合理化 2023年新年号　目次

巻頭言／「原点回帰～企業家精神で復権を目指せ～」 川　村　　慶 2
(一社)大阪府経営合理化協会　会長

特集／原点回帰

寄　稿 大阪府における中小企業の活力(前編) 阿　部　武　司 3
大阪大学　名誉教授

大阪への想いとわが社の源流 小　川　洋　史 5
㈱フジキン　特別顧問

講演録 人の幸せを大切にする経営への転換 坂　本　光　司 9
(「合理化の日」記念講演より)
人を大切にする経営学会　会長

ハツラツ社長登場／仕事しながら成長を楽しむ 延　近　尚　子 14
(第68回)
協和ステンレス㈱　代表取締役

年賀広告 18

協会トピックス 24

未来モノづくり国際EXPO2023出展のご案内 25

大阪府経営合理化協会１～５月スケジュール 26

ワイドレンズ 古　谷　勝　彦 1
生興㈱　代表取締役社長

◎合理化誌を社内で回読する際ご利用下さい。
(ワク内に押印)

表紙の説明

「ハツラツ社長」インタビューにご登場いただきました協和ステンレス㈱　延近尚子社長（前列中央）と同社社員の皆様

ひろげよう創造と連帯

〈我々のクリード〉

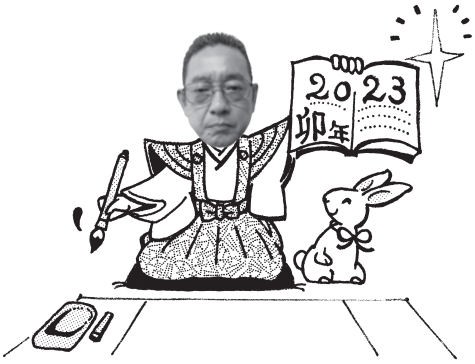
我々は価値ある繁栄をめざす

- ●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

〈2023年 年頭方針〉

シン・原点回帰
～企業家精神で復権を目指せ！～

ワイドレンズ



生興㈱
代表取締役社長
古谷　勝彦

原点回帰

IoT、ICT、DXといったデジタルテクノロジーの発達について、日々ニュース等で目にするようになりました。いくらデジタルテクノロジーが発達しても、まだまだアナログテクノロジーも必要不可欠のように思います。その一例として、毎年10月頃になれば書店、文具店にて、来年度の手書きの手帳が種類も数多く店頭に並びます。デジタルツールのスマートフォンやタブレットがいくら普及しても、アナログツールの手帳の需要も根強いということでしょう。何でもかんでも、デジタル化により業務革新につながり、成果が出やすくなったとも言い切れません。情報洪水と言われる程、情報過多の世の中になりましたが、心や感情を伝えるのは、やはりアナログツールと言えるでしょう。メールやSNSよりも、手書きの葉書や手紙の方が重みを感じませんでしょうか？「今こそ、アナログで原点回帰！」最近は特にそう思うようになりました。

巻　頭　言

原点回帰 ～企業家精神で復権を目指せ～

(一社)大阪府経営合理化協会
会長　川　村　　慶
(川村義肢㈱　代表取締役)

自由の拡大・自由経済の発展により人類の活動の舞台は飛躍的に拡大しました。それに対して、社会秩序や倫理観が損なわれ、歴史の中で醸成され続けた良識は著しく衰弱しております。DXなど高度の技術を駆使した物的生産力向上、生活のレベルアップを獲得した反面、人間の精神は脆弱になり、情報過多シンドロームによる不安から、知識の確実性は見失われ、言葉への感受性も希薄になっています。武力による侵攻、長引くパンデミック、Z世代の台頭など、私たちが今まで信じ続けていた「常識」が「非常識」になりつつあるのは、皆さんも実感されているのではないでしょうか。Volatility（変動性）・Uncertainty（不確実性）・Complexity（複雑性）・Ambiguity（曖昧性）の頭文字をとったVUCA（ブーカ）時代を生き抜くためには、「未常識」「超常識」を「常識」に変換する別次元の合理化を進めることが必要です。当会にある様々な企業合理化コンテンツという「強み」を駆使していただくことで難局を乗り越えられると私は信じており、これらは「脅威」ではなく「好機」ととらえております。これは、後継者育成にも共通する考え方でありますが、守るべき伝統は先達に感謝し守り抜き（理念・哲学の継承）、変えていくものはどんどん変えていく（時代にマッチした戦略・戦術）。考えすぎず失敗を恐れない、そんな改革を当会では続けてまいります。

大阪・関西万博を控え訪日外国人の数がコロナ・パンデミック前に回復することが見込まれています。円安の影響もあり、予想以上のインバウンドも期待できるでしょう。世界各国から大阪・関西は注目されますが、残念ながら国内において原因がよく解らない事件が多発するなど、国民性の劣化が始まっているといって過言ではありません。大大阪時代（大正～昭和初期）の大阪・関西の活気は、東京を圧倒しており、その立役者は企業家精神豊かな経営者に他なりません。世界に誇る企業家精神を持った経営者、社員たちが数々の逆境を乗り越えている「日本ならではの姿」を世界中の人たちに知らしめようではありませんか。

■寄 稿■

大阪府における中小企業の活力（前編）

大阪大学 名誉教授　阿部 武司

大阪市は、明治維新以降、大企業だけではなく、中小企業が活力を発揮して経済発展を遂げてきた都市である。また、その周辺の郡部でも企業家精神に満ちた人々が、大阪市と緊密に連携しながら、活気に満ちた活動を展開してきた。

以下では、そうした大阪府の旺盛な企業家活動の軌跡を振り返り、今後の展望を示したい。

■商都大阪の衰退と復活

江戸時代の元禄年間（1688－1704）ごろ大阪は、人口百万に近づきつつあった大消費都市の江戸に物資を供給する全国的経済センター（別名「天下の台所」）となった。しかし江戸後期ともなると、その繁栄にも次第に影がさすようになった。北海道も含む全国から主に海運によって大阪の問屋のもとに集められていた様々な物資が、運送途中に各地方で消費されてしまうようになり、入荷量が減っていった。他方、江戸の周りでも桐生・足利（現在の群馬・栃木両県）の織物や野田・銚子（現・千葉県）の醤油などの農村工業が台頭し、大阪への江戸の経済的依存度は下がった。さらに、大阪に多数存在していた金融業者の両替商も、大名への貸付金の返済が滞り、利子収入も減っていった。幕末・維新期に大阪商人に課せられた御用金の負担は、大阪の衰退に拍車をかけた。

しかし明治初年には、薩摩藩出身の政府高官であった五代友厚が大阪に定住して、疲弊した経済の再建に大きく貢献した。五代は大阪人の期待に応え、現在の大阪商工会議所・大阪証券取引所・大阪公立大学につながる諸機関や、染料の藍を製造・販売する朝陽社、各地の鉱山事業を統括する弘成館を設置したほか、渋沢栄一と同じく近代的会社企業の育成に努め、大阪製銅（のちに住友家が買収）、阪堺鉄道会社（現・南海電鉄）、大阪商船（現・商船三井）などの創立にも関わった。

五代は1885（明治18）年に満49歳の若さで世を去ったが、その数年前の1882年には東京の渋沢栄一が、大阪の新興企業家、松本重太郎と藤田伝三郎と共同で大阪紡績会社を創立した。人も稀であった西成郡三軒家村（現・大阪市大正区）に設立されたその工場は翌83年に稼働し始めたが、大不況のなかで大阪紡は高配当を実現して世の注目を浴び、景気が好転した1886年以降、大阪周辺には大阪紡三軒家工場と同じ1万錘という、当時としては大規模な紡績工場が林立するようになった。同じく民間企業として設立され、現在は大部分がJRに受け継がれている鉄道会社とともに、綿紡績会社は、大阪にとどまらず日本全国に及んだ産業革命の開始を告げる、会社企業のパイオニアとなった。

大阪は、これから説明するカネヘン企業と並んでイトヘン企業が長らく強かった。また、日清戦争ののちには「東洋のマンチェスター」という言葉が使われるようになった。マンチェスターとは、産業革命以来有名であったイギリスの綿工業都市である。こうした事実は、大阪に

おける繊維産業の画期が綿紡績企業の定着であったことを示唆している。ただし、江戸時代にすでに、現在の大阪府の郡部である河内や和泉の農村では、綿作から派生した綿布の製造が農閑余業として盛んに行われ、それが明治期以降にも近代化しながら続いていった。大阪紡などの近代的紡績業も、製品である綿糸を購入してくれた河内や和泉、とくに和泉地方の綿織物業者がいたからこそ、急速に発展できたことも忘れるべきではない。

■カネヘン企業のインキュベーター

戦前の大阪には軍都としての一面もあり、それがカネヘン企業の展開と大いに関係していた。明治初年に鎮台、のちに第四師団が置かれたことが、軍事上の大阪の重要性を示しているが、特筆されるのは1879（明治12）年に大阪に陸軍砲兵工廠が、現在の大阪城公園の地に設置され、終戦の前日に空襲で壊滅するまで、大砲や砲弾をはじめとする様々な兵器を製造していた事実である。軍工廠の職工数は戦争が始まると激増し、日露戦争時には２万人が雇用されたというが、戦争が終わると大部分の職工は簡単に解雇された。解雇者の中からは、工廠で腕を磨いた職人が独立して町工場を開業する者が出現した。工廠の作るアルミ加工品が1900年以降、平野町の金物商高木鶴松によってまず販売され、２年後に高木がその製造に進出して日本アルミニウム工業の前身企業が創立されたこと、あるいは、ダイキン工業の創業者山田晃が、大阪砲兵工廠に勤務するなかで培った技術・経営・人脈を活用して成功したことなども興味深い。大阪市中央区の谷町でも明治期から近隣の大阪砲兵工廠の払下げ品を扱う金物商が多く、彼らが第一次大戦の好況を契機に機械類商いに力を注ぐようになり、新参入者も加えて機械商街を作っていった。

大阪砲兵工廠以外にも、大蔵省造幣局、住友系企業、大阪鉄工所など、大阪には重化学工業のインキュベーター（卵を孵化する装置）として重要な機関・企業があり、それらが育てたすぐれた技術者という遺産が第二次大戦後にも継承された。1871（明治４）年に造幣寮として設置された造幣局は、貨幣製造に不可欠な硫酸やソーダが当時、日本では製造できなかったため、イギリス人技術者の指導によりそれらを内製していたが、産業革命期に製造技術がスピルオーバーして民間メーカーが登場した。住友家は徳川期に、大阪で両替商を営み、あわせて愛媛県別子銅山から産出される銅の精錬に成功していたが、明治期以降には前者は銀行、後者は伸銅場（のちに住友金属工業）、といずれも近代産業に進化し、伸銅事業はさらに製鋼や化学へと多角化していった。イギリス人ハンターが1881年に設立した大阪鉄工所は大阪を代表する造船会社となり、今日の日立造船に至っている。これらの民間大企業を転々と渡り歩いて腕を磨いた熟練職工たちが起業するケースも少なくなかった。西山卯三京都大学名誉教授の父西山卯之助は、大阪安治川の蒸気船機関士の息子として生まれ、高等小学校中退後、酒屋・僧侶・船員などを経て、二十歳過ぎに大阪鉄工所に就職し、職工としての基礎を叩きこまれた。その後、造船所が集積していた安治川付近の中小鉄工所を転々と渡り歩いたのち、20歳代半ばに西九条で独立工場を営むようになり、太平洋戦争期まで事業を続けた。

（次号後編に続く）

阿部 武司 氏　プロフィール

1952年、東京生まれ。東京大学経済学部卒業、同大学院経済学研究科第二種博士課程修了。経済学博士（東京大学）。大阪大学名誉教授・国士舘大学政経学部教授。専門は経営史および日本経済史。『近代大阪経済史』（大阪大学出版会、2006年）、『日本綿業史』（名古屋大学出版会、2022年）などの著作がある。

■寄 稿■

大阪への想いとわが社の源流

㈱フジキン 特別顧問　小川 洋史

大西：今回、当協会で2025年大阪・関西万博「大阪パビリオンへの参加をめざす中小企業・スタートアップを支援する事業企画案」を提出し、無事採択され、会員企業有志で万博に出展できることとなりました。企画作成の段階で御社の桑谷氏にご尽力をいただき、大変感謝しています。協会で企画を提出することを決めたのは、小川特別顧問（特問）の大阪経済発展に対する想いと、万博に出展することが会員企業にとっても重要なことであるという意図を感じたからであり、本日はそういったお話と、御社の成長の原点といったものをお聞きかせいただければと考えています。

小川：大阪がだんだんしぼんでいっています。しかし大阪の人は東京に行く、そして世界に出て活躍する。大阪の商売人、ビジネスマンは何も大阪にこだわってはいません。市場があるところに行って商売するわけですから。それで皆やってきました。しかし後ろを向いたら地元が廃れてきていたということで、これは日本全体の地方がだんだん廃れていったことと同じで、日本全体が地方を何とかしないといけないということになっています。社会そのものが、経済発展そのものがそうなってきたということです。そして振り返ってみるといろいろと問題が出てきた。それをほおってはおけないと。何も大阪だけの話ではない。東京だけが人口も増えて活性化されている。しかし、首都だから仕方がない。日本が生き残っていくために。かつて大阪と東京というのは競争関係でした。しかしそれは、私は間違っていると思っていました。首都と関西を同じにはできません。世界中がそうです。日本人としてやはり首都は首都で頑張ってもらわないと困るわけです。

大西：大阪ありきではなくて、日本がどう成長していくのかということを考えたときに、今までの流れを見ると、東京一極集中で成長してきたわけだけれども、今立ち止まって考えてみると、地方再生ということが課題となってきて、逆に地方にいろいろな機能を持たせるとか、地方を活性化することが日本全体をよくするという時代になってきたというとらえ方ですね。

小川：この令和５年３月に京都に文化庁が来るというようにそれぞれ地方には地方の特徴があります。それを活かしてもっと特化していかないといけないわけです。京都は世界から見ても特徴があります。海外の人は、東京、京都、そしてつくばは知っています。大阪は知らないという人は多いです。つくばは研究学園都市。世界でハイテクの街と認識されています。だから大阪は大阪で考えないといけない。大阪は商都大阪と言われますが、商都大阪と言っても大阪のビジネスマンが世界で活躍しています。例えば昔の10大商社。それが東京へ行って世界で活躍しています。では、商社の一番のポイントは何かというと人です。だから私は、大阪は「人財首都」だと言っています。京都は「文化首都」、名古屋は「工業首都」。名古屋の人は「産業首都」という言い方をしています。大阪のポイントになるのは人財。大阪を人財首都にしたい。そのためにも世界的なものを作らないといけない。とは言え突然作れと言われても作れない。過去の大阪でやってきたことを考えたら、大阪が一時発展してきたのは、国際見本市というものがありました。国際見本市は大阪から始まって、大阪、東京と毎年交互にやるようになりました。そして、高度成長期が終わったら「はいやめた」と言ってやめてしまいました。当時私は国際見本市をやめてしまったら大阪は大変なことになると大反対していました。しかし、見本市や展示会が皆東京へ行ってしまった。大阪は国際見本市をやめた途端に衰退していったと思っています。見本市のかわりに御堂筋パレードができたが、それもやめてしまった。先日オリックスがパレードをやったが、もの凄く盛り上がった。大阪の人間は皆渇望して

いる。乾ききっている。だからああいうことをすれば盛り上がる。大阪の人間はお祭り好き。日本全体もお祭り好きですが、大阪は特にそうだと思います。それが証拠に岸和田のだんじり祭りは今でも超有名です。大阪の人間はお祭り好き。展示会も一つのお祭り。万博もお祭り。大阪万博の原点は、昭和24年のこども博覧会と考えています。

大西：大阪で国際見本市を最後に開催したのが25年前と聞いています。そう考えると私も含め見本市を知らない人が多いと思います。御社は見本市や展示会に積極的に出展することによって成長してこられたということをお聞きしていますが、そのあたりを少し詳しくお聞かせいただけますでしょうか。

小川：大阪国際見本市というのは総合見本市。機械もあれば消費財もある。あらゆるものがあった。当時はもの不足の時代だからよかった。しかしその後発展してきて、例えば工作機械なら工作機械というように、専門の展示会になっていった。変わってきたことは事実。変わってきたことは事実だけれども、新幹線が出来、東京に行くのが便利になったからということで東京一極集中した方が日本列島全体から考えたら効率的になったわけです。しかし、地方がさびれた。だから大阪としては困るということ。これを傍観していてはいけないと思います。東京は東京でやれば良い。大阪から無くすことがいけない。なくすことを認めたらいけない。一度東京へ渡ったら元に戻すのは大変難しい。従って最後のタイミングとして、大阪・関西万博を機に復活させるべきだと考えています。万博も40～50年ごとに大阪で開催すればよい。日本という国は50年ごとに大阪で万博を開催する国だと世界に認めさせれば良いということを私は言い続けて来ました。大義名分は、大阪城が築城約440年。約60年後の500年祭を目標にしたら、後２回ぐらい万博が開催できるわけです。それをメインにして他のイベントをつないでいけば良いと思っています。バラバラにしてはならない。大阪の悪かったところはバラバラなこと。関西もそう。関西は一つではなく一つ一つと言われるわけです。それはそれで良い面もあるが、基本になる大きな流れを作ってそこに様々なものを流し込んでいけば良い。淀川は琵琶湖からつながって大阪に来ている。それと同じように注ぎ込む。淀川が万博への幹線流路。私はそうした絵を描いています。そういう意味で万博へ。そして万博につながるように国際見本市がある。さらに様々な企画を大阪商工会議所や東大阪商工会議所等に提案しています。簡単にはいかないが、「あいつはうるさい」と言われるぐらいやらなければ実現しないので、そうしています。

大西：先ほど大阪は「人財首都」になるべきだと、そしてそのためには世界的なものを大阪に作らないといけない、その一つが国際見本市だとおっしゃられましたが、国際見本市を開催することが人財育成にどのようにつながるのかという点について詳しくお聞かせいただけますでしょうか。

小川：イベントやプロジェクトをすれば人間は育つ。間違いなく。イベントのような大事業をするためには、そのための色々な会合を開催したり、試行錯誤する。その試行錯誤が人財育成になる。事業をしなかったら人財は育たないと思います。

大西：まさしく私自身今回万博の企画書を作成する過程で様々な気付きを得ることができました。今おっしゃられたことが凄く理解できるように思います。何かやらないといけない。

小川：やらないといけない。口で言っているだけではだめです。吾々は実業ですから。バーチャルではない。リアルでやっている。

大西：御社は見本市や展示会に積極的に出展してこられたとお聞きしています。

小川：フジキンは展示会商法。展示会や万博で発展してきました。国際見本市に出展しないといけない。そのために新製品つくらないといけない、人財を採用しないといけない、宣伝しないといけないと。私が入社した時、社員は15名で、モノ作りは私一人から始めました。私はモノづくり（工場）の創業者で兄は商売の三代目です。当時立売堀の問屋は皆自分のところのブランドは持っていました。そこが他の日本の問屋と違う大阪の問屋のやり方でした。自社ブランドを持っていてそして協力会社に製造してもらっていました。今で言えばファブレス。当時はそういう言い方はなかったですけれども。それで成功してきたのが大阪の問屋。フジキンもそういう協力工場はあったけれども、自社工場は無かった。そして工場をつくらないといけないということで、兄から言われて私が入社しました。兄には、「私はモノは売らないよ。モノづくりじゃないとやらないよ」と言って入社しました。私が入社してから鳴野の工場を買収しましたが、あくまで外注先という位置づけでした。その会社の玄関前に私が小屋を建ててほとんど住

み込みで働きました。外注先に一人で乗り込んでいったという状況でした。電話でやりとりしても自分の思うような製品にならない。自分が行かなければならないということで行きました。

大西：そうだったのですね。展示会については、期限が決まっていますので、それまでにどんな商品を出すのか、新製品を出すのかどうか。宣伝をどうするのかというのを考えて行くというのがあると。そしてそれが人財育成になるということですね。

小川：そうです。展示会というのが一つの事業であり、それが終わってからも、普段の会社の事業活動も展示会と同じようにプロジェクトを組んでやっていけば人が育っていく。自然と人財が育つということです。

大西：私は、御社の発展の要因は商品力にあると推測しているのですが、新商品を開発するとか、新しい企業さんと提携するとか、共同開発するのかといったところの出会いというものも展示会では多かったのでしょうか。

小川：それは多かったです。しかし、フジキンはもともと問屋ですから、問屋というのはあらゆるところからあらゆる商品を買って販売するということでして、そこで何が始まっているかというと、既にコラボレーションが始まっているわけです。自社の製品だけではなく、他社の製品を集めて自社の売りやすいようにヒト・モノ・カネ・ネタ・トキを適宜にやっていくわけです。自社ブランドを入れないといけないものはメーカーと相談して自社ブランドにしたり、相手の意見も必要ですから、場合によっては相手のブランドも入れてツーブランドにしてみたり、いろいろなやり方がある。そういう商売のアイデアはコラボしているうちに出てくるわけです。なのでフジキンは異業種交流にも力を入れてきました。

大西：フジキンさんの根底には問屋さんがあり、お客様が求めるものに応えるためにどうやって提供していこうか、もし仕入れようと思っても商品がなければ自分ところで作らないといけないではないかということですね。

小川：そうです。フジキンの場合は、お客様の言うことを聞く。昔から大阪の問屋は皆、お客様は神様と言っていました。三波春夫さんが言う前に、プロ野球の金田正一さんが言っていましたが、その前から大阪の商売人は、神様、仏様、お客様と言っていました。それから野球ファンが神様、仏様、稲尾様と言うようになったんです。お客様は神様というのが原点。

大西：そのお客様は神様というのは、お客様は何を求めているのか、何に困っているのかということに応えていくということですね。

小川：あるものを売るだけではない。それはプロダクトアウト。大阪の商売人はプロダクトアウトではなくて、最初からマーケットイン。フジキンではユーザーインと言っています。アイリスオーヤマさんのユーザーインはあと付けです。

大西：御社の歴史を見ると、ニードルバルブで特許を取得、原子力用バルブ開発、宇宙ロケット用バルブ開発と一番品質が求められる分野に進出されたわけですが、これもお客様の声に応えたということでしょうか。

小川：そうです。バルブメーカーは中小企業が多く、忙しいときに儲けなければいけないから、そういうときに他の商談がお客様からあっても対応してこなかった。フジキンはもともと問屋でもあり、メーカーとしては後発でもあったので、お客様の言うことは何でもしなければならなかった。メーカーなら断るかもしれないけれども、問屋は断らないんです。だからお客様から言われたらやってみようと。それがみな新しいことにつながっていったわけです。他の会社は、新しいことをやったらお金もかかるし、手間暇もかかる。「そんな忙しい時にやってられない」と堂々と言う。そして暇になったら仕事が来ないと言う。それは当たり前のこと。忙しい時に開発しておかないといけないんです。それは商売の鉄則、原点です。

大西：そうすると、お兄さんがお客様のところに行って「こんな話があって、こういうことができないか」と小川特問に話をされるわけですね、その時小川特問は「難しいな、そんなんできへんで」というようなことは言われなかったのですか。

小川：そりゃ言いましたよ（笑）。兄には言いましたけれども、お客様のところには言いませんでした。

社内で言うんです（笑）。実兄だから言いました。モノ作りはそんな粘土細工のようにはいかんよと。

大西：しかし、それに応えて開発してこられ、技術力を蓄え、今では他社では真似のできない商品を作っておられると。

小川：そうやってきたことによって、日刊工業新聞社の“超”モノづくり部品大賞を第１回から今年の19回まで連続で賞をいただいています。毎年新製品を出して19年連続で受賞しているのはフジキンだけです。フジキンでは、継続は力、連続は魂

と言っています。逆説的に言うと、継続は力があればできるが、力が無ければできない。しかし連続は魂がないとできないと考えています。

大西：力と魂どちらも必要ということですね。多くのメーカーさんは忙しい時にお客様の声に十分に耳を傾けられなかったが、御社はそうしなかったと先ほどおっしゃっておられましたが、何故御社にはできたと思われますか。

小川：これは先程のフジキンがメーカーとして後発だった、お客様の言うことを聞かざるを得なかったというのも事実です。新しいことをやらないと量産するものがなかったという面もあります。バルブというのは漏れたら困る。お客様も身に染みてわかっている。ガスだったら爆発して最悪は命に関わることになる。だからバルブというのは一度使ったら他社製のものに変えない。安全第一だから、後発はなかなか入っていけなかった。それがかえって良かった。

大西：後発だから自社はどこで勝負するのか、というお話ですね。私は仕事柄多くの社長様からお話を聞く機会があり、何故そのような競争力のある商品が開発できたのかということをよくお聞きするのですが、「お客様からの要望に応えてきたらそうなった」というお話が非常に多いです。したがって、お客様が要望を言ってくれる関係と言ってくれた要望に何とか応えようとする会社の姿勢が大切なのだと感じています。口で言うのは簡単で、実際に実践するのは難しいのかもしれませんが。

小川：それとシーズ中心の自己満足だけで終わっている会社は駄目。

大西：御社のホームページに「新しいものに挑戦する企業風土を何よりも大切にし…」と書かれてありますが、元々小川家、お兄さん、小川特問にはそういう性格というようなものがあったのでしょうか。

小川：それは最初からあったというよりも、後発だからお客様と接していく中で自然と醸成されたということです。結局、お客様から自然と教わるわけです。こうしろああしろという場合もあるし、何も言われなくてニーズを聞くだけで後はこちらで考えることでもお客様から教わるということです。原子力用バルブも宇宙ロケット用も半導体用も世界初のオールセラミックバルブも結局みなお客様から教わるわけです。よっぽどの天才であれば、ノーベル賞クラスであれば自分のところの技術で勝負できるのでしょうけれども、そういう人は稀です。吾々の現実の商売は、お客様から聞くことが一番早い。それをやればお客様は買っていただけるわけですから。

大西：本日は、小川特問の大阪に対する想い、見本市や展示会というものが大阪にとってどういう意味があるのか、会社にとってどういうメリットがあるのか、御社の発展の原点の部分をお聞きできたのではないかと思います。ありがとうございました。

小川：当社は、ながれ（流体）制御システムにおける様々なソリューションを提供しているということで、原点のことを源流と言っています。また、過去から原点回帰の社内運動も蓄積してきました。具体例として、“０（ゼロ）”からの出発や“００（ゼロゼロ）発進”もあります。実際に社内のナンバーリングを１からではなく０（ゼロ）からにしています。応用として０（ゼロ）月は１２月と００（ゼロゼロ）月は１１月を兼ねます。大阪の問屋には、まねき猫とだるまさんも原点です。だるま魂の坐禅もＺＡ ＺＥＮつまりＺＺ（ゼロゼロ）です。尚、念のため０（ゼロ）や００（ゼロゼロ）はデジタル、禅は究極のアナログでもあります。こうした言行一致の仕組みも原点回帰であり、フジキンの源流ということになります。

大西：本記事のテーマも原点ではなく、源流とさせていただきます。本日は長時間ありがとうございました。

㈱フジキン　会社概要

創業：1930年５月　**資本金**：9,680万円
年商：約1,707億円（連結）
従業員数：5,858名（グループ全体）
※年商と従業員数は2022年３月末日時点
事業内容：半導体製造装置用電子バルブ等超精密バルブ機器、宇宙創造開発用超低温・超精密バルブ機器、セラミックバルブ等石油化学プラント用特殊バルブ機器、バイオ（医薬・食品用）無菌プロセスバルブ機器、新エネルギー・二次電池用バルブ機器、原子力発電所用計装バルブ機器、海洋開発用ながれ（流体）制御システム機器製造およびライフサイエンス事業（医療・介護・ヘルスケア／チョウザメ事業）

小川 洋史 氏　プロフィール

1959年 ㈱フジキン入社、1972年 常務取締役就任、2002年 副社長就任、2004年 社長就任、2010年 会長就任、2021年 特別顧問就任。

人の幸せを大切にする経営への転換

経営学者
元法政大学大学院　教授
人を大切にする経営学会　会長
坂本 光司 氏

私は「人を大切にする経営学会」の会長として、「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の審査委員長を務め、今年は28社を表彰させていただきました。この賞は、合理化協会さんの方で実施されている「学生に教えたい“働きがいのある企業”大賞」の“働きがい”だけではなくて、会社を全方位で判断し、まともな会社かどうかを厳しくチェックしています。上場企業でも応募すらできないところがほとんどです。かといってゼロではなくて、今年は28社のうち５社が上場企業でした。

いままでに約200社を表彰していますが、一番大きな会社は従業員数２万名でした。大企業ではできないということではなくて、やるかやらないかの問題だということです。

応募基準は、過去５年以上にわたって、①いかなる理由があろうともリストラをしていない、②重大な労働災害を発生させていない、③一方的なコストダウン等理不尽な取引を強要していない、④障がい者の雇用率は法定雇用率以上である、⑤営業黒字で納税責務を果たしている（新型コロナの影響による激変は除く）、⑥下請代金支払い遅延等防止法等の法令違反がない――の６つの項目すべてに該当していることです。

かなりハードルの高い応募基準だと思いますが、13年前から言い続けてきまして、経済産業省にも中小企業庁にも賛同してもらい、法制化なども進んでいて、私たちの努力が少しは国を動かすことに寄与しているのではないかと自負しています。

応募基準の④にありますが、障がいのある方々を採用するということを基礎的な条件にしています。審査基準ではなく、応募基準です。いかなる理由があっても、障がい者を雇用しない会社は認めません。法律では、43.5人以下の会社は除外するとなっていますが、直接雇用が難しければ、間接雇用をするよう促しています。つまり、障がい者を多数雇用している会社に発注をする、障がいのある方が作っているモノを仕入れて自家消費をする、あるいは第三者に販売をする。こういうことを間接雇用といい、厚労省では“みなし雇用”と呼んで、近い将来、法制化をするというので、私も委員になっています。

直接も間接も、障がい者を雇用していない会社は、応募はできません。そんな会社は「顔を洗って出直せ」ということです。

応募基準をクリアすると、１次の審査基準が50項目あり、各２点で、２×50の100点満点です。最低でも70点を超していないと表彰は難しい。厳しいのは２次審査で、これは書類審査ではありません。大切なことは目に見えませんし、決算書にも表れませんから、私たちが自分の目と足で確かめに行きます。その場所に流れている空気はどうなのか。冷たいギスギスした空気は子供でもわかるといいますが、ましてや私たち大人は簡単にわかります。

社長室は立派でも、現場は隙間風が吹き荒れているような会社がたくさんあります。生産設備は立派でも、福利厚生施設が整っていない、従業員が疲れたときに横になる場所もないような会社を私は認めません。何を勘違いしているのだろうか、この会社の方々は…と思います。

今までの経営学そのものに大きな罪があるわけで、私も経営学者の一人ですが、何とか創造的な破壊をして、いい国をつくらなければ、という思いで生きています。その活動のなかの一つが、「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞です。

私のところには、メール、ファックス、手紙、電話などで、毎日のようにいろいろな方が連絡を下さいます。それらを読んでいると、大人は、経営者は罪深いなとよく思います。変わるべきは若者ではなく、むしろ年寄りではないかと思います。

そういう連絡に一つひとつ応えているわけで、今日はその話も少ししたいと思っています。

■「五方良し」だれをも犠牲にしない経営

企業経営のやり方を教える大学は多いわけですが、問題はやり方ではなく、あり方だと思います。あり方が間違っていると、どんなに最先端のビジネスモデルを展開しても、うまくいきません。そこには社員の働きがいなどは到底出てきません。今日の企業格差は経営戦略、戦術といわれているやり方の問題ではなくて、あり方を間違っている経営者が非常に多いことが原因で、経営者だけではなく、多くの人が罪を背負っているわけです。

業績や勝ち負け、ランキングやシェアを重視している企業である限り、社員は働きがいを感じることはありません。そんなものを重視していれば、世のため、人のためになるようなこともできません。求められているのは、業績を重視した経営ではなく、「五方良し」の経営だと私は思います。１日も早く転換をすべきです。時代は明らかに変わってしまったのです。現在は赤字の会社も多いですが、黒字の会社もたくさんあります。その決定的な違いはそこにあるわけです。景気の問題でも、新型コロナの問題でも、為替レートの問題でも、米中の問題でもない。問題は外にではなく、内にある。あなたの心にある、といっても過言ではありません。

近江商人は「三方良し」と言いました。売り手良し、買い手良し、世間良しですが、これで括ってしまうと大切なことが抜け落ちる可能性があります。そこで私は、第一に社員とその家族、最後に株主を加えて「五方良し」と表現しています。三方は三角形ですが、五方ですと五角形、どちらかというと丸に近い。だれをも犠牲にしないということです。

企業経営は喜びも悲しみも苦しみも共に分かち合う、企業経営の原点は家族だと思っています。つまり、大家族的経営です。温もりのある経営が正しいのです。このことを多くの会社は忘れてしまい、違った道を歩いている。歩いてはいけない道を歩いている。やってはいけないことをやっている。そのせいでうまくいかないという罪を社会や社員や取引先に被せている。それではいつまで経ってもうまくいきません。

私は５年前に大学を定年退職していまして、「人を大切にする経営を学ぶ」ビジネススクールを立ち上げました。いかに業績を上げるかを学ぶビジネススクールは山ほどありますが、人を大切にするということをテーマにしたビジネススクールはないというので、私がつくって、プログラム長ということで取り組んでいます。社会人を対象に、約８割は経営者・後継者、２割は弁護士や公認会計士、税理士、中小企業診断士、社会保険労務士、司法書士等々の方で、30人ぐらいのビジネススクールです。

機会があれば、のぞいてみて下さい。ノウハウはすべて提供します。お金なんか１円もいりませんから、ぜひ、広めて下さい。

寿命が尽きたときに「幸せだった」と言って死ねるような人を１人でも多くすることが、私たちの使命ではないかと思って、経営者向けの講義をしていますから、遊びに来ていただけたらと思います。

■企業経営における重要な人は５人

人の幸せを大切にする経営がなぜ必要か・重要かということをお話しします。私はこのテーマに取り組んでから、8000社を自分の目と足で確かめていますが、その中で教えてもらったことです。私が発見したわけではありません。

まず、企業経営の目的は人を幸せにすることです。業績は大事ですが、目的ではありません。目的は人の幸せですから、業績が赤字ですと、まともな給料もまともなボーナスも払えませんし、いつまでも赤字を続けていると会社が倒産しますから、社員が路頭に迷い、家族が生活していくのに苦しみます。ですから、業績は大事ですが、目的を実現するための手段として結果として大事というだけです。

このことを多くの経営者が間違っていまして、業績が目的になってしまっている。業績が目的だったら、人はどうなるかというと、業績向上のための手段になり、コストになります。安い方がいい、ということで、３人の仕事を２人にさせる、１人に１台の機械ではなく５台、６台と持たせる。あるいは正規社員の仕事を非正規社員にやらせる。そんな下らないことばかり考えるようになってしまって、不幸をあちらこちらにバラまくわけです。

最近は、アメリカでも中国でも大きく変わろうとしています。10数年前に私が本を書き、それが

韓国語に翻訳されて、サムソン電子の方から電話があって、私の自宅まで訪ねて来ました。いまは、コロナで中断していますが、１ヵ月に20人ぐらいの中国の経営者が、私の話を聞きに来てくれて、一心不乱にメモを取っています。昔は中国から日本に勉強に来た人は、トヨタさんやホンダさんや現在のパナソニックさんなどを見学して、大企業の研究をしている東大や一橋大学などの先生の話を聞く、というのが一般的でしたが、ここ何年か前から、まったく変わってきまして、中小企業を見学し、私のような者のところへ話を聞きに来ます。

私は経営者の仕事は５つしかなくて、それら以外は下らないことだと言っています。５つのうちの１つは決断をすることです。やるか、やらないか。あるいは今日やるか、明日やるかを決める。その結果として、会社がうまくいかなかったら、その責任を社員になすりつけるというのは認められない。

企業経営における重要な人は５人です。これが「五方良し」につながりますが、１番は社員とその家族です。

私は経営学部を卒業していますが、いま考えるとほとんど間違った教育を受けました。自分が大学の教授になって、まったく逆のことを教えていたわけですが、企業経営で一番大事なのは顧客ではなく、ましてや株主ではありません。社員とその家族です。社員は会社の家族の一員ですから、その家族も当然、会社の家族です。家族が困っているときに、手を差し伸べるのは当たり前のことです。

２番目は外注先、下請け企業の社員とその家族で、３番目が顧客。４番目は地域住民、地域社会。５番目、最後は株主や役所などを含めた支援機関で、どうでもいいとはいいませんが、１から４番までの人を大切にしたら、５番目の人は必ず幸せになります。

この「５人」の満足度で企業の盛衰は決定します。【社員のモチベーションと業績との相関】関係を３年間かけて調べました。これは最終的に１冊の本（『なぜこの会社はモチベーションが高いのか』商業界、2009年）になりましたが、社員のモチベーションが高い会社で業績が低い会社はありませんでした。社員のモチベーションが低い会社でモチベーションの高い会社はありませんでした。１年や２年ではわかりませんが、５年間の業績を見れば、好不況もありますから、大体のことはわかります。私はもっと長いレンジで見ますから、確かです。社員のモチベーションを高めることができれば、業績は伸びるのです。

先ほど、経営者の５つの仕事の１つは「決断をすること」だと言いましたが、２つ目の仕事は「社員のモチベーションを高めること」です。社員が気持ち良く価値ある仕事をしてくれるような、良い経営をする、良い環境にするということに尽きます。

【社員の働きがいと業績との相関】、【社員の離職率と業績との相関】も調べました。私たちは技術職、営業職、事務職等の職種から、性別などいろいろな観点から調べていますので、どこに問題があるのかがすぐにわかります。

例えば、離職率ですが、どこの会社でも離職する人はたくさんいます。定年で、結婚で、病気や家族の都合で辞めるのは致し方がないですが、問題は「転職のための離職」です。その会社がイヤになって、ほかの会社に移るという辞め方です。こういう離職率のレベルとその会社の業績の相関関係を調べたら、これも離職率の低い会社で業績が低い会社はなく、離職率が高い会社で業績が安定的に高いという会社もありません。１社もないといっても過言ではありません。社員がその会社の一員であることを幸せと実感しているかどうかですから、離職率は極めて重要な指標です。「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞では、離職率が過去５年間２％以上の会社は落とすようにしています。

【残業時間と業績との相関】も明らかです。残業時間の長い会社で業績の高い会社はありません。というのは、「残業時間が長くて幸せだな」と思う人はいないからです。万が一、いるとしたら、残業手当が生活費の一部になっている人だと私は思います。

30歳で年収300万円、350万円ではあまりにも低すぎます。こういう人は、残業が好きなような顔をして残業をするでしょうね。本来８時間でできる仕事を敢えて、のそのそやって残業時間に食い込むというのはよくあることです。これは残業時間以前の問題、基本給が低すぎることが問題です。賃金に関しては、賛否両論あるやもしれませんが、私は常に「誠実に生きる社員のために」正しいことを言っているつもりです。世の中には生まれながらにして、おかしなことをしたり、言ったりする人もいますが、圧倒的多数の人は誠実に生きていますから、その方々をモノサシにしながら物事を見ています。

ほかにも、【優先順位と業績との相関】も調べ

ています。何を優先しているのか、業績か利益率か、会社の成長か。はっきりしているのは、社員が優先順位の第１位である企業の業績がいいということです。

【優先順位と子供の数との相関】についても、私は３年かけて、社会人学生30人を総動員して調査し、これも１冊の本にまとめました。本日のテーマとは直接関係しませんが、日本国の未来を占う上では大いに関係しています。いま、日本の出生率は1.4人です。政府は何とか1.8人にしたいと思っていますが、1.8人に戻ったところで、日本の人口は減り続けます。2.1人になれば、出生と死亡が一致します。正確には2.07人。1.4では減りっぱなし、西暦3300年ごろには日本人口はゼロになっているという統計学の数字があります。100年後でも、日本の人口は4000万人ぐらいになる。過ぎ去った過去は訂正が利きませんが、これから始まる未来は若い方の勇気と叡智で変えることができる。未来のために、私は反旗を翻したいと思っています。

で、調べたのです。「この会社はいい会社だな、社員が働きがいを感じていて、辞める人が少ないな」という会社、53社でしたけど、平均的な子供の数が1.9人でした。政府目標を上回っていました。

やるべきことは、働きがいを感じて離職しないような会社を増やすことです。遠回りのようですが、一番の近道です。

■人が幸福を実感する企業の事例と方法

ここからは、私自身が訪ねた会社の事例です。日本だけではなく、中国にも、ストライキが起きない、離職率ゼロのすばらしい会社があります。台湾には、目の見えない方を何人も雇っている会社があります。そういう会社の事例を1000ぐらい持っていますが、そのほんの一部をご紹介します。

２年間に１日も出社しない社員の方に、給料を100％払い続けた会社があります。もし、その方が３年も４年も出社されなかったとしても、100％払い続けていたと思います。というのは、２年目に息を引き取られたのです。その数週間前に、社長に電話があり、「社長にも、頑張っているみんなにも申し訳がない、辞めさせていただきます」と言われたそうですが、社長は「みんなで待っているから、病気を治して会社に出てきて下さい」と言ったそうです。その方の遺影は会社のユニフォーム姿で、奥さんが「主人が一番気に入っていた写真です」と言われたそうです。この会社は40年ぐらいの社歴ですが、創業のときからリストラなしの黒字経営。それだけではなくて、創業時から１年間に３回、ボーナスを出し続け、その業界では最も給料の高い会社のようです。

次は、自動車教習所の事例ですが、児童養護施設の所長さんから「こんな立派なことをされていて、私たちは足を向けて寝られません」という報告を受けました。児童養護施設では18歳になると施設を強制的に出されてしまいます。就職先が決まっていればいいですが、そうでないと住所不定になり、苦しい生活を強いられることがよくあるようです。

そういうことを知っている自動車学校の社長さんは、その児童養護施設を卒業する男子女子全員に無料で自動車免許を取得させているのだそうです。一人30～35万円程かかりますが、それを創業の年から続けているのです。多くの経営者が「余裕ができたら社会貢献しよう」と思っているようですが、余裕ができたら、ではないのです。

次の事例ですが、ある日、私の本を読んだ方から手紙が届き、そこにこう書いてありました。「いつの日か、私たちの会社に来て、社長さんと会長さんを褒め称えてあげて下さい」。たどたどしい筆跡から障がいがある方だとわかりました。それが鹿児島からだったので、実現するのに２ヵ月かかってしまいましたが、訪ねました。もし、千葉や神奈川だったら、昼ごはんを食べずに、タクシーを飛ばして行くことができますから、もっと早くに実現できたのですが。鹿児島ですから、予定をやりくりして、飛行機で行きました。当たり前ですが、自腹です。障がいのある方を採用し、大切にされていることに、私は深々と頭を下げてお礼を申し上げました。私に手紙をくれた人を真ん中に、社長さんと会長さんがいて、３人の目から涙があふれ出ていた光景を、昨日のことのように覚えています。

いまは、その会社は鹿児島でも著名な会社になっていますが、私が最初に行ったときは、いつつぶれてもおかしくないような状態でした。それで、ありとあらゆる人脈を通じて、この会社をつぶさないよう努力をしました。私は100冊以上、本を書いていますので、「この人だったら知っている、安心できる」と思ってくれる人もいるかもしれませんので、私の名前を使ってもらって構いませんよということで、無償で顧問をしています。

福島の会社の話ですが、従業員は40人で、毎年

８月の第１週に1300人もの人を集めて、日赤に献血をしています。日赤の献血車８台全部がこの会社に集結するそうです。最初に、この会社を訪ねたとき、随分広い駐車場だなあと思ったのですが、それは１年に１日の献血の日のために、その広い広い駐車場を確保していたのです。

昔、この会社の社員の一人が特殊な血液の病気で亡くなってしまい、世の中には血液が手に入らなくて困っている人がいるだろうということで、最初は50～60人で始めたのだそうです。その輪がどんどん広がって、日赤も８月は血液が不足する時期なので、期待をしているようです。コロナで、500人ぐらいになっていたそうですが、今年の８月は約1000人が集まったそうです。献血に来た人々を、この会社ではおもてなしをしていまして、スイカを持って帰ってもらうとか、子供さんにお土産を持って帰ってもらうとか、お昼を用意するなどしています。費用は会社がもち、その支度は全部社員がやっています。

この取り組みを聞いた、ある有名な大手企業が「東北地方の我が社の仕事は全部、御社にお願いする」と言った、という話を聞いています。

ほかにも、毎日150人の社員に声がけをする社長さんがいます。「おはよう」「お疲れさん」ではなくて、「お父さん、病気が治ってよかったねえ」とか「息子さん、大学合格したそうで、おめでとう」とか、必ず一人ひとりと会話をするのだそうです。だから、朝に声がけをする人もいれば、お昼休憩のとき、夕方とまちまちですが、社員の方は「毎日、社長が自分に話しかけてくれる」と喜んでいます。この社長さんは時間を社員の皆さんのために使っていて、立派だなあと思います。「人を大切にする経営」とはそういうことです。

正しい経営とは何かということをまとめると、お天道様に顔向けのできる経営です。神様にご褒美をいただける経営、関係する人々が幸せを実感できる経営、そして、経営のすべての判断基準が、損得や勝ち負けではなくて、正しいか正しくないか。やり方ではなくあり方を最も大切にした経営です。

リストラはもってのほかです。リストラをするぐらいなら、会社をつぶしなさいと私は近しい経営者には言っています。低賃金もダメです。年収の目安として年齢×15、つまり30歳なら450万円、40歳なら600万円です。諸手当と賞与を含めて結構ですが、残業代を含めてはいけません。これを16倍、17倍にするにはどうしたらいいかを考える。逆に年齢の30倍などというのは良いとは思えません。一概には言えませんが、売価を下げるなどした方がいい。

経営計画の立て方は、我が社の社員の年収が年齢の10倍だったら、５年後に15倍にする、10年後に17倍にする、そのためには、どういう商品を、どういうつくり方で、どういう売り方をすればいいのか…と考える。売上高－費用＝利益という方程式はもう時代遅れです。私は利益＋費用＝売上高という方程式を使います。

長時間労働もノルマ経営もフル操業経営もいけません。私は「腹七分経営」と言っていますが、仕事が３割増えても残業をしない経営、仕事が３割減少しても赤字にならない経営、常に３割ぐらいのアローワンスがある会社が良い会社です。10割操業だと、すぐに残業しなければならなくなったり、赤字になったりします。

今日は、人を大切にする経営、人を幸せにする経営への転換こそが重要だということで、厳しいことも申しましたが、正しいこと、真実を伝えることが私たちの使命だと考えています。ご清聴ありがとうございました。

（2022年９月12日「合理化の日」記念講演より収録）

坂本 光司 氏　プロフィール

経営学者・元法政大学大学院教授・人を大切にする経営学会会長

略歴：1947年　静岡県生まれ。静岡文化芸術大学文化政策学部・同大学院教授、法政大学大学院政策創造研究科教授、法政大学大学院静岡サテライトキャンパス長等を歴任。ほかに、「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞審査委員長等、国・県・市町村の公務も多数務める。専門は、中小企業経営論、地域経済論、地域産業論。これまでに8,000社以上の企業等を訪問し、調査・アドバイスを行う。

著書：『感動が人を変える 心震えるエピソード50選』ラグーナ出版（2022年）、『「新たな資本主義」のマネジメント入門』ビジネス社（2021年）、『会社の偏差値　強くて愛される会社になるための100の指標 』あさ出版（2021年）、『もう価格で闘わない―「より安く！」は誰も幸せにしない』あさ出版（2021年）、『ポストコロナを生き抜く術！〔実践〕強い会社の「人を大切にする経営」』PHP研究所（2020年）、『日本の「いい会社」地域に生きる会社力』ミネルヴァ書房（2017年）、他多数。

ベストセラーシリーズ『日本でいちばん大切にしたい会社』（あさ出版）は2022年10月に第８巻目を刊行。最新刊『もっと　人を大切にする会社』（東京新聞出版）を2022年12月に上梓。

ハツラツ社長登場
（第68回）

仕事しながら成長を楽しむ

協和ステンレス㈱　代表取締役　延　近　尚　子

所在地　〒594-1144　大阪府和泉市テクノステージ3-7-5
ＴＥＬ　0725-53-0188　　ＦＡＸ　0725-53-0387
設　立　昭和61年5月　　従業員数　94名　　資本金　2,000万円
事業内容　⑴ステンレスパイプ・サニタリー配管、継手、ポンプ、バルブ 等の製造・加工・販売、⑵多管式熱交換器、各種容器、自動省力化機器 等の設計・製作・据付、⑶プラント工事・プラント配管の設計・施工、バリデーション業務、⑷自動搬送機（コンベアー）等の設計・製作・据付

聞き手：(一社)大阪府経営合理化協会　常務理事　大西尚道

―― まずは御社の事業内容をご説明ください。

延近　サニタリー専門のステンレスメーカーで、パイプ、継手、バルブ、パッキンなどを製造販売しています。当社の強みは、ステンレスパイプを材料から造管しており、研磨、洗浄、検査して、その後の電解研磨までを一貫体制で行っていることです。本社工場には溶接、研磨、組立といった機械加工等、あらゆる部門が揃うので色々な製品開発が可能です。サニタリーは「衛生的な」という意味ですので、食品、医薬品など厳格な衛生環境が求められる製品の製造設備で使われています。

―― パイプを一から作る会社は、国内でもあまりないと伺いました。

延近　昭和52年に私の父である抽冬正二が協和ステンレス商会として事業を始め、昭和61年に協和ステンレス株式会社を設立し、製造を手掛けるようになりました。今年10月で38期目、現在の年商は22億円です。パイプを一貫生産する会社としては、上から２番手くらいのレベルだと思います。

父は、当初は営業として会社勤めをしていましたが、自分で事業を興したいと思い、独立しました。まずは自分で仕事を取ってきて売る商社のスタイルでしたが、自分で作ったモノを売りたいと思うようになり、設備投資を行いました。まず土地を買い、工場を建て、機械を買って、人を採用し、その社員達に機械の扱い方を教えて、というように一緒にやってきました。

―― 平成９年には、なにわの地ビール工場を操業されています。

延近　ステンレスを使っているお客様は、当時はビールや牛乳が主流でした。父もビールが大好きだったので、自分の作っている製品を活用し、自分でビールを作りたいと思って事業化し、道頓堀に居酒屋まで作りました。でも、地ビールが流行りだす少し前だったので、大手ビールメーカーのビールの方が旨いと言われてしまいました。この地ビールを復活させるのが夢です。

―― 御父様はどんな方でしたか。

延近　私が昭和58年生まれですが、父は35くらいで結婚してまもなく協和ステンレス㈱を設立しました。次男坊だったので、長男に負けたくない精神で事業意欲が旺盛だったのでしょう。将来はゴルフを続けながらずっと仕事をしていきたいというのが夢だったようです。

―― 37年を振り返るといくつかの転機があったと思いますが。

延近　一つ目は、地ビールを作った時で、社員全員でホテルでパーティーをして、一介の町工場が一転、華やかな舞台に上がったという印象がありました。自分はまだ学生でしたが、写真を見て高揚感が伝わりました。

もう一つは、狭山の町工場と富田林の町工場と、点々としていた拠点を集約したいと和泉市のテクノステージに移転し、現在の大きな工場

になった時です。全社員が一つの場所に集まることで、バラバラだったのが一つの大きなチームにまとまり一体感が生まれました。

その頃、父は出張で本社に不在のことが多かったのですが、社員皆で工場のペンキを塗ったり、機材の移動にも業者はあまり使わず、社員がトラックで運んだりして、皆で一緒に作り上げた工場です。この時ですでに70～80名の社員がいました。

私は平成16年に入社し、まずは製造部で、電解研磨設備を立ち上げるチームに配属されました。平成17年に稼働した電解研磨設備は、当社の強みの一つです。一番は造管機ですが、その次はやはり電解研磨です。電解研磨は、それだけを専門にしている会社が多い中で、当社は自前で持っています。

食品や、とりわけ製薬で使われるステンレスは、研磨後にこびりついている研磨粉を洗浄しますが、ただ洗浄しただけでは内部に汚れが残ることもあるため、完全な異物除去と強固な不動態皮膜を形成し、耐食性が向上する電解研磨をあてます。この工程を経て品質の良いものが出来上がります。

―― 業界の特徴を教えてください。

延近　サニタリー分野はニッチな業界で、この設備を使うところは限られており、お客様を見つけることも難しい。ですが、社員達が一所懸命になり何工程も経て出来上がった一つひとつの製品、皆が作ったパイプ、クランプ、ヘルール、バルブが合わさって最終的に一つのプラントとして納品されたときはとても達成感があります。

皆で頑張った成果が一つのお客様のところで使われることにやりがいを感じるし、誰もが作れるものではないと自負しています。サニタリー業界という、厳格な条件下でしか作れない・使われないものだから、ニーズが減ったとしても、必要とするお客様は常にいらっしゃいます。お客様が困った時に絶対に助けられるような企業でありたいと思っています。

―― ニッチといいますが、食品、医薬品と市場は大きいのでは。

延近　市場規模は大きいのですが、その中でステンレスのタンクを使うところは限られます。ステンレスにも種類があって、安価なものから並みの性質のものがある中で、当社は高い方になります。実は、給食センターや野菜カットのような工場ではそれほどグレードが高くないステンレス設備で賄えるんです。当社製品のように溶接部分を綺麗に研磨した製品は、人が直接口にするもの、牛乳など消費期限に厳しいもの、薬やアルコール等、厳格な衛生環境が求められる製造設備にしか使われません。

他と比べて単価は高めなのでコストを気にするお客様はそこまでの品質を求めませんが、食中毒の予防など衛生面の強化が必須というご時世なので、色んな箇所にキレイなものを使うよう変わりつつあります。また、化粧品のように肌に直接触れるもの、半導体のように雑菌が混じってはいけない製造設備にもステンレスが使われる等、業容は広がりつつあります。

―― 新規のお客様というのは、紹介や展示会で引き合いがあるのですか。

延近　当社は、「待ち」の営業が多いです。ホームページのお問合せフォームや紹介の場合が殆どですが、それで結構お客様を獲得できている。もっと攻めたらより引き合いが増えるのかもしませんが、既存のお客様から、ちょっとこういうのが作れないか、と聞かれることの方が多いです。

―― 御社に相談すると何とかなると、信頼されているのですね。

延近　一貫生産できること、本社工場には全設備が揃っており、新しい製作物も作れる点が強みなので、「こんなモノ作れませんか」とか「納期を間に合わせてほしい」という急な対応が多く、それに応えることができたので、さらに進んでいけると実感しています。リピーターが多い会社だから、営業は既存の顧客だけでも結構忙しくしています。

―― コロナ禍ではどんな影響がありましたか。

延近　食品工場はストップしてしまいました

が、製薬業界では、政府が新型コロナウイルスワクチンの開発を推進したことで、設備投資が活発になりました。生産体制整備事業に補助金が下りたことも大きいです。

当社製品がワクチン接種用の注射器を作る製造ラインにも関わりました。どのパーツが使われているかわからないところもありますが、注射器は使い捨てなので大量に必要で、そのための機械や設備を増設したようです。ワクチン以外にも消毒液や、目薬だとか、塗り薬まで、製薬業界からの引き合いは多かったです。

―― 食品業界と医薬品業界とで、需要バランスがうまく取れたようですね。

延近 父に、なぜこの会社を作ったのかと聞いたら、食べ物と薬は世の中から無くなることがないから、絶対に必要とされる会社になると思ったと言っていました。自分が社長の立場になり、日に日にそれを実感します。売り上げを気にするようにもなりました。会社が危機のとき、例えばリーマンショックの時や、今のコロナ禍でも、危ないなと思いながらもやっていけるのは、仕事が常にある業界であるから。当社はニッチな業界ですが、お客様はニッチな業界ではないのがよかったと思います。

―― 今後も安定して成長できそうですね。今後自社を取り巻く環境はどう変化するでしょう。将来に向けて危機意識を持っていることと、その対応策は。

延近 材料費その他、経営コストが上がってきています。当社はステンレス材料を買って作っているので、材料費の急激な高騰には危機感を感じていますが、材料を調達できなくなることが一番の危機だと思います。世界的には中国やアメリカの方が明らかに材料が潤沢で、日本はそれを買う。その大本から買えなくなることが危機だと思う。材料がなければ、製造業は成り立ちませんから。

当社が使う材料は日本産業規格、JISに適合する材料を買います。海外からの材料は品質が違うので、JISのパイプでないもの、規格外の製品を作って売ることになります。もし調達できなくなるなら、他国からの調達も考えなければなりませんが、今のところは日本国内で間に合っていますので、他の手段、海外からの調達はまだ考えていません。海外品を売るとなると、結局中国製品を売るようなことになります。

JIS規格に則っていると明言することでお客さんに安心してもらえます。材料から厳選していいものを作っているので、それができなくなると信頼を失うことになります。別の材料で作るという方向に行くかどうかは、もっと先の話になると思います。

―― 社長に就任されてからを振り返ってみていかがですか。

延近 この10月で１年になるので、ようやく終えたなって。めまぐるしく動いたと思っています。最初が肝心と、まずはお客様に覚えてもらえるよう、できる限りたくさんの人に会うことを念頭に置きました。あとは、売上目標に対して社員がどのくらい成果を上げてもらえるか、コロナのこともあり営業活動に足踏みにした部分があったのですけど、私が目標に掲げた数字に対して、皆が必死に動いてくれているのが伝わりました。社員達が「社長助けたらなあかん！」と、よく動いて支えてくれました。

―― これからの夢やビジョンをお聞かせください。

延近 社員に恩返しすることが一番です。今日の会社があるのも社員のお陰で、毎日一所懸命になって一緒に働いてくれたから会社を大きくできました。この先、年金の受給が先送りされ、働く年数がどんどん伸びていく世の中になると言われているので、社員がいつまでも働けるような会社にしたいと思います。

例えば、地ビールを復活させると、今いる社員が違う分野、例えばビールの工場長になってもらったり、私よりも早くからいる営業さんなら、新人の相談役になってもらったりと、働きたい人がいつまでも働ける会社でありたい。地ビールを作って、定時になったら皆でビール飲んで「お疲れさん」って言い合ったり…。今働いてくれている人たちが世代交代していく時、

ようやったなあって言って、最後は皆で和気あいあいに、笑って退職の日を迎えられるようにしたい。

最高齢は80歳近い方が顧問を務めていますが、社員では長い人でもまだ50代半ばです。それが65歳、70歳と年齢を重ねていく時、10年、15年、20年先に、いつまでも働き続けられる会社、そういう場の一つが地ビール工場であったり。皆が楽しみながら仕事してもらえたらいいなって思っています。

一つの分野だけじゃなくて、あんなことしたい、こんなことをしてみたいと思っている人もいるだろうし、その中でステンレスをやりながら、最終販売先のプラント等現場の工事へ行ったり、分野によっていろんな仕事を取ってきて、今の自分のキャパ以上の仕事をして、皆がやりがいを感じられる仕事をしてもらいたい。その頃にはビール工場も新たな販売開拓があるだろうし、とにかく、皆で何か楽しいことをしていきたいと思うのです。

―― ビール工場はいつ作ろうと思いますか。

延近 10年で売り上げプラス10億を目指しているので、それを達成したら。今頑張っている皆が引退するまでにできたらいいと思っています。10年後の夢ですね。

―― 社員へ恩返しをしたいとのことですが、そう思うようになったエピソードは。

延近 ずっとここにいた社員が続けて辞めていった時期がありました。ちょうど大型案件が決まっていて、やらなきゃいけない時に、メンバーの中心になる人が皆いなくなってしまい、どうしようと困ったことがありました。その時に今いる社員達が「やるしかないでしょ」と言って、いろんな外注先を探したり、メンバーをかき集めてきた。やったことない仕事をやってのけたっていう経験があって、自分は一緒にやるというより、まとめること、見守ることしかできなかったのですが、社員達が皆を引っ張ってやり遂げることができました。

私が社長に就任する少し前のことでしたが、辞めていった社員達のことで思い悩み、すでに父もいなくて、どうすればいいかわからなかった時、残った社員達が会社のためにと必死で動いてくれたこと、残った人員でそれだけの力を見せてくれたことに、私もパワーをもらいました。「できるやん！」と言ったらその社員達も「俺ら、一皮むけましたわ！」って（笑）

私の口癖というか、好きな言葉は「一致団結」なんです。皆で力を出し合ったら何でもできる、絶対大丈夫！って、常に言い続けてきました。根拠があった訳ではなく、言い続けるから、社員はその仕事をやらざるを得なくなって…。しんどかったとは思います。「できましたわ～」と言ってくれた時、「でしょ～」って言いながらもすごく嬉しくて、そこで私は自分が弱気になっている場合ではなく、残ってくれた社員のために自分も必死に動いて、支えていかなければいけないと思いました。彼等の思いに応えたい、それが自分が社長に就任する動機にもなりました。

皆、結構苦労していたと思います。これからは恩返し、イコール、楽しく仕事をしてもらうことだと思います。一緒に仕事に絡んでいるメンバー達は、すごく良い関係だと思うのです。だから仕事を通じて、一緒に楽しく、いろんな思い出を作ってもらいたい。

人生って、ほとんどの時間を仕事に費やしますよね。だから、振り返って、あの仕事の時はこうだったとか、互いに面白い話ができるような仕事をしてもらいたい。

―― 社員の方々も、自分自身の成長を実感できた瞬間だったでしょうから、そういうのを幾つも積み重ねていく、楽しく仕事をしていくっていうのは、そういうことですね。

延近 社内はピリピリした雰囲気はなく、のびのびしているから、居心地がいいと思うのです。のびのびした雰囲気だからこそ、本当に仕事の中でやりがいを感じられるような、次はあんなことをしてみようとか、思ったら行動する、それが成長しながら仕事を楽しむ秘訣かなと思います。その居心地のいい場を永遠に提供していくのが私の役目です。

セキセイ株式会社 会長　西川 雅夫 氏
令和四年秋の叙勲で旭日双光章を受章

令和四年秋の叙勲において、当協会会員であるセキセイ株式会社代表取締役会長の西川雅夫氏が全日本紙製品工業組合の副理事長を務め、業界の発展に寄与されたことにより旭日双光章受章の栄に浴されました。

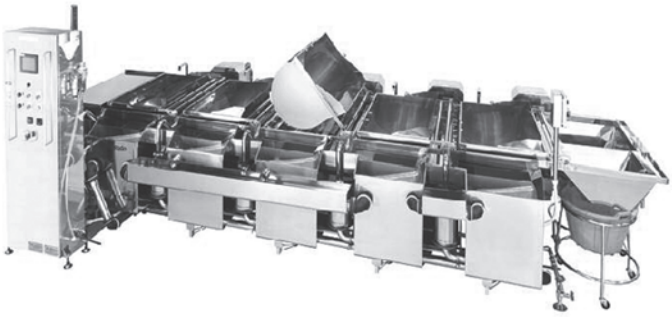
心よりお慶び申し上げますとともに、今後ますますのご健勝と一層のご活躍を祈念いたします。

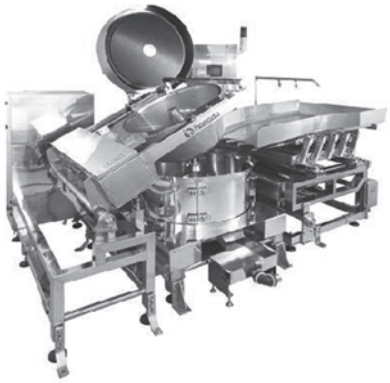
安田株式会社 代表取締役　安田 誠 氏
令和四年秋の褒章で黄綬褒章を受章

令和四年秋の褒章において、当協会会員である安田株式会社代表取締役社長の安田誠氏が建築金物卸売業における業務精励の功績により黄綬褒章の栄に浴されました。

心よりお慶び申し上げますとともに、今後ますますのご健勝と一層のご活躍を祈念いたします。

野菜洗浄機「グランドラクーン」＆ 自動脱水機「エル・フォース」





☆カット野菜業界、実績No. 1！

細田工業株式会社

●本社：〒581-0063 大阪府八尾市太子堂2-2-38
TEL 072(994)1684　FAX 072(994)1642
URL http://www.hosoda.jp
●関東支店・韓国支店・AP開発事業所・曙事業所

未来モノづくり国際EXPO2023出展のご案内

（公社）2025年日本国際博覧会協会をはじめ関係各所の協力のもと、大阪・関西万博と連携した国際見本市として、わが国の産業を国内外に向けて発信する「未来モノづくり国際EXPO」が開催されます。大阪府経営合理化協会は本国際EXPOの後援団体となっております。出展にご関心ございましたら、協会事務局までご連絡をお願いいたします。

■ 開催概要

会　　期：2023年５月10日（水）～12日（金）
　　10：00～17：00（最終日は16：00まで）

会　　場：インテックス大阪

主　　催：未来モノづくり国際EXPO実行委員会

共　　催：モノづくり日本会議、日刊工業新聞社

協　　力：（公社）2025年日本国際博覧会協会

出展料金：特別価格286,000円（税込、１小間約９㎡）
　　一般価格330,000円（税込、１小間約９㎡）
＊大阪府経営合理化協会会員は特別価格が適用されます。

申込期限：2023年１月10日

■ 出展対象

●モノづくり基礎技術
……工作機械、鍛圧機械、工作機器、NC装置、センサ、検査・計測、素材・電子材料、各種ツールなど

●ロボット
……産業用ロボット、サービスロボット、ロボットSIer、ロボットシミュレーション＆ビジョンシステム、搬送ロボットなど

●水・グリーン技術
……水関連技術、グリーンインフラ、カーボンニュートラル、環境浄化技術など

●先端テクノロジー
……DX、IoT、AI、メタバース、ドローンなど

●防災・減災
……省エネシステム、セキュリティ、予防保全、BCP、工場内メンテナンス、防災・減災システムなど

大阪府経営合理化協会１～５月スケジュール

大阪府経営合理化協会１～５月のスケジュールです。
会員の皆様のご参加をお待ちしておりますので、何卒よろしくお願い申し上げます。

1月	2月	3月	4月	5月
●18日(水) 16:00～19:30 **年頭大会 兼年賀交歓会** 特別講演 「感性価値創造への挑戦」 パナソニックホールディングス㈱　参与 **小川 理子氏** 会場：ホテルモントレグラスミア大阪		●中旬 **第223回理事会** ●下旬 **「第6回学生に教えたい“働きがいのある企業”大賞」募集開始**	●中旬 **第224回理事会**	●中旬 **第61回通常総会** ・総会 ・記念講演
●27日(金) **㈱友安製作所 見学会** 経営者定例研究会、KN会合同例会	●15日(水)・16日(木) **企業価値を 上げるための 財務管理研修** 会場：エル・おおさか	●30日(木)・31日(金) **2023年 合同新入社員講座** 会場：大阪産業創造館	●上旬 **「第5期経営幹部塾」開講**	
●上旬 **万博出展企業 募集開始**		●末日 **万博出展応募締切**	●中旬 **万博出展企業決定**	●上旬 **「万博出展PJ」発足**
●10日(火) **「未来モノづくり国際EXPO2023」出展申込締切**				●10日(水)～12日(金) **「未来モノづくり国際EXPO2023」会期**

編集メモ

本年合理化誌年間テーマは、「シン・原点回帰」となりました。今号では、大阪大学名誉教授の阿部先生に「大阪の中小企業の活力」というテーマで大阪の中小企業の歴史について寄稿をいただき、㈱フジキンの小川特別顧問に「大阪への想いとわが社の源流」というテーマでインタビューをさせていただきました。読者の皆様に「大阪の中小企業の原点は何なのか、強みは何なのか」という問いに対する答えをお考えいただくきっかけになれば幸いです。

協会としても、原点は何なのか、どのような強みを発揮していくべきなのかを考える年にしたいと考えています。

（大西）

合理化　新年号　（通巻554号）

2023年１月１日発行　一般：定価 1,100円（消費税込）（年間購読料 4,400円（消費税込）／年４回）
会員：定価　880円（消費税込）（年間購読料 3,520円（消費税込）／年４回）

編　集　一般社団法人 大阪府経営合理化協会
情報融合化委員会
委員長 古谷勝彦
（IFN）Information Fusing Network

発　行　一般社団法人 大阪府経営合理化協会
〒540-0029大阪市中央区本町橋2番5号
マイドームおおさか5階
電話06（4794）9090番　FAX06（4794）9085番
協会ホームページアドレス
https://www.gourika.or.jp

発行者　大西尚道

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