経験で培ってきたビジネスのモデルをその時代に合致させ応用するというスタンスから見ると、今までのものづくりの体制や取引先との関係など、中小企業にとって大きな冒険ではない挑戦とすることができた。金融機関に対しても、全く新しい挑戦ではなく、本業の掘り下げとしてそれまでの与信構築も継続できた。資金と人材が豊富ではなくても、戦略の領域を広げる事が出来たわけである。自らの強みを分析して、その延長線上に（同心円上に）広げることで、中小企業が持つ弱みも強みに変える手法が確立できた。アンケート先の企業では、この時にわが社が取り組んだ「ニーズに対応した戦略領域の拡張」という方針を意識的に取り組んでいる企業はなかったことは少し残念である。

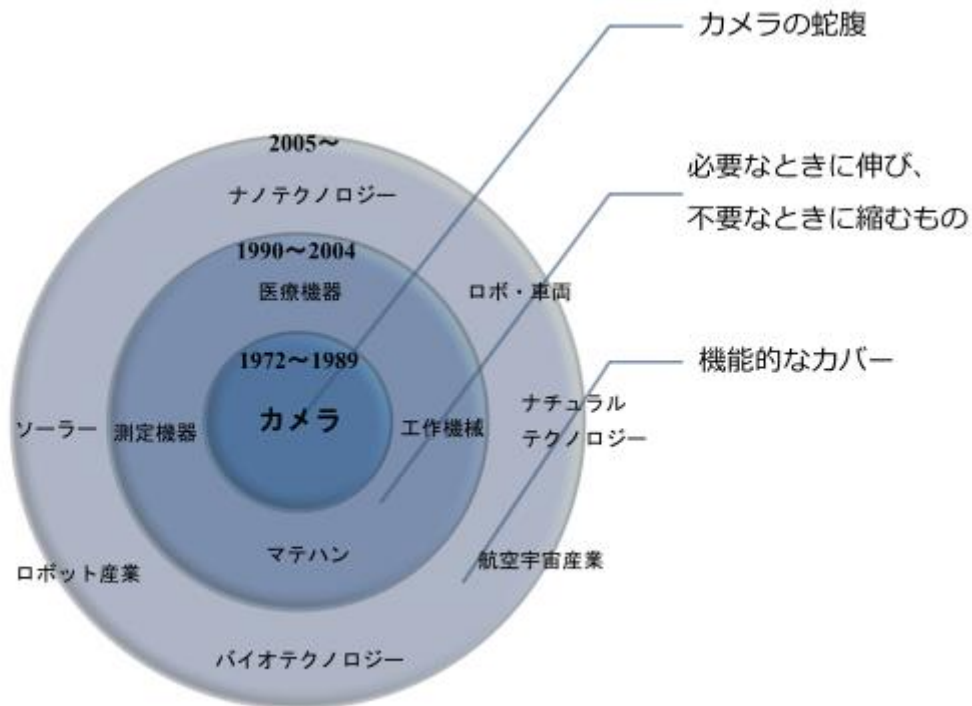


図 3-5 Business Domain

著者作成

同心円状に戦略領域が広がっていく。このことは、新たな挑戦に対する人材や技術力の供給、金融機関への与信構築の上でも重要で、失敗のリスク回避と自社のコア技術への考察が深まる点、中小企業の戦略拡大に有効。



写真 3-2 MRI 蛇腹 島津製作所

医療機器用蛇腹 患者や医者から昇降装置を隠す役割。安全性が必要。  
素材も製法も新しい挑戦になった。カメラから一步踏み出すきっかけになった。  
戦略領域もカメラの部品から「必要な時に伸び、不要な時に縮むもの」を蛇腹と  
定義付けをしておいた。

2005 年自分が社長になった時、さらにドメインを変更した。機能的なカバーという同心円上の拡大を再び試みた。理由は、バイオテクノロジー、ナノテクノロジー、ナチュラルテクノロジーが叫ばれる昨今、目に見える形の伸縮という定義にこだわることに限界を感じたからである。戦略領域の同心円の拡張は、本業の意義の掘り下げがなくしてなしえない。自社の事業ドメイン毎に不採算部門を切り捨てて新しい事業に資本を注入できる大企業とは異なり、同心円の拡張の考えは、中小企業では事業の体力強化にも繋がる施策であると確信している。

社会変化により衰退する部分は必ず発生する。私達の場合は、カメラの蛇腹という分野が衰退分野であった。量産も必要がなく、採算性も合わないので、この事業から撤退する意見もあった。しかし、一人でも顧客がいる事、そして、このルーツである事業から学んだ点をジックリ反省し、従業員と共有できることが重要だと考え従来どおり円の中心に残した。すなわち、素材と製法を組み合わせ、顧客に喜んでいただくというビジネスモデルが我々の本筋であるということ。そして、カメラを使う人が情報を美しい記憶に留める

ための手段としてカメラがありそのための重要な部品である以上、蛇腹も美しくなければならぬという創業者の思いを引き継ぐことだった。人間が作る限り美しいものは決して偶然にはできない。正しい製法と適切な機能を満たす素材を選び、顧客の喜んだ顔を思い浮かべながら、真摯に部品一つ一つ心をこめて作る、という文化がわれわれの中心に残った。そして、ナベルのコア技術、強みを真剣に考え抜いた。他社との違いは何なのかを考え抜いた。中小企業の継続的経営において、戦略領域の捉え方は各社それぞれの個性が出るが、ここを強く意識して戦略を持つべきと考える。市場は時代と共に変わっていくけれども、従来分野から脱皮しにくいのが中小企業の内在的な課題だからである。

### 3.3 経営理念

経営理念を作ろうという若手経営者達の合宿セミナーが、中小企業家同友会の主催で行われ、私も参加した。この同友会は、良い会社、良い経営者、良い経営環境を作ろうという目的で、1957年4月に東京で誕生し、1969年に全国組織になった。特に大学で経営学を学んだ経験のなかった私は、経営者の皆さんが何を悩み、これをどのように解決していくのかを知りたくて、仕入先の社長のお誘いで、三重県の同友会伊賀支部に参加することにした。

その若手勉強会の中で、今でも有意義だと思うのが経営理念の策定セミナーであった。同友会では、「経営理念」「経営指針」「経営計画」の三つを経営指針ととらえて合宿形式で勉強した。

経営理念とは、企業の目的とは何かを考え、経営にあたっての根本的な考え方を明示するものである。経営方針は、この理念に基づいて経営の基本的方向を確立することであり、時代の流れを鋭く洞察し、企業の事業機会を変化の中から見つけ出し、自社の長所、短所を見極め、長所を活かし、短所を改善し、未来を切り開く目標とそれを達成するための戦略をあきらかにすることである。合宿の最後には、設定された目標と戦略に基づき、それを達成するための手段、方策、手順を具体的に経営計画として策定するものであった。「中

小企業家同友会全国協議会「経営指針作成の手引き」[26]。

一泊二日ではあったが、その間ほぼ徹夜で私が作った経営理念は、自分の理想とする企業のあるべき姿を言葉にする作業であり、大変難しくはあったが、楽しくもあったことを覚えている。ここで特に難しかったのは、自分の理想を会社の社員と共有することを言葉で表現することであった。

私は、経営理念に関して、初めに経営者が理想を言葉にする事が大事であると考えており、次にその内容を会社の組織構成員と共有する努力を継続することが更に重要であると考えている。

ナベルでは、理念策定以来朝礼や昼礼など社員が集まる機会を活用して経営理念の全員での唱和を実施し、かつ、経営理念への経営者の思いを、自らの文章や講演で直に伝えるよう努力している。特に唱和は、これを聞いた人達にアフターメーション効果があり、内容の理解に少しずつ結びついていけば、社員各人の確信に変わって行くと思う。新人研修の機会に、そこに参加していたメンバーに経営理念の解釈を改めて話した事がある。その次に開かれた昼礼での経営理念の唱和で、皆の声がそれまでよりも大きくなったことを実感した覚えがある。個人差はあっても、自分の考えに落とし込む事をしてくれていると感じた。今後は、社員それぞれの解釈を自らのものとして同僚や他人に話が出来るところまで落とし込めれば、さらに理念が実践に結がるという力を持ち、会社の経営の改善に継続性がより明確に表れていくと考えている。

#### ナベル経営理念 5カ条

① 私たちは、機能的カバーを蛇腹と考えます。

戦略領域の定義 過去約 30 年間に二度蛇腹の定義を、戦略領域を前述したように同心円状に変更してきた。

② 私たちは、蛇腹を通じて時代のニーズに合った社会的貢献に努めます。

時代のニーズに合った社会的貢献

時代のニーズに合うことは、その時の需要にあったものづくりを意味し、時代に応じた我々の新たな挑戦の継続でもある。

- ③ 私たちは、常にエンドユーザーの立場でものづくりを考えます。

エンドユーザー志向：会社の存立理由

「エンドユーザーの為」という弊社からの押し付けの発想ではなく、「ユーザーの立場」を考えたものづくりを目指すことが我々の使命だ。後述するように、シェアリングを通じたエコノミーの時代では、今までよりもさらに一步踏み込んで **User Experience** という視点を重視していく [27]。

- ④ 私たちは、あらゆる課題に対し、いつも陽転思考にあふれた明るい集団を目指します。

陽転思考と顧客期待への対応

クレームや予期し得ないトラブルなどのハプニングでは、関係者の目はナベルに集中的に注がれる。人間はミスをしてしまうことがある。ミスを責める関係者は少ないが、生じたミスに立ち向かわない姿勢は全ての人が非難するだろう。どのような時でも工程の連鎖の中での自分達の責任を考え顧客の期待にこたえる心構えを陽転思考・積極思考として掲げている。この覚悟が結局顧客を含めた利害関係人の信頼度向上と時間の節約にもつながる。

- ⑤ 私たちは、日々自分の発見と自己実現に努め、会社の発展と生活の向上を図ります。

家族を含む従業員と会社の発展

企業の構成員の全員の質が企業自体の質を決めてしまう。この両方を発展させることがテーマになる。

実現のためには、家族の支えが極めて大事だと考えている。マズローが唱えた遣り甲斐の源泉である自己実現[28]に加えて、新しい自分の発見が、人材の成長、育成につながると考えている。



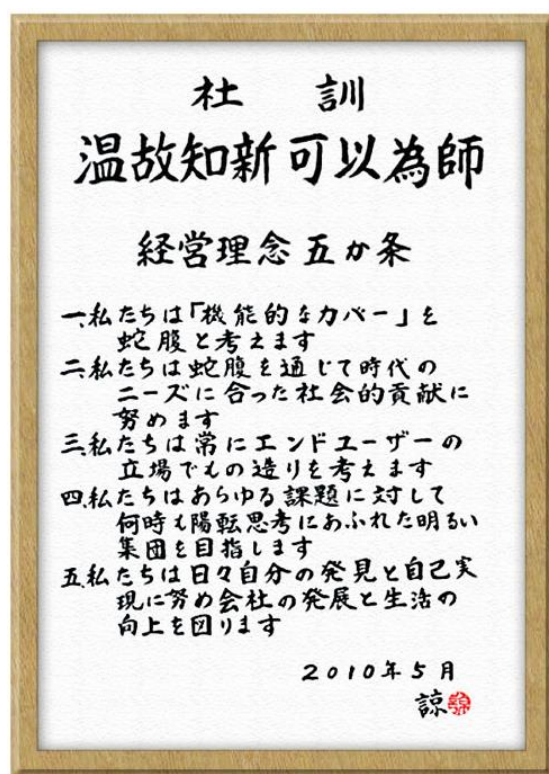


写真 3-3 社訓・経営理念 創業者永井諒の直筆

ナベルでは、経営理念策定後、戦略領域の広がりを除き 30 年近く理念は変更していない。経営革新を目指す経営品質教会の 2016 年アセスメント基準書では、基本理念（経営理念）に沿った経営を重視していて、以下の項目に触れられていることを提唱している。

表 3-1 基本理念の重要項目

品質経営	意義	ナベル経営理念との関係
1. 顧客本位	顧客価値の創造	2. エンドユーザー志向
3. 独自能力	競争優位性の確保	4. 陽転思考 1. 戦略領域の定義
4. 社員重視	経営資源としての社員 組織の重要性	5. 自己実現・自己発見・生活の向上 4. 陽転思考
5. 社会との調和	社会貢献・社会の一員としての意識	2. 時代のニーズに合った社会的貢献

一日の三分の一、しかも何でもできるゴールデンタイムを共有している社員との共同活動に、共通認識としての経営理念が必要なのは当然なのかもしれない。そして、社長のみならず社員一人一人が、自分達の理念について理解し、語り合える関係が出来る事こそ、その会社の組織を強化し、他社と差別化された競争力を身に付けたイノベーション主体として継続していける企業が出来ると考えている。

ナベルでは、「ナベルの哲学」という小冊子を日本語と英語で表し、全従業員に配布し、ご家族にも見てもらっている。新人研修では、社長の私が解説を加えている。今後は、自分達の企業の基本理念である経営理念について、一人ひとりの考えを語り合える場を作っていくことが重要と考えている。

### 3.4 自己の客観化への活動

人間は、自信があれば予想以上の働きをする。しかし、真の自信が持てるためには、かなり自分を苛めなければならない。そこでは、自己を客観的に評価対象としてさらけ出し、自分の弱点を知る勇気が必要になる。不足している点や弱い点があるのを恐れることはない。むしろ、それらに向き合えない弱い自分を恐れるべきである。53 社の経営者とお会いして皆さん真剣に経営をなさっていることが感じられた。そして、社員教育において、社外研修を取り入れ他人である第三者の関わりも積極的に導入されていることも分かった。

弊社は、自己の客観化を 3 つの課題について可能な限り追求することになっているが、そういう方針を明確にかつ意識的に立てている企業はほとんど見受けられなかった。独自性と困難との戦い、独善的になりがちな経営が、場合によっては困難を乗り越える原動力になる場合もありうる。当然経営の全てを、他者に委ねることはできないが、自分の会社の経営を可能な限り他人の客観的な意見を取り入れる余裕と勇気を持ちつつあるべき姿を追求していくことは、事業の継続的発展に有益であると考えている。

分析された課題で、問題点が把握出来る。次に、自己の客観化という他者の意見に耳を傾ける勇気と謙虚な姿勢で、自分の長所と欠点をより明確にする。出来ていない点をいた

さらに過大に考えるのではなく、出来ている部分も確認することができれば、課題解決を、余裕を持って行うことが出来る。そして、この作業を繰り返すことで、課題発見とその解決の流れは、自社の強みであるコア技術を改めて確認することにつながり、イノベーション効果につながっていく。この前向きな循環を企業が獲得でき、組織改革や人材教育に費用と意欲を費やすことで、さらに発展していく。中小企業経営の継続の要諦は、この自己の客観化のプロセスを獲得することと考える。

経営は、利潤の追求であり、そのために限られた範囲で法人は権利能力を認められている。従って、常に目的の追求や目標の達成のために、費用とこれによる効果を考えて行動を決める。経営上の費用と効果は、企業方針に沿った時間軸の中で判断しないと、単純でかつ短期的な損得の判断に陥り、真の効果を得ることから自らを遠ざけ、逆に解決から離れてしまうことに注意しなければならない。

以下、ナベルの具体的な取り組みについて検討する。

### 3.4.1 戦略的課題

#### (1) 見本市視察・出展・海外展開

表 3-2 参加見本市

海外見本市	見本市での活動	場 所
Photo Kina	映像用品・カメラなどの見本市 隔年 1990 年視察	ドイツ ケルン市
PMA	同上 1991 年から視察	米国 各地 ラスベガスなど
EMO	工作機械見本市 隔年 1995 年から	ハノーバー・ミラノ Moeller社 1999 年契約
IMTS	工作機械見本市 隔年 2002 年視察	シカゴ Keyarrow社 2004 年契約
EURO BLE CH	板金加工機械見本市 2012 年から	ハノーバー

国内見本市	見本市での活動	場 所
テクノフェア	中小企業展	BIG SIGHT
JIMTOF	工作機械見本市 隔年	BIG SIGHT
ロボット展	ロボット関連	BIG SIGHT

国内外の見本市の視察をし、並びに自社製品を出展している。その目的は、新規顧客の獲得にとどまらず、産業界の動向の把握でもあり、市場における自社の製品の位置づけを確認することである。言い換えると、これで競合他社のオリジナル商品の特性を正確に把握することにより、その商品のコピーではなく自社の創造性を意識した新しいものづくりを維持できる。

出展費用は一般的に高額であり、視察費用もばかにならないが、ナベルでは従業員に積極的に視察や展示に参加させている。特に、出展では即効性はなく、5回目くらいの出展からやっと新規顧客の開拓という目的が実現できてくる。顧客の目も継続的な出展に対する粘り強い努力と回を重ねるごとに認知度が上がり、このような長期的な取り組みを通じて少しずつ信用が構築され、顧客への安心感を生み出すと考える。また、英語も十分にできない技術者や新人営業マンを海外展示会に送り込むことは、一見費用の無駄使いに思えるが、視察のポイントを理解させ現場で経験させることは、本人の長い社員としての活動に有効に活かすことが出来ると考えている。言葉はわからなくても、海外の競合製品と自社の比較が出来、市場で弊社製品が受け入れられている喜びと、反省点の抽出が短期間で行える点は、大きい。長期的な視点で費用対効果を求める事が重要であろう。特に、見本市出展は継続的な実施により、市場の中での立場作りにも役立ち、徐々に顧客からの期待が寄せられることを実感できていく。予算の限られた中小企業で出展の意義と継続性の可能性を適確に判断し、的を絞った計画的な出展が要求される。

ナベルの特長の一つに国際ネットワークがある。

この特長が生み出されたのも、海外見本市での視察がきっかけとなっている。1995年に初めて単独でハノーバーでの国際工作機械見本市に参加し、欧米の競合11社を視察した。その中で、一番印象に残ったのが、ドイツのメラー社であった。ヨーロッパで歴史が最もあり、展示物の美しさ、従業員の顧客対応に表れる品の良さが印象的だった。そこで、1997年に、改めて身分を明かして面談を申し入れる。現在も良好な関係は継続しているが、やはりドイツ的なものの考え方やものづくりの姿勢は学ぶべきものが多く、同時に我々の良さや改善点も浮き彫りになっていった。つまり、文化も考え方も異なる海外提携先を通じて我々自身を客観視できる有益な機会が得られた。ナベルの製品は、10m近寄ればわかると言われる。その理由は美しいからだ、メラーの開発部長が話してくれた。競合他社も弊社の強みを理解してくれていた。

2004年には、板金加工を基軸としたテレスコカバーの大手である台湾企業のK社と提携を実現した。ここでは、中国市場に積極的に進出したK社を通じて、台湾中国との関係やECFA貿易協定の内容など、アジアの現状を実感として知ることが出来た。ドイツとの比較においても、米国子会社との比較においても台湾企業との提携は板金加工技術の取得以上の成果があった。10年の期間が満了し、契約関係は無事終了した。

USAでの会社設立に役立った人脈も海外の国際見本市への参加がきっかけとなった。海外市場への関心、国際市場の中での弊社の位置づけの確認という活動は、当然のことながら様々な人脈を生み、その後の事業展開にも大きな影響をもたらすことになった。

海外見本市視察や技術提携などの交流には、英語を中心とした外国語の習得が必要である。最近では、中国やアジア圏での交流に英語に加え中国語の取得も重要となってきた。ビジネスの場で活躍している中国人の多くは英語も話せる。しかし、彼らとの核心に触れた対話には中国語は欠かせない。中華圏のアジアも同様のことが言えるだろう。

戦略的課題と組織的課題（人材育成）との重なり部分になるが、社内での外国語の教育訓練も充実させていくと、今後更に様々な情報が入手できると考える。国際化教育を通じて、社員の質を向上させていくことも弊社の今後の課題だと考える。

## (2) フリーパブリシティー

新製品や新しい我々の取り組みを市場や顧客に知っていただくには、新聞による報道が有効である。特に、日刊工業新聞社や日本経済新聞社などの業界紙の活用は欠かせない。弊社では、1988年11月5日の日刊工業新聞で初めての特許技術であるシルクスクリーン製法について「蛇腹の量産技術を確立」と、記事に取り上げられた[29]。この体験は、初めて特許を取得した時と同じほどの喜びと責任を感じた事を覚えている。以後、この記事を皮切りに、現在に至るまで様々な情報発信を常に行ってきた。報道機関に取り上げてもらった場合、広告費用を伴う場合と無料の場合がある。フリーパブリシティーとは、マスコミが我々の提案に対して報道の価値を認め、その費用と文章に対する責任を報道する側が持つ場合をいう。すなわち、第三者である報道機関を通じた客観性のある表現で、自らの戦略の方針を自社内外に宣言する効果がある。自らの方針に価値があるかどうかを確認するうえで、自己の客観化の手法として活用できる。客観化のフィルターを通じた情報は、顧客や市場の信頼が獲得でき、これが他社との差別化にもつながっていく。記事に取り上げていただく事項は、各種表彰、特許の取得、国内外の技術や販売の提携、新しい工場の設備投資などが多い。反射光対策として、広く全国のレーザー加工機メーカーに採用されていった反射面付き蛇腹は、日経メカニカル1990年7月9日号に大きく取り上げられた。報道機関、各社との良好な関係は単に情報の発信だけにとどまらず、関連情報の入手にも大きく役立っている。

## (3) 特許申請

弊社では、顧客が実際に使っている運転時に発生した情報やクレームなどから、そこで顧客や市場が抱えている課題に出会うことが多い。今世の中に存在する問題点の発見である。そして、自社製品を通じて問題を解決していくことが強く求められる。ここで、発案した解決策は、その段階では、まだ単なる思いつきの、極めて主観的なものである。

特許申請では、現状の課題に対して、従来技術を紹介しこれに対する自らの新しい解決策を提示する。現状分析、課題の明示、そして自己の発案の意義を分かり易く述べる過程を

検討することで、初めの単なる思い付きから自己の意見が客観性を持たせていく。特許明細書を書く過程を検討することで、客観的評価に耐えうるチェックを入れる事になるからである。

さらに、その主張に、新規性と進歩性が認められるかの特許庁による審査を経て、世界で初めての発明であると評価される。この段階で、発明は初めて客観的であり、市場で独自性があることを認められる。一般的に、解決策としての有効性が認められることが重要だが、そこでの技術的対応が特許化できれば顧客はその意欲と客観的な価値を大いに評価し、解決への期待が高まる。顧客からオリジナリティーへの信頼が構築されていくことになる。

#### (4) 大学の支援

他社との差別化という戦略的課題に対し、大学との関係は、やはり自己の活動の客観化という意味合いにとり重要である。共同研究などを通じて、我々の取り組みに対する学術的知識の補完はもちろん、客観的立場からの専門的意見を得ることで、往々にして売り上げという結果を求めがちな企業に対して、必要な適正プロセスの実践と問題点に対するリスクマネジメントの観点から予防措置への準備が可能になる。弊社では、金属テレスコピック管において、破損事故が多く発生するパンタグラフ構造に対して、設計の妥当性を判断する解析ソフトを山形大学の南後助教と研究した。さらにはリチウムイオン電池を使用する nanoGrid という折りたたみ式ソーラーの開発にあたって三重大学坂内教授のご指導を得た。電気に対する知識や、再生可能エネルギーに対する幅広い経験、人脈、知識は、我々の研究には欠かせないものであった。さらに、自分たちの考えや計画を第三者に理解してもらうための表や図の活用とそれらの重要性も学ぶことができた。常に、伝えたい内容を伝えたい側の視点から考え、相手に伝えやすいように準備する手法は、まさに客観化の真髄であった。人材の少ない中小企業の産学連携は、特に活動の客観化という視点で極力積極的に活用すべきであると考えられる。

### 3.4.2 組織的課題

#### (1) ISO9001/14000

今回の企業アンケートでは、ものづくりにとって重要な規格を取得していない企業が意外に多く 45%に及ぶ結果であった。

ISO の認証取得が、取引開始の条件である場合、他社との差別化という意味で重要な戦略的課題の一つと考えられる。しかし、制度自体の形骸化も問題視される傾向にもある中、認証取得に他社との差別化という明確な効果が薄れてきている。このような状況を踏まえ、私は、ISO の認証を取得する意義をむしろ中小企業の組織強化や人材育成に置きたい。

会社の課題に取り組むのは、ほかならぬ従業員であり経営者である。その従業員が、組織化されている事は極めて重要である。1995 年に山口工場を新設した際、商工中金津支店長の島田氏から、組織化の重要性を指摘していただいた。ナベルでは、環境に企業が環境アセスメント要求事項に対応できるようとりまとめた包括的なシリーズである ISO14001 を三重県の制度を活用して 2003 年に導入した。そして翌年には、三重と山口の両工場に環境の 14001 に加えて、品質の国際規格である ISO9001 を導入した。部門ごとに仕事の流れを明確にし、それぞれの関わりを文書により明確化した。環境・品質目標を設定し、達成の程度を数値化し、マネージメントレビューに反映させていく。この取り組みにより環境や品質への意識の共有もできたが、加えて会社が組織的な動きを取れるようになってきた事を強く実感できた。

当時は、多くの人数が事務手続きや会議に時間を割かれることが多く、経営者として、費用対効果に対する疑問も有していた。また、活動の形骸化も含め不満な点多々あった。しかし、取得後 10 年以上継続して、社員の考え方や組織としての基礎体力は確実に高められたと認識している。今年から、自らの経営計画と融合した形で、2015 年度版 ISO9001 の改善活動に取り組みを始めた。

#### (2) 知財管理 特許明細書作成

特許を取得することで、顧客のそれぞれの課題に他社にはない独自性をもって自らが対



応しているという点が明らかになる。また、顧客の信頼も得られ金融機関の与信構築にも有効である事は間違いない。私はこの二つに限定せず、むしろ人材育成に重点を置いて特許制度を活用すべきだと考える。

すなわち、知財管理活動は企業にとって必要な経費と考える。

特許を例にとると、特許を保有すると独占権が確保でき儲かるというものでは決してない。特許はすぐには収益につながらない。特許を生み出す創造性と、その製品が市場に受け入れられるイノベーションとは、まったく次元が異なり、受け入れてもらうにはそれなりの工夫と努力が必要となってくる。経費である限り、有効な活用方法を考え、出費に優る価値を見出すことが経営である。そこで、特許出願の発案から、明細書の作成、出願、審査請求、審査というプロセスを考えてみる。

発案に有効性を見いだせれば、初めに顧問弁理士に相談する。詳しく説明したらそれ以降の手続きはすべて弁理士に任せるという発想が一般的である。しかし、弊社の手順はこれとは異なる。顧問弁理士の稲葉民安氏は、その時点の課題とそれまでの技術の問題点、解決するための策について、発案者とインタビューを通じて丁寧に聞き出してくる。さらに、特許の専門的な明細書の作成にあたっては、可能な限り最後まで発案者を関わらせる。つまり、明細書の構成を発案者と一緒に考える。このような弁理士と発案者がともに考える過程が、主観から客観への新たな道となる。この過程を経たうえで、特許庁の審査が行われ、特許査定が下りれば、その特許申請による人材育成への効果は計り知れない。なぜなら、努力して自己実現をし、かつ新しい自分を発見することになるからである。次の課題である市場への提案に対しても発案者は更に力が入ることになる。しかも特許査定が下りれば、世界で初めての発案であることが証明されたことになる。社会への役立ちや、新規発案での社会的貢献は、何よりもその人材のモチベーションを高め、自信を与える事に繋がる。

発案の有効性を見抜くことは重要ではあるが、私は殆どの発案を頭から否定せず可能な限り出願を認める。その理由は、この人材育成、組織の強化に活かせると考えるからであ

る。

平成 25 年度にはこの考えに基づく私達の活動に対して、特許庁から知財功労者賞の長官賞を頂いた。一般に発案に特許性があるかどうかについての判断は容易でない。しかしながら、今までの経験と勘でほぼ予測できるようになってはきた。しかし、この点を更に定量的かつ客観的に把握できると人材育成は今以上に進むと考える。今後の課題と考える。

弊社の特許出願取得状況を表 3-3 に示す。

表 3-3 過去 3 年間に申請し公開されている知財活動

2015 年				
特許	太陽光発電装置	ドイツ	PTC/JP2015/066806	06 月 11 日
	太陽光発電装置着脱	日本	2015-23512	12 月 01 日
商標	nanoGrid	日本	2015-55812 拒絶	06 月 12 日
意匠	nanoGrid	日本	2015-15852	07 月 16 日
商標	Dr. Bellows	日本	2015-116800	11 月 27 日
2016 年				
特許	太陽光発電装置	中国	201580025368.6 号	11 月 16 日
		韓国	10-2016-7030440	10 月 31 日
		米国	15-307, 207	10 月 27 日
2017 年				
特許	液体用フィルター及び このフィルターを用いた 液体濾過装置	台湾	106115301	05 月 09 日
意匠	タッチパネル付き ロボットコントローラー 用カバー	日本	2017-53339	06 月 30 日
商標	Robot-Flex	日本	2017-53339	04 月 18 日
商標	nanoGrid	日本	2017-48638 最出願	04 月 10 日

表 3-4 特許出願取得状況(2017年9月現在)

知財の種類	出願中	権利存続中	権利なし	合計
特許:国内	12	24	28	64
国際	13	2	6	21
商標:国内	3	8	1	12
国際	7	5	0	12
実用新案:国内	0	1	3	4
意匠	1	2	1	4

### (3) 経営理念・経営計画の共有

経営理念は企業にとって重要な哲学である。弊社では①戦略領域、②時代にニーズに合った社会的貢献宣言、③エンドユーザー視点、④陽転思考、⑤会社と自分の発展の5点を、朝礼や昼礼時に皆で唱和している。また、2015年には社長自らの解説を創業者の永井諒が採用した社訓とともに小冊子「ナベル フィロソフィー」にまとめ全従業員に配布した。新人研修の際には、出来るだけ多くの従業員にも、直接語る機会を設けている。経営理念は大きな意味で会社に同席する全体が共有すべき基本方針である。しかし、理念が持つ意の理解度は、それぞれの社員に違いがあって良いと考えている。私自身も様々な顧客との折衝の経験を積むことで、理念の捉え方が一様ではないことが分かり、より深まってきたためである。同じ理念を共有するメンバー同士で、各人が捉える理念の意味を語り合う機会があっても良いし、その機会を活かしながら、メンバーの意識を少しずつ高めていくことが出来るはずである。今後の課題である。

経営計画は3年に一度テーマを改定し、社長の具体的方針として社員に通知している。今年、従来よりも長い5カ年の計画にし、5th21として、ISO 9001 2015年度版とリンクさせて策定した。会社の方向性や基本的な考え方を全従業員で共有することは、極めて重要なことと考えている。

4th21では初めて売り上げ目標と利益率目標を掲げた。しかし、残念ながらこれらの目標達成は実現できなかった。

期限が近づくと目標数値に及ばないことが分かってくると皆にあきらめ感が漂い、意識の低下を心配した。しかし、全員の意識は、逆に達成できない原因の解明と次回達成する具体的施策の立案という新たな意欲に変わっていった。目標を設定することが従業員の意識変革をもたらすことを実感した。

#### (4) 知的熟練者の設定

弊社の組織には、総務・営業・資材・生産管理・生産技術・品質管理など、専門的な活動部署がある。新入社員は、一定の研修期間の後、それぞれの部署に配属されるが、従来はスキルマップに従って各部門が教育訓練を進めていく仕組みをとっていた。そこには、社会人としての各部門の一般的な特徴しか記されていなかった。しかし、ナベルという会社の独自性を捉えるべきではないかと、各部署に提案した。部門ごとのあるべき理想の社会人像を弊社の実態に即して言葉として表し、その目標を達成する人を知的熟練者と定義し、これに向かって教育訓練を主体的に進めていく仕組みである。人事考課との関連性も深めていけば、自社の独自性を活かした客観的な基準をつくることができる。ナベルで期待される社会人像を示すことで、一日の24時間の内の3分の一を過ごす会社での生活をより充実させたいと考えた。中小企業では、大企業のような人事システムも仕組みもなく、未熟な管理者に未熟な若者がつくという現象が往々にして起こりうる。つまり、指導者も含めて皆があるべき姿を皆で考えさせ共有させることで、社内における人材育成プログラムが社員の目標に具体性を持って落とし込めると考えた。

先にも述べたように、アンケートに応じてくださった各社の経営層の方々も、教育訓練、組織作りに関しては、第三者のかかわりを積極的に求め、客観的な手法を取り入れようと言われていた。企業の基本が、人であり組織である事は全てに共通で、客観的な手法を積極的に取り入れていたことは興味深かった。

#### (5) 売り上げ目標設定と日報報告制度

弊社の売り上げ目標は、営業課員に担当を振り分け、それぞれの担当顧客の動静を十分分析させ、該当する顧客の年度活動を予測させた上で、自社の見積もり単価に販売予定数量

を掛け目標値を策定させている。10年以上に亘り行ってきた経験は、毎年の目標値と過不足の原因も究明されそれが積み重ねられて相当の精度を有している。課員全員の合計を先ず出させ、その部門長が新規顧客や新規分野の挑戦も加味して全体の数値目標を設定する仕組みとなっている。私から目標値を押しつけることはない。

さらに、人材育成上有効と考えているのは、顧客や仕入れ先、相手とのミーティングの前の準備作業である。面談記録を作り日報という形で報告させる仕組みに以下の工夫を加えている。面談者には相手との面談目的、所要時間、面談場所、準備すべき品物や書類など、5W1Hに関する情報を、面談の前に書かせる。そして、面談時に、自分のシナリオをイメージさせながら、相手との交渉に臨ませる。当然、シナリオが崩れる事も交渉に失敗することもありうるが、面談者に事前の準備と事際の相応の覚悟がなければ、うまくいかなかった場合の面談への反省に結びつかないし、せっかくの真剣勝負の貴重な経験も後のその人の身に付かないものになってしまう。最後に、事後に顧客との面談への感想と今後何をなすべきか、PDCAについて記録させる。このように、事前・事際・事後の活動は、一人一人に確実な経験を積ませる結果となり、熟練度が向上する速度を速めると考えている。何よりも、率先して顧客と面談を行う訓練にもなる。結果として本人と会社に利益をもたらすことになる。日報は、上司や会社の為だけではなく、自分のスキル向上や自ら考えの構築の為であると考えられれば、社員の自立が促されるのである。

### 3.4.3 金融的課題への対応

#### (1) 経営計画策定

司法試験の受験を断念して、後継者になるとの意気込みを持って弊社に入社した。

創業者の父は金融機関との面談に必ず私を同席させてくれた。営業活動での同席面談はたった一度だけだったのに対し、何故かこの方針が貫かれていた。父は必ず「現在の事業の取り組みと方針をポジティブに」金融機関に伝える姿勢を貫いていた。私の少ない給与から毎月積み立てをすることにより、金融機関から個人的な信用を得ることも与信構築の

ための貴重な第一歩であったと今にして思う。金融機関が扱う資金は企業活動にとっての血液であり、資金繰りが続かなければ企業は死ぬ。

最初から、営業を担当した私は、金融機関からの与信構築にどうすれば良いかを考えた。そこで思いついたのは、毎年、期初に営業目標を中心に経営計画を策定し、上司である社長と金融機関に発表することだった。駆け出しの自分にとっては、まず社内外からの信用を得る事が極めて重要なことと認識し、目標とその反省により与信力が積み重ねられていくと考えた。金融機関から信用を得るためにそれほど長い期間は掛からなかったと自分なりに思う。最終的には、自分の為に計画をまとめるところまで落とし込んでいくことができた。ここでも、必ず目標通りに進むとは限らず、むしろ、目標と実績の違いの理由を考え抜き、翌年以降の計画に活かす。この繰り返しこそが、信用の構築につながっていくことを確信した。この体験も、自己の客観化によるイノベーションの重要性に気づききっかけだったのかもしれない。

## (2) 名古屋中小企業投資育成株式会社との関係構築

私が入社した際、妻である家内も会社の活動に参画した。有限会社になってから、社長と相談して、経理活動を改革することにした。経理情報をディスクローズし、問題点を明確にしていくことに社長も積極的だった。まず初めに、政府系の商工中金との取引と名古屋中小企業投資育成株式会社との関係構築を目指し、社長と訪問した。当初は、どちらからでも丁寧な対応はいただけたが取引は残念ながら断られた。1993年のことである。しかし、翌年有難いことに先方から接触があった。

名古屋投資育成との取引が始まるために、中小企業にとっては、審査に通るための事務負担は大きいですが、信用力の充実という面で確実な効果があった。家内も経理を積極的に勉強しながら、よく対応してくれた。毎年年末の同社との経営報告会は今では大きな楽しみでもある。経営分析を毎年頂き、これを分析することは、部門長などの社員教育や、給与体系の再構築にとって、専門家の客観的な意見は経営上欠かせないと考えている。

## (3) 経営革新・補助金獲得による事業基盤の強化

組織が充実してくると、国や県の補助金制度の活用を勧めていただけるようになってきた。補助金申請には、県への経営革新企業申請や金融機関への推薦依頼など、様々な手続き書類の作成が必要になる。また、補助金を頂いた事業に対して、記録の保管と追跡調査も必要になる。担当部署や人材がいないと相当大変な作業に思える。実際、弊社でも担当者が未熟でしかも担当者が変わって適切な対応出来ないときは、事務手続きが滞り、後追いの仕事が増えてしまい、いっそのこと補助金を頂かなかったほうが良いとさえ感じたこともあった。しかし、申請時に作成する文書や書類は、まさしく自分たちの計画を審査員や当事者に理解してもらうための、いわば全社としての思いや計画の客観化作業であると言える。そうとらえれば、極めて重要な経営活動の一つである。また、補助される金額に相当する利益を生み出す売り上げを実現しようと思えば、大変な努力になることを考えれば、経済的にも活用しない手はない。与信の構築と人材育成を同時に育むことができる重要な経営活動であると考ええる。

弊社の補助金取得状況を示す。

戦略的課題：ものづくり補助金・試作開発補助金・各種特許出願費用補助金・展示会出展補助金など。

組織的課題：特定求職者助成金・雇用開発助成金・雇用安定助成金・緊急雇用安定助成金など。

#### (4) ふるさと融資の有効活用

ふるさと融資制度は、地域振興に資する民間投資を支援するために都道府県または、市町村が長期の無利子資金を融資する制度で、ふるさと財団は地方公共団体の依頼を受け事業の総合的な調査・検討や貸付実行から最終償還に至るまでの事務を行うものである。

弊社では、2004年、山口工場の増築と、2007年三重の本社工場の建築に際して、国のこの制度を活用させていただいた。設備投資計画の策定に始まり、雇用確保の活動は、企業として成長の証となる。地元金融機関への保証料は必要となるが、基本的に融資に対しては無利子であり、資金調達の観点から有利である事が、応募の一番の動機である。しかし、ナベルでは低い金利の為だけではない、すなわち融資のための諸手続のプロセスにおいて

我々の設備投資計画を客観化できることが極めて重要であると考え。平成 28 年には、総務大臣からふるさと企業大賞を頂戴した。

与信の構築には、公明正大が基本である。

### 3.5 今後の展開

今年（2017 年）創業 45 年を迎えた弊社は、創業以来新しく世に出る製品（機械・機器）の要素部品を機械・機器メーカーに納めてきた。いわば一次市場である。これに対して、すでに市場にある機械・機器の交換部品としての需要に対しては、一部商社を通じて販売をするものの、積極的な展開はしてこなかった。製作図面がない、あるいは図面が残っていない製品のメンテナンス市場は、現地の作業現場での部品の寸法計測が不可欠であり、稼働中の機械の部品の計測は容易ではないので、作り直し等の余分な経費がかかる場合が多かったためである。このため、自社の製品が部品として使われている機械を使用している最終エンドユーザーとの接点はそれほど頻繁ではなかったので売上規模も総売り上げの 10% 以下であった。

少子化、高齢化、反グローバリズムの進む昨今の情勢から、今後は、戦後から続いてきた右肩上がりの経済環境は望めないだろう。作れば売れる時代から、作っても売れない時代が直近に来ている。一次市場に向けての新製品の開発提案の努力は弊社らしく継続していくが、今後は、積極的に二次市場、消耗品市場への製品展開を実施していく。その手初めとして 2016 年 5 月には、新しいブランド **Dr. Bellows** を商標登録した。

その狙いは、「エンドユーザーの立場でものづくりをする」、という経営理念の実践である。エンドユーザーの直接の声を集めることができれば今まで良かれと思っていたことが、実は、そもそも **Over Engineering** になっていたり、逆に、我々が気づかない明らかな問題点をエンドユーザーが解決できずにあきらめていたりすることなど、本来現場のあるべき姿が情報を入手できるようになる。これらの情報を、設計に活かし自分たちの実力を向上させることで、来るべき不確定な時代ニーズにより効率的に対応が出来る地力が我々に蓄積



させることになる、と考える。

### 3.5.1 MRO 市場の開拓

特に、高い耐久性や過酷な条件下で使用される部品である航空宇宙産業での MRO 用カバー。エンジンカバー、タイヤカバー、ヘリコプターのブレードカバーなどを対象とする。ここでは新たな素材とメンテナンスのし易さを追求した製品を開発する。また、ロボット市場は、今後大きく進化が予想される。ロボットは人に近い作業を行うロボットから、人と共に協働するロボットに移行していくので、従来からのロボットメーカーに加えてソフト開発企業が多く参入するであろう。これからのロボットカバーは、ロボットにどのような仕事をさせるか、仕事の目的、稼働範囲の特定が重要となってくる。

二次市場の特徴は、製作に必要な設計図面がないと、先に述べた。

今までは、部品製作のための元の図面がないケースが多くリバースエンジニアリングの障害となっていた。そこで、弊社は、3D スキャンを導入し、点群情報をデジタル化することで、部品図面の製作、保存改良を実現することにした。ロボットのみならず、インフラやプラント関連のリバースエンジニアリングにも活用していく。自社製品も含め他社製品の蛇腹の部品交換についても、今後は積極的に導入を検討していきたい。自社製品に関しては、顧客との契約に抵触しないように、我々の純正品は提案せずに標準化された製法や素材を提案することにする考えだ。

### 3.5.2 蛇腹の新たな可能性を研究開発する展開

三年前から、折りたたみ式ソーラーパネル nanoGrid（写真 3-4）の開発を三重大学の指導協力を得て、研究開発を進めている。同大学の指導のおかげで、素材調達の効率化と対象製品の製品化そして商品化に向けての各種試験項目の実施等を効率よく実施できた。特に、新しい取り組みであるリチウムイオン蓄電池では、海外サプライヤーとの取り組みの中データに基づいた良質な製品の開発に成功した。

蛇腹には、内在的性質と顧客が求める機能を弊社が付与する外在的性質がある。外在的

性質は、素材産業の発展による対応機能の多様化が待たれるが、伸縮性や表面面積を大きくしたり携帯性を持たせたりという、内在的性質を活用した利便性を高めた製品は今後も数多く生まれるだろう。



写真 3-4 nanoGrid 2016年 伊勢志摩サミット会場にて

各国のサミット参加者に、三重県発の製品として、19社の中選ばれた。  
三重県産業館に展示

また、各機能の数値化と標準化を進めることで、顧客への適正蛇腹の提案と長期の稼働時のトラブルの回避が実現できる。すなわち、顧客は常にカバーしたい対象とカバーが果たすべき目的を有している。たとえば、カメラの蛇腹では、光を遮断する目的である。これを遮光性という。遮光性という言葉で、顧客は我々にカバーの目的を伝えたことになり、結果に期待をする。我々もカメラに必要とされている遮光性には経験があり、自信もある。しかし、どの程度の遮光性かの定義は残念ながら生まれていない。JISにも蛇腹に求められる遮光性の定義や基準はない。このような仕様設定の初期の段階での合意にあいまいさが残るために、後に期待外れの結果を生んでしまうことになる。他の、様々な機能も同様である。そこで、ナベルでは、独自の試験方法を設定しそれに基づく数値的な基準を初期段階で顧客に示し、予め合意を得ることを進めている。使用条件が基準より低いレベルであれば、問題は発生しない。しかし、基準を超えると、新たな研究開発の対象になる。トラ

ブルの回避だけではなく新たな開発の機会を顧客合意のもとにつかむことになる。蛇腹の可能性がさらに広がる取組になる。このように、Dr. Bellows の構想のもと、弊社では蛇腹が持つ可能性を今後も研究していく。特に使用の環境条件が多岐に亘る素材の分野での技術革新はさらなる可能性を広げていくことだろう。JAXA が成功した宇宙の凧イカロスも、100年前の構想が実現したのは、ポリイミドという宇宙空間に適合できる素材の開発があって初めて可能になった。この意味でも、限界への挑戦は蛇腹においても継続していく。

### 3.5.3 IoT の開発

蛇腹製品の多くは、伸縮したり煽ったり稼動する部品である。機械・機器の動きに異常が発生した場合、最初に異常な動きが反映されるのが動く部品としての蛇腹であることが多い。機械が、故障し、エンドユーザーが最も嫌うマシンダウンに至る前兆が蛇腹の異常な動きに現れるのである。機械に問題がなくても、顧客の使用の方法が適切でない場合も、蛇腹部品に前兆が現れる。この情報を出来るだけ早い段階でとらえ、当事者間で互いに共有できることが望ましい。

弊社では、CO<sub>2</sub> レーザ加工機焼損検知センサーを開発し、特許を取得している。また、ストローク異常検知や温度センサーなども開発した。これらのように稼動する蛇腹をセンサーとして活用しているのは、世界的にも弊社だけであろう。そこで、これらのアナログ情報をデジタル化し、クラウドなどで情報を共有化すべく、今後も研究を進めていく。異常情報を共有することで、顧客が最も嫌がるマシンダウンの回避につなげたいと考えている。

### 3.5.4 良品の市場調査

不具合が発生すると、投下資本の回収上もっともダメージの大きいマシンダウンが発生し、最悪の場合顧客の生産活動が停止する。この場合には、使用者であるエンドユーザーも、直接の機械メーカーも復旧を急ぎ、且原因の解析や再発の防止の手立てを詰める事になる。弊社でも不具合が蛇腹に発生した場合の復旧は、原因の如何や責任の所在を明らか

にする前に先ずエンドユーザーの立場で全力を尽くす。もちろん原因追求と損害の補償負担については時間をかけて確実に行う。

従来は、問題が発生していない場合や発生していると思われない場合の蛇腹の状況を確認することはなされていなかった。しかし、我々が最良と考えて設計し製作した工夫が、実は誤りで、不必要な過剰品質の場合もある。また逆に、残念なことではあるが顧客がこんなものだとあきらめてしまっている場合もある。これらは、やはり製品のあるべき姿としての品質の作りこみやコストの削減にとって極めて有効な情報である。今後、我々には使用されている状態を見える化し、顧客の理解と協力を得て、定期的に、たとえば納品後、3年、5年、7年、10年後に、エンドユーザーの使用状況を把握することにしたい。

### 3.5.5 部材のリサイクル

メンテナンスをする場合、回収した製品の処分も必要になる。産業廃棄物としての廃却の前に、使用部材のリサイクルや環境関連の各種規制 RoHS、Reach などの物質の使用状況を確認し設計に活かすことが望まれる。廃棄という後工程の存在を考慮に入れたものづくりの設計も、今後は重要な製品のものづくり戦略になってくると考えている。

### 3.5.6 User Experience Design との関係（垂直型社会から、水平型シェアリング社会へ）

User Experience (UX) は、ISO 9421 - 210 において、「製品、システム、サービスを使用した、及び／または、仕様を予期したことに起因する人の知覚（認知）や反応」と定義されており、ユーザーがある製品やシステムを使ったときに得られる経験や満足など全体をさす用語である、と定義している。

松島聡（2016）は、Taxi 業界に変革をもたらしている Uber などを例に挙げて、従来の垂直統合型社会・垂直統制型の社会から、水平協同型社会への変遷が今後も進み、ものを所有する形態からものを共有するシェアリング社会への転換を指摘し、そこでの User Experience の最大化が今後のテーマであろうと示唆している[30]。

Dr. Bellows 構想は、上記のように弊社の経営理念である「エンドユーザーの立場でのものづくり」という視点に立脚している。実際に弊社製品を使ったださる顧客の視点で、我々の気づかない製品への期待やその現実の状況を知ること、蛇腹本来の役割や可能性をより客観的に把握するという試みである。しかし今までの我々の事業形態は、垂直的社会を前提にしている点は否めない。つまり、自社内で、材料を調達し、製造し、検査の後、物流を通じて顧客に届ける垂直統合を維持し、かつ株主以下経営者から一般の従業員まで垂直統制型を維持した社会構造を前提とした提案であった。今では、B2B、B2C の関係から今後は、水平社会での C2C の形態もありうる社会が現実化しようとしている。サービスを提供する立場が、シェアリングの実践の中で、メーカーやサービスの主体も部分的になりうる状況である。

インターネットが社会に開放された当時、テレビのチャンネルはわずか 5 チャンネルだった。にもかかわらず、コンテンツを作成する費用と時間は膨大だった。そこでは、大手の情報関連会社は、インターネットによってもたらされる 5,000 チャンネルは経済的に成り立たないと主張した。しかし、今ネット社会に投稿された情報はページにして 60 兆ページに及ぶ。60 億の人間が一人当たり 10,000 ページ分を担当したことになるとケビン・ケリー「インターネット」の次に来るものの中で指摘する (2017) [31]。我々も、Wikipedia を日常的に活用し、SNS の社会では様々な情報を我々自身が発信するようになった。スマートフォンとガラ系の大きな違いは、5 つあり、松島は、①デバイス/センサーとしての高機能化・高性能化②通信機能の進化③データ管理方法の進化④多様なアプリケーション⑤AI による UX の最大化を挙げている (松島 2016) [32]。確かに、スマートフォンに使用されるアプリは、我々使用者側にオープンに解放され、アップルストアで販売される世の中になってきた。様々な Big data を使用者側である我々が情報を生み出し、クラウドに蓄積された情報を AI が分析し、さらにその変換情報を消費者により以上に利便性を向上させる形で提供する。これらを可能にしたのは、かつてのスーパーコンピューターの 100 倍近い処理速度を持つスマートフォンの高機能化である。通信機能では、無線ランや Bluetooth が安

価な通信網を構築している。この技術の進化が急速にそして大きく社会を変えていく。水平協同型の社会の実現である。

エンドユーザー志向は、未だ、前述したように垂直社会からの提言であり、水平分業型社会においては、User Experience の最大化が今後のテーマになると私も考える。しかし、Dr. Bellows 構想のコンセプトはこの社会的構造の変化にも十分適応できるはずである。なぜなら、User Experience の最大化こそが、エンドユーザーの立場でのものづくりが目指すことだからであり、我々の理念そのものであるからである。

時代の変遷を客観的にとらえ、我々の立ち位置を明確に把握することこそが重要であり、真に社会に役立つ製品やサービスの提供を考えていくことが、中小企業の継続的発展にとって肝要であると考え。以上の取り組みを、弊社の子会社やジョイント関係にある海外会社と連携して地道に進めていく。地産地消という言葉があるように、各地域には共通する部分とそうでない部分が混在する。地域毎に歴史も文化も違い、経済の発展状況やマーケットの意識も違うからである。より効率的で環境にやさしいものづくり設計に活かすために各地の情報を集め、それぞれの地域に適合した提案を推し進めていく。それぞれの地域の考え方の違いを学ぶことは、我々の事業を客観的に見つめなおし、このことで、新たな進化への取り組みが可能になる。ものづくりの基点である日本の本社は、集められた情報をもとに新しい素材や製法を研究し、各子会社や関連会社に循環させていく。常に、自分たちの活動が、それぞれの地域や産業において、独りよがりのものではない客観性のある時代のニーズに合致したあるべき姿に近づける努力をしていく考えであり、このことは本論文の企業の継続に資する方策の実践でもある。

## 第4章 結言

地域イノベーションの主体として期待される中小企業の役割は、国や地方への納税にとどまらず、従業員やその家族の幸せの確保、そして地域社会で常に時代のニーズに応じて、社会の発展の原動力となることも期待されるため非常に大きい。

企業が継続的発展を遂げるためには、意識的に課題を分類し各課題に対して、自己や企業を客観的な視点から分析する姿勢がきわめて重要である、との仮説を立てた。この仮説を検証するために、初めに三重県を中心に大阪府、東京都、愛知県などの地域で活躍している中小企業にアンケート用紙を送り、続いて経営者に直接面談を行った。面談では、それぞれの企業が置かれた歴史や地域の文化を踏まえた特徴ある活動を通して真摯に経営を継続している姿勢に学ぶ点は多かった。しかし、企業活動の課題分類と自己の客観化を行っている企業は残念ながらほとんど見当たらなかった。

中でも成功を取めた企業は、企業自身の核技術を良く認識し、得意分野を強化し弱点を謙虚に反省し、そこを補強していく対策を行っている。成功企業は課題を客観化するプロセスを習慣化することで、企業自体がイノベーションし、スパイラルに改善が継続していることがわかった。企業は人であり組織の強さが核である。全従業員が理念を共有することにより各構成員の成長を促せれば、結果として地域自体の発展にも繋がっていく。

また今後の課題も明確になった。

訪問した各企業活動の組織的課題では、中小企業の成長過程で、人材や組織の成長の度合いを定量的に分析できれば、目標を設定でき、計画的な人材育成が可能になる。たとえば、製造業の経営者である私が考える組織の強さの一つとして、購買・管理活動が挙げられる。仕入先の管理や育成は、仕入れ品を購入する側の中小企業の実力が大きく反映される。仕入先に対し変更点を要求する時の指導体制や、問題発生時の対応など組織的な動きには、問題の大きさや活動過程に段階がありそうである。戦略的課題では、主要見本市への継続的出展と売上げ推移など、実感しにくい成果を従業員に定量的に示し、次のステップへの指針を示すことができれば、皆が指針を共有でき企業は計画的に成長していける。金融的

課題である与信構築についても、自己資本比率の増加過程や設備投資の関係などの定量的な尺度を導入すれば、成長への目標設定が可能になる。

自己を客観化できれば、自らの長所と弱点を自己評価できるので、更なる工夫により発展し、次に自分達の組織を改革していくことにつながり、構成員全員がその意味合いを共有できるので、企業の自力は増していく。

持続可能な中小企業の要諦は、常に自らが、地域イノベーションの担い手としての覚悟と使命感を持つこと、そして、企業は組織と従業員が主役であるとの意識を経営者や幹部社員が共有することである。企業人は業界水準を世界的な視点から鳥瞰し、その時代のニーズに合致したサービスや製品をイノベーションという形で具現化していくことになる。その時、社会や金融機関、仕入先、投資先など企業を取り巻く利害関係者に対して常に公平であることが重要である。企業継続の条件は、多くの諸課題に対して、自己を客観化し成長や課題への対応策を明らかにできれば、それまで以上に自らを高みに繋げられる。これは、決して容易ではないが自社のコア技術を正確に捉え、足らざるを知ることにより自社をイノベーションする流れを適確に捉えることが継続性への鍵と考える。事業では課題は常に発生するので、成長に終わりはない。時代は常に変化し、それにともない需要も変化する。自社の立ち位置を、過去・現在そして未来に繋いでいくことが、真の経営と考える。その意味でも従業員の育成や計画的な後継者の育成が、企業を継続させる上での必須条件である。

創業者がいつも、自惚れるな！ベストを尽くせたか、常に自己反省をせよ！と話してくれた。創業精神を忘れることなく事に当たる経営のバトンリレーを円滑に行えば、継続的な発展を支えることができ地域イノベーションの主体としての役割が果たせる。今後も企業構成員の人材育成を不断の努力で重ねていきたい。

以上



## 【参考文献】

- [1] Sharma, Ruchir. The Boom Was a Blip, Getting Used to Slow Growth, Foreign Affairs  
2017 May/June pp.104-114, 2017.
- [2] 岡田悟, 我が国における起業活動の現状と政策対応 国立国会図書館調査及び立法  
考査局 レファレンス pp. 31-51, 2013.
- [3] ティーラー, ピーター, 関美和訳, ZERO to ONE, 君はゼロから何を生み出せるか  
pp. 131-136, 2014.
- [4] 岡田悟, 我が国における起業活動の現状と政策対応 国立国会図書館調査及び立法考  
査局, 低調な起業活動の背景要因と方向性 p. 50, 2013.
- [5] 商工総合研究所, 中小企業の生き残り戦略  
<http://www.shokosoken.or.jp/paper/theme/2005/200502.html>.
- [6] 中小企業庁, 中小企業白書 (2016年度版), 2016.
- [7] 日経ビジネス「会社の寿命は30年」 1983. 9. 19.
- [8] ジェイ B. バーニー, 企業戦略論 競争優位の構築と持続, pp. 64-66, 2003.
- [9] Shuji Uchikawa Small and Medium Enterprises in Japan: Surviving the Long-Term  
Recession, Asian Development Bank Institute, 2009.
- [10] 加藤靖慶, 下村太郎, 水野正勝, 事業承継の今日的課題, Chukyo Business Review,  
Vol. 10, pp. 73-87, 2014.
- [11] 安田武彦, 許伸江, 事業承継と承継後の中小企業のパフォーマンス, RIETI Discussion  
Paper Series 05-J-018, 2005.
- [12] 文能照之, 事業承継企業のイノベーション創出活動, 商経学叢 経営学部開設  
10周年記念論文集, 2013.
- [13] 日本政策金融公庫総合研究所, 中小企業による「新事業戦略」の展開～実態と課題～,  
日本公庫総研レポート, No. 2014-2, 2014.
- [14] 中尾聡史, 中野剛志, 藤井聡, 中小企業における事業継続計画の導入に関する研究,

土木学会論文集 F4, Vol. 68, No. 4, I\_201-I\_208, 2012.

- [15] 石川和男, 中小企業における事業承継課題-事業承継における経済的問題以外を見据えて-, 商学研究所報, Vol. 44, No. 7, 2013.
- [16] 鶴田大輔, 中小企業における企業間信用の機能, 中小企業総合研究, No. 7, 2007.
- [17] 池田潔, 地域中小企業の競争優位の源泉, 地域創造学研究, Vol. 21, No. 3 pp. 71-89, 2011.
- [18] 中小企業庁, 中小企業白書 (2016年版), 2016.
- [19] 中小企業白書 (2013年版), 2013.
- [20] 魚住剛一郎他, 見える化による効果的な人材育成~科学的なOJTの実施~, MRI 所報, Vol. 53, pp. 78-91, 2010.
- [21] 小川雅人, 中小企業経営における人的資源の活用と育成 -福井県企業における若年従業員満足を推進する経営展開, ふくい地域経済研究, No. 12, pp. 15-31, 2011.
- [22] 浜野義哉, 「考える組織」を作るための部下育成, NSA, 12, No. 12004, 2012.
- [23] 佐藤晴紀, 藤原諒亮, 竹本幸弘他, これからの中小製造業の経営戦略 -知的熟練技能者の戦略的育成方法-商工総合研究所, 中小企業懸賞論文  
<http://www.shokosoken.or.jp/jyosei/kenshou/r18nen/r18-2.pdf>, 2006.
- [24] 斎藤富士朗 組織能力としてのコア技術形成能力, Tama University School of Management & Information Science, 経営・情報研究 No.9, 2005.
- [25] 東京商工会議所中小企業部 中小企業の課題に関するアンケート結果概要 2017年3月7日.
- [26] 「中小企業家同友会全国協議会, 「経営指針作成の手引き」.
- [27] 松島聡 UXの時代 pp. 2-46, 英知出版 2016.
- [28] マズロー, A, H 小口忠彦訳, 人間性の心理学 pp. 55-90, 産業能率大学出版部 1954.
- [29] 日刊工業新聞 1988年11月5日 「蛇腹の量産技術を確立」.
- [30] 松島聡, UXの時代 p. 237, 英知出版 2016.

[31] KEVIN KELLY 服部圭 訳, Internet の次に来るもの pp. 14-40, 2017.

[32] 松島聡, UX の時代 pp. 122-151, 英知出版 2016.

## 謝辞

本研究の遂行並びに学位論文の取りまとめにあたり、三重大学地域イノベーション学研究科の矢野竹男教授、西村訓弘教授ならびに青木恭彦教授には、多くのご支援とご指導を賜りました。また、研究科長の三宅秀人教授にも、大変お世話になりました。

私は、二代目の社長として、創業者の経営思想や直接指導を受けた経営哲学、並びに実践的に試行錯誤を行い、自ら得た知見を次の世代に残したく、良い方策はないか模索していました。その折、自らの経営経験を自費出版することの是非を相談したのが、三重大学と共同開発を進めていました「非常時のソーラー電源」で指導を頂いていた坂内正明教授でした。教授は、地域イノベーション研究科での研究と成果の論文発表を勧めていただきました。その結果、自らの研究が、単に自社の業界内での立ち位置の話に留まらず、広く地域イノベーション主体としてのあり方や事業の継承という私のテーマに結びつけることが出来ました。研究ではまさしく私の仮説のポイントである自己の客観化の実践の一つとして位置づけることができ、より客観性のある取り組みになりました。また、「ロボットスーツ」の事業性調査のための技術指導も具体的に頂き、顧客への的を射た簡潔な図表による表現方法など、博士論文作成に役立つご指導を頂きました。ここに厚く御礼申し上げます。

入学して直ぐに、日ごろ県内の事業や金融機関を通して知り合った方々、仕入先として、あるいは特許庁の表彰で知り合いになった企業の経営者の方々のお話を直接学生として伺うことを思いつきました。今まで社会人、経営者として得てきた知見が、独自の偏った考え方なのか、あるいは普遍性を持っているのか分からなかったもので、これらを明らかにし、将来の経営に役立てられればとの思いからです。自らの中小企業の3つの課題の切り口を縦糸に、皆様独自に工夫されている経営の生の声は、私に更なる研究の重要性を気付かせ、加えて勇気も頂きました。アンケートにお応えいただいた上に、面談にも貴重な時間を頂戴した素晴らしい経営者の皆様に、深く御礼申し上げます。

台湾での論文発表、並びに国内での学会論文の発表を通して、学会活動をご指導いただきました九州大学大学院理工学研究院の宮崎隆彦教授にも御礼を申し上げます。

最後に、私の友として株式会社ナベルを共に経営し、三重大学への大学院進学に対し、背中を強く押してくれた当社の 4 人の後継者候補の母であり妻である永井知子に心より感謝いたします。

三重大学大学院での 3 年間はとても充実しておりました。

三重大学地域イノベーション学研究科ならびに関係者の皆様の今後益々のご健勝、ご発展を心よりお祈り申し上げます。有難うございました。

## 添付資料 1

### 企業訪問アンケート

企業訪問アンケート

No. ....  
記入日 平成 年 月 日

訪問日	平成28年 月 日	
御社名		
創立年月日	創業 年	
経営者の年齢・継続年数	30代 40代 50代 60代 70代 80代 継続年( )	
業種	製造業 加工業 旅館業 運送業 飲食業 他( )	
上場	上場 非上場	
何代目	初代 2代 3代 4代 5代 他( )	
従業員数	10人 30人 50人 70人 100人 150人 200人以上	
年間売上高	1億 3億 5億 7億 10億 15億 20億 20億以上	
経営理念 (あればご記入下さい)	有 _____ _____	
	無	
事業形態(B to B)	B to B B to C (両方あれば主体をご教示下さい。)	
競争の源泉	①価格競争力	価格 品質 納期対応 クレーム対応 開発提案力
	②その他(御社の強み)	
人脈づくり	初期(立ち上げ期)	
	維持(安定期)	
サービスや事業の撤退時期	利益重視 売上重視 撤退なし その他	
時間配分 (月あたり)	健康づくり	割程度 方法( )
	営業活動	割程度 方法( )
	従業員教育	割程度 方法( )
	経營業務	割程度 方法( )
	自己啓発	割程度 方法( )
経営で最も重視する事	マーケティング 開発 人材育成 後継者育成 資金繰り その他( )	
人材教育	個人教育	外部委託 (委託内容: 社内教育 ( 自ら OJT 部門長 ) )
	組織強化	外部委託 (委託内容: 社内教育 ( 自ら OJT 勉強会 ) )
後継者	候補の有無	検討中 検討済
	親族or外部or社員	御子息 従業員 社外 理由( )
知財戦略	特許の有無数量	有 無 件数( )
	商標の有無数量	有 無 件数( )
	システム特許	有 無 件数( )
各認証取得	ISO14001 ISO9001 JISQ9100 ( )	
語学	英語 中国語 スペイン語 ( )	
今後の課題	人材不足( 作業員・管理者・相談役 ) ・ 設備の老朽化 ・ 新市場への進出 自社製品市場の縮小 ・ 開発力 ・ 特になし ・ 他( )	

## 添付資料 2

### 訪問企業面談ノート



三重樹脂株式会社  
打田昌昭社長  
2016年4月13日  
10:00

Water jet 加工技術では、日本一いや世界一の三重樹脂にお邪魔した。その技術を確立し今なお様々なアイデアで工夫を凝らしておられるのが、創業者の打田社長だ。我々に夢を与えてくれた70年ぶりの国産ジェット機、MRJの垂直尾翼は最大6mの部材も含めて63アイテムの部品構成だが、三重樹脂がCFRPの切削加工を担当する。乗客100人前後のリージョナルジェット機は、世界中に競合があり、コスト競争は苛烈である。その中で、打田社長は、手作業の多いWater jetの工程を、ロボット化する取り組みも始めている。三菱航空機に直接納入できる業者は当初7社在ったが今は4社に絞られ三重樹脂は高い技術力を評価され残っている。航空機産業のCFRP以外にも、難削材であるチタンで鍛造された8mmから30mmのタービンブレードの仕上げ加工（日立金属）、12m\*2.4mのシェールガス用のタンカー（IHI）、OSG次期戦闘機の部材、トヨタマリーンの船舶部材であるアルミにマグネシウムをはじめとする合金成分を混入させたA5083、あらゆる素材を8台のフロー社製Water jetやSNK製5軸加工機などを駆使して0.1mmの加工精度を守っている。787-10の15000kgの翼を支える付け根の部品も担当する。

平成20年から22年の国のサポイン制度を活用した開発事例では、「バリ・剥離のない繊維強化プラスチックの切削加工を目指して、ウオータージェット方式と工具切削を併用した新切削技術を開発」されている。ウオータージェットの加工精度を高めるためには、従来水圧、ガーネット量、切削速度が重要な要素になるが、加えてノズル角度の補正值、ノズル経補正值が重要である点を確認されている。フロー社のウオータージェット機は、ギフ製作所に8000万円で導入された日本への初号機から関わっておられ、日本製の他社と比較して抜群の切れ味だったという。

ウオータージェットとの関わりは、トヨタのU電炉釜に取り付けられる耐熱のアスベストに代わるセラミック（シリカ+ガラス混入）の加工から始まったという。当時はレミントン鋼の刃でカットしていたが、高硬度のため磨耗による寿命の問題と交換価格の費用が嵩むことから、これらの問題を解決できる新しい技術に着目した点から始まる。超硬工具やダイヤモンド工具によるドライ加工は線の加工だが、ウオータージェットでの加工は点の加工になる。これによる、材料歩留まりの向上も大きな顧客の経費節減に結びつくという。

三重樹脂は、プライスメーカーである。そして、打田社長は顧客に利益を還元しながらも市場を守る矜持を持っている。つまり、高い設備を入れると、勢い加工費のアップを求めがちである。しかし、それは既に負け組みに入っており、むしろ知恵と工夫で顧客の経費節減を積極的に実現していく。日立金属のタービンブレードは、日立において4人が4時間半掛かっていた加工だった。それを、ウオータージェットと工夫を加えることで、40分に縮めることができたという。これは、大きな付加価値を生み出したことになる。顧客の希望価格をかなえても、未だ市場を守る価格を確保でき、且つ自社の利潤は工夫開発の対価として評価されたことになる。既に品質、価格ともに評価され、1200本の受注に結びついたらしい。この技術は将来、航空機エンジンにも応用できるかもしれない。打田社長曰く、次世代には承継後少なくとも5年間は、自分の哲学を守るように指示しているという。石の上にも10年だ。孔子の3年より長い、自社の価値を市場に問うことにはそれだけに自信と覚悟が必要なことは、私も経験上よく理解できる。

奥様とご子息の家族が中心だが、若手には積極的にチャレンジを薦めているとう。最近では、大学との連携も積極的に行い、また女子のオペレーター起用も前向きだという。トビタテ留学支援では、二名の三重大学院生をインターンシップで受け入れられている。「責任は取るから、先ずやってみろ！」がお言葉だった。

弊社にも、三重樹脂さんに相談して、フローの機械がある。今後、自社の部品に止まらず、外注加工も積極的に受け入れていくこととお話した。業界では、二次下請けは許されず、仕事を頂くことは難しそうだったが、挑戦に対するアドバイスや人材交流については、ご検討いただけることになった。経営理念こそないとおっしゃっていたが、それはご子息の事業継承のときでも十分だと思った。打田社長の楽しそうな事業エネルギーや、哲学こそ、経営の理念だと感じたからだ。

株式会社パーソナック  
鈴木昇社長  
Japan エアロインスペクション  
梅津社長  
2016年4月13日  
12:30

三重樹脂様の後、お時間をいただいた。

ホテルのロビーでお待たせし、その後、食事をしながら面談。鈴木さんは当日の時間の無さから、事前にメールでアンケート内容を送ってくださった。

#### 1. 鈴木社長

事業欲！鈴木社長のチャレンジ精神はどこから来るのだろう。

郡上八幡が出身地。長らくかの地で商家だった。ご親戚に、岐阜一番のステーキハウスがある。元は福井の商人だったと。

人との出会いに正直に、相性をとても大事に考えている。合わない人は、合わない。無理はしない。同じように事業は引き際がとても肝心。嘗て、名古屋に支店が在った際、撤退を決めて家賃の安い津に移転したのは自分の決断であり、正解だった。ほとんどの者は、その決断に反対した。中央大学の文学部出身の詩人。散文の魅力を改めて感じる詩集は、その完成度に脱帽。MASIPの幹事会に事務所と社員を提供。チャレンジ精神は、航空宇宙産業の人材派遣が今後の目標と定められたら、川崎重工や三菱重工広島に挑戦。人材派遣でJISQ9100を取得。また、パンプキンという老人ホームも経営。製造業は、人事を我々に任せて、経営資源を他に集中すべきだ。私とは少し違う意見だが、人材派遣業のプロ意識を強く感じる。航空宇宙産業において、基本的なリベットの打ち込み作業を基本から教える人材教育は、確かに信頼できる人材の育成を心がけておられると感じた。人材の能力や意欲も確認もしない派遣業が花盛りだった中、今後生き残れる人材派遣業は、鈴木社長のような人材育成の姿勢・実践ができる会社に限られるだろう。そうすれば、分業制の実現もあながち夢ではないかもしれない。

私にとっては、まだまだ様々な挑戦を今後されていくような感じを持てる先輩だ。

#### 2. 梅津社長

次に、鈴木社長と同級生の梅津社長。

鈴木様よりより航空宇宙産業に絞った領域の人材派遣業。私とともに、MASIPの副会長として、例会には東京から出席して下さる。一度名古屋まで車でお送りし、いろいろなお話をしてから、私にとっても重要な先輩になった。ボーイングEveret工場で頑張っておられる日本航空品質保証部の桂田さんは、大学の後輩に当たられる。東京大学航空宇宙工学、日本航空出身。

経営理念は、Secure Job Secure Safety。Nichを攻める。品質重視。自分になるべく壁を作らず、様々な人材、すなわち一見自分に合わない人材にも胸襟を開くことを心がけている。鈴木社長とは真逆の方針。誠心誠意がモットー。安全性を重視する航空機の製造工程に関わる検査要員、非破壊検査要員など、ニッチで重要な分野の人材を養成、派遣する事業を展開。三次元測定器、CADなど、ソフトを駆使できる人材に特化する姿勢が鮮明。

鈴木社長同様、他人の話をよく聞かれる。

人材派遣業という製造業の私には理解しにくい事業分野だが、社会の中で極め有意義な役割であり、その源泉は社長の人柄、誠実さから発信されていくものだと感じた。

株式会社ちくま味噌  
竹口作兵衛社長  
2016年4月14日  
9:00

創業元禄初年(1688年)乳熊屋作兵衛商店として深川永代橋に味噌店を出店した時を以て味噌業の創業としている。元々は伊勢商人(松坂)射和・中万地域の出身。松坂の水銀資本をもって江戸の開府の前後に進出。当初は油屋、漆器商、米問屋その後は廻船問屋、札差、両替商、等の商いを行っていた。札差の「札」とは、米の支給手形のこと、蔵米が支給される際にそれを竹串に挟んで御蔵役所の入り口にある藁束に差して順番待ちしていたことから、札差と呼ばれるようになった。両替商は、貨幣の交換によって手数料其の他を稼ぐ商売。江戸時代、上方は銀が中心の経済で、江戸は小判に代表されるように金を中心。為替レートを決めて交換する商売が在ったのだ。つまり銀行のような金融業だった。当時、味噌はもともと、各家庭で独自の味で作っていた。江戸は自然発生的に出来た都市ではなく、徳川家康が人工的に作った町で、30万人程度の約8割が各大名から送り込まれた男性ばかりであった。長屋に住んでいた彼らは、日常食する味噌を作ることができないので、味噌屋があちこちに出来だした。そこで竹口の先祖は当時最も投下資本利益率の良い事業として味噌事業に乗り出す。小さな味噌屋を買い占めて、標準化をはかりブランド化を進める。日本で初めての食品ブランドを、故郷の松坂の地名乳熊郷から取って名づけた。いつの時代も儲かる事業に投資してきたのが、竹口家だ。よく誤解を受けるのは、松坂の味噌屋が故郷の味噌を持って江戸へ売りに行きそこで一旗揚げたのだと思われがちだがそうではない、松坂の金融資本をもって江戸の成長事業を買収していたのである。

どうして300年も続く企業ができたのか？業種にしがみつくのではなく儲かれば追加投資を行い、儲からなくなったら引くことだと当主は言う。その時判断の核となる本店が事件のさなかの江戸ではなく松坂にあり、主人も松坂から采配を振るっているという体制が冷静さを保つという点で幸いているのかもしれない。結して、万世一系の血筋に拘ることなく、養子縁組なども縦横に駆使し後を継いでいる。味噌にはこだわりを持ってはいない、美味しいものは旨い。ダメなものはダメ、過去にも駄目な時には何十年も雌伏のときを乗り越える時期も在ったという。こだわらない味噌も宮内庁ご用達で、歌舞伎の「四千両小判梅葉」では、「道理で味がいい、味噌はちくまにかぎるのう」と評判が高いのが凄い。

第十七代 竹口作兵衛社長は68歳、学習院大学経済学部卒、コンピューター技術に興味を持ち、卒業後2年間、理学部の研究室で勉強をされた理科系の頭脳の持ち主。現在は、不動産業、企業の買収、情報産業などを多角的に経営されている。航空宇宙関係は、物理の専門家で戦前の中島飛行機の技術者の娘をもらっていた従兄弟と会社を設立、其の従兄弟が早世した後も、有限会社ディアンタスクラフツ社を閉めずに維持。当時は、超軽量飛行機による航空写真など、今のドローンなどを既に研究していたらしい。跡継ぎ候補の息子さんは、慶応大学の工学部で学んだ後、現在福島大学医学部で学んでいるとのこと。幕末から明治維新の時は、幕府方を支持。新政府からはパーシを掛けられて全事業を没収、松坂に蟄居。その間江戸で唯一味噌業だけは解体を逃れこれを守ってくれた番頭からパーシを解かれた後に身代を譲り受けこれが現在のちくま味噌に至っている。この番頭一族には今でも感謝しておりご恩は忘れていない。第二次世界大戦時は、空襲で倉庫が焼け倉庫の味噌も被害を受けたが、当時の被災者に焼けた味噌を振る舞い、皆に喜ばれたという。曾祖父が無限責任制度にこだわりを持ち、有限責任である会社法の適応を拒んだため、終戦直後に死んだ祖父に掛かった戦後直後の財閥解体に伴う特殊な相続税により三工場のうち二工場を物納せざるを得なくなる。再び一からやり直す事となった。戦後の復興後は、労働争議の渦中に。17代目現社長が勤め先企業から呼び戻され、指導を受けた労働争議の専門家は、予想に反して極めて穏やかで、人間関係、信頼こそが問題を解決する基礎であり、企業家の覚悟と時間の経過が解決に結びつくと教わった。時間はかかるのではなく、掛けるものだと。理科系の若者が、これらの経験を通じて、他人の事業をも救済し成長させる術を学んでいく。味噌事業も環境法制の関係で、都内での製造は困難となり、地方工場での委託生産の比重が高まり、製販の分離が進んでいる。

家訓は在りますか？

この言葉に、やはり家訓はあるが、紙に書かれたものよりも両親から代々続く家業の教えを受けた。それは、「事業をする限り、人を泣かせては成らない。事業は人間を幸せにするために存在するものだから。」というものだった。そして、お母さんからは、二者択一の決断が迫られる場合は、必ず皆とは反対の方向を選べ。人とは違う選択をしろ。独自性を尊重しなさい。教えられたという。

## 竹口様のご意見

世間一般では「勝者がいれば 必ず敗者がいる」ということを当たり前としていますが、商人は常に「互いにウィンウィンの関係になる」方策を模索しており、その狭い隘路に生き残る方策を見出しています。また同時に不特定多数の顧客、即ち最適最良のものを選択する自由を持った消費者による「市場」に晒されています。

商売の第一義はやはり利の追求です。しかしながら、これを突き詰めて行く過程において、「良いものは良い 悪いものは悪い」とする合理的行動抜きには己が淘汰されかねない厳しい世界があり、またそこは、他人に対する別け隔てのない行動をとることが否応なく求められると同時に、「他者への誠実」が常に求められる世界でもあると思っています。

商人社会に対して、武家社会の価値観というものがあると思うのですが、一見、誇り高い「士」の価値観として語られることの、その内実は主君、或いは上司に対する無条件の忠誠が求められると同時に、自分を含むその閉鎖的な集団への忠誠でもあります。根底には、部外者を犠牲にしてでも主君も含めた「仲間内への忠義」を優先する行動規範が存在するため、これが合理的判断に基づく行動を妨げ、次第に「由らしむべし 知らしむべからず」となっていくのです。

そのことは時として、その集団以外の人々、或いは民衆に対して人を人と思わない価値観となり易く、それは基本的に村社会の価値観とさほど変わるものではありません。武家社会の秩序は基本的に「村」社会の発想なのです。そこには普遍的な正義と論理により構成される社会的価値観は存在しません。この悪しき価値観が現代の官僚や大企業の世界に色濃く引き継がれているように思います。

それに対して、商業の発展から市民革命を経て、現代の民主主義社会に至った西洋社会では、日本よりは多少商人的発想、商人的価値観が虐げられることなく、健全な価値観として育ってきたように思います。

現在、世界の政治や経済の主導権を握っているアメリカやEU諸国と、互角の交渉や仕事を行なっていくのには、官僚、或いは大企業主導による「武家商法」だけではなく、商人的発想に基づいた価値観による、事業展開や社会構成があってもよいのではないかと考えています。江戸時代の商人の行動規範となる「商人道」は人間性や自由主義経済社会の価値観にむしろ親和性が高く、未来にも通ずるものがある様に思っています。

真の民主的社会、言い換えればお互いの利益を尊重する「商人道」の社会が作られていくよう、今後も、商人的発想の普及に努めて行きたいと思えます。

家訓として箇条書きに書かれたものはありますが、そこで主張している精神は上記の様なものです。

一方向く思うのはそういった書類の中に「滅私奉公」的な考えや行動を求めるものが全く存在しないことです。あれは江戸時代の商家の教えではなく、明治以降の国家主義者達が自分たちに都合の良い様に過去を歪曲して語った産物ではないかとさえ思っています。

初めてお会いしたのは、ドイツからの顧客をMASIPで接待した名古屋の寿司屋だった。事業は、引くことも重要。時代を客観的に見据えて、家業を一流に保ちながら、様々なチャレンジを進める姿勢は、むしろ私が今後進むべき道なのかもしれない。やはり、伊勢商人は凄い。江戸小紋と伊勢型紙の関係など、今後勉強をさせていただこう。17代も続く企業には、確かな哲学と時代を冷静に見極め分析する力があると感じられた。竹口社長も、事務の女性も極めて言葉使いが丁寧で、綺麗な日本語を話される印象が残った。

北岡鉄工所  
北岡正次会長  
北岡伸一社長  
2016年4月14日  
13:00

北岡正次会長、兎に角ユニークな人物だ。伊賀では珍しく、裏表がない。そしてスマートだ。北岡鉄工所という名前からも、2000年までは、旭ダイヤモンド工業の下請けをしていて、ダイヤモンドを支持する金属部分の加工を担当していた。かなり利潤もよく当時は、無借金経営をされていた。が、ITバブルがはじけた頃から、3年から5年を掛けて仕事量が激減。下請けからの脱却を進めダイヤモンド工具の開発に乗り出したと言う。ダイヤモンド業界で幅広く君臨する旭ダイヤモンド工業が、着手していない事業を探ることから始まった。それはきっと世界で初めての製品だからだ。世界に無いものは世界一になれる、北岡会長の信念だ。会長は、工芸品を工業化する、つまり一品モノを量産化するのが目標で、計測しなくても正確なものを作り上げる、顧客に計らせないをモットーにしている。つまり、生産のプロセスや条件設定を明確にし、工作機械の精度を信頼してワンチャック加工にこだわる。加工材料の取り外しや取り回しは人の手が加わり、精度の問題が介入するからだ。裏表同時加工など当たり前で、多軸化が進み今では、3軸、5軸から同時6軸まで進んでいる。不具合の多い角を無くして、G面加工、RC面加工を進める。この方法で、50万個の中からわずか4個だけの不良にとどめることができたという。常に、アイデアを出し、作り方の標準化を徹底し、新しいものを生み出していく。作りやすいものは精度が保たれるという。自社の測定器も、通常仕様に提案を加えて北岡仕様にしてもらっている。ISO、JISQなどの認証規格は必要ないと豪語する。三菱重工のスタンダードへの対応は柔軟に考えているが、既にサーバーを活用した情報共有提案を実施しておられるそうだ。市場を作る意気込みは、今や大手企業の動きをはるかに超え、ダイヤモンドの鋭い切っ先のような鋭ささえ感じる。市場を作る決意は、提案の深さが変わる。元請け大手の先に行く意気込みで、中小企業の真の営業を見た感じがした。時間配分では、この営業活動が約6割を占めている。北岡会長の、健康管理は、忘れること。ストレスが人間を蝕む。忘れることは、覚えることよりも難しい。月一回の伏見稲荷への参拝は、段数の多い階段が自分を無心にしてくれる。音楽や絵画の鑑賞、奥さんとの食事や夫婦生活の大事さを強調される。全てを忘れてぐっすり眠ることが健康管理のコツらしい。

三代目は、伸一社長で、40歳代。

かなり、特徴の濃い先代とは逆に、かなり物静かな慎重派だ。しかし、腰の低い好青年だと思う。2016年社長就任と同時に、経営理念を作っている。

1. 社業を通じて社会に貢献する（社会貢献：雇用・納税・文化向上） 2. 世界最高の技術と品質を追求し、会社の発展と社員の幸福を実現する（社員の幸福：物心両面の向上） 3. 真摯な行いと利他の精神を以て会社と社会の共栄を果たす（正しいことを行い、利他の精神を持つ）

この経営理念を語る時、彼も目が輝いた。これは、自分へのミッションであり、経営者が守るべき戒めだ。したがって、社員には伝えるが、社員が唱和をすることはしない。次代をになう社長が、時代にあった経営理念を作ることの意味を感動とともに考えさせられた。会社は社会の公器であり、全ては預かり物である。そんな思いで、経営理念を作ったという。

ビジネスは、人脈である。

人脈の構築には、人の紹介はいらぬ。ビジネスプラン工程を考え抜き、足りない部分を見極めてどんな人にも分け隔てなく突っ込んでいく。これが会長のきっかけ作りだ。伸一社長は、相手や顧客の困っていることを探す。問題の発見が人脈のきっかけだと言う。そして、其の維持発展は、自分の困っていることを正直に話し、相手に考えてもらう。困りごとのキャッチボールができれば、人脈は育っていくと、明確に捉えていた。

人材育成を、グループ改善活動として、チームを部署を超えたクロスオーバーで作らせ、情報の共有を進めている。目的は、ルーティーンの仕事以外を与えることで従業員の自己実現の場になっているとともに、成功体験を実感してもらえる。また経営者からは、報告作業などを通じて、従業員の特徴や長所の発見に活用しているという。就業時間の1割の教育訓練は、残りの9割を12割に変える力があるとの意見で一致した。伊賀上野を代表する企業になる予感を持たれた良い訪問だった。

扶桑工機株式会社  
服部岳社長  
2016年5月10日  
10:00

1953年創業の専用機械製作、金型製作、精密部品製作の企業。社長の服部岳氏は3代目。今年の1月に社長就任、36歳。MASIPのメンバーとして、専務時代からの知り合い。年商70億円。従業員360名。桑名周辺に4箇所の工場、並びに2003年からケンタッキー、中国、昨年からインドネシアに100%の子会社。顧客は、デンソー、トヨタ自動車など、安定的な継続的受注が見込まれる。三重県での技術力は一番との評判が高い。デンソーのラジエター（熱交換器）のフィン・コアの設備ラインは、およそ70%のシェア。金型も自動車部品に使われるプラスチック部品。金型を製作するのみではなく、試打ちも自社で行う。精密部品は、ニコンや東京精密など、半導体の製造装置の部品を製作。航空宇宙関連の製品は、この精密部品部門で行い昨年JISQ9100もこの分野で獲得。1953年創業時から専用機に特化。伊勢湾台風の水害で現在のところに移転、10年後の1963年より、デンソーと取引開始。服部社長の考えでは、物である製品の開生産だけではなく、開発・生産・検査・ラインの立ち上げまで、システムを販売することで、顧客からの信頼と受注を確保する戦略。「物から事への転換」。金型においても試打ち確認を顧客と同じ射出成形機を導入し、機差を乗り越えて顧客での生産に資する提案を行う。精密部品製作でも、2000年から半導体製造装置部品に必要な高温高湿環境の設備も導入している。海外展開など世界的な競争の中で、人材の不足がちな顧客への自己完結なトータルシステムの提案で他社との差別化を進める。戦略的課題設定は明確だ。

これに対して、組織的課題であるケイパビリティは、283人の資格対象者の80%が技能士資格を取っている。昇格の条件になっているとはいえ現場の技術的技能を公的資格で担保し、現在では技能承継の工夫をしている。ノウハウの継承は、技術継承に掛かる時間をスピードアップするためにも定量的な管理を行うために数値化を進めている。この重要性を少なくとも組織的に皆が把握している点素晴らしい。現場以外の間接要員も、設計の二級取得や、ビジネスキャリア検定を活用しだしている。航空宇宙業界の事故に対する危険性、その責任に対して比較的保守的な考えであるが最近では、製造ではなく試験検査の業務を大手から委託されるのも、この技能資格者の組織への信頼があるのだと思う。

服部社長の経歴は、東京の大学の経営学部を卒業し、米国にカリフォルニアでの英語研修後、他社に勤めることなく即、扶桑工機に入社。最初は東員町の金型工場に在籍。その後、目をかけてくれた総務部長の早世に対応して、総務部長の仕事を社長から命じられる。このことから金融機関との交流が深まり、現在の社長業に役立っている。専務取締役に昇格し、専用機などの営業職も体験。今年度から社長になる。歴史のある会社であるため経営理念などの規定は既に会社に在った。しかし、彼が取り組んだのは、10年後の扶桑工機を社員とともに如何創っていくかという勉強会活動、VISION実践活動だった。専務時代から彼の発案で進められたこの全社活動は、彼の全責任の下で実施され、現在も続いている。社外から講師を毎月招いてそれぞれの課題をグループで勉強していく流れだ。この活動は、若い3代目の社長業を軌道に乗せる自信につながり、社員も彼の方針を理解している。前社長からは、360名だけではなくその4倍以上の生活が君に掛かっている。謙虚に、責任感につぶれることなくそして奢ることなく社長業を進めよと、教えられたという。VISIONは、4つの柱からなる。

1. 技術力の強化 2. 海外事業戦略 3. 全社最適・チームワーク 4. 人・組織・風土である。入社当時、3つの部門の会社はそれぞれの部分最適は実現されていたが、全体の人事的な交流も無く企業文化も異なる組織だった。この点に気付き、全体最適というVISIONを加えた。昨年のインドネシアでの拠点整備は社長自らが行き、日本の本社からベンチマークを発信し、扶桑工機としての統一感のある、顧客へのシステム提案をグローバルに実現して行こうと取り組んでおられる。

自分は、この会社を継いで行くだろうと、決めていた。他社での修行こそ行っていないが、自社の問題点を現場中心で考え抜く力が備わっている。人脈の維持は人の話をよく聞き相手の状況を良く知ることだと話してくれた。素直さと、前向きさ、自立性と責任感、普段の礼儀正しさに現われていて、人材の再構築を考えながら老舗の技術力をグローバル展開する安定感を感じた。36歳の若手に社長を任せられた父上にはお会いできなかったが、その懐の広さも勉強になった良い訪問だった。

## 三重木型製作所

森社長

2016年5月12日

10:00

森社長は、社長就任8年目、四日市中央工業高校出身の40歳。工場長として三重木型に勤めていたが、先代の初代社長(当時70歳)から、リーマンショック後会社の買取を持ちかけられ実行。実は、実家も木型屋だった。四日市地区は、鑄造業が盛んで、鑄物の砂型を作る木枠型の生産が多くあった。しかし、中国大連への移転が進み、ほとんどが廃業。森家も廃業した。三重木型は、幸い自動車部品であるバンパーの試作等を手がけており、8名の若手中心が森社長のもと頑張っている。業態は、ビーズ成形品の加工で、0.3mm~2.0mm程度のポリスチレン・ポリプロピレン・ポリエチレンなどのペレットに、ブタン・ペンタンなどの発泡剤を含ませ、蒸気を当て加熱することで膨張させる。発砲ビーズをまず造り、金型に入れて更に蒸気をかけると、金型通りの成形品ができる仕組みだ。材料には、何倍に膨らませたかで硬度が異なり、用途に合わせた原材料を支給される。基本的には、製造業且つ加工業である。昔は手作業で発泡スチロールを加工していたが、工場にはFANUCのロボドリルが数台並び、NC加工が進められていた。ロボドリルを導入した理由は、比較的安価で、且つ急な割り込みにもソフトで対応でき連携がとりやすいことが理由。加工物が、発泡体であることから、蛇腹等のカバーは不要で、掃除のしやすいようにカバー類は可能な限り外してあった。今回の訪問は、日刊工業三重支局長堀氏の推薦だった。弊社がロボットスーツに進出していることを知り、ファナックの緑の協同ロボットのソフトな外装も手がけている三重木型さんとのコラボを考えてくれたのだ。福祉サービスロボットも含め、産業用も人に優しい柔らかいロボットカバー、YaWaRaKa ロボDを開発している。森社長いわく、新規参入事業で、このロボット外装産業を通じて三重の製造業を元気にしたい。サプライチェーンに偏りのある、自動車や航空機産業ではない活路を見出した、と目を輝かせて話してくれた。

4世代が同居する家庭で、日本古来の道德観を身に着けた。朝は、仏さんを拝んだ後、両親に挨拶をして時には父親と散歩をする。昔から朝のルーティーンは決まっていて、若い頃には馴染めなかったが、今では娘三人にも同じような役割を朝から与えている。常務である奥さんとの関係は特に重要で、土日は、一緒にゴルフをすることを心がけているらしい。夫婦が上手く行かずして、企業は成功はできないと確信しておられる。

作業場や心の乱れは必ず製品に現れる。毎朝、朝礼を20分実行し、挨拶、ラジオ体操、声出しの訓練、倫理研究所の小冊子「職場の教養」などを題材に輪読会を行っていると言う。その後、トイレ掃除を自分も含めて行い、一日の作業を進める。私達がお邪魔したとき、若々しい従業員達が皆笑顔で、挨拶してくれた。きらりと光る良い会社だと思う。

経営に関しては、社長になった当初まったく分からず、中小企業基盤整備公団からの経営指導を受けながら、トヨタ自動車のOBから、原価計算を学んだと言う。原価は造るだけではなく、財務諸表との関係を分析することが重要で、幹部会議を3度一日にテーマを決めて実践していると言う。人脈の立ち上げは、直ぐ動くこと。判断を早くし、人脈の維持は裏表のないように心がけている。「社員さんと其の家族の繁栄を目指し、物づくりを通し、お客様に安心して頂けるサービスを提供する。そして感恩感謝の心で積極的に地域へ貢献する。」社長が手本、俺を見ろ！とともに社員にさん付けしている点が素晴らしい。

エバ工業  
中村社長様  
2016年5月12日  
13:00

昨年、夏に MASIP の面々で、ハノイ近郊の EBA Machinery Corporation にお邪魔した際、中村社長は日本からお越しになり我々を出迎えてくださった。私が、中村様にお会いしたのはその時が初めてだった。京都大学大学院機械工学卒、三菱自動車岡崎工場生産技術を経て、父上の創業されたエバ工業へ。創業 1953 年。FMS (Flexible Manufacturing System) など機械工場用生産革新システムの製造販売。パレットチェンジャーやツールチェンジャーの専門メーカー。ヤマザキマザック美濃加茂工場など、工場見学をしたシステムはロゴマークこそマザックだが、実は全てエバ工業製品だ。主要顧客は、JTEKT 他日本の主要工作機械メーカー。森精機、牧野フライスなど顧客はほぼ工作機械分野で、対象顧客は弊社と同じだ。JTEKT 社とは、光洋精工と合併する前のトヨタ工機時代からの取引で、当時エンジンやパワーステアリング反転、工場内搬送を手がけておられた。現在では、250 社ある JTEKT の協力会会長を中村社長が勤められている。

員弁郡東員町瀬古泉の本社は、30000 坪の敷地。従業員数は 191 名。これに対して、ベトナムは 330 名。人件費は、一人当たり、平均 1 ヶ月 \$250 と中国の半分以下だ。中村社長は、ベトナムとの連携をお話になる時、非常に穏やかな表情をされる。実は、一時中国への進出もされた。しかし、ものづくりに対する感覚の差が埋められなかったという。つまり、素直に日本の品質基準に従わず、自分達の基準に従うのが中国だった。撤退後、同じ共産圏ではあるがベトナムに移転。縦に細長いベトナムの北に位置するハノイ近郊に工場を設けられ、GE や三菱航空機などに部品を供給されている。昨年、こんなお話が印象的だった。「パソコンやゲームに室内で興じる日本の子供達よりも、裸足で田んぼの中を元気に走り回り、足の指の間から土のにじり出る感覚を知っているベトナムの子供達こそ、工夫や忍耐を要するものづくりに向いている。」と。中国とベトナム。同じ農業国で共産党一党独裁。しかし、国民の資質が違うようだ。ベトナムでは、大学を出た優秀な人材が集まりやすく、日本との人事交流を進めながら、トータル、エバ工業としての発展を考えられている。工場見学の際、CAD が並ぶ技術部門の部屋に入った瞬間、懐かしさを感じた。ベトナムの工場と同じ雰囲気だった。上手く企業文化が引き継がれていたのだ。東員町は、トヨタ自動車他多くの企業が進出しており、人材確保がなかなか難しい。「強く逞しく」という経営理念にも現われているように、10 年、20 年安心して使っていただく工場のシステムには、それを支える人材の確保と教育が要であると、中村社長は確信され、本社工場とベトナムの工場の協力体制が着実に育ってきている点の笑顔だったのだと感じた。

鋳物部分は、ベトナムに移転されていて、端材を生かす電機炉は、ベトナムにしかない。樹脂製品以外は、ベトナムの材料で作られ、本社で検査確認後、アッセンブリーする。カールツァイスの三次元測定器のある検査室は温度が調整されていて、ベトナムからの工作物は、先ず熱膨張を安定化させるため 1 インチあたり一日の目安で環境になじませて、測定検査を行う。検査員には、ベトナムからの研修生も日本人とともに含まれていて、自分達の工場の結果を確認していた。経営で最も重視する点は、人材教育だといわれる。そして、その内容は、特別なものではなく ISO9001 の実践的な教育を軸に進められている。ISO は、ビジネスのエッセンスが含まれているからだ。私も含め兎角 ISO の取得を必要悪のように捉えがちだが、率直にその良さに向き合い、国際的な社員の指導に活用されていることに、新鮮な感動を覚えた。

かつて、位置決め方法が、油圧サーボからサーボモーターに変わった需要の変化が在った。リーマンショック後、自動車の競争は、V6、V8 などエンジンの大きさ競争から、コンパクト化に切り替わり、エバ工業の得意分野の大型設備が減少している。さらに電気自動車が進めばエンジンが電池に置き換わり、市場は縮小するだろう。確かな、人材教育とグローバル対応を足がかりに、新規市場への進出、挑戦が今後の課題だろうと話される時、社長の瞳がきらりと光った。



## キクカワエンタープライズ

菊川社長

2016年6月3日

11:00

1897年(明治30年)日本初の製材・木工機械メーカーとして誕生。今年創立120周年を迎えられる。菊川社長は就任当時、上場会社では最年少の社長であった。6代目である。今回、訪問させて頂いたのは、伊勢の海沿いにある本社工場から、東日本大震災のあとBCP活動として、高台にある三重県営サンアリーナの隣に求められた総平屋建ての新工場である。伊勢志摩サミットのアネックス三重産業館の隣だ。総工費12億円。8200万円を掛けた太陽光パネルは年間1800万円を生み出す社長のお気に入りだ。新規設備投資に対して、5カ年計画を立てられ、毎年5億円の利益を生み出す目標。営業利益率10%として、250億円の総売り上げを達成したい。2014年、2015年は達成。金融的課題については、細かく計算され、社員との共有を計られている。

次に、戦略的課題だが、木材と非木材、そして国内と国外とポジショニングをマトリックスされて、積極的に取り組まれている。木材加工機械のみならず、航空宇宙産業や自動車産業・鉄道車両産業分野への積極展開、更にはロシアや海外での展開も3D CAD(富士通のI CAD)を駆使して分かりやすくしかも、業務改善はどうすれば図れるのかという観点から取り組まれている。価格競争に組まない、日本人の特性を生かした戦略を感じた。日本人は、丁寧なものづくりに加えて、メンテナンスへの取り組みが海外企業と決定的に違う、と明解だ。搬送からメンテナンスまでの一貫通貫の提案力が素晴らしい。工場見学で見せて頂いた現場も、新規組み立ての工場も見事だったが、むしろメンテナンス部品を整備し、精度を長く管理されている第二工場に、長く市場で認められる老舗企業の姿勢を感じた。航空宇宙部品関連では、従来のアルミ合金素材から炭素複合繊維(CFRP)という難加工素材への多い法に取り組んでいる。40m\*2mの22軸同時制御機械だ。国内最大手の住宅メーカー向け7軸制御のプレカットマシンは、今後の住宅市場に有効だ。若者が住宅ローンを組む場合、3000万円の予算で、土地に2000万円が使われると住宅には750万円程度しか割けない。アメリカの2\*4工法よりも、この低価格に対応できるのは、むしろ、日本在来軸組工法だと従来からの信用のある国内木材建築市場もきちっと見据えておられた。バイオマスは電力会社が高く買うので確かに儲かる。しかし、森林は、木が育つまでにCo2を削減させても、チップで燃やせば逆にCo2を排出してしまうだけに成る。つまり、木材として有効利用しなければ、意味はない。集積材の効用、昔からの105角、120角の木材の加工に資する機械を開発していく。タイヤの側面の刻印機械のシェアも全国一らしい。液晶関連は、今後は車載が中心だと明言された。

人材育成・組織的課題も勉強になった。事務所は、ワンフロア。電話をしている人間が極端に少ない。調べてみたら、社内電話での時間と経費の無駄が多かった。机の上の整理整頓は義務付けている。4ヶ月に及ぶリードタイムは、人員の適正配置こそが重要。作業の平準化・標準化に加え、担当課長のみならず、全員が作業の山積、山崩しを確認でき応需援体制が取れている。工場建設後は雇用人数の増加が必要で110名の内40名は60歳以上で再雇用で対応。工場内でベテランの輝く雰囲気を実に良かった。かつて128台の機械が工場内では稼働し、多能工が進んでいるようにみえたが、実は無駄な機械が多かった。本社に不要機械は残し、皆が工夫してものづくりに取り組む流れができた。毎日のごみは一日分しか工場に無いように、整理整頓を習慣付けている。フロアのスチール棚は、社内で再塗装をして、旧来のものを活用。お邪魔した時にも、丸いテーブルで数名が問題点の解決に向けた会議をしていた。セクションごとにきちっと挨拶が大きな声ででき、5Sの徹底も図られている。資材課長に、上場企業メリットを伺うと、無借金経営を実現できていて、経理情報の公開を進め取引先に信用いただけている。また、仕入先の経理情報も詳しく精査すると話された。自己の客観化が進んでいる企業だと感じたが、社長が隔々までよく知って居られることが真の強みなのかかもしれない。菊川社長は、今の10倍近い数百億円の企業になる夢を語ってくださった。実現に疑いの気持ちは起こらなかった。

松和産業  
篠田社長  
2016年7月25日  
14:00

越後屋三井高利の松坂には、団居「まどい」という習慣がある。異業種の人間が車座になって、一つの部屋に集い、様々な勉強をする。篠田社長も、様々な集いに積極的に参加し、自分を高めておられる。松志塾は18名で構成され、吉田松陰の松下村塾を意識して結成された。修学旅行もある。篠田社長は二代目で、プリント基板事業を起業された。

「適者必繁栄」

適者は、必ず繁栄する。世に受け入れられざるは適者にあらず。繁栄せざるは社会における適者にあらず。松和産業の社訓である。昭和26年当時基幹産業であった松坂紡績が始まりだった。とても古い写真も見せて頂いた。当時は、10万坪の土地に床屋も病院もある女工の町だった。北海道や沖縄から若い女性たちが集まって大量生産を支えていた。しかし、その後、親会社である三菱商事は、益田紡績、日田紡績と合併をさせてユニエースという会社を作る。繊維産業の凋落が始まっていた。その企画部長をされていたのが、創業者の父上だった。やがて閉鎖になり、千数百人が職を失うことになる。父上は退職金を資本金に会社を設立し、労働組合員やベテランの雇用を守られた。当初は、広い敷地23000坪を活かしてゴルフ練習場や自動車学校を経営されていた。このような変遷から生まれた、時代のニーズに合った事業こそが適者として残るという社訓になったと伺った。

二代目の篠田社長は、高田中学の同級生であった玉置専務と事業を引き継がれた。「男の仕事は、製造業だ！」の思いで、世の中に普及し、産業の米といわれる半導体の座布団、プリント基板に的を絞った。プリント基板の穴あけ作業をしていた友人からの情報で今後は多品種少量のプリント基板が、適者にないと判断したためだ。早稲田理工学部出身の玉置さんの富士ゼロックスでの経験も、名城大学から信用金庫に勤められていた篠田社長の経営センスも役立った。しかし、5年間は悪戦苦闘の赤字だったという。何度も失敗を繰り返した。失敗は元々あった納期を縮めてしまう。苦しみの中、同じ不良品を再現できれば、其の問題点が自分達のコントロール下にあると気付く。そこで、不良を3つに分類した。1. 人的ミス。注意力不足の失敗。2. 会社の仕組みの問題。3. 設備の問題。設備の問題は13000坪を売却して、資金に当てた。イスラエルオルボテック社製の検査装置は、東洋で二番目の導入であったらしい。そこに弊社の蛇腹が付いていたのは。驚かれた。松和産業の強みは、これらの品質の追求に加え、短納期だ。部品お部品を待つ顧客は次の工程が目白押しで待っている。予約なしの超短納期。見積もりも「カットビ59分」周到に準備されたソフト管理のできる神業は、全てを内製化一貫生産している強みを発揮し、全国に1700件の顧客が松和産業のサービスを受けている。海外への進出は遅れたが、プリント基板でぎりぎりまで日本の産業を支えたい、と話された。

人材育成は、青年の船に毎年3人ほど送り込んでいる。不眠症だった青年が、青年の船で初日から眠れ、リーダーに立候補したと聞いてとても嬉しかったという。人材は宝です、という言葉に重みがあった。新市場への挑戦も進めながら、時代の潮流に乗った事業展開を検討されている。経営は、All or Nothingではなく、問題があった部分で傷口をとめる軍艦と同じハッチ方式が重要だと教わった。松坂といえば本居宣長だと思ったが、伊勢商人の徒党を組んで顧客本意のサービスを徹底する姿勢に、凄みを感じた訪問だった。

大起産業  
内藤社長  
2016年6月20日  
13:15

内藤社長は、岐阜羽島出身51歳。金沢大学経済学部卒業後、NECホームエレクトロニクスに入社。テレビ、ビデオを製造していた川崎市の工場で二年間勤務。管理会計を中心に経理畑を進まれた。後に中部販社名古屋に移転、5年間約100人の会社の経理を担当。7から8人でミドリ電化など量販店の請求書処理などをこなす。仕事柄当時まだ珍しかったパソコンスキルを習得。管理会計肌の経営者。数値による経営として、大変興味が在った。今も社長業の中心は経理情報を確認しておられるという。人・物・金・情報の主要経営課題を経験。

28歳の時大起産業の社長ご息女（一人娘）と出会い結婚。資材部に配属され、仕入先との関係を構築しながら原価管理からパソコン導入まで進めたという。社長就任は、5年前。結婚当時から、何れ後継者としての重責を担うことになる認識は在った。社長である岳父に対して「私のようなもので宜しいのでしょうか？」との問いに、「俺がやってんだから、大丈夫だ!」。その言葉に助けられたという。全く畑違いの外部から大起産業に入れたことが良かった。そして、重責への挑戦は、面白そうだとチャレンジする気持ちになれたそうだ。

事業内容は、1961年油圧関連の商社から製造業に、内藤社長は3代目だ。現在の業務は、防衛産業から始まり、民生用ではボーイング767の製造から関わっている航空宇宙産業と油圧関連を中心とした産業機械関連。本社工場で生産されているトンネル掘削用の油圧システムは、リニア新幹線の東京名古屋間の決定を受けて、益々忙しくなるようだ。春日井名古屋間だけで複数台の需要がある。13mφの大きなトンネル掘削機は、1km掘れば消耗する。昔は、掘削が終われば地中に埋めて廃棄していたが、最近ではメンテナンスも増えているという。油圧機構は、電気駆動機構に代わりつつあるが、大容量の油圧制御は残るとのこと。

「”足元を見れば地中奥深く。空を見上げれば壮大な宇宙に”私たちの製品は幅広い分野で活躍しています。」Company Idea という内藤さんがまとめられた経営理念は、・社会の要求を的確に捉え、モノ造りを通して、社会の発展に貢献する。・品質・納期・コストに妥協することなく、より良い製品とサービスを提供する。・明るく働き甲斐のある職場を創り、社業の発展と社員の幸福を追求する、である。妥協しないとは、常に高みに挑戦することだという。

顧客は、99%が、三菱重工業とIHI（石川島播磨重工業）。営業マンは、社長以下各分野に一人の責任者がいるだけ。売り上げは37億円。従業員数は550人。一人当たりの売り上げが比較的少ないのでよく驚かれます、とのこと。本社工場内には、油圧関連機械の試験用設備はあるが、工作機械他内製の設備は無く、外注からの供給で組み立てている体制のようだった。航空宇宙産業工場は訪問できなかったが、人が多く必要な工場であることが想像できた。航空機のリベット打ちは、不具合の発見が目視ででき、形状や大きさが機種や部品ごとに代わるためなかなかロボット化は出来ないだろうと話されていた。かつて検討したジャバラの折機械の開発に似ている。

三菱重工業の割合は、80%と高く。三菱規格のMSJ4000も取得している。競争の源泉は、顧客からの希望価格が必ずある業態なので、如何にその範囲で利益を出していくか、品質サービス・納期対応を充実させ、仕事量を質で確保しているという。競争はあるものの、業界でのポジショニングは確立されているようで、継続維持に努力されている感じがした。金融機関からの信頼も厚い。人材教育は、三菱重工のOBに指導していただいたり、名南経営の階層別教育を実践している。ご本人は、自己啓発のために読書をよくされ、京セラ稲森会長のアメイバ経営や石田淳著「おかあさん、お父さんのための行動科学」を読まれていた。子供の躰で子供がすぐ動くきっかけを教えるが、とても参考になるとのこと。昼休みには、出来るだけ歩くように心がけ、健康にも留意されている。ご子息への事業承継へ、準備を整えておられるところだ。

## 有限会社 GMT コーポレーション

高萩社長

2016年6月21日

9:30

GMT社は、弊社との直接のお取引は無いが、板金製品をお願いしている三和プレス工業所様の製品の塗装を担当していただいている。本田技研工業の一次下請けの三恵技研工業の資材部長をしてもらったのが、高萩社長だった。当時、三和プレス工業所は、三恵技研にマフラーの部品を納めていて、西田社長と高萩社長は旧友だった。昭和50年代から60年代まで、二輪市場では、HY戦争があった。日産2000台から3000台の生産がホンダで行われ、ヤマハとの熾烈な戦いが日本国内で進められたのだ。その後、年間750万台作られていたバイクは、アジア市場での生産に転換されていく。その流れで、高萩社長は、総経理として台湾子会社に赴任された。高雄市に7年間駐在。高萩社長は、日本の海外市場展開に対して、とても批判的だ。日本の技術の流出で国内産業の基盤が傷つけられている。政治政策の問題もあると思う。海外への進出で、下請け業者は40社から10社に減り、塗装業者は、5社から2社に減ってしまった。ホンダでは、10万台の生産が2万台に減り、古巣の三恵技研の売上は30億円から10億円に縮小されている。この点、京セラの玉城工場への13億円の投資は、コピー機のトナー事業の日本への回帰は大いに評価したい、と話された。

平成6年、脱サラ後、GMT社を設立。GM (General Motors)は当時世界一の自動車会社でその名前に苗字の頭文字の「T」を付けた。従業員は70名。後継者には優秀なご子息が居られる。経営理念は、「多能工になれ！」だ。

平成7年、パナソニック四日市工場のユニットバスの洗い場の床を、3色ノズルの活用で御影石風に塗装する技術を開発された。6年間、24時間フル生産だった。しかし、ここでも上海工場への移転で技術の流出が起こってしまう。それまでには、中国などから盛んに工場見学が来たとのことだった。その後、車載の追突防止センサー用塗装を開発。トヨタ、マツダ、ダイハツ、スバル向けに1年間で600万個生産した。高品質な塗装技術は他ではできなく、独占状況だ。

人脈の形成・維持には、人や人間関係を裏切らない、そして人間関係の崩壊につながるお金を貸さないという主義を貫いておられる。金融機関は決して、人間は貸してくれない。不況期や、福島の大震災時は、人材採用のチャンスだ。4年間で20歳代を、20人採用した。また、古巣の三恵技研のほうからは、定年退職した高年齢者をやはり20人近くを採用している。人材教育は朝6時には出勤し、社内巡視に注力している。一人ひとりに声をかけ、毎日日記をつけながら売り上げや営業的な決断の背景を記録している。

市場獲得には、オキツモの耐熱塗料のような機能的な塗装が重要になってくる。ゴキブリの寄り付かない塗装や滑らない塗装など、今後も機能性を追及していく。特許も二件取得済み。今後の課題は、人材不足、設備の老朽化。生産性のアップだという。

社長は、私より10年年上の69歳。

台湾時代は、ゴルフに熱中。シングルの成績でプロ試験も考えたほどだ。今は、三味線を習い、発表会にも出るまでに成った。当初は苦しかったが、最近は楽しいという。塗装という事業に特化し、顧客との人脈を基礎にニーズを掴み開発をしていく。この流れが、次世代も通じて実践していくには、塗装の深堀だと話されていたことに共感を持った。

三和プレス工業所  
西田社長  
2016年6月21日  
11:00

親子二代に渡るお付き合いの三和プレス工業所は、三代目西田泰基社長の自社の歴史から面談が始まった。初代は、戦後昭和49年木箱生産を開始。ダンボールや発泡スチロールの市場参入により、木箱から金属加工に二代目の泰氏が業態変更。父上の泰氏奥様の久子氏はとても頑張り屋で、先ず弱電関連への参入を果たすため三重金属に一年間修行。中川電化に納める洗濯機のタイマーの中の歯車をプレス加工で生産。その後家電が海外生産に移るに伴って、昭和40年代、本田技研の一時下請けの三恵技研に二輪車両のマフラーに使う留め金具や軽トラックアクティのスペアタイヤの吊金具等を生産。しかし、自動車産業の強さと弱さを体験。オイルショック時には、本田の一時下請けのヒラタプレスに、金型を全てトラックに積んで一夜で返却しに行ったという。事業の撤退には、売り上げや利益ではなく顧客との信頼関係が重要だという。二代目夫妻は、二年間の間終業後、17:00から毎晩深夜まで、鈴鹿にあるトピアの佐々木社長のご好意で、板金業を学ぶ。プレスから板金業への転進を図る。免許皆伝を頂いたあと、富士電機を紹介されカップ型自動販売機の生産に乗り出す。当時食品衛生法が制定され、金属部品がステンレスに置き換わる時期と重なり、多忙を極めた。この頃に、私はご夫妻と出会っている。異業種交流DBGグリーンハウス協同組合の堆肥・土作り事業の失敗で、理事として債務保証を行っていたため、9年前に民事再生法を申請。現社長に交代した。いまだに、民事再生法が良かったかどうかは疑問な点もあるが、この経験のお陰で、従業員が一致団結する文化が定着したという。現在では、本社のほか、安濃工場、本社第二工場がある。ナベルへの売り上げが18%、村田機械が10%、半導体・物流危機が15%、建築資材の足場パイプが15%という売り上げ構成。経営理念は、生きる・働く・考えるを理念とし、永久的継続企業と成る。100年企業を目指している。競争の源泉は、信頼力・道徳的なサービスの提供。道徳的とは、感謝の気持ちを大切に、決して相手を踏み台にはしないWIN/WINの関係を構築するサービスの努力だという。品質は相手の要求に合わせ、価格は協力値、納期対応も可能な限り努力する。

信和株式会社という土木建築業の中村副本部長との出会いにより、建築資材の足場の生産に3年前に参入。30社ある同業他社への挨拶では、半数が西田社長の名刺を受け取らなかったという。因習を変えていこうという中村氏との取り組みで、三和プレスは、30社中1位の地位になった。西田社長の戦略的営業スタイルは、今後も様々な分野に広がりを見せるだろう。

毎年の年賀状は、新社長になって何時も従業員全員の写真が添えられている。研修生制度も活用して外国籍の従業員も多い。先代からの工場長や幹部候補生も育ち、組織としては30名結束は固い。金融機関からの評価も、8年間の若手経営者の活躍を評価されており、名古屋中小企業投資育成との関係も出来始めている。経理に参加している若奥さんの存在も社内外に大きな信用になっていくだろう。

娘さん二人のため、後継者は従業員の中か社外からと考えられているようだが、娘婿が最高の後継者だという言葉があるように、今後の展開は奥さんとの二人三脚が事業と娘さんたちを成長させていくだろう。若さとエネルギーが羨ましく感じる経営者だ。

森下弁柄工業株式会社  
福井社長様  
2016年7月1日  
15:00

子供のころ、自宅のある丸之内から四十九町まで遊びに行って、工場の屋根や壁まで真っ赤なレンガ色だったことを覚えている。

1707年、備中吹矢（岡山県）において、偶然の機縁から硫化鉄鉱から得られる緑礬を原料とした良質のベンガラ製法が発見された。ベンガラ（鉄酸化物）とは古来から実用に供せられた赤色顔料である。インドのベンガル地方に酸化鉄が多く産出されたことからベンガラという語源ができたらしい。その後、1918年（大正7年）人工硫酸鉄を原料とする製造法が、伊賀上野で森下元良氏により開発され、森下弁柄は創業された。

顔料は、塗料、インク、合成樹脂、織物、化粧品、食品などの着色に利用される。水に沈殿してしまう性質で、水に溶ける染料と区別される。酸化鉄の内、赤色がベンガラでベンガラは、無機的な顔料である。船舶の底や建築用の鉄骨の錆止めなど、高度成長時期にはわが国でも大量に製造され、森下弁柄に加え利根産業、日本弁柄、戸田工業など7社が競争していた。

森下弁柄工業は、現在は、コピー機のトナーなどを製造している関東電化の子会社と成る。関東電化から出向されていた11代目社長の峰岸さんは、勉強会でご一緒していただきその後も年賀状でご挨拶をしている。今回お世話になった大山田、中馬野出身の福井社長は14代目で、久しぶりの森下弁柄生え抜きの社長だ。48歳で取締役になり、常務だった福井氏は固辞を考えていたが、森下弁柄従業員達の強い要請もあって、社長を引き受けられた。ご一緒させて頂いている勉強会でも福井さんはとても謙虚で、人望の厚さが伺える。年々減少している売り上げの構成は、25%がインキ・塗料、25%がペーパージュやブラウンのインパネなどプラスチックの着色、25%が建材関連でセメントなどの着色、残りの25%がサミットなどの道路にも使われた舗装用だ。ベンガラは、酸化第二鉄を主成分とする無公害顔料で、上記着色料や、陶磁器、タイル、レンガの窯業材、板ガラスやレンズの研磨剤、テレビ、ラジオ用フェライトコア、スピーカー、モーター磁石などの磁性材料、オーディオ用テープやビデオ用テープ、コンピューター用テープ、切符やカードの磁気インキなどの磁気記録材料など幅広く使用されてきた。熱を出した時の水まぐらのゴムの着色もベンガラだと知り驚いた。柿渋との混合で新しい新素材も生み出されている。種籾にベンガラをまぶすことで、直播栽培ができる新製品も在った。合成酸化鉄の製法は、乾式法と湿式法がある。森下では、硫酸鉄を高温で焼き、粉碎し配合を行う。子供のころから、工場全体がベンガラの赤に染まり、公害の印象があったが、この工程で生み出されたベンガラの粉が大気中に浮遊したものだ。今では様々な環境対策を行っているという。

用途が多い弁柄は、現在では発展途上国でも生産され、森下も一部は品質が向上してきた中国製の半製品を原料とし森下独自のベンガラを製造しているという。また、トヨタ車のカムのインストルメントパネルが国内仕様で決定され、その分は、森下弁柄工業が新たな焼成顔料を供給している。これらは、仕様決定の段階から参入できるかどうか重要な営業の鍵になるといわれた。今後の課題という新市場への参入では、農業分野を検討されている。種籾に弁柄コーティングすることで、水田に直植え出来るようにする方法の提案は、ベンガラの新たな可能性が広がる分野だと感じた。

養肝漬 宮崎屋  
宮崎社長  
2016年7月4日  
13:00

創業慶応元年 今年で151年続く味噌醤油漬物の老舗である。第6代目当主は、私の小中高の同級生で、立教大学卒業後、住商フード入社。栗の甘漬けであるマロングラッセを担当していたらしい。語学は英語が得意で、住友商事英語検定の4級（3級は、英語検定1級相当）。

面談は、宮崎社長の漬物論から始まった。

武士の肝を養うという養肝漬けは、古漬けの部類に入る。奈良漬けなどと同じ、仕込から販売まで年月がかかる発酵度が高い食品である。これに対し、およそ40年ほど前から、手軽で直ぐ漬かる浅漬けがブームとなり、現在は、97%が浅漬け市場だといわれている。造りやすく売しやすい。発酵度が低く、老若男女に好まれ、老舗の古漬け商店は、どんどん浅漬け専門にシフトしていった。宮崎屋は、3%の市場である古漬けにこだわっている。古漬けの使命は、1. 主食のご飯を美味しく食すること。2. 出来すぎた野菜を上手く加工して保存食として長く食すること。5年前には、キムチのブームが起こった。人間は、DNAに発酵食品を好む性質を残している。其の時のキムチブームは、本場のキムチではなくキムチ風鍋など、むしろ調味料としての扱いが増えたことに注目すべきだ。韓国の新聞取材で、日本の100選に宮崎屋の養肝漬けが選ばれた、その際記者からは、ぜひ今後も養肝漬けを残してくださいと励まされたそうだ。韓国料理の代表である発酵食品キムチもマクドナルドのハンバーガーに馴染みだした子供には食べてもらえないのだ。三重県の協同組合では、伊勢沢庵などが古漬けとして有名だった。

後を継ぐことに抵抗は無かったか？いや継がないという選択枝は無かった。宮崎屋の樽は、高さが1.8m以上もあり、効率性の悪い作業がまっている。しかし、樽には菌の世界が広がり、家業を大切に思うというスローガンも経営理念化していると感じた。子供の頃に其の樽が息づく作業場に連れて行ってもらった懐かしい記憶がある。

「伝統とは、伝達とは違う」昔からのやり方を真似し引き継ぐだけでは、それは伝達したことにはしか過ぎない。伝統の統は、管理やコントロールを意味し、常に、先祖の働きの意味を探りながら、新しいイノベーションを生み出していくことだ。そこで生まれたものが2つある。まず、キムチブームに気付かされた発酵食品の調味料としての活用だった。出来上がった製品は、かけるお漬物「養肝漬ドレッシング」。其のパッケージも対象年代を絞り込んで、跡継ぎになる二十歳代の娘さんの案が通った。結構好評で、売り上げが落ちてきているが、決してシリーズ化はしない。なぜなら、本筋は古漬け販売で、ドレッシング屋ではないからだ。次に考案したのは、奥さんのリクエストで、祭りや忍者フェスタの来場者への本店限定のたまりしょうゆアイスクリームだ。面談中にいただいたが、キャラメルのような絶妙な味で、後味もすっきり。また、食べてみたいと思う味に仕上がっている。欧風料理ストークの経営者の弁で、「味付けは、お客様が満足する一つ手前で止めよ。」がヒントになっているという。宮崎社長は、映画関連の人材や三重県選挙委員会委員長を引き受けるなど、直接ビジネスに関係しない人脈も積極的にふれあい、そして学びを持っている。どうすれば相手の役に立てるかを常に考える姿勢が、多くの情報を長きに亘り、得るコツなのかもしれない。老舗を切り盛りして18年の年輪を感じた取材だった。

## 株式会社桔梗屋織居

中村社長

2016年7月8日

16:00

慶長元年1600年創業416年。1613年の藤堂高虎伊賀入城以来、城下町御用達。新しく出来た三筋町の本町に店を構える。親戚の歴史家辻氏の調べでは、名張市御旗にある中村郷から出た矢倉伊左衛門が始祖。大福寺の過去帳に残っている。現在の菩提寺は、寺町にある善福院。中村伊英（よしひで）社長は、18代目。茶道は裏千家。京都産業大学経済学部卒業後、日本を代表する日本菓子専門学校で二年間基本を学び、その後、金沢森八の東京支店で二年間、菓子の売り方や契約関連、百貨店との付き合いの仕方など流通ビジネスを勉強し郷土に戻った。彼が、桔梗屋の暖簾を継ぐ決心をしたのは、大学時代だそうだ。アルバイトで勤めた老舗の菓子店で、菓子工場のなんともいえない甘い香りに触れた時、その微妙な感覚を持ち楽しめる自分には、この世界に居ることこそが人生でアドバンテージを掴むことだと感じたという。

「菓子は、手紙のように人と人を繋ぐ、コミュニケーションツールである。」ギフトでもおやつでも、非日常的な瞬間に、食べて幸せを感じるものが菓子である。災害の後も一週間はおにぎりを求めるが、その後は、どら焼きが食べたくなる。つまり、明日への希望を求める時に人はお菓子やスイーツを求める。中村社長は、「陽転の力」が菓子にはあるという。菓子作りは、新鮮な地元の材料と、匠の技術の両輪で形にする。まるで、素材と製法を軸にした我々のジャバラ作りとよく似ている。十人十色とよく言うが、100人の人には100人のコミュニケーションが在り、それぞれのTPOに合った菓子がある、全国で特注に応えられる菓子屋は桔梗屋織居だけだ。彼の経営理念がそこにある。実は、彼は芭蕉の俳句1000句にちなんだ四季折々のお菓子をつくりだし、500まで進んだ。このことを載せた彼のブログは、全国でベスト8位にまでなったという。菓子作りは、化学の積み重ねであり、試行錯誤の試作の積み重ねだという。黒糖を使った伊賀の銘菓、「ながさき」が廃業によって廃れた後、彼はその再現に挑戦。30年の月日を費やしてようやく、核心に到達。再現を完成させている。菓子作りは、楽しくて仕方が無いらしい。

人脈作りについて、失礼が後々あってはいけないと何時も一步踏み込めなかった。しかし、水族館プロデューサー中村元氏の言葉で吹っ切れた。「返すことなど考えなくて、借りをどんどん作ったらええ！」メディアでの露出もその後Facebookなどを中心に盛んに打って出た。人材育成については、システムティックに如何に教育体制を作れるか、真剣に悩んだ。しかし、職人を体験していくにつれ、20人そこそなら気の合う人材を採用しようと思った。職人は、桔梗屋という枠の中だけで納まりきらない部分が必要で、それは気の合うことが前提で自由闊達な雰囲気生まれるからだ。

1996年から、NPOやNGOの中間支援を行う活動を始めている。そして20年、今の肩書きは、伊賀市災害ボランティアセンターのセンター長だ。社会福祉協議会と伊賀市の三社で生まれたこの組織は、彼がリーダーだ。そのような活動の中、ニートのような生き方の定まらない若者達と出会う機会が多い。彼らの中に、希望がある。方向性の提案を背中を押しながらあげると、彼らの中には目が輝きモノにしていく若者が居る。本業とは関係の無い活動を通して、今後、素晴らしい菓子職人と出会えるかもしれない。福祉とお菓子のテーまで、喉につまらない大福もちを完成させた。市場性がある初めて成り立つのがものづくりだ。彼の原点を見据えた挑戦端今後も続く。素晴らしい一時間半だった。



N. P. W 技研  
山本社長様  
2017年7月25日  
10:00

山本製缶の次男であった父上は、1982年ワイヤーシーム溶接の製缶技術を確立して独立。缶コーヒーなど曲げと溶接、カシメを利用し三つの部品から空缶を造る Three Piece 缶製法溶接部分を改良。鉄板を曲げて輪にした溶接部分の重なりを 2mm、4mm であったものから 0.4mm から 0.6mm に大幅縮小。父上は技術者出身だった。創業者としてのハートの強さは、経営者の目標だという山本社長は、社長暦 11 年目。北海道大学水産学部卒。空圧バルブの CKD で 4 年営業をした後、入社し東京方面の営業を担当する。二人の弟達も、企業に参加、現在は設計と、営業を担当。社名で New Pressure Welding 技研の名前は中国でも有名だが、日本の製缶業界ではまだ新参だ。ほとんどは、東洋製罐や大和製缶の関連会社が市場を取っている。山本社長の競争力の源泉は、大手に真似できない納期やクレームの迅速対応だという。自社のポジショニングを明確に分析されている。経営理念だ。

#### 会社の目的

良い機械を作って、世界に貢献します。原価を下げて、御客様に貢献します。

#### 会社の毎日

御客様が仲間がそして家族が心豊かになるような言葉で話し楽しくなるような行動を致します。楽しく新しく燃える毎日を送る仲間の一人となります。

#### 会社の約束

意見が別れた時、判断に困った時、この約束にもとづいて決定し行動してください。

- 1 番目 お客様の良い方を取る。
- 2 番目 君と君の仲間が楽しみ満足できる方にする。
- 3 番目 会社の利益の多い方を選ばせてもらう。

いかなる事でも社会正義に照らして卑怯であってはならない。株式会社 N. P. W 技研父上が創業時に作られたこの理念を山本社長も大好きで、正しく継承されている。開発は、主に応用開発で、1 分間の生産効率を倍に上げるスピードアップなどがテーマだ。新規分野は、計算が立ち需要が続く大型缶の生産工程への参入を考えられている。

最後に、営業部長時代に始められた中国戦略を伺った。

父上の時には、国営企業との合併などで、年間 1 億円を超える商いを中国との間でしていたが、民営化の流れの中で、経理的な着服などの不正や図面の横流しなどが発生し、独資での進出が可能になった段階で、一切の輸出を止め、日本への輸出専門の部品調達会社を設立した。ローカルな部品メーカーの発掘と完成品の検査を行うことで、安価で品質の安心できる部品を調達できているという。中国人の管理は、社長の年間数回ほどの訪問で対応している。昔は、性悪説にたって、細部にわたる管理を徹底したが逆に不正が多く定着率も低かった。今は、考え方を變えて、性善説に立って、ある程度任せている。5 人のメンバーも平均 4 年以上の社歴を持ち、仕入れ価格は日本側がコントロールできるので、中国からの輸入は税関も簡易で、メリットは大きいという。山本社長からは、常に失敗を恐れず挑戦し、かりに、失敗すれば反省徹底する経営手法を感じた。経験を積まれるごとに安定感が増し、更なる飛躍が望めるだろう。台湾への投資意欲や新しい製品や工程改善への開発力の強化が課題という。山本社長曰く、逆境に強い人材の育成が重要だとの言葉に、共感を持つとともに、ご自身のようなタフな人材を求めていると感じた。

上野運送  
中野社長  
2016年7月26日  
18:00

上野運送の中野社長に誘われて商工中金ユース会に入り、私は津の代表幹事になった。全国から1500人近くの若手経営者が集う年に一度の全国大会は圧巻で、講演会の人選も優れ、稀代の知名人の講演から学ぶことも多かった。中野社長は、私よりも若いため、現在代表幹事を勤めておられるが、勉強の重要性を若くからよく知っておられた。他人の話に耳を傾け、自己啓発に役立つ方法に積極的だ。

高校を卒業後、自動車の整備に関係する近代理工専門学校で学ぶ。その後、ハローワークで探した扶桑トラック関連の子会社で就職。昭和61年当時は、バブルの真っ最中で、仕事はいくらでもあった。念願のトラックの仕事に携われた。伯父の還暦祝いに、従兄弟から誘われたヨーロッパ旅行に参加して家族との親交を暖め、伊賀への帰郷を決断、父上の経営する上野運送に入社。直ぐに専務になる。家業は当時運送業が8割で、2割が倉庫やテナントの賃貸業。毎日寝る間も惜しんでトラックに乗り運送業務を行っていた。子供の頃から父上の運転するトラックの助手席に乗り全国をめぐる経験からも、「よそで働くよりも、家で働け！」の常々の父上の言葉からも、跡継ぎの道はレールが敷かれていたという。トラックに乗り始めた頃は、朝の2時に出て、翌夜の11時に帰宅するようなハードな毎日だったという。自ら全損事故や人身事故も経験し、運送業の厳しさを経験する。事故は、事業にとって大きなリスクだと体験する。

彼が結婚を半年後に控えた日、突然上得意であったトステム社から、運送業並びに倉庫4500坪の使用打ち切りの通告を受ける。大きな試練だった。其の時から、もう一度自分の七本木の倉庫を顧客の荷物で満杯にすると決めたという。そして、其の夢がかなった日に面談となった。

中野社長は、自分の会社に居れて良かったと思える会社になりたいと理念を強調している。運送業は、雲助だともいう。人足達が一箇所に定住せず、「雲」のように周辺をさまようだとか、めぐりのため宿場の外れの街道沿いで顧客を待ち構える姿が、蜘蛛が網を張っているようであるというのが雲助の語源だと教わった。現代のトラック運送の人材も定着率が低く、人材の教育、組織的教育が難しいと課題を直視する。現在24人のほとんどが運転手で、其の配車手配は、父上からの番頭さんが人脈を駆使してこなしている。この管理職も早く次の世代を育成したいと社長は話す。

運送は、価格競争の熾烈さで他の業界よりも厳しい。物を運ぶ仕事は、価格が安ければ顧客はそこを試し、経費節減を図ろうとするからだ。仲間業者の中には、最初は低価格で顧客の仕事を丸々囲みこみ、その後に価格を吊り上げる質より量の競争相手もあるらしい。しかし、中野社長の戦略は、トラックもテナントも、顧客の要望にこたえるように改造をすることだという。単なる運びではなく顧客の思いを実現する工作を加える。受注生産のトラックは、顧客の要望にこたえる改造が可能なのだ。この工作が楽しいという。また、単なる運送だけではなく、倉庫との組み合わせで、顧客の全体のコストが下がる提案をする。梱包の仕方や通い箱の活用なども積極的な提案をする。物流に如何に付加価値をつけるかを常に考えている。

過去8:2の比率であった運送業と倉庫業他の関係も、現在では順調な倉庫業やホテルテナントなどの貸し事業で、6:4までに差が縮まってきているという。本社に建てたルートインホテルや四十九町を開拓したイオンモールも成功している。そこで、今は危険の分散化を図るために、運送業と倉庫業の分社化を検討しておられる。また、重大事故の発生で運送業は業務停止があるため、運送業を二つに分けて考える方向も考えている。自分が幸せなのは、両親の元に生まれたからだと言われる中野社長は、経理担当の実弟とともに、自己実現ができこの会社に居れて良かったと思える会社にする夢が必ず実現すると実感した。製造業と運送業はこの世から無くならない。

長谷製陶  
長谷社長  
2016年7月27日  
13:30

伊賀市丸柱、1832年長谷製陶は創業された。地域でも中心的な窯業の会社だった。長谷社長は、47歳、8代目だ。地元の小学校を卒業した後、祖父の住居である伊賀市四十九町に移転、緑ヶ丘中学校に進学。その後、東京の私立高校に進学。日大を卒業。代々、外に行く慣わしだった。地元で坊ちゃん扱いを受けてもろくな教育にはならない。良い教育方針だ。高校時代からサッカーをし、部活中心の生活は、先輩の洗濯から銭湯での入浴など、男子校の厳しさを経験した。親元から離れているから、実は何をしても良い自由な身だった。しかし、親の負担を考えて、自分で、皆勤賞を目指す目標を立てる。無遅刻、無欠席、早退なしを貫く見事目標達成。大学後は、当時池袋で新たなランドオープンを控えた東武百貨店に就職。5年間、流通を学ぶ。三流の百貨店の挑戦に興味を持ったが、結局は人材がその企業の価値を決めていくことを実感したという。

7代目の優磁氏は、6代目が始めたタイル事業を発展させるとともに、食卓は遊びの広場だ！をモットーに、食に役立つ陶器を開発していた。そこに、大きな悲劇が起こる。1995年の阪神・淡路大震災の発生だった。それまで、伊賀焼きの風合いを持つタイルは、市場人気を博し、従来の陶器との売り上げ比率も7:3と売り上げのほとんどを占めていた。しかし、震災時、重い伊賀焼のタイルは逆に地震の影響を増幅すると、風評被害が一気に広がる。市場から締め出され、大きな注残もキャンセルに。97年はどん底だった。その時点で帰郷。マイナスからの出発が、8代目の試練だった。伊賀焼きの知名度の低さに戸惑いながら、帳簿知識も乏しい中でのスタートだったという。重い伊賀焼きの製品を持ちながら、様々な営業を試みたが、効果は出なかった。そこで、4年の研究開発で生まれたのが、「かまどさん」だった。父の食卓は遊びの広場だというコンセプトの成果だった。少しずつ売れ出し、自信を感じてきた時、NHKの今日の料理で、料理研究家の有元葉子さんが、番組で取り上げてくれる。電話・FAXでの反響は爆発し、半年先の受注まで埋まるうれしい悲鳴。百貨店や通信販売でも売れ出し、メディアが大きな後押しをしてくれた。しかし、嘗て父が言っていたように顧客の声・反応が分からない。そこで、販売実績の在った顧客に葉書を出して、顧客満足度を調査した。すると、9割が満足してくれてうれしかったが、約1割が使ってもいなかった。使い方が分からないという声が聞けた。そこで、調理方法などの手引きを作成。また、蓋だけが割れて使えていない顧客も分かり、陶磁器でははじめてのパーツ販売に踏み切る。反対する従業員に、自分が買った場合部品が欠けたらどんな気分かと説得。粘土-生地屋-窯屋-産地の問屋の流通を一手に握る仕組みを活用した。今では、毎日10件以上のパーツ販売がある。その際、なかなか危機感を共有できない従業員に悩んでいた社長は、4人兄弟全員に声をかけ、参加を要請。商社にいた次男、デザイン事務所勤務の長妹、さらに無印製品の店長だった末の妹も参加。恵比寿に直販支店をだし、三重ブランド・伊賀もの認定も受ける。長谷社長の哲学は、製造業はサービス業であれ、すなわち、「作り手は真の使い手であれ！」だ。エンドユーザーの立場でもの造りを考える我々と同じ考えだがBtoCでの実践だ。

4兄弟のスクラムが取れた長谷製陶は、危機からの飛躍を進みだす。JETRO三重・経済産業省の地域資源活用促進法の第一号に選ばれこれをチャンスに、海外市場に展開を図る。海外では、宣伝だけの展示会出展では満足しない。売れる仕組みづくりこそ重要。海外市場でのパートナー作りを進めた。アメリカ(ロス)・台湾・中国(上海)では、代理店を見つけ今も海外輸出を増やしている。アメリカでの日本食ブームは、大きな後押しとなり過去の3倍の出荷を実現している。

かまどさんは、特許を持っていない。沢山のコピー商品が世に出ている。本物は、長谷だ。伊賀の粘土は、400万年前琵琶湖の湖底にあった。微生物などの死骸が混ざっている粘土は、耐火性が高く、蓄熱力や赤外効果が高い。それは、これらの微生物が窯の中で燃え、小さな気泡が焼き物に生まれる特質(地方の宝)のなせる業だ。コピー製品はむしろ本物を際立たせている。地元の村に顧客が繰り返し来てくれる仕掛けを考えているという。頼もしい伊賀モノに会えた。

富士製作所  
村上社長

2016年7月28日  
10:00

富士製作所は、東大阪今里で昭和14年6月に創業された今年77年目の老舗プレスベアリングメーカーだ。伊賀との縁は、1964年、昭和39年からだ。伊賀上野の長谷製陶の7代目当主と初代の創業者が親交が在り、当時大阪でだけではなく、名古屋の顧客からの引合や取引も増え、大阪と名古屋の中間に位置する伊賀上野に製造拠点を置くことにした。手狭に成った伊賀工場の移転計画が進んでいる。大山田の炊にある平成セラミックの跡地だ。創業当時の村上製作所はプレスの加工業だった。ライター製作から始まり、魔法瓶のプレス加工から、ベアリングのリテーナをプレスで加工し、後に完成品メーカーとなる。顧客は、メイキコウ・ダイフク・オークラ輸送機・セントラルコンベヤー・三機工業・日伝など、マテハン機器の主要メーカーで、我々の守備範囲とも重なる。真の国際標準化企業を目指して、3代目51歳の社長は大阪の本社と伊賀の工場を行き来しながら、行動指針を以下のように設定している。「今こそ、企業総合力を・・・」1、お客様第一主義 2、仕事のプロフェッショナルになる 3、メーカーであること 4、全世界に貢献 5、同一価値観 6、企業総合力 先代時代からある経営理念も、1、公約した品質の厳守 1、国際的視点での先進技術の開発と情報の提供 1、正直な意見交流の出来る誠実な会社、だ。富士製作所の国際的な広がり、二代目の父上がハノーバーの物流展、Cemat 国際イントラロジティクス見本市で、ドイツインターロール社（現スイス）との出会いから始まる。コンベヤーコンポーネントを中心とした同社との関係は既に40年以上になる。全方向にパレットやコンテナを搬送できるオムニホイールなどの先端技術は、インターロール社との提携の賜物。非常に頑固だったという父上の社業への貢献は国際化も含め大きかった。近畿大学商経学部卒業の三代目社長は、ものづくりが好きでインテリア石材タイルの建材メーカーに就職する。その後、富士製作所に入社後一旦結婚を機に同社を辞めている。その後、2004年の再入社まで、デザイン会社の営業を十数年担当した。父上の病氣も在り、社員からの要請も受けて2004年に再び会社に戻る。しかし、コンサルタントのアドバイスを受け、3年間は黙って家業を客観視しながら事業に慣れて行った。リーマンショックの2008年、父が死去。大変厳しい時期を、国の補助金制度も活用しながら皆に支えられて耐えた。冷房を止めて、二枚のTシャツを支給して暑さにも耐えて節約を実行したという。木、金は、JTEKT社などの他社工場を見学し勉強した。

二度の家業への就職という珍しい経歴の3代目社長を、津市から通いながら総務人事で支えておられる杉山取締役も同席して下さった。富士製作所の強みは、高い製品品質の維持と多品種生産に対応できる人材育成だと思う。ISO9001の認証を単に看板に止まらず、QC検定の制度を積極的に活用している。3級の保持者も多くなってきているという。事務所には写真とともに合格者の名前が掲げられていた。4年掛かったが20μ以下という車載部品の精度を成し遂げたという。さらに、人材育成プランについて明確な方針を持っておられる。まず、人事の方針を明確にし、目指すべき社員像を掲げ、人材育成方針をたてる。教育訓練計画は毎年作成され、OJT、集合研修、社外教育訓練の仕組みを作り、入社後の経歴、経験、責任の重さにそったカリキュラムを組まれている。通り一遍の教育訓練プログラムではない、企業のカネこそ人材育成であるという強い社長の意志が窺える。富士文庫という社員の為の情報提供もある。新工場での更なる充実した社業の発展を確信した。

## 紅梅屋

筒井富美さん

2016年7月28日

13:00

1712年創業。藤堂藩お城ご用達。初代は、六衛兵。以降、含芳堂紅梅屋慶則が引き継がれていく。店舗は、元薬師寺の在った後にある。藤堂高虎によって伊賀の街づくりの際、伊予町あたりから移転された、菅原道真を祭る上野天満宮（天神さん）のすぐ隣だ。「さまざま事思い出す桜かな」松尾芭蕉が詠んだこの名句をもとに、伊賀の北村が「さまざま桜」を生み出した。「釣月」も北村作だったが、廃業に際して二つの芭蕉にちなんだ銘菓は、伊賀の老舗に引き継がれた。釣月は、同じお城ご用達の桔梗屋織居に。紅梅屋の「さまざま桜」は、季節の銘菓として、多くのファンに大事にされている。その仕掛けを100枚を超えるDMの手書きの時代から、パソコンを深夜まで学んでインターネット時代まで、自ら進めてこられたのが、お会いした10代目当主の奥様、富美さんだった。彼女には、11代目のご子息秀和社長と毎日お店に立ちテキパキと笑顔で顧客対応をされているご長女町子さんが居る。私の先祖で、1730年に他界した芭蕉の弟子、京屋重助（俳号一鷺）もきっと、紅梅屋のお菓子を楽しんだらと思う。上野高校を卒業し、短大から戻った富美さんはすぐに紅梅屋10代目と結婚。9代目の当主からも信頼が厚く、帳簿関連を委ねられるのに時間は要さなかった。母親型の祖父は、書家榊嶺山の師、松永梅園氏だ。面談は、店の裏にあるご自宅で、歴史を感じる書院造の落ち着いた和室だった。

紅梅屋のこだわりは、自然の恵みに感謝して、健康で、安全で生きた本物の和菓子の味を提供し、人と和菓子のお出合いづくりに役立ちたいという。小豆は北海道産。あんこ作りも手作り。生もので賞味期限のある和菓子は、目の行き届くところで、無理をせず取り組もうと支店や工場を縮小し、本店一本に絞った。社長がおいしい菓子を作り、試食を必ず出し、お客に納得して頂いて買っていただく。店員は笑顔を忘れず、忘れ物がないように、お見送りを最後までする。人と人とのつながりが、一番大事だと話された。新しい菓子の開発は、女将さんの富美さんが助言するが、若い頃には、近江八幡の「たねや」に、何度も通って店作りや接客の在り方などを学んだ。自己を客観視し、反省しそして真の自信を創っていく姿勢に共感した。さまざま桜を発展させるマーケティングは、四季の移り変わりを上手く活かしている。季節限定のものは、三越や東急にも出品している。たねやから学んだことに、菓子に職人の名前を表記する。そのお陰で、気になる職人に男神祥一氏が居た。彼は、たねやで10人の職人を育て、当時100万円の月給を取っていたという話だった。彼がたまたま紅梅屋を訪ねてくれた時に名刺交換ができた。機械化で菓子製造を進めていた菓子匠末廣庵で5年間修行をした11代目に、男神師への弟子入りを勧める。一度は断られたが、5年、給与なし、食事賄いのみの条件で採用。10代目が亡くなったため1年で帰るが、その後、男神師作の菓子の製造販売権を貰う関係になった。職人の中の職人と見込んだ人間に、積極的に接近する力、紅梅屋を一流にする意欲、強い意志を改めてこのお話から感じ入った。フットワークをネットワークに結べる人は、強い志がなければならない。常に、「世間様から見たら、如何だろう」と、客観的に自分を見るようにしているとされた。伊賀での37年ぶりの巡業の時も、琴奨菊が、ご自宅で女将さんの手料理を楽しんだという。「菊ちゃん」という呼び方に関係の深さを感じた。今後の課題は、相撲や日本建築など日本の文化の奥行きや深さを、若い世代の11代目達に教えていくことだという。富美さんのような人の努力が日本の時代を作ってきたんだと思った。

松阪鉄工所  
安西会長  
2016年7月29日  
13:00

私が伊賀から出て、津の商工中金ユース会に入り最初にやさしく声を掛けてくださったのが、安西会長だった。その笑顔は今も変わらない。松阪鉄工所は、今年創業100年目を迎える。安西さんは、今までの100年よりもこれからの100年が大事だと、二年前に社長の座はお姉さんの息子である甥に譲られた。初代の祖父は、松阪市で鑄物の工場を立ち上げていたが、騒音などの公害の関係で移転を決意。二代目社長の昭和30年代に津市高茶屋に適地を得て移転。現在では逐次拡張され14000坪の生産基地を保有されている。伯父、父に継いで、4代目を継がれた。東京教育大学（現筑波大学）付属駒場高校を卒業後、ほとんどの友人が父上と同じ東京大学に進んだのに、京都大学電子工学科に入学。卒業後、富士通に就職。戦前の言論統制の中を生き抜かれ、労働運動などの嵐を経験された実直な父上は、あまり多くを語る人ではなく、直接の要請は無かったが、周囲からの声に応じて、入社を決意。富士通退社後、ボストンのビジネススクールで米国文化と経営を2年間勉強され、帰国し入社。その後、販社、鑄造工場、貿易会社など7社の関連会社を持つリーダーに就任する。父からは、現場と営業での修行は希望しても許されなかった。客観的な立場から、事業を勉強されていった。安西さんの力量を見抜かれていたに違いない。

松阪鉄工所は、1928年（昭和3年）に日本で初めてパイプレンチ・ボトルクリッパーの国産化製造を開始し、主にプロの職人向けの建設工具・配管工具を開発してきた。競争力の源泉は、製造と販売の協力を実現し、営業からの情報をプロの職人支援の形で使いやすい独自の工具を開発設計販売することだ。先代の時代から、自分でやるという意識が定着している（一貫生産）。建造物の隅に配管されている管を効率よく回すコーナーレンチや、かつて職人が熟練技能だと思っていたVA線の皮むきえをソータッチで出来るVA線ストリッパー、塩ビパイプを割れずに切れるエンピカッターなど、職人仕事の生産性を上げる工具をプロに提案し続けている。近年は、ポリエチレン管工具など、多品種微量生産の商品が増えている。

MCCの工具は、熱間ハンマー鍛造で、鍛えつつ成形する方法で、欧米製品に匹敵する品質を確立し、丈夫で長持ちだ。工具を大事にするプロ職人のために、工具のパーツ修理も引き受ける。有名な専門商社からの依頼で嘗ては旋盤を作ったこともあったという。金融システム不安の発生までは、50億円近い売り上げが在ったが、最近では建設不況のため半減。しかし、安西さんは、マシニングセンターに使用される治具を新たな柱にされ、売上の三分の一までに育てられた。大手工作機械メーカーでは、難しい油圧治具はMCCという営業技術部内での評判でご用命いただいているという。工具類については、量販店のDIYなどが発達し、従来の商社を通じての販売形態に変化。最近ではネット販売にも流れている。13%程は輸出だ。価格だけの勝負はせずに、あくまでもプロの仕事に役立つ工夫された使いやすい製品の開発に注力されてきた。MCCの工具を真似る模倣品も多く出だした。ミゼットカッター・エンピカッター・コーナーレンチ・VA線ストリッパーなど常に現場の作業改善に役立つプロ製品は、コピー製品・後発製品も出ている。しかし松阪鉄工所は、決して安売りはしない。ぶれない経営がモットーだ。

社訓は、松阪鉄工所で働く全従業員約200名の基本的行動指針であり、「創造・実践・品格」である。特に、安西会長は、品格を重んじられ、バブル期の本業以外の投資盛んな時代でも、本業を中心に堅実経営を遂行され、バブル崩壊による直接的な損は発生しなかったといわれる。各異業種交流会での安西会長の立ち居振る舞いと常に勉強させて頂くという謙虚な姿勢こそ、品格を感じさせる社訓の実践だと思う。

安西さんの健康づくりは、自転車。ロードバイクを購入し、週に一定の時間を決めて楽しんでいる。最近では、一回の走行距離は20km、同じ順路を回りながら、毎回違う感触を楽しんでおられるという。笑顔はいつも全く変わらない。何時も会合で、安西会長を探してしまう自分に気付く。

栄屋理化  
宮木社長  
2016年7月29日  
15:30

理化学=Physics and Chemistry、理研（理化学研究所）など、栄屋理化は、三重県でも数少ない理化学機器の卸業者である。社長の宮木さんは、日本大学工学部卒の二代目。ヤマト科学（株）で3年営業を勉強し理化学機器の販売を経験。27歳で結婚。従業員は33名。商工中金ユース会で、お会いしたのがきっかけだが、ユース会には協同組合津卸商業センターの理事長として参加しておられたと知る。お邪魔したのは、建築資材やアルミサッシなどの販売会社もある津卸商業センターにある本社だった。津青年会議所（JC）の理事長や安濃津よさこい組織委員会の会長など、その人柄の大きさから地域でもリーダーシップを発揮しておられる。とにかく声が大きく、よく笑う。一緒に居て楽しくなる。人を明るくモチベイトされる。

先ず、卸業の変遷を教わった。今までは、製造メーカー・卸業・小売業・顧客という流れだったが、最近では、流通の変革やインターネット販売などが広がったため、卸売業が形骸化し直接ユーザーに販売する形態が定着。それでも顧客は一般消費者ではなく、官公庁や大学など年度予算を持つBtoB販売だという。商品を運ぶ（納品する）日本的な流通システムは変わらない。

嘗て、過去は年度予算を消化するために、3月の忙しさは半端ではなかった。半年分を一ヶ月で売り上げるような実態であった。当時は、3月40日、50日無いと収まらないともいわれた。しかし、ここでも時代の変化が起こっている。年度末までに、予算を使い切るのではなく、3月末までに、成果を出さなければならない。その成果の進捗具合で、次の予算枠が決まるため、予算消費の平準化が進んでいるという。三重県や三重大学などは、入札で業者を決めるためその手続きだけで1ヶ月から2ヶ月は係るため、3月集中の弊害も無くなってきたそうである。

競争力の源泉は、情報力。営業マンの顧客とのつながり具合が大きな戦力となるので、余り担当はその特定の顧客から替えることはしない。ユーザーとのコミュニケーションは出来るだけ、メーカー、顧客と自社の3者での意味のあるように注意している。経理は、奥さんが担当し会社と社長をプロテクト。宮木さんは、「人は財産」という。本社が三重県内にある理化学機器販売会社は、栄屋理化と四日市にある会社の二社である。県外の会社が、支店・営業所を三重に進出して来ていることも多い。三重県では特に官公庁・大学ではシェアが高いようである。

日々理化機器も進化する。どの機器が今後の世界標準になっていくかを見極めることが、営業にとって重要に成る。ここでも情報のつかみ方が差別化を生む。営業マンの教育は、メーカーの新製品研修なども積極的に活用されている。分野ごとに取引メーカーを絞り、他メーカーとの競合は避けてメーカーとの信頼関係を構築している。但し、他社メーカーの取引要望が顧客からあれば、メーカーには、事情を説明している。採用に際しては、同業他社の社員が応募してきた場合、自社への採用前に必ず先方の社長に本人あるいは社長が事前に連絡し、後で分かるようなことはしないという。この宮木社長の公明正大なスタイルは変わらず、人々が彼や栄屋理化を慕う所以だと思った。

既に、後継者はご子息が参加されている。主要仕入先の島津製作所出身で営業を学び且つ薬剤師の免許がある。社業には、医薬品・劇物毒物の販売があり薬剤師等の資格は必要で、今までは資格者を採用していた。売り上げの50%は、理化学研究用消耗品・試薬・DNA解析試薬や血液検査などの体外診断薬もある。三重県・国立大学・大手企業が大口の顧客で、宮木社長の公の活動も、信用構築につながっている。創業者である父上の富士山などの素晴らしい風景写真が、3つ飾られていた。事業の承継という観点からも、栄屋理化の強さを感じた訪問だった。

三協化成産業  
勝山会長

2016年7月30日

15:00

三協化成産業は昭和21年創業、今年70周年だ。企業は継続性が命であるという。面談させていただいた勝山夫妻は、二代目。創業者は奥様の父上で、竹市房生氏。三菱重工業出身。戦時中、ゼロ戦のパッキン用的人造ゴム等調達しにくい物を調達する部に所属。人造ゴムは当時大阪大学で研究されていた。財閥解体のため独立し、プラスチック産業に将来の希望を見て研究、不二竹商会を設立。一時期現物支払いで大量に入手した蛍光灯のビジネスも展開。松坂屋の蛍光灯は全て供給したこともある。その後、三菱グループから45%の出資を受け三協化成産業ができる。紳士的な三菱グループの一員である。勝山会長は、同志社大学の化学工学部を卒業後、島田商会に勤められていた。当日は、勝山会長からプラスチック、特に塩化ビニールの発達史を興味深く教わった。

先ず、たくさん地中や海中のさんご礁に起源のある石灰を電気炉で、カーバイトを作り出す。そこに水を加えるとアセチレンガスが生まれる。石灰化学の老舗である電気化学も日本カーバイトも自社で水力発電所を保有していたのはこのためだ。アセチレンガスは、プラスチックの原料なのだ。その後、石炭を乾留した石炭ガスから新たに各種プラスチックが作られるようになった。そして、石炭に変わりさらに安価で採取が可能な石油が、世の中の主流になり、今では化学会社の主力製品である塩化ビニール・ポリエチレン・ポリプロピレン等が大量に確保できるようになった。石灰からも石炭からも塩化ビニールは取れるのだ。塩化ビニールは、半分は塩だ。ヨーロッパは、岩塩の上に国土が形成されていて、塩の活用である塩化ビニールの産業を戦略的に維持し発展させている。

日本では、塩化ビニールのフィルムが生まれたのは、昭和28年代で、産業用ベルトや様々な分野に用途が広がった。私の祖父や伯父達もこの塩化ビニールの加工業で生計を立てていた。ゴム代わって塩化ビニールが産業の主流になり、昔のゴム引き布も、現在では塩ビのコーティングやラミネート材に置き換わっているのだ。医療用テーブルジャバラもこの流れの中で、発泡加工と裏地のニット化で、製品化できたのだ。嘗て、日本のマスコミが発する風評被害のために、日本の塩化ビニール加工業は大きなダメージを受けた。燃焼させるとダイオキシンが出て公害だとの風評だった。代替品のオレフィン系などに業界は傾斜したが、後に燃焼温度の管理で問題ないことが分かり、マスコミも騒がなくなっている。国家戦略として塩ビを重視しているヨーロッパとの差は、誠に恥ずかしい限りだ。三協化成産業の勝山会長は、この風評被害とも戦って業界を守ってこられた。塩ビ軟質シートの新たな活用を求めてデザインアワードコンテストに注力している。

売り上げ340億。従業員110人。売り上げを求める上場はしない。売り上げの内容を重視される。従業員は、途中で辞めてしまう新卒よりも、企業文化の継続性を重視して中途採用を尊重。信用できる商品を良い顧客にがモットー。クレームの対応が出来ないメーカーは決して選ばない。何の理由も無くご縁ができることはない。目にみえないが、続けていく努力をする。常に再び会えるチャンスを作り、ToptoTopの信頼関係を作っていく。仕事の意味を深めつつ、企業の継続性をご夫婦で考え、実践されている姿勢に感服した。



福田豊工務店  
福田豊治会長  
2016年8月1日  
16:30

我が社のゆめが丘本社の第一号棟は2007年に、そして第二号棟は2015年に、福田豊工務店にお願いした。夢ポリスは、福田さんの働きが無ければ、実現できなかったという。その謎が解けた良い面談だった。奥様、ご息女、猪飼社長の3名が、福田会長と同席いただいた。

昭和22年、16歳の豊治少年は、学問をしたいと長崎県雲仙から、叔父の住む伊賀上野に3日間をかけて、諫早、下関、広島、大阪と各駅で乗車券を買い継ぎながら到着した。奥様曰く、父上の福田虎市氏は、地域での有力者で、早世した長兄豊実、次男豊寿、そして末弟の豊守と5人京大の全ての男子に豊という字を持たせそれぞれの息子達に志を求めた。学問をしたいと思ったが、既に定員を超えていて公務員の仕事に就くように勧められたが、当時大工をしていた叔父の元で、片付けなどの仕事から22歳まで修行をする。当時は食料難で、様々な野菜を開墾した土地で栽培した。当時豊治青年の思いは、同じ年恰好のものには決して負けない、だった。

伊賀市のフジヤさんから、極めて短納期で他の有力業者が皆断つ店舗建築の請負のチャンスが来た。「皆が断つたのだったら、私がする」。叔父は経験の無さと無理な納期に反対した。しかし、地元から8人、滋賀県から7人を手当して、業界では初めて二交代制を採用、完成。11月期限の朝4時が引渡だった。見積もり金額の12万円に対し、施主は喜んで倍の24万円を現金で支払ってくれた。当時日当は240円が相場。契約は300円のところ一般の倍以上の500円を支払った。頑張った職人達は本当に喜んだという。その後、突貫工事は、福田にとの伝説が出来る。

初対面の時感じたことは、「なんと道徳心の強い人だろう。感謝する心を大切に、全て自分よりも相手が喜ぶことを実践してきた人だ。」と話す奥さんは元銀行員で、原価計算を基本に、人情に厚い会長を支え続けてこられた。経済的に危機に陥っても、夫はに精神的な倒産は無かった。残業から帰った福田氏は、目の不自由な人々のために一肌脱ぐ。寺町の盲人ホームは、発起人となった福田氏の活躍で50万円の予算のうち37万円が寄付で賄い残りは工夫を凝らし実現した。

「困った人を助けたい。」この気持ちの発露を示す事例に、枚挙の暇は無い。又不正を嫌う。談合は許さず、最後まで伊賀市の建設協会からの締め出しに対抗する。今までに、市議員から国会議員まで、バッチに頼ることは一切しなかった。逆にやくざなど相手を選ばず筋を通す生き様に、議員からの依頼がやまなかった。自分の下請けの切り崩しを図り違法建築をしたその操業を許さなかった。賄賂を持参した県議員の前で、その札束500万円を卓上ライターで燃やした事もある。税務署や警察署に差し入れはするが、困った時に頼ったことは無い。情けは人のためならず、巡り巡って己がため、という言葉通り、他人への情けにそろばん勘定は弾かない。

人情が福田豊工務店の強さの源泉であることは間違いない。しかし、さらに加えて、福田氏の時代の流れやデザインの流行を見抜く観察力は無視できない。世の中が丸みを帯びたデザインの流れになれば、必ず丸材を玄関などにあしらう。また、角ばったデザインには角材を。伊賀の組みひも87社のうち70社は、福田が担当した。色彩の配慮が無ければ為しえない快拳だ。また、奥様の担当の原価計算も正確だ。良い建築に費用を惜しまない会長も、土木、建築の一級資格は同一人物が保有し、重機は持たず営業マンは電話のみで、経費にして3000万円の節減を果たしているという。最後に、営業マンがいない理由を教えてもらった。30年以上継続して記録し、連絡があれば即座に対応しているという修理受付簿だ。毎日、日付・依頼者・内容・受付者・担当者・処理確認が記録されている。銭高組などの社長が感動し、社内で紹介するサービスの実践記録だ。その充実から現場に立脚した、BIG DATAだと感じた。分析次第では、新たなサービスの進化、新製品の開発につながるかもしれない。しかし、強みの源泉はデジタル処理ではない、顧客本位のアナログ的配慮だろう。人生には、リハーサルが無い、常に真剣勝負だというご夫妻は、上場会社に進んでいる孫の後継を望んで居られる。会長、奥様そして娘さん、スタッフの思いを現場から学び承継できる人材であれば、飛躍は間違いない。志がやはり時代を動かしていく。

奈良機械製作所  
奈良社長様  
2016年8月2日  
15:30

奈良社長様とは、平成25年知財功労者賞の特許庁長官賞の授賞式での出会いだった。その後、山口工場にすぐにお越しになり、私も御本社にお邪魔した関係だ。旧知の友人板橋さんが、奈良機械製作所に入社されたことが契機になり、およそ3年ぶりの再会になった。我々に3年の空白は全く無かった。

茨城県古河（こが）の農家出身だった父上の奈良自由造氏は、海軍で働こうと志を立てたが、病を得て果たせず、機械工具商に丁稚奉公に行かれた。御用聞きをされる中、ある農薬製造会社の技術部長が気に入ってくれ「今後日本は、重化学工業の発展が重要だ。ついては、それを支える粉砕機の開発に需要がある。研究してみてはどうか？」という有難い情報を得た。化学の基本の基本が粉砕という単位操作だった。粉砕とはなにか？一生懸命勉強をされた父上は、叩くことで物体を粉にする衝撃式粉砕機の開発を決めた。資金の無い父上は、嫁がれたお母さんの嫁入り道具を質に入れて開発費を工面し、肥料用の第一号機を完成させた。この第一号粉砕機は、当時食糧難の時代、農家に良く売れた。芋のつるを粉砕して、増量材としてお米に混ぜて食べた時代だ。二号機が完成した際、父上は顧客に一号機と交換をお願いし、今も奈良機械製作所内の神社に祭られている。人との出会いを大事にされる父上は大きなチャンスを形に変え、苦勞して造った自分達の足跡を自分や後進のために残されたのだろう。企業家としての心得を強く感じ、感動した。その父上が、54歳の時に自起社長は誕生した。事業を興すご苦勞の中、3人の姉と一人の兄は既に他界していた。その一粒種の現社長を、創業者は甘やかさなかった。お父様と呼ばせ、説教は一泊二日になり、その間正座をさせられ、ぶん殴られることもあったという。小学校から夏休みには、一週間工場にいることを強制され、全国から集まる従業員の宿泊先であった自宅の夕食時には、大人に混じって様々な話を聞かされたという。彼らの話題は、当時流行していた山岡宗八作の徳川家康などだった。父は、酒を皆と酌み交わしながら、幸せな充実感のある笑顔でジット聞いていたのを覚えているという。率直な会話やシンプルな意見交換の中に、父を慕ってくれる人々の感覚が伝わり、和みを感じながら、人間の魅力というものを感じるようになったという。初めは、なじめなかったが、今では父の配慮で、時代を遡って人々と触れ合えたと話された。確実に、父上が自起社長のメンターだと感じた。人生で精神的な師匠を持つことは誰にでも出来ることではない。条理ではなく、不条理で厳しく接する父上に結婚を反対され、常に自分の盾になってくれた母も亡くなり、家出を決行。ボーリング調査会社に勤めたり、剣道の師匠である国際剣道連盟を創設した笠原氏の会社東洋鉄網で製造業や営業を学んだ。結婚式は、武道館を借り切って剣道仲間の友人達が集まって行ってくれた。中学の恩師の顔も在ったが、父は来てくれなかった。父との厳しい関係は、亡くなる二年前の同居まで続いた。説得を試みた笠原社長の想像を超えた一徹の父だったという。

父が亡くなった時、従業員達は全員一致で30歳の自起氏を社長に推薦してくれた。彼を支えるのが、創業者への恩返しだと。幼少から、事業に慣れさせ従業員に囲まれる環境のづくりの意味が、ここに在ったのかもしれない。社長業の厳しさは、最初のあいさつ回りから経験した。新社長の紹介を受けたあと、国際情勢への意見を求められたり、紹介した先輩を新社長と間違えられたり。それ以降、人材育成が自分を含めて大きな課題となっていく。金融的な課題は、自己資本が厚く、銀行の信用は父が構築してくれていた。

単位操作の粉砕技術も、石油化学産業やベアリングを含めた機構部品の発展に伴って、高速回転が求められる精度の進化が要求された。コンタミネーションが嫌われ、異物の混入も許されない。社業も粉砕のみならず、周辺の機器の開発やアッセンブリーを求められるようになっていく。ニューマチックコンベアーで物体を運び、固体と気体を分離する単位操作など。新しい挑戦は、トラブルとの背中あわせだが、上手く行った時の喜びは、まるで天国だ。他社との差別化である自社の強みは独自性のある技術だ。経営理念も「人のやらないことをやりたい。商品も経営スタイルも他人の真似はしない。」と明解だ。特許も100を超え、商標も50を超える。粉体処理の世界では、日本を代表するメーカーだと思う。

社長は、よく部下を叱る。エネルギーが要り、叱った後の孤独感は半端じゃない。しかし、問題の先送り誰のためにもならない。言うべきことは、その場で言う。それが人材育成の基本だ。奈良機械では、自前研修と称して、4泊5日の特訓を行っている。又、月曜の半日は、幹部社員との現状認識共有の会議だ。後継者も含めて、人材育成が大きな課題だと話された。

社長室には、部下が贈ってくれた創業者である両親の肖像画がある。その両親に、「オヤジ・オフクロ」と語りかける時とても穏やかな気持ちになれる、と話されたのが、私の心に温かく残った。

東洋工業株式会社  
伊藤社長  
2016年8月4日  
10:00

アマカン社長で父上の伊藤勤作会長、長谷川工場長が現彰社長とご対応くださった。  
1794年創業の漁網から始まった網勤製網株式会社（現アマカン株式会社）の鉄工部が1937（昭和12）年に分離独立して、東洋工業は創業した。製網機械の製造販売、並びに生産ラインの搬送部分などの専用機械の製造が戦略領域だ。最近では、JISQ9100を取得して、航空宇宙産業の部品や治具の製造を模索されている。私との接点は、三重県産業支援センターのハイテクフォーラムやみえ航空宇宙産業推進協会（MASIP）などでご一緒している。伊藤彰社長は、アマカン9代目東洋工業5代目に当たる。四日市南高校では水球部に所属し、一橋大学経済学部を卒業後、米国に留学経験を持つ。父上の伊藤勤作氏は、四日市高校卒業後、慶応大学法学部に進学、大学在学中は昭和21年創部の慶応ライト・ミュージック・ソサイエティーというジャズのフルバンドに入部しトランペット奏者として活躍。卒業後、大学時代に二年後輩で作曲家の村井邦彦氏が創業のアルファレコードの経営に参加し、ガロ、赤い鳥、ハイファイセット、ユーミン、カシオペア、YMOなど有名なアーティストを世に送り出す。ゴルフもシングル級で三重県の実業界の重鎮だ。昔から交流の在った長谷川さんは、高校卒業後、東洋工業の発展を支えられて40年以上がたつ。歴史を感じる企業に初めてお訪ねした。製網機械は、現在でも、53カ国に輸出。インド・エジプト・ペルーなど今でも漁網機が良く売れる。全て直接貿易で、LCベースでの決済が主流だ。メンテナンス部品も継続的に売れる。専用機械はコマツNTC、東芝機械、本田技研などで、嘗てコマツの企業説明会でもご一緒したことが在った。

三重郡富田町は漁師町で、昔から漁網が多く使われていた。全村が疲弊して困窮者が続出した時、先祖である伊藤勤作（代々経営者がこの名前を襲名していく）が、漁業の閑散期を利用して漁網製作の副業を殖産興業とした。富田町民をサラリーマンとする賃金制度を設置して、一般の三重郡富田町民に奨励したという。当初は、手作業の生産が主流で、伝説では、明けの明星で内職を各家庭に配り、完成品を回収すれば宵の明星を見ることになったとう。アマカンのロゴマークは%という形状だが、それぞれ左右は明星を現しており、中央の棒は網を担いで回った時に使用した天秤棒をあらわし、先祖の頑張りを忘れずに今も伝えられている。彰社長曰く、先祖の頑張りが在ってこそ今がある。東洋工業もこの明星グループの一員だ。その後、手工業から機械生産に、後進がイノベーションを図っていく。現在では、様々な改良を加えてきた網生産の機械から学んだ技術を専用機開発に生かしている。経営理念の誠実・勤勉ということも先祖からの継承である。何よりも品質の良い製品作りが他社との差別化だといわれる現社長の言葉には、長年継承されて来た歴史の重みを感じられた。

人材育成は、社内での定例の会議やOJTさらには外部の勉強会に従業員を積極的に参加させている。また、組織作りは、部門別会議の活用、さらに技能国家資格試験を積極的に取らせ、全社での掲示による公知や帽子のデザインを変えて、組織の強化を図っている。受験費用、手当てなどの福利厚生も充実されている。

毎年5%の成長が期待される航空宇宙産業に対しては、先ず、JISQ9100を取らねば話にならないと判断。取得後の業界参入が大きな課題だが、保守的な業界だけに資格取得がパスポートになると伊藤会長が考えられた。部門としては、航空機の生産治具や航空部品の生産を検討されている。航空宇宙産業の規格は、トレーサビリティの確保が目的で、欧米では労働市場の流動性が高く、人材の入れ替えでも一定の品質を担保するための記録の文書化が柱になっていると分析されていた。

今後の会社の目標を伺った。以前、米国に出張した際、9.11のテロの跡地、グラウンド・ゼロ立てられたビル建設に、自社の製品が使われたと聞いた。こんな嬉しいことは無く、そういう貢献を社員とともに感じられる会社にしたい、と。新しい歴史が受け継がれていくと強く感じた。

マルトー  
岩永社長  
2016年8月4日  
16:00

岩永社長は、三代目。奥様の父上が創業者だ。加藤に丸で、マルトー。当初は丸藤木材を興された。営繕用の木材加工から始まり、床材や鉄道の枕木や電車の床材などを生産していた。その後、自動車メーカーとの取引が始まり、車のリペアパーツを梱包・輸出する仕事に拡大していった。材木による①梱包資材、②自動車部品の梱包作業、③倉庫の管理・運営そして④請け負い作業へと、発展的に拡大されてきた。嘗ては倉庫の敷地内に、木工工場を置かせてもらっていたこともある。

自動車の部品は、一台あたり3万点とも言われるが、新車は号口部品として扱われる。しかし、一旦顧客が付けば、同じ純正部品のサービス部品の供給が始まる。リペアパーツの難しさは、何時どれだけ必要になるかが読めないことだ。サービス部品の欠品は、顧客の利便性を著しく損ない、会社の評判が大きく地に落ちる。若い時、岩永さんは現場で指揮を執った。毎晩遅くまで仕事をこなし、家に帰れず自動車で寝泊りしたというが、其の時の濃密な時間が、今の社長業に大きく役立っているという。岩永社長には、精神的な師匠がいた。創業者の番頭さんだ。「部下は上司を選べないが、自分の師は選べる。3日、3ヶ月、3年と会社を辞めたくになったら、その師に意見を聞け、そして従え。二八蕎麦を知っているか？二八の割合は山勘だ。企業現場では、不真面目な社員が二割を超えると問題が深刻になる。組織の崩壊にもつながるから、管理を徹底しろ。物事に迷ったら、苦しい方向を選び、易きにあながれるな。労働者にとって職場は大事だ。一日24時間の内、三分の一を過ごす。しかも、何でも出来るゴールデンタイムだ。岩永君は声が大きいから良い、風を起こすことを常に考えろ！」など、若者の育て方や工場経営の在り方を教えていただいたという。残業が嫌いだった師匠は、5時半までに仕事を済ませ、飲み屋に誘ってくれた。心の師を持てる人生は素晴らしいと思う。なかなか誰もにも出来ることではない。しかし岩永社長の師は、会社の中に師を求めるところを教えた。次元が違う指導者なのだと思う。

その岩永社長から、「今の子供達が好きだ。色がついていないから、色が無い。世間を知らず、言葉を知らず、礼儀を知らない。今の子は、話に飢えている。真の大人の話聞く機会が少ない。仲間の話しか聞いていない。やり方によっては、可能性は素晴らしい。ただ、説教から入ってはいかん。しかし、本当は大人の正しい説教に飢えている。」去るものは負わず、来るものは拒まらずが、社長の考えだという。今の若者は軟弱だとしか考えていなかった私も、ネガティブな先入観を捨てて接し直してみようと思った。それぞれが主人公なのだ。

マルトーの従業員数は、350名。売り上げは30億。トヨタ自動車に加え、最近では他社からも引合が増えてきた。一個完結作業。顧客からの部品を、管理・保管・改善・設備機械・開発保全と一秒を争う仕事をこなしている。無理や無駄を徹底的に省き付加価値を出していく。マルトーの資産は、人材教育システムだ。目標と実績を常に、日、週、月単位で管理し、作業訓練の落とし込みもシステムティックにこなされている。開発保全では、常に使う側の立場で治具や搬送システムを考え、動力を必要としない搬送装置は、振り子システムなどを利用し、製品の流れを多様に管理している。社長も現場教育の先頭に立つ。また、現場の巡廻では、メインストリートではなく周辺に目を配る。皆には、俺は素人だが、ただの素人ではないぞ！岡目八目の鋭い視点が、今でも更なる風を起こしておられる。

岩永社長は、長崎県の普通高校を卒業後、東海大学海洋学部に入學。卒業後は、バックパックでオーストラリアへ。牧場経営を勉強したいと牧場へもぐりこんだり、地方新聞社に自分を売り込んで記事にしてもらったり、華僑の人々の縁を得たりと、青春時代の放浪体験は今の岩永社長の若者達へ温かい視線や人間愛に立脚した組織作りの基本になっている。岩永社長の父上は、三菱造船で艦武蔵を建造に参加された。マルトーでの師とこの父上が、岩永社長のお考えの基礎になり、ご自身のネットワーク構築と人を大事にする姿勢が今の経営姿勢の基本なのだと思う。

## 田中金属株式会社

田中社長

2016年8月8日

10:00

創業者の父上は、福岡県出身。高校卒業後、大阪に出て板金加工業に就職。手の指を失う大きな怪我をきっかけに、大阪工業大学夜学に入学。図面の見方や基礎的なことを学んで、独立することを決意。26歳で田中金属を創業。プレス加工品を手がけながら、後に板金業務にも拡大する。工場の一角には、一番最初に導入したコマツ製のターレットパンチング機が今も現役で働いていた。奥様も工場でおられ、現社長夫妻と4名が柱の会社だ。

現社長は、次男。長男は学校の教師だが、高校時代から器用な社長は、後継者を目指していたという。中学時代には、ハンドボールで大阪代表を経験、高校は工業高校に進学。橋梁などの塗装の管理を一年半経験。工場に入るなり弊社がお願いしている工作機械用鍍カバリのスラツツ製法を説明していただく。田中金属製のスラツツは、精度並びに表面の美しさでは他の追随を許さない。また、短納期の無理もよく対応していただく。

1. 1800\*900の母材、ステンレス0.3tバネ鋼材1/2H。当初は490幅だったが、歩留まりの高い900幅になった。日新製鋼製をモリテック社（大山田）が、2t発注をし、小分けして田中金属に販売。完成した製品は、モリテックに一旦入り、東洋サクセス経由で弊社が購入する。経緯はともかく経済的には継続性が厳しい流通過程になっている。モリテック社は、材料の売りと製品の販売で二重に利潤を載せていることになる。さらに、東洋サクセスの貢献度も一旦流れが出来てしまうとペーパーマージン以上のことは無い。創業者の田中氏も現社長もこの問題点は弊社との取引の障害になっているとの認識で共通。

2. シャーリングでの幅カット。アイザワ製のシャーリングは、品質上優れているとの事だった。3. コーナーシャーで角部のカット。4. 自動R加工機で、2Rのコーナーカット。バリ取り。4. タレパンで穴加工 5. 東洋工機の三点補正可能曲げ機にて曲げ加工。田中金属では、2200の長さが曲げ加工の限界。以上の工程を丁寧に説明して下さった。東洋工機は、大手のアマダに買収されている。傷の少なさは工程での横持ちを可能な限り減らす方法を取っているから実現できると説明を受けた。

展示スペースには、自社開発のワイン建てや、蚊取り線香のホルダーなど、板金の技術で製作可能な日常品をいくつも生産しておられた。TIG溶接で、アルミBOXの溶接もかなりの数量こなしておられた。金融機関は、元十三信用金庫、現在北大阪信用金庫に絞っているという。一行に集中することで親身に対応してもらっていると、現状に満足されているようだが、金利などの条件を考えて、複数にする方法もゆくゆくは検討されていくだろう。自分を称して、他人との付き合いが苦手だという現社長も、商工会議所活動への参加をはじめ、ビジネスマッチングフェア2016への参加を決めているという。

二人の息子に対して、家業を継がせるかどうか悩んでいると話された。自分が高校時代に感じた以上に、中小企業の経営業務は大変厳しいとの感想だという。訪問させていただいた最初の印象は、現場を大切に頑張っていることがよく感じられた。また、二人のパートタイマー、男性の若手社員、ベテランの総務の女性と、全員が明るく礼儀正しかった。何よりも創業者から二世代のご夫婦が頑張っている強さが、安心を私たちに与えてくれた。

澤村電材  
原田社長

2016年8月8日  
13:00

神戸出身の澤村氏は東京で就職。しかし、電材を扱っていた会社は倒産。昭和32年大阪に戻り同じ事業で開業することになった。安倍川製紙・寺岡製作所の代理店として、絶縁紙、絶縁テープなどを扱う。大阪には、シャープ・松下電器産業・サンヨー電気など、弱電家電メーカーが隆盛を極め、トランスやモーター、さらには蛍光灯の安定器などの絶縁材が、拡大基調で販売できた。創業後、30年はこの市場の流れに乗った形で、売り上げも順調に推移した。その後、家電業界は中国市場への進出を進めていく。そこで、顧客は日本に残った弱電市場と、東芝・日立製作所・三菱電機などの重電産業への絶縁材の販売にスイッチしていく。時代も推移し、デュポン社のノーメックス、カプトンなどの高価な新素材が絶縁紙に加えて商品アイテムとして加わっていく。澤村氏の奥様の弟が、二代目の社長になり、娘婿の原田氏が3代目の社長を継ぐことになる。昨年、89歳で他界されるまで、澤村氏は事業経営に深く関わっておられたという。15年の社長歴で実際の社長業は5年程度かもしれない、と原田社長は話された。絶縁材は、メーカーからの納入単位は大きく、実際のユーザへは、小分け加工をして納品することになる。スリッターでの幅カットも重要な加工だ。そこで、本社の半分は加工工場になっており、二階部分は事務所等とつながる構造になっている。また、顧客層も加工屋さんへ広がり、フィルムの加工品の販売など今までと少し違う市場にも挑戦されている。加工も含めた迅速対応が強みだ。

関西大学社会学部を卒業し、ギフト関連の卸業に就職していた原田氏は、澤村氏のご息女と出会い、3代目を継ぐことになる。社長になって15年目。当初はビジネスのスタイルの違いに戸惑われたという。物販である点は同じだが、電材の場合既存の商品の販売ではなく、顧客のプランに合わせた提案営業になる。顧客との出会いで全てが終わる卸業とは違い、出会いからビジネスが始まる。長い付き合いが始まるという点では、製造業の部品営業とよく似ている。メーカー・顧客そして自分達の3方得を考えていくバランス感覚が必要だ。さらに上野取締役は、相手企業自体が成長企業であるかどうか大きな関心事だという。時代の潮流に沿った製品提案でなければならず、且つ顧客が自分達をも伸ばしてくれる時代をリードしていく企業かどうか注視するという。

商社である限り、メーカーとの関係を重視し短期的な視点から簡単に他のメーカを担ぐようなことはしない。継続的な発展を共にする覚悟が、信用を造る。従って、メーカーを選ぶ基準は難しい。昔、創業者は、ポリエステルの扱いで、帝人を選ぶか三菱を選ぶかの選択を迫られたことがあるという。その際は、製品の品質や将来性、販売力などを真剣に悩んだ末、三菱を選択したという。ネットワークの選択は、信用の構築と長期的商いの継続が前提になるという。

原田社長は、経営の柱は、人材育成だと言われる。

日々の会議や日報を通じヒアリングを行いながらOJTで教育を進めていく。営業の新人には、自分を売れという。顧客との信頼関係を主体的に行うという大変意味深い指導だ。誤解も多いこの営業の根底は、簡単なことではない。

社長は、何時も最初の出会いに真摯な姿勢で臨み、且つ常に何かを教えて頂こうと考えている。そういえば初めてお会いした時から、今日まで、私の社長への印象は変わらない。変わらない謙虚な姿勢に、60年に及ぶ商社の歴史があると感じた。

登喜和工業  
坂本社長・常務  
2016年8月8日  
15:00

坂本社長は、実兄の経営する坂本造機に就職されていた。ダブルクランク式型抜機、サーボクランク式型抜機、CCD位置決め装置付き型抜機、CO2レーザー加工機、油圧式型抜機など、プレス切断機の業界三位、フィルム裁断の精密プレス機では業界トップだ。長兄には、四人の息子がいて彼らに事業を委ねて、自分は独立することになる。昭和60年、プレス切断機の知識と加工技術への探究心で創業。実は当初一二年は、奥さんがガレージで機械一台から加工を始められたのがきっかけだったという。

昭和63年に100tと50tのクランク式型抜機で、登喜和工業に社名変更して東大阪市川俣に移転した。当初は坂本造機の顧客の仕事を手奪う立場になったため、難しい型抜きや生産能力を超えた部分の仕事、並びに、PVC等いろいろな素材の型抜きに挑戦していったという。

Blister Pack豆腐の容器や錠剤の容器などの立体的な型抜きなども挑戦してものにした。今では、3mmまでが限界とされた樹脂製品の打ち抜き加工を5mmから10mmの樹脂板をトムソン刃型で打ち抜ける新規工法を確立している。この創業当時の困難への挑戦が、新しい加工方法の確立につながっていると感じた。

経営理念は、「感謝の心」と「匠の精神」をもって社業を推進し、社会経済の基本である製造の革新に貢献するとともに、常に「オンリーワンカンパニー」を目指して最善を尽くす。

打ち抜き事業に加え最近では、その後工程でもある樹脂曲げ事業を立ち上げ、ポリカーボネートPCの常温曲げで10mmを可能にしている。旭硝子も将来の分野として、事業化に大きな関心を持ち登喜和工業との協業を進めてくれている。長男で大阪商大卒の常務は、アメリカで発展してきているPC事業を今後、現地で勝負したいと夢を語ってくれた。公務員を目指し消防や警察にも合格していたが、自分の居場所はやはりものづくりの現場だと思い、父の会社に就職。当初は、7時から5時まで、自社で働きその後、打ち抜き工程の前工程と後工程になる裁断業務と手仕上げ業務を勉強するため他社で無給で教わった。裁断は、いわば生地の荒断ち工程だが、そこでのネスティングの重要性を体験できた。まるで寿司職人のように見て覚えろ、癖から覚えろなどと厳しく仕込まれたという。一時3年ほどPVCの裁断業務をダイオキシンの公害問題があった時、M&Aで自社の一事業として取り組んだが、採算が取れず中止した経験もある。裁断の工程は、ロール材を大きな太鼓の状態にカットし、フラットで纏め切りをする。生地は生き物で、積み重ねられた上下では縮む率が異なり、浪打を起こす原因になる。弊社は、ウレタンの丸ジャバラの生地の打ち抜きやEDM平ジャバラの型押しから折までを依頼している。ご両親、常務の考え方は、絶対に答えはあるという。さらに刃物や治具も進化している。顧客の要望をよく聞きこみ、合理的な打ち抜きや曲げの方法を研究していくところに限界を感じていないようだ。

現状は、材料支給を受けての加工業から、材料持ちの加工品販売に業態が広がってきているため倉庫部分のスペースも必要になってきているという。関東では、ビクトリア打ち抜き機、関西ではトムソン打ち抜き機として呼ばれている打ち抜き型には、炭素鋼刃物と、合板が必要になる。このため、緑化資材の企画・販売・施工も進めている。社長から、常務への代替わりを進めておられるが、常務の熱意がさらに企業を発展させると確信した。

東洋精鋼  
渡辺社長  
2016年8月9日  
13:00

渡辺社長と商工中金全国ユース会名古屋大会で一緒したのは、とても良い思い出であった。実は、その前からセントレアからデトロイト行きの飛行機待ちの空港でよくお見かけした。40歳代の青年実業家として少なからぬ接点があった。渡辺社長は、MASIPでの講演やRIT事業でも三重県で一緒する機会が増えてきている。しかし、今回の訪問は、やはりお邪魔してよかったと思える内容だった。資料も事前にご用意していただいていた。

東洋精鋼の前身は、倉庫業の丸一倉庫だ。その二代目社長である父上が、親戚の宮崎精鋼の要請も在り、東洋精鋼の創業者となられる。1975年ショットブラストに使用するカットワイヤーを生産することから始まった。カットワイヤーは、既に5社の先発企業あり、企業戦略のポジショニングとしては井の中の蛙だったといわれた。ショットブラストの酸化スケールには、メカニカルなデスケリングと酸で洗うタイプがあった。しかし、差別化がむずかしい分野だった。

1988年トヨタ自動車が、歯車ピーニングにカットワイヤーを使いたいと東洋精鋼に打診があった。今までのピーニングが、ショットを壊している状態に不満を持っていたのだ。そこでトヨタの関連企業愛知製鋼が東洋精鋼の取り組みを知り、トヨタに紹介した。長持ちできそうなカットワイヤー方式に期待が集まった。しかし、ワイヤーカットのシャープエッジは許されず、浸炭加工に耐え、丸い形状が求められた。渡辺社長は、昭和58年 岐阜大学機械工学部卒業をされていたが、昭和63年誰も知らないピーニングの研究をすべく同大学の大学院に再入学することを決断する。この決断が、戦略領域の特定と学会活動での人脈の広がりを生んでいく。学外研究者として4年間学び、ピーニングの効果をトヨタ自動車と実証研究。1990年にはICSP (International Conference on Shot Peening)で発表。特許はトヨタと併願。その結果、トヨタ自動車にロイヤリティーを払いながら技術を実施して行った。上納金のような状態だったが、業界におけるトヨタの実力はその後の営業の拡大に貢献していく。

大学院では、3年間ピーニングの適用範囲を広げる研究を実施していき、1995年学位をとる。ここぞと思う実行力は、渡辺社長の真骨頂だと思う。航空宇宙産業でのサプライヤー認証取得もその人脈形成に学会発表が役立っていく。まさしく、フットワークがネットワークを作り、ビジネスの領域を率先垂範で進めていく。素晴らしいリーダーシップだ。顧客は、対象物を強くしたい、軽くしたい、どうすれば良いかと考えている。その顧客に掘り下げた技術力、ピーニング技術を提案していくのだ。以前に、川上の材料に興味を持ち、川下のベアリング鋼球、研磨鋼球の分野へも参入を考えたが、新商品且つ新市場の危うさから撤退した経験がある。

国際戦略は、米国に加え、大同機械に居た弟がタイ工場を立ち上げた。2015年には、本社に戻り総務・経理を担当してくれている。また、ご子息の長男は、鉄鋼商社のメタルワン鉄鋼製品販売から入社。学会活動で出会い米国でのパートナー米国EI社の本拠地に2017年4月製造拠点を立ち上げる予定だ。University of Portland 在学の次男も参戦予定だ。

人材育成は、菊水化学工業の最高顧問遠山昌夫氏が昭和49年6月に「自己啓発と豊かな心で、真の経営を創造しよう」という塾是のもと創られた青年経営者研修塾に23年前に3年間入塾。最後の武士長岡藩の河井継之助の自分の命を如何使うかをテーマに、90塾ある塾の1つの塾長を引き受けている。一本筋の通った清濁さは、きっと企業の経営者が人格を磨かずして、企業の発展はないという現代版松下村塾・適塾の教えだと思う。素晴らしい。



光精工  
津田社長  
2016年8月9日  
16:00

昭和22年4月22日自動車部品のメーカーとして創業。駆動部品であるユニバーサルジョイントでは、日本一の生産高を誇っている。3代目代表取締役会長の西村憲一様には、三重県の経済界においても様々なご指導を頂いている。MASIP 三重航空宇宙産業推進協会の副会長でもある。また、中国丹陽市での自動車部品 JAPIC でも同じメンバーである。今回面談して下さったのは、西村会長から今年指名を受けて4代目に就任された 津田社長様だった。以前から面識は在ったが、初めて、様々なお話を伺った。津田氏は、東京大学機械工学部卒業後、神戸製鋼社に24年勤務。その後、光精工で22年技術者として勤務。69歳。

光精工の基本スローガンは、世界一良い品質と、世界一安い製品への挑戦。変革なくして光の未来なし、今こそ変えよう我らの意識。社是は、わたくしたちは誠実を旨とし、顧客の望む製品を提供するとともに人の和を重んじ、みんなで豊かにいきよう。そして基本方針は、収益構造の変化への対応と国際社会への対応を目指し、国際社会から信頼される企業に、だ。米国サウスカロライナ、フィリピン、中国天津工場、丹陽工場、国内4拠点がある。従業員1,000名。売上高200億円。

エンジンのパワーを無駄なく伝達するマニュアルトランスミッション部品にはヨークというプロペラシャフトとクロスというスパイダーシャフトが在る。耐久性とトルクの伝達力や限られたスペースでの高いトルクを如何設計していくかが差別化になる。肉厚1.5mm~2mmの鍛造タイプはソリッドと呼ばれ、1.0mm以下の薄い板金加工のシェルと区別される。トヨタ自動車は50%のシェアで、三菱・マツダ・日産・日立ユニシアなどが顧客である。車一台につき二本使われるのが通常で、位相角をなくし2つの部品で打ち消しあう役割をする。世界一安い製品といっても、中国製品との差別化、並びに、エンジンに変わる電子制御EV仕様車の出現という二点の戦略的課題について伺った。先ず、浸炭加工の材料組織分析や寸法公差、軸受けの定格稼働性や寿命特性などから、中国製はまだ3年の開きがある。エンジンからミッションそしてタイヤにつながるトルク管理が1000分の1mm単位で管理できないとシステム自体が大きくなり燃費にも影響するからだ。電気自動車の出現については、電氣的な制御で済めば、市場がなくなる。機械的制御が残れば一定の割合では残るだろう。プロペラシャフトはニッチな産業だが、あと50年で燃料電池、水素自動車が、トラックやバスなどにも採用されるだろう。ユニットメーカーとしての強みを生かしながら、新製品の開発を進めなければならないと話された。

人材の獲得育成のためにも、大学生に魅力のある技術革新や新規事業への参入を計画的に進めていくという。人材を獲得できても、物になるまでには10年は掛かる。MASIPの会員として進めている航空宇宙産業分野も、松阪でのクラスター形成を進めているMRJに、人材派遣業として参画していくという。最後に、KPI (Key Performance Indicator)についてお話をされた。仕事の在り方を見直してプロセスを見える化していくことを計画的に進めたいと話された。目標設定を数値化し、プロセスを管理し、事実とデータを重視する。必要な情報を選別し、PDCAを回していく。国内4工場、国外4工場に通用する光精工の標準形を作り、ベンチマーク化していきたいとお考えだ。とても重要な視点だと思う。津田さんが、西村会長から指名された変革への理由が感じられた気がした。

尾鷲物産株式会社  
小野社長  
2016年8月12日  
10:00

初めて尾鷲市に行ってみた。尾鷲物産の小野社長にお会いするためだ。雨の多いところらしく玄関には両側に傘立てが在った。神奈川大学経済学部貿易科を卒業し、ミツモトコーヒーで、製造販売業を東京・名古屋でそれぞれ2年経験。尾鷲市に帰って、尾鷲物産に入社。尾鷲物産の創業者はもともと主婦の店に塩乾部門(干物)を販売していた。当時尾鷲漁協は年間40億円の水揚げが在ったという。組合員は800人いた。現状では10億円に水揚げが減り、組合員も70人になってしまった。漁師の収入も、当時漁協の職員が120万円程度だったのに、遠洋マグロ漁で、未だ半人前の中卒が300万を稼いでいた。実に4000人の一人前の漁師が1000万プレーヤーだったことに成る。バブルの前に尾鷲にはバブルが在ったという。昭和30年に紀勢本線の開通、国道42号線やこの峠にトンネル開通、背儀山の中部電力火力発電所が出来たため建築土木の仕事が溢れ、雨が多い尾鷲のヒノキは育ちも早く品質も良かったので良く売れた。当時尾鷲の一等地の繁華街では、地代が東京の銀座と変わらなかったという。隣町から巡航船で通っていた頃とは雲泥の差だったらしい。今では人口も34000人から18000人に激減。当時の勢いが無くなってしまった。

このような状況の中、小野社長は、積極的な投資を自信を持って実行されている。先ず、尾鷲の地の利を考え抜かれている。つまり尾鷲は日本のど真ん中だ。関東へ夕方5時の出荷でも間に合う。国内の7割の市場に配達可能な土地である。しかも、養殖適地としては三重県は北限だ。水温が関係していて、13度以下になると鰺(ブリ)は餌をたべない。10年前から鰺養殖をはじめ40万匹にまで成長。活魚を10000匹、5万kgまで伸ばし、南側の産地よりは価格が一割高いが、顧客ニーズを考えた自動化加工技術で付加価値をつけて販売している。鰺・マグロ・ハマチは、大手回転寿司店に生ねたを30億円販売している。さらに、鰺のカマを80万個、香港・アモイ・台湾など消費者の嗜好にあわせて輸出している。

ハマチの餌を購入していた関係で、ノルウエー漁業ビジネスから多くを学ばれている。魚の加工の自動機械も、現地で検分した内容が活かされている。ノルウエーでは、サーモンが10万トンから134万トンに販売が伸び、現在では3500億円の利益を稼ぎ出しているという。鮮魚だけではなく、加工された切り売りを行えることで、JETROの展示会などを通じて輸出を積極的に展開した。二年前から鮮魚・冷凍製品を手がけ、前々期1億6000万、前期3億、今期4億と伸びている。人間の嗜好は、経済的なゆとりとともに広がり、鶏肉、豚肉、牛肉そして最後に鮮魚となり、東南アジアでの鮮魚の需要はこれからが楽しみらしい。ローカルな地の利を活かしながら、国際市場にも目を向ける、まさしくグローバルを実践しておられるのだ。

マグロの養殖は、M社やN社などの大手が市場を牛耳っているが、尾鷲物産では、彼らに稚魚をある程度育てて販売している。また、高齢化が進みビジネスも成り立たなくなっている漁業に対して人材の育成を図りながら、将来の安定供給の道を探る活動も積極的に行っている。すなわち、養殖・定置網全て、既得権で知事の認可がある。区画漁業権を持つ養殖業者も210名いたのが現在では、7名しかいない。そこで、権利の70%を尾鷲物産が借りて鰺の養殖などに活用している。さらに、漁師を増やす取り組みも行っている。1980年、三重県20000人居た漁師も現在4700人になり、2020年には、2000人に減るといわれている。そこで、尾鷲物産が職員として漁師を採用し安定的な生活を保障する制度を導入した。また、延縄漁船も建造している。過去に500艘在ったのが、現在では280艘と減っているためだ。最近の報道で、新たな冷凍・冷蔵倉庫を建てられた。その屋上に300平米、およそ600人が、災害時の津波から逃げられる施設も作られた。従業員のみならず近隣の人々も安心できる施設だ。小田社長の50億の投資にはそれぞれ意味がある。若者の尾鷲離れを改善して、郷土に戻ってもらおうと尾鷲高校の校長の進言で、プロに頼みDVDも創られた。若い人たちの感覚に任せたこのDVD作成に、小野社長が常に自己の経営手法を客観視しながら、事業を世界的視野で進めておられることを感じた。

## 賢島の里「モアレリゾート」

三橋社長

2016年8月12日

15:00

三橋社長とは、商工中金ユース会で知り合った。「ばさら邸」という人気の宿は、歴代の支店長も奥さんを伴って楽しんでおられた。モアレリゾート モアレとは「moire」波紋・雲紋。経営理念は、「日本人の美意識と宿屋の美学を追求し、お客様に忘れがたい時間を提供します。」そして、ブランドスローガンは、「まだ見ぬリゾートを」だ。

実は、私の先祖は、1790年にこの世を去った京屋重助「俳号 一鷺」にちなんで、料理旅館京家を開業、一時は1000坪の土地に芸者を37人も抱える盛況ぶりだったらしい。電話番号も21-0003と、市役所、消防署に継ぐ番号だった。伊賀白鳳城の外堀を庭に据え、100畳敷きの大広間も自慢だった。しかし、今は廃業こそしていないが盛況とはいえない。一度彼に、再興のヒントを聞こうと話し合ったことがあるのだ。

「ばさら邸」は稼働率97%を維持しつつ、開業当時の客単価平均30000円を上昇させ、今では43000円の日本中どこを探しても無い楽しい宿泊サービス提供する宿だ。対象客は、ラグジュアリー志向層、インバウンド富裕層ということで、確かに宿の概念を変える顧客を対象としている。なぜ、このようなことが出来るのか？サービス業の真髄は何だろう？非常に楽しみな訪問になった。面談は、三橋社長のイメージでこの度新設したばかりの「モアレキャンパス」の落ち着いた一室だった。波紋を模ったオブジェも美しかった。話を伺いながら私の謎は解けていった。

三橋社長は昭和36年8月10日生まれだ。本人曰く、宿の日に生まれた。宇治山田商業を卒業後、芸大に行きたかったという。ご実家は、真珠の養殖と旅館業をされていて、ご両親が頑張っておられた。社長のお言葉からは、何事もテキパキと決断し行動する母上が社長のメンターであったようだ。家業の宿業を長男として意識し、調理師免許を取得した後、知人の紹介で大阪の一流料亭で5年間下働きを経験する。そこでは、政府系の間人芸関係の顧客も多く、様々な人間模様や价格的なセンス・料理の目利きなど、鋭い観察力を養い、手触り感覚の重要性などを学んだ。調理場では、有能なために飛び級が認められ、逆に先輩に殴られることもあったという。職人気質の本質も肌で学んでいるところが強みだ。現場主義の徹底を経験されたと感じた。社長曰く、修行時代には、変な遊びはせずの良い遊びをしたと思うという。もう人は殴らないとも。

価格設定はビジネスにおいて極めて重要だが、顧客の理解なくしては決して続かない。この納得性のために、サービスや納期、そして品質を向上させる努力が続く。しかし、三橋社長は、さらに踏み込んで、顧客単価を上昇させる戦略をとる。実はその背景に、モチベイトされた従業員と高い知識・意欲と技量を備えた職人集団の協力がある。業務改善のスピード感こそが最大の差別化であり最高のファン作りである。そして、チェックアウトからチェックインまでの僅かな時間に毎日内装外装を変化させる。顧客の変化への期待は、サービスというソフト面と宿のハード面に及び、ばさら邸は開業以来8年間に既に3回の改装を客室、貸切風呂、中庭に実現している。自信を持った改革、顧客への期待への挑戦は、実は25年前から顧客のニーズの分析を実施し、顧客情報シートの蓄積が基礎に在り、当社の進化の源泉だと話される。顧客に寄り添う姿勢やそれに対する自信が他社との差別化であり、平成26年の三重県における観光目的の宿泊施設の平均稼働率が36.9%に対し2.6倍以上の実績がその実力を物語っている。

現在、地方からのイノベーションを目指して、海外の観光客にも対応できるRAKANという新しい施設を計画している。20000坪の予定地では、伊勢志摩の野菜をメインに、自家農園もあるという。宿には、欠かせない器も、伊賀の長谷製陶との協力を模索し、若手陶芸家など人材の原石を集めたい。一年半前から、モアレ戦略室を運営し、従業員のメンタル指導者も含めフードコイナー、プレス関連、飲料コンサルなど7名の専門家の参加させ自己の戦略を客観化しておられる。娘さんも将来、社長の片腕になっていく修行をされているという。宿は、時代にあったものを作り出すことが進化だという社長の夢は、美術館だという。楽しみだ。是非、行って見たい。

伊藤製作所  
伊藤社長様  
2016年8月29日  
13:00

お客さんは使いたい部品の形状はご存知だが、どのように作られるかはご存知ない。そこで、工程を考えて金型を設計する。実に難しいが楽しいクリエイティブな仕事だ！お会いいただいたのは、伊藤製作所社長の伊藤澄夫氏と常務の稲垣氏そして取締役総務部長の北川氏だった。伊藤製作所は、今年創業71年の順送り金型製造・プレス部品加工・部品組み立てを日本、フィリピンそしてインドネシアで展開している。物を大量に生産し、安定的な品質で、価格を安く抑えるには、金型が欠かせない。伊藤社長は、自らを創業型二代目だと言われる。立命館大学経営学部を卒業された社長は、当初自分は外交官かパイロットになりたかったという。中学時代には12人の海外のペンパルと文通。海外の雑誌や新聞を送ってもらい胸をときめかした。創業者の父上、正一氏は魚網機械を生産していたが、事業を継承する覚悟のできた澄夫氏に、「お前は魚網機械をするな。金型をやれ！」という。理由は、30年継続する事業はなかなかないこと。戦時中に、名古屋に墜落したB29の尾翼を見たとき、米国は金型を使用して大量に戦闘機を作っていることに驚いたこと。金型は時代のニーズに合った様々な製品に対応できる合理的な生産プロセスに欠かせない部品で、時代の変化に対応できること、であった。創業者こそ、時代のニーズを的確に掴み順送り金型の将来性を見抜いていた経営者だった。大学卒業後、金型に関する仕事に従事しようと、日興機械を受験。合格するも入社前に倒産。そこで家業で働きながら、一念発起して、名城大学機会工学部の夜間に通った。金型の知識こそ直接習わなかったが、夕方5時から12時までの修行は、二年半に及び其の達成した経験はその後の人生の宝だといわれる。

創業当時は、金型の知識が無くやむを得ず同業者から3名の参加を得た。そして、新しい集団は、既成概念にこだわらず限界に挑戦していく。たとえば、6mmの板には6φの穴あけが限界といわれていたが、4φ、3φと工夫を凝らし、最後には板厚の20%、1.2φまでが可能になった。チームワークこそ大切で、チャレンジに経験者は必ずしも要らない。その後新卒の採用が中心になっていく。順送り金型は、無人で最後まで、20万個抜いても丈夫なしかもメンテしやすい金型で無ければならない。伊藤製作所では、60台の機械が稼働を続けていて、毎月2億8000万円のプレス部品加工を行っている。250坪の4つの工場、機械はフル活動だが、人員は高卒者が20名、新米を除くと実質18名で機械を動かしている。労働装備率の高さが競争力の源泉だ。とかく機械の稼働率を問題にする経営者が多い中、高度な調整技術を要する頻繁な段取り替えを回避し、安定的な品質の生産を実現するには、機械に対する設備投資を惜しまない方針が貫かれているのだ。伊藤社長いわく、人件費は創業当時の35倍になっているが、プレス機械は2倍程度だ。どちらを優先するかは、簡単な計算で、利益率の高さは少ない人員で多くの機械を稼働させることに尽きるといわれるのだ。

伊藤社長は、「モノ作りこそニッポンの砦」「ニッポンのスゴイ親父力経営」と著書も講演も多く、そこで述べられているのは、社員を大切にすることは家族だという言葉だ。海外での滞在期間が短い時は、顧客回りよりも従業員との会食や対話を優先する。社員が社長を向かずして良い製品は生まれにくい。しかし、チームワークを乱したり、何をすることも遅い、言い訳ばかりをして学びをしない不良社員は必要ないと厳しい。フィリピンに継いで、インドネシアでもアルマダ社との合併に踏み切られた。インドネシアでは、サプライヤーが無く先行メリットが享受できると確立された人材育成とビジネスプランを根拠に、将来性を確信されている。8分の1という人件費の低さから、25万円の付加価値が出ているフィリピンに対しても、せめて本社の3分の1の付加価値50万円を目指すように指導されている。事業撤退の基準も明確に経営されている。人脈に対する配慮は徹底していて、子供の時からサービス精神は極めて重要で、且つ長期の信頼には、口が硬いことが重要だと話された。確かに玄人はだしの手品やお土産にいただいた手作りのめんつゆの奥行きや味の味わいは、従業員のみならず、多くの仲間の心を掴んでおられると感じた。

ナック  
中村会長  
2016年8月31日  
14:30

ナックは、元中村溶材という社名だった。高圧ガス販売主任者を擁する、酸素などの一種ガスに特化した地元商社である。中村会長は、地元代議士川崎二郎氏の後援会長でもある。最近、トラスコ中山ご出身の娘婿に社長を譲られた。

中村氏は、米作りの地元農家の長男として生まれた。2町ほどの農地を守る責任から、地元で働くことを父から求められ、地元高校を選択。色弱のため、商業を選択。野球部で活躍した。その後、地元大手安永の大谷氏にお世話になって、検査課に入社。希望していた営業課への転属がかなわず、4年で円満退社。名古屋の親戚であるガス溶材を扱う南出商店で二年間修行。そして、帰郷し24歳で中村溶材を創業した。昭和47年11月1日だった。プロパンガスを扱う一般家庭用の業者は既に上野ガスを筆頭に3社伊賀に在り、業者対象の一種に専念した。平成2年に、社名を変更。土建屋や鉄骨溶接、農機具やホンダの下請会社などに、ガスの供給を行っていたが、毎月請求書を出せる安定した顧客に徐々に転換。森精機や安永、イナックス、旭ダイヤなどのユーザーを開拓。市役所や刑務所、官公庁への納入に尽力した。戦略領域と顧客の選択が先ず最初に在ったことになる。この選択が成功し、高度成長期に顧客の取扱量が増えていく。名阪国道の開通もそれまで陸の孤島だった伊賀上野を名古屋—大阪間の物流の中心に据えてくれたのも大きかった。

中村氏の戦略は、伊賀に顧客領域を集中する。しかし、伊賀は徹底的に営業する。空圧機器のSMCなども、伊賀はナックに任せると、テリトリーの宣言は顧客に安心を与える結果となっている。メーカーの変更も簡単にはしない。金融的課題も、滋賀銀行に99.9%集中する方針を頑固に貫き、与信構築を心がけてきた。この一徹な方針は、信用を大事にする形で評価された。しかし、次代の社長には、自由に判断するように伝えているという。

2016年、45周年目に新しい社屋を建設している。記念日の11月1日にオープンになる。先祖からの農地を宅地に転用し、主要道路から少し中に入ったところに、物流の荷降ろしを安全にする形で建設が進められた。隣の家に蔵が建つと腹が立つのが人情だと、周囲への配慮も欠かさない。

組織的課題である人材の育成は、かなり悩んだという。新卒が採用できない。そこで、中途採用に集中。9時以降は、伊賀中の顧客に全員が営業に出るため、7時に出勤を要求。朝の掃除から始まり、ガスをはじめ取り扱い品目の勉強を行う。その際、倫理研究所の「職場の教養」などを題材に、社長自ら様々な人生の話をするという。早朝出勤は、全員の承諾を得て、ボーナスや手当てという形で報いている。女性社員のマナー講習会なども積極的に活用し、顧客満足度の向上を図っている。出来るだけ価格競争力のあるかたちで、毎日顧客に顔を出す。出会い無ければ商談無く、商談無ければ売り上げなしという方針も毎日の社員教育で支えられていることが、ナックの強みなのだろう。

経営理念は、「約束を守る」だ。中村さんは時間に厳しく、たとえ顧客であっても時間を無断でたがえた場合は、面談をしないと徹底している。妹さんの縁談の世話を頂いたというきっかけで、政治家の世話をするようになり、自民党衆議院議員、元厚生労働大臣の川崎二郎氏の後援会長を勤めておられる。政治家の後援会長の恩恵は無く、市議員から市長選挙、県議員、知事選挙と幅広く活動をする中で、「中村会」というネットワークが出来たのが、唯一良かったことかな、とその日も市長選の打ち合わせに急がれた。

オキツモ  
山中顧問  
耳野常務

2016年9月2日  
10:00

1934年創業のオキツモの経営理念は、「驚きと感動のモノづくりで社会に貢献し、夢のあるユニークな会社を目指します」だ。耐熱塗料は、JAXAのロケット打ち上げ台にも使用されている。

1991年12月に、三重大学の渡辺明教授の取材で弊社創業者永井諒とともに、ご一緒したのが、山中顧問との出会いだっただ。翌年の三重大学の雑誌「トリオ」の掲載された。また、当時三重から全国発信という朝日新聞の企画にも、両社は登場している。弊社の売り上げは2億弱、オキツモさんは既に25億だった。現在その売り上げは、本体のみで40億円、グループで75億、300人を要する名張を代表する優良企業だ。

山中氏は、2代目。同志社大学在学中に、初代の父上が他界され、急遽大学を中退して、帰郷。ご本人お話では、5人兄弟姉妹の妹たち3人の嫁入りを果たさなければならなかったという。創業者は、木工用のラッカーを最初に、大阪で創業。大阪は、神戸の造船所向けに塗料メーカーが盛んで、関西ペイント、日本ペイントなどの大手がある。名張への移転は、戦争中の疎開先だった。しかし、名張に地の利が無く、仕入れのデリバリー、販売のチャンネルも含め、輸送コストに悩まされる。そこで、塗料に付加価値をつけようと思い組んだ。塗料の使命は二つある。カラーリングと錆び腐食などからの部材の保護だ。二つに加える価値を検討していた時、石炭ストーブの塗装に着目。三重県の桑名刃鑄物の産地で、当時石炭ストーブが大量に作られていた。高い温度になっても、色落ちがしない剥がれない塗料の研究を行った。この技術力が、高度成長時代の石油ストーブにも使用され、北海道や東北の寒冷地域では、一般用から業務用まで用途が広がった。さらに台所回りや炊飯器、ホットプレート、電子レンジと家電業界に進出。自動車産業では、特に二輪車のマフラーの塗装に活用された。750度にも成るマフラーは、塗装の大きな問題が在ったらしい。オキツモの付加価値の追求は、TOTOと特許を共同出願している光触媒塗料に発展している。産業総合研究所からの依頼により、車の排気ガスによるNOXの除去、雨水による汚れの除去は、ガードレールから新築住宅の外壁材、サイディングまで及んでいる。TOTOは、トイレ製品を通じ、衛生、汚れ、滅菌などに取り組んでいて、オキツモとの連携関係が、子会社の設立までに発展した。触媒である二酸化マンガンの塗料化技術だ。

オキツモのもう一つの特徴は、家電や二輪車業界の海外進出に伴って、販路を海外にも広げていることだ。タイの工場は、現在の3代目重治氏が立ち上げられた。海外進出は経営のエキスが詰まっていて、親も居なく判断を迫られる環境が出来る。失敗のリスクを元に反対する人も居たが、思い切って任せて成功した。海外を任せることは、判断力の取得と実践を身につけることに成る。海外に出せば、人は見違える成長をするという。弊社でも実感できている重要な人材育成のポイントだ。1970年には、アメリカにも進出を果たしている。

その他、多角化経営は、名張のケーブルテレビに及んでいる。映像表現の巧みさは、展示会場のOKINIやホームページの随所に現われていて、映画監督を目指されたという現社長の才能のあらわれだろう。山中氏は、後に、同志社大学に戻られ、「顧客適応による生販統合システムとその進化—中小企業オキツモの事例」で2009年、商学部 博士学位論文を出された。また、社長交代時に、社内のルール作りを進めて行こうと、「最強の経営手法 TOC」という著書を発表。二年間で、社長交代を完成された。不況期にこそ人材を獲得すべきだと6名の大卒者を取られた皆は幹部に成長し、ご丁寧に対応いただいた耳野常務もその一人だった。商工会議所が主催するビジネスマネージャー検定などを積極的に受検させ、幹部候補生の育成に余念が無い。今後は、社長を支える海外事業の経営者育成を重点的に取り組むと話された。

オキツモという社名は、万葉集に歌われた名張の枕詞「沖津藻」から来ているという。地元密着でありグローバルに展開されている原動力は、地の利の無さを逆手に取った付加価値技術力だ。

上野ガス  
木津社長  
2016年9月6日  
9:00

上野商工会議所の現会頭、上野ガスの木津社長にお会いしてきた。木津さんは、この春の叙勲で、旭日小綬賞を受賞されている。ご出身は、東京大学航空工学。トヨタ自動車で28年間、シャーシなど足回りの設計に従事し安全性と乗り心地の良さを追求をされた。その後、豊田工機で3年働かれた時に、郷里の伊賀にある上野ガスから社長への就任の依頼を受けることになる。

90年前の昭和2年米や茶などを扱っておられた木津さんの祖父が10名の発起人と上野ガス会社を創立。当時は、プロパンガスは無く、石炭を蒸してコークスを造り、これを燃やしたガスを供給し始めた。薪、炭、炭団など、当時はまだ安いエネルギー源が多く、事業としてはなかなかご苦労をされたようだ。戦後、昭和二十年代に入り、戦後の復興期と重なる形で、ガスの価値が見直されていく。時代は、石炭から石油へのエネルギー変換が進み、石油発掘に際して取れる石油ガス(ブタンガス)が配管を必要としないプロパンガス事業を生み出す。都市ガスも天然ガスに変わり、液化された形で中東やオーストラリア、東南アジアから輸入されていく。天然ガスは、 $-160$ 度で液化されるが、プロパンガスは、 $-20$ 度程度で液化できボンベに入れて、配管のインフラが整わない地域にまでガスエネルギーがいきわたることになる。プロパンガスの事業は、当初全国に5万件もあり、比較的少人数の規模でも経営が可能であった。しかし、高齢化の波は、空き家の増加を生み、毎年1%の割合で需要が減ってきている。現在では、2万件のプロパン会社に減っていて、経営状況も良くないという。上野ガスでは、10数年前に廃業を決意した奈良の加藤商会や伊賀上野のアポロ興産などを参加に入れて、市場シェアの確保を行っている。都市ガスでは、10000軒以上の顧客をもち、経営は順調だ。大阪ガスや、東邦ガスのなどの大手も、採算性から、パイプの配管をしてまで地方への参入を考えないのも助かっている。

昭和41年、木津氏の父上は、事業の多角化を計ろうと上野ハウスを設立。住宅とともにガスと器具関連が販売できる構造に着手。昭和50年台には、電波をアンテナで拾うテレビ放送が普及してきたが、後に平成になって宇宙衛星からの電波を捉えケーブルで各家庭に配信するケーブルテレビが普及。上野ガスも参入するが、開始当初はなかなか普及しなかった。現在では、インターネットの普及に伴ってエリアも広がり、年間17億円の売り上げまでに成長してきている。

エネルギーミックスについてのご意見を伺った。上野ガスでは、積極的に安く燃料を手すべく米国のシェールガスの買い付けも動かれている。また、プロパンガスの普及には、ガス暖房を積極的に展開している。ガスに対する電力では、再生可能エネルギーの普及にも関心をお持ちで、実際には遊休地に太陽光発電を進めておられる。現状、ドイツでは20%の普及が実現しているが、わが国ではまだ3%に過ぎない。原子力に関しては、地震国としての日本では、安全が確保された地域での、原子力関連の知識の衰退を招かない程度の限定された状態しか認められないというお考えだった。CO2削減の観点からは、火力発電の問題点も指摘されたが、日本の家電製品の競争などに現れている省エネ技術は、使用電力量の需要自体を小さくする取り組みとして重要だとのお考えであった。

経営理念をご自身で策定され、地域貢献と人材育成を重視されている上野ガスの今後の展開は、農業への進出だと話された。伊賀市の企業の核として益々発展されると感じた。

上野印刷  
池澤社長  
2016年9月6日  
13:00

創立71周年を迎える上野印刷は、元々池澤・町野・並川の3つの印刷会社が対等に合併した会社だった。後に、並川にかわって百貨店の老舗、高島屋の商権を持った中坂印刷が参入する。当初は、手差し活版印刷だった印刷技術も凹版 凸版 オフセット印刷と変遷し、その後の写真印刷も弊社の製版カメラ用ジャバラが無くなっていくように、デジタル化され製版フィルムや刷版などを作成しないプリントに変わっていく。1450年に、ワインの葡萄絞り機からヒントを得たというグーテンベルクの活版印刷技術は、世界三大発明といわれ聖書など多くの出版情報を世界に広め、印刷業が瞬く間に事業化されていった。しかし、現在ではパソコンの普及により、印刷がプレスからプリントに変わり我々の生活に身近になった反面、印刷業界の生き残りも厳しくなっている。ペーパーレスの波は、写真業界だけでなく印刷業界にも大きな影響を及ぼしている。処理される情報は昔より格段に多くなっているのに。

池澤社長は、上野高校卒業後、早稲田商学部に進学した。しかし、三ヶ月で退学。授業料を支払わなくても、当時広告研究の第一人者であった早稲田大学商学部の小林太三郎氏に師事。プリプリントなど、一連の情報の流れを勉強する。一流の知識に触れる機会が、池澤社長のその後の人脈作りに生かされていると感じる。糸井重里などコピーライターが誕生してくるのもその後だった。21歳の時佐渡島に旅行中に、下宿が父上たちによって綺麗に引き払われる。3か月ほど友人宅を渡り歩いたが、断念して帰郷。印刷業界に身をおくことになる。中坂氏から社長業を引き継いだのは8年前だ。

主要顧客の高島屋との取引も変容する。用度品を扱う東京以西の10店舗を担当。伝票は、200種類。熨斗紙も紙粉の出ない和紙で15種類。粗品の発送・お届け伝票などの流れを8枚の複写に構成しタックシールで完了させる方式で数千枚を印刷したこともある。ものから事への提案が実践されていた。特許が切れて凸版印刷など大手の参入が始まる。長い付き合いのため札の差し替え、つまり再見積もりを許してもらえるも、3円の値引きが何億の違いになっていく。

情報とは、心を知らせることで、報いることだ。正しい情報を正しく伝える。地域情報の橋渡しを果たすことを戦略の中心に示えることにした。これからは、右肩上がりの最大公約数的情報ではなく、100人100様の多様化した情報が重要に成ってくる。伊賀上野で、伊賀の情報なら、上野印刷の聞けと言われるようにと決めている。忍者言葉の、フォントを世界で初めて作成。伊賀の文化人の自由な同人誌、「伊賀百筆」の創刊。伊賀のゆるきゃら、忍太君としのぶちゃんの製作。若者達の集い、Let it be. から命名したBeの会活動など、伊賀のオピニオンリーダーとして、上野印刷池澤社長の存在感は大きい。

弊社も、カタログや名刺の作成、35年史、ナベルフィロソフィーなど、全ての印刷物をお願いしている。その従業員の対応の丁寧さは、普段の教育から導かれていることを知った。倫理研究所の「職場の教養」の輪読会、毎月一日の全体ミーティングの実施。その際には、社長方針にのっとった標語を募集。社長の解説を加えて選ばれた言葉は、印刷され、表彰される。社員には、判断力を養う教育を進めて行きたいと、伊賀と同じように会社を大切にされていると強く感じる訪問だった。最後に頂戴した缶コーヒーを眺めながら、この缶の印刷だけではなく、関わった人々の情報が全て読み取れる、と話された。



河村産業  
河村社長  
2016年10月3日  
14:00

JAXAの宇宙風イカロスにも使用されているポリイミドなどの特殊フィルム。プラズマ接着などを積極的に事業化されているのが、河村産業だ。現在95歳になられている社長の父上と、亡くなられたが経営手腕を発揮された母上と3人で名古屋から出てきて、四日市に事業を展開された。嘗て、デュポン ウイルミントン リッチモンドのノーメックスの使用量では、日本一番だったこともある。

当初の河村産業の事業は、モーター・トランスの口出し線の加工で、ハーネス事業だった。その後、ハーネス事業は労働力の安価な海外に移転して行き、重量物であるゆえに物流コストからわが国に残る大型のトランスモーターの副資材、絶縁紙事業に参入された。創業者の父上は、安倍川製紙のちに王子製紙の営業をされていて、東芝三重工場に口座をもらい以来50年取引が続いている。地元からは、よそ者であった河村産業は、地域に密着するための工夫を凝らしてこられた。特に労働力の中心になる女性パートタイマーには、子育ての支援を積極的に行い、就業時間を子供の送り迎えに対応しやすい8時から2時（通常は9時から5時）に設定し、地元女性の仕事のし易さを追求してきた。次世代育成支援対策推進法に基づく「くるみん」マークを2010年と2015年に二度受賞している。

絶縁材が、紙からフィルムに代わる時代になってくる。フィルムは薄く加工が可能で、紙による製品よりも小さく出来る利点がある。そこで、河村社長は47歳の時、フィルムのスリッターや接着などの委託加工を展開する。現在では、無接着（接着レス）の熱プレスやプラズマ加工技術などを駆使して、東芝三重工場ほか多くの産業に貢献されている。

大手企業は、5年もすれば人が変わる。優秀な人ほど早く出世していき、中小企業のような情報が人に帰属しそれが何年も残っていくことはない。すべて、情報は図面に帰属し、図面による仕事の流れが構築されていく。そこで、河村産業では、子図面による部品加工から、やがて親図面を一括で任せてもらえる体制を構築していく。親図面ですべての手配が可能であれば、その都度の発注業務にかかる工数が大幅に削減されるという経済的メリットを顧客に提供でき、かつノウハウが帰属する図面のストックが河村産業に蓄積されることで、他社には真似のできないサービスが継続できることになる。まさしく河村産業の強みは、モノから事へ提案力だろう。東芝の各工場への浸透も大きく、人材のほとんどが把握されている。不正経理問題等で厳しい状態にある東芝だが、西田氏の社内の評判は決して悪くはなく、ダイナブックがパナソニックや富士通に勝てたのは、彼の堪能なプレゼン能力や人柄だったと話して下さった。直接お会いして弊社にもお越しになった人物評は共感が持てるものだった。

お酒を一滴も飲まれないが、カラオケは次元の違う上手さ。君が代には聴き惚れ、ジャンルを問わない歌唱力に感じ入った。書道も達人の腕前。他人に対する気の配り方は、顧客第一主義という経営理念を徹底されていると感じた。

元、三重工場長が岐阜の上石津町ご出身。定年退職されるとき、岐阜に河村産業を迎えようと、10000坪に99筆あった所有権を纏めてくれて創業。なかなか出来る事ではない。河村産業さんの将来性や経営方針に賛同されてのことだろう。他社にはない金属のスリッターを設けられている。

同席いただいたご長女は、東レから今年参加された。次世代の会社を弟さんと取り組まれていくのだろう。世代を超えたお付き合いを頂ける会社だと感じた。

中川製作所  
中川社長  
2016年10月4日  
10:00

昭和13年創業。78年目の社長は、4代目46歳。慶応大学、ボストン大学修士課程を修了。8年前に、母上から事業を継承。

先ず、戦略領域を改革。一台あたり一億円もする絨毯織機の生産から、新たな営業活動を自粛する方法で、部品交換・メンテナンスなどはお受けするが、3年かけて撤退。売り上げの激減は痛い、利益率が低いこと並びに国内から業界が海外に移転していく傾向を察知。支払いサイトの長さなど、因習も経営圧迫の要因と判断。その後、紡績針、微細加工に戦略領域を設定。現在、Comberと呼ばれる鋤櫛機は嘗て、三菱・豊和工業・トヨタ自動織機・原織機など日本勢も隆盛を極めたが、現在は、スイス・ドイツ・インドに移転し、針はインドの企業が中川の針を使ってくれている。年に4回のインド出張も毎年実行している。針は、八橋のような形に多くの鋸歯のような針がうめられている。今までは、部分的な交換は出来なかったが、列での交換を可能にしメンテナンス性を向上させている。さらに、人の手で全て針の選別から整列を行っていた工程を、ファナックのロボットを活用して自動化を試みている。少子高齢化、職人の不足に対応する手立てを組んでおられた。現在の若者は、製造業から楽なサービス業に、地方から都会にと流れが来ている。三重での生産を続ける限り、ロボット化は必然だという。初期投資以外は人件費のような費用の流出も無い。微細加工は、日本人の細かなセンスを生かすニッチ分野での生き残り戦略だ。碌々産業の高精度マシニングセンターを4台駆使し、ミットヨの三次元検査装置も導入、厳格な温度管理をしながら品質の安定性を顧客にアピール。タングステンワイヤープロボ用に $50\mu\sim 80\mu$ の穴加工を実施。委託加工の分野で電子部品メーカーへの納品を充実させている。最近では、半導体製造装置のメーカーから、四角形の穴を加工して欲しいと要望が在り、レーザ加工機への設備投資も考えている。インターネットでの宣伝が有効に受注に結び付いているという。微細加工は日本人のものづくりの拘りを活用した分野だが、中川社長は日本人のやりすぎにも気を配っていて、シリコンバレーの不要なバリ取りなどを省く製法の勉強も行っている。

従業員の教育は、能力・目標の見える化、進捗管理を自発的に進めたり、武蔵野コンサルなどの社外での勉強をしっかりと取り入れている。部長は1週間、課長は5日間の休みを期首までに調整させ、権限委譲の促進や上司の役割の認識を確認させチームの動きを深めている。期首に長期休暇が確保できるため、家族からも喜ばれて、親の価値も上がっているという。勉強会への積極的な参加、語学力を生かしたボーダレスな営業活動に加えて、与信構築活動も、経営計画発表会という形で実施しておられる。津市内のホテルの一室を借り切って、税理士、名古屋投資育成、三重銀行、百五銀行の支店長と担当者と呼んで、二月末決算を受けて、三月の第一木曜日か金曜日に社長自らプレゼンを行う。経営方針を明示することで、その後の資金応援についてもスムーズに運べ且つこれら利害関係人からの提案も多くなったという。嘗てM&Aの失敗で、東京の研磨機用治具の会社との関係を整理した経験を持つが、今では反省点も明確で、今後の経営の力になっている。また、金銭感覚を磨き、世の中を別の産業を通じて見つめるために、個人として太陽光発電事業と不動産投資事業にも精を出している。毎月450万円の収入までこぎつけ、収支トントンになってきているという。将来、二人居る息子達に事業を残す計画も持ち、持ち前の前向きさと素直な姿勢に、益々の発展を感じることができ、学ぶことが多い取材だった。

ニシタニ・タキ  
西谷社長  
2016年10月4日  
14:00

みえ航空宇宙産業推進協会（MASIP）で、ご一緒し三重県のRIT事業でもお会いしている西谷社長をお訪ねした。ホームページが無く、会社の概要がつかめないまま、お邪魔することになった。後にあえてホームページを載せていない事情を伺うことになる。

祖父の創業者は、土瓶の蔓を生産。瀬戸ものや万古焼き向けが多い。その後、昭和43年、ビニールハウスの生産を学ぶ。当時、豊橋や名古屋では多くのビニールハウスが使用され、今とは違い全て農地に合わせたオーダーメイドだった。生産には、高周波ウエルダーの導入が図られた。働き者の祖母が会社の前に始めたレストランに立ち寄ってくれたA社の社員との出会いから、昭和46年高周波ウエルダーの技術を活かせないか提案があり、製袋事業に参入することになる。昭和50年には、百五銀行の紹介で、B社の仕事である表示管のハンダ付け作業を請け負う。外注すれば、安く製品ができるという大手の工程請負や試作ラインの立ち上げで、言わば黒子として、表に出ずに場所と工員の提供をする仕事だ。

ご本人は、三重高校を卒業後、オーストラリア・ゴールドコーストに留学。サーフィン天国でもあり、卒業せずに帰国。インドネシアの籐の輸入業務のため商社マンとして3年間インドネシアに駐在。籐自体の輸出禁止を受けて製品での輸入を実施。今も土瓶蔓の生産は継続されている。日本創造教育研究所での経営の勉強会にも参加され、後に、C社からの仕事を請け負うことになる。株式会社ニシタニは、約30名で自動車用ゴム製品の製造を行っている。燃料自動車の開発が進み、部品の需要が激減することが予想されることもあり、C社からは、自立を促す話も出ているという。

航空宇宙との関係では、D社から13名の派遣依頼があり、リベットを打つ単純作業の請負を始めた。西谷社長の読みは、やがてこの単純作業はどの会社でも嫌がる仕事になる。数社の企業が今あるが、参入の余地があるとの考えだ。

「不易流行」という言葉を話された。松尾芭蕉の言葉だ。いつまでも変化しない本質的なものを忘れない中にも、新しく変化を重ねているものを取り入れていくこと。新味を求めて変化を重ねていく流行性こそが不易の本質であること。蕉風俳諧の理念の一つだ。自分の仕事は、黒子として顧客からの要求にこたえる工程請負が中心だ。或る意味、自社製品を持って、時代のニーズに直接取り組む製造業ではなく、顧客のニーズといういわば流行に左右されてしまう。確かに、貴方任せの部分は否めず、300人ほどの従業員の生活を維持して守っていくことの難しさは、常に考えているという。自社の不易は、なんだろうか、と悩んでおられた。しかし、歴史をうかがってみると、常に出会いや他社からの紹介を大切に、そして、工程委託という或る意味効率を追求するプロの取り組みに徹するという二つの意味で不易そのものではないかと、強い感銘を受けた。アンケートは、C社の仕事を、製品外注として進めているニシタニの社長としてと、其の他のタキの社長としての二つのアンケートを作成していただいた。FOXCONN社に代表されるEMS企業も、収益性の点では自社ブランドを模索している。スマイルカーブの理論の一番収益力が少ない苦しい部分が工程請負という業態だからだ。しかし、人間関係を大切に、黒子に徹して、ホームページも創らない西谷社長の頑張りに、深い敬意の念を禁じえなかった。

三重額縁  
山本賢司会長  
2016年10月8日  
10:00

私は、絵や書が好きだ。美しく額装された芸術をつい買い求めてしまう。そして、何時までも感動を覚えたその時々自分の感性を惹きよむように、その作品を大切に出来る。山本社長との出会いは、子会社のある中国丹陽で得た二つの書や相談役が平成22年に書かれた社訓「温故知新可以為師」の額装をお願いしたことなどから始まる。額縁を創ってくれるメーカーは伊賀上野にも二軒あったが、もはや廃業しており、あちこち探していたところ津の23号線沿いにある山本さんのビルに思い切って飛び込んだことから始まった。笑顔の優しい山本さんは、楽しそうに額装の仕事に取り組みされていて、この人なら安心できると思った。私の希望を熱心に聞いてくださって、工夫させていただきますとお答えになり、品物をお預けした。生意気にも、素晴らしいお仕事ですと、その時お話ししたようだ。なぜなら、仕事がマニュアルにのっとった流れ作業ではなく、芸術を愛し持ち込んだ人それぞれの思いに沿うように、大事に取り組みされていると感じたからだった。

三重県大台町宮川村は、98%が林業だ。ヒノキやスギの木を活用した額縁製造業を、山本氏の父上が戦後創業された、長男、娘婿そして山本氏が社長を勤められた。12年ほどの社長業の後、甥に社長業を譲られている。

津にある小売業の三重額縁は、昭和46年山本氏25歳の時に創業された。大阪の印刷業に就職していた山本氏が、親戚の要望にこたえる形で帰郷し、顧客の声を直接聞ける販売小売業を製造業だけだった三重額縁に加えられた。会計上40名の製造業と8名の小売業として統合されているが、何れは分離しご子息に事業の承継を考えておられるようだ。

営業活動は、お店にお見えになった顧客との対応が中心で、絵画や書も文具も顧客に持ち込み販売することは決して無い。お客様がお見えにならなくなったら、それはお店が必要なくなったということで、潔くお店を閉めようねと、従業員には話しておられるという。世の中に必要とされる店舗にしようと、揃えている商品もこだわりがある。どこでも手に入る商品を安く売るのはなく、なかなか見つからない上等品や高級品を扱うようにしている。

額装の仕事は、面白い。一つ一つの絵画や書にはそれぞれの芸術としての存在意義があり、ひとつとして同じものはない。つまり、このパターンならこの額装というマニュアルが成り立たない。だから、創造的な仕事を好きではないと感じる人には続かない。10年勤め初めて一人前になり、その時分には、仕事のおもしろさにのめりこんでしまう、と話された。最初に、私を感じたことは、正しかったようだ。芸術相手だけに、たくさん大量に出るものではなく、その芸術を生かすにはなかなか簡単に止められない。つまり、額縁も額装もなかなか経済効率性からは遠い、難儀な仕事だ。しかし、楽しく面白い。海外の大量生産に押されてほとんどの額縁屋さんは無くなった。日本の風土に合った額装があるという。昔からの日本の技を生かさなければ、芸術品は残らないらしい。湿気との戦いは、額装の裏張りの工夫で長い間、技術が継承されてきている。欧米の様に、密閉型の額装をしてしまうと本体が色あせカビが発生し本体を損ねるらしい。絵画の本場、ヨーロッパの額縁は素晴らしいものが多い。人に見せる美がヨーロッパの文化だ。現代では、子供の時代に良いものを見る習慣がなくなっている。美術館に子供と足を運ぶ親もいなくなった。小学校では、安い絵の具で絵をかかせ、墨汁で書道を教える。そんな家庭や学校教育に、良いものを見分ける力や奥行きのある人柄は生まれにくい。墨には、字を書く意欲を誘う、香りと粘りがあると教わった。人間は、何かを生産できなければ価値はない、と思う。山本さんの目がきらりと光った。紙も筆も墨も、一度お店に行かせていただいて、見せていただこうと思う。

山本さんは、劇団津演で、すでに100以上の演出をされている。シェークスピアも藤堂高虎一代記もなんでもこなす芝居好きの素人集団が、毎週水曜に集まって劇を作って発表していく。仕事以外に何かに打ち込めることはとても大切だと、話された。一度、家内と観に行ってみよう。

ハツメック  
服部社長  
2016年10月18日  
10:00

服部社長は、三重県中小企業課同友会の専務理事を8年勤められ、最近後輩にその立場を譲られた。三重県の会議などではいつもお会いするのだが、じっくりお話を伺うのは初めてだった。日本のメッキ業界は、昭和40年代3000社あったが、現在ではあ1500社に半減、毎年30社の減少が続いている。三重県にも15社を残すところとなり、奈良県などは一軒もないらしい。

武蔵野工業大学4年の就職活動も終わった時、友人とビリヤードを楽しんでいるさなか父の危篤を知る。医者のお診で服部メッキの創業者の父は、55歳で亡くなってしまった。突然、家業を継ぐことになった時、初めてメッキ業と向き合うことになる。たまたま、その夏、大学時代を通じてめったに帰郷しなかったのに、虫の知らせか初めて二カ月ほど、父に家業の手伝いを申し出た。其の修行を終えて父に見送ってもらい上京して、一カ月後の事故だった。当時の売上は、1億円。従業員は15人だった。メッキへのイメージは、3Kのイメージで公害対策など、子供のころから正直良くなかったという。桑名は鋳物製品が多かった。当時の主力製品は、売り上げの94%がガスバーナーの鍍金だった。しかし、主力顧客が、ステンレスのプレス製品に変更してしまう。服部社長の挑戦が始まる。まず、自動車産業や半導体産業への市場を変更することになる。そして、やがて半導体に訪れるLSIからICへのMEMS化の波が押し寄せる。電子部品などデジタル社会では、昨日の技術は直ぐに陳腐化してしまう。これに対して、鍍金はアナログだが、技術を磨けば生き残れる。今では、22歳で会社を継いだときには鍍金技術を知らなかったお陰で、その奥行きを知ることができたという。ノートパソコンの出だしにSOTECというブランドがあった。電磁波シールド鍍金を担当し、やがて受託製造業務に拡張していく。組立一部材調達一設計一開発まで、担当していく。しかし、何かが足りないと感じる。ブランディングができていないのだ。そこで、平成二年、加工技術と電子部品を作る会社を鍍金本体から分離独立させることになる。HME社だ。東北大学に勉強に行き、ウルトラクリーンテクノロジー(UCT)を取得する。鍍金工程原理と反対の仕組みで、電解研磨という技術を確認していく。下町ロケットのモデルである大阪のバルブメーカーF社は、HMEの顧客だ。バルブ内の研磨を実現し、クリーンなガスを供給できる精密加工だ。研磨対象物プラス電極にし、陰極を造り電解液を流す原理で、工具も要らず切子も無く、短時間で加工できる。日本の40%のシェアを誇るまで成長した。IoTやAIのブームで、少量多品種生産が半導体製造装置産業に起こり、超繁忙期を迎えているという。電子部品はセンサー部品だ。次に、M社でほとんど完成していた赤外線センサーを商品化するSSC社を設立。ドイツのハイマンセンサー社とも提携している。再生医療のIPS細胞の培養器は、CO2インキュベーターが主流で、CO2センサーはコア技術である。今後の展開が楽しみだ。服部社長は、シナジー効果を生む事業の積極的なM&Aを仕掛けていて、技術の広がりを実現していく。面談だけの設定で200万円を請求されても、価値ある事業は購入する。しかし、会社全体は買わない。文化も人も違うからだ。服部社長は、MRJに反対だという。日本のメーカーは、部品に強い。製品は、マーケティングの知識や仕掛けの計画性が必要だが、日本人は結果よりもプロセスを大事に、QCDを造りこんでいく。これに対して、欧米の企業は、完成品を結果として市場投入していく。MRJよりも、航空機の優れた部品を供給する業態が日本には向いている。そして、日本企業は低労働賃金を求めて、海外に行くのは反対だといわれる。鋳物業界はほとんどが日本から消えてしまった。海外進出を避けるのは、変革しかない。変革の必要性を自覚することが必要であり、変革には若い力と発想力が重要だ。200年以上続く企業が日本に75%ある。このからくりは、番頭制度と婿養子制度だ。つまり、新しい血が、企業のイノベーションを果たしてきている。若さは、強さだ。若くして、失敗を恐れず挑戦してきた社長らしいお考えだと感じた。ご子息もMBAを終えて、ドイツ協力企業から帰り、ハツメックのルーツである鍍金工場から勉強が始まっている。

ヤマモリ  
三林社長  
2016年10月18日  
15:00

三林社長は、全国醤油工業協同組合連合会の会長であり、私も理事をさせて頂いている商工中金中金会の会長であられる。仕事の上では直接関係はないが、ご本人のお言葉のように、損得を考えない幅広い本音の人脈の一員としてかわいがっていただいている。二度目の新工場訪問になったが、社長室で二時間に亘ってお話をいただいた。

ヤマモリは、創業127年の醤油などの食品メーカーだ。醤油は、市町村に一軒あるといわれる地産地消の産業だ。昔は醤油も酒も6000軒ほどが全国にあった。三林家は、桑名で年貢米集めるほどの資金力の或る家であり醤油造りはあくまでも副業だった。しかし、戦後の農地解放で田畑を失ってから、いわば後発メーカーとして本業化した。昔は掛売りが一般的で、年に一度資金化するような業態であったため、資産家が多かったのだ。

お邪魔した新工場の周りには、コンビニエンスストアの専用工場も多い。桑名には、4つのフルインターが或る。交通の要所で18万人ほどの人口だが、物流の拠点として注目されている。お話は、まず、少子高齢化、デフレによる食品業界の厳しさについて、現状分析を交えながら教わった。同じ三重県が発祥のイオングループは、震災などでも被災地の再建に尽くし、わが国では欠かせない存在だが、物販では十分な利益を出せていない。金融やデベロッパーで大きな黒字を出してはいるが、食品加工業の顧客そのものが、儲かっているのが実情なのだという。Over Store Over Competitorの実情では、生産設備があまり、少子高齢化のため纏め買いがトレンドであった大型店の限界が顕著になってきている。食品製造業では、日本の場合経常利益がせいぜい1%、3%は儲けすぎで、5%なら値下げを言われる。低金利政策は麻薬で、日本はデフレから立ち直っていない。吉野家の牛丼は290円だ。

三林社長が、30歳代の頃、タイ進出の機会を得た。しかも、日清製粉の正田治社長との会話から計画が実現した。皇后の美千子妃殿下の弟君だ。当時は、タイに進出する企業は無かったが、はじめてのアジア旅行での印象から、好感を持っていた地域で、正田社長と意見が一致した。王制のタイとロイヤルファミリーの正田家の関係も極めて良好であった。現在は、20億円の売り上げに対し、およそ10%の利益を生み出している。日清製粉・ヤマモリ・三菱商事の持ち株比率は、55:35:10で、最初の資本金は、本体への第三者割当増資で調達したという。

父上である3代目社長は、突破力・技術力・提案力を兼ね備えられた経営者だったそうだが、早世されてしまった。スーパーマーケット台頭の昭和40年代は、ヤマモリの業績の急成長の時代に重なる。昭和42年2億円だった売り上げが、10年後には52億、三林社長が事業を引き継がれた昭和57年には100億円の売り上げになっていた。これは、当時消費者の味方として彗星のごとく日本市場に登場した中内功ダイエーとのOEM/PB製品の提供からである。新参者のダイエーに業界では後発のヤマモリがタグを組める環境にあったのだ。暮らしの手帳という雑誌で、ヤマモリの醤油が料理人の評判になり、三代目がテスト販売をダイエー側に提案したことから始まる。オイルショックの時も、自社ブランドは品切れを起こし、ユニーやヤマナカに迷惑をかけたが、「キャプテンクック」というダイエーのブランド品は生産を死守した。ダイエーの急成長をヤマモリが支えた。しかし、急激な企業の成長は、資金繰りに影響を与え、引き継いだ時には10億円の負債があった。この負債も三林社長は、5年で解消している。当時、日本酒類販売が問屋として売り出し流行しだしたチューハイサワーを口にして、改良を思いつく。炭酸圧を上げて且つ果汁を10%にまで上げた。しかも設備投資を伴わない外注協力でこなし、25億円の売り上げを稼ぐ「セブンマウンテンサワー」というヒット商品に仕立てたのだ。流通は、メルシャンワインの社長が応援してくれた。観察力と実行力は、3代目譲りかもしれない。

累積損を解消して、いよいよ会社を本格的に改造し始める。

100周年に向けて 若手を中心に、未来会議を開催。「果てしなき夢をえがき満足を追求し続ける」という経営理念を若手社員達と構築していく。其の時、経営計画書もできない自分に奮起し、一倉定の社長塾に参加、猛勉強したという。一倉氏に認められ、内輪の会への参加を求められたが、断った。経営コンサルタントは、自分が使う側で、結して使われる側ではない。フットワークで積極的にネットワークを切り開かれた、三林社長の強い信念を感じるエピソードだった。

稲葉特許商標事務所  
稲葉弁理士  
2016年10月22日  
16:00

稲葉民安弁理士との出会いは、二つの弊社の柱になる知財の審査請求を怠った先輩弁理士に見切りをつけて、自ら探すことを決意したことから始まる。名古屋の彼の事務所を訪問したのは、彼からのDMを手にしてのことだった。三角形の鉛筆。これが彼のいきなりの最初の講義だった。以来、同年代の彼とは、いわば親友になり、弊社は過去30件以上の特許を獲得している。

日本大学法学部に入学した彼は、初めからサラリーマンや公務員になることは考えていなかったという。地元で村長や郡長、市会議員の家系の次男に生まれた彼は、シベリアに抑留された祖父の弟の家に養子に入る。次男でありながら一人っ子のような生活が二歳から始まり、時折、近所にいる実家を訪れては、実父から厳しく箸の上げ下げまで注意されるという生活だったらしい。父からは、いつも俺のところへ来い！と言われながら、三人兄弟の中で一番父に性格も風貌も似ている自分は可愛がられた。他人に使われるより、自分で金を儲けたい。ついては、資格を取ってみようと考えた。弁理士のほうが、試験の難しい司法試験の弁護士よりも、利益率が高いということで、日大の弁理士科研究室に二年生から所属した。化学・物理・電気・バイオテクノロジーなど、依頼者の専門分野について、詳しい知識もない自分が対応できるか、不安は常にあった。入学後5回目の受験で、論文に合格。その年初めて口述の不合格を出した弁理士試験で12人の不合格者に入ってしまった。口述で、不法行為、民放709条の解釈に戸惑ったのが原因だった。しかし、その年からK特許事務所に所属、実務を学びながら口述に備え翌年には合格。ソニーやMAXなどの顧問先を持った弁理士事務所には13人の所員と4名の弁理士の先輩が控えていた。いずれ、故郷に戻って、開業をする稲葉氏をK所長も可愛がってくれたそうだ。K事務所では、拒絶通知対応など、特許明細書を熟読吟味し特許庁への反論を構成するいわゆる中間処理を任せられ、大変勉強になったという。4年間の事務所勤務で、最も印象に残ったことは、ある日、事務所のナンバー2の先輩から、イギリスの企業の代理人から依頼されていた国際出願(PTC)の出願期限徒過の事例を打ち明けられたことだという。特許事務所としては、万事休すであり、損害賠償問題に発展する可能性のある重大過失だった。その回復に特化する任務を与えられた稲葉氏は、国際出願の移行手続きを紐解き、翻訳分の解析や、イスラエルなど他国への出願内容の精査、駄目もとの翻訳文の提出、不受理、不服申し立てなどあらゆる手立てを講じながら、本件のサルベージ作業に専念した。そこで、いくつかの日本特許を出願し、実質的な依頼者の保護を進めた。イギリスの代理人とのやり取りは、FAXやテレックスで、8時間の時差を埋めるべくホテルに泊まりこんで作業したそうだ。本来ならば、事務所の存続も危ぶまれるほどのミスチックを、彼の粘りと知恵で何とか凌ぎ、のちに国内特許が下りたとの報告もあったという。ここでの教訓は、顧客事情をよく聞き情報をいかに多く集め知恵を絞るかだったという。後に弁理士会の会長になられたK氏とは今も交流があるらしい。

稲葉氏は単なる特許出願のプロではない。著書「特許で儲かる会社、儲けられない会社 小さな会社の社長に」にもあるように、そして後に名古屋商科大学大学院でMBAを取得する活動に見られるように、ビジネスフローの中で、特許出願がその依頼者にとってどのような位置づけであるかを常に考え、依頼者の立場や特許の社会的貢献の意義を掘り下げて出願の要否の判定や内容の吟味を行う点が素晴らしい。知財を持てば、儲かるほどビジネスは甘くない。つまり、特許制度の本質は、独占実施権を与える代わりに、産業振興を深めていくことに有り、特許は経営にとってむしろ経費であるとの認識が正しい。この点の共通認識を持つ稲葉氏との関係は、きわめて生産的で、弊社の社員の単なる思い付きを、特許獲得に向かう過程で、自分の考えの客観的位置づけのみならず、権利範囲の獲得に至るまでを丁寧に指導いただいている。このプロセスこそが、社員教育には欠かせないと考えていて、平成25年の特許庁長官賞に結びついたのでと感謝している。常に、特許や知財の可能性と限界を見極めながら、顧客の立場に立つ弁理士だと思う。