

第19回

愛知中小企業家同友会

同友会らしい

先見企業づくり

あいち
経営
フォーラム

人を生かす経営を実践し、
非連続の時代に対応出来る企業へ

日 時

2019年11月19日火

13:00開会～20:30閉会(受付12:30～)

基調講演報告者

(株)ヴィ・クルー 代表取締役

佐藤 全氏 (宮城同友会)

参加費

5,000円 (基調講演・分科会・交流会)

会 場

名古屋国際会議場

名古屋市熱田区熱田西町1番1号

TEL 052-683-7711

地下鉄 西高蔵駅または日比野駅下車 徒歩5分

第19回 あいち経営フォーラム 報告集

= 目 次 =

基調講演

「将来を展望し、同友会のど真ん中を歩く～未来を変える会社・地域づくり」 3
報告者：佐藤 全氏／(株)ヴィ・クルー 代表取締役（宮城同友会）

<経営者の責任>

第1分科会「同友会の根幹を学ぶ」	12
報告者：加藤 明彦氏／エイベックス(株) 代表取締役会長（天白地区）	
第2分科会「事業承継は経営者の責任」	17
報告者：藤田 彰男氏／赤津機械(株) 代表取締役（熱田第1地区）	
第3分科会「人を大切にする組織づくり」	22
報告者：後藤 伸氏／(株)リクラス 代表取締役（北第1地区）	
第4分科会「“あって良かった”と言われる企業を目指そう」	27
報告者：原田 晴夫氏／(有)原田電工社 代表取締役（岡崎地区）	

<経営理念を実践する過程>

第5分科会「ロマンを追い求め結果に繋げる経営者」	33
報告者：津田 康行氏／(株)オムニツダ 代表取締役（中村地区）	
第6分科会「変化を見定め、自社の将来を展望しよう」	38
報告者：小川 康則氏／(株)北斗 代表取締役会長（一宮地区）	
第7分科会「地域と金融の未来共創」	43
報告者：長島 剛氏／多摩大学経営情報学部 教授（会外）	

<人を生かす経営の実践>

第8分科会「家業から企業へ」	49
報告者：佐藤 康之氏／(株)仙北造園 代表取締役（岩手同友会）	
第9分科会「次世代型リーダー『イクボス』がつくる会社の未来」	54
報告者：川島 高之氏／NPO法人ファザーリング・ジャパン 理事（会外）	
第10分科会「当社はなぜ障害者雇用に取り組んだか」	60
報告者：志水 嘉津彦氏／進興金属工業(株) 代表取締役（豊田地区）	
第11分科会「経営者の責任は、企業の維持・発展」	66
報告者：加納 ひろみ氏／KIGURUMI. BIZ(株) 代表取締役（宮崎同友会）	

<市場・顧客及び自社の理解と対応状況>

第12分科会「自社の本業を磨き、市場創造へ」	72
報告者：菅原 直樹氏／(株)菅原設備 代表取締役（名古屋第4青年同友会）	

第13分科会「知ろう！SDGs 取り組もう！！SDGs」 _____ 76
 報告者：堀尾 速人氏／仲建設(株) 代表取締役（北第1地区）

<付加価値を高める>

第14分科会「令和の時代をどう生きる！」 _____ 81
 報告者：斎藤 大士氏／(有)アイナン産業 代表取締役（名古屋第1青年同友会）

第15分科会「10年後の循環型地域をめざして」 _____ 85
 報告者：井内 尚樹氏／名城大学経済学部 教授（会外）

第19回あいち経営フォーラム 写真集 _____ 90

第19回あいち経営フォーラム 参加結果

支部	地区名	参加総数
西尾張	あま	6
	海部・津島	16
	一宮	24
	一宮西	30
	稻沢	19
	西春日井	13
	尾張北青同	8
	尾張西青同	7
東尾張	春日井	14
	江南・岩倉	17
	小牧	18
	瀬戸	7
	尾北	15
	東尾張第1青同	8
	東尾張第2青同	6
	知多	19
南尾張	知多北部	24
	豊明	12
	尾張南青同	25
	知多青同	26

支部	地区名	参加総数
第1支部	北第1	52
	北第2	24
	西	25
	名西	18
	守山	33
	名古屋第1青同	20
	名古屋第7青同	14
	昭和	17
第2支部	千種	14
	東	21
	名東	21
	名古屋第2青同	23
	熱田第1	23
	熱田第2	25
	中川	17
	港	7
名古屋	南	30
	名古屋第3西青同	5
	名古屋第3東青同	9
	中区北	29
	中区中央	6
	中区南	14
	中村	14
	名古屋第4青同	17
第4支部	名古屋第6青同	7
	天白	13
	瑞穂	15
	緑第1	31
	緑第2	8
	名古屋第5青同	15
	名古屋第8青同	12
	会員	13
第5支部	小計	1092
	事務局・関係者	22
	参加者総合計	1114
	会員	13

支部	地区名	参加総数
西三河	安城・知立	15
	岡崎	19
	刈谷	8
	豊田	14
	西尾	13
	碧南・高浜	17
	三河第1青同	11
	三河第2青同	7
東三河	三河第3青同	8
	豊川・新城・蒲郡	23
	豊橋北	19
	豊橋南	22
	東三河青同	10
	会員	13
	小計	1092
	事務局・関係者	22
会員	参加者総合計	1114
	会員	13
	会員	13
	会員	13

基調講演

将来を展望し、同友会のど真ん中を歩く ～未来を変える会社・地域づくり～

報告者：佐藤 全氏／(株)ヴィ・クルー 代表取締役(宮城同友会／中同協 共同求人副委員長)



大学卒業後、父が経営する当時経営危機にあった(株)オートパルに入社。バスセンターの改革に取り組み、再建を果たす。しかし、会社の3年後が見えない、メーカーの下請け体质に対する将来への不安、から同友会に入会。社員と共に経営指針を成文化し、「バスの板金・塗装業」から「地球環境、循環型社会の一端を担う『人と車と地球に元気を与えるメーカー』」への方向性を見出す。その後、2年間の試行錯誤を経て、バスの路肩灯(車両側部照明装置)を完成。現在では車体メーカーの標準装備となり、名実共に部品メーカーとなる。

2006年には(株)ヴィ・クルーを分社化。当時、経営危機の状況下でも新卒採用を継続し、その時の社員が現在の社員の大多数を占めている。東日本大震災後は、念願であった車体製造の分野に大きくシフトし、提案型の車両製造を行う「バスを修理する会社からバスをつくる会社」へと転換。現在ではバスの川下から川上までをトータルでサポートする体制を構築し、「挑戦こそヴィ・クルーのDNA」と、常に新たな価値づくりへ挑戦している。

【会社概要】

(株)ヴィ・クルー

設立／2006年

社員数／37名

事業内容／車体整備、車体製造、メーカー

URL／<http://vi-crew.co.jp/>

資本金／2400万円

年商／3億7000万円

関連会社／(株)オートパル、(株)CONNECT

自社紹介

自社には大きく3つの事業の柱があり、1つ目はバスの板金塗装や、融雪剤で傷んだフレームを修理する車体整備、2つ目は、新車のベース車両を利用して、例えばボンネットバスや赤十字の検診車を作り上げる車体製造、最後に自動車部品の開発・販売です。

自社の経営理念は、15年前に同友会へ入会し、「経営指針をつくる会」へ参加して作り上げたものです。その時10年ビジョンも作成しましたが、既に10年が経過したため、現在は第2章として「走れば走るほど地球を救う車を創る」との内容を掲げました。

着実に広がるパラダイムシフト

ここ愛知県は自動車産業の中心地のため、釈迦に説法かもしれません、化石燃料からEVへと、自動車産業はパラダイムシフトしている最中です。この大転換を受けて、「(仕事の)数打ちや当

たる」といった経営はできず、一つ一つの仕事で必ず利益を出していく経営を行わないと、私を始めとする東北地方の人間は生きていけません。よってこうした変化に大変敏感であり、大きな脅威かつチャンスと捉えています。

自社では、中国企業と共同でEVバスを開発し、先日デビューを果たしました。動力がモーターに置き換わることで、エンジンやミッションが無くなり、排気ガスが無くなることで、触媒部品が不要と、実際に手がけることで大きな違いを感じます。車検をする際は、ブレーキとサスペンションを見れば問題無いくらい、部品点数が大きく減っています。自動車メーカー＝エンジンを開発する、と長年捉えていましたが、このエンジンが不要になるということは、私たちのような中小企業でも、EV自動車の製造へ参入できるという、参入障壁の低下は明らかです。

私の住む地域は地方のため、各家族の「自家用車+軽トラック」ほどの車がまだ走っていますが、東京を始めとする大都市圏は、「車を所有する」から「シェアする」へと変化し、年々その割合は



増え、代わりに販売台数が減っています。

提供するサービスを移動体と捉え、新たなものを創造しようと、トヨタからソフトバンクのようなIT企業など様々な企業が今連携を図っています。これまで当たり前だった「車を作る」から、モノづくり自体を見直し、「コト売り」いわばサービス産業化が進んでいるのが、自動車産業の現状です。

ショーリングを続けるバス業界

では、自社の存在するバス業界はというと、非常にニッチな業界です。乗合バスは2008年より増加、観光バスは微増しているように見えますが、これは規制緩和の影響であり、軽井沢でのスキーバス事故などを教訓に、事業者数が増えると過当競争となり、安全へのコストも省いてしまうと、現在は規制強化の方向へ進んでいます。少しでも問題があれば免許没収、安全管理の厳格化と、非常にコストがかかる業界です。

合わせて、今はどこも同じかもしれません、とりわけこの業界は人材不足です。昔は、バスの運転手は花形でしたが、現在はそれをを目指す若者はまずいません。そのため、高齢になっても辞めるに辞められず、結果、身体に色々な障害が出て、突然倒れて事故が起こるといった悪循環が続いている、業界に劇的な変化は無いものの、徐々にショーリングしていると言えます。

車両台数でいうと、概ね変わりません。グラフで見ると、2011年頃より伸びておりますが、これは「セーフティーバス(貸切バス事業者安全性評価認定制度)」により、より安全なバスをと買替需要が高まったことによるものです。それまでは、規制緩和の影響で、バスであれば年式問わずナンバーが登録できたのですが、トラブルの多発を受け、自動ブレーキやEDSS(ドライバー異常時対応システム)が備え付けられるなど、今やバスの安全技術革新はすさまじいものがあります。こうした安全なバスを一定数購入しないと、上記制度に認定されないとのこと、一時納車が2,3年待ちのこともありました。

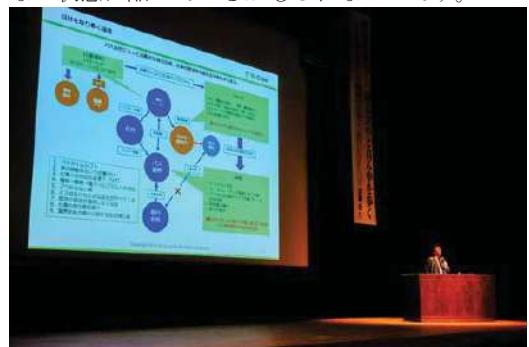
しかし、今ではそうした需要も落ち着き、一年の需要がおよそ4,000台、これを二大メーカーで考えると、一メーカーあたり一月に100台超です。この中でEV化などの対応をしようとしても、台数が伸びないため、大胆な設備・開発投資が難しく、トヨタグループ内の日野自動車やいすゞ自動車といった超大手でも、投資に関して消極的です。

自社を取り巻く環境

自社は、バス会社や自動車会社より仕事を頂いています。そのバス会社は、旅行会社から旅客輸送の仕事をもらっているわけですが、ドライバー不足や高齢化、利用者減少や買替による負担により、自動運転が解決策としてよく取り上げられます。しかし、自動運転は現在レベル3の実証実験中で、レベル4以降に移るには、5G(第5世代移動通信システム)が構築されなければなりません。また、もし自動運転が普及したとしても、交通のクラウド化により、車の所有からシェアが増え、ただ近場にある車を利用するようになると、何を以て車を差別化するのか、難しい問題ですし、GAFNAや国内IT企業の連携が今後進むと、旅行会社からバス会社へという仕事の流れが、IT企業から仕様を提示され、それに従わないと使ってもらえないという、大変悩ましい状況になることも予期されます。

車は単純な移動体として扱われ、これまでアナログかつ信頼関係に基づいた中で行われた仕事が、通信技術の飛躍により、自動で修理工場と繋がるようになるかもしれません。また、自動車整備は、機械さえ直せればよかったのですが、それが電機、ひいては電子・システムが分からないと修理ができなります。そうなると、社内の人材育成の内容も大きく変わりますし、新卒で求める人物像も大きく変わります。

とりわけ仕事の価格決定権者の交代は、最も深刻に捉えており、仕事を発注してくれた方が変わること、これは、今から変化を読みすぐに行動しておかないと、気付いた時にはどうしようもない状態に陥っているかもしれないのです。



レベル4以降の自動運転は、5Gが構築されないとお話ししましたが、私の会社のある白石市は地方のため、このサービスが整備されるのは10年後ほどではないでしょうか。それに対し、東京を始めとする大都市圏は、東京オリンピックに合わせて2020年頃よりサービス開始の予定です。もし10年後、自社が5Gに関するサービスに載ろうとしても、その時始めたのでは、既に進んでいる大都市圏のサービス・企業が押し寄せており、とても太刀打ち出来ず、指を咥えて見ているだけになるでしょう。

時代の変化が分かっているのならば、ただ受け身になるのではなく、仕掛ける側に回りたいですし、こうした大変革の時代こそ、ビジョンを描く価値があるのです。

対極で考え、全てに関わり実践

自分は、現状とその対極にある未来、を常々意識しますし、この「対極で考える」は社内でも実践しています。例えば、自動車を「化石燃料を使い、排気ガスを吐き出し、走れば走るほど地球を汚している」と捉えると、未来はその反対として、「走れば走るほど地球を綺麗にする」と描き、こうした正反対の考え方で、10年ビジョンを社員と考えます。

会社が苦しい時は、「不満・文句が絶えない」「離職者が増加」「会社の雰囲気が暗い」ことが多く、その時社員は「頑張っているのに認められない」

「あいつがリーダーだからうまくいかない」「経営者は全く現場の声を聴かない」「あいつは全く仕事ができない」「頑張れと言われるが俺は頑張っている」「先が全く見えないがこのままで大丈夫なのか」と思い、経営者は「何か美味しい仕事はないか」「文句の言わない社員が欲しい」「社員が言うことを聞かないからこうなった」「俺だって頑張っている」となりがちです。皆さんも一つや二つは経験があるのではないでしょうか。

では、これらを対極で考えるとどうなるでしょう。「ポジティブな意見が多い」「社員がどんどん増える」「会社の雰囲気が明るい」「一人一人が認められる」「リーダーが後輩をしっかり育てている」「経営者が常に現場の声を聴いている」「おかげさまの言葉が飛び交う」といった社風です。つまり、安定した経営基盤が確立され、経営者と社員であてにしあてにされる関係が築けている会社といえます。

こうした会社へなるために、何を実現していくかというと、同友会の各委員会でしっかりと勉強したり、新卒採用を継続していくのです。これらは何も目新しいものではなく、いずれも同友会内で既に行っているものです。同友会では「三位一体

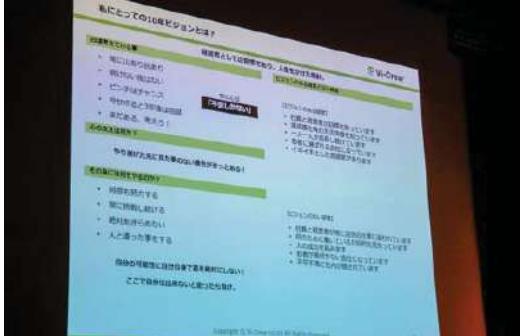
の経営」として、経営指針を作成し、新卒採用に取り組み、社員共育を行うという、三つ全て行って初めて一つなのですが、指針だけに取り組む指針オタクや、社員共育を忌避する食わず嫌いな方はどこでも散見されます。しかし、会社をより良くするためには、この三つ全てを行うことは当たり前ですし、私たち経営者は忙しさを口実にせず、全てに関わり学んでいかないと実なりません。

10年ビジョンの重要性

自分にとって10年ビジョンとは、経営者としての覚悟の表れであり、人生をかけた指針と言いつけていいと思っています。そうした姿勢からか、まわりからはポジティブだと見られるのですが、実は内心はネガティブであり、考え込む日々が多いです。今サボると3年後は地獄だと考えると、休日もオチオチ休めませんし、常に心には不安しかないというのが、正直なところです。

しかし、やり遂げた先に、見たことの無い景色を社員と共に見られることを一度知ってしまうと、今ここで頑張らないとダメだ、何倍も努力しないとダメだと感じます。自社は元々ただの板金屋です。メーカーを目指すと掲げると、皆さんから笑われるかもしれません、こうして夢を掲げることを止められる筋合いは無いですし、掲げた以上、人の何倍も努力し、あきらめず常に挑戦し続けてきました。

自社は同友会で経営指針を作るまで、3年後の目標みたいなものはあっても、10年ビジョンはありませんでした。ビジョンがある経営・ない経営のいずれも経験し、それらを比べた結果、確かにどちらでも社員と目標を同じくして進んでいます。しかし、新卒採用時に、学生から自社の将来を尋ねられた際、3年後の目標を答えたのでは、彼らには響きません。やはりワクワクするような将来を語ることで、一緒に仕事をしてみたいという想いが生まれますし、社員も今の頑張りがどこに繋がるか、3年より5年、10年先といった大きい夢の方が、やりがいも大きくなります。3年後の目標だけで経営していた時は、どうしても目先



の仕事に追われがちでした。何のために働いているかという目的を見失うこともありました。

新卒採用の継続→仕事づくり→総合力に

では具体的にどんなことをしてきたかというと、自社の強みを深堀りしていき、やがてデザイン・設計・製造・納車を一気通貫してできるようになり、それがまた強みとなりました。大型自動車に関しては、業界内は意外と分業制で、板金だけ、塗装だけ、電装工事だけの会社が多いです。しかし、自社は今年で新卒採用を始めて 25 年目となり、新入社員が入る翌年の春まで新たな仕事を作って彼らを迎えるように努力し続けた結果、その内の僅か 1, 2 つですが成功し、気付けば板金塗装からデザイン、設計と徐々にできるようになり、その総合力が一つの強みとなりました。

自社の過去の製作例として、空港ランプバスが挙げられます。日本のバスは普通左側からしか乗り降りしませんが、空港は過密スケジュールで飛行機が往来しているため、バスの左側をお客様へ向けることが困難な場合があります。左を向けようとわざわざ遠回りするよりは、単純に右側にもドアを付け、両方開くようにすれば、幅広いケースへ対応できると製造したバスです。

こうした提案型の仕事も行っており、検診車や最近ではボンネットバスを製造しています。このボンネットバスを製造した経緯としては、10 数年前に販売されたものの、廃版かつ既に買替のサイクルに入っているのですが、形状上、観光地で活躍＆一種のランドマーク的な役割も果たしており、それを一般的のバスに戻すと寂しいとの声が挙がったためで、それならば自社がと手を挙げた次第です。今では、自社が国内で唯一ボンネットバスを新車で製造しています。

10 年ビジョン実現に向けた取り組み①

自社では今「10 年ビジョン第 2 章」を掲げている、と冒頭お伝えしました。では、第 1 章はどんなものかというと、「板金塗装しか行っていない会社だが、色々な可能性へ挑戦し、メーカーを目指していく」との内容です。この中の具体例の一つが、LED 路肩灯の開発ですが、環境に配慮した製品を作りたいという想いと、壊れては当たり前のように交換する定期部品について、長く使えるものづくりをしたいという想いが、開発の始まりです。何もノウハウが無い中で、想いだけで始めたものだったので、偶然愛知同友会会員の(株)鳥越樹脂工業・鳥越氏(一宮地区)と縁を頂くなど、多くの方に支えられて、無事形にするこ

とができました。結果、今までごく身近な照明器具となりましたが、LED を自動車の照明部品として活用した第 1 号となりました。これは特許を取り、今でも全国で販売されています。

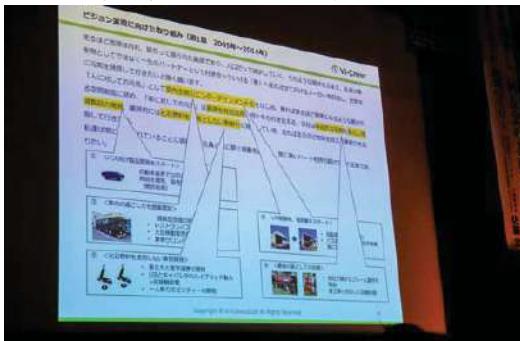
また、中間解体・破碎業も、自社の事業の一つです。大型バス一台から出る鉄クズは約 10t あるのですが、乗用車と違いバスは床にコンクリートパネルやレザーが使われているなどゴミが多いため、解体してもらいにくいのが実状で、それが不法投棄へ繋がります。また、それならばと輸出も行われますが、輸出先が左ハンドルの国だと、車は右側通行。つまり、バスから降りたら対向車と、非常に危険です。日本車は品質が良いと需要はありますが、いわば海外へゴミを捨てているのと同じです。資源の無い日本だからこそ、きちんとリサイクルして国内で再循環させる使命があると、中間解体・破碎工場を立上げました。国内で新車を製造し、中間解体もし、破碎まで一つの会社で行っているのは、どうやら自社だけのようです。

こうしたことへ投資してきたのは、損得の前に、理念を基にした 10 年ビジョン内に掲げたものとして、実現への使命感を持っていましたからに他なりません。

10 年ビジョン実現に向けた取り組み②

10 年ビジョン内の「室内空間のエンターテインメント化」については、バスは移動時間が長くかかりがちなため、新幹線などへ人が流れてしまうのですが、その移動時間の長さに新たな価値を加える、例えば仕事をとてもし易い空間にすれば、弱みが強みになるのではないかと、お客様と一緒に考えていくことです。

また、元々自社にはバスのパネルを製造するなどの薄手用の加工機械しかなかったのですが、バスはおよそ 20 年は使います。にもかかわらず、13 年も経つと、部品メーカーは部品を作らなくなります。しかし、観光バスは 1 台 4,000～5,000 万円、路線バスでも 2,500 万円ほどと決して安くないため、お客様は出来る限り長く使おうとしま



す。そこで自社の使命として「病院的な役割」を担おうと、そうしたバスも長く使えるように、フレームまでも作れる加工機を導入しました。今では「ヴィ・クルーでダメだったら廃車にする」と修理の依頼が入り、それならばと何が何でも直すようになり、他社はこうした面倒な仕事はやりたがらないため、色々な地域からお客様が来られ、フレームを作成したり、車の構造の知識がどんどん深まっていき、それが 10 年ビジョン第 2 章の「車を創る」へ繋がりました。

「化石燃料を必要としない車創り」も 10 年ビジョン内にあり、結果「一人乗りモビリティー」を製作しました。正直、掲げて 10 年目までは全く進んでいない状態だったのですが、ある講演会を通じてその旨をお話ししたところ、大学や地元のものづくり企業からお話を頂き、開発に至れたのです。その時に、今では普遍的なリチウムイオンバッテリーなどに初めて触ることができ、またその時の縁で、後ほどお話しする中国企業との連携へ繋がりました。

以上のことから、ビジョンは掲げて終わりではなく、外部へ発信することは非常に大事だと思いますし、今でこそ車体製造を行える会社になりましたが、こう本格的にシフトできたのは、東日本大震災の影響です。

ああした悲惨な被害を受け、観光が非常に落ち込んだため、自社の売上が 7 割も無くなってしまったところ、幹部一人一人が「災害時に必要な車」とのテーマで、色々描いて持ってきたのです。なぜこうしたのかと聞くと、「ビジョンを掲げて実行しようと決めたのに、いざできていないのは社長が決断できないからだ」と、指摘されました。「仕事がない今こそ、せっかく掲げたビジョン、車体製造をやりましょう」と、背中を押してくれたのです。もしビジョンを社内で共有できていなかつたら、今どうなっていただろうと背中が寒くなります。

成功の裏にある何倍もの失敗

新たなことへ挑戦し続け、一つ一つ形にしてきたというと、すごい成功者のように聞こえるかもしれません。しかし、裏では非常にバタバタしており、製品のクレームが多発し毎日着払い返送されてきていたり、当時業界になかった中古部品の市場を作ろうとネットショップを立ち上げたものの、事業としては成り立ちませんでした。やがて、業界内で中古部品が打ち出されるようになり、市場を作るという目的は後で達せられるのですが、この時は上記クレームと重なり、倒産の危機を迎えました。また、大震災での被害や、メーカーの社員が使い込みをした挙句、私の名前を勝手に出

して検察に呼ばれたり、社員が自殺してしまったこともあります。

自社は残業が月平均 10 時間超と、過重労働が原因ではないのですが、該当の社員はうつだったらしく、そのことに私も含め誰も気付いてあげられなかったのです。社員の自殺は、経営者の私には大変なショックですし、そうしたことがあるといわば「社内のバランス」が崩壊してしまい、皆でただただ必死にもがいていました。決して順風満帆だったわけではなく、成功の何倍以上の失敗を経験してきたのです。

もともと板金塗装しかしてこなかった会社で、極端にいうと人の不幸で生計を立ててきました。もう少し経つと東北では降雪する季節ですが、雪が降ると「車がぶつからないか」「(車を傷める)融雪剤をもっと撒いてくれないか」と、内心思ってしまう仕事です。ですので、事業計画を立てようと思っても、私が預言者や祟りのもとでない限り、完全には立てられません。これでは新卒採用や会社の継続も難しいため、提案型企業になっていこうと「メーカーを目指す」と掲げてきました。ですので、やったことのないことへの挑戦ばかりで苦労し続けましたが、その甲斐ありこの 10 年間で会社としてできることが増え、社員の成長も実感できました。

「メーカーになる」のはビジョンへの手段

そして、10 年ビジョン第 1 章を終え、次は第 2 章と掲げました。日本は今自動車メーカーが 14 社あるため、「15 番目を目指す」と具体的に掲げ、約 5 年が経ちました。

3 年ほど前、前述の大学との縁で中国の EV バスマーカーを紹介され、2 年前に彼らの工場見学を受け入れ、その後松島へ観光に連れていった時のことです。彼らは風景ではなく、昼間の月を熱心に撮影していたのです。なぜそんなことをするのかと尋ねたところ、「大気汚染により、中国では夜しか月を見られないから」と返っていました。納得すると共に、「走れば走るほど地球を救う車を創る」「メーカーを目指す」と 10 年ビジョ



ン第2章に掲げたのに、メーカーになるとの手段が目的になつてないかと、気付かされました。大気汚染が深刻なのは中国やインドであり、この日本でもしメーカーになったとしても、ビジョンの実現にはあまり結び付きません。考えた結果、理念に立ち返り、この中国のメーカーと共同でEVバス開発を進める事を決断しました。中国に否定的なイメージが多いことは事実ですが、EVの普及率が世界で最も高いのは中国ですし、様々な資源も豊富です。技術・知見で足りない部分を、自社で役立てればと考えています。

形になり始めたEVバス

10年ビジョンを進める中、自社では毎年のステップが見えるようにしています。10年後の大ボラを吹くと、現在との大きなギャップしかありませんので、そのギャップを一つ一つ整理し5年後この段階へ至るには今年どうすればいいかを社員と話し合い、毎年の経営指針書に落とし込むといった流れです。

中国のメーカーとのEVバス開発についてもここに盛り込み、結果つい先日バス業界の展示会で日本初披露をしたのですが、400部のカタログが販売するなど、バスにうるさい事業者からも大変好評でした。今求められているものを一定形にでき、地元紙への掲載や、バス事業者からの問い合わせも頂き、満足しています。

このEVバスについては、自社と中国企業とある上場企業を入れて、3社で合弁企業を立ち上げることを決めました。国内では、EVバスを製造しているメーカーは無く、ハイブリッドはあるものの、バス一台が9,000万円もします。それを、中国のメーカーは6,000万円で販売するといつており、更に自社は4,000万円を予定しています。冒頭で超大手も投資に消極的とお伝えましたが、こうして値段が下がってくると、余計純国産EVを製造していくことは難しくなります。今回は中国と合同でEVバスを開発しましたが、あくまで自社単体でメーカーになるとの夢は全く捨てておらず、EVバス本体ではなくバスのシャー



シを製造し、全国に展開しようとしています。製造の準備は済んでいますが、認証に多大なお金がかかるので、今はまず中国との準備を進めている段階です。

車のベースさえできてしまえば、上に載せるものの次第で移動販売車や消防車と何でもできてしまい、それを作るのは全国の同友会の仲間が得意としているので、自社はEVバスのベースの開発・製造に集中し、横で連携できればと考えています。

自社の事業で地域課題の解決に

自らの地域を振り返ってみると、買い物難民と呼ばれる高齢者が多く住んでいます。しかし、その方がU b e r（ウーバー）などで買い物をするかといつても、現実不可能です。どんどん地域が衰退して、買い物をしたくてもする場所が無いという方は、全国にもたくさんおられます。そうした方たちのために移動販売車を作り、その車体ベースをEVにしていくことも、考えています。また、現在は災害の時代であり、同友会の仲間と連携して移動電源車を作れば面白いとも思います。

10年ビジョンの第2章もあと5年で終わりを迎える、第3章をどんな内容にしようかと社員と少しづつ話し合っていますが、そこで話に出たのが、普及・使用を終えた太陽光パネルやリチウムイオンバッテリーを再資源化する事業を行い、マイクログリッド方式で地域の移動体へエネルギーとして供給できないか、というものです。大手エネルギー企業が悪いというわけでは決してなく、東日本大震災で電源が落ちてしまったために、防災無線が使えず亡くなってしまった方も出たという経験から、自分たちでエネルギーを作り蓄え活用する、つまり「エネルギー・シフト」として新たな仕事づくりに繋がれば、自社と地域の互いの利益になるとの考え方からです。自社のEVバスは250km走りますが、250kmしか走れないともいえます。それが、もし色々な地域に再生エネルギーがあれば、いつでもどこでも充電でき、利便性が飛躍的に高まります。

若者を迎えられる企業・地域に

新卒採用を25年継続してきましたが、決してうまくいっているわけではなく、年1,2名しか採れない時期が続いていました。今でこそ、10年ビジョンをもとに、一緒に働きたいと若者が入社してくれるようになりましたが、25年前に新卒採用を始めた頃は会社がつぶれそうで、彼らを借金返済の道具として見ていたと、今にして思います。

ですから社員へ対する言葉も「黙って言うことを聞け」と非常に冷たいものでした。そこから同友会と出会い、労使見解を始め学んでいく中で、これではいけないと少しずつ変わり、若者を迎える会社にしていきました。

また、地域からどんどん若者が流出しています。宮城県の中では、自社のある白石市は人口3万4,000人ほどで、仙台市が一人勝ちです。地元に人が返ってくる機会は、学校卒業、都会に出たものの夢破れた時、定年退職後と大きく3つあるらしいのですが、白石市はいずれも戻ってくる確率が0%と言わされました。なぜかと考えてみると、親が「この白石市はダメだから、戻ってこなくていい」と言ってしまうからです。家の中でそう聞いて育った子供は、自らの地域に決して明るい夢を持てません。そして、どんどん若者が流出してしまうのです。

「違いを認め合う」心を育むために

自動車産業も、昔と比べて花形業界ではありません。若者が車を欲しがることや、自動車屋にならがる子も減ったため、全く車に興味が無いという子を、何とかその気にさせて入社させるのですが、それも非常に難しいものがあります。

そこで、技能実習生を受け入れようと、平成27年に宣言したところ、黒船襲来のように社内が大混乱してしまいました。常務や専務までもが「なぜ外国人を受け入れるのだ」と、撤回を求めてきたぐらいです。ただ、そこで言い続けたのが、10年ビジョン第2章での「メーカーになる」、それも海外、交通難民のいる発展途上国でこそ大切だと、その地のエンジニアを育てる意味で受け入れようというのがまず一点目です。次に、前述の、地域から若者がどんどん減っているというのが二点目。また、もともと自社は、喧嘩が絶えず問題児も多かったものの、こうした社員らが切磋琢磨して後輩を育てていき「自社はどんな奴が來ても育てられる会社」と自負していたのですが、25年も新卒採用を続けると、「あの学生は自社のカラーじゃない」となどと、少し高く止まってしまう



ようにもなってしまったのです。そこで、中小企業であっても多様な人材を受け入れていかなければならぬ時代を見据えて、「違いを認め合う」心を改めて育もうというのが、三つ目の理由です。

そうして一年間話し続けた結果、いざ受け入れてみると、皆暖かく迎え入れてくれ、拍子抜けしてしまいました。この件で「外国人と仕事をする」というアレルギーが無くなり、中国企業ともスムーズに仕事ができたため、やはりやって良かったと思っています。

自社の共育体制

東日本大震災時は、刻々と変わる状況に対応するため、責任・権限をトップに集中させる文鎮型へ組織体制を変更しましたが、その結果社員が判断を全て私に仰いでしまい、自分たちで考えることを止めてしまいました。

さすがにこれではまずいと、前述の社員の自殺を受けて、責任・権限を振り分けた縦の組織に戻しました。その時、工場長やグループリーダーといった役職についた社員は、皆新卒採用で入った社員たちです。年齢でいえば30代半ば、入社して10年・15年と働いてくれている子が中心となり、新たな組織を作りました。こういうことができるのも、新卒採用を継続してきたおかげであり、若くエネルギーな人材に恵まれていたからです。

よく「任せる」と「放任」は違うと言われます。確かに彼らも暴走する時があるため、適宜確認や話し合う時間を設けておりますし、問題が起きた際は、同友会のグループ討論を取り入れ、合意形成を図るようにしています。

そして、これまで自社では役職者は何でもやることが求められていたため、求められる要件があまりに多く、結果なりたがる人がいませんでした。そこで、例えばグループリーダーなら、経営指針書の各進捗管理をしっかりとやっていくのが役割だと定めました。

この各進捗管理を縦串とすると、グループ間を横断する横串も設けています。例えば、私たちは技術が欠かせないので、技能長という役職を設けました。新卒を含め、若手社員の技術指導をするのが役割です。人は、先輩から教わったことや自分ができることしか後輩に教えられません。それを是正するための役職です。

各部門を連携・サポートする横串

他の横串である「自己成長プログラム」というのは、資格だけでなく趣味にかかる費用まで、会社が社員へ補助するというものです。溶接・電気

の講習会への参加の補助は勿論のこと、盆栽や三味線といった、仕事とは全く関係無いものでもOKです。若者がどんどん流出してしまう地方では、若者は地域の宝であり、祭りや消防団へのお誘いがひつきりなしにあるなど、期待がすごいのです。もし溶接工として会社がしっかりと育て、結果定年退職を迎えたとしても、溶接だけではその後地域に貢献することは中々難しいです。色々な趣味があつた方が人生は豊かですし、色々な方にあてにされた方がやりがいも生まれます。自社は、営業時間の8時半から17時半まで社員たちを地域から「借りている」のだと捉え、彼らの人生を考え、仕事以外も応援する必要があると、この制度を設けています。

更に今年から「マイスター制度」というものも始めました。社員の能力をこれまで曖昧に判断してきたことを改め、等級別にしようというものです。4級から1級まであり、自らのグループの平均が一定基準に達していないと、マイスターの試験は受けられません。こうした技能の見える化に加え、塗装部門の社員が塗装のマイスターを取るのは普通ですが、もしそれ以外に溶接をやりたいという声があれば、自己成長プログラムを用いて勉強会へ行き、自らの可能性を切り拓いて欲しいとも言っています。

また、社員の自殺を受け、「メンタルヘルス」も意識するようになりました。ただ、地方だからか、カウンセラーを紹介して欲しいと伝えたところ、精神病院を紹介され、さすがにそれはハードルが高いと、共同求人を通してお世話になった大学の先生より紹介された方に、毎月来てもらっています。個人情報のため、社員について詳細に把握しているわけではありませんが、どうやら仕事以上に家庭の悩みがかなり大きいようです。例えば、子供の不登校やイジメがあり、そんな中で仕事へ向き合っていくと、うつにはならずともその少し前の状態で悶々としていることが多いというのが、ここで初めて分かりました。全てが自社だけで解決できるわけではありませんが、可能な限りその解決の力になればと思っています。

他、「リーディングカンパニー視察研修」は、自動車業界に限らず、すごいと思う企業を皆で見学するもので、そこで自社と比較した結果を翌年の経営指針書に盛り込んでいます。

地域を捉え直し、連携して課題解決へ

「あなたの会社にとって地域はどこですか」という問い合わせよく受けます。白石市にバス会社が無いため、生活における地域は白石市だけ、事業における地域は全国だと、もやつしながらも私はこれまで答えてきました。しかし、東日本大震



災を受け、「地域のために何かしなければいけない」との思いで奔走したのは、振り返れば白石市のためでした。そこで私は、地域とマーケット(市場)を混同していたと気付かされ、初めて「地域」と向き合ったのです。ですので、自社にとっての地域は、この白石市しかありません。この白石市の中に事業所があり、働いてくれる社員もそこにいるわけで、この白石市が元気にならないと、人もいなくなってしまいますし、白石市を元気につかないのに、宮城県や東北を元気にするといつても響きません。

ちょうどその時、中同協で中小企業振興基本条例の学習も進められており、正直それまではただ面倒だと思っていたのですが、地域を捉え直すと、中小企業の役割を明確にした条例は必要だと感じましたし、疲弊した地域こそ、地元企業が行政と一緒に「地域を経営する」視点を持たなければとも思いました。

大学と地域分析を行ったり先進地域やヨーロッパを視察したりして、白石市でも条例が制定され、産業振興会議も立ち上りました。私がその会議の長を務めさせて頂いておりますが、国の地方創生が盛り上がり始めたのがちょうどこの頃です。当時、内容にかかわらず締切までに申請すればお金が出る制度があり、白石市でもそれに向け創生戦略会議を立ち上げたのですが、陳情合戦になってしまい、全く話が進みませんでした。最後に、手弁当で会議を続けていた私たちへ話が来た結果、指針やビジョンを作成する流れで願望を描いた大ボラを吹いたところ、会議で通ってしまい、気付けば20億円と宮城県で最も地方創生に関するお金を頂けることになりました。

その内の7億5,000万円が、六次産業に関してですが、その大ボラを自分が実行するつもりで考えていないため、バスの仕事を手がける自社とは全く関係ありません。しかし、「社長が描いたのだから、責任持って実行して下さい」と言われ、こうなったら同友会だと、一次産業のリーディング企業の養鶏業者、TVやラジオへ度々出演しているフランス料理のシェフの会員を巻き込み、お互いの強みを持ちより地域課題を解決しようと、



(一社)みのりという組織を立上げました。

現在GAP(適正農業規範)の認証が進められていますが、その認証へ向けた水や土の分析は、生産量の多くない兼業農家などはまず自分でやりません。そこで、私たちが仕事として代わりに行ったり、またレストランを運営したりしています。自らの希望がどんどん商品化されるのを見ると非常に面白いですし、高齢化が進む農家からの全量買取や、こうした農作物を加工商品化するなど、地域への貢献が実感でき大変楽しいです。

疲弊した地域だからこそ、自社だけでは解決できなくとも、切磋琢磨し合う経営者同士知恵を出し合えば、地域課題は解決できるのではないかでしょうか。今回は六次産業でしたが、他の事業でも同友会の支部・地区を巻き込み解決に向けて動けば、雇用も生まれます。地域が面白くなってきたという感覚が生まれれば、徐々に地域の若者にもそれが伝わるのではないかと思います。

「評論家」ではなく「実践者」に

今までと違う、苦しい変化の時期こそビジョンを描く必要があり、ビジョンは一人ぼっちで抱えるものではなく、たくさんの仲間と共有することが大事と私は学びました。合わせて、変化の激しい現在は、自社の業界以外の出来事でも、自社にどうした影響があるのか、もしかしたらチャンスかもしれないと思うアンテナを張ること、またそのためには経営者自身が学んでいることが欠かせません。

そして、白石市という地域から、私は逃げることができません。「地域の中に自社がある」との自覚を持ち、地域を元気にしようと考えることは当然のことながら、「俺は頑張っている」ではなく、この地域に生まれて良かったと若者が言ってくれるように、魅力ある地域を作ることが、中小企業の最大の使命です。

また、地域連携を行うには、あてにしあえる関係ができていないと、内輪揉めで終わってしまいしますし、そもそもあてにされる会社を作っていないかもしれません。私の事例は、たまたま同じ支

部内で連携したものですが、同友会のネットワークを活用していくば、もっと広域で大きなことができます。先ほどの六次産業を例に挙げると、私たちの地域には海がありませんので、海に面した熱心な同友会企業と連携できれば面白いとも思います。ネットワークを活用しようとすればするほど、しっかりととした企業づくりが求められます。

会内では「評論家」になっている方もよく目になります。しかし「実践者」になっていないと話になりませんし、同友会はそうした方々の集まりだと思っています。共に実践して汗をかき、「あの会社は変わったね」「あの会社と組んでみたいね」と言われる企業が、地域で一つでも多く増えていくことが大切です。愛知県はトヨタがあるとはいえ、大転換があるかもしれません。今の仕事が無くなると、一度ゼロから考え直し、新たな価値と一緒に考えていきましょう。

【基調講演・全体会スタッフ】

○実行委員長

三井 哲司（知多北部地区）

○実行副委員長

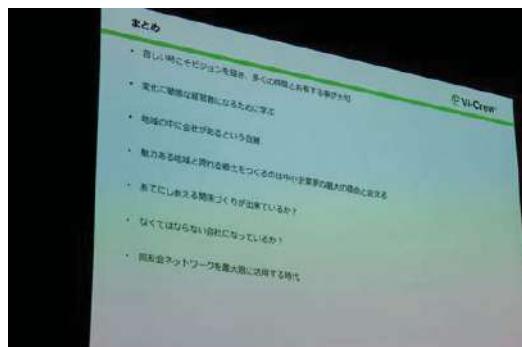
岩田 公貴（あま地区）

大山 拳臥（瑞穂地区）

伊藤 智啓（豊川・新城・蒲郡地区）

○司 会 浅埜 啓子（碧南・高浜地区）

○記 録 橋田健太郎（愛知同友会事務局員）



第①分科会 <経営者の責任>

同友会の根幹を学ぶ ～過去から未来への道筋を描く～

報告者 加藤 明彦氏
エイベックス(株) 代表取締役会長
(天白地区)

今日、人手不足や後継者難など中小企業にとって困難な課題が多く残されています。皆さんも、この課題を克服するために、社員とのより一層の結束が必要だと思っているのではないでしょか。

本分科会では、今一度、同友会の根幹である「労使見解」を学び、経営者と社員のありかたを見つめることで、より強固な会社をつくることを目指します。

「労使見解」を学び、明日からの自社経営で実践し、来る荒波を信頼する社員と乗り越えていきましょう。



【会社概要】

創業 / 1949年
資本金 / 1000万円
総社員数 / 399名
年商 / 70億7000万円
事業内容 / 自動車部品製造（切削・研削加工）

<https://www.avex-inc.co.jp/>

二代目として

当社は1949年に父が加藤鉄工所として創業し、1969年に私が二代目として入社しました。当時の私は工業高校で学んだ技術と大学で学んだ管理技術を活かして、会社をもっと発展させようとやる気満々でした。しかし、人を採用しても中々定着してもらえず、私が入社してから20数年間、社員数が20から30名を行ったり来たりの状況でした。また、私が新しいことに取り組もうすると古参社員から反発がありました。何とか古参社員との軋轢を無くそうと朝礼や飲みニュケーションをやってみたのですが上手くいかず、苦悩の日々が続いていました。その原因は社員とのコミュニケーションづくりが本質的な問題ではなく、私の経営者としての姿勢に問題があったからです。自分の思いばかりを一方的に伝えて、社員の気持ちを汲み取っていない二代目でした。

同友会との出会い

1992年にエイベックス株式会社に社名変更をしたことが、当社にとって大きな転機となりました。社長が先頭に立って会社を引っ張る機関車型の経営から、社員全員で協力する経営、各車両にモーターがついている電車型の経営にしようと決意したのです。

そして、1993年に同友会が出版した書籍に出会

ったことがきっかけで同友会へ入会し、1996年には共同求人に取り組みました。当時は多くの学生が合同企業説明会に来てくれていたのですが、ある先輩から「学生はブースに座ってくれるけれど、加藤くんの会社説明会には来てくれないよ」と言われたのです。その理由を考えてみると、自分自身が将来のビジョンを描けていないことに気づきました。経営者がビジョンを持たずにテクニックだけを学んでも、学生には会社の雰囲気を見抜かれてしまいます。人を生かす経営の実践が企業発展のカギだと学び、「人間尊重（人を生かす）の精神」を学ぶ第一歩を踏み出しました。

体質の強い企業づくり

労使見解を実践して体質の強い企業づくりを進めるためには、社員と接する自分の考え方を変えなければなりません。そこで重要なのが、労使見解に記されている「経営者の姿勢の確立」です。経営者しか会社の方向性を決めることができませんので、どんな困難があっても、社員や経営環境のせいにせず、「責任をとる覚悟」が「経営者の責任」とされています。この学びに気づいたことで、20数年の苦しみからの脱却を図りました。今まで古参社員に対して「僕のやっていることは正しいことだ」と、自分の答えのみを押し付けてきたのではないかと思ったのです。さっそく古参社員に聞いてみたところ、「お前の言っているこ

とは間違っていないし、正しい。二代目として一生懸命なのはよく分かる。でもお前の言い方が気にいらなかった」との一言です。つまり私の姿勢に対する感情的な反発であり、「20年間これで俺は苦しんできたのか」と分かった時、虚脱感で涙が出て、しようがありませんでした。

経営者が「聞く」姿勢

昔の当社は社員がせっかく気づいていても、社長へ意見を言えない社風になっていました。自分が会社のことを一番心配していると思い込み、人の話を聞かずに、私には私のやり方があると力んでいたのです。今だからこそ、社員の視点に立つ姿勢ができていますが、その状況に至るまでには、いくつもの積み重ねがありました。コミュニケーションをとる際に大切なのは、「ノウ・ハウではなく、ノウ・ハウ」という視点で社員に質問をすることです。何のためにという「目的(Why)」を説明した上で、「君ならどうする」と意見を求めるなければいけません。

また、社員から「ちっとも意見が出てこない」という話も聞きますが、経営者にコミュニケーション能力がない証です。私は「聞く」という姿勢が大事だと思います。社員の話を聞く前に、「お前はなんで黙っているんだ」と社長が説教していくは、社員の腹に言葉は落ちていかないのです。私たち経営者は結論をすぐに出したがりますが、それを我慢して、「これについてどう思う」「どう考えている」と社員へ問いかけることが大切です。

経営指針の成文化と全社的実践

労使見解を全社的に展開するためには、経営指針を成文化することが必要です。私は経営指針を全社員と共有していく過程が、最大の「共育」であると感じています。経営指針をつくり始めてから、理念で飯が食えるまでに約20年かかりましたが、それぞれの役割に応じた方針展開をすることで、会社全体の「経営理念の共有化」につながりました。

私は経営指針を構成する理念・方針・計画の整合性を、常に確認しています。ここが明確でないと、社員が混乱し信頼関係が崩れてしまうからです。理念・方針・計画とつくり、月次でまわしていく。計画は正しいか、方針はズレていないか、理念に沿った方針になっているのか。これをボトムアップ方式でやると整合性があるかどうかの確認ができるのです。そして、繰り返すことで毎年経営指針のレベルが上がってきます。経営指針のレベルが上がるということは、社員の能力も上がってきていているということになります。



また、指針書の中に社員がどう考えて、どのように行動するかが見えていないと、それは指針書になってしまします。大切なのは経営指針の目標に対するフォローバックの確立です。方針や計画については、社員を巻き込んで作成し、月次のフォローを社員とすることが重要です。それを繰り返すことが、経営指針を浸透させることにつながります。その過程で、社員の成長が図られ、生きがい、働きがいが生まれ、喜びと誇りを持って働く企業風土ができます。会社にとって都合の良い人材を育てるのではなく、社員が育つ状態の風土をつくることが大切なのです。

指針の必要性

「個人経営の方に経営指針は必要ないのでは」という話を聞くことがあります。士業の方を例にあげると、もし毎月売上が変動したら奥さんはどう思うでしょうか。このまま不安定な生活を送るのかと不安に思います。また、旦那が何をやっているか分からないと不安になるでしょう。ここで指針書を基に事務所をどうしていくのか、何をしていくのかを家族会議に出していくけば、奥さんの不安は和らぐのではないか。

お客様も同じで、その事務所が何を目的に経営しているのか、事業承継をどのようにしていくのか不安に感じているはずです。人は年を取りますので、同じ人が永遠に仕事を続けることはできません。お客様の立場に立ってみると、「あの人はいつまでやれるのだろう」と考えるはずです。当社でも経理をお願いしていた税理士が高齢になってしまったので、新しい方にお願いすることを決めました。将来の見えない会社には、いつの間にか仕事が来なくなります。なぜお客様が自社を選んでくれているのかを、改めて考えてみてください。

変えるものと変えてはいけないもの

2008年に起きたリーマンショックの影響で、2009年2月にはほとんど仕事が無くなり、月曜日



と火曜日だけ出勤で、週休 5 日となりました。時間ができたことを幸いだと発想を切りかえ、今までやりたくてもやれなかつたことを始めました。それが、創業の精神を振り返ることでした。社長交代をしようと思っており、先代である創業者の想いを後継者に伝えられるのは今しかないと考えたのです。ちょうど「創業の精神を振り返ってみてはどうか」という話が社員からも出されたことをきっかけに、10 人ほどでプロジェクトチームを立ち上げました。過去の決算書などを出したり、勤続 50 年以上の古参社員達に前社長や創業当時のことをインタビューして聞いたりしました。

「測定器や機械は大切な飯の種」、「きれいにしていなかつたり、機械のなかに少しでも測定器を置きっぱなしにしたりして、頭ごなしに怒られた」こういった思い出から創業者の想いを知ることができました。そこから「愛着と誇りを持って働く」という言葉が若い社員から出てきたので、これは変えてはいけないものだと思いました。

また、自社を鍛冶屋と定義するルーツとなったのが、1959 年に伊勢湾台風に見舞われたことです。1 カ月間工場が 2 m ぐらい水に浸かっていました。現在のように機械がコンピューター制御ではなかつたので、分解して天日干しを行い、組み立て直し、稼働させたそうです。この技術が今日のばらしの技術のルーツであったことを知りました。この技術があれば、天災があった場合に早く立ち直ることができる、技術を学ぶことが大切だと古参社員から聞くことができたのです。また、この取り組みを通して若手社員と古参社員も良い関係になってきました。

事業承継において変えてはいけないもの（経営理念）の共通認識ができたので、2010 年には安心して社長交代をすることができました。それに対し、変えるべきもの（変化に対応した戦略）はどんどん変えていかなければなりません。外部環境は常に変化するので、過去の成功体験は邪魔になってしまいます。当社は事業領域（経営戦略の前提条件）を自動車部品製造業と絞らないことで仕事の領域幅が広がり、市場の拡張・拡大・創造ができました。

社員はもっとも信頼できるパートナー

始めは、私の言うことを聞いてくれなかつた社員も多く、経営者と社員がパートナーという考え方へ納得がいきませんでした。それは私の「社員の幸せ」に対する考え方へ間違っていたからです。そこで生産条件（生産を豊かにする）から生存条件（人間らしく生きる）に、経営姿勢を変えました。生産条件とは、会社が儲かれば社員は幸せになるという考え方です。それに対し、生存条件とは、社員の幸せとは何かを徹底的に考えていくべき、結果として必ず会社は発展するという考え方です。

人（人格）として認めるとは違いを認めることで、長けている個性を生かす（一人ひとりの持ち味の発揮・潜在能力を引き出す）ことが大切なことです。そして、「命の重さ」に差はありません。「生きること」そのものに価値があり、他人の心の痛みを感じる心（あてにし、あてにされる関係づくり）があれば、他人を思いやる心のある企業風土ができます。相手の立場に立って考えることが当たり前になるのです。

自主・民主・連帯の精神

労使見解だけ学んでも実は会社経営は良くならなくて、自主・民主・連帯の精神を深めていく必要があると思います。これは一人ひとりの社員を人間として大事にしようという考え方で、この考え方を自身の中より深めていくことが、経営者として一層大事です。

当社では相対評価で、「仕事ができる社員、できない社員」という見方をするのではなく、一人ひとりの社員がどんな力を持っているのか、その人の力を見る絶対評価をして、その社員の力に合わせた適正な配置をするようにしました。周りを見ても、優秀な人材を集めた会社は成功しているかというと、そうではありません。色々な人材が入り混じっているところが上手くいっているよう見えます。自社でも簡単な仕事と難しい仕事がたくさんありますから、社員を適正に配置して



からの方が会社は伸びたのです。また、個人目標は会社の評価に沿つたものではなく、その社員の力量にあった目標を設定したら上手くいきました。

地域となぜ関わるのか

当社はご近所から「是非この町内にいて欲しい」と言われる企業になれるように心掛けています。地域にとって必要な企業・存在価値のある企業が、維持・発展する企業の基本だと考えているからです。愛知同友会では地区所属が問題となっていますが、この問題は何年も前に議論がされたことなのです。皆さん「同友会運動の発展のために」という書籍を読まれているでしょうか。この書籍には同友会の歴史が記されており、その中で地域との関わりについて触れています。先輩が残してくれた財産があるのですから、しっかりと活用して頂きたいです。また、地域について考える上で災害が起きた時のことを想像してみてください。会社や自宅が被害にあった時に助けてくれるのは近所の方です。その方と普段からつながりが無かつたらどうなるでしょう。様々なことを考えながら、経営者は行動しなければならないのです。

更に、地域と関わる上でとても大切なのは、子どもを育て、未来をつくることに協力することです。会社見学を受け入れるだけでなく、社員の皆さんが地域活動に参加できているでしょうか。人口が減っていくなかで地域のお祭りが開催できないという話も聞きますが、地域行事が無くなることは寂しいものです。会社外のことにも中小企業が関わり、地域のことを知るきっかけにしていきましょう。

同友会への期待

私は同友会の役員になってから、中小企業の存在価値を社会に知ってもらいたいと心掛けてきました。自社が社員にとって「誇りと喜びの持てる将来に向かって勤め続ける会社」になるために



も、多くの方に中小企業の役割を知って欲しいと感じたのです。そして会勢が増えていくなかで、行政から大きく期待されるようになりました。中小企業憲章・中小企業振興基本条例が、「地域づくり」に反映されることで、社員の生きがい・働きがいが実現できると私は考えています。

そして、地域で使うものを地域でつくり出すことが新しい仕事づくり・市場創造になります。地域にあるものを地域で消費する「地産地消」ではなく、これからは地域で使うものは地域でつくる「地消地産」の考え方方が重要です。地域循環ができれば、地域外への流出が無くなり「真の地域創生」が実現できます。そのためには、行政区単位に地区をつくり上げなければいけませんので、地区への所属は会社か自宅所在地にしましょう。

学びの心構え

例会やグループ会へ毎回参加して学びに熱心な方がいますが、学んで気づくだけの「気づきマニア」になって満足していないでしょうか。同友会は学んで自社で実践する会なので、気づきだけで終わらずに次のステップに進まなければなりません。気づいて行動を起こすと更に新たな「気づき」を得ることができます。気づきの行動によって変革が生まれ、成長する。この循環が私たち経営者の質を高めることはもちろん、社員の成長にもつながって、会社全体の企業風土が醸成され、会社が発展していく。これが、同友会が目指す姿ではないかと思います。

大事なのは、学んで、何が変化したのか（会社の業績・社員の成長・顧客との信頼関係・幸福感など）ということです。同友会に入って、あなた自身や会社は変わりましたか。変わっているければ同友会にいる意味が無いと思います。そして、「勝手な同友会」をやっていないでしょうか。これは同友会を我流に解釈していませんかという意味です。素直に信じて学ぶ姿勢が大切なのですが、自分が一番優れていると思い込んでいませんか。その状態では社員や仲間からの意見を受け入れられず、上手くいかないことに対して不満ばかり持つようになってしまいます。

また、言葉だけで実践が伴わない「同友会ごっこ」をやっていませんか。私たちは企業で実践をし、その過程を語る、同友会理念を広げる「語り部」であらねばなりません。そして、労使見解を基本とした同友会が目指す企業づくりの活動理念が、会社の中にいきわたっていますか。労使見解に基づく経営指針をよりどころに、「人を生かす経営」を実践した体質の強い企業づくりから始めましょう。



実践あるのみ

ここまで私の実践事例をお話ししましたが、会社の状況は様々なので、私がやってきたことをそのまま自社へ取り入れることは止めてください。なぜ問題が起きているのかを認識した上で、問題の解決に取り組まなければ意味が無いからです。そして良い話だったで終わらせずに、「やって、やって、やり続ける」ことが必要です。同友会は「やってなんぼの世界」ですから、実践することで変化に気づくようになれば、チャンスを捕まえる力がついてきます。

また、自分だけの知恵や一人の行動では、たかが知れています。同友会には多くの仲間がいますので、T T P (徹底的にパクル)をしてください。自分の腹のなかに吸収して、自分の言葉で語れるまで学び、実践していくのです。新たな課題が発見され、それを解決していく。それを永遠に繰り返すことで、自身の成長が図られます。そして社員が成長していくことで企業体質が強くなり、会社は必ず発展します。「理屈はいらない。実践のみ。そこから、やるべきことが湧き出てくる」ことを私からの提起とさせて頂きます。

■座長のまとめ

加藤さんの報告を聞いて、ある社員の顔が浮かび、すぐに会社へ戻って話がしたいと思いました。このようなことが気づきから学びへの実践です。労使見解は企業づくりの原点ですので、自社の課題は何かを労使見解と照らし合わせてみてください。また、労使見解の前書きにも記されていますが、なぜ経営姿勢が重要なのか、今一度考えて頂き、「何のために」という視点をどんどん広げて頂きたいです。そして同友会の学びに触れるだけでなく、自社で実践をしましょう。

先駆者から学ぶべきことは、使命感だと私は考えます。同友会には書籍が多くありますので、先輩から受け継いた財産をどんどん活用してください。最後になりますが、共に活動したいと感じてくれる企業が増えれば、同友会運動は更に拡大

していきます。自分を見つめ直し、自社が成長できるように実践あるのみです。

【第1分科会スタッフ】

- 座 長 吉田 幸隆 (知多地区)
エバー(株)・代表取締役
- 室 長 加藤 洋一 (一宮地区)
(株)ふそう特印・代表取締役
- 責任者 宮本 浩之 (一宮西地区)
羊商(有)・代表取締役

- グループ長
高松 幸雄 (海部・津島地区)
山本 祥嗣 (知多地区)
小久保行教 (尾張南青年同友会)
西山 知良 (守山地区)
清水 晃一 (熱田第1地区)
横田 聰 (熱田第2地区)
草野 秀則 (中川地区)
村瀬 了示 (名古屋第3東青年同友会)
権藤 隆司 (碧南・高浜地区)

- 記 録 佐藤 友哉 (愛知同友会事務局員)



第②分科会 <経営者の責任>

事業承継は経営者の責任 ～魅力ある企業づくり～

報告者 藤田 彰男氏
赤津機械(株) 代表取締役
(熱田第1地区)



【会社概要】

創業 / 1921年
資本金 / 5000万円
総社員数 / 22名
年商 / 9億5000万円
事業内容 / 三井Eスクリューコンプレッサー販売・整備、
碎石機・発電機他中古大型機械の販売・修理

<http://akatsu.co.jp/>

(4) 事業承継後のチャレンジ支援

《気付きの機会の提供》

中小企業の事業承継のためには、まず、経営者自身が事業承継の課題を自ら認識する必要があります。そこで2017年から、各都道府県単位で「事業承継ネットワーク」を作り、「事業承継診断」を実施しています。愛知県（あいち産業振興機構）では、2018年4月から2019年1月末までに、合計4926件の診断を実施しています。また、必要に応じてトライアル支援も実施しています。

《事業承継税制の拡充など》

従前も事業承継を援助する相続税制がありましたが、納税猶予の対象となる株式数は3分の2まであり、猶予割合は80%までという制限があり、かつ、雇用確保（5年間で平均8割）などという厳しい要件がありました。

これが昨年（2018年）の改正により、2018年4月1日から2023年3月31日までに特例承継計画を提出し、2018年1月1日から2027年12月31日までに実際に承継を行う者を対象とし、対象株式数の上限を撤廃し（全株式が対象）、納税猶予割合も100%に拡大することになりました（承継時の税負担はゼロ）。また、複数の株主から代表者である後継者（最大3人）への承継も可能となり、雇用要件なども緩和されました。

そして個人事業者に対しても、上述の特例承継

経済産業省の試算では、経営者が高齢化し後継者未定のため倒産・廃業が急増すると予測されます。これは地域全体の社会問題であり、後継者の育成期間もかかるため喫緊の課題といえます。

そこでこの分科会では、まず中小企業の事業承継に関する現状と課題を紹介します。次に、承継（理念・信頼・財務）の経験と、経営指針に計画を落とし込むなど取り組みを交流します。そして企業価値を高め後継者もやり甲斐の持てる「魅力ある企業づくり」に向けて事業承継を考える機会とします。

プロローグ 事業承継の現状と行政の取り組み

1、後継者が未定

国（経済産業省）の報告によれば、中小企業の経営者の年齢の中央値（山）は、ここ20年間で47歳から66歳へと約20歳後退しています。2025年までに、70歳を超える経営者の数は（全経営者約380万人のうち）約245万人（64%）となり、うち約半数の約127万人（日本企業の全体の1/3）が後継者未定といいます。70歳は経営者の平均引退年齢であり、これ以上の後退は物理的に期待できません。

2、GDP喪失の可能性

国（経済産業省）は、このまま放置すれば、中小企業の倒産や廃業により、2025年までに累計で650万人の雇用が失われ、約22兆円のGDPが喪失する可能性がある、と最悪の場合の予想を立てています。

3、行政の取り組み施策

そこで、国（経済産業省）は、以下の施策を実施しています。

- (1) 気付きの機会の提供
- (2) 事業承継税制の拡充など
- (3) マッチングの支援

計画の事前提出を条件として、土地・建物（土地は400m²、建物は800m²まで）、機械・備品、車両・運搬具などの事業用資産については納税猶予されることになりました。これは、既存の事業用小規模宅地特例とは選択制となります。

《マッチング支援》

2011年から、各都道府県において、「事業引継ぎ支援センター」が設置され、昨年度（2018年度）までに、全国で3万6000件以上の相談件数、2400件以上の事業引継が実施されています。ここでの支援は、端的に言えばM&Aです。事業承継をしたくても、親族内や親族外（社員）に適当な後継者がいない経営者に対し、当該企業の株式を購入し、事業を承継する第三者を紹介する制度です。

《事業承継後のチャレンジ支援》

事業承継に際し、例えば店舗を改装する場合、あるいは一部の店舗を閉鎖する必要がある場合など、最大で1200万円まで補助金が出ます。愛知中小企業家同友会の仲間でも、独力で1200万円の補助金を獲得した人がいます。行政職員は非常に親切だったそうです。

4、経営者の責務

このように、行政は、中小企業の事業承継について、深刻な問題があると考え、必死に解決策を考えています。ところが、肝心の中小企業の経営者は、まだまだ自覚の足りない人が大多数と言つても過言ではありません。

目の前の問題解決に精一杯で、「事業承継を考えている余裕はない」と言われる方もいるかも知れません。しかし、人間は必ず年齢（とし）を取りますし、必ず死にます。例外はありません。事業承継を考えるのは、経営者の最大の責務です。
(実行委員会での作成資料)

はじめに

ブリヂストンの技術者を経て赤津機械に入社したのは1989年の35歳の時でした。会社は1921年創業の老舗企業で、創業者は妻の祖父、2代目は義父、3代目は義叔父で、サザエさんの磯野家で例えれば私はマスオさんあたります。その後、1994年に4代目の代表取締役に就任しました。

事業内容は、主にエアーコンプレッサーや碎石機械の販売・修理です。経営理念は「お客様に喜んでいただける仕事をします」、生産活動の安心を提供し、ものづくり社会に貢献することをミッションとしています。

行動方針は、①お客様が本当に求められている



ものを追求します、②一流のモノ、サービス、技術を提供します、③私たちを取り巻く人と環境に尊敬と感謝の心で接します、の3点です。モットーは「明るく、元気に、心をこめて」を掲げています。

後継者として入社

入社した頃の私の話をします。会社に入社する前は、「いつか会社が潰れないだろうか」と倒産や破産に対する恐怖がありました。その反面、大企業での知識や経験があつたため、経営はやつたことがないのに妙な自信だけがありました。前職を退職する時、引継ぎが大変でした。最後まで手一杯な状態だったので、事前に会社を見学できたのは1日だけ。特別な思い入れもなく入社したのを覚えています。働き始めて状況把握に2~3年かかり、心構えや考え方を構築しました。思い返すと古参の番頭さんや社員の視線を気にしそぎていたのを思い出します。その時は右肩上がりの時代で、現状の延長線の成長で事足り、のれんを優先して現状維持に努めました。当時は半径1mの視野しかなかったと思います。現在の延長線上に企業の成長はあると思い視野が狭かったのです。

社長を引き継いだ頃の経営状況は、利益はあっても現金が少ない会社でした。社内の課題は社員の高齢化です。経理事務員以外は全員が私より年上でした。採用は難しく、職安などに通い中途採用のみの会社でした。

同友会には、赤津機械に入社した翌年に入会します。精力的に学び、青年同友会の副会長や青外交の報告者を務めました。当時は、いっぱいの経営者になったつもりでした。しかし今にして思えばどうだったのかと考えます。また取締役の時代は社員の視点を持っていましたが、社長になるとそれが変わってしまったと思います。

先代社長との関係は、お互いに遠慮し合い、口出しされることはませんでした。しかし社員は先代の方を向がちです。私の上には、義父の会長、副会長の義叔父がいたからです。



引き継ぐ立場になって

そんな私も 66 歳になり、事業承継に本気で取り組んでいます。社長交代を計画するにあたって、経営状況は売上構成比が激変しており、コンプレッサー事業が全体の 8 割を占めています。

人に関する課題も深刻です。新卒採用組の管理職も今では 40 歳代後半になっています。対して 30 歳代が少なく 3 年間新卒が採用できていません。時代の変化もあり新規分野に進出したいのですが、ベテラン社員は新しいものに关心が薄く変化を嫌う体質が見られます。

経営者としての実力についても考えてしまいます。同友会で経営指針の成文化が企業の羅針盤になり、「魅力ある企業づくり」に必要不可欠と学びました。外部環境分析はしっかりとやっていますが、経営指針そのものは簡単に作成しました。指針の社内の浸透に悩む経営者を垣間見て、5 年前から幹部を巻き込んで経営指針の作り直しに取り組んでいます。特に経営計画のなかに事業承継を組み込み、総合的に戦略を練っていく必要があります。

「非連続の時代」に入ったと同友会の会合などでいわれています。経営環境も激変が予想されるなか、自分の考え方が保守的になってきているのを感じます。そんな時に、後継者として次女が 4 年前に入社してきました。能力はあると思いますが、10 年後 20 年後に会社がどうなっているか、先行きは見通せないのが現状です。

何を次世代に承継するか

社長を交代するまでに解決したい課題があります。まず経営面では、コンプレッサー事業の構造改革と、流通業から情報・サービス業化です。業界の仕組みやニーズの変化にあわせて、業態を適切に変えていく必要があります。

そして、新規事業の開拓で、廃業が進む隣接分野への進出です。隣接異業種の仕事を模索し、小回りの利く中小企業にとって優位性のあるビジネスは必ずあると思います。ピンチはチャンスと

いえます。

人事・労務面では、採用チャネルの多角化です。今の学生は合同企業説明会などに足を運ぶよりも、スマートフォンで情報収集や登録を済ませる傾向にあります。採用ができないのであれば、違うボタンを押すと結果が違うと思います。20 歳代社員の能力開発も肝心です。法改正も進んでいくと予想されるので外国人社員の雇用も検討するに値します。

資金面では、資金計画の精度を向上させること、資産運用の研究も必要です。特に相続対策として、自社株の管理、納税資金の確保、分散した株式の取得です。後から触れますが、当社の最優先課題がこの分野なのです。

事業承継するものは以下の 3 点だと考えています。まずは「経営内容」で、経営理念、人事労務システム、技能や技術、情報システムです。次は「会社という器」で、株式、資金や負債、土地・建物です。最後は「地域社会などの立場」で、業界内のポジション、経済団体などでの位置づけです。

これまでこの分科会の実行委員会で、事業承継に必要なものは何か議論しました。「理念」「信頼」「財務」が代表的なものでしたが、会社の置かれた状況は各社違うので、対策や手法は千差万別です。これから事業承継に取り組まれる方は、様々な情報やツールがあるなかで、この点に注意が必要といえます。

当社の優先課題は株

当社の最優先課題はやはり株の承継にあります。義母からの相続対策が大問題なのです。義母は専業主婦で贈与・相続の特例の対象外のため、納税資金対策として、自宅の土地の売却以外に調達方法が見つかりません。また、特別議決権の確保と義父の相続対策で分散した株式の集約が重要課題です。なかなかスムーズにいかないことが予想されます。

これまでの株式承継の取組みは、コンサルタントファームと対策を検討したことです。10 年後の



自社の経営状況は読めず、義母からの相続は税制改正後も課税対象ですが、土地の評価方法改定を活かした分筆方法を考えています。また金融委員会などでも情報収集を行っています。5代目への相続準備に制度改革を活かすため、妻を代表取締役に（複数代表）し次女を取締役へ就任させ、子会社を株式不発行に変更しました。

今後の株式承継対策は、義母からの相続対策として、支配権確保・株式相続人指定の遺言状を作成しました。そして自社株式の遺留分不算入申請や、資産税担当税理士に顧問依頼を予定しています。納税資金計画としては、土地売却ですべての資金を調達できるようにするべく真水最大化を研究し、売却のタイミングや分筆方法を検討しています。分散株式対策は未定ですが義母の存命中がチャンスのため急務といえます。

何が必要なのか

日本政策金融公庫が廃業を予定している会社に理由を調査した結果があります。「後継者の確保が難しい」という回答が29%あることから、後継者不在により廃業を選択していると結論づけています。しかし、「当初から自分の代でやめようと思っていた」が38%、「事業に将来性がない」が28%を占めており、事業改革や新規分野に進出できるなど会社の将来性にも注力する必要があるといえます。

そのため当社では、会社機能の見直しと新しい仕事探しを模索しています。エアーコンプレッサーの事業改革として、チームリーダーを後継者にして、卸部門とサービス部門の融合から物だけの提供から関連情報も提供したいと考えています。

また隣接業種への進出としては、大型機械の整備業の経験を生かし、厚物部品溶接加工への挑戦を試みています。さらに機械整備業の経験から、加工機械整備業へ展開を図ろうかと思っています。こちらはある程度、形になるまで私が担い、後継者に引き継いでいこうと考えています。



後継者の思いを聞く

入社4年目の次女に、どうして後継者にならうと思ったのか恐る恐る尋ねてみました。まずは「当社に入社した理由」を聞きました。彼女は新卒でハウスメーカーに就職しますが、数年後に退職します。その時に特に希望する会社がなかったからだそうです。

次の質問は、「会社の後を継ぐと決めた訳」です。これは5つの理由がありました。1つ目は、社員たちから会社で変えて欲しいことの訴えを聞いたからだそうです。次女は会社の将来に希望が持てる存在であり、年齢が若くて話しやすいのではないかと思います。

2つ目には、営業のやり方、仕事の進め方で自分で変えてみたいところがあつたこと。実際に次女からこれまで改善提案が出され変革した事例があります。3つ目は、取り組んだ営業戦略や生産性改善の効果が見えてきたからだといいます。中小企業の良さで、自分の仕事の成果が身近に感じられ、参画意識が高まります。

4つ目は、両親が歳を取ってきたこと。私たちが働ける期間を次女なりに感じててくれるのだと思います。最後は、誰が継ぐのかを考えた時、自分の役割だと思ったとのことでした。その思いは嬉しい限りです。

まとめ

中小企業の事業承継は、100社100様あるといわれています。そのため、企業規模、経営状況、資産状況などをまず冷静に分析することをお薦めします。中小企業庁が発行している「経営者のための事業承継マニュアル」など参考になります。身の丈に合った対策を5~10年計画で準備することが重要です。売上や経常利益、後継者教育、株式や財産の分配、持ち株比率などを時系列にまとめてみる。実行委員会では実際に作成して勉強になったと思います。

「ロマン」と「そろばん」の両方が大切ともいえます。経営理念と会社という入れ物を残す知識



が大切です。こちらは同友会のなかで専門委員会やセミナーがありますので、積極的に参加すると素養が身に付きます。次には、魅力ある企業であるための10年ビジョンを立てましょう。魅力ある企業づくりには、働きやすい企業風土と未来が見えるビジョンが不可欠で、同友会で提唱する「人を生かす経営」こそが、私たちに求められます。価値ある企業に変革するためには、後継者と社員の育成も肝心だとお伝えします。

同友会の事業承継の取り組みは、活動と運動の両面から取り組む必要があります。How Toだけならコンサルタントに聞いたり、書籍を読んだりすればよいのです。これまで経営をしてきて、中小企業が存続できる環境づくりには、同友会運動が必要だと痛感しています。

最後にお伝えしたいことがあります。それは、人生は長い。しかしそうほど長くないことです。みなさん還暦を迎えるまでには事業承継プランを立てましょう。これは私の実体験です。

■座長のまとめ

行政は、中小企業の事業承継について、深刻な社会問題であると捉え、解決策を考えています。中部経済産業局では、気付きの機会の提供、事業承継税制の拡充、マッチングの支援、事業承継後のチャレンジ支援などの施策を実施しています。

この分科会では、後継者としての入社動機から始まり、入社当時の状況、先々代・先代の会社経営のやり方、社長になってからの葛藤と課題解決、次女が入社して4年目で承継は自分の役割だと覚悟を決めてくれたこと、株問題への取り組みなどを赤裸々に語ってもらいました。これまで、漠然と事業承継を考えていたことが、身近な事例を聞くことにより明確になったと思います。

事業承継は100社100様であるため、少しでも早く自社なりの方向性を出していくべきです。分科会の実行委員会では、「理念」「信頼」「財務」の視点から事業承継計画表を作成し、経営指針に落とし込む取り組みを交流しました。また承継が終わられた方、社員に承継をお考えの方、父からの承継、息子への承継など、それぞれの立場での事例報告をしてもらい本番を迎えています。

事業承継は、社長と後継者が覚悟をもって臨むこと。事業承継計画表を作成し、10年後のあるべき姿を描き、ビジョンをしっかりと掲げること。社長と後継者でしっかりと話し合い、それぞれの役割分担を明確にし、「魅力ある企業づくり」を日々実践すること。これらを学びました。これから未来戦略を立て、永続できる企業を目指していきましょう。

【第2分科会スタッフ】

○座長 山田 英之（熱田第2地区）
山鶴（株）・代表取締役

○室長 矢田 真示（西第2地区）
一栄（株）・代表取締役

○責任者 手繩 実（西第2地区）
（株）共栄産業・代表取締役

○グループ長

河村 剛（一宮西地区）
丹羽 義満（一宮西地区）
岩崎 光記（西第2地区）
岩田 邦夫（西第2地区）
小島 清路（南地区）
梅田 重則（豊川・新城・蒲郡地区）

○記録 八田 剛（愛知同友会事務局次長）

第③分科会 <経営者の責任>

人を大切にする組織づくり ～社員が輝く強い企業へ～

報告者 後藤 伸氏
(株)リクラス 代表取締役
(北第1地区)



【会社概要】

創業 / 1995年
資本金 / 1000万円
総社員数 / 36名
年商 / 14億円
事業内容 / インテリア商品、住宅設備機器全般の販売及び施工、不動産事業

<https://www.reklas.jp/>

リクラスの立ち上げ

自社はインテリアや住宅設備機器の販売や施工、建売住宅の販売などの不動産事業を行っていて、住まいのことならワンストップで関わることができます。社員数は36名で、うち女性は6割強の24名です。本社は名古屋で、支店は東京と札幌、他にグループ会社として東京・南青山に高級照明を輸入して日本国内の店舗に流通させる代理店の会社があります。グループ全体としては45名ほどの会社です。

私は大阪で生まれ育ち、大学卒業後は機械部品の商社で働いていました。29歳で人生をやり直したい、幸せになるためにはお金が必要だから稼ぎたいと思いました。「稼げる仕事は何か」と考えたら「訪問販売が稼げる」と聞き、訪問販売の会社に転職し、「研修で名古屋へ3ヶ月行ってください」と言われて、初めて名古屋の地に足を着きました。

この研修は実質片道切符だったそうです。その間に結果を残す人は伸びていき、結果が出せない人は潰れて元に戻れないと言われていました。基本給ゼロの完全歩合制で、頑張れば頑張るほど給料は上がり、1ヶ月で主任、3ヶ月で係長、6ヶ月で課長まで昇進しました。そして、1年で同社の同僚に誘われ、「東邦設備」として創業したのがリクラスの始まりです。

換気扇フィルターの訪問販売を行い、給与体系

も同じ完全歩合制とし、売上を伸ばして儲けることができれば社員も喜ぶと思っていました。「お金に困っているならウチに来ないか。稼げるぞ」などと言い、同業他社から社員を引き抜くことで創業から2年で20人ほどの組織になりました。しかし、「頑張ればその分だけ稼げる」と誇っているので、他に稼げる仕事があれば社員たちは退社してしまいます。1年足らずでどんどん独立してしまい、20人に増えた社員は8名まで減ってしまいました。人の定着に関しては、とても不安定な会社でした。

このままではダメだと思い、訪問販売だったのを法人営業へ、給料も完全歩合制から完全固定制へ変えました。各家庭への個別販売から、新築マンションなどを建設する会社へ売るなどの法人営業を続けると、お客様の要望に応える形で換気扇フィルターから住宅に関わる家具やインテリアなども扱うようになりました。

働く価値はお金なのか

会社設立から4年が経ち、「経営者の繋がりを作って仕事を増やしたい」「経営のノウハウを知りたい」「経営者としての立ち位置を知りたい」と思って同友会へ入会しました。例会へ参加しましたが、当時の私は周りが「顧客満足（以下、CS）」「社会貢献」とよく言っていても、きれいごとだと思っていました。生きるためにお金が必要

要で、自分自身や社員が儲けて会社を発展させることができが社員満足（以下、ES）に繋がり、それがあつて初めてCSができるのではないかと考えていたからです。

私は入会をしてから3年くらいは、他の会員の意見を受け入れることができず、頑なな態度で役を引き受けたことも拒んでいました。しかし、頑固な私を面白いと思ってくれる先輩や仲間が周りにいたおかげで、少しずつではありますが他の人の意見にも耳を傾けることができるようになりました。例会や小グループ会以外にも参加するようになりました。

同友会で切磋琢磨できる会員と関わることで、「お金を稼ぐことが幸せ」だと思っていた私の経営に関する価値観について考えが変わってきました。私は会社を立ち上げたことで社長という経営者になりましたが、周りの仲間を見ながら、一個人として、人としてどう生きるのかを考えるようになりました。そもそも、私が換気扇フィルターの訪問販売でお金を稼ごうと思ったのは、「幸せになるためにはお金が必要」という気持ちからでした。つまり、お金儲けが目的ではなくて「幸せになりたい」という気持ちがすべての始まりだったのです。

想いが確信に

その想いが確信に変わったのは、2004年に高知県で開催された青年経営者全国交流会の基調講演でした。報告者はネットトヨタ南国・社長（当時）の横田英毅氏で、ESとCS、マズローの欲求5段階の話がされました。

横田氏も私と同じように、ESが達成できなければCSは実現できないと思っていたそうです。ある時、仕事で嬉しかったことなどを社員アンケートで聞いたとき、横田氏は「給料が増えた」「昇進した」などが社員は嬉しいのだと思っていたそうですが、「お客様からありがとうと言ってもらえた」「また君に頼むね」など、お客さんからの感謝の声でやりがいを感じるという意見が大半だったといいます。つまり、お客様に感謝される、



求められる仕事ができることで、社員も仕事に対して喜びを感じられるということに気づいたのです。

またマズローの欲求5段階説では、生きるために本能（生理的欲求）、その状態を保つこと（安全欲求）、愛されたい、仲間にしてもらいたいという想い（社会的欲求）、認められたい、尊敬されたいという気持ち（承認欲求）、秘めたる自分の可能性を広げたい（自己実現欲求）の順で欲求のレベルが上がります。恥ずかしながらその話を当時初めて聞いていて、この欲求は自社が辿った道のりと同じでした。創業時は生きるためにお金が必要、お金があれば幸せになれると思っていました。それが実現すると、売上や給与を安定的に維持していきたいという思いになり、社員の入れ替わりも経験すると仲間と協力して働いていきたいと思うようになったのを思い出しました。私のこれまでの経営に間違いはなかったと思い、このマズローの欲求5段階のように、これから経営で自分に対して、自社に対しての欲求レベルを上げていこうと決意しました。

一からの経営指針作成

その翌年（2005年）、私は経営指針の講座へ参加しました。初めはたった1枚の経営指針であっても、自分自身が真剣に考えて作成することがとても大切だと思ったからです。

同友会に入会すると「経営指針」と頻繁に聞くようになり、2002年に顧問税理士へ依頼して作成しました。そこでできた経営理念は「社員全員がやりがいを持ち 日々楽しく仕事をすることにより 社員個々の生活水準の向上と会社の発展を目指し ひいては社会に貢献すること」としましたが、経営者の私がしつくりしないですし、一生懸命働く社員はもっと理解ができなかつたと思います。結局、社員への浸透ができないまま、経営者として私自身がしっかりと経営指針を作らなければと思い、作り直すことにしました。

2度目の経営指針作成に取り組みできた経営理念は「社員のやりがいや生きがい、お客様や取引先の感動、地域社会への貢献どれも欠かすことなく向上を目指す、それがリクラスのミッションである」としました。講座の最終日には、講師の方から「経営指針を作るのは誰でもできる。それを社員に発表して会社を変えていくのがとても難しい。さて、皆さん明日から何をしますか」と言われました。たまたま指名されてしまった私は「はい、社員に発表します」と宣言せざるを得なかつたのです。

その年に第1回の経営指針発表会を開催し、それから毎年続けています。

自分たちで作った「クレド」

経営指針を作り発表会を続けるも、現場で働く社員が日々どう行動すれば良いのか分からぬという声がありました。高級ホテルのリッツカールトンでは、社員がその会社で働くにあたっての行動指針や考え方を作成したと聞き、自社でも取り入れようと思いました。それがクレドです。クレドとは、ラテン語で「信条」という意味で、経営理念を実現するために、日々どのように行動するのかという視点で作られています。その作成に役員は入らず、社員だけで意見を出し合いながら1年かけて作りました。

できあがったクレドには、「仕事の基本」「お客様満足」「社員満足（仲間にに対して）」の3つの柱とそれらをさらに細かく明記した17個の基本項目が記載されています。一つひとつはとても基本的なことではありますが、当たり前のことを当たり前にできることがとても難しく、そういった凡事徹底をすることで理念の実現に繋げてほしいと思います。

普段は、クレドの他に経営理念と経営方針と一緒に明記したカードを社員に1枚ずつ配っていますので、朝礼で唱和したり、現場で何かを判断するときの基準にしたりするなど、普段からクレドを意識しながら仕事ができるようにしました。

このクレドは、社員が自分たちで作ったという自負があります。ある日、結婚と出産を機に、残念ながら退社してしまった女性が子供を見せに会社に顔を出してくれた時、「社長、旦那と喧嘩してしまったとき、このクレドを思い出して反省することがあるんです。退社して数年が経ちますが、やっぱりクレドのことが好きなんだと思います」と言ってくれました。仕事だけではなくて、人生においても共通するものになっていると聞いて、私はとても嬉しく、今でもこの言葉を思い出します。

連綿と受け継ぐ人材育成

社員が協力して作ったクレドによって、リクラスの社員としてのお客様への対応、一緒に働く仲間と充実した時間を過ごすための心構えなどの共通認識ができました。次は、それを引き継いでいく人材育成です。つまり、新卒採用をしていきたいと思いました。

自社が新卒採用することに自信を持てなかつた私は、中途採用がメインで社員を雇用していました。しかし、縁あって第二新卒の若い女性が入社したことがきっかけで、「彼女に後輩を作りたい」と思い、同友会の共同求人活動に申し込み、新卒採用の活動を始めることにしました。



同友会の共同求人活動は、合同企業説明会でブースを出すだけではありません。採用活動から入社までのフォロー、企業側が準備すべきことなど、一連の流れをセミナーで学ぶことができます。何もかもが初めてでしたので、私自身がとても勉強になりました。また、これまで入社する人を会社側が選んでいると思っていたところを、共同求人活動では「選ばれている」という考えに変わりました。合同企業説明会では数ある企業が並ぶ中で、学生に自社のブースに座ってもらわなければ、採用をしたくともできません。そのためにも、学生から入社したいと思える企業を作らなければいけないと思いました。

新卒採用を始めたことで、企業づくりにおいて多くの学ぶことができました。例えば、採用活動を社員と一緒に参加すると、社員が会社をもっと良くしたいという気持ちが強くなってきたのが見えてきました。また、新入社員として先輩に教えられていた立場から、後輩へ教えることになると、自分が大切に育ててもらったという気持ちが後輩に引き継がれ、その循環で会社は成長します。そして、即戦力として考えていた中途採用で入社した社員も、丁寧に育てていきたいという気持ちになりました。

誰もが働ける会社へ

創業時は換気扇フィルターの訪問販売から、次第にインテリアを取り扱うなど会社が変化してくると、女性の社員が増えていきました。女性の社員でも深夜まで働くことがよくある会社でしたが、昨今の働き方改革の流れもあり、このままではだめだと感じています。

まず行ったのは、勤怠管理をタイムカードからクラウドで登録して、リアルタイムで社員の働く時間が分かるようにしました。また、パソコンを夜10時に強制シャットダウンする設定にしました。社員からは反発もありましたし、どうしても使いたいという時は社長権限でシャットダウンを解除することもしました。徐々に慣れていったことで、シャットダウンを今は夜9時に設定し、



手探りながらも労働時間の削減や休日の確保に取り組んでいます。

結婚や出産などの人生の転換点があっても長く働く会社でありたいと思い、コアタイム、フレックスタイム制の導入も検討しています。先日は、名古屋市が働き方改革のセミナーをしていると聞き、社員を参加させました。最初は嫌々行かされた様子でしたが、帰ってくると「とても勉強になった」と嬉しそうに話していました。彼女曰くそのセミナーでは、現場の社員が考えて会社へ提案するほうが、実際にその制度を始めたときにもうまくいきやすいという話を聞いたそうで、是非社員でプロジェクトを組んで検討していきましょう、という話になりました。

現在、社員が自社にあった働き方とは何かを議論してくれていますので、その結論が1年後くらいに出て、実際の働き方に繋がっていくと思います。今からとても楽しみです。

人を大切にする組織とは

報告させていただきましたが、自社はまだまだ発展途上です。事業承継や10年前に作成した人事考課も再考する必要性を感じるなど、課題もたくさんあります。これまで私が経営者として歩んできた中で、どういった気持ちで経営してきたのかをお伝えしたいと思います。

まずは、何のために組織しているのかを、繰り返し伝えることです。人間は良いところもあれば、弱点ももちろんあります。その人の良いところや強みを出し合いながら、弱いところは他の社員に補ってもらって支え合うのが組織だと思います。相手を尊重する気持ちを忘れず、仕事をしてほしいと常に伝えています。

次に、経営理念やクレドを通して、仕事のやりがいをもてるようにしています。仕事は給料が高ければ良いというわけではありません。お金はあくまでも手段です。お客様に感謝されること、一緒に働く仲間から必要とされることなど、自社で働くことが生きがいになれるようにしています。

ひとりの人間として向き合う

社員へ経営指針やクレドで、自社が向かう方向や社員としてどう働くのかなど伝えていても、「人と人とは100%分かり合えない」ものです。これは、社員同士を理解し合うように研修を開くも、その時の講師が冒頭に話した言葉です。私の意図と違うと思って驚きましたが、仲の良い夫婦でも親子でも恋人同士でも、それぞれは別の人格で、完全に分かり合うことはできません。まして会社となると、生まれも育ちもまったく違う環境で育った人間が集まります。様々な人間が集まる環境で分かり合えるはずだと思うことが、逆におこがましいことであり危険なことだと思いました。つまり、分かり合えないと分かっているからこそ、お互いがどう歩み寄るのか、分かり合えるのかの努力をすることが会社でも普段の生活でも大切なではないでしょうか。

かつてはうまくいかないことがあったり、社員に思いが伝わらないことがあったりすると、「なぜ分からないんだ」と腹を立て、眠れないこともあります。「他人と過去は変えられない、されど自分と未来は変えられる」という言葉に出会い、タイムマシンで過去を変えることは不可能なので悔やんでも仕方ないこと、また考え方や行動を変えることで自分が変わり、それを見た他人が変わることの可能性はあるかと思うようになりました。これは私の座右の銘で、いつも大切にしている思いです。

社員がイキイキ働けるかは経営者次第

プレイングマネジャーの時に、同世代の会員が「社長がいなくても戻る会社を目指す」と話していて、私はその意図がまったく理解できませんでした。それもそのはず、当時は社長の私がすべてやらなければと思っていた。しかし、それでは社員が育ちませんし、やりがいも持てません。インテリア関連については、社員に現場のことをほぼ任せています。社員が自主的に考えて行動するためにも、任せることで成長できるようにして



います。

その分、経営者として現場で働く社員がイキイキと働けるように、先ほどお話ししたことへの取り組みに力を入れています。つまり、経営者の仕事は社員が生きがい、働きがいをもって働く環境を作ることに尽きると思います。

■座長のまとめ

経営者の役割は、社員がイキイキと働ける環境を作ることです。報告者の後藤さんも話していたように、社長が何でもやるのではなく、社員に任せる、権限を持たせること、逆にいえば「社員のおかげで会社がある」という感謝の気持ちを持つことが大切ではないかと思います。

一方で、組織が大きくなって経営者の声が届きにくくなることもあります。そういうことを防ぐためにも評価制度の充実や、経営者の想いを伝える幹部との意思疎通、育成なども必要です。

社員が満足して働くためにも、給料を多く出したり労働環境を良くしたりする「衛生要因」が求められます。ただし、少しでも悪くなってしまうと社員の満足度は下がってしまい、仕事のモチベーションには繋がりません。その反対の「動機づけの要因」として、達成感やお客様に感謝されたい、後輩から頼りにされたいなどが、会社がイキイキとした雰囲気になる大きな要因になるのではないかでしょうか。

大企業と違って、柔軟に対応できるのが中小企業の強みです。今分科会へ参加された皆さんには、各社で働く社員たちが結婚・育児・介護など生活環境が変化してもイキイキと働き続けられるように配慮をしながら、経営者として何ができるのかを念頭に置き、今日の学びを生かしていきましょう。

【第3分科会スタッフ】

- 座長 鈴木 良博（天白地区）
オネストン（株）・代表取締役
○室長 宇津 毅（中区北地区）
大興食品（株）・代表取締役
○責任者 早川 佳吾（三河第3青年同友会）
(株)オアシス・代表取締役

○グループ長

- 田中 智也（一宮地区）
松本 知治（尾張北青年同友会）
岩田 典之（知多北部地区）
鷹羽 浩介（知多北部地区）
平林 雅代（知多北部地区）
松田 隆宏（北第1地区）
志賀 尚人（名古屋第2青年同友会）
秋山 伸生（熱田第1地区）
堀田 英司（中区南地区）
村上 浩二（緑第1地区）
鹿島 三敬（豊橋南地区）

○実行委員

- 加藤 正也（名古屋第1青年同友会）
松井 豊（熱田第1地区）
間野 忍（西尾地区）

○記録 松井 史織（愛知同友会事務局員）



第④分科会 <経営者の責任>

“あって良かった”と言われる企業を目指そう ～わが社は「地域のインフラ」となれるか！？～

報告者 原田 晴夫氏
(有)原田電工社 代表取締役
(岡崎地区)



【会社概要】

創業 / 1989年
資本金 / 300万円
総社員数 / 4名
年商 / 6800万円
事業内容 / 電気工事業

<http://www.hara-den.jp/>

「地域のインフラ」とはどのような企業なのでしょうか？一言で言えば、地域課題の解決を自社の将来ビジョンに重ねる企業です。

地域の課題を本業に取り込み、自社の次の成長エンジンとすると同時に、地域から共感を得られる仕事の仕方を追求することは、中小企業ならではの発展戦略の一つです。

「地域から煙たがられるより、“あって良かった”と言われる企業づくりをしたい」そんな中小企業家の希望に近づく手掛けを考えます。

はじめに～自社について

当社、(有)原田電工社は岡崎市にあり、創業が1989年1月1日、法人化は2004年8月30日です。社名の通り、電気工事の会社です。経営理念は「みんなで夢を実現しよう」、企業目的は「電気の安全と安心をおとどけする」と掲げています。社員数は現在4名、役員である私と私の妻を入れて、合計6名で社業をしています。

同友会入会まで～師匠・林社長との出会い

私自身のことについて、まずは私が同友会に入会するまでをお話しします。私は岡崎工業高校電気科の出身で、この2年生の夏休みの時に電気工事のアルバイトをしたのがこの業界への最初の関わりで、アルバイト先だった林電気工事の林社長が、後に私の親方となります。

高校卒業後、最初に就職したのが現在のケーズデンキで、当時は関西電波工業所という会社名でした。私は家電品の修理をしたくて同社に就職したのですが、配属をされたのはガソリンスタンドで、結局一年半で退職しました。

そしてその次に門をたたいたのが先述の林電気工事で、同社に正社員として雇用され、それ以降電気工事関係の仕事を続けています。入社時が20歳で、27歳で独立をするまで7年間、同社で働きました。

この当時から、林社長が同友会に入っていることはチラッと聞いていましたが、私には何の興味もありませんでした。ところが、私が独立創業し法人化してからしばらく後の2005年に林社長から「うちの会社を社員ごと継いでくれないか」と相談されました。林社長は脳梗塞を患い、後継者もおらず、将来に不安を抱えていて、しかし社員は守らなければならないと悩んでいたことです。

そして林社長は私に「もし継いでくれるのなら、同友会に入れ」と言い、こうして当社は林電気工事の事業と社員を引き継ぐと共に、私は2006年に同友会に入会しました。

何のために仕事をするのか ～脱下請けの決断

当社では地域との関わりの一つとして、2012年より小さな自社イベント「はらでんフェスタ」を継続して行っています。この「はらでんフェスタ」を始める前の当社はどうだったのかをお話しします。

私は独立後、下請け仕事一本でずっとやってきましたが、林電気工事の仕事を引き受けて以降、下請けと元請けが半々ほどになりました。独立してから最初に仕事をもらった元請けの建築屋さんとは20数年のお付き合いになりましたが、そこの仕事の受注と値下げ要請が段々と厳しくな

つていきました。

また、住宅の仕事では居住しているお客様とは、現場で普通に会話をしていたのですが、ある日「会話をするな」と言われるようになりました。理由は、元請けとお客様とで打ち合わせた内容が、現場で変わっていくのを防ぐためとのことで、確かにその通りの面もありますが、会話をしなくなつて以来、お客様から「ありがとう」と言われることもなくなり、仕事が楽しくなくなつていきました。

また、別の元請けの建築屋さんは、照明器具について量販店の売れ残りを安く買ってきて取り付けるなど、お客様の希望にまったく沿わないということが増えていきました。また、住宅建築の契約書に貼付する収入印紙を「節約のために省略している」と、明らかにおかしいことを社長が言い出しました。

このようなことが重なつて、自分はいったい何のために仕事をしているのだろうと思うようになり、自分も社員も仕事にやりがいを感じられなくなりました。自社の将来を考えたとき、このままの状態で仕事を続けていてよいのか考え、ついに大きな決断をしました。

2010年と2012年に、この2社の下請け仕事を一切辞退することにしたのです。合わせて4500万円の売上を失うこととなり、非常にきつかったです。

まずは自社を知ってもらおう ～「はらでんフェスタ」の開始

この時私は同友会で地区会長をしていました。この頃同友会の中では「価格競争より価格決定権」「下請けから元請けへ」が話題となっていました。私にとっては非常に良い響きに聞こえ、当社もその方向に行こうとは思いましたが、実際に何をやればよいのかがまったく分かりません。

岡崎市には同じ電気工事業が約200社もあるらしいですが、その中で当社は社員数6名のとても小さな会社です。そもそもいったい誰が当社のことを知っているのか、という話です。まずはどう



にかして当社のことを知つてもらう取り組みが必要だと考えた結果、2012年1月から「はらでんフェスタ」を始めることにしました。

「フェスタ」を行うにあたつて、

1. 2か月に1回・年6回行うこと、2. 10年間続けること、3. PR範囲は岡崎市内に限定すること、この三つを決めました。

現在「フェスタ」で行つてゐる催しとして、「餅つき」「流しそうめん」「巨大シャボン玉」「カラオケ大会」「マジックショー」「アコースティックライブ」などを行ひ、フォーラム当日現在まで計48回開催してきました。

第1回の開催の時は「とにかくお客様に良いものを安く提供する」ということしか浮かばず、電気工事屋ですので電化製品のセールを行おうと考えました。当時は当社の周辺にいくつも家電量販店があり、一般的な家電品では価格で絶対に勝てないので、当時はまだあまり一般的でなかった、LED照明や太陽光パネル、防災関連グッズなどを、メーカーさんに取り揃えてもらいました。

最初の1年目はこの形で開催していましたが、揃えた商品をとにかく売らなければいけないということが念頭に来てしまい、また毎回目玉商品を揃えるのも難しく、さらには値引き競争から脱却するために始めたはずなのに、ここで「安売り」をするという矛盾も感じるようになりました。

私自身もまったく楽しくなく、これではとても続けられないと思い、2年目からは「売る」ことを止めました。そして先に紹介したような「遊びに徹する」内容にしました。

それから現在まで、集客が難しく誰も来てくれなかつたり、台風が来て中止にしたりと、色々と大変なこともありますながら、「フェスタ」を続けています。

自社の10年ビジョン策定 ～「電気工事もできるサービス業」を目指して

「フェスタ」を行う目的は、まず第一に当社を知つてもらうことであり、これが当社の維持発展には不可欠だと考えています。

同時に、「フェスタ」を始めた2012年に、当社の10年ビジョン「電気工事もできるサービス業になる」を策定・発表しました。

「なぜサービス業になる必要があるのか。下請けから元請けになることは、効率化ももちろん重要ながらそれ一辺倒ではなく、商店でいえば『対面販売』をしていくことではないか。お客様と直接向き合い、希望を聞き、願いをかなえ、そして対価をいただく。これを電気工事屋がやる。社員一人一人がワンストップでお客様ときちんと話

をできるようになる。それが当社でできる他社との差別化だ」と考え、このビジョンを決めました。

ビジョンのことを最初に社内で話した時は、社員の反応は冷たかったです。「今そのまま変わらなくていい」と意見も出ていました。しかしそこから、仕事はプロとしてできて当たり前だが、今後の会社の将来のためには上乗せするものが必要だということを、今後の電気工事業や住宅建築の見通しなどを説明しながら、4～5か月ほど話し合った結果、先述のビジョンが出来上がりました。

ビジョンができたときにもらった、ある社員の感想を紹介します。「サービス業とは何かが、何となくわかった。基本はお客様の立場に立って考える気持ちではないか。当社で考えれば、あいさつ、お礼、言葉遣い、服装。当たり前のことがまったくできていない現状を認識する。自分たちはあいさつすらまともにできていないと考える。まずは、誰に対してもきちんとあいさつすることを自覚的に始める。サービス業とは、チームワークが何よりも大事である。一人だけでもあいさつしているければ、全員があいさつをしていないのと同じ。サービス業こそ、個人プレーでは絶対できない。全員が同じ気持ちを持たないと、お客様にはすぐばれる。」

この感想には、私が思っていたことがほぼすべて反映されており、社員がこうした気持ちで進めてくれると認識できたことが、本当にうれしかったです。

「フェスタ」を通じて、社員が成長、技術も向上

「はらでんフェスタ」は奇数月の土日に開催します。ただ、当社は電気というライフラインを扱う特性上、工場の電気が止まったり、休業日で人がいない時、つまり土日にしかできない仕事が結構あります。ですので「フェスタ」当日には社員全員は参加できないのですが、何もしていないわけではありません。

「フェスタ」では「イライラ棒」「ストラックアウト」「流しそうめん」などのアトラクションを出していますが、これらはすべて社員による手作りです。当日出られない社員も、こうした事前準備や「フェスタ」の広報活動などで協力してくれています。また社員のご家族やその友達も「フェスタ」に来てくれるようになっています。

こうして8年間48回「はらでんフェスタ」を続けてきて、社員の成長や、周囲からの見られ方の変化、仕事への影響など、色々得られたり、変わったりしてきました。社員はフェスタについて様々なアイデアを出してくれるようになりました。何より、社員のお客様への対応が変わってきました。電話対応にしても、最初はつっけんどん



だった社員が、話し方・言葉遣いも丁寧になりお礼も言えるようになりました。

また、先述した手作りアトラクションの多くは、廃材や撤去品から作っています。近年では冬にイルミネーションで当社社屋を飾っており、これも社員の手作りです。今年のイルミネーションは天の川をデザインしたものですが、私が「天の川が流れているように見えるようにして欲しい」とリクエストしたところ、担当の若手社員が先輩社員に力を貸してもらい、制御回路を自作して実現してくれました。

こうしてアトラクションやイルミネーションの製作を通じて、仕事で使える知識や技術が確実に上がってきていると感じています。

発信の力で、顧客が大きく増える

またフェスタの継続により、O B客（以前に工事納品した客）様や、ご近所の方から、当社にご指名をいただけるようになってきており、その数は着実に増えています。お客様からの直接の受注は、今年では昨年対比150%の件数になっています。脱下請けをめざすきっかけとなった、お客様からの「ありがとう」も、いつも聞けるようになりました。また、値引きを要求されることもほとんどありません。

フェスタの案内については、最初は折込チラシやポスティングを行っていましたが、同友会で「人は必ず忘れるもの。忘れられないためにはハガキを出すべき」と教えてもらってからは、お客様に毎回必ずハガキを送るようになり、折込やポスティングを止めました。

自分自身の行動を考えると、折込やポスティングはほとんど見ることなく捨てています。一方ハガキは一応表裏に目を通しています。それならハガキの方が効果があると気付き、ハガキに切り替えました。宛先は年々増え、最初は50件ほどだった宛先リストが現在は400件ほどになっています。

ホームページも集客の力となっています。当社のホームページでは「工事事例」というコンテン

ツがあり、常に新しい事例を追加し続けています。現在事例は800件に到達しています。SEO対策（WEB検索で上位表示させる対策）は一切行っていませんが、「岡崎市 電気工事」で検索していただくと、1ページ目に出でてきます。ホームページを見ての問い合わせも結構多く、県外からも問い合わせが来ます。

自社が存在する地域の課題は

視点を変えまして、気付いた地域の課題について触れたいと思います。

経済産業省の地域経済分析システム「RESA S」によると、岡崎市の地域経済循環率は86.3%となっています。この数値が低いほど他地域からの流入所得への依存度が高いことを示します。愛知県全体の平均が106.8%、西三河支部エリア平均が112.33%で、岡崎市は周りと比べ循環率が低いです。

この状況の中、岡崎市は「岡崎市商工振興計画」を出しています。計画期間は2015~2020年で、来年更新される予定です。一方、岡崎商工会議所も「2020ビジョン」を出しています。

実は岡崎市の「振興計画」は、商工会議所の「ビジョン」にほぼ委ねられており、これに沿って岡崎市の産業政策が進められていると感じています。

岡崎市には「康生地区」という、かつて繁華街と言われていた地域があります。かつてはこの地域に多くの商店やスーパー、百貨店が軒を連ねていましたが、それらの店は今やすべてなくなり、一つの大手ショッピングモールに集約されました。現在はシャッター通りに近い状態で、夜8時にはもう誰も歩いていません。

その大手ショッピングモールについても、入っている約200の店舗のほとんどが愛知県外のお店で、ここでの売上・利益はすべて県外に出てしまっています。これが先ほどの、地域経済循環率の低さにつながっていると思います。

こうした岡崎の現状を何とかせねばと始められたのが「得する街のゼミナール」、通称「まちゼミ」です。「まちゼミ」は現在全国約400か所に広がっていますが、発祥は岡崎市のことです。また岡崎市の若い職員さんが中心となって、康生地区を何とかしようと「空き店舗撲滅運動・ここでやるZone」を行っています。シャッターの閉まった店を開け、掃除をして、様々なイベントを行っています。プライベートの時間を使うので、土日や夜の時間帯に行われています。

しかし一方、岡崎の西武百貨店が業績不振により2020年8月で閉店になります。豊橋市のはの国百貨店も同じく業績不振により2020年3月で

閉店とのことで、これで三河地域の百貨店は豊田市の松坂屋のみとなります。

今後の展望～地域に根ざして

地域がこのような状況にある中、当社は何ができるか考えました。そして、先述の商工振興計画や2020ビジョンであり触れられていない、当社から東側の不便な過疎地域に暮らすお年寄りの役に立ちたいと思いました。

今後の展望ですが、来年3月に「はらでんフェスタ」が50回を迎える目標だった10年継続が見えてきました。いつも当社敷地で行っている「フェスタ」ですが、50回記念に限り岡崎市商工会議所の大ホールを借り切って行います。50ブースほどの会社やお店を出展する予定で、着々と準備しています。

目標の10年・60回を終えた後、次に何をしようかはまだ具体的には考えていませんが、周りを巻き込む仕組みを考えて、みんなに喜んでもらえることをしてみたいと思っています。「周りを巻き込む」というのは、社員だけでなく、町内・学区・お店の人たちも指しております、その人たちと一緒に何かをやりたいです。

もう一つの目標として、技術の伝承があります。現在、建築業界はほとんどハウスメーカーだけが生き残り、大工さんが生き残れない状況になっています。こうなると、リフォーム・増改築を行う際に、その技術を持っていない人がどんどん増えるということです。大工さんと言えば、子どもがあこがれる職業の一つだったはずです。国の政策も、こうしたところに光を当てるよう、変えて欲しいと思っています。当社においては、若手社員をきっちり育てて技術を伝承し、その次の世代にも伝えていかなければならぬと考えています。

「なくなったら困る」と言われる会社を目指して

現在同友会では、「中小企業は地域のインフラになろう」と言われています。「インフラ」とは「私たちの生活を下支えするもの」という意味があります。つまり「地域のインフラ」とは「地域住民の生活を支える会社」ということです。「支える」とは具体的には、納税や雇用であったり、また地元で買い物をすることなどだと思います。

こうしたこと踏まえ、当社としては「あって良かった」というより「なくなったら困る」と言われる会社になりたいと考えています。その具体的な目標については、ランチェスター戦略の指標で「影響目標値」があり、地域でシェアが11%になると、社会に影響を与えられる会社になるそうです。つまり「あって良かった」「なくなったら



困る」と言われる会社の目安になります。

これを踏まえ、現在の当社の地域での立ち位置を見ますと、まず当社の町内の世帯数は 1040、11%は約 110 世帯。これに対し当社の町内での顧客リストはまだたったの 18 件、1.73%です。この数字を 3%、5%、7%と上げていくことを、今後も延々続けていかなければならないと思っています。

自社の将来像～地域の困りごとに応え、電気業者の責任を果たす

最後に当社の将来像について述べます。当社は新たに下請けをするつもりはまったくありません。岡崎市の人口は、向こう 10 年間はほぼ横ばいの約 40 万人弱で推移するそうですが、高齢化はどんどん進み、当社の商圏でもお年寄りがどんどん増えていきます。先に述べたように、この地域のお年寄りが困っていることを解決してあげる存在になるのが当社の将来像の柱の一つになるとを考えます。また電気はライフラインですので、その仕事をすることはまさに「インフラ」であると思います。

電気は必要不可欠なものです。ですが、首里城の火災原因が電気系統だとみられているように、扱いを間違えると非常に危険な性質も持っています。ですので、電気による事故や火災などを起こさないために、当社には電気事業者として必要な情報提供をしていかなければならないという責任があります。これが将来像のもう一つの柱です。

おわりに

さて今回、分科会の報告者に選ばれて、色々と思うことがありました。述べてきたように、当社の取り組みと発展はまだまだ途上段階であり、報告するのも正直おこがましいのではとも思いました。しかし、報告を通じて、当社の原点、脱下請けの決断や「はらでんフェスタ」の 8 年間を振

り返すことができました。「フェスタ」について、これまで色々な判断や工夫をして、社員や家族、近所の人たちと話し合い、相談したりして、よく 8 年間 48 回も続けてこられたと思います。

この第 4 分科会のカテゴリーは「経営者の責任」です。私の報告がそれにふさわしいか分かりませんが、私もこれまで様々な局面で決断をしてきました。決断の繰り返しが経営者の仕事ではないでしょうか。

■座長のまとめ

本日の原田社長の報告の中で、「自立型企業になりたい」という想いが根底にありました。自立型企業になるには様々な切り口があります。例えば、お客様を変えてみる、遠くへ拠点を移す、営業や販売の方法を変えてみるなど、色々あると思いますが、その中で原田社長はあえて「地域」に目を向け、地域の中に自社の立ち位置をつくろうと取り組まれたわけです。

この実践は、愛知同友会が 1999 年に発表したいわゆる「99 ビジョン」の二つの旗印「自立型企業づくり」と「地域と共に歩む」とぴったり合致します。原田社長の 10 年間の実践は、まさに「同友会らしい企業づくり」そのものと言えるでしょう。

この実践報告を受けてグループ討論を行い、地域に視点を置いた取り組みについて情報交換がされ、参加者の方それぞれに気付きがあったかと思います。

特に取り組み方について「これはボランティアなのか、事業としてやるのか」という疑問が出されました。これは、私たちはあくまで企業家ですので、やはり事業として行う中でどう地域貢献をしていくかを考えるのが正しいのだと思います。事業そのものや防災、教育など様々な切り口から、地域との関わりを実践していくことが大切ではないかと、気付かれたのではないでしょうか。

最後のまとめとして、二点挙げさせていただきます。まずは同友会理念の「国民や地域と共に歩む中小企業」を、各社で実践していくことの必要性です。具体的には、経営指針に「地域」を明記することです。方針や計画に地域の視点を入れることで、具体的な実践につなげていくことが今後求められます。

二つ目は、企業の発展と地域の発展は「表裏一体」だということです。特に私たち中小企業にとって、自社が存在する周りの地域の環境が良くなければ、自社も成長していく、そういう関係があると考えます。逆に言えば、自社で課題になっていることは、地域の課題でもあると捉えれば、地域への働きかけが自社課題の解決にもつなが

っていくと思います。

年々自然災害は増えています。実際に災害が起った時には、地域の住民と中小企業が動くことによって、災害復旧に素早く向かうことができます。そのことを考えると、「強い地域」をつくることは「強い中小企業」をつくることと言えるでしょう。そのようなことを日々の経営の中で常に意識して取り組んでいくことが重要ではないかということを指摘して、当分科会のまとめといたします。

【第4分科会スタッフ】

- 座長 浅井 勇詞（海部・津島地区）
アサイウッドマテリア（株）・代表取締役
- 室長 永井 隆実（千種地区）
(株)アドバンス・代表取締役
- 責任者 間宮 義彦（東地区）
(株)間宮金型製作所・代表取締役
石井 元博（瑞穂地区）
東海E C（株）・代表取締役
- グループ長
福田 明弘（東地区）
早川 竜一（南地区）
岡 徹（中区南地区）
菱田 豊（天白地区）
今井 茂行（緑第2地区）
山内 一郎（豊田地区）
杉浦 照日（碧南・高浜地区）
- 記録 政廣 俊介（愛知同友会事務局員）



第⑤分科会 <経営理念を実践する過程>

ロマンを追い求め結果に繋げる経営者 ～ビジョン経営でワクワクする会社にしよう～

報告者 津田 康行氏

(株)オムニツダ 代表取締役
(中村地区)



【会社概要】

創業／1985年
資本金／5000万円
総社員数／40名
年商／25億円
事業内容／木材専門商社、木材製品メーカー

<https://omni-tsuda.co.jp/>

10年ビジョンとは「経営理念を追求していく過程における自社の理想的な未来像(ありたい姿)を具体的にあらわしたもの」と定義され、将来の「パラダイムシフト」を想像する知的なチャレンジとされています。そして、関わる人を巻き込んでワクワクする様なビジョンを持って経営を志すことが、今後より一層「経営者の責任」として求められます。

本分科会では、ビジョンに対して主観、客観の両面から向き合い、より明確なビジョンを持ち、経営理念を追求していく為に具体的に何をしていくのかを深めます。

はじめに

私は、現在47歳の二代目社長で、同友会へ入会して12年目となります。入会と同時期に社長に就任しました。弊社は海外から直接木材を輸入する専門商社、そして木材の部材製造をしています。部材は木材を薄くスライスし、ウッドテープに加工して販売しています。

社名はオムニバスが由来となり、社員の個性、得意なことを持つて良い会社にしていこうと、創業者である父が名付け、私も大変気に入っています。当たり前ですが、完璧な人はおらず、人それぞれの良さを持ち寄って、仕事をすることは楽しくもあります。

独立採算制の会社

私は1997年に入社し、当時社内には六つの部門がありました。部門はそれぞれの部門長に運営を任せていたため、会社全体の方針ではなく、経営理念と部門計画のみで回っていた会社でした。そして、部門ごとに細かなルールが違い、それがいくら利益を出せるのかという独立採算制をとっていました。

部門間の連携はなくとも、それぞれの部門が楽しく仕事をしていたので、ある意味自由な風土があり、闊達な議論がされていました。しかし、会社全体の方針がないため、協力して仕事をするよ

りも個々がそれぞれ頑張り、次第に儲けることが目的となっていました。振り返りとしては、毎月の全体会議で売上目標に対する進捗状況、行動計画の確認のみで、会社の目的やありたい姿を確認する場はありませんでした。

津田家の会社

私が入社した翌年、15人の社員が一気に退職しました。まだ私も入社して間もなかったため、社員が退職した原因が分からず、原因は自分ではないだろうと考えていました。

しかし、今になって考えてみると、当時の会社には父と一緒に会社を作り上げてきたという意識の社員が多くいます。そこに社長の息子が入り、父が私を「後継者だ」と公言したことが、父と自分たちの会社だと思っていた社員にとっては、「津田家の会社」だと感じ、受け入れられなかつたのだと思います。

人の苦労

また、社長に就任した翌年に幹部が退職し、その幹部に部門を一つ任せていたのですが、その部門社員も退職し、一つの部門が機能しなくなりました。

幹部社員の退職以外にも、新しい社員を採用しても中々定着せず、社員の入退社を繰り返してい

ました。なぜ社員が退職していくのか正直分からず、社員が裏切ったとしか感じられませんでした。

ただ、弊社の営業は自分たちで直接海外に行き、商談・交渉まで行います。つまり、一人で全てできてしまうため、スポンサーが付けば、独立しやすい業界でもあります。

自分も人間なので、自分自身を良い人間だと思っている部分もあり、社員思いの良い社長であると心の底では思っていました。また、この時には同友会に入っていたので、労使見解を読んでも、社員を大切にするなんて当たり前のことだと思いましたが、社員の退職が続き、本とのギャップに頭を抱える日々がしばらく続きました。

道場編での気づき

2011年に「経営指針セミナード道場編（以下、道場編）」に参加しました。道場編では、「何のために経営していますか」「社員はどのような存在ですか」「あなたにとって幸せとは何ですか」と尋ねられます。当たり前の質問ばかりと感じられるかもしれません、中々本心では答えづらい質問です。

根掘り葉掘りと聞かれる中で、自分が入社してからのことを振り返ってみると、お客様から「オムニツダは良い会社だよね」と言って頂きました。自分では気づかないものの、周りの方、お客様からは良い会社のイメージを持って頂けていたのです。

ただ、私は二代目社長として、とにかく自分で会社を潰さない、継続させていくために自分が入ったという思いが根底にありました。そのため、社員は会社を続けていくために、働いてもらう道具だと自分が思っていたことに気づかされました。

社員と向き合う

また、道場編には過去の参加者である助言者がおり、社員の退職について相談したところ、「津田さんは社員のこと嫌いですよね」と言われまし



た。同友会に入会し、労使見解を読んでいるからには、その場では「もちろん、大切にしています」と答えたが、客観的に見ると、退職していく社員をどうして好きだと思えるのかと、本心では考えている自分がいたのです。

こうして、ようやく社員に対する向き合い方を見つめ直しました。道場編の中で、今まで一番嬉しかったことを聞かれ、それは子供が生まれてきたことであり、その成長を見守ることだと実体験から話しました。これは自分の息子だけではなく、社員も同じなのです。両親に喜ばれて生まれてきて、大切に育てられ、会社に来てくれています。社員の生い立ちや家庭にまで思いを馳せることで、人として、人格として、経営者と社員は対等であるということに気がつきました。

ナンバー2との信頼関係

リーマン・ショックや社員の入退社もあり、混迷の時期が続いていましたが、労使見解に基づく指針の実践で、ようやく黒字化でき、落ち着いた経営ができ始めました。

今の会社のナンバー2は、この混迷の時期でも、ついてきてくれた社員です。私より一つ年上であり、そして社歴も長い方です。弊社は海外から木材を輸入しているため、現地へ赴くことも多く、二人で一週間くらい一緒に過ごすこともあります。そこで会社の方針や社員について話し合い、一緒に来期に向けて考えます。この密な話し合いが、私とナンバー2の考え方を一致させてくれ、私以上に社員へ会社の将来を伝えてくれています。

思いを伝える

また、私が入ってから社員が多く退職していましたので、採用にも着手しました。そして、同時に営業体制の見直しを行い、各部門での独立採算制の改善に着手し始めました。

とにかく「全員で全商品を売る」という意識に変えるために、必死に頑張っていた時期です。経営指針に基づいた考え方や方向性の統一をするために、コミュニケーションを取ることも意識しました。会社を変えるため行動できたのは、道場編に参加し、自分自身の考え方が定まったことが大きいです。

専務だった当時、社員を厳しく注意すると反感を買い、何も言わないと「何を考えているか分からない」と影で言われる苦い経験をしました。当時はどうしたら良いのか分からず悩みましたが、道場編に参加し、経営者としての覚悟が持て、社員のためになぜこれをやるのかと、思いをしっか



り伝えるようになりました。新しい取り組みの理由を真摯に説明したこと、社員も納得し、一緒に動いてくれるという経験をしました。

経営方針と企業風土

企業が存続、発展するためには、正しい経営方針と好ましい企業風土が必要です。自転車で例えると、前輪が正しい方針（進むべき方向）、後輪が好ましい企業風土（推進力）です。経営者が方針をしっかりと決め、先頭に立って進めていきます。しかし、企業風土がなければ、社員との協力関係は築けず、目的に向かうことはできません。

道場編に参加する前は、一人で様々なことを勉強し、やってみたいことが多くありました。そこで社員に呼びかけて、やってみても前に進まず、もっと良い方針が必要だと考えましたが、一向に進みませんでした。振り返ってみると、社員はやりましょうと言っていたものの、実際はやってくれていなかったのです。これは、経営者と社員との信頼関係（チェーン）ができていなかつたことが原因だったのだと、道場編を受けて、気づくことができました。

また、好ましい企業風土づくりには、同一の危機感を持つことが大切です。そのために、経営者と社員の共通の価値観は経営指針でなければなりません。経営指針で立てた目標を達成すると、自信になり、信頼につながります。この成功体験の繰り返しが、高い目標設定につながり、やりがいを感じられるようになり、また同一の危機感を持つようになります。

初めてのビジョン作成

弊社は、これまでにビジョンを三回作成しています。一回目は2012年末に、道場編で学んで、中期ビジョン（5年ビジョン）一人で作成しました。5年後にこうなるといいなどという漠然としたイメージの会社を描き、社員全員がワクワクできるものにしたいとの思いがありました。弊社は、計画を3年で回しているため、とりあえず2015

年末までのビジョンとして作成しました。初めて作成したビジョンは、意外と今でもなりたいと思うビジョンが描けています。

しかし、初めて作成したビジョンは、あまりにも漠然としたイメージを基に作成したため、方針との結びつきが弱いましまして発表してしまいました。社員は発表を聞いて、三日後には忘れていましたと思います。

全員で作成したビジョン

次のビジョン作成は2015年末で、ようやく会社の業績も上がり始め、採用した若手社員が育ってきたことを実感し始めた時期もあります。

このまま右肩上がりに会社を伸ばしていくとい、との思いから絶対に社員を退職させたくないという気合が入っていました。そのため、会社が良くなるイメージを社員全員で持つために、ビジョンを全員で作成しました。

作成の方法については、事前に合宿を行い、他人の意見を否定することは禁止とし、5年後の個人の夢、会社のありたい姿を発表し合いました。その後、会社へ戻り、改めて意見を出し合い、まとめたものが二回目に作成したビジョンです。そして、ビジョンに基づき、方針を幹部で作成・発表し、計画は社員に作成してもらいました。

社員は経営者を見ている

しかし、全員でビジョンを作成したものの、目指す姿に中々進むことができず、実感もできませんでした。日々の業務で手一杯となり、ビジョンで掲げたことに取り組めなかつたことが原因の一つです。また、月次会議でビジョンに対する進捗状況を確認していましたが、進まないことに対して、私も社員もフラストレーションが溜まるばかりでした。

二年目にかかったころ、社員からビジョンの中でやりたい部分とそうではない部分があると告げられました。作成時に、「人の意見を否定することは禁止」としたため、率直な反対意見も一年後に初めて出てきました。

私自身もビジョンの中で、具体的にイメージができない部分もあり、それについては中々動いたり、考えたりできていませんでした。反対に、これはやりたいと思ったことに対しては、具体的な取り組みがきました。しかし、その姿を社員は見ています。経営者がやる気を持って、取り組みたいと思っていること、そうではないことというのは、社員に伝わるのです。

覚悟を持って取り組む

昨年、3ヶ年計画の最終年となり、新しく出版された「経営指針成文化と実践の手引き」に沿って、10年ビジョンを作成することにしました。正直、二回目に作成したビジョンの進捗状況を見て、後ろ向きな気持ちがありました。そんな時、「同友会らしい経営指針・実践編講座」で弊社に会員が来られ、指針の取り組み状況を報告させて頂きました。

その時に、木材を海外販売するビジョンに触れ、「できるといいな」という気持ちで話したところ、参加者から「経営者がこうなるといいな」という漠然としたイメージでいいのか」「社員はそれでついてきてくれるのか」と指摘されました。そこで、自分の覚悟、決意をビジョンに反映していないことに気がつきました。

そして、この気づきを踏まえ、10年ビジョンでは社員に色々な意見を聞きながらも、私が絶対になりたい会社の姿を描き、それを基に社員全員で方針と計画を作成しました。

専門力を高める

10年ビジョン作成において、10年先を見ると、時代、市場の変化は大雑把に捉えることはできます。しかし、具体的に何が会社としてできるのか分からぬし、また事業を決めてしまうことが良いのかと考えました。弊社の売上高から市場を見ると、まだ成長の余地があり、チャンスに気がつき、動くことができるかどうかが重要になってきます。

実は木材を扱う会社で、専門性を持っている会社は、それほど多くありません。たとえ専門性を持つしていても、少人数や高齢社員ばかりという現実があります。そのこともあって、同じ木材屋でも弊社に仕事の依頼がくることが多いです。お客さんからすると、今までお願いしていたところは、3年後にまだ会社はあるだろうが、10年後にはないと思うとのことでした。

周りの高齢化に伴い、当社に仕事がくることはチャンスです。しかし、声をかけてもらえて、それを形にするには、結局は人の力が必要です。ビジョンの中で、会社の事業領域を定義するのではなく、専門力を高めていくことに重点を置いています。

成長を実感できるビジョン

2018年に10年ビジョンの発表と共に、3ヶ年計画の振り返りを行いました。若手社員が成長してきたことが数字に表れ始め、リーマンショック



の不調から脱却し、会社を黒字基調にすることがようやく叶いました。しかし、良かったのは2016年のみで、残り二年間は会社が良くなかったという実感があまりできませんでした。

この振り返りを踏まえ、今回発表した10年ビジョンの柱は「毎年成長している年輪成長企業になる」、「利益構造の改革」、「営業、製造共に、具体的な数字に近づける利益を出す」の大きく三つです。

「年輪成長企業」を掲げたのは、一昨年、昨年と成長を実感ができずに、フラストレーションを感じ、毎年会社や社員の成長を感じたいとの思いからです。また、木材を取り扱う会社として、「年輪」という言葉がぴったりだと感じました。木は年々、外側に広がっていきます。少しづつでも成長が感じられる会社、社員、そして私でありたいという思いを込めています。

ここで間違ってはいけないのは、成長を目指すのであって、膨張してはいけません。何かが爆発的に売れ、流行が過ぎ去れば、跡形もないというのではなく、ゆっくりでもいいので、会社の売上や社員数を増やしていきたいと思います。そして、この打ち出したビジョンを基に、社員に3ヶ年の方針、計画を考えてもらいました。

ワクワクする会社とは

ビジョンとは、漠然としたもののように思えますが、達成するべき目標であり、戦略であり、夢でなければならないと私は考えています。

ビジョンが会社の業務と全く違っては意味がありませんし、同時に達成できると思える目標であることも大切です。そして、達成するための戦略を描き、達成できた時に会社はどのように良くなるのかと希望が持てるものでなければなりません。

ワクワクする会社とは、給料があがる、社員旅行で海外へ行ける会社なのかもしれません。しかし、一番ワクワクする会社とは、ビジョンに向かって進んでいると実感できる会社のことだと思います。ビジョンを掲げ、全社一丸となり、皆で

良い会社を目指していると実感できることが、社員のやりがい、働く楽しさを感じることにもつながるのではないかでしょうか。

未来を創る

また、企業の成熟度合によって、描くビジョンが違つていいと思います。そして、社員が喜んでくれる、頑張ろうと思えるビジョンであることが大切です。また、ビジョンを作成するだけでは意味がなく、それに基づく方針や計画に沿って実行に移していくことで、意味があるものになっていきます。そして、経営者はもちろん、社員一丸となって、ビジョンで描いた姿になれるよう目指す、未来を創っていくものであると捉えて下さい。

また、一度掲げたビジョンは、その期限まで絶対に変えてはいけないということはありません。ビジョンに向かって進む中で、このままではいけないと思ったら、変えていく必要があります。それを見極めることも、経営者の仕事であり、責任です。

そして、社員一丸となって、ありたい会社の姿を目指す上では、社員のやらされ感を無くすことが大切です。経営者が「あれこれやってくれ」と命令するのではなく、社員が「こうしたら良いのではないか」と自主的に考え、実行してもらえることが理想の風土だと思います。方針や計画まで経営者一人で作成してしまうと、それは指示書になりますがねず、やらされ感につながってしまいます。

最後に、経営者は一度決めたことは本気で取り組まなければいけません。社員は、経営者の姿をよく見ています。経営者がさほど力を入れて取り組んでいないと思えば、社員もついてきてくれません。ビジョン、経営指針の作成には、経営者の覚悟が求められます。労使見解に基づく、同友会らしい経営指針の成文化を、共に進めて参りましょう。

■座長のまとめ

10年ビジョンは、経営者だけのものではなく、社員のものにもなっていなくてはなりません。社員自身がどのようになりたいのか、会社がどうなっていきたいのか、と全員で考える必要があります。

弊社では、全員で考えるため、社員にどうなりたいかと問いかけています。その中で、予期していなかった社員から「数人でもいいので、工場を一つ任せてもらえるようになりたい」と、嬉しい申し出がありました。

これをきっかけに、指導している上司の教育方法も変わり、技術以外にも、工場をまとめていくためのコミュニケーション能力であったり、営業

や他部署との調整であったり、工場長として求められる資質の教育へと変わってきています。

私もまだ10年ビジョンを作成し始めたところではありますが、10年先を見て、社員全員がやりがいや希望が持てる、ワクワクしたビジョンを掲げ、追求していきたいと思います。皆さんも、この分科会に参加したことをきっかけに、理念から描く10年後の理想像を明確にし、実現に向け、共に学んでいきましょう。

【第5分科会スタッフ】

- 座長 尾宮 良尚（中村地区）
（株）ジェーエスピー・代表取締役
○室長 水野 慎一（知多青年同友会）
（有）光電・代表取締役
○責任者 石黒 直樹（知多青年同友会）
（株）豊浜水産・代表取締役

○グループ長

- 後藤 朝公（小牧地区）
井上 明典（知多青年同友会）
伊藤 雅章（北第1地区）
松山 洋茂（北第1地区）
高橋 亮（名東地区）
岡田 洋佑（名古屋第2青年同友会）
伊藤 裕史（熱田第2地区）
小北 健史（名古屋第3東青年同友会）
中村 繁元（緑第1地区）
長瀬 信彦（名古屋第8青年同友会）
鈴木 雄也（三河第1青年同友会）
鈴木 良治（豊川・新城・蒲郡地区）

○実行委員

- 稻山 哲智（名古屋第2青年同友会）
荒川 義男（緑第2地区）
篠原 敏樹（三河第1青年同友会）
筒井 彰英（三河第3青年同友会）

○記録 橋 聖太（愛知同友会事務局員）



第⑥分科会 <経営理念を実現する過程>

変化を見定め、自社の将来を展望しよう ～情勢・社会の動きを経営に活かす～

報告者 小川 康則氏
(株)北斗 代表取締役会長
(一宮地区)



【会社概要】

創業／1991年
資本金／2000万円
総社員数／68名
年商／9億7000万円
事業内容／建設業、不動産業、
介護事業

<https://www.hokuto7s.co.jp/>

私達経営者はこれまでに経験した事の無い変化のスピードと膨大な情報量の中で、自社の成長に繋がる潮流を掴み決断する事を求められています。先を見据え時代の先を行く経営者はどのように情勢を掴み考え行動しているのでしょうか。

今分科会の報告者である小川氏は、建設・不動産事業を営み“住む”をキーワードに求められるサービスを追及し、情勢の変化に順応しながらいくつもの事業を展開し発展させてこられました。自社経営を軸に、取り巻く環境の変化を見定め、自社の発展につなげている実践報告を通して、参加された皆様の未来の一助として頂く分科会を目指しています。

中古車販売業から建設業界へ

私が独立したのはバブル絶頂期の1987年です。当初は中古車のブローカーをしていましたが、あるお客様から「独立したい」と相談を受けたことで、(株)沖建設という会社をその方と一緒に共同経営することになりました。しかし、共同経営はなかなか上手くいかず、半年ほどで解消し、私は北斗營繕という屋根工事業を個人創業することで、建設業界で再スタートを切りました。

ある時、積水化学から指定工事店の誘いを頂きました。「工事力のある会社に、施工と営業をしてもらいたい」というのが理由だったようで、当社としてはチャンスでした。

同社の指定工事店になったことで、今につながる学びを色々と得られました。そのもっとも大きなものは、データに基づき経営をすることです。

企業経営とデータ

当時の営業方法は、「ポスティング→積水化学へ問合せ→当社が営業に出かける」という流れでした。そうしたなか、ポスティングに対する反応率が2000分の1を下回っては、営業効率を損なっているということを教えてもらいました。まさにデータの蓄積と分析による経営です

データに基づく経営の大切さが分かったことで、当社では早くからパソコンを導入しました。

最初に導入したものは本体価格が1台あたり120万円で、ソフトウェアは1本30万円ほどと非常に高価なものだったことを覚えています。決して小さくない投資でしたが、早い段階から顧客情報や、経営に関わる情報のデータ化と蓄積に取り組めたことは、今の経営でも非常に役立っています。

本業に新しい仕事を追加する

商売が軌道に乗り始めたなかで、新しい事務所を持つとうと思い不動産を購入しました。敷地の広さもあり、広い道路にも面した場所でしたので、ホームセンターのようにカーポートをつくり、ついでにエクステリアのショールームも兼ねようと思いついたことで、1996年に一宮展示場をオープンさせエクステリアや外構工事業に本格的に参入しました。

ネクタイを締めた職人！？

仕事を変えるのですから、当然社員の仕事も劇的に変化します。当社の場合は、これまで屋根に登っていた職人に、外構工事で地面に穴を掘らせることになります。まったく経験のない仕事に、なつかつ職人集団が取り組むわけですから、仕事の付加価値は上がりません。どうしたものかと考える中で思いついたのが「自分たちで営業する」ということでした。



ある日、職人ばかりの社員を集めて、「全員ネクタイをしろ」「営業に出るぞ」と話しました。社員はみんな本当に嫌がりましたし、職人ですからパソコンも満足に使えません。しかし、付加価値を上げない場合には、会社としての将来も危ういので、とにかくやり続けました。それが今では、創業以来勤めている二人は、それぞれが1億円以上を売り上げるまでになっています。このうちの一人が現社長です。人間、やれば変わるものだと感心しています。諦めなければ“負け”は無いのです。

同友会に入会して

仕事を広げていく中で、上手くいかないことに直面していた時、同友会に入会しました。同友会活動に参加するうちに役を頂くようになり、地区会長に選出された際、「地区会長なら経営指針書ぐらいないといけないな」と思い、半年ほどかけて一人で成文化しました。

この当時から、私が経営指針を作る時、あるいはその前提となる情勢を分析する時に大切にしているのは、「現状をシビアに見る」ことです。言いかえれば、どのような変化が自社にどう影響してくるのかを突き詰めることで徹底的に自社を知り、経営上のリスクを見積もっていくことが大事だということです。

地区などでも「あなたの経営課題は何ですか?」と問いかけて、「課題は特にありません」と回答が返ってくることがあります。これは大問題で「課題がない(気づいていない)こと自体が課題」と伝えるようにしています。

ネガティブ視点とポジティブ視点

情勢を見る時、業界や社会で今起こっていることが、自社にはどのように影響を与えるものなのかを「ネガティブ」な視点で考えるようになっています。当然、経営指針をつくる時にもその視点が貫かれ、自社が影響を受ける可能性のある問題をどう回避するのか、あるいはどのように突破す

るのか、という視点に立つことになります。そうしなければ、常に変化する社会や経済の状況に対処していくことは難しいと思います。

一方、先の展望であるビジョンにはワクワク感が大切です。将来に明るさを感じることができなければ、社員は希望を持てませんし、日々の仕事にも前向きに取り組んではくれないでしょう。当然ついで来てもくれません。きっと経営者も同じだと思います。私もビジョンは、できる限りポジティブな視点で、明るく提示するように心がけています。

経営方針・経営計画がない経営者?

同友会の経営指針は「理念・方針・計画」の三つで構成されるものです。ところが「理念はあるが、方針・計画はない」という方がいます。私は正直驚いています。そもそも私たちは経営者です。どのようにして売上と利益を上げ、それをどう分配するのか、あるいはどう蓄積し、会社を発展させるために投資していくのかを考える立場でしょう。そうだとすれば、たとえ理念はなくとも、方針・計画は緻密なものでなくとも作っていて当たり前だと考えています。私自身も、同友会入会前から経営方針・経営計画は作っていましたし、むしろ入会して学んだのが経営理念でした。

自社は何屋か?

経営指針を作った当時、私も同友会でよく言われる「自社は何屋か?」を考えました。新しいことをするのが好きな性格ですから、あまりに建設業に片寄った理念だといろいろなことにチャレンジできないと思ったので、当時の中心的仕事だった建設を中心に置きながら、その周辺に派生する新しい仕事を取り込んでいく発想で「生活提案業」と自社の事業を定義付けました。これがあつたからこそ、今の四つの事業(建設業、不動産業、介護事業、美容業)に展開してくことができたと考えています。そしてこの四つの事業への展開を支えたのが、情勢の分析です。

人口減少と自社

当社は介護事業も行っています。その一環でナーシングホームを作る際に人口予測を検討しました。平たく言えば、生産年齢人口(15歳~64歳)は減少し、高齢者は増加するということです。

介護事業からすると、それだけ顧客となり得る年齢層の人口が増えるということになりチャンスもあります。ところが、当社の建設業や不動産業の面から見ると、家を建てる年齢層の人口が

減っていくこともあります。これは事業上の危機的要因となります。

事実、新築着工戸数は 1990 年の 167 万戸／年をピークに減少を続け、現在は年間 90 万戸前後です。これが、2030 年度には 54 万戸まで減少するとされています（野村総合研究所の予測）。

また、世帯構成にも注意が必要です。現在の日本の世帯構造は、30%超が単身世帯です。さらに世帯数そのものも減少しているため、当然住宅の建築戸数が減少するのは必然です。こうした状況を引き起こしている最大の要因は人口減少です。

新築がダメならリフォームか？

新築住宅の着工戸数が減少するのであれば、既存住宅のリフォームに重点をシフトすることがしばしば言われます。ところが、現実は思うほど単純ではありません。

住宅市場で新築と中古がそれぞれどの程度のシェアを占めているのかを国際比較したデータがあります。これによれば、日本では住宅の流通量は年間 120 万戸程度あります。そのうち新築住宅が 109 万戸、中古住宅は 11 万戸程度で、中古住宅の比率はわずか 13.5%です。対してアメリカでは中古住宅が流通量の 90%超を占めています。つまりほとんどが中古住宅という、日本とは真逆の状況です。

日本とアメリカの住宅観の違い

両国の住宅資産額の違いから考えてみたところ、アメリカの場合、中古住宅に手を入れ資産価値を高める動きが取られ、他方で日本の場合は、中古住宅に手を入れることは少ない状況です。つまりアメリカでは、中古住宅に手を入れることで資産価値が高まるため、中古住宅のリフォームのお金をかけるが、日本では住宅に支払われている累計金額は、アメリカと同じように右肩上がりであっても、そのほとんどは中古住宅ではなく、新築住宅に向かっているということです。

こうした違いの背景には、国民気質といった感



覚的なものから、政策的な要因までさまざまだと思います。しかしデータから「事実」として分かるのは、「日本のリフォーム市場は極めて小さい」ということです。同時に新築着工戸数が人口減少を背景に減少していくことは、住宅に関する市場自体が将来的に縮小していくことを明示していると言えるでしょう。こうした意味で、人口減少問題は非常に大きな経営上のリスク要因となっています。

労働生産性格差が人手不足の原因

この他にも、データからはさまざまなものが見えてきます。たとえば労働生産性の問題です。中小企業白書から労働生産性の大企業と中小企業の違いを見てみると、グラフ開始年の 1972 年は大企業も中小企業もさほど差がなかったのが、現在では 2 倍近くの格差がひらいています。こうした状況を知ったので、私は建設業の労働生産性も調べてみました。

分かったことは、建設業の現場で働く人たちの収入が非常に不安定だということです。売上高 1 億円以下の企業では、年間の一人あたり付加価値は 619 万円です。ここから、一ヶ月の労働日を 22 日とし、12 カ月で計算すると、一日の一人あたりの付加価値は 2 万 3 千円です。同じように、売上高 30 億円以上の企業を見ると、年間の一人あたり付加価値が 1,828 万円、一日の一人あたり付加価値は 6 万 9 千円です。ここには 3 倍もの格差があることが分かります。

このような状況ですから、中小企業の建設業で働きたいと思う人はきっと少ないのでしょう。事実、国勢調査を見てみると、1995 年には 663 万人いた建設業の就業者は、2010 年には 447 万人と 200 万人以上減少してしまっています。これだけ減っているわけですから、建設業の人手不足が深刻化している現状は、ある意味当然です。

建設業就業者の高齢化

企業規模間で 3 倍の格差がある業界です。若い人にとって魅力を感じづらい職種となってしまっています。2013 年時点で建設業の就業者数を年齢別に見てみると、55 歳以上の年齢層が 34.3% です。全産業の平均は、55 歳以上は 28.6% であることを考えると、建設業で働く人の高齢化は際立っています。他方、29 歳以下の若い年齢層が建設業で働く人は、わずか 10.2% です。これも全産業平均で 29 歳以下の人が 16.6% を占めていることを考えると、建設業の担い手問題は極めて深刻なことがあります。

当社の場合、今の事業の柱はエクステリアや外

構工事の分野です。しかし、現状はこの分野で売上を伸ばすことは至難の業であることを示しています。また、人間は必ず1歳ずつ年を取るので、業界の大きな部分を支えている55歳以上の年齢層の職人はあと数年で現場からいなくなってしまうでしょう。業界を次の時代につないでいく上で、企業規模間の労働生産性格差を縮小させ、若い人たちが将来に希望を持つことができる賃金や労働環境整備が極めて大きな課題です。

製品ライフサイクルから見た当社の事業

製品がたどる「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」の各段階からなるライフサイクルで建設業を見ると、「新築外構事業」は「衰退期」、「リフォーム・不動産事業」は「成熟期」にあたります。建設業界の先行きが厳しい中、企業を維持・発展させていくには新しい手を打つ必要があります。

当社では、創業時からの顧客データを5千件余り保有しています。お付き合いした顧客の方の幸せな暮らしを守るために蓄積してきたデータです。そうすると、以前お付き合いした顧客の方が高齢になり、介護施設への入所や、亡くなられたことで自宅が取り壊され、更地となり不動産市場流通するなど変化していることが分かりました。また、ここ最近のリフォームや改修工事の背景に、高齢化による介護問題があることに気づきました。ケアマネージャーの指示のもとで行われる工事には、補助金が交付されるというのも大きな理由です。こうした状況ですから、介護に関わればリフォームや改修工事のニーズ、あるいは不動産情報をより川上で掴め、現在の当社の事業との相乗効果も期待できます。

そして何より「介護事業」は「成長期」の分野です。人口推計でも、高齢者がもっとも多くなるのは2040年頃とされていますので、当面の事業の柱となる可能性を持っています。これらが介護事業に参入した理由です。

“住む”をキーワードに

当社が介護事業に参入する時から考えていたのは、当社の柱である“住む”を、介護分野で活かすことのできるサービス付き高齢者向け住宅（以下、サ高住）でした。調査資料を見ても、サ高住の運営法人には、医療法人を抜いて建設業や不動産業が多いようです。また、建設費を安価に抑えられることもメリットです。

ただし成長産業ですので、競争は激烈です。他社との差別化を図らなければ、淘汰されていくことになります。当社の場合も専門家も交えて1年間検討しました。運良く看護師資格を持っている

方とのご縁があったことも、当社にとっては追い風でした。この中で行き着いたのが「看取り」です。

希望と現実のギャップ

終末期に関わる日本人の意識調査の結果を見ると、できるだけ「自宅で過ごしたい」というものですが。しかし実際は、日本人の大多数（81%）は病院で亡くなっています。つまり日本人の終末期の過ごし方の希望と現実には、大きな違いがあるということです。

今後高齢化が進むなかで、2040年には年間死者数が160万人を超えるピークを迎えると推定されています。これは2015年時点から比較して36万人／年の増加です。見方を変えると、現状のままではこれだけ多くの方が、希望と異なる終末期を過ごすことになるということでもあります。

人間の尊厳をどう考えるか

さらに日本は、病気等のために看取られる本人の生活の質（QOL）や尊厳が十分に守られない状況に達しても、生存時間を延ばすための医療が施される傾向が強い国です。大変ありがたいことですが、それが看取られる本人の意向に沿っていないとすれば、それは大変残念なことです。

私は、今後はますます終末期から看取りケアまでの必要性は増すとともに、そのための施設と専門職へのニーズが高まっていくだろうと考えています。一人暮らし高齢者も増え、子ども世帯との別世帯暮らしや、その子ども夫婦も共働きが一般的になる中で、子育て世代にある子ども世帯の暮らしを守る意味でも、実質的には在宅での終末期や看取りケアは難しいでしょう。こうした時、その受け皿となり、終末期を迎える本人の意向に沿う場所が社会から求められることになります。

今の仕事に安住しない

このような想定から、当社では建設事業には大きな伸びを期待せず、その他の分野で売上を拡大する方針を取っています。とはいっても、介護事業がいつまでも安泰とは考えていません。日本の財政状況は、借金を返済するために、さらに借金を重ねている状況にありますし、高齢化により止まらない社会保障費の拡大と、人口減少、経済自体の停滞で支出の減少も、収入の飛躍的増加も期待できません。こうしたなか付加価値を高め、利用者やその家族からも支持され続けることは、経営上必要不可欠なものです。

自立できる企業に

当社ではこれまでから一歩進めて、小規模な家族葬を行えるスペースを併設した新しい施設を作りました。利用する本人やその家族の心の内にあるニーズに応えていくことが狙いです。また、介護保険によって支えられている介護報酬は、国の財政状況の逼迫とともに、将来的に減少基調をたどっていくと考えられます。既存事業の不動産や住宅関連事業と結び付ける（不動産の売却、介護リフォームなど）、あるいは介護事業、看取りの周辺に発生するニーズに基づく仕事（葬儀、遺言書作成、相続の各種手続きサポートなど）を附加することなどで、保険制度だけに頼らない経営を目指すことを今後のビジョンとして示しています。

なぜ新しいことができるのか

しばしば「なぜそんなに新しいことに取り組めるのか」と聞かれます。私自身の性格もあるかもしれません、何より思うのは、経営者の仕事はあくまで経営であるということです。

私がまだ一線で営業をしていた頃、地区的先輩から「経営者は経営で飯を食わないといかん」と言われました。今でも心に残っている言葉です。つまり、社員に任せることで、自発性を發揮させる「人を生かす経営」を実践するから、企業として新しいことに挑戦していけるのです。

経営は経験の科学

私の経営観の基本は「経営は経験の科学である」という考え方です。「人を生かす経営」を精神的、あるいは道徳的と考える人が最近いるようですが、その見方は違うと思います。

当社の強みは「人を大切にすること」です。ただし、経営である以上、売上・利益がなければ成立しません。「売上・利益を上げ、社員に分配し、企業に蓄積し、次の事業に投資し、企業を維持・



発展させる」というサイクルで、人を大切にすることを実践していくのが経営だと考えています。

これを実践するには、社会の状況を読み解き、どこにビジネスチャンスがあるのか、どこに付加価値を受けられるのかを経営者が指し示し、社員と経営者がそれぞれの役割のもとで具体化することが不可欠です。そして、これを実践する必要条件が情勢をつかみ、変化を見定めることです。そのための情報を発信し合い、そして議論し合う場が同友会だと言えるでしょう。

■座長のまとめ

今の社会は色々な情報を取ることはできます。しかし、得られる情報をどのように扱うのか、言いかえれば、何を基準に判断していくのかが、情勢の分析にはもっとも大切なことだと言えるでしょう。その基準になるものが、経営指針、なかでも理念です。

理念が定まっていなければ、たとえどれほど有益な情報が得られたとしても、それを経営に活かし、新たな価値を生み出す原動力としていくことはできません。経営指針とそれに基づく企業実践こそが、情勢の分析には決定的に重要だといえるでしょう。

情勢の分析は、あくまで「人を生かす経営」を実践するための手段です。目的と手段をはき違えず、今日の学びを各社で実践し、ワクワクする未来を私たちから創っていきましょう。

【第6分科会スタッフ】

- 座 長 原田 芳裕（春日井地区）
職場環境改善工房・代表者
- 室 長 斎藤 高志（守山地区）
(有)真栄工業所・代表取締役会長
- 責任者 川田 健仁（知多北部地区）
(有)川田工業・取締役
- グループ長
加藤 慶一（西春日井地区）
高場 善樹（豊明地区）
大石 孝司（北第1地区）
位田 広樹（中川地区）
山岸 春光（中区北地区）
川原 国博（碧南・高浜地区）
- 実行委員
溝口 博己（瀬戸地区）
川端 肇（西第1地区）
城所 真男（千種地区）
飯田 琢磨（名古屋第5青年同友会）
上野 浩（豊橋北地区）
- 記録 服部 勇佑（愛知同友会事務局員）

第⑦分科会 <経営理念を実践する過程>

地域と金融の未来共創 ～小さな連携から、大きな可能性へ～

報告者 長島 剛氏
多摩大学経営情報学部 教授
(会外)



【プロフィール】

1964年生まれ、1995年法政大学大学院社会学研究科卒業。多摩中央信用金庫（現多摩信用金庫）入庫。2011年価値創造事業部部長、2017年地域連携支援部長、2018年融資部部長。2010年多摩市・多摩信用金庫・多摩大学の三者による「多摩市創業支援事業連携協定」締結をはじめ、西東京市総合計画策定審議会、西東京市総合戦略懇談会委員のほか多摩市・小平市・立川市・調布市・武蔵野市など多摩地域の多くの自治体や大学・高専等との地域連携を進めてきた責任者。2018年より多摩大学総合研究所客員教授、2019年4月より現職。

リーマン・ショックから10年目の昨今において、上昇を続けてきた業界も陰りが見えはじめ、今後の金融情勢も未だ先が見えにくいままの状況です。我々中小企業は、今から自社の課題解決に真剣に取り組み、金融情勢をはじめとする動向を見極めていかねばなりません。

第7分科会は、多摩大学の長島先生にご報告をお願いし、多摩信用金庫において広域連携で地域を活性した事例から、今後の中小企業の発展のヒントを金融の視点から学ぶ分科会です。

「現場」の力を“つなぐ”

ご紹介にあずかりましたように現在は多摩大学で授業を行っておりますが、一昨年までは多摩信用金庫で、価値創造事業部の立ち上げから、地域連携支援部、最後に融資部部長などをしてまいりました。“たましん”と呼ばれ、東京都23特別区以外の全30市町村広域地盤で預金量2兆5149億円、全国信金5位、従業員2200名と比較的大きな金融機関です。愛知県の岡崎信用金庫とほぼ同じぐらいです。

平成22年に市長・理事長・学長との連携協定締結を仕組んだ当事者なのですが、それをきっかけに寺島実郎学長のもとに赴任することになりました。たましんで行っていた地域や企業の連携および活性化事業などと同じことを、引き続き大学だから実現し得る可能性にチャレンジしております。

例えば、学生インターンシップも良いのですが、教職員対象に地元企業や工場などの見学会を実施します。実際に自身で現場に触れ実情を深く理解すると、驚かれ大変に興味を持たれます。すると毎年、授業で多くの学生に紹介やPRを続けてくれるようになります。

また、大手広告代理店や自治体職員などに地元企業へ来てもらう現場研修に、学生も二人ぐらいたずつ同行します。私の企業研究リストを公開すると、学生は非常に興味を持ち参加したがります。

広告代理店も現場を知らず値下げ交渉ばかりなので、実際に汗をかいて働いている工場や機械や様々な道具や仕事などを見てもらうと、「こんな面白いこともやれそう」となるのです。そういうナマの現場に自治体や学生も巻き込んでいくのです。1年で50人ほどの学生が同行し、地元企業の面白さを知って話題が拡がっていく取り組みを、授業の一環として行っています。マスコミ・教職員・学生・行政・地元企業・大手企業・金融機関など様々な関係者に「現場」をキーとして、つなげていく授業に取り組んでいます。

「教職員」会社見学会(事業)



2019.08.30_ミート・コンパニオン会社見学会

(資料) 長島剛氏報告資料より転載

銀行の大株主には外資が多い

金融機関の種類は、①中央銀行としての日本銀行、②民間金融機関に預金取扱金融機関として都市銀などの普通銀行、信託などの長期金融機関、そして信用金庫などの協同組織金融機関があります。預金を取り扱わないその他の金融機関としては、証券会社・保険会社・ノンバンクです。そして、③公的金融機関として、政府系金融機関や商工中金、郵政などとなります。

銀行の歴史的経緯を現在研究中ですが、銀行と地域金融機関とは成り立ちが全く違うのです。もとをたどると信用金庫も信用組合も農協も漁協も労働金庫などは全て信用組合だったのです。

「お金を貸してくれない」「お金がないから困ったなあ」と地元のみんなで組合を作つて出資して貸し出していく仕組みを作つた、つまり皆さんが作った会員のための信用組合なのです。その中で少し規模が大きくなって、監督官庁と信用金庫法に則つた信用金庫になったのです。いずれも非営利法人で協同組織金融機関です。

株式会社としての銀行は株主総会で頭取が一番重要なこととして「利益と配当」の説明を行ひます。取引先銀行の株主一覧表をぜひ見てください。外資が多く、頭取は地元におらず大株主への営業で海外周りに出かけていることが多いのです。

「一にも公益、二にも公益、ただ公益事業に尽くせ」

一方、信用金庫であるたましんの総代会では一番最初に「こんな良い地域になりました」というビデオを流します。そして会員企業にどれだけ融資や支援をしたかのご報告。「たましんが儲ける必要はなく、会員である私たちが儲かるために信用金庫のあなたたちは働いてくれている」という空気感です。そこそこ給料が出て継続できる程度に儲かっていれば良い。そのかわり厳しくなったら地元の方々が支えてくれる、そんな関係があるべき姿ではないかと思います。皆さんの地域金融機関ではいかがでしょうか？



信用金庫名	店舗数	預金量
京都中央信用金庫	128	4兆2924億
城南信用金庫	85	3兆5053億
岡崎信用金庫	96	2兆7492億
埼玉県信用金庫	97	2兆5479億
多摩信用金庫	80	2兆5149億

(資料) 長島剛氏報告資料より転載

東京で預金量1位、全国では2位の城南信用金庫では、現場職員のレベルまで創設者の精神がかなり浸透しています。

小原鐵五郎氏と加納久宜公、創設者の銅像が「一にも公益、二にも公益、ただ公益事業に尽くせ」と語っています。後に事例をご紹介しますが民間の一つの信用金庫でここまでやるのか、という事業を次々と実施しています。

たましんでは10年前トップが変わった時に、「課題解決」が仕事だという意識改革を行い全員が理解をしていますが、心の底から全員かといふと率直に言えば、まだ進行途上かとも思います。

保証協会融資・不動産融資の割合を見る

たましんは、多摩中央信金、大平信金、八王子信金が合併して多摩信用金庫になりました。その時に、実はひとつ、保証協会付融資や不動産担保融資しかやらないという金庫もあったのです。特に無担保融資は、小さい金庫や地方などでは怖がるところが多いです。これで融資と言えるのかと私たちは思うのですが、「どうして担保なく融資ができるのですか?」という質問をされるのも実情です。ディスクロージャーには保証協会融資や不動産担保融資の割合が書いてあります。それを確認すると信用金庫の方針が見えてきますので、ぜひ一度よく確認をしてみてください。

リスクもとる融資姿勢の最初と最後はトップの腹の括りようです。しかし、たましんは「課題解決」に徹底し、後ほどご紹介する様々な事例に取り組んできた結果として、現場がわかるようになり、地域の人々とネットワークを再構築して地域や人々がリアルにわかるようになり、企業を支援する仕組みや人材がてきたということだと思います。

ニッチトップ型地元企業、ベッドタウン

東京都から23特別区を除いた30の市町村をひとつつの多摩地域として、全国の主要順位を出すと、だいたい静岡県と同じくらいになります。特徴は、製造業の出荷額が少なくベッドタウンで、大学や研究機関やNPOが多く、自然環境が豊かで海や県庁や地銀がないことです。海がないから製造業も育ちにくいのですが、ただ中島飛行機があった関係で、精密機械製造業が一定数あります。

そして、経済産業省にも取り上げられるニッチトップ型企業が実はいくつもあります。

大田区や東大阪は試作に関わる単工程加工が多く、豊田や浜松や愛知などはサプライチェーンに組み込まれ生産ボリュームや従業員は多いが

2、ニッチトップな地元企業



業態による タイプ	取引先の 数	生産の ホリューム	利益率	従業員数	主な 事業分野	立地場所
SC型企業 (セグメントーション)	直		*	██ ██ ██ ██ ██ ██	自動車等の 量産部品	豊田市 名松木等
NT型企業 (ニッチトップ)	細 目 細 目 細 目 細 目 細 目 細 目 細 目		¥	██ ██ ██ ██	製造装置 加工機械 高性電子材 部品 精密加工、 特殊金属等	横浜市 多摩エリザ 等
SP型企業 (スペシャリスト)	細 目 細 目		¥	██ ██	試作 (模造)等	大田区 東大阪市等

(資料) 長島剛氏報告資料より転載

利益率は低いという、同じ製造業でも地域により特徴がかなり異なります。金融機関の立場としては、間違いなく資金需要から考えると愛知県に進出するでしょう。

多摩地域はお金を借りない企業が多い、開発してナンボという企業が非常に多くて、金融機関にとってはかなり難しいのです。

ベッドタウンであるため税収は入るので、自治体にも危機感はありません。銀行は儲かる都心へ行って地域からいなくなり、たましんがシェアは一番です。東京の一部という強さと弱さがあり、地域特性に合わせた施策展開が重要になります。

「課題解決」が継続する真の仕組みを

たましんで実際に取り組んできた事例をご紹介します。

①23 特別区を除外した多摩地域だけの表彰制度を多くの支援機関を巻き込んで創設、②創業者が集まりそうなところにネットワークを張り巡らし資金援助を行うことで「創業支援センター多摩」が自主活動を継続、③補助金申請書の記入を手伝うことで地元企業の良さを発見し現場がわかる信金マンを増やす、④たましん主導型「地域連携拠点」の運用により独自の専門家ネットワークと派遣の仕組みが構築でき「課題解決プラットフォーム」事業が継続、⑤当金庫の情報を提供する自治体向けセミナー（自治体からのセミナーの逆パターン）、⑥法人総合サービス「B O B しんぶん」発行で会員企業を記事で紹介、金融機関の表紙掲載は信用力向上として強い営業ツールに、⑦会員飲食店めぐり「ざっくばらん交流会（飲み会）」は一番マッチングが決まる場として 87 回目、⑧防災用品など自治体向け商品を〇〇受賞商品として金融機関からまとめて自治体担当者に紹介をする、などなどです。

地元の企業を目立たせるにはいかに

どうしたら東京都心に飲み込まれず、地元企業が注目を浴びることができるかを真剣に考えました。東京都全体では大手やベンチャーに目が行きがちです。そこで、多摩地域だけの一番を決めようと、23 特別区は申し込めない 30 市町村限定のブルーグリーン賞を創設。1 等賞 100 万円 2 等賞 50 万円、毎年 700 万円の予算です。毎回 150 件ほどの応募から 7 ~ 8 社を選出。これも多くの支援機関に後援依頼して巻き込みながら実施することが大切です。

創業したい方たちが集まる場所を応援

いくら営業店に創業融資の成績ポイントをあげても、金融機関で創業セミナーを開催しても、創業志望者が集まつくるわけはありません。金融機関に来るのは最後なのです。いろんなところで情報収集や勉強をしてきて、もう絶対に大丈夫という創業計画書ができたギリギリの段階でしか金融機関には来ないので。

創業したい方は、おそらく身近な経営者や女性起業グループ、N P O やシニア起業家などへ相談にいくのではないでしょうか。ですので、そうした N P O や支援機関、自治体とネットワークを作るため、東京都から補助金を 3000 万ずつ 3 年間貰い、そのままそれらの支援機関にわたし活用をして頂きました。結果、ベッドタウンでも小さな創業がたくさん起きるようになりました。夫婦共働きで夫が子供の面倒を見ながら地元で起業するなどは、比較的多い事例でした。何百件と創業がドンドン増え、おかげさまで創業補助金はずっと日本で一番貰い続けていたと思います。

申請書を手伝って現場や地元企業がわかる

補助金に関わって見えてくるのは、貰う方は熱心でガンガン申し込み、いつも同じ方が貰っているという現状です。そこで、一度に 300 人の説明会開催ではなく、各市町村に 30 人ずつ説明会を開催すると、地元のためかこれまで来なかつた方たちも参加してくるようになりました。それで、その方たちの補助金申請書のお手伝いも始めました。

ものづくり補助金も創業補助金も日本一の利用件数です。技術はわかりませんが文章を書くお手伝いはできるので、会社の良さを一緒にになって発見していく作業を営業店に行わせた結果、あらゆる補助金の申請を通じて信金マンも企業の現場がわかるようになってきました。

専門家ネットワークも自分たちで構築

「地域力連携拠点」で税理士や診断士などの専門家派遣に補助金を出すという施策がありますが、私はその話を聞いた時にこのままでは拙いと思い国へ話に行きました。専門家の方でも幅が広くいろいろな方がいるので、合わない方が派遣されるのは困るな、当金庫のお客様にはちゃんと結果に繋がるマッチしたそれなりの方に来て頂きたいと思いました。

それで国から予算を引っ張って、私たちが中心になって専門家派遣ができる事業を行いました。結果、地元の多くの専門家の方々ともお会いできました。実際にまず一回は企業に行ってもらい、お客様と職員のアンケートを取ります。その結果をもとに、よりマッチする専門家を選んで派遣していくような仕組みを作りました。専門家の先生方も交流が進み、得意分野や専門などもよくわかり、マッチングもかなり上手くできるようになってきました。現在でも「課題解決プラットフォーム事業」として継続しています。

資源と特性を最大限活用

役所は横並び意識が強いです。隣町で既に実績があると安心し、ではウチもとなります。実績地図や客観データなどを持参すれば、ほぼ協力や支援が得られます。また、行政から金融機関向けのセミナーを行うのが通常なのですが。当金庫では、様々な取り組みや現場実情および施策などのセミナーを、逆に自治体職員向けに実施するようになりました。

また、防災用品など自治体向け商品を手がける地元企業は多くありますが、無名の一社が売り込んで相手にされません。しかし金融機関が〇〇受賞商品として何社かまとめて紹介をすれば、癒着という心配もなく信用と客觀性を持たせて、防災担当者を集めた導入の検討会の開催も可能になります。こうしたことは、こちらの愛知銀行さんでも行っていらっしゃいました。

たましん法人総合サービス「B O B 新聞」は、



会員企業の記事ばかりです。特に表紙に掲載された社長からは、「金融機関で掲載されること自体が信用になり、強力な営業ツールになるから」と何十部か欲しいと言われます。また会員飲食店めぐりをしながらの「ざっくばらん交流会」は、一番マッチングが決まる場として87回を数えました。

未来共創の最新事例

愛知県信用農業協同組合の預金量は7兆4845億円、愛知県内に本店を置く金融機関でトップ、一番大きな金融機関だということをご存知でしょうか？どこの地域も小さな農協が殆ど合併し大規模になり、新卒採用も地域貢献もCSRにも取り組み始めています。

先日、農協の上部団体がアグリベンチャーラボを大手町にオープンしました。専門家も多数おり地元の農家さんやベンチャーや6次産業化などの支援にとどまらず、企業や大学や自治体も含めたオープンイノベーションの拠点として、多様なチャレンジが始まっています。社会的課題の解決に繋がる新たな価値の創出へ果敢に挑戦と宣言されており、一度行ってみるのが良いと思います。

それから先ほど少しご紹介した城南信用金庫の“よい仕事おこし”フェア・東京国際フォーラムの展示会。城南信金が音頭を取り全国229の信金に声をかけて1信金が2社ずつ出展するものです。500ブースほどで全館貸切、毎年大変盛況な展示会です。信金選りすぐりの2社が一同に集まるのですから非常に面白いマッチングがあちこちで起きます。更にリアルの会合だけでなくネットの中でもやろうと皆さんの商品をネット上に登録することができるようになっており、信金同士で毎日そのサイトを見てマッチングを行っています。びっくりするのは、この予算全て城南信用金庫が出していることです。数千万を毎年です。何のメリットがあるのかと何度も聞くのですが、一にも公益、二にも公益です。いろいろ話を聞いても本気でやっているのだと気づかされました。

信用組合も講演会や環境NPOやソーシャルビジネスなどの支援を行なうなど頑張っています。地域信用組合のほか、業域や職域、自治体や鉄道会社ごとにあります。職域などは比較的に健全性が高く、業績悪化した信用金庫などを合併して大きくなったりもあります。

金融マンは「社長の車」を必ず見る

先ほど金融機関は「数値以外のどこを見ているか」と聞かれました。私自身、10年ぐらい前は新

規開拓要員として 100 社回りました。

「課題解決」の新規開拓要員なのですが、入った瞬間にまず社長の車に目がいきます。もう金融マンの病気といえ、目について仕方がありません。そしてお客様の出入り、宅急便や荷物、トイレ、受付などの対応、掲示板や予定ボード、タイムカードも間違いなく見えています。なかなか頭の切れる社長だなあと、皆さんも同じではないでしょうか。何においても人間同士の関係ですから、お互いに同じでしょう。

それで融資の稟議書では、経営者の立場になって融資部長に会社のことを説明しなくてはいけないのです。「この会社なかなか厳しいが本当に貸しても大丈夫なのか?」と問いただされた際に、「大丈夫です。この会社はトイレが綺麗で従業員の方も立って挨拶されたのです。そういう会社で悪いところはないです」と、数字以外のところでも評価をしていくという感じです。

2 行目を増やしたいが今までの金融機関はどうすれば良いかという質問がありました。率直に「仕事が増えてきたので」と話せば良いと思います。よくある話です。実際に企業が成長して 1 ~ 2 億以上、10 億円単位とかになると 1 行では支えきれません。担保保証人なしで出すのも 500 万や 1000 万円が限度です。いろいろな金融機関の特徴をふまえ使い分けながら増やしていくべきでしょう。それならとメインバンクから紹介してくれるかもしれません。

地域を捨てた地域金融機関

地域金融機関なのに地域外に出ていくのはなぜか、という質問もありました。

私は「地域を捨てた銀行」と言っています。できれば地域の中にいたいが、金融機関が持ちこたえられるだけの市場がないと判断したということでしょう。たましんも一度、新宿に店舗を作ったのですが会員から叱られてバブル時代に戻りました。株式会社なら儲かりそうなところに行きますが、今は地域第一主義なので一切出て行くことはありません。

ですが、実際は東北では仙台に集中し、愛知では名古屋に集中しているかもしれません。市場を求めて行っているのか、自分のポリシーを守りながらなのか、金融機関を選ぶ時の判断材料にして良いだと思います。

決算書を持って腹を割って

できれば年に一度は決算書を持って金融機関に説明に行かれた方が良いと思います。例え見通しが悪い状況が予想されても、早めに恐る恐る腹

を割って相談すべきです。窮地に陥ってからでは助けられませんが、早めの情報があれば支援もできるのです。

当金庫の古くからのお客様で、ニッチトップな世界企業の京西テクノス（株）という年商 300 億の会社があります。この社長さまは大きな都銀と多数取引をしているにもかかわらず、必ず最初に当金庫にご挨拶に来てくださいます。本当に嬉しいことで、コミュニケーションから良い関係に発展をしていきます。また、豊橋にある日本で唯一の前掛け工場、エニシング。こちらは多摩の企業が継承ましたが、その際も当金庫ではなく、豊橋の地元信用組合さんで行っています。

信用金庫の職員は地元に住んでいますから、子供の運動会とか奥さんの同級生とか何らかつながらって知りあっているわけです。お互いに裸になってお付き合いしたいと思います。

道半ば、地元金融機関に理解者を抜けよう

こちらに来て「ナゴヤ金利」「豊橋金利」というものがあり、他県からの進出も多く「金利競争が非常に激しくて金融機関は物凄く大変だ」という声を聞きました。それから堅実な気風があり、地銀がない、そして「信用金庫がやけに大きいところが多い」ということを知りました。

地域によって金融機関のあり方もずいぶん違うかとは思いますが、取引先金融機関の方針を調べたり、「融資の判断はどのようにしているのか」とか、今日の分科会内容をぜひ地元の信金の方々にお話しをして頂きたいと思います。

いろいろ大変なこともあるかと思いますが、やはり金融機関にこうした目線を持つてもらい地元の企業さんと一緒に課題解決を行ってもらいたいですし、今日ご参加の皆さんから現場も含めて変えていくように動いて頂きたいです。

まだまだ道半ばですので、皆さんのためにも良いパートナーとなる金融機関を増やして、担当者

愛知県に本社のある金融機関 預金量ベスト10

順位	金融機関名	店舗数	預金（億円）	貸出し（億円）
1	名古屋銀行	113	33,503	24,582
2	岡崎信用金庫	99	30,432	15,842
3	愛知銀行	106	27,548	18,093
4	瀬戸信用金庫	73	20,828	9,600
5	碧海信用金庫	77	20,435	10,420
6	中京銀行	87	17,730	13,044
7	豊田信用金庫	40	14,801	7,271
8	蒲郡信用金庫	47	12,471	5,860
9	西尾信用金庫	48	11,681	5,523
10	いちい信用金庫	49	10,226	4,080

(資料) 長島剛氏報告資料より転載

を増やして頂くことが大変に重要です。

皆様方は日頃から高付加価値な仕事をどうつくろうかと努力をされていると思います。金融機関も同じように取り組んでいるのです。単に金利競争ではなく、多少0.5ほど金利が高くても付加価値があると思えるのであればその金融機関を選んで頂きたいと思いますし、やはり高いだけと思えば選ばないでしょう。できる限り良い地域にしていくために金融機関にも良く理解をしてもらいたいと思います。経営者の皆様方と地域金融機関が一緒になって今回の分科会内容を共有して、共に前へ進んでいきたいと願っております。

本日は楽しいひと時をどうもありがとうございました。

【第7分科会スタッフ】

○座長 蟹江 晃男（豊明地区）
カニエ電機(株)・代表取締役

○室長 張 おさむ（知多青年同友会）
(株)まるみや・代表取締役

○責任者 谷口 晋介（中川地区）
谷口鋳工(株)・代表取締役

○グループ長
水谷 嘉男（一宮地区）
白羽 隆宏（知多北部地区）
森本 雄太（名古屋第5青年同友会）
小久井武司（岡崎地区）
高須 秀宜（西尾地区）
大見 厚誌（三河第3青年同友会）
渡邊 宏修（豊橋南地区）

○記録 加藤 美穂（愛知同友会事務局員）



第⑧分科会 <人を生かす経営の実践>

家業から企業へ ～次につなぐ採用と共育～

報告者 佐藤 康之氏

(株)仙北造園 代表取締役

(岩手同友会)

【会社概要】

創業 / 2006年
資本金 / 300万円
総社員数 / 10名
年商 / 7000万円
事業内容 / 一般住宅の庭園や住宅
外構の設計、施工と庭
木のメンテナンス、公
共空間の緑化施行や管
理、土木工事や樹木や
草花の生産

<http://senbokuzouen.com/>



経営の価値判断の基準となる理念をつくり、ビジョンを描くことに、企業規模は関係ありません。

家業から企業を目指す上でも、採用と共育は重要なテーマになってきます。

現在一人で経営をしている人であっても、経営指針を作成し、採用計画を掲げて、魅力ある企業を目指すことで協力者として社員が集まっています。

この分科会では「永続企業」へと大きな一歩を踏み出した経営者から、共に育つ社風をどのように作りあげてきたのかを学びます。

岩手県の現状

私の進学した大学は、全国から造園屋の跡継ぎたちが学びに来る学校だったので、自然と造園業に興味を持ちました。三つの会社で修行したのち、38歳の時に独立しました。創業して13年目ですが、最初は何もないところから始まり、やつとここまでできたという状態です。これまで失敗の連続で、そこからどうやって取り組んできたかを、今日はお話しできればと思います。

岩手県では、冬の間、屋外の業種は、雪の影響で3ヶ月間まったく仕事ができない状態になります。そのため同業他社では、4月に雇用をし、12月に解雇し、そしてまた4月に再雇用をする季節雇用契約を結んでいます。冬場に雇用が切れるので、失業手当を受けとっても大らかながら、「他の仕事をして繋いでください」という形が当たり前でした。

自社も例外ではなく、創業時(2006年)は、定年後の方を中心に雇用していました。働く側にとっては日銭が稼げる、そして会社としても仕事がある時に来てもらって、一日1万円を支払えばよいので、お互いにメリットがあると考えていました。

他人雇用はしていても家業・・・

ある日、妻から「仙北造園って今後どうなる

の?」と問われてハッとした。10年後を考えた時に、今いる社員は70代、すぐにでも新卒採用に踏み切らなければ決意しました。

今日のテーマにある他人雇用はしていても、家業の状態でした。はじめの一歩を踏み出すということは、今までの造園業界の常識を変えていかなければならぬいため、とても勇気のいることです。私は職人でしたので、まずは経営者との考え方を対比し、その違いを考え始めました。

その当時は、将来のことを考える余裕もなく、仕事が来ているからこの先も問題ないだろう、と自分の基準で将来を勝手に決めつけていました。

二人に将来を託したい

そんな中、同友会に入会して2年目に経営指針をつくる会に出会い、指針に基づいて経営をしていくやり方があると知った時は目から鱗でした。

経営指針書を作成していくと、中途採用で人が入るようになり、社内の年齢層も徐々に若返りました。初めて出した同友会の合同企業説明会では、なんと一人採用できてしまいました。ただ、その時期の売上が2,000万円程度で、いざ採用となると、本当にこの社員の将来に責任が持てるのか、と悩みました。さらにもう一人、うちに来たいという話になりました。断るつもりでしたが、入りたいという学生を目の前にすると、「もう決まつ

たので無理です」とは言えませんでした。

当時はまだ個人事業で、私の収入は400万円ほどでした。そこは減ってもよいという覚悟を持ち、将来のために今採用をしなければいけないことを妻に伝えました。最初はしぶしぶでしたが、この二人に将来を託したいと思い、了承してもらいました。

しかし、残念ながら、その時採用した社員は結婚を機に退社してしまいました。会社としてもせっかく育てた社員を失うことは辛いですが、「良かったね」と送り出せたことで前向きになれました。採用をしていると思い通りにいかないこともあるということを学びました。

雇用はできても・・・

東日本大震災の翌年（2012年）、中途も含めさらに3名採用をしました。相変わらず冬場の仕事はありませんでしたが、なんとか売上をつくつていかなければいけないので、ベテラン社員も含めて東京に出稼ぎに行きました。

しかし、新卒の女性社員を東京に行かせるわけにはいきません。申し訳ない気持ちでしたが、できることをはしたいと思い、「月10万円は会社から支給するが、冬場だけ自分でアルバイト先を見つけてくれないか」と伝え、3ヶ月間を過ごしてもらいました。

のちに共同求人委員長になって、学校訪問へ行き、就職担当の先生に挨拶をしたら、「うちの学生を採用してくれたよね、冬場に仕事がないからって実家に帰す、そんな職場ってあるの？」と言われ、ものすごく悔しい思いをしました。

当時は、将来のことを考えながら、それでも若手を採用していくかなければともがき苦しんでいた時期でした。

社員の生活に責任を持つ

これまで、中途、新卒を含めて、14名採用してきました。自社は、独立を推奨しているので、自分の力を試したいと会社を辞めていった社員もいます。

なぜ近くにライバルを増やすのか、そんなことをしたら仕事が減るのでは、と心配されましたが、独立した人たちとは仕事に対する価値観や考え方方が同じなので、一社ではできないスケールメリットのある仕事を受けられるようになりました。

しかし、以前は終身雇用という考えではなく、軽トラック一台、客先が数十件あれば、個人事業主として600万円は収益が見込めるため、結果的に独立をしていったというのが本音です。

もちろん、収益を上げ、社員にきちんと還元で



きる会社を目指していましたが、社員にとっては、自分の将来が描きづらい給与体系でした。

今の方針では、自分の力を試していきたいという前向きな独立については、店舗の店長というスタイルで会社として生活を保障し、支援していく風土に変えています。

若手には乗り越える力がある

現在は、中途採用が2名、高卒で入社3年目が1名、2年目が3名、今年採用が1名とそれぞれが各工事現場に配属しています。この業界は、熟練した職人が庭木を剪定しているというイメージが強いので、それが依頼者の安心に繋がっています。

ベテラン社員が相次いで前向きな独立したこともあり、このメンバーでどうやって仕事をしていくべきか悩みました。高卒採用の場合、これぐらいできて当たり前ということでも、社会に出て一つひとつ教えていく必要があります。そこで他の会社と比べてベテランの職人が少ない分、技術面をカバーするために挨拶や報連相を徹底し、お客様が若手社員のことを認めてくれるようになりました。

岩手県は、2011年の東日本大震災後、県を挙げて復興プロジェクトがいくつも作されました。そのうちの一つである「三陸ステーションガーデンプロジェクト」を請け負うことになりました。3ヵ月間限定で駅を花や木で彩ります。真夏の暑い中、作業しなければならず、若手の力で完成させてくれました。自分がやらなければいけないと責任感が芽生えると、一人ひとりが力を発揮してくれました。若い人たちには、課題を与えるとその壁を乗り越えていく力があります。

技術よりも「考え方」を伝える

仕事の工程は、中堅社員を中心に組んでおり、共通のチャットメールでは現場の声をすぐに発信できるようになっており、総務と私に判断を仰ぎながら進めています。

「どうしましょう」と悩んでいる社員に対して、自分も職人なのでついアドバイスしてしまいがちですが、今では「社長、横から余計なことを言わないでください」と中堅社員に怒られてしまいます。

以前は、私が司令塔となり、全部指示を出していました。社員は、指示が来るのを待ち、私の顔色ばかり気にしている状態でした。なぜ、社員が自発性をもってやれるようになったのか。それは、とにかく「考え方」を伝えていたからです。

今いる社員が安心して働く環境づくり

もちろん、熟意だけでは社員の人生を預かることはできません。新卒採用をするにあたって、まず取り組んだことは、今いる社員が安心して働く環境づくりです。

一人でも雇用するのであれば、就業規則は必須です。なぜなら、採用時は社員と就業規則に基づいて契約をすることが前提だからです。給料面も、日給月給から賃金テーブル表をつけて明確にし、能力に応じて金額が上がっていくようにしています。

ここ数年、通年採用をしていますが、教育方針が曖昧で、経験による個人差があります。技能士の資格取得に関しては、有資格者が直接教えていました。ただ、仕事以外で自分のスキルを上げていきたいと考える社員は一部で、全員が前向きに取り組むためにはどうすべきかが課題です。

もう一方で、仕事に対する「考え方」についても定期的に会議やグループ討論を用いて、社員と共有しています。「豊かな心とはどのような状態を指すのか」を具体的に考えていきます。自分たちの現場に置き換えて考えることで、社員から積極的な意見が出てくるようになりました。

企業メッセージに惹かれて入社を決意

来年は、岩手大学農学部の卒業生が入社してくれることになりました。就職活動をしている学生は、企業を探すときに必ずホームページを見ます。

「この会社は求人している」と認識した彼女から、会社訪問について直接問い合わせがありました。

岩手県の場合、仙台市や東京都の会社が売り手市場なので、地元に残ること自体がすごいことです。同級生はみんな公務員を目指す中、どうしてうちの会社に来てくれたのか疑問に感じ、聞いてみました。

彼女は、小さい頃から庭いじりが好きで、「造園」というキーワードで企業を探していたら、自社のホームページにたどり着いたそうです。そして「豊かな心のために仕事をしています」という

企業メッセージに惹かれ、数ある造園屋から「どうせ働くなら考え方が同じところで働きたい」と自社を選んでくれました。

このやりとりを今いる社員に伝えたところ、「ぜひ、会ってみたい」との反応がありました。社員も、入社前から同じ考え方を持つ人が入ってくることにワクワクしています。

緑と花の空間づくりに携わる私達の使命

造園業は、庭をつくるだけでなく、公園設計、管理も含めて行っています。今の公園では、キャッチボールをする場所もありません。日常的に自然と触れ合うことが多くあった昔とは違い、今の遊びの中で子どもたちは、どういう大人になっていくのだろうと考えます。そのため、緑と花の空間づくりに携わる私たちが率先して、子どもたちが遊べる場をみんなで作っていこうよ、と呼びかけています。

この業界において、自分たちが声を挙げるのは自社の理念に沿っていないと感じています。私たちの子ども時代とは遊び方も公園の使用方法もまったく変わっています。街の中で、みんなで子どもたちを育していくという視点に立ち、植物や昆虫に触れ合える世の中であれば、豊かな心を育んでいけるのではないかと思います。

100年ビジョンを描けるのは経営者だけ

この話を例会でした時、岩手同友会の代表理事に「100年ビジョンは考えたことあるか」と聞かれました。もちろん考えたこともなく、苦労して描いた10年ビジョンもこれがベストの選択か分からず、100年後と言われ、どうすべきか悩みました。

当たり前ですが、今働いている人は100年後にはいないので、先に100年先を描き、そこから逆算して、次の世代に伝えていかなければいけないことを考えていくと、それを描けるのは今の自分だけです。後継者と想いも考え方も同じであれば、どんな時代が来ても、生き残ることができると確



信が持てました。

私は創業者なので、使命感も会社に対する愛もあります。息子がまだ高校生なので、社員の中で後継していくにしても、想いが一緒でなければ永続企業とは言えないと思います。社員の中から、会社を愛してくれる方に繋いでいきたいと思うようになりました。

造園業から、外部空間の総合提案業へ

一般的な造園業から、外部空間の総合提案業へと自社の事業を見直すときに、伐採・解体工事、住宅街工事など様々な隣接異業種を手掛けました。ここ数年は、沿岸復興の仕事をしていますが、これもずっと続くわけではないので、自社の強みとしてある設計業務に力を入れています。

建築、土木と協力をしながら設計をして、大きな公共工事などの仕事を取りながら、現場の社員は森林伐採事業をしています。森を整備しながら、多角的に冬場の仕事をやっていこうと考えています。

なお、森林伐採をきっかけに、自然生産事業にも視野を広げており、国産メープルシロップも自社生産・販売したいと考えています。メープルシロップは、カナダでサトウカエデの樹液を濃縮して作られています。日本のカエデでも糖度は少し低いですが、作ることができます。自社でもできるかもしれないと思い、専門の教授に共同研究を呼び掛け、実現に向けて進めています。唯一できていないことは、生産・販売の分野でしたが、来年これが具体的な事業の柱になります。

先程のメープルシロップは、2月に三週間かけて樹液を煮詰め、夏場に商品として販売します。ちょうど、自社の閑散期にあたるため、新たな事業の一つとして確立していきます。

永続企業のために事業定義を考える

採用活動をする中で、「うちは造園業だけど、いろんな事業ができる」と伝えています。毎年採用するならば、今ある事業の延長線だけでなく、



新たに挑戦をしていきたいと思います。

事業の定義を変え、心を豊かにするのは、庭づくりだけではありません。永続企業の視点で考えていくと、これから入社する方たちは、私が会社を引退した後も働いてくれる人材です。会社が変わっていく過程に携わることで、当事者意識を持ってくれます。私が思う良い企業とは、社員が目をキラキラと輝かせ、経営者が夢を語り、社員と一丸になることを目指していく企業です。

経営者の思いを社員に伝えていかないと、独りよがりの経営になってしまいます。

リミッターをかけているのは経営者

私の世代は、高い給料をもらうことに仕事への価値を置いていましたが、今の若者は、働くことで社会に貢献したいと思っています。特に、東北では、子どもの頃に東日本大震災を経験し、自分たちは一体世の中のために何ができるのだろう、と思いながら生きています。

花と緑を通じて、人々の心を豊かにする、そういう地域を作っていくと経営者と社員が熱を持って語りかけていくと、本当にその想いに賛同してくれる学生たちがいます。

どうせうちの会社は、規模が小さいから人は雇えない、大手と比べて制度が充実していないので学生は来てくれないと、リミッターをかけているのは経営者なのではないでしょうか。

今は難しくとも、将来を描き、社員と共にその理念に向かっていくことが、人を生かす経営を推進している同友会ならではだと思います。

誰かの犠牲なく、みんなで理念を達成する

「永続企業」を目指すのならば、第一に時代にマッチした魅力的な商品を持つこと（科学性）。第二に、社員が同じ考え方で目的を目指していく集団になること（人間性）。第三に、自社の社会的存在価値を世の中に広める仕組みを企業内に作ること（社会性）。

起業当初は、自分と家族だけの生活ができれば良いと考えていました。しかし、雇用をしていく上で、社員の人生を担っていく責任を感じ、なんとしても会社を永続していこうという考え方になりました。

また、経営者だけの考え方で、会社にとって都合の良い採用や教育をし、振り向いたら誰もいないという状態は悲しいと思います。理念に共感し、同じ考えを持った社員が情熱を抱いて商品を制作し、その価値をお客様に伝えることに意味があります。

誰かの犠牲の上でのゴールではなく、誰一人取

り残されることなく、理念の実現に向けて全員でゴールテープを切ることが私の夢です。

■座長のまとめ

この分科会を進める際、家業と企業の定義をみんなで一致させました。家業とは、その家の生計を立てるための職業や生業。経営者とその家族の生活のための仕事は家業。企業とは、市場経済の中で、財、サービスを生産するという社会的機能を担う単位です。

佐藤さんの報告は、①事業定義を定めること、②技術ではなく考え方、③経営者の志、この3つの視点が盛り込まれていました。

「庭とは何か?」という経営指針を創る会での問いかけから、自社は「人の心を豊かにする事業」という定義をしたことが、採用する際の企業の魅力に繋がっていました。

また、経営者は時間当たりを計算し、物事を生産性で考えがちですが、技術だけ教えるても根本的な考え方と同じ方向を向いていないと、理念を達成できません。考え方をそろえ、座学ではなく実体験の中で仲間やお客様と関わりながら、人は変わるとということを学びました。

そして、最後に100年ビジョンです。みんなで納得した目標を掲げれば、達成したいと思えるものです。社員と共にあるべき社会を目指す、その高い志が働く人からの共感を得た時、選ばれ続ける永続企業へと繋がるのだと確信しました。

しかし、最初の一歩は勇気がいります。同友会で学び仲間と切磋琢磨することが、経営者のリミッターをとっぱらうことになるのではないかでしょうか。

岩手という土地柄、冬季期間は新卒採用をしても季節労働として出稼ぎをし、自社で雇用をまかなることが難しい業界でありながら、業界の当たり前だと言い訳せず、社員の雇用を守るために仕事を創り出していました。それが仙北造園を造園業界の異端児にしていたのだと思います。

今回の報告から一つでも自社経営に取り入れて、みんなで強靭な企業を作っていきましょう。



【第8分科会スタッフ】

○座長 磯村 太郎 (西春日井地区)
サン樹脂(株)・代表取締役

○室長 一柳 直広 (北第1地区)
(株)愛伸エージェンシー・代表取締役

○責任者 船橋 勲 (稻沢地区)
船橋鉄工所・代表者
秋田 滋浩 (熱田第2地区)
(株)エスアイエス・パートナーズ・代表取締役

○グループ長

西本 尚史 (一宮西地区)
井野 正道 (稻沢地区)
土崎 中 (稻沢地区)
梅野 唯史 (瀬戸地区)
日山 淳 (知多北部地区)
船間 廣治 (千種地区)
穂谷あかね (熱田第1地区)
杉江 慎也 (中区北地区)
森下 敬司 (中区中央地区)
山本 達雄 (岡崎地区)

○実行委員

西川 徳一 (名東地区)
生駒 健二 (熱田第2地区)
森 昌春 (港地区)
神田季久代 (緑第1地区)
中根 伸元 (西尾地区)
山田 祥子 (三河第2青年同友会)
明石 耕作 (豊川・新城・蒲郡地区)
中村 光晴 (東三河青年同友会)

○記録 下脇 真実 (愛知同友会事務局員)

第⑨分科会 <人を生かす経営の実践>

次世代型リーダー「イクボス」がつくる会社の未来 ～一人ひとりが活躍する輝業をめざして～

報告者 川島 高之氏
N P O 法人ファザーリング・ジャパン 理事
(会外)

「イクボス」とは労使ともに人生を充実へと導く次世代型リーダーであり、激変する経営環境において必要な存在です。仕事のやりがいや労働に対する誇りと喜びをいかにしてつくり出すかということは、経営者にとって大きな課題だといえるでしょう。組織のワークライフバランスを考え、好循環を生み出すことは、人間尊重経営の実践に繋がります。この分科会では、多様な価値観を受け入れ、一人ひとりが活躍できる企業づくりを考える機会とします。



【報告者プロフィール】
1964年生まれ、1987年慶應大学卒、三井物産(株)入社、2012年上場会社の社長就任、「イクボス式」経営により3年間で利益8割増、株価2倍、残業1/4、社員満足度調査も過去最高に。2016年フリーランサーに。N P O 法人ファザーリング・ジャパン理事、N P O コヂカラ・ニッポン代表、内閣府・男女共同参画委員、文科省学校業務改善アドバイザーなどを歴任。子育てや家事(Life)、会社社長や商社勤務(Work)、P T A会長やN P O代表(Social)という3つの経験を融合させた講演が年300回、「元祖イクボス」としてNHK「クローズアップ現代」で特集され、A E R A「日本を突破する100人」にも選出。著書「いつまでも会社があると思うなよ」(PHP研究所)、「職場のムダ取り教科書」(ソシム)。

はじめに

私は1987年に総合商社に入り「終電で帰宅できればいい方」という毎日を過ごしていました。そんな私が働き方、もっと言えば人生を変えたのは、子供が生まれた時でした。子育てというのは期間限定の特権で、来年やろうと思ったって、今年の我が子には二度と出会えませんから。得ることがいっぱいありました。だから男だって子供が生まれたら子育てをやった方がいいと思います。子育てで子供と一緒に行動していると、息子が入った少年野球のコーチを引き受けたり、小学校で「おやじの会」を立ち上げたりして、自然と地域に出るようになりました。その延長線でP T Aの会長や副会長もやり、長年地域活動をしていると社会の課題も見えてきて、社会を変えたいという思いで、十数年前からファザーリング・ジャパンやコヂカラ・ニッポンといったN P O活動をしています。

振り返ると、こういったL i f e =自分ごと(自分や家族のこと)や、S o c i a l =社会ごと(地域活動、ボランティア活動のこと)の時間は、W o r k =仕事の時間を大幅に減らさなければ生み出せないわけですが、まさか、仕事時間を減らして仕事の成果まで下げるわけにはいきません。

仕事の成果は下げずに仕事時間を大幅に減らすためにはどうしたらいいか、私が働き方「改善」

ではなく「改革」を始めたのが22年前です。その後、管理職となり、経営者となり、その都度その組織全体で「改革」をやってきました。

サポートして伴走して応援する

「イクボス」というのは我々ファザーリング・ジャパンが数年前に世に出した、こんな上司・管理職・経営者になろうよという、三つの定義を満たす目指すべき上司・管理職・経営者像です。

一つめの定義は「部下の私生活と将来のキャリアを応援する」です。部下の仕事、仕事上の成長、キャリアを応援しながら、なおかつ部下の私生活(L i f e やS o c i a l)まで最大限の理解を示そう、ということです。

昔の上司と部下の関係は1対多数でした。上司は部下に「右向け右」と号令をかけ、部下は従ってきました。でも、今そんなことをやっていたら部下はついてきません。今は、上司と部下の関係は1対1で、上司は部下を応援・サポートしてあげる、伴走者になる、こんなイメージなのです。

組織の持続的な成長

二つ目の定義は「自分(上司自身)も私生活を満喫する」です。これを入れたのは「滅私奉公をやめよう、もっと自分や自分の家族を大切にしよう」ということを広げたかったからです。自分や

自分の家族を殺してまでやるべき仕事って、そんなにないはずです。

上司がそういう気持ちになると、その組織の働き方改革が本格的に進みます。「自分も早く帰りたい、自分も休みたい、じゃあ組織の生産性をどう高めるか、無駄をどう減らすか」と本気になります。上司が仕事以外の私生活を満喫していると、インプットが多く、相乗効果で仕事能力が高まり、上司の仕事能力が高まれば組織の成果も高まりますよね。

今多くの若い方たちは、「あんな疲れ果てた部長や社長を見ていたら、自分は上司・管理職・経営者になりたくない」と言っています。若い方たちから、憧れの上司と思われる事が、組織の持続的な成長には不可欠です。ですから組織にとっても、もちろん上司自身にとってもプラスなので、上司ももっと自分と自分の家族を大切にして私生活を満喫しましょう、というものです。

やることやるから自由がもらえる

三つ目の定義は「組織の成果達成に強い責任感を持つ」です。「イクボス」を世に出した当時からワークライフバランスという言葉はありましたけれども、なぜか「仕事は適当で私生活を優先していい」というような、ぬるくて緩いイメージがありました。今でもこのイメージは残っています。

しかし、これは本質的なワークライフバランスではないですし、社会に広がらないだろうし、経営陣が受け入れることはあり得ません。会社はつぶれますから確実に。

やはり「やることをやるから自由がもらえるんだよ」「オフを充実させたかったらオンの集中力をもっと高めようよ」「どんどん休んでいいよ。でも仕事の段取りはとったのか?あるいはチームメイトのことを考えたのか?」という厳しさ、集中力、責任感などをしっかりと伝え、指導するのが上司の役割です。

女性の職場活躍、男性の家庭活躍

言葉としてすらなかった「イクボス」が、なぜこれだけ広がったのか、別の言い方をしたら、なぜ働き方改革、あるいはワークライフバランスのとれた職場にしなければいけないのか、という時代背景、これは皆さんもよくご存じだと思います。

女性の職場活躍が増えるということは、従来の男性型の働き方・働かせ方だけではだめだということは当然です。長時間労働を是正したり、ワークとライフが両立可能な環境を整えると同時に、女性の職場活躍と表裏の関係で、男性の家庭活躍



を増やしていくかといけません。男性だって、子供が熱を出したら休むのは仕方がないことです。

我々が大学生にとった二者択一アンケートでは、大企業で知名度も給料も高いけれどもワークライフバランスが困難な職場と、中小企業で知名度も給料も低いけれどもワークライフバランスが可能な職場、どちらを選ぶかといえば圧倒的に後者が多いです。なのになぜ学生たちの大企業志向が強いのかといえば、両立できる中小企業のことを知らないからです。それをもっとアピールしたら若い方たちは来てくれます。

時間を作り、態勢を整え、カラフルに

私は、上司自身のために働き方改革がより必要な時代になっていると思います。例えば人生が仕事ばかりだとどうなってしまうでしょうか。職場にすがりつくしかない、あるいは職場以外居場所がないからノー残業デーには行くところがない、そういう人は定年退職すると暇でしょうがなくて「終わった人」になってしまいます。

現役時代に仕事以外のことをやりましょう、ないのなら見つけに行きましょう、それをやったり見つけに行ったりするために時間を作る、これが働き方改革の本来の目的だと思うのです。

また、45歳以上の方は、親の介護をどこか頭に入れておいたほうがいいです。子育てはいつ始まっていつ終わるかわかりますが、親の介護は急に来て終わりがわかりません。私も40代後半で経験し8年前に父を亡くしましたが、両立は大変でした。今から態勢だけは整えておかないといけません。

組織全体の視点では、「多様×多様=カラフルな職場」にしないと企業はどんどん衰退していきます。男性・女性・若手・外国人など多様な方が、WorkとLifeとSocialで色々なことをやっているカラフルな職場では、色々な意見が飛び交いますから新しいことが生まれます。中間管理職以上はほとんど日本人男性、しかも仕事ばかりというモノクロの組織は、えてして既成概

念や過去の慣習に固執したりして、新しいものは生まれず、衰退していく一方です。

「制約社員の組織」で勝てるチーム作り

上司・経営者を野球の監督、部下・社員たちを選手に例えると、ある意味昔の監督は楽でした。急な残業も休日出勤もいとわない、単身赴任もノーと言わない、いつでもどこでも働く部下が大半でしたから。ほとんどが男性正社員で、その後ろには「家事・育児・地域を丸投げ」できる専業主婦の妻がいて、選手の交代要員もいっぱいいたからです。

今は、働く場所や働く時間に制約のある「制約社員」が、推定7割と言われています。子育て中の女性社員だけが制約社員ではないのです。残業や休日出勤や単身赴任ができない、という制約社員は、昔だったら補欠扱いでいました。今はそんなことをしたら、グラウンドに立つ人がいなくなってしまいます。制約社員の組織で勝てるチーム作づくりが勝利の条件だ、ということです。

業績はむしろ上がる可能性が高い

だれもが活躍できる職場にするためにも仕事と私生活の両立可能な環境を、あるいは働き方改革が必要だと言うと、労働時間が減って不在者は増えるので「業績が下がるのでは」「お客様のニーズにこたえられないのでは」「売り上げが下がるのでは」という不安の声が出てきます。でも私は、今だったら業績は上がる可能性が高いと思います。

一番大きな理由は、部下や上司自身、一人ひとりの活躍度が高まるからです。LifeやSocietyからのインプットが多いと、視野が広がり発想力が高まります。仕事のアイデアは街に落ちている、家庭で仕事のアイデアが見つかるとも言われています。ボランティアや地域活動をやっていると、色々な方を束ねていかなければいけないため、コミュニケーション能力やマネジメント能力が高まり、段取り上手な社員が増えます。笑顔



が増え、健康的な部下が増え、精神が安定し、オントオフがはっきりして、働く意欲の高い社員が増えます。こういうメンバーが増えると組織全体でも成果は上がります。

二つの理由は、人材採用にプラスになり、チームワークが高まり組織力が強化されるからです。イクボスがいる組織はいわば「お互い様」の風土となり、多能工、一人二役も三役もできる社員も自然に増えます。

三つの理由はリスク軽減です。社員や上司自身のメンタル不全、心の病やハラスマント、隠ペいや不正も減ります。事故やミスが減った、離職率が1/10になった事例もあります。リスクを減らすことでも業績にプラスになるということです。

社員満足度　過去最高を毎年更新

私の会社は、夜8時9時まで残業は当たり前、社員の有給休暇取得は年6日程度、お互いの私生活には無関心で笑顔も少なく、育休明けの女性は補助的な仕事をする状態でした。

3年を経て、概ね夕方5時半6時には退勤、有給休暇は20日近く取得、育休明けの女性も中心で活躍し、離職率は1/10、採用は有利、新しいものが生まれる組織になりました。明るく健康的でチームワークも高まり、当然それは数字に反映し、利益は80%増、株価は2倍以上になり、残業は1/4と大幅に減って、社員満足度は過去最高を毎年更新しました。

社員の熱意と貢献度は比例しますから、もしも熱意が上がらないとなると、組織全体の成果は出ない→上司から部下へ無理難題、あるいは長時間労働→部下の熱意が下がる、という悪循環となってしまいます。朝から晩まで仕事をしているから熱意や貢献度が高い、とはいえないわけで、やらされ感のある練習を一日中やったって上達しないのと同じです。

できる限りの配慮で、仕事では遠慮しない

では、熱意を上げるために私がどんな意識をしてきたのか。一つ目は「部下力の向上」で、部下の熱意・やる気を高めることです。そのためには、部下と1対1の関係を持って部下の話を聞く、傾聴が大事です。

上司2対部下8くらいの割合で話を聞いていると、部下の私生活情報がわかりますから、可能な限り配慮するのです。すると部下は安心感を持って仕事ができ集中もできます。あるいは職場への忠誠心、上司のために頑張ろうという気持ちにもなります。この時、実は一つ重要なことがあります。「私生活では配慮するけれども、仕事では



遠慮しない」ということです。

子育て中の女性の部下が、出産前は責任のある仕事を与えられ、達成感や成長実感があったが、出産・育休からの復職後は与えられる仕事の質が下がった、補佐的な仕事と感じる、そもそも居づらい、残業できずに申し訳ない、など色々な理由でやる気を失うマミートラックに陥り、場合によっては離職してしまう事例は有名です。

私は、子育てとの両立をどうしたらいいか徹底的に話し合い、当然、子供の状況で途中で変更したりしましたが、仕事上では遠慮はしない、レギュラーとして活躍してもらいたいんだ、と言い続けました。

部下の仕事は三方良し

「部下の仕事は三方良し」ということも目指してきました。一方目は「職場のニーズ・課題」で、社員たちには会社や組織の課題を明確に伝えました。当時のわが社は閉塞感のある、新しいことに対して否定的な意見が出る組織だったので、「新しいことをやっていかなければいけない！これがうちの課題だ！」と明確に伝えました。

二方目は「部下の得意・能力」です。組織全体の課題と一人ひとりの部下に対して個別の役割、存在意義を明確に伝え、部下の得意な分野を優先した仕事を、やや高めの目標値で与えました。得意な分野でやや高めの目標、これは頑張って手を届かせようとし、達成感も成長実感も得られます。

三方目は「部下の意思」です。部下から「これをやりたい、こんなアイデアはどうでしょうか」と出てきたら「いいんじゃないかい？詳しく聞かせてよ」と、（もちろん話し合った結果却下するものもたくさんありますが）必ずイエスから入るように心がけました。これは人事異動に対しても同じで、スペシャリスト志向の部下にはその部署から移動させないと、ゼネラリスト志向の部下には3年ごとに部署移動させるキャリアプランを描くなど、部下の意思を優先させることを心掛けてきました。

極意は任せて育てる

中間管理職の方、場合によっては社長自身も、プレイングマネージャーになります。しかし、プレイングマネージャーは、プレイ時間が長すぎたらマネージャーとしての時間が取れません。上司の裁量で部下にどんどん仕事を任せることができます。

部下が5人くらいならプレイ時間は5～6割に、部下が10人を超えたならプレイ時間は3割以下に抑えたいですね。20人を超えたならプレイ時間が1割あるかどうかです。部下と1対1の関係を結び、部下の私生活に配慮し、部下の仕事の三方良しなどなど、マネージャーとしての時間を取るために、上司の裁量でどんどん仕事を任せましょう。任されたほうが部下は成長し頑張ります。

「元祖イクボス」を特集していただいた「クローズアップ現代」では「イクボスの極意は任せて育てる」とテロップを流してくれました。まさにこれが極意で、一番重要です。よく「うちには任せられるような人材がない」と聞きますが、それは「任せない→部下は成長しないしやる気も上がらない→上司がプレイヤーとしてやらなければならない→任せない……」という負のスパイラルです。正のスパイラルにしていかなければいけません。任せて育てる、これが重要だと思います。

「上司の覚悟」社外と社内

部下や社員の熱意を上げるために私が意識をしてきた二つ目は、「覚悟」を持つことです。

まずは社外（お客様、お取引先）に対して、「モノ申す」覚悟です。お客様の行き過ぎた依頼に対しては押し返したり、モノ申したり、場合によっては断ります。そのために、それぞれのお客様向けのシェアは5%以下にしました。それで無理難題をいうお客様なら断ってきていい、という方針にしました。

社内（部下、社員）に対しては、「やらないことを決める」覚悟です。今扱っている事業、商品、会議や書類や手続き、2個を1個に減らせないか、





プロセスを簡略化できないか、そもそもやめてもいいものはないか、を見つけましょう。

そして「暇になる」覚悟です。部下のために相談しやすい時間を作つてあげましょう。私は共有のスケジューラーに「ヒマ時間」と掲示して「この時間は必ず空けているよ」と言いました。部下たちは「ちょっといいですか?」と言って色々な相談話にきました。

他にも部下に対して「見栄を捨てる覚悟」「(軸は)ブレない、(決断から逃げずに)決める、(最後は上司が)責任をとる覚悟」「嫌われてもいい、突き放す覚悟」も必要です。

ダメ会議をやめ、質の高い会議に

意識した三つ目は「時間泥棒の退治」。私は会議やメールや資料は大泥棒だと思っています。ダメ会議 (①結論が出ない、先送りばかり、②出席者が多すぎる、発言者は少ない、③時間が長い、一人ひとりの発言が長い、④報告会のよう、メールで十分、資料説明が多い、⑤否定的コメントや、代案の無い批判が多い、⑥空気がドンヨリ、つまらない、内職者が多い、⑦御前会議のよう、席の序列厳格、特定者だけ発言、⑧最後にドンデン返し(今までの議論は無意味)、⑨シナリオと結論が決まっている、⑩会議の目的、何のためか不明)になつていませんか。4個以上當てはまる会議はやめる、合わせて、回数と時間と人数を1/2に減らし、結果1/8にするよう徹底して指導しました。

回数を半分にするには、会議で何を導き出したいのかを明確にします。ゴールを明確に定めていく過程で、今回はメールでの情報交換だけでいいので会議はキャンセル、というようなことがよくありました。時間を半分にするには、会議資料の事前配布です。出席者は読んで事前に予習してから参加する、これで相当時間が減ります。人数を半分にするのは単純で、物事を決める会議に7人も10人も必要ない、マックス5人で十分です。

ビジョンや目標に「腹落ち感」を

部下の熱意を上げるために意識をしてきた四つ目は「チーム力の強化」で、まずは組織の行き先、ビジョンを定めます。

私は「日本で一番働きなくなる会社になろう」と定めましたが、ボトムアップ型のプロセスを経ました。「そもそも何のために毎日会社に来ているのか? うちの会社の存在意義は?」と、その辺から話をして会社のビジョンづくりを部下たちと一緒にになってやつた覚えがあります。

「日本で一番働きなくなる会社になろう」というビジョンに部下たちは納得感を持ちました。「給料を増やしたい→利益をどれくらいにするか」「業界でいいポジションにいたい→業界順位1位を目指すのか2位を目指すのか」「ワークライフバランスのとれる環境にしたい→どれくらいの休暇やどんな制度が必要なのか」などの定性目標が部下たちから上がってきました。目標までの道筋がチームの戦略や役割分担ですから、腹落ち感のある目標が定まると、組織は自走します。

色々な横串とお互い様のカバー

自分の部署のことだけを考えている縦割りの組織では、総合能力を發揮できません。私は社内横断的な業務時間内に行うプロジェクト(働き方改革タスクフォース、ムダ削減タスクフォース、新規事業タスクフォース、など)をいっぱい作り、どれか一つに自主参加させ、期末の人事考課で反映するようにしました。

また、社内では公私ともに「お互い様」という風土を広げる様にし「他者をカバーした人を高く評価する、沢山ヒットを打つてマックス50点、他者をたくさんカバーしてマックス50点、合計100点の人事考課方針」を言い続けました。部下が他者をカバーしているかどうかは、上司から見てわかりますから、ちゃんと反映させるということです。

仕事の「見える化・共有化」もしました。だが、どんな仕事を、どんな計画でやっているのか、情報共有の会議を週一で行つたら、隣の課は来月前半忙しそうだからうちの課から人を送ろうとか、彼が作ろうとしている資料は、似たような資料を作つた覚えがあるので渡そう、とか、みんながカバーし合うようになりました。

フラットに話し合うほうがいいので、社内では役職を付けず「さん付け」で呼ばせるようにしました。

さらには会社の利益目標とか業界の占有率などの目標値を出して、その達成比率に応じて残業代で減った人件費を社員たちに返すようにしま

した。結果的に 100%を達成したので、社員に全額渡すことができました。

最後に

ワークライフバランス、あるいは働き方改革というのは、会社が社員たちに与えるだけではなく、むしろ社員たちが自己責任=自責でやるもので、これがとても重要なことだと思います。

なぜなら会社ができるのは研修をしたり、休暇制度などの制度を入れたり i P a dとか在宅勤務などのシステムを入れたりするまでで、あとは社員一人ひとりが行動するものだからです。

仕事ばかりの人生では後で後悔するよ、子育てを優先してしまって仕事へのモチベーションが下がるのももったいないよ、できればボランティアや地域活動を通じて社会に居場所を持とうよ、WorkとLifeとSocial、いわば手羽先と味噌煮込みうどんとひつまぶしを全部食べようよ、というような、ワークライフバランス、あるいは働き方改革はこれが目的なのだということを、ずっと伝え続ける必要があると思ってています。

■座長のまとめ

「人生を欲張る貪欲さ、これが欲しい。これがすべての基本だ」とは報告者の言葉です。働き方改革を進める目標は二つあり、一つは「人間の尊重」(どこかで聞いたことがあると思うのですが)、つまり社員や自分の周りの方たちを尊重する、ということ。もう一つは「経営者であっても社員であっても自主的にキャリアを形成していく」、つまり、自分も社会の変化に応じて、備えて、自らキャリアを形成し、同じく社員のキャリア形成も支援するということです。

当然ですが、これは経営戦略の一環として取り組んでいかなければいけませんし、まさに労使見解の実現だと思います。「覚悟・勇気が必要」と発表されたグループがありましたが、ここで決断するのは皆さんです。是非、今日から一步を踏みだしていきましょう。

【第9分科会スタッフ】

- 座長 鈴木 昌子（瀬戸地区）
(株)リンクアーツ・代表取締役
○室長 見田 力（海部・津島地区）
見田興業(株)・代表取締役
○責任者 江尻 春樹（尾張西青年同友会）
信濃工業(株)・工場長
村井 秀匡（名古屋第8青年同友会）
(株)信和電器・取締役

- グループ長
西野 順介（尾張北青年同友会）
赤塚 善夫（江南・岩倉地区）
川地 善太（小牧地区）
稻又 亮一（東尾張第1青年同友会）
神村 俊輔（東尾張第1青年同友会）
大湊 一毅（尾張南青年同友会）
櫛田 貴祐（北第2地区）
辻 順一朗（名古屋第7青年同友会）
田邊 真一（中区南地区）
若山 智彦（名古屋第6青年同友会）

- 実行委員
光寄 武司（一宮西地区）
畠戸 智江（江南・岩倉地区）
松尾 健吾（豊田地区）
○記録 浅井 紀子（愛知同友会事務局員）



第⑩分科会 <人を生かす経営の実践>

当社はなぜ障害者雇用に取り組んだか ～一人ひとりが存在価値を実感できる企業へ～

報告者 志水 嘉津彦氏
進興金属工業(株) 代表取締役
(豊田地区)



【会社概要】

創業 / 1937年
資本金 / 2400万円
総社員数 / 54名
年商 / 6億6000万円
事業内容 / 産業車両（建機・フォークリフト等）、自動車・水栓部品を中心に、切削加工及び組付けを行う

<http://www.e-shinko.co.jp/>

経営理念に込める思い

弊社は、創業から82年を迎えます。祖父が立ち上げ、父、叔父へと継承し、私が四代目となります。私は入社して22年、リーマンショック後の2009年から社長を務め今年で10年になります。

祖父は職人気質で、現場で足りないものは自分で機械をつくって加工し、常に時代に合った良いものづくりを続けてきました。親会社からの天下りは一切引き受けず、自分たちの力で着実に成長してきた会社です。

その思いを受け継ぎ、ものづくりを通じて、お客様と社員と共に技術的にも精神的にも成長していくことを思って、7年前に経営理念を掲げました。

<経営理念>

- 一、私たちは常に『良いものづくり』を追求します。
- 二、私たちは関係する全ての人々と共に『幸せ』を追求します。
- 三、私たちは社会の『お役に立てる企業』として挑戦し続け発展・永続を目指します。

直近の経営課題は、人材不足と働き方改革への対応で、これが障害者雇用のきっかけにもなっています。会社の優位性を高めるため健康経営に取り組み、昨年健康経営優良法人に認定されました。今は、BCPや災害セキュリティ対策など、より安全な会社づくりに向けて社員と一緒に取り組んでいます。

身边に起こった出来事

7年前、弟が若年性パーキンソン病であると診断されました。医師から、進行度合は個人差があり、5年後、10年後のこととはわからないと言われました。何十年と一緒に生きてきた弟であり、会社では私の片腕として、社内全体をしっかりと見ててくれる専務です。当時は、仕事に支障が出ることはませんでしたが、不安と得体のしれない恐怖が押し寄せました。

あきらめきれず、病気についてあらゆる方面に聞いて回りました。しかし、経営者として止まっていることもできません。日々の忙しさにかまけて、弟の気持ちに十分寄り添うことができていなかつたのでは…と、今でも反省しています。

この先、体が不自由にならざるを得ないのか、社員たちはどう受け止めるか、様々な思いが巡る中、障害者自立応援委員会にも参加し、養護学校や雇用企業の見学、生の実践報告などで勉強させていただきました。

人材不足に苦しむ

こうして徐々に礎を築いてはいましたが、障害者雇用のきっかけは現実的なものでした。2018年1月頃、どんどん仕事が増える一方で、ハローワークに求人を出しても派遣を依頼してもまったく人が来ませんでした。

これ以上打つ手がないと役員会議で話し合うと、総務課長から「バリ取りや組み立ての作業は、耳が遠い人や手足が不自由な人にやってもらえるのでは」と提案がありました。折しも、翌年の4月から障害者の法定雇用率が2.0%から2.2%に上がり、自社もその対象になる時期に差し掛かっていました。

その会議を終えて席に戻ると、机の上にみよし商工会からの封筒が置いてありました。開けてみると『障害者の職場体験実習・受入企業募集』のチラシが入っており、何かの縁を感じずにはいられませんでした。

障害者の実習を受入れる

チラシの問合先に電話をすると、すぐに支援機関の職員が来てくれました。実習の流れや法制度など丁寧に説明いただいた後、「ちょうど御社に合う方が一人います。是非面接を」と半ば無理矢理に話が進み、面接だけなら…と軽い気持ちで承諾しました。

3日後に支援機関の職員とA君が来社しました。A君は、アスペルガー症候群という発達障害で、職員の方が障害について説明してくれました。直接A君と話すと、名工大の夜間を卒業しており、工業用語もよく理解していました。面接では、彼のどこに障害があるのか全くわかりませんでした。

とりあえず3ヶ月間のトライアル雇用（試行雇用）をスタートすることになりました。その時、一つだけ約束をしたのは、障害について隠さないということです。後から噂話になることは避けたかったからでした。A君には、障害があることも含めしっかりと周囲に認められるようになると話しました。

社員の反応

トライアル雇用初日の全体朝礼で、障害のことも含めてA君を紹介しました。私自身も初めての経験です。毎朝30分ほど工場内を見て回るので、A君や社員の反応が気になり、自然に声をかけるようになりました。

その内、現場から「スピードが遅い」「覚えが悪い」「工程に入ると遅れる」などの不満が出て



きました。たまにA君の手が止まっていると、「多分、寝ていますよ」と社員が教えてくれました。トライアル中だから起こしてやって、と頼んだこともあります。

一方で、彼の作業効率を考え、作業台の高さを調節し、テーブル配置を変えるなど自ら工夫してくれる社員や、「腰は痛くないか」と声をかけてくれる社員もいて嬉しく思いました。

この時、一番困ったのは、A君から「こうしたい」という発信がまったく無いことでした。

私自身の変化

補助金の絡みもあり、月に一回、A君とその上司、支援機関の職員、私とで30分くらいの面談をしました。職場実習の評価表を使い、「〇〇ができた、できなかった」とチェックしていきます。

面談を続けるうちに、「できる・できない」「スピードが速い・遅い」「仕事が合う・合わない」「得意・不得意」などの判断基準は何だろうと疑問が湧いてきました。そもそも自社にはそういう基準があったのか?と考えるうちに、自分自身の中で基準が弱いことに気づきました。

また、月一回の面談を重ねるうちに、「これは、特別扱いなのでは?」と思うようになりました。それまでの私は、社員に対してA君と同じように親身になって見守り、気遣うことをしてこなかつたのです。

本当に社員がやりたいこと、思っていることを丁寧に聞くこともせず、あいさつはできて当たり前、教えればできるはず、なぜそれくらいできないの?という感覚で対応していたのです。これまでの自分に疑惑が生じ、社員に申し訳なく思いました。

実習がもたらしたもの

障害者雇用の勉強会をやっていた時のことです。製造部の課長が「実は子ども3人のうち2人が発達障害で…」と話してくれました。彼とは12年間一緒に働いていたのですが、まったく知



りませんでした。

勉強会が終わった後、子どもたちの未来も考え、どうすれば障害のある人が安心して働く会社にできるか一緒に実践してほしい、と話し合うことができました。私自身も嬉しく、課長にとっても励みになったのではないかと思います。

役員会議でA君の話が出たたびに、「障害者のA君が…」という言い方になっていました。ある時、工場長が「障害者の」と付けるのは止めようと言い出し、みんなで話し合ったことがあります。その様子から、幹部たちに障害者雇用に対する構えがなくなってきたことを感じ、安心しました。

3ヶ月間、A君の指導を担当した22歳の社員は、女性らしい細やかな気遣いで、彼の良さや可能性を報告してくれました。私は、改めてA君の良さに気づかされ、きちんと教えればできることを教わりました。指導した女性社員も、彼と関わることで大きく成長し、トライアル雇用はとても有意義なものとなりました。

雇用に踏み切る

その後、正規雇用をするにあたり、一番迷ったのは賃金でした。最終的にはA君と話し合い、9時～17時のパートとして最低賃金からスタートしました。この話し合いで戸惑ったのは、彼の自由過ぎる発想でした。

自社は8時始業ですが、「朝が弱いので8時に出社するのは不可能です」と言われ、「え…不可能って?」と面食らいました。8時に出勤できなければ正規雇用はできません。パートの勤務時間は9時～15時ですが、「9時なら出勤できる、暗くなる前に帰ればよいので17時まで働く」と言うのです。自社にそんなルールはありません。そこで、社員に承諾をもらい9時～17時としました。

入社テストの一般教養と計算問題は、全問正解でしたが、通常の二倍くらいの時間がかかりました。また、性格判断テストでは、今までに見たことが無いグラフの結果が出ました。少し迷いまし

たが、とにかく人が欲しいという気持ちの方が勝り、雇用に踏み切りました。

現場での衝突

A君の最初の仕事は、丸い穴にピンゲージを通して、製品の良し悪しを判断する検査です。毎月4万～5万個動くので、一日2,000個を検査すれば十分なり立つ仕事でした。

毎日、製造の部署でつくったものをA君が検査し、出荷の部署に出すという同じ仕事の繰り返しで、教えることもさほどなく順調に進んでいるように見えました。

ところが突然、現場で小競り合いが起きました。駆けつけると、通常は揃えて並べておく空箱を、A君がトーテムポールのようにタテヨコに積み上げているのです。なぜそうしたかを聞くと、つくった製品を台車の正しい位置に置いてくれないからだと言います。

自社のルールは、「台車に置く」というだけです。しかし、A君にはもっと正しい位置があるようで、そこに置いてもらわないと気に入らない。製造の社員は、こんな忙しい時に目印もないのにそんなことできるか!と衝突したのです。

社員の間に募る不満

お互いの理解不足もありましたが、現場のスピードについていけない、マイペース過ぎるA君への不満が募り、「あいつが遅いせいで残業だ」「なぜ応援しなければならないのか」という声が出てきました。

人間とは勝手なものです。現場から人が足りないから何とかしてと言われ、入れば、覚えが悪い、手間がかかると文句を言う。なんとも殺伐とした現場でした。

それでもやっていかねばなりません。私と工場長と担当者とで生産数の見直しなどを行い、なんとかギリギリ満足のいくラインまで順応してきました。しかし、6ヶ月ほど経った頃、生産数が上がってこないという問題がきました。



当時、A君とは、1日 2,000 個をクリアしようと約束していたのですが、1,000 ~1,500 個しか上がってきません。それを現場のリーダーが指摘すると、「腰が痛い」「汚れた箱を拭いていた」など、ありとあらゆる言い訳が返ってきました。そのやりとりに社員が疲れてしまい、「これ以上一緒にやっていけない」と直訴に近い声が上がってきました。

工場長との食い違い

A君のモチベーションも下がっていました。理由を聞くと、「工場長に『あなたは自分でお金を稼いでいるのではありません』と言われた。数を上げる意味もわからないし、モチベーションなんて上がるわけない！」これまでにない強い口調で言い切ったのです。

工場長は、そのような乱暴なことを言う人ではありません。事情を確かめると、「仕事は、各工程のみんなが力を合わせ、補い合って一つの物をつくるもの。だから、自分一人でお金を稼いでいるのではないんだよ」と話したそうです。最後の「自分一人でお金を稼いでいるのではない」というフレーズだけがA君の中に残ってしまったようです。

翌日、誤解を解こうと私と工場長とA君で面談をしました。昨日の話を持ち出すと、私の顔をじっと見ながら「そんなこと言いましたっけ？何か話したような気がしますが、忘れちゃいました」とにこにこしています。正直、むずかしいと思いました。これを繰り返していたら、現場のリーダーはストレスが溜まるばかりです。

社員全員との面談

一人当たりの付加価値をいかに上げ社員に還元するかという働き方改革の中で、A君が生きがいを持ってできることは何だろうと考えました。

昨年のフォーラム分科会で広島同友会の大植栄社長が「障害者も外国人も一緒に考えています」と報告され、自社にも外国人の社員がいるの



で重ね合わせて聞いていました。

一人ひとりに人生があり、それぞれが人生の節目を通して生きていく…と考えているうちに、A君も状況が変わればやりたいことが出てくるかもしれない、と私の中で沸々と湧き上がってくるものがありました。

そこで、いざれはやらねばと思っていた全社員との面談を実施することにしました。仕事と生活の目標や思いを記入する『コミュニケーションシート』、自己評価をつける『人事考課シート』を基に個人面談をするという方法です。

A君の『コミュニケーションシート』は、その他の項目に「暑い」とだけ書かれ、あとは白紙でした。君が幸せを感じる時について書いてみてとシートを戻し、再度提出してもらうと、「正解はこれしかない」と決めつけるからつらくなる。これが幸せだと決めつけるから、そこに辿り着けない人が苦しむことになる。by 萩本欽一」と書いてありました。意味を聞いても明確な答えはありませんでしたが、「価値観を押し付けないで」と言いたかったのではないかでしょうか。

『人事考課シート』では、驚くほど自己評価が低いBさん、自信満々過ぎるCさんなど色々で、それらの結果を基に話し合うこともでき、A君のつぶやきも含めて、社内のコミュニケーションが取れる良いきっかけになりました。

いよいよ試される時が来た

今年の8月、突然のコストダウン要請によって、A君のゲージ通しの仕事がゼロになってしまいました。彼を一人前にするために、どういう仕事をしてもらうかを幹部と相談しました。これは、幹部自身が部下の仕事を奪っていないかを考えてもう意図もありました。

数や納期に追われない仕事を全部署で探し出し、見づらい古い製品の図面のCAD化、社内データの電子化、朝の窓開け（空気の入替）、切粉の回収、加工設備の日常点検などをやってもらいました。はまったのが食堂の昼食準備と片付けです。テーブルには、調味料がズラリとみごとに一



直線に並べられ、これがA君の特性なのだなあと改めて思いました。

製造現場から総務分野に変わりましたが、社員からは同じようなクレームが出てきます。さらに、「あの仕事で私と同じ給料なの?」とシビアな意見も出るようになりました。

必要なのは愛情のある厳しさ

このままではいけないと、総務課長が障害者就労支援事業所を見学に行き、そこで生き生きと働く姿に、自社とのギャップを感じ愕然として帰つきました。

就労支援事業所では、「障害者だからこれくらいでよいと考えないこと」「時間がかかるって一般常識も技術も知識もしっかり教えてること」を教えてもらいました。もっと愛情のある厳しさで、真剣に対応しなければいけないと思いました。

翌日すぐにA君と面談し、

- ① 声を出して挨拶する、
 - ② 身なりや服装に気を配る、
 - ③ 腕時計は必ず持つ、
 - ④ 危険な行動に注意する、
- の4点を確認し、それらがなぜ必要なのかを具体的に話しました。

「危険な行動に注意する」というのは、居眠りのことです。ご家族にも事情を話して許可をいただき、居眠りをしたら家に帰すことにしました。

A君なら絶対やれる

ばたばたと1カ月が過ぎた頃、来年1月に出荷担当の女性社員が退社することがわかりました。関東方面に出す出荷を担当しており、120種類の製品を8つの納品場所に出す、非常に神経を使い注意力が求められる仕事です。

彼女が抜けた後を誰に任せるかを役員会議に諮ると、いの一番に「A君なら絶対やれる!」と総務課長から提案がありました。彼との接点が多く、自分もその仕事を経験しているので、確信があったのでしょう。反対意見もありましたが、何

かあれば私が責任を取る、ということで決まりました。

3週間ほど経つと、A君の行動や発言が明らかに変わっていました。性格に合ったということもあります、出荷業務への責任感が伝わってくるのです。さらに、A君の仕事をチェックするリーダーの見逃しさえ指摘することもあり、その徹底ぶりにはみんなが感心しています。

現場のチ改悪で生産性向上へ

働き方改革の一環で、全員が業務の細分化のために作業調査票を記入しています。書式が細かいためA君は書くのに30分以上かかります。それに気づいた社員たちは、自分たちの部署内で考え、書式にこだわらず自由に書く方法に切り替えていました。この柔軟な対応により、調査票の記入は滞ることなく毎日続いています。

また、A君の仕事を改善意識の高い社員にやってもらい、やりにくい点を洗い出すなど、チ改悪がぼつぼつと出てきており、より良い作業環境や生産性向上につながっています。

A君の頑張っている姿を見ると、我々の考える型にはめのではなく、特性を伸ばそうとしたことが良かったのだなと思います。この2年間で、すべての部署がA君と関わりました。一番成長したのは総務課長で、壁にぶつかってもくじけず、筋を通す心の成長を感じます。

自社の経営理念を真剣に問い合わせ直す

1年間、社員全員を小グループに分け、働き方改革の勉強会を実施してきました。残業ありきの体質なので、残業が減れば給料は下がってしまいます。そうならないように、生産性を上げ、時給を上げ、ボーナスを上げる。と同時に、経営や雇用を維持していくかねばなりません。そのバランスがむずかしい時代になってきました。

A君の雇用は、どう一丸となって協力し合あうのか、互いの得意分野を活かすのかなど、これから働き方改革を考える大きな要因となりました。経営理念に、「私たちは関係する全ての人々と共に『幸せ』を追求します」と掲げています。2年間の実践を経て、多種多様な人が安心して働くことができる環境づくりの道筋が、少し見えてきたような気がします。

今、弟も経済活動に参加できるよう取り組んでいます。世の中には、障害がある人とその可能性がある人との二種類しかいないと聞きました。私たちもその中の一人です。障害があるゆえに抱える生きづらさや働きづらさを、「他人事」ではなく「自分事」としてとらえる心の努力が、利益と

いう結果に表れる信じて社員と一緒に活動していきます。

今回の報告を通じ、みんなが成長できる環境をつくることが私の仕事だと思い返すことができました。一人ひとりが互いの存在価値を尊重し、より他人の成長や幸せを願う人が活躍できる会社を目指していきます。

■座長のまとめ

問われるのは経営理念

各テーブルに、進興金属工業（株）の1枚の経営指針書が配布されています。経営指針を基にしつかり考え、2名の障害者を雇用することも明記されており、すごいと思いました。また、報告と討論を通じて、問題が起きた時ほど会社の理念や方針を明確に示し、社員と共有することが重要だと痛感しました。

障害者雇用のきっかけは様々です。志水社長は、人材不足から雇用されました。中には、雇用した後、障害があることに気づく場合もあります。親せきにいるからと雇用を頼まれることもあります。中小企業は地域に根付いており、障害者を雇用する機会は、身近にたくさんあるのです。知らず知らずのうちに、或いは、止むに止まらず雇用する場合もあるでしょう。そこで問われるのは、自社の経営理念です。

障害者自立応援委員会では、障害者との関わりは「同友会の一丁目一番地」であると言っています。障害者を雇用することで、色々な波風が立つこともあるでしょう。その時が、「人を生かす」意味を経営者が自ら問い合わせ直す時なのです。

障害者雇用で生まれる「目に見えない価値」とは

グループ討論では、「障害者雇用で生まれる目に見えない価値」について話し合いました。コミュニケーションが良くなったり、会社が明るくなったり、社員が優しくなったり、社会的に評価されるようになったなどの意見が出ました。確かに、それらも見えない価値でしょう。

しかし、一番の「目に見えない価値」は、経営者自身が「人を生かす」とはどういうことかを真剣に考えることにあります。それが、様々な「目に見えない価値」につながっていきます。

会社は、経営者の器以上には大きくならないと言われており、私自身もそれを実感しています。では、どうすれば器を大きくすることができるのでしょうか。それは、「人を生かす」意味に思いを致し、自社の理念や自分の信条を真剣に問い合わせ直

す中で、経営者の引き出しを増やしていくことです。

そして、このサイクルこそが、企業を発展させる最大の原動力となることを最後に皆さんと確認し合いたいと思います。

【第10分科会スタッフ】

○座長 浅井 順一（岡崎地区）

（株）浅井製作所・代表取締役

○室長 平床 憲一（千種地区）

E-LIFE DESIGN（株）・代表取締役

○責任者 小出 晶子（稻沢地区）

T I Y（株）・代表取締役

徳升 忍（刈谷地区）

（株）ドライバーサービス・代表取締役会長

鈴木 康司（三河第1青年同友会）

（株）クリーン商事・代表取締役

○グループ長

浅野 大輔（一宮地区）

樋田 亨市（一宮地区）

安楽 雅志（中区南地区）

芝崎 泰造（瑞穂地区）

鈴木 康司（三河第1青年同友会）

○実行委員

成田 百合（知多北部地区）

笠原 尚志（豊明地区）

滝澤 友志（千種地区）

葉名尻英一（中区中央地区）

○記録 岩附さとみ（愛知同友会事務局員）



第⑪分科会 <人を生かす経営の実践>

経営者の責任は、企業の維持・発展 ～経営環境に左右されない強い会社づくり～

報告者 加納 ひろみ氏
KIGURUMI. BIZ(株)
代表取締役(宮崎同友会)



【会社概要】

創業 / 1990年
資本金 / 200万円
総社員数 / 32名
年商 / 2億円
事業内容 / オリジナル着ぐるみ
製作、キャラクターデザイン&プロモーション

<https://www.kigurumi.biz/>

自己紹介と会社紹介

私は来年、還暦を迎えます。今までの人生を60年としますと、最初の20年を宮崎で過ごし、その次の20年を宮崎の外で過ごし、そして残りの20年をまた宮崎に戻って過ごしております。今は二度目の結婚をし、とても幸せに暮らしていますが、シングルマザーとして過ごした時代には色々なことがありました。その時に経験したことが今、30名程の女性スタッフをまとめていく中で、役に立っています。

当社は創業から29年、KIGURUMI. BIZに屋号を変更してから10年、法人成りして7年目になります。宮崎で造形美術の制作会社として主人が立ち上げた、ステージクルーという名前の会社に私が嫁入りしたのが始まりです。この頃は、オペラの舞台衣装、舞台美術、大道具・小道具などの製作をしていました。大きなものから小さな物まで、色々なものが作れました。

仕事は途切れずに入っていましたが、2001年の同時多発テロのあと世の中が大きく変わり、日本でもたくさんのお祭りやイベントがキャンセルされました。イベント業界が大きな打撃を受ける中、私たちも仕事を選んでやっていたのですが、価格の安い着ぐるみだけが伸びました。

そのうちに、私たちにとってはうれしい「ゆるキャラブーム」が起こり、仕事が増えていきました。それで、着ぐるみの製作に集中しよう、とい

うことで、2009年に屋号を「着ぐるみ」という言葉を入れた「KIGURUMI. BIZ」に変更しました。

2011年に東日本大震災がありました。同時に多発テロの時とは違い、東日本大震災の時は日本でも多くの方がSNSを使っていて「たいへんな思いをみんなで支えよう」という気持ちが日本中に広がっていました。ですから「西日本が東日本を支えよう」という思いが強くあり、九州を含む西日本の経済はそんなには冷え込まなかつたように感じていました。2012年には、皆が顔を見ながら仕事ができる場所を借り、さらに法人成りして組織としてスタートすることになりました。2013年には東京事務所を出しました。

これからもっと大きくなるのかな、と思っていた矢先、2014年に、後で詳しくお話しする「財務省の予算執行調査」があり、当社は大きな打撃を受けました。そんな中でも種をまき続けようと、2018年には台湾にレンタル事務所を設立しました。

ここまで振り返ってみても、色々なことに振り回された過去があるのですが、今日は2010年以降に絞って報告します。

ここまで道のりと取り組み

KIGURUMI. BIZは、主に地方自治体のキャラクターの着ぐるみを年間200体ほど、女

性ばかりの工場で製作しています。当社は会長以外の全員が女性ですので、笑顔が絶えない会社です。正社員が18名と契約社員が3名、パートが10名、の32名でやっています。その中の半分以上が子育てをしながら仕事をしています。出産する社員も多く。育児休暇を3回取得した社員もありますし、今も2人が育児休暇中です。育児休暇中も、赤ちゃんを連れて会社に来てくれます。赤ちゃんを産むことが歓迎される、という雰囲気があり、これはすごくいいことです。子供たちは大きくなってもずっと工場に来てくれます。宮崎県の学童保育は下級生が入ってくると上級生が押し出されてしまうような状況ですので、一人で留守番ができない子がいるなら工場に連れておいでよ、ということで、夏休みなどには社員がお子さんを連れて来ます。子供たちは、母親の働く姿を見るだけではなく自分たちも製作に参加したりしています。

今は女性が働きやすい環境が整ってきたのですが、もちろん最初からそうだったわけではありません。

ゆるキャラブームで仕事が増えた時、増える仕事を断れないで人を増やす、という時期がありました。製作だけで精一杯だったこの頃、私たちが「大目にしなければならない」と思っていたのは「お客様」だけでした。正しい商品を納期を守ってお客様に届けるためには自分たちはどんなに犠牲になんでも構わない、というとんでもない勘違いをしていました。仕事が増えれば残業が増え、土曜日に出勤することも増えてきました。

私は夕方になると、工場の隣にある自宅に帰つて山ほどのおにぎりを作つて工場に持つて行つたり、近くのコンビニで温かいものを買つたりして、差し入れをしてスタッフがお腹をちょっと満たしてくれれば、それでまたがんばつてもらえる、と思っていました。今思えば自己満足の世界で、差し入れをしていることで自分が良い経営者になったような勘違いをしていました。中には、一度家に帰つて子供たちにご飯を食べさせてから戻ってきて仕事をしてくれる母親もいました。その頃は感謝の気持ちしかなかったのですが、感謝



すればいいというものでもなく、スタッフは疲れていますし、疲れればミスが出ますし、ミスが出ればやり直しになって経費はかかる、という時期が長く続きました。

さらなる取り組み

そんな中でも仕事はどんどん増え、人も増えますので、税理士や社会保険労務士から「この規模で個人事業は無理でしょう」と言られて2012年に法人成りしました。それまでは経営のことや会社組織のことについて考えたことがありませんでしたので、法人成りをして会社になるということがどういうことなのか、その時に足を止めて考えました。

まずは皆で目指すものを持たないといけない、ということで二つの目標を立てました。それが、「向こう側の笑顔」と「こちら側の笑顔」という二つの言葉です。「向こう側の笑顔」というのはどんな企業でも当たり前のこととして考えられていることだと思いますが、着ぐるみの場合は、発注者がいて、(日本では「着ぐるみの中に人はいない」ことになっているのですが) 実際は中にアクターと呼ばれる人が入っていて、その着ぐるみの向こう側にたくさんの子供たちやファンがいて、「その着ぐるみに関わる全ての人を笑顔にしよう」という思いで、何年も前から皆で考えながらコツコツと進めていたことです。美しいとか、動きやすいとか、中の人の負担を減らすために軽く作るとか、色々なところにユーザーフレンドリーの仕組みを入れるとか。何よりも、子供たちのために安全で安心するために工場内でも細かいルールができました。これは今でも大切にしています。

ただ、「こちら側の笑顔」を考えた2012年は、社員が非常に疲れてきている、笑顔が減ってきた、愚痴は多い、いざこざは起きる、という状況でした。その時に、会長が以前から言い続けていた「何かの商品や何かのサービスで誰かを幸せにしようと思ったら、まずこちら側が幸せでないと商品には必ずどこか綻びが出る」ということを改めて



思い直し、私たちが目指すところはこれだ、幸せな着ぐるみは幸せな工場から生まれる、もっと言ってしまえば、幸せな着ぐるみは幸せな工場からしか生まれない、そのために何かを変えていこうと取り組み始めました。

「お惣菜残業は嫌です」

とはいって、何から始めていいか分からなかったので、私は皆に聞くところから始めました。一つ目の社内アンケートは、誰の回答か分からないよう集計まで全て社会保険労務士にお願いして、私たちは結果だけ見せてもらいました。そのことを最初に皆にきっちり説明しましたので、本当に色々なことを書いてもらいました。もう一つの「トークブレイク」は私が作った言葉ですが、話すことでお互いの間の壁を壊そう、という取り組みです。一人当たり1~2時間ずつの時間をかけて、全員と、最初は他愛のない話から始まりましたが、だんだんと心の中に溜めていたことを話してくれるようになりました。アンケートの結果も散々でしたし、トークブレイクの結果も今思えば謝るしかないようなことばかりでした。

一番ショックだったのは「仕事が終わってから子供のために食事を作つてやりたいと思っても、残業して迎えに行くとお腹を空かせて待っている子供にお惣菜を買って食べさせるしかなく、私はこんな人生、嫌です」と言われたことでした。私もシングルマザーだった時代にスーパーでお惣菜しか買えなかつたことを思い出しました。なぜ自分が体験したことでも覚えていなかつたのだろうとショックを受けました。こんなことをしていたら私は会社やスタッフを全部無くしてしまうのではないか、人がいなくなつたら会社の名前だけがあつても何の価値も無くなつて、そもそも存在すらしなくなつてしまうのではないか、と怖い気持ちになりました。怖くて怖くて、しばらくは会社の扉を開けるのに勇気が要つた時代がありました。

これではいけない、会社を続けていくためにはこの環境を何とかしなければ、と、不満のダントン

ツ上位である「時間外労働が多い」「有給休暇が取りづらい」の二つを無くす取り組みを始めました。皆で取り組むために「職場意識改善チーム」を作りました。このチームに色々な立場の人を入れ、皆で意見を出し合つて、不満の上位二つを解決していくことを始めました。

一度できたら二度と崩れない

残業に関しては、とりあえず金曜日をノー残業デーにしました。もう一つ、宮崎県では毎月19日を「育児の日」として残業しないで帰る日と決めていますので、「金曜日と19日だけは残業しないで帰ろう」という取り組みをしました。最初の金曜日、残業しないで皆が17時に帰つて、どうなつたかといいますと、翌日の土曜日に皆が出勤しました。それでも、皆で決めたことだからやろうよ、数字合わせのノー残業かもしれないけれど週に一日だけ破らなくていい約束を結ぶことができる日があるのはいいね、と取り組みを続けました。そうするうちに、仕事の段取りや工場の動線などが変わっていき、残業が減つてくる中で社員の方から「金曜日以外にもう一日増やしましょうよ」と言われ、火曜日もノー残業デーにしました。火曜日と金曜日を残業無しにした途端に、月・水・木曜日の残業もなくなりました。その日の自分の所定時間の中でどう工夫すれば仕事が終わるか、というところに皆がすごく集中し始め、社内の無駄が減りました。1分でも大事に仕事をしないと終わらないということで、チーム力も強くなつていきました。平成23年には一人当たり月28.5時間あった残業が、ここ数年は2~3時間で収まっています。直近では2.1時間でした。

もう一つの「休みづらい」という不満についても皆で話し合い、誰がいつ休むかを見る化しよう、ということで「有給カレンダー」を作りました。まっさらなカレンダーに1ヶ月以上先に休む場合はいつでも名前を書いていい、というカレンダーです。そうしますと、誰がいつ休むか分かりやすくなり、先輩や上司の名前があると若い子たちも自分の名前を書きやすくなりました。これで有給申請がしやすくなつた上、工場としてこの月は人が少ないとが多いとかが前もつて分かるようになったので、ラインのスケジューリングが楽になりました。有給取得率の全国平均が50%に届かない中で、単年度で80%前後の取得率です。有給は翌年に繰り越せるので、二年で見ると100%に近いと思っています。

この二つの取り組みの中で皆の意識が大きく変わり、それはアンケートの結果にも出ています。「あなたは今の仕事と生活とのバランスに満足していますか」という問い合わせに「満足している」と

いう回答は、取り組む前と比べて取り組んだ翌年は大きく伸びて 80%を超えていました。もう一つ「あなたは会社が仕事と生活との両立に配慮していると思いますか」という問いには、取り組んだ後は「そう思う」という回答が 100%になっています。数字から見ても、社員の満足は高まったということが分かりました。さらに、いちばん嬉しかったのは、残業ゼロに取り組んだ翌年の経常利益が前年対比で 270%になったということです。いかに残業と休日出勤が会社の首を絞めていたか反省として分かりました。今は、上位二つの不満は解決し、一度解決すると二度と崩れません。これも驚きでした。どんな経営状態であったとしても、残業は増えませんし、休みも取れています。

2014年夏の出来事

2014年7月1日、財務省の予算執行調査があり、「ゆるキャラが乱立しているが、ゆるキャラは税金の無駄遣いだ」という主旨の報告がされました。「ゆるキャラ=税金の無駄遣い」という風潮が広がる中で、まだ仕事があるうちに次の種をまき続けないといけない、と色々な対策を打ちましたが、それ以上のスピードで仕事が減っていました。

ものすごい勢いで市場が縮小していく中でもまだ残っている仕事があり、社員も残っている中で、利益がガタンと落ちていきました。創業以来一度も前年割れしたことのなかった売上が、この翌年からストンと落ちました。見る見るうちに数字が悪くなってしまって対策が間に合わず、自分もまだ経営者としては未熟だったので、税理士や社会保険労務士も交えて色々なシミュレーションをしました。あれから時間が経った今ならもっと他の原因が見えるのですが、その時は嵐の真っ只中にいるような気がして、ただ数字だけが悪くなってしまい、その結果、経費を減らすしかない、経費のほとんどが人件費である当社にとってそれは人を減らすしかない、という結論になりました。今なら他の方法を考えることができるかもしれません、その時はそれしかないと言われ、もちろんその他の経費も削った上でいよいよ社員に辞めてもらうしかないという状況になって、まず会社に行き、社員を集め、これまでの経緯を説明し、会長と二人で社員に深々と頭を下げて、こんな状況にして本当に申し訳ない、と謝りました。それから希望退職者を募りました。

結果、予定の倍以上の希望退職者が出来て、今度は人が足りなくなるという滅茶苦茶なことが起こってしまいました。こういうことが起こりますと会社の雰囲気はものすごく悪くなりますし、お通夜みたいな日々が続いて、社員は皆元気がなく、元気がなくても仕事はあって、時間だけ



を黙々と過ごす毎日でした。その暗い雰囲気に耐えられずに辞めていく社員がまた出了ました。結果、14人の社員を失ってしまいました。後になって、その中の5人は戻ってきました。その時はとても嬉しかったのですが、当時はとても後ろめたい気持ちでした。しかし、その私を救ってくれたのもまた社員でした。今も私を支えてくれている二人の社員が私に色々と働きかけてくれた結果、仕事も戻り始め、利益も出始めて無事回復できましたが、当時私が失ったものは大きすぎ、その時の判断が正しかったかどうか、今も分かりません。会社にとって人がいかに大事で、その人を何があっても守らなければいけないのに、その人を私は守り切れなかったということが、今でもつらい思い出として残っています。でも、戻ってくれた社員にはとても嬉しく、本当はこちから「戻ってくれてありがとう」と言わなければならないのに、先に社員から「戻してくれてありがとうございます」と言ってくれたり、「会社がたいへんな時に皆と一緒にいられなくて済みませんでした」と言ってくれたり、「戻りたいと思った会社は人生でここが初めてです」と言ってくれた社員もいまして、失ったものも大きかった中で、また学ばせてもらったこと、勇気づけられたことも多かったです。

3つのpivot（軸足）

当時はとてもつらく、皆のことや会社のことを考えないといけないのに、会社の未来のことも考えないといけないので、その3つのことを同時に考えるのがすごくつらかったです。そんな中でも経営をあきらめるわけにはいきませんので、つらい中でも何かやり続けないといけない、ということで、私は4つの方向転換をしました。

まず、それまでは地方自治体など行政の仕事が多かったので、ここに頼ってはいけないということで、企業などに営業をかけ、今は食品関係などの企業からの仕事が増えています。これからはB to Bに軸足を置いていくと思っています。

それから、市場が縮小しているなら、と海外へ



出ました。海外に向けて情報を発信していく中で、向こうから私たちを見つけてくれて、マスコミが私たちの取り組みや日本のキャラクター文化を取り上げてくれました。現在 17ヶ国に私たちが作ったキャラクターが行っています。自分たちが見たことのない海外の風景を、自分たちの手で作ったキャラクターがその目で見ていると思うと、社員のモチベーションアップにつながっています。

3つ目は、商品自体を変えていくことも考えています。もちろん軸足はキャラクターに置いた今まで、着ぐるみ以外の商品を作ったりしています。当社が製作したゆるキャラであれば、その通りのぬいぐるみも作ることができますし、雨の日のイベントのためにゆるキャラ用のレインコートを作るなど、自分たちでできることを考えています。さらに、社内が高齢化していくと着ぐるみを作るという重労働がつらくなっていますので、力の要らない商品を、とも考えています。さらに、テクノロジーとは対極にある私たちの仕事の中にテクノロジーを取り入れていくことも考えています。ロボットとは違う、ゆるキャラにしかない癒しの部分に、人に寄り添うテクノロジーの部分を追加するということは、着ぐるみを作っている自分たちにしかできない商品開発だと思っています。テクノロジーと呼べるかどうかも分からなっていますが、人を支配しない、人を管理しない、人に寄り添えるテクノロジーとは何だろう、ということを今、社内で考えています。

もう一つ、会社ではなく「チームで働く」。当社のいちばんの弱みは営業です。宮崎にいるので営業マンが全国世界中を走り回って営業するということがなかなかできません。今まで、SNSなどを利用して情報発信することで私たちを見つけてもらう、という形で成功してきました。しかし、これからは自分たちで積極的に仕事を取りに行かないといけない、という時に営業マンを増やすお金もありません。そこで、弊社の応援団を作ることにしました。先日フェイスブックで呼び掛けましたら、「自分にはこんなことができる」というメッセージをたくさんの方から頂いたの

で、そういう方たちに応援団になっていただいて、一つひとつのプロジェクトごとに組むメンバーを変えて展開していきたいと思っています。営業マンを雇うことだけが営業なのではなく、日本中・世界中に色々な応援団がいて、その方たちが仕事を紹介してくれたらその時にはWIN-WINになるように利益も配分しましょう、と考えています。

経営環境に左右されない強い会社

環境の変化には3つあると思っています。まず、会社の内部のこと。例えば働いている人の環境や人生の変化。特に女性はそういうことが多いと思います。もう一つは社会の環境の変化。最後に忘れてはいけないのが、経営者自身の変化、これは家族も含めて、です。年もとっていますし、病気をしたり怪我をしたり人生には色々あります。

この3つ、色々なことが起きても変化に左右されない強い企業とは何だろうと考えました。「左右されない」ということは「影響を受けない」ということではありません。何かが起これば影響を受けるのは当たり前で、「左右されない=影響を受けない」ではなく「影響を受けても対応できる」ということではないか、という結論に行き着きました。そのためどうするか。影響を受けても対応できるようにするために、こちらが固い岩のようではなく、どんなことが起きても大丈夫なように柔軟な状態である必要があります。アーバのようにその時の色々な出来事に対して形を変えていく、姿を変えていく、もしかしたら色を変えていく、ということがこれから大切になります。

今日のテーマには「経営者の責任は企業の維持・発展」とありますが、「発展」の意味は、私は必ずしも規模のことだけではないと思います。会社の発展とは、会社の規模が大きくなっていくことだけではなく、会社のコンテンツが発展していくという意味もあるのではないかでしょうか。

日本が人口減少に入った今の時代に、規模は大きくなり続けられるわけではありませんが、成長



はし続けることができます。では、成長し続けるためには、1回足を止めて考えることが必要です。考えるためには時間が必要です。忙しければ忙しいほど考える時間がありません。だからこそ足を止めて、考える時間を取れる環境を作らないといけない、そのために足元が固まっているといけない、と考えました。

会社の風土は一度整ったら意外と崩れないものです。崩れないということは足下がしっかりとしているということです。足下がしっかりとすればどんなことにでもチャレンジできるということです。もし今、KIGURUMI.BIZがまだ、皆が残業で疲れてへとへとで休みもなく、気持ちにも余裕のない会社だったら、新しいピヴォット（軸足）はできなかったと思います。私たちは早い時期に足場を固めることができ、皆が働きやすくていい環境ができたので、色々なことに立ち向かうことができました。

まだ道半ばで本当に不安しかない毎日、これが経営なのでしょう。休む暇もなくバタバタして悩むことばかりですが、色々なことにチャレンジし続けることで生き延びていこう、そのために動き、変わり続けていこう、と今は思っています。

【第11分科会スタッフ】

○座長 大楠よう子（昭和地区）

（株）OFFICE AMYU・代表取締役

○室長 柿本 義行（名古屋第3西青年同友会）

（株）デコール・代表取締役

○責任者 川合 友美（名古屋第1青年同友会）

（有）CHER・取締役

山本いづみ（知多地区）

チエルシー・代表者

○グループ長

松原美穂子（一宮西地区）

ヴェロニック デゾヌ（北第2地区）

小川 淳子（西第1地区）

鈴木 宏一（西第1地区）

奥井 誠（熱田第2地区）

小塚 幸輝（中川地区）

木村 敦子（瑞穂地区）

伊藤 昌悟（岡崎地区）

都築さやか（東三河青年同友会）

○実行委員

近藤 輝昭（名古屋第1青年同友会）

○記録 井上 一馬（愛知同友会事務局員）

第⑫分科会 <市場・顧客及び自社の理解と対応状況>

自社の本業を磨き、市場創造へ ～新しい市場（領域）で勝負する～

報告者 菅原 直樹氏

(株)菅原設備 代表取締役

(名古屋第4青年同友会)



【会社概要】

創業／1998年
資本金／2000万円
総社員数／48名
年商／10億円
事業内容／給排水衛生設備工事、
浄化槽設備工事、水道
施設工事

<http://agile-innovation.co.jp/>

自社の紹介

自社は菅原設備といいまして、民間住宅の水道工事を施工しております。津島市に本社があり社員はグループ全体で約70名、年間で平均1300棟ほどの水道工事を行っています。イノベーショングループと称して数社の中小企業とも連携し、他にも別会社を起業したり、M&Aも行ったりしていて、ミャンマーとベトナムにも現地法人をつくりました。

さらに新事業として節水や消防点検、LPGガス代理店など環境エネルギー事業も始めました。手広くやっているように見えますが、これらを取り組んでいるのは、従来の水道事業から総合設備業に展開を広げることを自社が掲げるビジョンに掲げているからです。

マネジメントに専念したい

創業者は父親ですが、それと同時に私は入社しました。始めの10年は職人として現場作業に従事していました。

創業から数年後に海外から実習生を受け入れるようになり、自分も海外に視野を広げようと仕事に励みましたが、働き過ぎで倒れてしまいました。これでは長く働くことは無理と思い、現場作業員から脱却しマネジメントに専念しようと思いました。しかしその時期に、取引先が民事再生、

自社も債務超過と危機的な状況に陥ります。経営者としても学びを求めて、藁をもすがる気持ちで同友会に入会しました。

入会してからは、素直に学び、同友会が提唱する経営指針の成文化や三位一体経営など、なんでも実践していくところ、いまでは社員は2倍に、売り上げにいたっては4倍になり、会社も大きく変化しました。

建設業界を変革しなければ

入社当時の建設業界は、ひどい労働条件で驚きの連続でした。休みは雨の日くらいで土日でも現場に呼ばれ、有給休暇もありませんでした。給料は現金手渡しで支払われ、銀行振り込みなど夢のまた夢でした。社会保険に加入できない社員、また家族がいても子どもの行事の参加できないなど、若者たちに選ばれる業界とは思えません。

将来にも非常に強い危機感を覚え、労働条件を改善して経営基盤を安定したいと考えました。それにはある程度の企業規模は必要と思い、まず社員には社内環境を改善する必要性を説明していました。しかし、最初は周囲から「そんなことができるのか」と不思議がられました。

特に創業者で職人気質の社長である父親との関係には、とても頭を悩めました。例えば、仕事の指示はトップダウン、財務はドンブリ勘定です。家族経営から企業を目指して労働環境を変え

ていくこと、資格取得など社員のスキル向上を推進することも「そんなもの必要あるのか」と言われ、反発を受けることが多かったです。それでも父とは粘り強く話し合いを重ね、将来展望を話していくことで理解が深まっていきました。

現状打破のため経営指針を共有する

現在、自社の社員の6分の1は外国人労働者や研修生です。これをチャンスと捉え、世界と繋がる仕事を探しグローバルな会社として生き残ろうと、20年後のビジョンを作成しています。

初めて経営指針を作成したときは、社員の夢を実現するため、ともに未来を創ろうという思いを込めて、経営理念を「未来共創」としました。社員へ伝えるときは、今期の目標や10年後までの年間目標を、現場で仕事する職人にも理解しやすいように工夫して作り、外部環境の話や建設業界や自社の現状を変えなければ将来性はない、など将来像を描いて社員へ伝えました。

経営指針に取り組んだ最初の数年は、私の思いを優先して会議の運営も行いました。しかし、今は金融機関など外部の方を招待しており、それを意識した社員たちが身だしなみなどを正すようになり、自主運営で行っています。社長が目的を持って行動すれば、社員も自主性で応えてくれると実感しました。

自社も業界も課題だらけではありますが、この状況を抜け出すためにも、経営指針の共有や共同求人で新卒採用を行い、社員と共に育つ社風の確立してきたことが、重要な役割を果たしたと実感しています。

愛知県内の全自治体で許認可を取得する

経営理念の「未来共創」は、水道工事として水周りに限られた仕事に限界を感じて、事業領域の拡大を目指そうという意味も込めています。水道工事は、仕事をする地域の行政から許認可を取得する必要があります。自社は愛知県内のすべての市町村で仕事ができるように、許認可を県内全自



治体で取得しました。

顧客からも「県内の行政区の仕事なら御社に頼める」と言われ、会社が元請け会社として設計から施工まで何でもできるということを得意技にできました。この頃から、連携したビジネスモデルを考え始めました。

「利根沼田テクノアカデミー」との出会い

群馬県沼田市で建設技能者の育成施設「利根沼田テクノアカデミー」との出会いも重要な出来事でした。

このアカデミーに出会ったきっかけは、校長が来県されるという情報を見逃さず、会いに行こうと決めたことでした。校長に会ったその場で「一緒に訓練をやりたいです」とお願いしたら、「来週、国土交通大臣が視察に来られるから、いま話を動画にして持ってきてください」と要望されました。急ぎで驚きましたが、動画や資料を間に合わせ、車で5時間かけて向かいました。

行ってみると大臣のほかにも大勢の視察者がいて、非常に注目度が高い施設だと思いました。そこは想像よりもはるかに立派な施設で、ここに参加すると社員にも高いスキルが得られると確信しました。また、参加されている同業者も向上心も高いと感じましたので、自社の現状やこの業界を変えられる足掛かりになると思い、すぐにアカデミー参加を決めました。

社員を育て、会社も変化

業界では、ベテラン技術者を退職者や嘱託で再雇用して活躍してもらうことが多いのですが、自社は若い担い手を育て定着するような育成を真剣に考えています。この施設では、未経験者でも入校ができるため、研修は接遇や実践訓練、具体的な左官や壁針など職人仕事等をとても合理的に行ってています。戻ってきてからすぐ、この研修内容を参考に自社の教育訓練や教育カリキュラムを作成しました。アカデミーと自社の研修内容が同じですので、社員も困らずに実力が向上でき

るようになっています。

この施設へ参加したことで、国や業界に関する情報を、早い段階で入手できるようになりました。それから指導方法の交流で社員の技術がレベルアップしたことなど、新たな場所での情報交換で問題解決が進みましたし、「水道工事なら菅原設備」と言われるまでになり、選ばれる企業になることで信頼を得て情報も集まつてくるようになりました。

海外展開と社員の自信

こうしたアカデミーで得た信用やご縁で国土交通省の海外視察団に参加し東南アジアを視察することができました。

現地は道路や上下水道などインフラも不十分、停電も絶えない地域です。また、外国人実習生が帰国しても、これまで培った能力を活かす場もなく、ただの労働力と思われていることや、教える方も教わる方も我流で教育訓練の未熟さもあり、仕事の品質に支障をきたしていました。

このような状況を肌で感じたことで、海外展開する際に自社で必要とされるものは「安全な水の提供」「実習生の未来を創る」「教育訓練のノウハウの提供」であり、それが経営理念の「未来共創」に繋がると感じました。

外国人社員と実習生の母国で現地設立

ゼロベースで海外進出を始めたわけではありません。これまで自社で働いてくれた外国籍の社員や実習生との縁で、現地法人を設立することができました。

ベトナム人の社員は母国の家族から「帰ってこい」と言われるも、彼は「会社を辞めたくない」と悩んでいました。社員から「もしよかつたら現地法人を起業しませんか」と提案したら、彼は引き受けってくれました。そして、市場性よりも彼が働きやすいように、彼の地元であるダナン市に拠点を置くことにしました。

彼を信じて任せた結果、見事に軌道にのることができ、日本の現地法人からの水道工事や設計を行っています。今では海外法人からのインフラ整備の仕事を受注する準備を進めています。

ミャンマーからは実習生を受け入れていました。実習を終えた後も自社で働きたいという希望もあり、今後の経済発展と飛躍も望めて、首都ヤンゴンとの交通の便やパイプが強いという理由で、地方都市のダウェイを拠点に選びました。そして今後の経済発展次第では、ミャンマーとベトナムを繋げることができると思っています。

世界に通用する会社へ

外国人の社員と接する中で、グローバル・スタンダード、とりわけ海外のインフラの現状の共有認識を持つ必要があると思いました。現地の建設業界に分業化の概念はなく、水道工事だけでは受注できません。設備工事の総合会社として、設計から施工まですべてできることが勝負の分かれ目です。

そこで自社は企業連携を模索しました。現在、パートナーとして三社と連携しており、グループで通用する建設会社として奮闘しています。連携している企業とは、自社のビジョンや 2020 年以降の建設業界のことなど、今後生き残る企業になるためにどうしていくのかと、本音で話せる仲間として、いつも議論をしています。

そして、こういった展開で得られたシナジー効果として、実際に品質や工程が向上し、事業展開の敏捷性などがあります。横請けネットワークの仕事も生まれ、自社とは無関係な仕事の分野でもパートナー会社ができるなど、水道屋から営業会社の要素も生まれてきました。

市場創造は社員の成長から

経営指針の作成・見直しと、会社の将来像を社員と共有することは、市場創造の実現に必要不可欠です。選ばれる企業になるために、私も社員も学ぶ環境をつくり、目先の利益より将来のために幹部社員に責任と権限を与えています。彼らが学びたいことができる機会を与え、必要であれば海外派遣もしています。

正直なところ、任せると多くの失敗があり、赤字の危機もありました。しかし、これは会社が飛躍するための投資と考えています。その考えが幹部に浸透すると、その部下にも広がり社員も成長していきます。その繰り返しで社員が率先して自分磨きができるようになりました。

社員の積極性はさらに増してきています。現在の実習生からは帰国したら自国に法人をつくりたい、海外で法人設立や海外事業を展開したいと





いう声も出てきました。とても心強いです。

若い社員は、新しい仕事にチャレンジし、提案することや仕事を覚えて成長し、その繰り返しで市場がどんどん生まれてきました。社員には未来のことを考えて仕事を構想してくれるよう働きかけ、会社の将来像を語り合っています。

即効性はない、中長期の積み重ねで

いま学んだことは、すぐにはできませんし、積み重ねてやっとできます。市場創造とは即効性のあるものではなく、5年から10年の中長期の中で初めて実を結び、可能になるものだと考えています。少しくらいの失敗なら、擦り傷と思い勇気を持って会社を改革してきました。自社の本業を磨いて選ばれる企業になることが市場創造の本質だと思っています。

■座長のまとめ

私の会社は自動車業界で、電気自動車や自動運転などの環境変化や人手不足など段々と厳しくなってきています。リーマン・ショックの時に大手企業は私たち中小企業の領域に、単価を下げて死にもの狂いで参入してきて、何か別の仕事を探さなければと痛感しました。いまの業界も、100年に一度の危機にきていると思っています。100年以上前から存在する永続企業は、時代に合わせて変化しています。

この分科会で学んだことは、新商品を開発してお金儲けをするということではなく、時代の変化とともに自社を変革し、その時代にあった企業になるように、常に変わっていくことだと思います。

同友会の活動の手引きを読んだとき、「他社の経営で普遍化できることを掴み取り、創造的に自社に活かす」ことが、会社変革に非常に大切な学びだと私は思いました。今回の菅原さんの実践から学び、常に変化を恐れず、今後来るであろう流れを読み、会社を変化させることで大変革期にも生き残る企業になっていきましょう。

【第12分科会スタッフ】

- 座長 位田 幸司（西第2地区）
(有)位田モータース・代表取締役
○室長 鈴木 良（碧南・高浜地区）
鬼福製鬼瓦所・代表者
○責任者 粟津 啓介（春日井地区）
ベルエア一（株）・代表取締役

○グループ長

- 林 嗣人（稻沢地区）
山内 淳史（西春日井地区）
平野 真子（知多北部地区）
富田 啓嗣（知多青年同友会）
佐伯 信哉（北第1地区）
長村 陽子（守山地区）
馬場善志雄（守山地区）
柴田 将広（中川地区）
草野 信也（港地区）
田島 基博（港地区）
蟹江 光貴（南地区）
酒井 大輔（名古屋第3東青年同友会）
花井 康成（中区北地区）
岡田 直子（天白地区）
小島 浩揮（緑第2地区）
榎本佐和子（豊川・新城・蒲郡地区）
菅野 文章（豊橋北地区）

- 記録 井上 誠一（愛知同友会事務局員）



第⑬分科会 <市場・顧客及び自社の理解と対応状況>

知ろう！SDGs 取り組もう!!SDGs ～同友会運動とSDGsのかかわりとは～

報告者 堀尾 速人氏
仲建設(株) 代表取締役
(北第1地区)



【会社概要】

創業／1946年
資本金／2000万円
総社員数／9名
年商／3億4000万円
事業内容／住宅デザイン設計・施工
管理、宅地建物取引業、
住宅リフォーム、リニュ
ーアル

<https://www.nakaken.co.jp/>

時代とともに事業領域を変えて

当社は、1958年に合資会社として設立しました。今年で62年目を迎えます。創業当初は大手建設会社の下請け企業として全国各地で建築工事を請け負っていましたが、四十数年前から下請け企業から元請け企業へと脱皮しようと取り組みを進めてきました。

今日まで、景気が良い時も、悪い時も経験してきましたが、建築業という本業を貫きつつ、節目節目で事業領域を変化させてきました。現在は、在来軸組工法という住宅の造り方で、木造一戸建て住宅の企画・設計・施工をしています。

SDGsを特別に考えない

当社は「持続可能な開発目標（以下、SDGs）」のために何か新しいことを始めた会社ではありません。私がSDGsを知ったのは今年の6月で、企業の社会性についてかつて話し合った経営者仲間に教えてもらいました。それからSDGsについて少しずつ勉強し、フォーラム実行委員の皆さんとの意見交流を通して自社の仕事を見つめ直し、当社の仕事の再定義をしました。また、その学びの中で、SDGsに絡めて考えられた当社の実践の背景には、社会性と人間性を意識した経営理念と戦略があることに気づきました。本日の報告ではその内容をお話したいと思います。

経営理念は経営者の覚悟

今の経営理念は、16年ほど前に作り直したもので。「わが社にとって一番大切なものは何か」、「一番大切な人は誰か」と考え、「誇りある仕事で 信頼される家創りを通じ 日本の住まいの伝統工法を伝えます」と成文化しました。

想定外のことが起きた時、理念に対する私自身の想いが試されます。どんな場合にも理念とその優先順位は絶対に守らなければならない、経営理念に反する家創りは絶対にしないと考えています。

これからは、理念で掲げた「誇りある仕事」「信頼される家創り」「日本の住まいの伝統工法を伝えます」の3つにどのような想いを込めたのか、お話をします。

「誇りある仕事」ができる会社にしたい

まず「誇りある仕事」には、働く社員へ向けて、「仲建設で私たちは誇りある仕事をする、しなければいけない」というメッセージを込めています。

ここでいう「誇りある仕事」の解釈は社員に任せています。というのも、社員が成長するごとに、その社員にとっての「誇り」は変わるからです。

時々、社員に「“今の”〇〇さんにとって、誇りある仕事って何ですか？」と聞くことがあります。ある社員は、「創意工夫をし、もっといい家

を創って、お客様に喜ばれる仕事をすること」だと考えています。お客様から「いい家を創ってくれてありがとう」と言われて嬉しかった経験が胸に残っているからということでした。またある社員は、自分の仕事の意味や内容を、妻や夫、子ども、兄弟、親、友人に嘘も隠し事もなく言い切れる仕事だと話してくれます。

理念のこの部分は、「経営者による、社員への最大の貢献とは何か」という私の考えのバックボーンです。この会社で安心して働き、自分の力を十分に発揮できる環境を作ることが経営者である私の仕事であり、最大の貢献だと思っています。

お客様の信頼を満たす

次に「信頼される家創り」は、それがお客様への最大の貢献であるという当社の姿勢を示すメッセージです。

住宅は大変高額です。新車を1台買うのとは桁が違い、ローンも30年、35年で組されます。ゆえに、お客様は数ある建設会社・工務店の中から1社を選ぶ際、非常に慎重になります。家を建てるには納得のいく理由が必要なのです。

会社の規模、技術力、設計力、風土など、選択基準は色々ありますが、注文住宅に四十年少し携わる中で感じるのは、お客様に最終決定させるものは「信頼」であるということです。「あなたの設計だったら任せると」「信頼できるから任せる」という選択基準を、これまでの多くのお客様がお持ちでした。だからこそ、仲建設を選ぶ理由、信頼される家創りを明確に示すことが大切だと考えています

最後に「日本の住まいの伝統工法を伝えます」は、地域社会に向けたメッセージです。いわゆる「社会貢献」に当たる部分です。

当社では、在来軸組工法で家創りをしていて、非常に多くの木材、自然素材、地域材を使用します。特に、地域材を使用することによってこの地域の林業の活性化に少しでも役立ちたいという想いがあります。

人間性で他社より抜きんてる

当社では、①コスト競争には加わらず、お客様の手の届く価格範囲で家を提供すること、②設計、施工、スタッフ集団の質を上げることを戦略としています。

特に、その要は我々の仲間（スタッフ）です。社員、職人、協力業者とも、建築好きで「家を創りたい」という想いを持って集まっている人ばかりです。設計・施工の技術だけでなく、「簡単な仕事ではなく、難しい仕事だからこそチャレンジ

したい、腕を磨き成長したいと考えている仲間が、やりたい仕事を、情熱をもってやり続ける」集団であることが、お客様から選ばれている理由だと自負しています。つまり、人間性こそが他社との差別化の原動力だと思います。

「利益だけ追及するな」～企業の社会性

S D G s に欠かせないのは、企業の社会性です。どの分野でどのゴール（目標）に貢献するのか、私たちの強みを生かせるのはどの部分かを考えることが第一歩だと考えています。

私が同友会に入った時、諸先輩から教えられたことは、「利益だけ追及するな。それだけでは会社は長く続かない」ということです。企業の社会性について何度も議論し、これを叩き込まれたことが、私の考え方、思想の原点です。

日本には古くから企業の人たちや商業の人たちに伝えられている「三方よし」という言葉がありますが、そうした経営者の生き様を同友会の先輩方から学びました。

本業を通して社会に貢献する

企業の目指す姿は「本業を通して利益を上げること」、「本業の質を高め、深めることでお客様に支持いただくこと」、「本業を通して社会に貢献すること」だと私は考えています。貢献場所はあくまで自社の事業領域の中であり、そこでどう力を発揮するかが大切です。

私たちの仕事への思想は、国産材の利用を通して、この国の自然・文化を次世代に残したい、伝えたいということです。それに加え、国産森林資源を活用できる人材を輩出することも我々の使命です。

今、時代の流れは急速に変化しています。時として流れそうにもなりますが、この使命感だけは絶対にぶれない企業でありたいと考えています。船で例えるならば重い錨を海に沈めて決して流されない船でありたいと思っています。



仕事の再定義

SDGsを考える時、自社の仕事の再定義を行いました。今回紹介したい取り組みは3つです。

一つ目は、当社で14年前から開催している「我が家の大黒柱とめぐり合う旅」(以下、「大黒柱ツアーア」)という取り組みです。ここでは、これから家を建てるお客様に、岐阜県の東濃の山まで来ていただき、立木のまま自分の家の大黒柱を自分の目で選んでもらいます。選んでもらった木はその場で木こりの方に伐倒してもらいます。

この取り組みのきっかけは、森林組合から樹齢100年を超える大きく育った桧の需要が全くなくて困っているという相談を持ちかけられたことです。大きなままでは需要がないため細かく裁断して集成材の一部として使うしかないというのです。

樹齢100年、110年というのは、山主のひいおじいさんが日露戦争の時代に植えてくれていた木です。その桧が間伐材と同じ使われ方しかしないことは、あまりにも忍びないと感じました。そこで、何か良い方法はないかと考えた時に出てきた案が、大黒柱としての利用です。

喜びを分かち合う

試しにやってみると、お客様にも山主にも非常に喜んでもらえました。お客様にとってのベネフィットは「こと」(体験)で、それは思い出や感動に繋がります。小さなお子さんを連れられたお客様は、「将来『この家の大黒柱はお父さんが選んだんだよ』と子どもに堂々と言えますね」と言ってくださいました。また、山主には、その木材からできた家に住むお客様とのやり取りから、自分の仕事がどう役立っているかを感じていただくことができました。お客様にも山主にも喜んでもらえる取り組みであるゆえに、14年間続いているのだと思います。

大黒柱ツアーアは、お客様と山主以外で、環境面での貢献にも繋がっています。大黒柱となるような樹齢100年前後の木はCO₂の吸収量が少なく、



このような木を切ることは周りの若い木を育てることに繋がります。

私たちの仕事をSDGsに絡めて考えると、より多くのCO₂を削減するという意味で13番目の目標(気候変動に具体的な対策を)に、貢献しているのではないかと思います。やっていることはささいなことですが、この分野で役立っている、貢献していると再定義しました。

「つくる責任、つかう責任」

二つ目は、同じ山から家一軒分の桧を選び、刈り取り、建築後にお客様と一緒に植林活動を行う取り組みです。これは不定期に続けています。

ほぼ同時期に植林された木は強度が揃っていて、これを使って家を建てられることが利点です。それに加えてお客様へストーリー性のある家を提供することも狙いです。同じ山で生まれ、はぐくまれた「木の家族」が家を守ってくれるというストーリーがお客様に好評です。

この取り組みをSDGsに絡めると、14番目(陸の豊かさを守ろう)と15番目(海の豊かさも守ろう)の目標に当社の仕事が貢献しているといえます。

一軒の家を建てるためには、およそ120~200本の桧を使用します。これは、山にとって大きな間伐です。木々に間が生まれ、光が地面に届き、地面に草が生え、昆虫も集まる理想の森林ができるのです。そして、土の中も活性し、作られたミネラルが最終的に海へと流入し、海の豊かさへと繋がります。

さらに、毎年家を建てられたお客様を再び山に連れていく、植林活動を行うことでSDGsの12番目の目標(つくる責任、つかう責任)に貢献しています。私たちは自然の恵みを頂き、仕事をしています。またお客様はその恵みを享受して、安らげる家に住んでいます。自然に生かされている私たち企業とお客様が「つくるだけ・つかうだけ」ではなく、苗木を植えて次の世代へ自然を繋いでいくことが大切だと考えています。



仕事に手ごたえを

三つ目は、森林組合とお客様との手紙による交流と意見交換です。これは今年で3年目の取り組みです。森林組合の方、木こりの方、山主や山主方が、自分たちが育てた木がどう使われているかを全く知らない現状を変えたいと思い始めました。伐倒した大きな木が大黒柱となっている家の写真にお客様からのメッセージも添えて山側（森林組合と山主）にお送りします。そうすると、山側の方々からも、「自分が伐倒した木がこういう風に家造りで使われているのか」と喜んでもらっています。これは、SDGsの8番目の目標（働きがいも経済成長も）に貢献しているのではないかと考えています。

パートナーシップが仕事を成立させる

今回ご紹介する取り組みは以上ですが、最後に、私たちの思想がSDGs 17番目の目標（パートナーシップで目標を達成しよう）と重なると再定義します。

どんな仕事も、私たちだけでは決して為しません。当社でいえば、木を植える、守り育てる、管理伐倒する、製材を作る、製材を現場に運搬する、現場の基礎を作る、屋根を作るというそれぞれの工程に関わる人たち、そして外壁屋さん、大工さん、左官屋さんがいます。大黒柱のツアーや植林活動では、どのように木を選んだらよいか熱心にレクチャーし、植林の意味と方法を明るく説明してくれる森林組合の方もいます。数えきれない様々な人の力を結集して一つの作品ができることがあります。仕事で関わる全ての人を、元請け、下請けという関係ではなく、同じ一つの目的に向かって事を為す大切なパートナーだと私たちは捉えています。

長く続けて、未来につなぐ

私たちがやっていることは、岐阜県の森林面積から言えば 0.000 何%くらいの小さな活動です。しかし、やることに意味があると思います。これからは、私たちの価値観を共有してくれる人を少しでも増やし、仕事の内容や仕方を変え、本業の中でこれまでやってこなかったことに挑戦したいと思います。

国産材の利用を通して日本の自然・文化・技術を守るのが当社の使命ですが、取り組みの結果が現れるまでには長い時間がかかります。植林してから木材として利用されるのに早くても 60 年、大黒柱になるまでを考えれば 100 年ほど要します。きっと私には目指す結果を見ることはできませ



んが、私たちの想いを若い社員が引き継ぎ磨き上げながら価値を作っていく会社にしたいと考えています。

SDGsを通して仕事を見直す

企業がSDGsを考える時、企業のトップ、経営者の強い意志が必要です。勝ち組になるとか、生き残るとか、そういうこととは別の視点で捉え、長い目で見て行動することが大切です。

同友会で学ぶ企業経営は、利益第一主義ではありません。会員も、少しでもこの社会を良くしたい、明るい社会にしたい、何かの役に立ちたいという想いを持った人たちばかりだと思います。

今、スウェーデンのグレタ・トゥーンベリさんが国連でスピーチをして話題ですが、環境問題、社会問題は避けて通れない時代です。私たち自身が、自らを振り返り、仕事や生活の仕方を少しづつでも変革することを求めるのがSDGsです。皆さんは時代の流れをどう見ますか。

■座長のまとめ

堀尾氏の報告から、仕事の仕方、あり方を見直し、本業の質を高めてきた実践内容とその姿勢を学びました。ちなみに、大黒柱ツアーや等の取り組みは、今年度、環境省のグッドライフアワード環境地域プランディングを受賞されています。

私自身、フォーラム実行委員会で、SDGsを具体的に学ぶ手段はたくさんあることを知りました。例えば、SDGsを含む国連の文書「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」や、「持続可能な開発目標（SDGs）実施指針」、日本政府の「SDGs アクションプラン」などです。

また、同友会とSDGsの考え方には強い親和性があります。同友会では以前から、科学性、社会性、人間性に基づく企業づくりを提唱し、中小企業憲章草案では持続可能な社会に向けた中小企業の意義と役割が明らかにされています。同友会活動に真剣に取り組めば、自然とSDGsの考

え方で経営を考えることになります。

私は中小企業だからこそできる仕事の仕方や経営のあり方があると思います。SDGsは2030年に向けた目標です。私たちも、社会から何を求めるられているかを自社の2030年ビジョンや経営指針の中で考え、実践していきましょう。

【第13分科会スタッフ】

○座長 今枝 茂樹（名古屋第5青年同友会）

（株）Imaeda Design・代表取締役

○室長 田中 克明（瀬戸地区）

田中克明社労士事務所・社会保険労務士

○責任者 寺岡 直美（豊橋南地区）

（株）CSN・代表取締役

○グループ長

後藤 昭人（西春日井地区）

鈴木 雅之（北第2地区）

多賀 久直（西第1地区）

星月 美紅（名東地区）

久米 充倉（熱田第2地区）

西川 正孝（港地区）

葛山 稔晃（中区北地区）

杉本 敦永（中区北地区）

加藤 貴美（豊川・新城・蒲郡地区）

杉浦 泰基（東三河青年同友会）

○記録 大平紗矢香（愛知同友会事務局員）



第⑯分科会 <付加価値を高める>

令和の時代をどう生きる！ ～非連続の時代を連携で乗り越えろ！～

めまぐるしく変化する経営環境の中、経営者として10年後を見据えた自社の立ち位置を見極め、「変化するもの」と「変化してはいけないもの」を明確にし、行動することが重要です。

養鶏業を営む斎藤氏は、自社だけでできないことを様々な「産学連携」によって解決しています。明確な目的を持ち、各大学との信頼関係を構築することで連携の輪を広げ、生産性の向上とよい会社づくりへつなげています。

今分科会を通して、社外に広がる連携の機会を知り、自社の可能性を考え、明日からの具体的な実践・行動につなげましょう。

報告者

斎藤 大士氏

(有)アイナン産業 代表取締役

(名古屋第1青年同友会)



【会社概要】

創業／1961年
資本金／500万円
総社員数／31名
年商／10億1400万円
事業内容／鶏卵の生産・販売、
鶏糞の生産・販売

<http://ainann.pya.jp/>

「非連続の時代」はピンチにもチャンスにもなりうる

今まで常識とされていたものが、ある日突然通用しなくなり、過去の延長線上でものごとが考えられなくなる「非連続の時代」が訪れつつあります。

その要因として「テクノロジー」の急速な進化があげられます。AIやIoT、5G、ブロックチェーンといった「IT」や遺伝子書き換え、DNA検査、培養肉などの「バイオテクノロジー」の進化。他にも、3Dプリンターの出現やカーボンナノチューブなど、次々と新技術が出現しています。来年から始まる通信規格5Gでは、車の自動運転が可能になるほどIoTが進むといわれています。

多方面での技術革新が進むことによって不可能が可能となり、我々の生活は格段と便利になるでしょう。しかしその反面、既存の市場が減るか、市場そのものがなくなる可能性もあります。

テクノロジーの進歩は、皆さんの業界にどのような影響をもたらすでしょうか。卵の生産販売を行う自社にとって、植物のタンパク質から培養卵を作る「代用卵」の出現が大きな脅威です。

しかし「労使見解」の冒頭にも書かれているように、経営者はいかに環境がきびしくとも、時代の変化に対応して、経営を維持し発展させる責任があります。「非連続の時代」を「チャンス」にするか「ピンチ」にするかは、私たち経営者次第

なのです。

「変化するもの」と「変化してはいけないもの」

世の中が急速に変化していく中、情勢を正しく読み取り、10年後を見据え会社として「変化するもの」を見極めていくことが重要です。

また、経営者自身がやりたいこと、社会への怒り・悲しみ、経営を通して実現したい夢といった「経営者の想い」を明確なものにし、「経営理念(変化してはいけないもの)」として社内・社外で共有していくことも重要です。

私自身、同友会で学ぶ前は、経営はあくまで生活のために行うものと考えていました。しかし、「食のインフラ」や「科学」など、自分自身が情熱を注ぎることを経営に盛り込んでもよいと気づいてからは、経営に対して前向きなやる気がでてきました。

同友会に入会後、売上は右肩上がりに伸びています。鶏舎の増築や産卵成績の改善、外部環境の変化など、様々な理由がありますが、私自身が同友会で経営者として鍛えられたことも影響していると思います。

産学連携の意義

テクノロジーの進化について、本や新聞、インターネットに情報はあふれていますが、より深い

情報を得たり、脅威への対策を検討したり、テクノロジー自体を自社で活用したりすることは、自分一人だけでは難しいかと思います。

そこで有効なのが「連携」です。私は、経営理念の実現のため、自社だけでできないことを様々な「連携」によって解決しています。

「連携」といっても「企業間連携」「地域連携」などの様々な形がありますが、本分科会のテーマである「産学連携」とは、企業と大学が共同で研究・商品開発などを行うことをいいます。

私は「経営者の想い(やりたいこと)」「社会(取引先・社員・地域)が求めていること」「実現可能性(やれること)」の重なった部分が会社の「ビジョン」にあたると考えており、自社の「実現可能性(やれること)」を大きく広げられる点が、私にとっての「産学連携」の意義です。もし今後テクノロジーの進化によって「社会が求めていること」が変化していくても、会社の「実現可能性」を大きくすることでカバーすることができます。

会社紹介

自社は、知多郡美浜町にて鶏卵や鶏糞の生産・販売を行っています。創業は1961年で、現在51期目です。美浜町と半田市に農場があり、合計約55万羽の鶏を飼育しています。鶏舎は自動で温度管理や水やりがされています。

作った卵は、95%が商社へ、3%が食品加工会社、2%が直売・配達に流通します。また、農場の目の前にある直売所や、卵の自動販売機では、自社でとれた新鮮な卵を買うことができます。自社の看板商品である「えびもっこり」は、美浜町の名産品である「えびせんべい」を鶏の資料と混ぜて飼育し、その卵は地域の皆さんに好評いただいているます。

そんな自社の経営理念は「農産物・科学を通じて、日常を守る！！幸せを創る！！」です。300年以上前から先祖代々農家をやってきた自社の役割を引き継ぎながら、自分が好きな「科学」を活かして卵を安定的に生産・供給し、消費者が暮らす当たり前の日常を支える会社になりたい。ま



た、社員が生涯勤められる会社にすることで、彼らの幸せや日常を守り、雇用を創出することで美浜町を豊かな地域にしていきたいという思いを込めています。

実験に明け暮れた学生時代

私自身は、小学校のころから読書が好きで年間100冊ほどの本を読む子供でした。その中でも歴史や理科の漫画をよく読んでいました。

中学卒業後、半田農業高校へ進学しました。当時、クローン羊のドリーの誕生等、バイオテクノロジーの発展が世界のトレンドとなっていました。そんなバイオテクノロジーについて学ぶことができる学科に入学したため、遺伝子組み換えの実験装置があったり、卒業論文を作成する際には統計学を使って研究をさせてもらったりと、もともと科学が好きだった私にとって恵まれた環境でした。

その後、岐阜大学の生物資源生産学科へ進学し、大学時代は研究室で実験に明け暮れる日々を過ごしました。その後、大学院へ進学し博士になるか農家を継ぐかで悩みましたが、結果的に自社に入社しました。

同友会には、2008年に入会しました。地区の小グループ長をやった際、「10年ビジョン」をテーマに例会を作ることとなり、1枚の経営指針を作成しました。その後、管理会計を学び、経営指針をさらにブラッシュアップさせています。

産学連携をするきっかけ

20代後半の時、私は「NUMB 3 R S 天才数学者の事件ファイル」という海外ドラマにはまっていました。このドラマは、FBI捜査官の兄と数学者の弟が、数学の知識を使って捜査をするという物語で、私は「学校の勉強や科学って日常に役に立つんだ！」と衝撃を受けたのを覚えています。また、もしかしたら自社の課題も解決できるのではないかと考えるようになりました。

そのころ、同じ地区に星城大学の副学長の石田

隆城さんが所属しており、懇親会で自社の課題を打ち明け「大学で解決できないか」と相談しました。これが自社にとって初めての産学連携のスタートとなりました。

その時に相談した自社の課題というのが「鶏の導入計画」についてです。鶏を鶏舎に入れるタイミングと出すタイミングは最適な時期の予測が難しく、導入計画を立てるのが大変だったのです。

産学連携の流れ

ここで、産学連携の流れについて2回目の産学連携を行った「卵価の予想システムの構築」の事例をもとにお話しします。

まず初めに「経営課題を明確にすること」です。経営指針を成文化すると、自社の強みや弱み、ビジョンが明確になり、ビジョン達成に向けた経営課題も明確になります。

自社の商品である「卵」の相場は年間で大きく変動します。卵価から餌の仕入れ値を引いた分が自社の利益となるため、卵価の変動は自社の売上に大きく影響します。

たまたま同友会で、株やGDPの相場について経済統計学を用いて予測できると学び、これは卵価の予測に応用できるのではないかと思いました。

今まで自社では、過去の経験から次年度の卵価の予測を立てていました。卵価予測ができた後、資金繰りや鶏の導入計画を立てる際に活用できるのではないかと考えたのです。

次に、連携先の大学を探します。多くの大学には「産学連携部」という部署があり、そこに「産学連携推進センター」という企業向けの窓口があります。そこでは連携についての相談に乗ってくれ、専門分野の教授を無料で紹介してくれます。

私はインターネットで「愛知 経済学部 大学」で検索し、実現できそうな大学の「産学連携推進センター」にメールを送り、紹介してもらいました。

そして、産学連携推進センターが紹介してくれた先生に実際にお会いし、連携内容の相談をします。同時に、契約金やスケジュール、手法など契



約内容の打ち合わせをします。

私の考えと合致したら、連携契約をします。契約金は、事例によってまちまちですが、自社の場合、1案件10万～50万ほどで行っています。契約金の内訳は先生の出張費や機械の材料費などです。機械などの開発が必要な場合だと大体1000万円くらいかかる場合もあります。

プロジェクト中は、先生や学生とメールでコミュニケーションを密にとり、相互の意見をすり合わせていきます。プロジェクトを進めるにあたって、大学と企業とで「秘密保持契約」を結び、新技術の特許を取るまで双方、情報を漏らさないのが決まりです。

その他の連携事例

その他、AI監視カメラを使用した汚卵の検知システムの構築や、機械導入における収卵シミュレーションのシステム構築など、様々な連携開発事例を行いました。

また、知りたいことがあると積極的に教授を訪ね、大学の知見を経営に活かすようになってきました。例えば、「幸福学」を社内に活かせないかと思い教授に話を伺ったり、古い鶏舎を植物工場として使えないかと思い農業分野にどのような影響があるかを尋ねたり、卵と睡眠の関係について学んだりと、大学の知見を多方面で自社経営に活かしています。

大学側からした産学連携

では、大学側は「産学連携」についてどのように考えているのでしょうか。

現在、文部科学省が社会全体の発展への寄与のため、産学連携を推進しています。そのため、各大学に産学連携推進センターが設置され、各大学、連携について前向きに取り組んでいます。

また、教授としても、卒論のテーマなど学生への課題提供や、民間と組むという教育的メリットに加えて、自身の研究が社会にどのように役立つかを確認できるなど、産学連携に対して友好的に捉えている方が多いです。皆さんが考えているよりも、産学連携はハードルが低いのではないでしょうか。

連携の失敗理由

今まで様々な産学連携事例を紹介してきましたが、ここで紹介しきれないほどの失敗もしてきました。

失敗理由としてよくあるのは、教授とのコミュニケーション不足です。教授の話されていること

や、こちらの考えをどう伝えていいのかがわからず苦労しました。

また、研究室では成功したものの、いざ農場で実装したら湿気や埃の多さから機械が使えない。自社の社員が機械をうまく使えなかつたということもありました。その他、仮説の間違いや生産コストが合わないことなどもありました。

10回やって1回成功したらしい方なほど、失敗だらけです。しかし、失敗したことは会社にノウハウとして残り、応用することで次の機会に活かされています。

先ほどお伝えした卵価の予想システムの構築に関しても、10年後に必ず自社の強みになると確信し、思い切って投資しましたが、プロジェクトのすべてが成功したわけではありません。しかし、卵価予想を3パターン選出し、毎年作成する経営計画書に記載することで参考にしています。

今後の課題と展望

私が会社を経営する大目的は、「農業全体の可能性を広げること」です。農産物の生産という「直接的な生産」は当然として、農産物の流通・販売・加工、生産技術・農作物機器の開発といった「間接的な生産」まで行いたいと思っています。ビジョンとしては、まずは150万羽体制、国内シェア約1%を基本とし、野菜・米の栽培も開始し、その米を飼料として使用し、さらにそれらの畑には鶏糞を利用した循環型の農業を目指しています。

また、農業関連ビジネスで使えそうな科学の発展にも寄与したいとも考えており、新技術を自社で実用化し、経費削減や他社への販売で資金を得て、得た資金を長期的な視点から基礎科学へ投資したいです。

そのためにも、人材の採用と育成は課題です。現時点では、产学連携の取り組みは、自分主導で進めることができたため、今後は科学に興味のある社員の採用や巻き込みに取り組んでいきたいです。

最後に

产学連携において一番大切なのは、まずは経営指針を成文化し、自社の経営課題を明確にすることです。企業として連携の目標・目的を明確にすることが、なにより重要です。

そのためにも、経営者自身が情熱を注げることを見つけ、自身の想いを深く掘り下げ、やりたいことを明確にしていくことが必要と言えます。

また、迷ったらとりあえず行動してみることも重要です。チャレンジしないと何も始まりません。とりあえずやってみて、失敗したらそこから考え

たらいいのです。

連携について興味を持ち、自分でもやってみようと思った方は相談に乗りますので、ぜひお声掛けください。

■座長のまとめ

齋藤さんの報告を聞いて、これだったらやれるかもと、「連携」というものが身近に感じられたのではないでしょうか。

「非連続の時代」という言葉が出てきましたが、そもそも、日本の経済というのは太古の昔からずっと非連続の連続であったと考えます。旧石器時代から現在に至るまで、社会は発展をし続けてきましたが、ここにきて急速にテクノロジーが進んだために、「非連続の時代」と感じるようになったのではないでしょうか。

たとえ産業構造が変化しても、会社を維持・発展させるため、私たち経営者の姿勢が問われています。ここで我々経営者が一步踏み出さなかったら、会社の未来はないでしょう。

「明日から何を行動しますか」という問い合わせを同友会ではよくしますが、学びを学びで終わらせず、日々の実践を着実に一つ一つ積み重ねていくことが重要です。今日学んだことを実行できる経営者であってほしいと切に願います。

【第14分科会スタッフ】

○座長 大崎 秀樹（名古屋第1青年同友会）
（株）萬秀フルーツ・代表取締役

○室長 為永 雅美（名古屋第7青年同友会）
（有）タメナガ

○責任者 谷口 充（名古屋第6青年同友会）
（有）名守保険サービス・代表取締役

○グループ長

水野 藤雅（春日井地区）

水野 友之（尾北地区）

長谷川康弘（西第1地区）

後藤 拓也（名古屋第1青年同友会）

田中眞実子（緑第1地区）

○記録 三宅 未央（愛知同友会事務局員）

第⑯分科会 <付加価値を高める>

10年後の循環型地域をめざして ～あなたの会社はなにをシフト（転換）しますか？～

持続可能な質の高い暮らしの実現と新しい社会構造をめざす、エネルギー・シフト（転換）の挑戦が始まっています。日本の高い技術をもってすれば、もっと豊富な再生可能エネルギーを生み出し、自給率が高まり、新たな中小企業の仕事も多く生まれます。

本分科会は、今なぜエネルギー・シフトが必要なのかを名城大学経済学部の井内教授に解説いただき、10年後の循環型地域をつくるために中小企業ができるここと、していかなくてはならないことを一緒に考えます。

報告者 井内 尚樹氏

名城大学経済学部 教授
(会外)



【報告者プロフィール】

1959年生まれ。専門は地域政策論、産業集積論。2009年より年2回のペースで、ドイツ、オーストリア、デンマーク等における自然エネルギーの利用実態などを調査。著書には「地域経済振興と中小企業」(ミネルヴァ書房)等。

バックキャストで未来を想像する

日本は戦後からバブル経済崩壊まで、大量生産・大量消費・大量廃棄型の経済社会を拡大してきました。その経済社会においては、国も地域も企業も、過去から現在までの分析に基づいて未来を見通す「フォアキャスト」だけで成長することができます。しかし、パリ協定やリオ宣言など、世界の情勢変化を見ましても、従来通りの日本の経済社会を維持しては成長できないことが明らかとなっていました。

日本ではバブル崩壊後、「失われた20年」と呼ばれる経済の長期停滞期に突入し、2012年以降アベノミクス（3つの矢：①大胆な金融政策、②機動的な財政政策、③民間投資を喚起する成長戦略）や黒田バズーカ（大規模な金融緩和策）と呼ばれる経済政策が導入されましたが、GDPの成長率は依然として伸び悩んだままです。

一方でドイツやオーストリアでは、「バックキャスト」の思考が取り入れられた経済社会によって成長し続けています。この「バックキャスト」とは、未来がどうなっているかを具体的に想像し、そこから現在に立ち戻って課題設定や問題解決を考える思考法です。これから日本のは、私たち国民全員が「バックキャスト」で未来を想像し、それからその未来を実現するために、これから何をしていくべきなのかを「フォアキャスト」で見通していくことが必要になっています。

10年連続で人口が減少する日本

総務省の発表によりますと、今年の2019年1月1日時点の日本人の人口は、前年同期比43万3,239人(0.35%)減の1億2,477万6,364人で、10年連続の人口減少となりました。人口が増加しているのは東京圏（埼玉、千葉、東京、神奈川）と沖縄県だけで、依然として東京一極集中が進行しています。ちなみに、この東京圏の莫大な消費経済を支えているのが輸入品ですが、日本政府は大規模な輸入政策を依然として拡大しようとしています。2018年から発行されたTPP協定（環太平洋経済連携協定）の参加が良い例です。これからも東京圏のような消費都市を肥大化させ、その消費都市を維持するために世界中から食材などを輸入し続けるということは、国内のお金が海外へ流出し続けていくということです。その裏では、東京圏の生産活動が縮小し続けている問題も起きています。

ちなみに愛知県は、2018年までは人口が増加していましたが、今年の調査で4,719人の人口減少に転じました。愛知県は日本を代表する製造集積地ですが、愛知同友会の2019年度景況調査の結果にも表れているように、製造業をはじめとして愛知県経済全体に陰りが見え始めています。いま経済構造を大転換しなければ、取り返しのつかない事態となってしまいます。

人口が増加する地域の特徴とは

人口が増加している地域では、若者が夢や誇りを抱いています。さらに、地域コミュニティが充実しているために地域への愛着が深いという特徴もあります。その良い例が連邦州からなるオーストリアで、すべての州で人口が増加しています。その背景には、地域の重層的なコミュニティの存在があります。地域ごとに芸術分野やスポーツ分野などの幅広い種類のコミュニティがあり、また、子供からお年寄りまで幅広く参加する重層的なコミュニティとなっています。これらのコミュニティに共通しているのは、子供からお年寄りまで皆で力を合わせて地域貢献を目的としている点です。そのため、若者が進学などを理由に地元外で暮らす期間があったとしても、重層的なコミュニティで育まれた地元への愛着があり、やがては地域貢献のために地元へ帰ってきます。また、若者が住む賃貸の家賃は優遇されていることもあります、大学を卒業したら地元に戻って4～5年で起業する若者も多くいます。このように若者が地域で地域貢献を目的とした中小企業をおこして暮らし続けますので人口が増えている訳です。

環境施策を提示できない日本

9月23日にニューヨークで開催された国連気候行動サミット2019で小泉進次郎環境大臣が発言しましたが、そのなかでは今後の日本の具体的な行動計画が示されませんでした。一方でドイツは、地球温暖化ガスの排出を2030年までに1990年比で55%、2050年までに実質ゼロに削減する目標を世界にアピールしました。その関係で、ドイツでは約540億ユーロ（約6兆4,200億円）の気候変動対策が合意されました。その内容は、観光に関する輸送セクターに対しては二酸化炭素の排出量に応じた自動車税を導入するなどの施策を実施する一方で、電気自動車普及などの環境に配慮した技術にはインセンティブが与えられる施策を実施するといったものです。



今回のドイツの発表のなかで、特にメディアの見出しを賑わした項目は、「飛行機は高く鉄道は安く」です。メルケル首相は航空税を引き上げ、鉄道運賃の付加価値税を下げる施策を推し進めています。国連事務総長は閉幕に当たり、「77カ国が50年までにCO₂排出量をゼロにする決意を示した」と発言しましたが、このなかに日本やアメリカ、中国は入っていないのです。

新しい経済を模索しているドイツ経済

ドイツの政治家のヘルマン・シェア氏は書籍「欧州のエネルギー自立（2012年、学芸出版）」のなかで、「エネルギー供給はデモクラシー化を迎える。どんどん多くのエネルギー供給者が出てくる。より多くの個人レベルでの自立、より多くのローカルな自立、より多くのリージョナルな自立、そしてより多くの国の自立へ。（中略）我々は、産業時代の始まり以来、最大の経済構造変革に直面している」と発言しています。つまり、太陽光や風力などの再生可能エネルギーは本来国民すべてのものであり、特定の人だけが独占的に掌握すべきものではないということです。

日本もこの前提に立ち、国民すべてがエネルギーをつくることができる社会へ大転換が必要です。この社会では国民すべてがエネルギーを生産することで収入を得ることができますので、国民の生活を豊かにすることができます。

このように、エネルギーを生産する主体者の転換は、経済構造の大きな転換を伴います。これをドイツでは「エネルギー・ヴァンデ（英訳：エネルギー・シフト）」と呼んでいますが、日本では狭義的にしか伝わっていません。日本は、単にエネルギーの一部を再生可能エネルギーに代替することを実践しているだけで、国民すべてが主体となってエネルギー生産を行う経済社会の大転換とはなっていないのです。

従来の日本経済の成長とは

これまでの日本経済を見ると、GDPとエネルギー消費量は正の相関でした。つまり、莫大なエネルギーを消費することで経済成長してきました。しかしこれは、莫大なエネルギー資源の輸入に莫大なお金をかけることができたために可能だった経済構造です。これからの日本は、エネルギー消費量を削減しながら経済成長していくことが求められています。

それを先進的に行っているのがデンマークです。デンマークのGDP成長とエネルギー消費の関係を見ると、2007年のGDPは1980年の約1.8倍となっており、その間のエネルギー消費量



は横ばいで推移しています。このように、デンマークではGDPとエネルギー消費量は負の相関となっており、エネルギー消費量を削減しながら経済成長をしています。デンマーク国内では、エネルギーをほとんど使用しなくても安心・安全・健康に暮らすことができる建設物をつくること、また、効率よく省エネで動く機器を開発することなど、全国民が国全体のエネルギー消費量をどう下げながら経済成長していくかを考えています。

ドイツ経済を支える森林クラスター

ドイツでも、中小企業が中心となって雇用数やGDPを伸ばしています。ドイツで最も被雇用者数を占めている分野は「森林クラスター」で、被雇用者数は約130万人もあります。なお、フォルクス・ワーゲンなどの「自動車クラスター」の被雇用者数は約75万人です。森林クラスターは森林資源を用いた内需型産業を指しており、森林管理や製材、製紙業、出版・印刷業、家具などの木材加工業、発電事業に用いる木質バイオマス生産など、幅広く雇用を生み出している一大産業です。

また、森林クラスターの国内産業別売上高順位（2008年度）は、「自動車クラスター」に次いで第二位の国内売上高となっています。さらに、日本とドイツの国土森林面積（2008年）を比較すると、日本はドイツの11,075ha（国土面積の約31%）よりも2倍以上の25,097ha（国土面積の約66.4%）もあります。日本はドイツよりも森林資源が豊富にありますが、森林資源を利活用したエネルギー生産をすることはせず、経済に必要なエネルギーは莫大なお金をかけて輸入に依存してきたのです。

ドイツの第三次産業革命について

メルケル首相と親睦の深いジェレミー・リフキン氏は、「第三次産業革命（共有経済モデル）」を提唱し、ドイツはこの「第三次産業革命（共有経済モデル）」の実現を追求してきました。この革

命の柱となっているのは、「①再生可能エネルギーの使用拡大、②エネルギーを自給する建物の建設（新しい建設業の道）、③エネルギー貯蔵媒体としての水素使用への移行」です。ドイツとオーストリアでは、①再生可能エネルギーの使用拡大、②エネルギーを自給する建物の建設（新しい建設業の道）の2つを既に達成し、エネルギーを100%自給する地域は今もなお増え続けています。近年注目されているドイツ・フライブルグ市「ヴァーベン地区」の新興住宅地では、自給以上のエネルギーを余剰生産しています。余剰のエネルギーは販売して収入としており、住民の生活が豊かになっています。

FEC自給圏を築く時代へ

経済評論家の内橋克人氏は書籍「共生の大地（1995年、岩波新書）」のなかで、「これからはF（食・農）・E（エネルギー）・C（医療・介護・福祉・教育・その他あらゆる人間関連産業）の基幹産業を地域（自国）で自給し、自立し安定した地域社会（FEC自給圏）を立ち上げる必要がある」と発言しています。内橋氏は1990年代から一貫して市場原理主義に対して警鐘を鳴らし続けてきた方で、環境負荷ゼロやエネルギー自給、途上国との共生などを提唱してきました。この新しい経済システムは「共生経済」と呼ばれ、これは連帯・参加・協同を原則として食料やエネルギー、医療・介護などの人間の基本的な存在権を大切にするものです。またこれは、FECを自給して消費するだけのものではなく、そこに新たな雇用をつくり出します。日本もこの価値観の下で新たなFEC基幹産業をつくり出していくことが必要で、これは同友会理念の実践そのものです。

住環境の常識をひとつずつ変えていく

ドイツは全土で省エネを義務化しています。ドイツでは、基本的人権を損なうことを理由に、「冷暖房機器を不使用の状態で、生活空間が19°C以下になる住宅は賃貸してはいけない」など、住環境



に対して非常に厳しい基準を設けています。そこで住環境には、熱貫流率の低い（断熱性の高い）「トリプルガラスと木製トリプルサッシ」を採用し、最低限の冷暖房機器の使用で、室内温度を安定させています。また、建築資材の生産過程で可能な限りエネルギーを使用しない工夫として、地元木材を使った断熱材やキッチンを生産・普及させています。

合わせて、地元森林資源を用いたC L T (Cross Laminated Timber : 直交集合材、J A Sでは直行集成板)を開発し、ヨーロッパで中層規模のホテルや共同住宅などの建設資材で用いています。C L Tはひき板の層を各層で互いに直交するように積層接着した厚型パネルを用いているため、ひき板層が互いに抑え合って収縮による寸法変化が少なく、コンクリートに匹敵するほど強度も高いという特徴があります。さらにC L Tは厚さもあるため、梁や柱として使うこともでき、組み合わせれば壁や床などの幅広い面材としても利用できます。そのため、設計・施工などの省力化による工期短縮など、メリットがたくさんあります。なお、これらすべての取り組みを行っているのは地域の中小企業です。

F r o n i u s のエネルギー貯蔵住宅

これまでの建物（住宅・商業施設・会社事務所など）はエネルギーを消費するだけの存在でした。しかし第三次産業革命を通じて、世界の建物はエネルギーを創り出す存在へと大転換します。つまり、これからのは住宅は「エネルギーを消費する住居」ではなく、「エネルギーを生産する場」となります。ヨーロッパ全土では、家の燃費を表示する制度「エネルギーパス」が義務化されていますので、日本にもこのような取り組みが必要だと思います。

ちなみに、オーストリアの企業のF r o n i u s（フロニウス）が提唱するエネルギー貯蔵住宅では、住宅の屋根に備え付けたソーラーパネルで発電し、その電気は水素に転換して貯蔵しています。住宅でエネルギーが必要な時には、貯蔵されている水素を熱や電気に転換して使用するシステムになっています。このシステムはI Tで管理されています。住民は、建物が生み出すエネルギーだけで生活することができますので、外部から電気やガスなどのエネルギーを購入することはほとんどありません。

このように各家庭で水素を貯蔵することができるようになると、自宅で水素自動車の燃料補給もできるようになります。日本の場合は、水素自動車をいの一番に普及させようとしていますが、燃料の水素を補給するステーションは莫大な建

設費がかかるために、ステーション建設と水素自動車の普及の双方が遅れています。そして現在、日本政府は水素ステーション建設の代替案として石油や石炭の代わりに水素を輸入しようとしており、国民のお金が海外へ流れ続ける事態が続く見込みです。

漏れバケツの穴を塞ぐギッシングモデル

オーストリアのギッシングは、生活に必要なエネルギーを得るために、1991年まで約3,500万ユーロ（約42億円）を地域外へ毎年払っていました。地域経済をバケツに例えますと、バケツのなかでいくらお金を稼いでも、バケツに穴が空いている状態では地域外へ稼いだお金が流出し続けます。その結果、地域経済は一向に豊かになることはありません。

その状況下にあり、地域住民が危機を覚えたギッシングでは、地域外エネルギーの依存を一切やめ、経済的自立のために地域資源の利活用を始めました。それには、太陽光発電や太陽熱利用だけでなく、森林資源を用いたバイオマス熱供給・発電、また農業では牧草や糞尿を用いたメタン発酵など、あらゆる地域資源を利活用するといったものです。地域で自分たちが主体となってエネルギー生産を始めてからは、製材所などから余剰の熱エネルギーも生まれ、それを他者に無駄なく利活用してもらうために50社以上も企業誘致することもできたのです。エネルギーや地域資源の利活用の視点から企業誘致をするのは、固定資産税の優遇などで企業誘致をする日本と大きく異なります。

地域資源を利活用してエネルギー自給に取り組んだギッシングでは、新規に1,100人以上の雇用創出ができる、また地域外に毎年流出していた約3,500万ユーロ（約42億円）が地域内で循環できるようになりました。近い将来、3,700万ユーロ（約45億円）以上を地域内で循環できる見通しもあり、地域の余剰エネルギーは地域外に販売することで収入になっていきます。この様に、私たち地域住民が主体となって地域資源を利活用し



たエネルギー生産をすれば、お金や雇用が地域内で循環することができます。

エネルギー転換効率から資源利用を考える

日本では昨今、国内の再生可能エネルギー推進計画として「大規模・複合バイオマス発電事業」を国内約80カ所で進めています。しかし、このバイオマス発電の燃料となっているのがパームヤシ殻（PKS）などの輸入品で、国産の森林資源は利活用されていないです。輸入の都合上、海沿いにこのバイオマス発電所が建設されていますが、震災や津波などの影響を大きく受ける可能性が大きいあります。ちなみにパームヤシ殻の輸入には、船舶で日本まで持ってくる輸送期間中のCO₂排出量はカウントされません。

そして、アジア圏では熱帯雨林を伐採してパームヤシ農場を拡大しているため、現地では生物多様性問題や、地元農民が生活変更を余儀なくされているという社会問題も引き起こしています。日本で再生可能なエネルギーを生産するはずが、他の自然破壊や社会破壊といった再生不可能な状態を拡大しているのです。

さらにその事業計画は非常に非効率な計画で、投下するバイオマスを「1」とした場合、電気エネルギーが「0.1～0.3」しか回収できません。残りのバイオマス「0.7～0.9」は、主に熱エネルギーに転換されて廃棄されます。なぜこのような非効率な計画になっているのかというと、エネルギーを考える上で重要な「エネルギーは電気エネルギーと熱エネルギーに区別して、エネルギー転換効率から考える」という視点が無いからです。エネルギーについて考える場合、本来は電気エネルギーと熱エネルギーを区別し、それぞれのエネルギー転換効率が一番高い方法でエネルギーの生産・消費を考えなくてはいけません。最も効率的なのは、木質バイオマスを熱エネルギーへ転換して使用する「地域熱供給」であり、これだとバイオマス投下量「1」に対して「0.8～0.9」の熱エネルギーが回収できます。また、その残りの「0.1～0.2」は発電に用いることができます。



日本は国産の地域資源を利活用して、この「コージェネレーション（総合エネルギー効率を高めるエネルギー供給システム）」という方法により、私たちの生活に必要な熱エネルギーを効率よく利用していくことが課題です。

絶え間ない挑戦を続ける中小企業への期待

日本がヨーロッパから学ぶべきポイントは、「エネルギーは一極集中支配で一部の人に独占されるものではない」ということです。これから日本は、小規模・分散・分権・ネットワーク型で地域資源を利活用する自立型・循環型の地域経済をつくり、国民の誰もがエネルギー生産者になっていく「エネルギー・シフト」の実践が必要です。そのため、各地域の中小企業振興条例のなかに

「地域資源の利活用」の項目を入れる必要がありますし、同時に、地域経済の主役である中小企業がエネルギーを地域で生み出す新しいビジネスモデルへの移行も必要です。それには、より良い生活を求めて、絶え間ない挑戦を続ける中小企業の存在が必要です。

【第15分科会スタッフ】

- 座長 浅井 敬司（江南・岩倉地区）
(株)浅井鋳造所・代表取締役
○室長 田立 幸毅（名古屋第4青年同友会）
ティープラス(株)・代表取締役
○幹事 中島 圭（中村地区）
(株)ナカシマ・代表取締役

- グループ長
清水 隆治（海部・津島地区）
平沼 辰雄（海部・津島地区）
大藪 建治（尾北地区）
林 なつ子（北第1地区）
加藤 昌之（東地区）

- 実行委員
岡本 尚子（豊橋北地区）

- 記録 墨 隼人（愛知同友会事務局員）

第19回 あいち経営フォーラム 写真集

全体会・基調講演



(藤本東海財務局長挨拶)



(岡本中部経済産業局産業部長挨拶)



(木原愛知労働局長挨拶)



(清水日本銀行名古屋支店長挨拶)



(加藤会長の開会挨拶)



(佐藤氏による基調講演)



(司会の浅埜さん)



(全体会の様子)

交流会



(会外・他県報告者の皆様)



(佐藤代表理事挨拶)



(分科会毎のテーブルに分かれて交流を深める)



(三井実行委員長より謝辞が述べられる)



(佐藤氏による乾杯挨拶)



(交流会開催時の様子)



(司会の松山さん)



(来年の青全交に向けた意気込みが語られる)

次回予告！

「第20回 あいち経営フォーラム（仮）」のご案内

★日時 2021年11月17日(水)

時間等詳細検討中

★会場 名古屋国際会議場

名古屋市熱田区熱田西町1-1

TEL (052) 683-7711

★参加費 検討中

第19回 あいち経営フォーラム 報告集

2020年 4月 1日 発行

愛知中小企業家同友会

第19回 あいち経営フォーラム実行委員会

実行委員長 三井 哲司

〒460-0003 名古屋市中区錦3丁目6-29 サウスハウス2F

TEL (052) 971-2671 FAX (052) 971-5406

<https://www.douyukai.or.jp/>