



ひろげよう創造と連帯

我々のクリード

我々は価値ある繁栄をめざす

- 人類社会への貢献
- 人間信頼の経営
- 変化に対応する競争力
- 創造性の開発

2010年 年頭方針

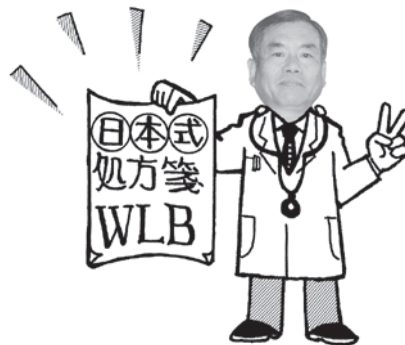
新たなる日本式経営への チャレンジ

ワイドレンズ

オーケー化成(株)

社長

花谷 修
(TEC)



日本式ワークライフバランス(WLB)で 新しい社会の実現

愈々9月爽秋の季節がやって参りました。学校の夏休みと関西では8月のお盆行事も終え何となくほっと一息する時節でございます。

しかし現下の経済・社会状況は相変わらず厳しいものが散見いたします。ここからは日本式の処方箋で考えを述べてみます。新しいかたちのワークライフバランスは従来のワーク(仕事)とライフ(生活)の在り方を大きく変化させます。家庭や職場での働き方や生活を一層愉しく面白いものにして、そして相互に生産性を向上させて収益と新価値を創造します。もちろんここではジェンダー(男女)エイジ(老若)レイス(人種)の3つの壁はフリー(自由)といたします。

日本文化と歴史・伝統を重んじた自然との調和のもとに今日グローバルな世界でも通用するスローライフを愉しむ長期的なビジョンで実現を目指したいものです。



産学連携で新たな価値の創造

大阪工業大学 客員教授
リエゾンセンター産学公連携コーディネーター

北 條 勝 彦

産学連携にはいろいろなケースがあります。“ものづくり”においては、**産学間の委託研究・共同研究**による新方式の製品の開発や製造法の開発などが考えられます。これらに要する活動資金には、**産学連携が前提で公的資金を導入**できるものがあります。事務処理に労力を要するものもあるようですが、それぞれの企画をよく吟味され効果的な公的資金を導入されることをお勧めします。そのためには、次の例のような情報を丹念にチェックされることが必要です。例えば、**大阪府 / 大阪ものづくりイノベーションネットワーク**をチェックしてみてください。

(<http://www.pref.osaka.jp/mono/sangakukan/innovation.html>)

企業内での**技術の伝承**は切実な問題ですし、技術の改善による収益の改善などはいつの時代においても重要な問題です。産学連携の立場から、製造現場の人のための人材育成の教育カリキュラムを開発し、大学にこれらの人材を受け入れて育成を行うなどの企画もあります。人づくりの面からの産学連携による新たな価値の創造につながる可能性があります。例えば、**大阪工業大学ものづくりマネジメントセンターのプログラム**をチェックしてみてください。(<http://www.oit.ac.jp/dim/CMM/index.html>)

ここで、最近のビジネスモデルについて考えてみましょう。**消費者リクエスト型ショッピングサイト**の一つに、株式会社エンジンが運営する「**たのみこむ**」(<http://www.tanomi.com/>) というサイトがあります。ここでは、消費者のリクエストによって商品化が決定されてゆきますので、商品が実際に購入される確率は極めて高く、メーカーとしては大量生産できるメリットがあります。**メーカー主導のものづくりから消費者主導のものづくりに移行**したケースで、従来の大量消費システムからはじかれていた商品が蘇ったりするのです。何故はじかれていたのかを分析することによって、新たなビジネスモデルができる一つの例といえます。商品の流通においても、経営者の目線を大胆に変えることによって消費者に歓迎されるような新たなビジネスモデルが構築できるかも知れません。

筆者の大学教員生活において、「大学の敷居が高い」という声をしばしば耳にしてきました。事前に、大学のホームページなどで研究室や教授の専門分野などを調べた上で、キャンパスに一步踏み込んでみてください。案外、敷居は高くはないと感じられると思います。前項でお話した外部資金導入、人材育成やビジネスモデルの検討など諸々の問題について、企業が主体性を持って、相談したいこと・知りたい内容を伝えて、教授の言葉の端からヒントを得られるとか、問題点の背景や方向性を聞くなどすれば、課題克服に向けての大いなる参考になるでしょう。**産学連携は行き着くところ人と人のネットワーク**ですから、大学の知識・専門性をうまく利用して、**産学連携による新たな価値の創造**に繋げて戴ければ幸いです。

— 事例Ⅰ わが社の産学連携 —



社長

川崎 望
(JEC)

(株)テクノ高槻

学術的な理論づけて 自社のブランド力を高め、 社員の意識も向上

所在地 〒569-0095 高槻市八丁西町8-16
TEL 072-684-0805 FAX 072-684-0807
設立 昭和31年1月(創業昭和22年4月)
資本金 7,760万円 従業員数 120名 年商 40億円
業務内容 電動機械・エアポンプ製造販売
ホームページアドレス <http://www.takatsuki.co.jp/>

■産学連携で得た教訓と 意義をかみしめながら

当社の創業は1947(昭和22)年で、1951(同26)年から大手家電メーカーの協力会社として下請けの業務をさせて頂いておりましたが、先代が自社商品を作るべきだと『脱・下請け』へと力を注ぎ始めました。そして、1967年(同42)、当社技術陣が**世界初の電磁式ダイアフラムポンプを開発**しました。これはゴムを素材とするダイアフラムを、電磁力によってリニア往復運動させてエアポンプを構成するというユニークなテクノロジーです。これを観賞魚用エアポンプとして販売をし「HOBLOW」(ハイブロー)という自社ブランドが誕生しました。

この技術を基盤として、1976(昭和51)年、浄化槽や医理化学機器、家電、観賞魚のほか、現在では燃料電池にも使っており、生産実績は発売以来約100万台を超えています。

技術的にも非常にニッチな商品なので、学術的な理論立てを

もろうため、2000年頃から2005年頃にかけて**同志社大学で解析をして頂き**、より効率の良いポンプに改良されました。その間、**社員1名を大学に派遣し、社員教育としても、産学連携としても良いことだった**と思っています。

ただ、1年に1回、ゼミに参加する学生さんの顔ぶれも変わるので、こちらが期待するほどのスピードで改良が進んだわけではありません。**産学連携するためには、やはり長期的なビジョンが必要**であり、費用対効果ばかりを求める短期的な視点に立っていると難しいのではないかと感じました。また、当社そのケースは技術解析のみに重点を置いたものだったので、大学側にそれを消化できる人間が少なかったということ、逆に、大学から出された難しい数式を理解できる社員がこちらに多くはなかったということも悩みでした。それに、当時、大学のパソコンと当社のパソコンのランクがだいぶ違っており、整合性が保てないという問題もありました。

この連携がストップしたのは、学術的な知識を持ち、大学の先生とも十分に渡り合えてその連携のリーダー役でもあった当社役員が亡くなったことが大きな要因です。技術レベルの高いトップに、下の人間がついていけなかったことを考えると、一般社員レベルで大学と連携でき、**全体で盛り上げる状況に持っていけないとダメだ**とつくづく思いました。

その後は、社内でいつまでにどのような商品開発をするかという企画を立てる際に、そのベースとなる基礎研究や理論に関しては、期日をあまり気にせず**自分たちが進めようとしている商品が、理論的にもきちんと裏付けされること**、これが大事です。例えば、新商品を出す時に、「この商品の寿命は10年あります」と口で言うよりは、大学で実証してお墨付きを頂くと、お客様に与える効果は全く違ってきます。近年は、大学もテーマ探しを意欲的にされていて、当社にも来られることがあ

りますが、我々の悩みは、当社が扱っている商品が一般的なものでなく、特殊な分野のものであるため、それを専門に研究されているところが少ないことです。この専門性とテーマが合致する大学などの研究機関を、いかに探し当てるかが、現在の課題だと言えるでしょう。

■時代性に合致した商品開発をより深く掘り下げるために

それでも、現在、いくつかの産学連携が進んでいます。我々の商品開発では、従来実験を積み重ねて新商品を作ってきたのですが、今は先ずコンピュータで計算して最適化した商品開発をしないとイケないのです。さらに、3次元映像など、シミュレーションにより、試作品を作らなくても、商品開発ができるという状況にしなければなりません。そういうことを考えれば、**基礎研究的な部分は大学にして頂いて、我々の経験とカンによる試作(Cut&Try)を踏まえた上で、理論に基づく商品開発をしていかねばならない**だろうと思っています。特にこれからは省エネということを考慮すれば、最適解を求めるためには、コンピュータによるシミュレーションは不可欠だろうと思っています。

だからこそ、自社に合う最先端技術をどこが持っているか、そういう情報を把握することが非常に大切です。中小企業でできることは限りがありますし、また、昔のように、ちょっとした思いつきでその商品の差別化

ができるという時代ではありません。アイデアだけでは不十分で、きちんとしたデータなど学術的な裏付けが求められる時代ですので、和泉市にある**大阪府立産業技術総合研究所ほか専門の機関を利用させて頂くことも、非常に有意義**だと考えています。

当社の商品開発戦略としては、**ニーズ先行**です。マーケティングによってニーズ志向をとらえ、**それを実現するための技術が当社にないのなら、産学連携で推進していこうというスタンス**です。新しいニーズをキャッチするのはなかなか難しいのですが、日頃の営業活動の中で得たり、また、スペイン・フランスなど海外に置いている**子会社**や、韓国・フィリピン・アメリカの**海外拠点**からの情報をもとにすくい上げています。さらに、**展示会もニーズを探る上で大きなチャンス**です。今年9月中旬にドイツのミュンヘンで開催される世界最大級の“水処理”の専

門見本市『IFAT ENTSORGA 2010』、その後、9月末～10月に北九州市で開かれる『水素エネルギー先端技術展2010』にも参加する予定になっております。

■仕事に対する社員の意識と、モチベーションがアップ

現在、当社の技術陣はかなりレベルアップしており、大学に派遣してもいろいろとやりとりが出来るようになり、また、良い刺激を受けて帰って来ます。最近では、女性社員を派遣させることも多くなりました。

そこで得たことを、どのように**共有財産として活かしていくかが大事**なところです。当社では**コンピュータによるデータベース化**がだいぶ進んでおり、現在はその“引き出し”を多く作っています。この引き出しをきれいに整理整頓しておけば、社員の財産として使いやすくなります。しかし、一方で、貴重なデータが失われないためのセキュリティにも気を配っておか



商品開発会議

ねばならず、費用はかかりますが、**有効なセキュリティソフト**をこのたび導入しました。

中小企業において商品を作るにあたり、どこまで計算をするかという、通常は経験とカンに頼っている部分が多いのではないのでしょうか。産学連携をすることにより、大学と同じシミュレーションソフトや計算ソフトを導入しますので、やはり難しいことにチャレンジしているのだという自負心が社員の中に芽生えてきます。また、全体のモチベーションも上がってくるのではないかと考えています。**産学連携と社員教育を関連づけているというのが、当社の現況で、定期的に大学と交換会を持っています。**

外部に向けては、商品説明の際に少し触れることもあります。産学連携を行っているということを営業活動において特に大きくアピールしてはしません。ただ、宣伝にはなるとは思っています。当社の場合、大手企業に育てて頂いているという面も大きいのです。おつきあいのある大手企業の研究所ではすごいことに取り組んでおられ、そこから当社に難しい質問が来たりすることもあるのですが、そのようなやりとりによって学ばせて頂き、育てて頂いております。企業間の連携は、競合もあり、難しいかもしれませんが、**大手企業から教えて頂いた技術が、今日の当社の役に立っているのは確かなこと**です。

■長期的なビジョンで、 相互に実りをもたらす連携を

当社の現在の**行動指針は『真剣勝負』**です。新製品の拡張、新人の戦力化、組織の効率化をめざしております。これからは、産学連携にも、もっと積極的に取り組んでいきたいと考えています。使用される環境や条件によって、最適最良の状態を選んでコントロールする機能を持つポンプ『Airtronics』（エアロニクス+エアー+エレクトロニクス）の可能性を、さらに拡げていきたいと望んでいます。

産学連携の基本としては、社内できないこと、つまり学術的なレベルが高いことや、時間のかかることなどを依頼していきたいと思えます。そして、あまり急がない案件でなければなりません。じっくりと腰を据えて取り組んでまいります。

今後、産学連携を考えておられる中小企業の方々には、先ほども述べたとおり、**あまり成果とスピードを求めないことが大切**でしょう。長期的な日本式経営と同じで、「お願いします」と頼んでおき、忘れた頃に成果が上がってくるというぐらいの気持ちでいたほうが良いと思えます。ただ、もっと積極的に進めたいなら、**その学生をリクルートする**ということも視野に入れておくべきです。当社も連携時にもう少しケアをしておけば、新入社員として迎えられたのにと感じたこともありました。

テーマを提示すれば、担当の学生が決まりますので、その学

生と自社の社員が気持ちを通じ合えるようにし、当社がやっていることに興味を持たせるようにして、いずれは社員として来てもらえるように持っていくというのは、相互にとってプラスになります。企業サイドから言うならば、その学生の実力や性格がよくわかり、当社の事業内容を理解してくれているのは大きなメリットです。

インターンシップも一時受け入れていましたが、大学の単位を取るためだけに来ているというような、最初から腰が引けている学生が多かったので、現在はストップしています。近ごろ、留学生のほうが熱心である聞き、興味を抱いているのですが、受け入れ態勢が整っていません。今のところは、産学連携によって、大学の研究室から当社に足を運んでくる学生たちに目を向けています。

また、企業がやっていることに対して熱心な関心を寄せる優秀な大学は全国各地にあります。が、**産学連携を進めるなら、やはり近隣が良い**と思えます。直に相談したいことがあっても、行ったり来たりが大変で、時間も費用もかかるというのは、あまりお勧めできません。関西の中小企業ならば、やはり密にコミュニケーションをとりやすい距離にある大学や研究機関を選ぶのが得策ではないでしょうか。お互いに実りの多い連携で、関西を活性化させることができれば、と期待しております。

(インタビュー取材・文責在編集部)



社長
きなだ よしたけ
真田 佳武

(株)真田

学生たちとの意欲的な共同研究で、 乾物業界に新潮流を起こす

所在地 〒611-0041 京都府宇治市横島町目川21
TEL 0774-25-1500 FAX 0774-25-1600
設立 昭和47年(創業明治37年9月)
資本金 4,000万円 従業員数 60名(パート含む) 売上高 28億円
業務内容 乾物製造販売 関連会社 京山城屋(株)山城屋
ホームページアドレス <http://www.yamashiroya.co.jp/>

100年以上の歴史を持つ当社ですが、私どもの出身地は香川県の高松で、もとは江戸時代にまで遡る米問屋でした。高松市内にあるお寺の檀家代表をさせて頂いており、そのお寺の総本山が京都の東本願寺であったため、1904(明治37)年に煮干しの専門問屋として創業する時、『山城屋』という屋号を頂きました。しかしせっかく築いた財も、戦後の農地解放や預金封鎖などですべてを失い、新たに私の両親が着手したのが、市場中心の食品問屋業でした。

1958(昭和33)年、愛媛県の松山市内にオープンした四国初のスーパーマーケットを見に行った私の母(現会長)は、「これからはスーパーの時代だ」と強く思ったそうです。それまでは対面販売しかありませんでしたが、お客様が商品に触ることができ、値段も品質も自分で確認できて、セルフサービスで買えるのです。これは非常に画期的な

ことで、まさに目から鱗でした。

大きな衝撃を受けた母は、当時そのスーパー『主婦の店』を指導している先生に「ぜひいろいろ教えてほしい」と日参しているうちに、「それなら、四国にいるよりも大阪に行ってチャンスをつかみなさい」と言われました。それがきっかけで、同年、大阪に出てきて、スーパーを相手とする食品問屋業を始めました。そして、母は、今度は大手食品メーカーの社長様のところに日参し、「特約店にしてほしい」と頼みに行きました。当時はまだ個人商店のようなものでしたが、早い段階で同社の特約店となることができました。世の中を見て、こうだと思えばすぐ実行するバイタリティは驚くばかりで、それが当社の歴史を培ってきたのだと思います。

■問屋業からメーカーへと 大きく舵を切る

乾物メーカーとして再スター

トしたのは、本格的なスーパーマーケットの時代が訪れた約30年前です。私は高校卒業後、アメリカに留学したのですが、「これからの日本で、両親がやっている食品の問屋業ではもたない」と感じました。それは1974~77年のことで、アメリカの流通業界においては、すでに中小の問屋業が淘汰され、大手に集約されているという現実を目の当たりにしたのです。日本も間違いなく自由化の方向に進むだろうと思いました。

その時に母親に言ったのは、今は大手の特約に守られているかもしれないけれど、時代が変わるのは意外に早いかもしれないということです。当社のような規模の問屋が10年もつだらうか。北海道から九州までのネットワークができるような、少なくとも売上規模が何千億円という規模の問屋しか生き残れないのではないかと。そんな時代があつという間に来るだろうと、

アメリカに来て切実に感じたので、方向を変えるべきだと母に話したのが、20歳の頃でした。

その後日本に戻ってから、乾物メーカーへの転進を決断しました。結果論ですが、あのタイミングでメーカーにシフトしないと生き残れないと思ったのが良かったのだと思います。食品問屋業をやっていた時期に、いろいろなメーカー様の乾物を扱っていたことは大きいのですが、乾物という食品を見ていて、あることに気づきました。スーパーの売り場では、乾物はカップ麺などと共に加工食品の売り場に置かれており、これはちょっと違うなと思ったのです。乾物はもともと野菜や海草、小魚などを乾かした商品です。野菜を乾かした物なら、用途的にも野菜売り場に置くべきではないか。また、野菜売り場に置くなれば、中身が見えて、お客さまが安心して買いやすいパッケージでないかと感じました。乾物といえども、『鮮度』と『食欲』を感じさせるものでなくては、と考えたのです。

お客様にとって本当に買いたくなる商品とはどんなものか、全国の乾物売り場を見て回り、200品近くの商品を開発しました。卸売業をやめて乾物メーカーへシフトしたことにより、売上げは5分の1に激減しましたが、乾物は日本の食文化の中で無くしてはならないもの、廃れること

はないと確信していました。

そこで、『メーカーとしてのブランド作り』に取り組みました。例えば、原料であれば、乾物の本物の味を守るために最も大切なものは産地と旬です。微妙な気候風土や土壌にこだわり、一つひとつの素材を最適な時期に収穫すること、そのために生産者たちと常に連携をとり、信頼関係を深めることはもちろん、全国の各産地へ担当者が赴き作柄や収穫時期、加工方法を把握するようにしました。他、デザイン、商品説明、量目、プライスなど『7か条のコンセプト』を掲げ、本物志向のお客さまにも喜んで頂けるような商品開発を意欲的に進めていきました。その結果、大手スーパー各社からオーダーが相次ぐようになりました。

■先を読み取る目、そして果敢に動くための備え

当初は、売上げ10億円で営業利益1億円を出せる会社にしようというのが目標でしたが、お陰様で売上げも順調に推移し、30億を超えても10%の利益率は確保することができました。しかし、このまま売上げを追いかけていくだけではやがて限界がくると思っていました。

『会社の寿命は30年』と言われてますが、経営のあり方によって100年企業も200年企業もあるわけで、寿命が決まっているわ

けではないと思います。但し、変化対応や世代交代がうまく出来るということが必須条件です。商品にもビジネスモデルにも寿命がありますが、イノベーションが成功すれば、存続できるのです。

売上げが約35億円になった時に「京都に行こう」と決め、準備を始めました。会社をスリム化し、新しい価値創造をしていかなないとだめだと痛感していたので、5、6年前から厳しい目で社内整理を進め、商品数も300アイテムだったのを200アイテムにまで絞り込み、物流はアウトソーシングしました。

過去の価値を守ろうとしても難しい時です。しかし、新しいことを始めるには恵まれた時代です。『京都価値の創造』という次のテーマに向けて3～4名を1チームとした全社員参加型の『京都プロジェクト』を立ち上げ、やがて京都の学生たちにもエントリーしてもらえるようになりました。

■新しい京都ブランド創造に向け、若い発想力を活かす

京都は、先祖が導いてくれた場所であるとともに、乾物という食文化が深く根を下ろしている地域です。また、場所そのものが一つの魅力あるブランドであり、学生が多く集うまちでもあります。いつかはこの京の地で事業展開したいと願っており



同志社大学の商品開発サークルTAPと新製品開発

ました。創業100周年にあたる2004年、京都・東山に直営店『京山城屋』を開店しました。ここでは、消費者目線で開発した乾物を中心に販売しているほか、乾物を使った料理教室も開いています。

2006年10月にはISO9001:2000認証を山城屋グループで取得し、企画開発から原料管理・製造・受注・販売の仕組みを確立し、品質管理の目標やプロセスを計画・実施し、その結果を分析・評価し、状況を継続的に確認するPDCAサイクルによって、確かな品質を持つ京都ブランド商品づくりに役立っています。

そして、2009年9月、宇治市に本社機能や商品開発機能、加工・生産の工場機能を持つ新拠点を開設いたしました。乾物だけでなく、京にまつわる新たなブランド創造もめざしています。この時期をはさんで、大学との関係が緊密になり、優秀な学生たちとの共同開発やプロモ-

ーション活動なども活発になってきています。

2008~09年、同志社大学と同志社女子大学の商品開発サークル TAP (Total Association Projectors) とともに、『元気のかけら ぶどう糖』を共同開発いたしました。2010年2月の『関西MBA学生フォーラム』では、経営学を学ぶ大学院生の課題として『京山城屋』が取り上げられ、多角的な視点から新たな山城屋ブランドの展開と商品提案が発表されました。

京都にまつわる商品開発や提案を発表する当社の『京都プロジェクト』には、いろいろな大学の学生にも参加してもらい継続していますが、単なるアイデア提出の場ではありません。自分たちでマーケティングからデザイン制作、試作品作りなどを行って、かなり具体的な提案のできる場へとレベルアップしています。学生たちの斬新な感覚を取り入れながらの商品開発は

実に楽しいものです。

大学といろいろな接点ができ、人との縁にも多く恵まれているのはとても有難いことです。産学連携については、学生にとっても企業にとっても長期的にWIN-WINになるような信頼関係を構築することが大切だと思います。目先の損得だけを考えているのは、実のある産学連携はできません。

今後とも、大学や学生など外部の参加者も一緒になり、伝統と創造を大切にしたもの作りに力を注いでまいります。スローフードや食育の価値が注目される今こそ、乾物の果たす役割はますますクローズアップされてくると信じ、生産者と消費者の信頼を高めるための努力を惜しまず、次代へとつなげる日本の食文化に貢献していきたいと思っております。

(インタビュー取材・文責在編集部)



共同開発の元気のかけら「ぶどう糖」



代表取締役社長
鴻原 森蔵

(株)舞昆のこうはら 昆布の発酵技術から 舞茸、ミドリムシの共同研究、 そして文化的な産学連携まで

所在地 〒546-0031 大阪市東住吉区田辺4-12-1
TEL 06-6626-2345 FAX 06-6626-2346
創業 昭和36年
資本金 1千万円 従業員数 84名 売上高 12億7千万円
業務内容 天然酵母が育てた塩昆布 舞茸、昆布発酵健康食品の製造販売
直営店7店舗 全国カタログ販売（顧客15万人）
ホームページアドレス <http://yogkan.co.jp/>

大阪府立大学との昆布の発酵による共同研究を経て、新種交配によるマイタケの開発、地球環境と食糧問題を解決する大阪府立大学の光合成藻ミドリムシを食用に加工、大阪湾での昆布養殖での産学連携、古代史の探求での文化的な産学連携を模索する産学連携事例。

■新聞広告で 広域販売に乗り出す

大村崑氏の「番頭はんと丁稚どん」がテレビで放映されていた頃、親父は塩コブを炊く番頭になっていましたが、丁稚時代は夕方配達から戻ると、仕込みの準備をし秘伝の調味液を張った直火釜に裁断した昆布入れて深夜までコトコト炊き、夜半から蒸らしてふっくらさせたコブを、明け方に一斗缶に移し、自転車に積み込むと大阪中の公設市場に配達して回っていたそう

です。配達先を手伝っているうちに小売りに魅力を感じると里の淡路島から親戚を呼び寄せ修行させ、次々と店をもたせ、**十数店舗の暖簾チェーン店を展開**し、一大勢力を誇っていました。

私はきのこの栽培を大学時代学びながら、親父の会社が経営するラーメン店でスープの仕込みの手伝いもしていました。卒業と同時に船場ビジネス街の裏路地にお店を持たせてもらいました。人通りがなく、新装開店から閑古鳥で、近所の人に相手にされず、あまりの暇さに店の裏に釜を据えて**海鮮や季節の素材を隠し味に塩昆布を炊き**、購入者の粗品に試作品をプレゼントしていました。地元は諦め新聞に数行の記事広告を出稿しながら電車に乗ってくるお客を集め、帰り際に「**次回からは電話で注文を**」と価格表を渡し、**電話注文による通信販売に力を注**

ぎました。裏路地のため、ご近所に道を訪ねながらお店に辿り着く客が多く、ご近所では「遠くから電車に乗ってくる有名店」と勘違いしていただき、地元客が増えてきました。

お店ではお客様の評判を聞きながら旬の素材や隠し味を加えたラーメンスープのような創作塩昆布を炊きつづけ、お客の評判もおまけを楽しむファンもできてきました。毎年業界の品評会に出品していると**6年目には最高の栄誉である農林水産大臣賞を受賞**することができました。有頂天になって嫁の里の農家で栽培した季節の素材と炊き込んだ新作塩昆布を次々と商品化し少しずつ有名になってきました。古くからいた古参社員等は暖簾店らと結託して親父を取り囲んで直談判し、**次々暖簾分けで独立してしまい**男性社員の居ない会社になってしまいました

た。暖簾店らは屋号や商品名は同じでしたから安価な低級原料を混ぜて原価を下げ安売りしながら客を奪う、身内同士の節操のない戦いに巻き込まれてゆきました。暖簾店を回って「こうはら」を汚すような商売をするなら屋号を変えるよう迫ったところ「暖簾店を潰しに回っている」と親戚中に噂が流れ、淡路島の祖父から親父が呼び出されると、「お前みたいな息子は勘当や！」と4～5回勘当されたかも知れません（笑）。同じ屋号の暖簾店に同じ商品名で安売りされ、文句をいうと親父が叔父から呼び出されるのですから悔しいものです…。

悔しく悶々としていると、いつしか時代は**コメ離れのメタボリックシンドロームの時代**に入ってゆきます。出来合いの惣菜がスーパーに並び、24時間弁当を売るコンビニが乱立し、包丁を持たない一人暮らしが増え、低カロリーのライフスタイルの食生活になり、塩昆布でご飯をたくさん食べるという時代は終わっていくのでした。

■府大と共同で 「昆布の発酵」の研究を

平成に入り**減塩ブーム**になった頃は、血圧に効果的な根昆布健康法という昆布療法があるに

も関わらず、老舗の昆布屋が「塩昆布」という商品名を避け、軟派な「昆布佃煮」と呼ぶお店が多く、薄味の味気ない塩昆布が真空パックで売られ、老舗気質のお店が年寄りのようにみえたものです。昆布にはカリウム塩が多くナトリウムの調整もしてくれるのにもと思い、大臣賞も受賞していた誇りもあり**「昔ながらの塩昆布」と貫き通しました**。いつしか当舗が塩昆布を代表するようになったね、といわれるようになってきました。

一方でコメ離れ時代に少しの塩昆布でかけつけ御飯を平らげる当舗の塩昆布は「食べ過ぎて太る」「旦那のおかわりを反対して夫婦喧嘩になった」とお馴染みさんからも辛くあたられるようになりました。思わぬ時代になったと悩みながらあれこれ模索していました。そんなとき、昆布の細胞壁が海底で分解されたドロドロの昆布は**血中脂肪を減少**させるという農水省の研究機関の論文を読んだのです。これだとひらめき昆布を発酵させる研究を始めました。天然酵母を昆布の中で飢えさせて昆布を食べるよう育種させて株の交配をさせる訳ですが、**大阪商工会議所に「バイオスクール」が開校し、第一期生として参加しました**。世はバイオブームで、ふ

だん出会うことがない製薬会社の研究者や幅広い博士が創薬の開発の為に入校していました。幸い昆布の発酵の研究は地味で創薬開発者にはライバル視されることがなく、北海道の昆布浜の海底や昆布を食べたウニなどの魚介類を持って帰ったその脚で製薬会社の研究室に遊びに行っては、自由に海外の高額な研究設備でスクリーニングさせてもらったり、クロマトグラフで成分を分けて質量分析機で同定させてくれたり、一級の博士を助手に好き勝手にバイオ設備を使い、昆布を発酵させて血糖が上がらない塩昆布、糖尿も気にせずお腹いっぱい御飯がおかわりし放題の塩昆布の開発に取り組みました。店頭では試作販売をしながら評判もあがってききましたが、せっかく評判になっても中元歳暮の繁盛期には発酵に手間取り製造が追いつかず、発酵で味が変化するし商売になりませんでした。そんなころ**大阪信用金庫が大阪府立大学と提携して、共同研究を仲介する事業を始めていました**。健康成分を含んだ発酵塩昆布を安定的に供給できる製法の開発を相談することができ、府の補助金があり、発酵成分の組み合わせの実験にも取り組みました。桑の葉や玄米・菊芋・海藻などの発

酵原料で数百十種類中の組み合わせをつくり、血糖を上げない最良の組み合わせを、夏休みのゼミの学生を総動員して総当たり戦で次々試しました。食品として味覚を損なわないもの、相乗効果のある組み合わせを実際に炊いたときの食感を試すなどさまざまな実験を重ねました。河内ワインからは良い香りがする天然酵母をわけてもらうこともでき、風味にもこだわりました。こうして健康機能成分を含んだ満足のゆく塩昆布の開発にこぎ着けました。府から補助金を戴けたお蔭で、健康機能を付加しても千円に押さえる戦略的な価格にしました。「舞昆」と商標を出願し発酵による高付加価値差別化です。また開発段階から「府大でこんな実験を重ねて製品化を目指しています」と開発経過を公表し、試作品を配りお客様の声を集め、リーフレットも作りました。発売日には待ちに待ったお客様が押し寄せ、発売と同時に世間に受け入れられ「昆布が発酵食品になった」とマスコミにも取り上げられ話題になりました。

■舞昆のシリーズ化

舞昆を販売しながら、暖簾店に安売りされていたブランドは

廃盤にせず、高品質なまま安売りしました。さらに、舞昆は毎月改良を重ねました。果物を甘味料に使ったり、魚介の出汁やきのこのうま味を隠し味にしたり、肝臓にいいシジミ貝を具にした舞昆や、トマトで煮込んだ舞昆など、おもしろ味や健康機能をどんどん追加して次々と商品化しました。

また、ホロ苦さが人気の舞茸ですが、舞昆と炊き込むために旨みが多くて苦みの少ない株を選び抜き、少しでも甘みのある種類を探して交配を重ねてゆくことで、**甘みの多い新種の舞茸の子孫株を育て上げることができました。**育種ともいいますがそれを群馬県の赤城山のふもと

の農園で栽培してもらい、舞昆と炊き込むとふんわりモチモチ歯ごたえの食感で、ほどよい甘み。「**黒舞昆**」と名付けて商品化したのは舞昆の商品化から一年後の事でした。

■みどりむし舞昆

次に府大の名誉教授と開発に取り組んでいるのが、**クロレラのように光合性をする微細藻「ミドリムシ」**です。ミドリムシには免疫にいいβグルカンが豊富で舞昆と一緒に炊き込んで商品化しました。火力発電所からでる高濃度の二酸化炭素でミドリムシが培養でき、二酸化炭素だけで不足する食糧を補うこ



大阪府立大学 中野名譽教授(右)と鴻原社長(左)

とができそうです。しかもアミノ酸は人に不可欠な必須アミノ酸をすべて網羅するうえに、ロイヤルゼリーを遥かに凌ぐ高スコア、健康食品の蜂の子の3倍以上の優良なアミノ酸を含むうえ、ビタミン、ミネラルなど人間に必要な5大栄養素を完備しています。魚に含まれるDHA・EPAやさらにβグルカン1-3といわれるパラミン免疫成分が40%の重量を占め、熱に強く細胞壁が軟らかく吸収しやすいというまさに健康食品の王様の存在です。発展途上国の火力発電所近くの池で食糧が作れるのですから、今後世界人口がいくら増えても食糧不足の心配が減ります。免疫力を高めしかも完全栄養食ですから、世の中から病人がいらない世界が作り出せる可能性まで秘めています。最近ミドリムシが毎週のようにテレビでも紹介され、ミドリムシ舞昆のファンが増えてきました。これからますます注目を集めるでしょう。

■産学で大阪の産業開発

以前に府知事に提案したことがあるのですが、大阪湾は明石海峡と泉州の友ヶ島水道で海底の深層水がかき混ぜられ、六甲の温泉鉱泉が注ぎ込み国内有数

の漁場を形成しています。日本海の33倍もの魚が密集しており、我々は**大阪府と組んで大阪湾に昆布を養殖しよう**と計画しています。「**昆布の海の森**」は**魚の産卵場所になり、稚魚を守る家になる**。海水に溶けた二酸化炭素は昆布に光合成をもたらし、酸素を供給し世界屈指の巨大漁場になり得ます。親潮が注ぐ北海道の噴火湾の環境を再現することが可能で、昆布の出汁を使った魚料理は、食い倒れの街・水産の街として産業化することができます。大阪の大学には大阪湾を研究している先生方が多数おられ、産学で計画書を作り府に再度提案しようと取り組んでいるところです。

■日本の古代史で 仮説を検証

日本人には夢や誇りがないと聞きます。日本史では飛鳥以前は不明ですぐ古墳・弥生・縄文時代となり竪穴式住居に暮らししていたことになっています。農業も製鉄も文字も人と共に朝鮮半島を経由して入ってきたと教えられ、飛鳥以前の史実は公職追放という焚書によって日本の文明が否定され、2670年前の神武東征のおとぎ話を正史としたままです。ところが最新のX線解析技術で隠れていた木棺の文



舞昆は健康食

字が現れ、Y系遺伝子の時代分布がわかり学説が覆されています。最近、仕事の合間に専門家と情報を交換しながら4人のライターにまとめてもらって仮説を作っています。

日本独自の古代文明が解明されると日本人に夢と誇りが取り戻せるかもしれず、社員の士気も高まり、働く意欲や生まれてきた意義が高まるかも知れません。

具体的になってきたら古代史を研究している大学の先生方と、産学連携でまとめ上げようと取り組んでいます。

これからはどんな分野でも地元大学の智恵を上手に活用すべき時代です。しかし産学で有意義に連携を進める為には、企業側があらかじめ勉強して絵を描き、得意な研究をしている先生を探し、**企業が主体性を持ちながらリードして取り組むことが具体的な成果に結びつけることができる秘訣**だと思います。

(インタビュー取材・文責在編集部)

「グローバル・ジャングルを 生き抜く日本経済」

同志社大学大学院 ビジネス研究科
教授 浜 ^{のりこ} 矩子 氏



■緊縮による「財政大不況」か 国家破綻による「財政恐慌」か

地球規模での経済ジャングルを我々は生き抜いていかななくてはなりません。しかも、相当に不気味な風が吹き荒れようとしています。2年前には、リーマンショックという、それこそグローバル恐慌というほかないような激しい風が金融の暴走によって吹き、その2周年というタイミングで、また大風が吹きそうな気がします。これを名付けるとすると「**財政恐慌**」。財政大緊縮、財政が縮み上がらざるを得ないことによって恐慌が到来するという怖いことが我々を待ち受けている可能性があります。

ギリシャ問題以来、国家破綻しそうな国が多いことが判明し、これを何とかしなければ次のステップに進めないことがわかってきました。6月末にトロントで開かれた「G20」主要20カ国サミットでも財政再建が、にわかに大きな大きなテーマとして浮上しました。このサミットから非常に面白い言葉が出現しました。「**成長に優しい財政再建**」。経済成長に打撃を与えないような財政再建。これは奇妙な表現で、「胃腸に優しい暴飲暴食」と同じように、**基本的に両立しない言葉を組み合わせています**。財政を切り詰め、増税をして、歳出をカットすれば、経済成長に対してマイナスの影響を及ぼさざるを得ない。それが「財政恐慌」というイメージをもたらすわけです。

ここに至るプロセスは2つ考えられます。1つは、国々が大急ぎで財政緊縮をどんどん進め、2013年までに年々の財政赤字をいまのレベルの半分に落とす。これを本気でやれば、相当に厳しい財政緊縮を強いられます。ご存じのように、日本はこの目標から外されています。喜ぶべきか嘆くべきかわかりにくいのですが、もとより日本はとうてい達成できるような数字ではありません。ともあれ、ほかの国々で財政緊縮が予定通り進めば、「財政大不況」という格好になるかもしれません。

もう1つは、財政の赤字削減が予定通りに進まず、国々が破綻していけば、「財政恐慌」という状況に陥ります。つまり、借金を返せず、国々が倒産するわけです。いずれのプロセスをたどっても、財政というのが地球経済に対する大きな圧迫要因になり、ここをどう生き抜くかが大きなテーマとなります。

■グローバル・ジャングルの 大いなる矛盾

「財政恐慌」という言葉に、いまの状況の異常さがあります。**財政や金融など政策というものは、そもそも民間経済が窮地に陥ったときに救出するために出てくる、いわばレスキュー隊的役割を持っています**。

ところが、レスキュー隊がレスキューを必要としている状況ですから異様な姿です。国の財政を立て直すために、我々が増

税に耐え、財政支出の削減による公的サービスの量的・質的低下を忍ばなければならない。こんなことが政策テーマになること自体がおかしいのですが、グローバル・ジャングルというものの怖い現実の一端であるということです。財政とは、国というまとまりの中でバランスを取っていくためにあるのですが、経済は、国というまとまりをはるかに越えてヒト・モノ・カネが飛び回っている。言い替えると、**財政は国ベース、経済の展開はグローバル・ジャングルベース、その整合性の欠如が財政恐慌をもたらす**。困っているときに我々を助けてくれるからこそ、政府・政治家・政策責任者を税金で養っているのに、その人たちを我々が救出にいかなければならない。この大いなる矛盾が、グローバル・ジャンルの悲惨な特徴なのです。

■本質に目をつぶる 「スピノザ症候群にご用心」

財政恐慌が懸念されるなかで、我々はどのように生き抜いていくのか。それを考えたときに、1つの警告の言葉が私の頭に浮かびます。「**スピノザ症候群にご用心**」。スピノザは17世紀に活躍したオランダ人神学者で「**解答を求めることなかれ、乗り越えよ**」という言葉を残しています。大問題にぶつかったときに、解答をあれこれ詮索している暇があれば、その状況乗り越えていきなさいという意味です。それを経営学の神様、ドラッカーが気に入って、スピノザの言葉を大いに推奨しています。しかし、私はまったくナンセンスだと思っています。解答をきちんと出せずに、乗り越えていけるはずがないと思うからです。

ですが、財政恐慌がくるかもしれないというグローバル・ジャンルの状況を見回してみると、そこにはスピノザ的発想が広がってしまっているような気がしてなりません。スピノザ流にその場をしのいでいると、無事に命長らえていくことはできないにも関わらず。

どういうところにスピノザ症候群が蔓延しているかということ、皆様もよくご存じの**ギリシャ問題**です。国家破綻の危機に瀕するギリシャに対して、欧州連合26カ国はとりあえず「奉加帳」を回して、それぞれが出せるカネを出せるだけ出して、ギリシャの当座の窮状を救うという手段に出ました。しかし、それはギリシャ問題の本質的解決になっていないことは明らかです。本質的解答とは、そもそもユーロという欧州単一通貨があることが問題である、ということです。EUには27カ国が加盟し、そのうち16カ国がユーロという欧州単一通貨を共有しています。それが2001年のことで、それ以前は、ギリシャにはドラクマという独自の通貨がありました。そのころは、最低でも**14、15%の金利**を払わなければ、ギリシャは誰からも借金ができないような状況でした。ところが、ユーロ圏に入ったことで、**4%の金利で借金ができる**ようになった。これをよいことに、オリンピックは開催するわ、インフラ整備をするわで、自らを財政破綻状況に追い込んでいったのです。

日本の経済政策のあり方、それをめぐる議論においてもスピノザ症候群が色濃く出ています。参院選に向かって、成長戦略が政策論議の中で大きな位置付けを占めていましたが、これこそスピノザ症候群。成長戦略が論議されるというのは、日本の経済が成長していないという認識に基づいていますが、実をいえば、日本経済はこの間、ずっと成長しているのです。リーマンショックの直後以外、成長戦略論議が続いていたこの間、**実質GDPペースで2%ぐらいは成長していたのです**。

いまの日本経済を悩ませているのは、成長できていないことではなく、成長しているにも関わらずデフレ、成長しているにも関わらず安売り合戦が止められない、成長しているにも関わらず低賃金に甘んじなければいけないということです。

イザナギ越えといわれるほど、日本経済

は成長し続けたにも関わらず、格差社会が生まれ、ワーキングプア、ネットカフェ難民、下流社会というような言葉が当たり前のように使われ、ついには「**貧困問題**」が議論されるまで来てしまった。つまり、**経済が成長さえすれば、問題が解決するわけではない**ということが示されているのです。

この問題を解決することなく、現状を乗り越えていくことはできない。参院選で大敗を喫し、右往左往している与党にこの辺をじっくり考えてもらいたいものです。

■ないがしろにされてきた分配・地域・ヒトのベクトルを強化

懸念されるのは国々の間での為替大戦争、すなわち**為替切下げ競争**です。自分の国の通貨の価値をほかのどの国の価値より低いところに持ってゆくことによって、安売りで輸出をどんどん伸ばす、輸入品が割高になるから入って来にくくするという格好で、内需を守る。つまり「**あなたの内需は私のモノ、私の内需は私のモノ**」という自分勝手な誘惑に国々は負けそうになっています。1930年代に英・米・仏がこれをやりあったために大不況になった。同じことを国々がやりだそうとしている兆候が見られるのです。米・日・中・欧州ユーロ圏の主要4大通貨圏で為替戦争の可能性が出てきていて、円安を追求しているにも関わらず、そんな実力が無いにも関わらず、ドルやユーロが暴落すれば、激しい円高に見舞われる恐れが結構あります。**1ドル50円という相場**が出てきても決して驚いてはいけません。早い話が、かつて360円だった円ドルレートがいまや90円を割っているのだから、90円から50円は「すぐ、そこ」なのです。

国家総破綻の懸念と為替戦争の足音。グローバル・ジャングルの中は大嵐が吹き荒れ、みんなして永遠の暗闇に突入するということになりかねない。それが現状です。

ここで話を終えたら、あまりにも悲惨なので、そうならないために、どういう展開

になっていく必要があるのか、スピノザ的ではない対応について考えてみました。

私は「**三角形の修復**」が必要であると考えます。ある時期から私は経済活動とは「三角形」であるというイメージを抱いています。**3辺を構成している要素は成長・競争・分配**。均整の取れた正三角形、つまり3辺の長さが同じであるとき、経済活動は理想的な姿を呈する。残念ながら、日本経済の三角形、地球経済の三角形は正三角形からはほど遠い歪みを抱え込んでいます。成長のベクトルはギューッと伸びて、競争のベクトルがこれに追随しているが、分配のベクトルが割り喰っている。だから、この分配のベクトルを直接に強化していく必要があるのです。これは、弱者救済であり、所得の再分配ということでもあります。「経済活動の三角形」のとらえ方はもう2つあって、1つは「**地球・国家・地域**」の**3辺**からなるもの。もう1つは「**ヒト・モノ・カネ**」の**3辺**。前者においては「地域」が、後者においては「ヒト」のベクトルが歪められていることは明らかです。「**地域**」と「**ヒト**」に「**分配**」のベクトルを強化することができればスピノザ的ではない解決が図れるのではないかと私は思っています。(平成22年7月29日 TEC 7月例会より収録、文責在編集部)

のりこ 浜 矩子 氏 略歴

1952年東京生まれ、75年一橋大学経済学部卒、三菱総合研究所入社、90年渡英し三菱総合研究所ロンドン駐在員事務所長兼エコノミスト就任、98年帰国し、同所主席研究員・経済調査部長、02年より同志社大学大学院ビジネス科教授に就任。政府の金融審議会、国税審議会、産業構造審議会委員を務める。
著書：「分裂する欧州経済・EUの崩壊」、「グローバル恐慌—金融暴走時代の果てに」「ドル終焉」「ユーロが世界を消滅させる日」「新・マネー敗戦」「スラム化する日本経済」等多数。
ホームページ：
<http://bs.doshisha.ac.jp/prof/hama.html>

社内通貨で社員のモチベーションアップ！ 「株式会社 谷テック」

産業情報化新聞社 代表 竹原 信夫
日本一明るい経済新聞 編集長
四條畷学園大学・短期大学 客員教授



※社員がすこぶる元気

社員をやる気にさせるため、経営者さんは日々ご苦労されています。とくに、今のようないろんな厳しい経済環境下では、売り上げや利益のダウンとともに、社員のやる気もどんどんダウンしてしまいます。

先日取材しました京都府宇治田原町にあるこの会社。社員がすこぶる元気でした。モチベーションが高く、やる気満々でした。「なんでやるか？」と思って、社長さんに取材したところ、やっぱりヨソとは違う“オモロイ”ことやっておられました。

この会社は、鉄パイプなどを切断する円形ノコギリの刃を専門につくっています。社員を元気づける工夫として、7年前から始めたのが独自の社内通貨制度でした。社員に特別手当を出す際、現金ではなく社内通貨「クローバー」で渡すことにされました。

※1クローバーは1ドル

クローバーはノコ刃のブランド名です。1クローバーは1ドル。こちらの会社では輸出が大きなウエートを占めるため、ドルと連動することで、為替にも関心を持ってもらおうという狙いがあります。

「社員と会社が幸福になることが共通の目的です。その仕掛けの1つとして、この社内通貨制度を考えました」と、社長の谷俊彰さん。社員への報酬を現金で手渡すと、お金のイメージが強くなり、会社と社員の関係が“お金だけの関係”になってしまいます。

“円”を“クローバー”に変えることで、お金だけではない、楽しさ、オモシロさ、温かなムードが生まれます。社員は、それぞれ自分の

パソコンにクローバー貯金通帳を持っており、いつでも見ることができます。

※新商品開発に5000クローバー

たくさん貯めて、家族旅行の資金にされている人もおられます。そして、お金が必要になったとき、前日までに連絡するとそのときの為替レートで、日本円で支払ってもらえます。「今はちょっと円高などで、社員は少し気の毒です。ただし、輸出が多い当社にとっても厳しいので…」と、おっしゃいます。

会社ではクローバー通貨は社員のいろいろな活動に対して支払われます。昨年は世界一薄い鋸歯を開発した技術チームに、なんと5000クローバーが支給されました。

※社内改善提案1000件/年以上

仕事だけではありません。禁煙すると100クローバーがもらえます。野菜を植えるなど緑化委員として活動すると30クローバー、さらに健康診断で満点の結果が出ると30クローバーがもらえます。ハイキングに参加すると、5クローバーです。

社内通貨制度を導入したことで、新商品も生まれるようになり、社内の風もよくなったそうです。社内の改善提案は1000件以上出されています。この3年間は売り上げも20%以上伸びているそうです。

株式会社 谷テック

京都府綴喜郡宇治田原町岩山釜井谷21-30

宇治田原工業団地

☎ 0774・88・5001

<http://www.tanitec.com/>

ハツラツ社長登場
(第21回)

「当たり前」を「なんでやねん？」で追求、 これが商品開発のポイント

セキセイ株式会社 社長 西川 雅夫 (TEC)

所在地 〒545-0053 大阪市阿倍野区松崎町2-6-43

TEL 06-6621-2331(代) FAX 06-6624-2685

創業 昭和7年(設立/昭和24年)

資本金 1億円 従業員数 135名

業務内容 ステーションナリー用品、マルチメディア用品の製造販売、
紙製・PP製事務用品、情報整理及び
収納用品の製造販売

聞き手：(社)大阪府経営合理化協会
専務理事 森川嘉夫



森川 御社の経営の原点は“なんでやねん”に尽きると思います。社長は2007年に『なんでやねん』という本も出しておられますね。

西川 実は、つい最近、サントリーさんがテレビ広告で♪なんでやねん、なんでやねん、なんで～やねん♪のCMをやっているんですよ(笑)。えらく宣伝して頂いて喜んでます。

森川 これから“なんでやねん”の言葉が流行るかも分かりませんね。この発想はいつごろから持っておられたのですか。

西川 小学校1年生のときに『なぜだろう、なぜかしら』という本を読んだのがきっかけでした。「どうして太陽は東から出て来て西に沈むのだろうか」「潮干狩りで、どうして潮の満ち干きがあるのだろうか」など、小学校の低学年のとき、当時の担任の先生がこんな疑問をどんどん投げかけてくれました。小さいときはこういうナゾかけをされると嬉しいです。そういうことで小学校5・6年と進んでいくうちに算数の応用問題である鶴亀算や過不足算が得意になり“なんでやねん”の心が次第に高まっていったのだと思います。今は“なんでやねん”は、私にとってあらゆる発想の原点になっています。

森川 社長の“なんでやねん”は社員の皆さんにも及んでいるのも素晴らしいことです。実際、商品開発では毎月相当数のアイデアが出ていると聞いていますが。

西川 アイデア数は毎月100~150件でいいです。わが社は自社ブランドで商品展開をしていますので、商品一つひとつに企画力が必要です。そういうことで常にアイデアを集めていかねばなりません。社員が“なんでやねん”精神を持って仕事をしてくれることは有り難いですね。

森川 社長は二代目とのことですが、いつごろからセキセイに入られたのでしょうか。

西川 私がセキセイに入社したのは1987年のときです。父親が体調を悪くしたこともあり、経営を任された私は「これから東京が伸びる、東京市場を拡大しないと日本市場を制覇できない」と確信し、従来の大阪本社はそのままにして「東京本社」を設立しました。いわゆる両本社制です。その後両本社制をとる会社はチラホラありましたが、おそらく弊社は早い方だと思います。どうしてかと言うと「本社」でないと人は集まらなかったからです。支店、営業所では人は来てくれません。こうして思い切ってリクルートを介して8名を採用しまし

た。東京本社で求人広告を出すと、たくさんの方が来ました。

そこで面白いことに気付きました。当時の東京本社には16名の社員がいましたが、新たに8名の新入社員が加わって「文化」が変わったのです。新入社員8名は一つに固まりますから、今までいた社員に一種の対抗意識を持ちます。で、私はいつも新入社員の提案を採用し、彼らが仕事をやりやすいように応援し続けました。そうなると会社の雰囲気がいい意味で変わっていきます。新しい文化が出来上がっていくんです。当社の場合、それが組織の活性化をもたらし、改革につながっていきました。これを教訓に、人を採用するときには一人ではなく、少しまとまった人数をとることにしています。

森川 なるほど。若い人材の採用で会社の文化が変わるといのは面白いですね。

西川 しかし、いつもうまく行くとはいりません。平成元年にリクルートに1000万円もつぎ込み内定をとったのに、いざ蓋を開けると全員がキャンセルするという事態が起きました。本当にショックでした。それで決断したのが、15億円の売上げがあるものの利益率の少ないロッカーなどスチール製品からの撤退です。そしてスチール製品担当の10名を利益率の高い自社オリジナル製品の販売に向けました。ちょうどバブル経済の真っ只中のときで、撤退しても代替りの業者がいますので、お得意先からの苦情はありませんでした。

森川 両本社制に始まって、まとまった数の新入社員の採用、そして不採算部門からの撤退、社長は思い切った決断をされましたね。ところで“なんでやねん”を具体的にどういう形で商品開発につなげていかれるのですか。

西川 さっきの話しの続きですが、タイミングが良かったのはスチール製品から撤退した頃、売れる商品が出てきました。それが「透明革命」と言われた透明のPP製品・ファイルの登場です。今でこそ、透明ファイルは氾濫していますが、当時のファイル

は透明ではなかったのです。で、当社が「透明革命」を打ち出したのが平成元年で、透明ファイルはそれから3年間大ヒットしました。

実は当時、透明ファイルがなぜ大ヒットしたのかよく分かりませんでした。大ヒットから15年たったとき、「なんで透明ファイルが売れたんやろう」と考えたんです。そして気付いたのが「透明」つまり「中味が透き通って見えること」はひとつの「機能」だということでした。

世の中で当たり前と思っていることが、応用によって機能性になるということは大きな発見でした。この発想で、いままで隠れていたものを、一部見えるようにする、それが商品開発になるわけです。他社製品でも、そういう商品は結構ありますよ。だから、「なんで売れへんのやろう？」ではなく「なんで売れたのやろう？」を追求していく、つまり「当たり前のもの」を「なんでやねん？」で押していく、この方法で商品開発を考えてきました。

森川 今後の課題または抱負をお聞かせください。

西川 日本企業全体の課題として世界市場に向かうことですが、まず14億人いると言われる中国に目を向けねばなりません。具体的には携帯電話のインターネットを通じて中国での商品売買や情報獲得に向かっていかねばならないと思います。距離的にも中国は近いですしね、やっぱりまずここからです。早速、当社も中国向けウェブサイト【JAPAN在線】の立ち上げに出資しました。「在線」は中国語でオンラインという意味で、中国人なら必ず見るサイトで宣伝媒体としての効果があります。この【JAPAN在線】は中国人が「日本」と検索したら最初に出てくるサイトです。さらにクリックすると「sedia = 世代雅」が出てきます。今や5億人の中国人が見てくれるサイトです。だから大いに期待しています。

森川 面白いですねえ。ワクワクするようなお話でした。益々のご活躍を期待しています。本日はありがとうございました。

ストレスに負けない人間学



人間関係研究所 主宰（社会病理現象の予防研究） 有吉 實

●1931年2月大阪府生まれ。1953年3月大阪学芸大学（現・大阪教育大学）卒業、日刊工業新聞社OB、機械メーカーの役員、健康管理センター参画（予防研究）、大阪青山短期大学講師（社会心理学・人間関係論）。現在、日本郵政グループ労組近畿地方本部顧問カウンセラー●研究分野：臨床心理、精神分析、心理療法、カウンセリング●電力、ガス、NTT、自動車、三菱グループ、日立グループなど、リーダー研修が多く、「メンタルヘルスと職場の人間関係・事例研究」を継続的に担当●著書：「親と子の人間学」、「ストレス社会の人間学」

現代はストレス社会といわれていますように、ストレス性の病や症状は増え続け、年々、若年化の傾向を見せています。とりわけ「うつ症状」などが目立つようになりました。いまや「うつ症状」の人は250万人といわれています。

この症状は、一歩間違えると3カ月から6カ月、根本的な解決ができないまま、ゆううつな思いを募らせていると3年、6年と、自分の心を閉じて「ひきこもってしまう場合」があります。そのために長期休養ということになったり、退職ということになると、家族はもちろんのこと、企業・組織にとっても大きなダメージになるのではないのでしょうか。

「うつ症状」に負けない対処法

変化の激しい競争社会の中で成績、評価など、何かとプレッシャーを受ける厳しい時代です。誰かの言動や、自分の言動や行動の失敗などにとらわれて気分が沈んだ時は、次の方法で解決しましょう。

1. 話す……こんなことを尋ねると恥ずかしいと思っても、あの人なら「どんな考えた方をするだろうか」と人の意見や言い分に興味を持って聴き取っていると、意外にも、自分の胸の内の迷いが払拭されるようなヒントに気付いて、「なるほど」「そうすればいいんだ」と、前向きに行動する意欲が芽生えるのではないのでしょうか。
2. 聴く……自分の判断は正しいと思っている人であっても、相手の意見や言い分を学ぶ心を持って冷静に聴き取っていると、「もう一步深く踏み込んで考えると、うまくいくのではないかと」、「自分の考えの足りないところ」を教えてくれていることに気付くと思います。
3. 書く……困ったことは頭の中だけで考えないで、「思い」や「いきさつ」を文章化して客観的に判断すると、「解決の糸口はつかみやすい」という問題解決の要領に気付くと、問題解決能力が高くなった自分に自信が付くのではないのでしょうか。
4. 考える…対人関係や仕事など、物事がうまくいかない結果にとらわれて悩んだ時は、原因から順序立てて対応の仕方や解決策を冷静に考える要領に気付くと、自分に自信が付く喜びを感じるのではないのでしょうか。

● 奥様にインタビュー ●

五代目社長に、 私が出来ること

(株)天彦産業
樋口友夫社長夫人 樋口律子さん



平成22年7月
島根有福温泉にて

——今回のインタビューは、ご主人の講演に奥様が色々とおアドバイスをしてくれとお聞きし、「面白い奥様！」ということをお願いしたのですが。

樋口 最初、お話があったとき、主人が講演をすること自体がおこがましい、そう思いましてね（笑）。会場では来て頂いている皆様の反応を見せていただき、どの内容により興味を持っておられたかを主人に伝えます。本人は一生懸命で気付かないことが多いみたいですから（笑）。

——奥様は、ご主人の会社の仕事も手伝っておられるのですか。

樋口 いいえ、専業主婦です。でも会社の方たちとの交流の機会は結構あるんです。以前独身の男性社員さんが多かった頃、自宅に泊まってもらい、食事をしたりしてコミュニケーションを取らせて頂いていました。昨年、タイ天彦から研修のために来た女性社員も泊まってもらい、主人お手製の握り寿司を皆で食べながら、お互いの生活習慣や文化などについて情報交換をする、そんな形で過ごしていました。

——皆さん、喜ばれるでしょうね。タイの方とのコミュニケーションに言葉の問題はないですか。

樋口 娘達が英語を話しますので、タイの方とはそれで分かり合えます。私は必死でカタコトと身振り手振りです（笑）。

——ところでご主人様とのそもそものなれそめは……。

樋口 私の勤務先で隣の課に主人が営業で来てまして、私の席は入り口に近い場所ですから「いらっしゃいませ」と挨拶しますでしょう。ある日、上司や同僚の人たちが食事をしようと誘って頂き、行きますと何故か主人もおりました（笑）。それがきっかけです。

——お子様はお二人と聞いていますが。

樋口 娘が二人、27歳と23歳です。長女は主人の会社で働いていますが、オーストラリアに留学中、娘から英語力を活かして何か役に立てればと、主人の会社に入ることを決心してくれました。この前、初めて父娘で出張する朝、見送る時に感慨深いものがありました。次女は大学院で心理学の勉強をしています。

——ご主人と共通の趣味をお持ちでしょうか。

樋口 卓球、ボウリング、カラオケに旅行、でもね、ただのお遊びじゃないですよ（笑）。真剣勝負で点数つけて競ってますよ（笑）。

——奥様にとって特に嬉しかったことは何ですか。

樋口 長女のことですが、やりたいことがあったでしょうに、父親の手助けをしてくれることです。次女も、カナダ留学中に日本で起きている子ども達の事件に胸を痛め、子ども達の役に立ちたいと、現在の方向に進んでいってくれていることも親として嬉しいですね。

——最後にご主人に一言。

樋口 元来、想いに熱くなってしまうところがありますので、落ち着いて、一呼吸置いて、心にゆとりをもって欲しいです。でも、それはそれでいい面でもあるんでしょうけど（笑）。何より健康を第一にして欲しいですね。

——ご主人に、娘さんたちに、奥様の優しさが伝わってきます。本日はありがとうございました。

● インタビュー感想

ご主人はお客様がいるときだけ料理されるだけでなく、週に1、2回はご家族に料理をふるまわれるとのこと。優しく、何も言うことはありません、と奥様。ウーン、うらやましい!!

(事務局 河村安希子)

巻頭言 / 日本人の強み、チームワーク力を生かそう……………井戸和男
聖泉大学 教授

特集 / チームワークで日本式経営

事例 / チームワークで社内活性化
……………(株)枚岡合金工具・(株)因幡電機産業・キンパイ商事(株)

講演録 / 大和ハウスの商品開発……………有吉善則
大和ハウス工業総合技術研究所 所長代理

ハツラツ社長登場・ストレスに負けない人間学・
うちはこんなおもしろいことやってます・奥様にインタビュー

編集メモ

- ※今年の残暑は35℃前後とことのほか暑く、熱中症と夏バテにお気をつけ下さい。
- ※産学連携に取り組む3社の事例を中心に特集を組みました。どの企業も目先の成果を求めるのではなく、じっくりと取り組み花を咲かせ、実をならせています。
- ※産学連携の効果も3社3様ですが、社長のリーダーシップや信念が底にあります。
- ※講演録では、核心を突く経済の切り口で定評のある同志社大学大学院 浜教授のお話を収録しています。ご一読下さい。(佐竹)

合理化

爽秋号

(通巻491号)

平成22年9月1日発行 昭和48年1月10日 第3種郵便物認可
一般：定価 1,050円(消費税込)(年間購読料 6,300円)
会員：定価 840円(消費税込)(年間購読料 5,040円)

編集

(社)大阪府経営合理化協会
情報融合化委員会
(IFN) Information Fusing Network

発行

大阪府経営合理化協会
〒541-0054大阪市中央区南本町4丁目3-6
大阪府商工会館3階
電話06(6252)0819番 FAX06(6252)2230番
振替大阪2-12870
協会ホームページアドレス
<http://www.gourika.or.jp>
「個性ある優良企業」ホームページアドレス
<http://www.kosei-net.ne.jp>

発行者

森川嘉夫

印刷

株式会社ケーエスアイ
〒557-0063 大阪市西成区南津守7丁目15-16

禁無断転載