合理化 2023年夏号　目次

巻頭言／経営の要諦　―そこに愛はあるんか？― …… 川　村　　慶 …… 2
(一社)大阪府経営合理化協会　会長

特集／経営理念の「やり方」と「あり方」

寄　稿　経営理念は企業の背骨である …… 小　野　知　己 …… 3
100年企業創り㈱　代表取締役

事　例　スーパーホテルの経営理念で、地球も人も地域も未来も元気に!! …… 山　本　梁　介 …… 7
㈱スーパーホテル　取締役会長

「未来モノづくり国際EXPO 2023」開催報告 …… 12

講演録　在庫が企業を強くするロングテールの法則 …… 中　山　哲　也 …… 13
（「第61回 通常総会」特別講演より）
トラスコ中山㈱　代表取締役社長

「第61回通常総会・特別講演会」開催報告 …… 18

ハツラツ社長登場／（第70回）　時代の変化を読み取りながら、果敢なチャレンジを決断 …… 小　河　朋　久 …… 19
㈱神光　社長

なんでやねん（第２回） …… 西　川　雅　夫 …… 22
セキセイ㈱　代表取締役会長

名刺広告 …… 24

第６回「学生に知ってほしい働きがいのある企業賞」表彰式のご案内 …… 28

ワイドレンズ …… 竹　原　信　夫 …… 1
日本一明るい経済新聞　編集長

◎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）

表紙写真

「未来モノづくり国際EXPO 2023」開会式

ひろげよう創造と連帯

〈われわれのクリード〉

われわれは価値ある繁栄をめざす

- ●大阪・関西経済活性化による人類社会への貢献
- ●幸福追求の経営
- ●変化に適応し得る強みの保有・強化
- ●創造性の開発
- ●連帯の促進

〈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

日本一明るい経済新聞
編集長
竹原　信夫

日本のおはぎ屋さんに学ぼう！

会社は何のためにあるのか？会社の目的、存在価値を追求するパーパス経営、SDGs経営などカタカタ経営が脚光を浴びています。でも、よくよく考えると、日本が世界でも経営理念のあり方、やり方のトップランナーですよ。

日本には100年以上続く会社が３万3000社以上あると言われ、世界でもダントツの“長寿企業国”です。今もその数は増え続けています。なぜ、日本の会社は長く続くのでしょう？

その答えは意外に簡単。欧州のパン屋さんと日本のおはぎ屋さんに、「どうしてそんなに美味しいものを作るのか？」と質問します。すると、欧州のパン屋さんは、「美味しいパンを作るとたくさん売れるからですよ」と。

日本のおはぎ屋さんは違います。「お客様から美味しいね、ありがとうの言葉をもらうため頑張っています」と。事業の目的がお金儲けか、お客様の喜ぶ顔が見たいかの違いなのです。日本は結果としてお金がついて来ます。

「商いは牛のヨダレ」や「デンボ（おでき）と店は大きくなったら潰れる」という大阪・船場商法にも通じるものがあります。急成長した店を横目で見て「もう潰れるで…」と冷ややかに言います。そして、牛のヨダレのような粘っこい、少しずつ伸ばすビジネスを良しとします。

売り手、買い手、世間良し「三方良し」の近江商人もしかり。店や会社を数字で喜ばす前に、血の通った従業員、お客様つまり“ひと”を喜ばすことです。先人の知恵に学びましょう。

巻　頭　言

経営の要諦 ―そこに愛はあるんか?―

(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)

採用面接時、弊社人事担当者が経営理念の重要性について熱く語っていました。安全運転講習の某社関係者は皆、口をそろえて「こころで運転する」という言葉を随所で使われる。技術ではなく〝こころ〟で運転するという、目に見えないところを追求・徹底されていることに感動した様子で、私もさっそく「心で運転する」を実践するようにしました。すると、運転の方法がガラリと変わり、歩行者や他の車・自転車を運転する人が笑顔に見えるようになったのです。5S（整理・整頓・清掃・清潔・躾）も同じことが言えます。トイレ清掃すれば業績が良くなると聞いてやっていたのに、いつまでも業績は良化しないじゃないか！と腹を立てた経験のある人もおられるかもしれません。この場合、清掃という行動にともなう「やり方」ではなく「あり方」に目を向けてみてはいかがでしょう。とにかくお客さまに喜んでもらいたい、同僚に気持ちよく使ってもらいたいという〝こころ〟で清掃するから、次第に職場環境が良化され、具体的な数字（業績）となって表れてくるという事例は少なくありません。

テレビ等のコマーシャルで「そこにアイはあるんか？」というフレーズをよく耳にします。もちろんこの「アイ」は「愛」であって「AI」ではありません。人工知能にとって代わるような機械的な作業ではなく、〝こころ〟のこもった人間らしい温もりのあるキラリと光る仕事のことです。戦略・戦術といった経営の「やり方」も大事です。しかし、戦略・戦術を最強に回し続けるためには、社是や経営理念といった経営の「あり方」を磨き上げていくことが、企業経営の要諦（肝心かなめ）と言えるのではないでしょうか。経営理念といった「事業の目的・哲学」が変わらないのであれば、事業形態が大きく変わろうとも経営は成り立つことでしょう。

企業経営の判断基準が、供給側の都合、つまり損得勘定で行われたのでは大問題です。人として正しいという判断を徹底した結果、事業が繁栄し全従業員が幸福となり、同時に地域社会に貢献できる、といった大義名分あって、自社の事業に関わる全ての人が喜んで働いてくれるという職場環境が醸成されます。倫理観の高い次世代の人財を獲得することもできるでしょう。

大阪府経営合理化協会では、全ての会員に関わる方々の笑顔のために、経営の「やり方」はさることながら「あり方」にもこだわるコンテンツを打ち出してまいります。主体的に関わって頂ければ幸いです。

■寄 稿■

経営理念は企業の背骨である

100年企業創り㈱ 代表取締役　小野 知己
（中小企業診断士・大阪経済大学客員教授）

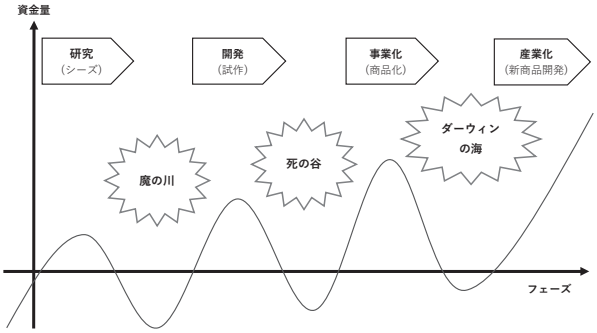
Ⅰ 経営理念とは何か

1．経営理念は必要ですか？

弊社は、経営コンサルタントとして、100年継続する企業としてのDNA創りを支援しています。一方では、新しく事業を立ち上げる経営者に対して創業支援もしています。その創業経営者から「創業にあたって、経営理念を創らないとだめでしょうか」という質問を数多く受けます。その時、私は決まって、「経営理念は、必要になったときに創れば良いです。今は、創業の志を大切にしてください。」と伝えています。なぜでしょうか。

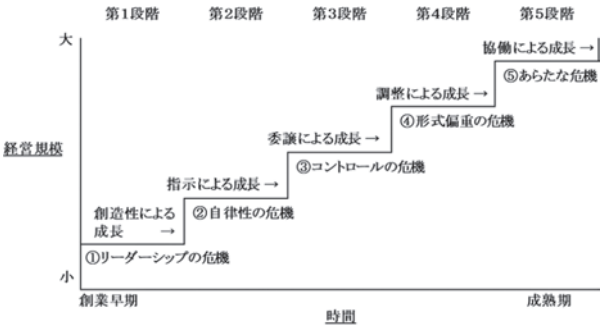
事業の成功に向けては３つの障壁があります。詳細の説明は割愛しますが、事業化に成功したとしても、事業として成長するためには、創業時の商品・サービスだけでなく、新たな商品開発が必要となります。なぜならば、創業時の商品・サービスだけでは、時間とともに市場での価値が低下していき、ダーウィンの海（企業としての進化の海）を超えられないからです。その時、どのような顧客に向けて、どのような商品を開発するのか、会社の軸/商品開発の軸が必要となります。

事業の成功に立ちはだかる３つ障壁



一方、組織においても、社員数が増えるにしたがって､組織の危機が企業の革新を迫ります。特に、第三段階においては、権限委譲による成長が不可欠となります。権限を委譲する場面では、会社の軸がなければ、組織の統一性を維持することができません。

組織成長における変化と革新



（出所）Greiner〔1972〕.

私が、「経営理念は、必要になったときに創れば良い」というのは、組織の成長において、必ず必要となるときがあるからなのです。必要性を正しく認識しないで、経営理念を創ろうとすると、経営理念を創ることが目的になってしまって、「仏作って魂入れず」となることが危惧されます。

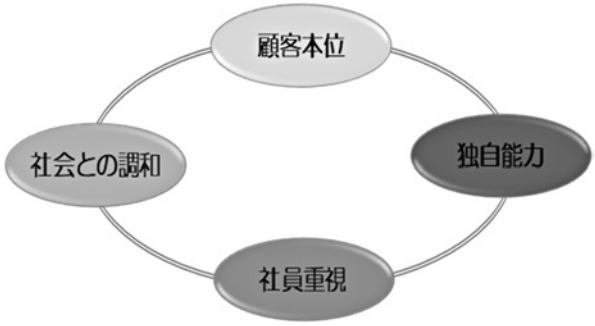
2．経営理念とは何か

経営理念における「仏作って魂入れず」の魂

とは何でしょうか。弊社では、会社のぶれない判断軸、人間でいうと背骨だと考えています。背骨があるから、頭からつま先まで、バランスを保ち、二足で立つことが可能となり、人間としての生活ができます。企業に置き換えると、経営理念という判断軸（＝背骨）があるから、組織の一体感を保ち、企業として事業を存続できるのです。

経営品質向上プログラムでは、経営理念が会社のぶれない判断軸として成立するための視点を①顧客本位、②社員重視、③独自能力、④社会との調和と提唱しています。この４つの視点は、一見、二律背反する視点ととらえられますが、この二律背反を超えたところに、only one としての企業の価値が創造されるのです。たとえば、「かんてんぱぱ」の商品名で知られる伊那食品工業さんは、「年輪経営」を掲げ、社員の働き方に負荷をかけないために、過剰なご注文をお断りしても、顧客が我が社を支持してくれる独自の商品を開発しています。

経営品質向上プログラムが提唱する経営理念の４つの視点

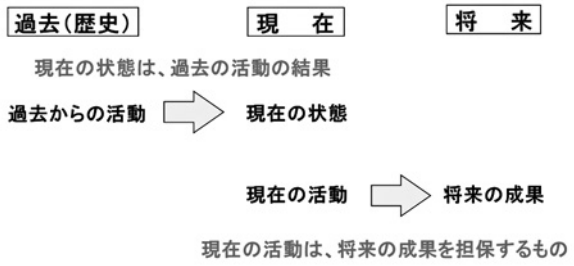


Ⅱ 経営理念と向き合う

１．我が社の経営理念は時代にあっていない？

弊社がお会いする100年を超える長寿企業の経営者の中には、「わが社の経営理念は、時代にあっていない。あらためて、経営理念を見直したい」と言われる方も、数多くいます。私は、今あるものに対して、疑問を持つことは、非常に良いことだと考えています。特に、経営理念という背骨が曲がっているのであれば、間違いなく見直さなければなりません。しかし、一方で、「何を、どのように見直したいのか」という質問に対しては、十分な回答がない場合も多いのです。

このような経営者の方に対しては、「歴史と向き合う」ことをお勧めしています。現在の状態は過去の活動の結果です。従って、①過去、会社として、どのような活動をおこなってきたから、現在の会社の状態になっているのか、②歴史の中で､経営理念がどのようにして生まれ、過去の活動において、経営理念がどのような位置づけにあったのか、一方で、③会社の外部環境、内部環境がどのように変化してきたのか等を整理してもらうのです。



２．経営理念の本質から判断する

「歴史と向き合う」ことによって、経営者として、「組織の一体感を保ち、企業としての存続を担保する」という経営理念の本質に対して、経営理念のどの部分に違和感があるのか整理するのです。具体的には、「企業としての変遷と経営理念の本質を対比する」ことによって、下記のような問題が見えてきます。①経営者自身の経営理念の捉え方の問題、②現行の経営理念を今の時代にあわせて解釈する問題、③今の時代にあわせて、現行の経営理念の文言を加筆あるいは修正する問題（たとえば、社会との調和の視点を加筆する等）、④現行の経営理念を抜本的に見直す問題（たとえば、会社の判断軸そのものを変更する等）。何のために、経営理念の見直しをおこなうのか、経営理念の本質からの議論が重要となります。

３．あらためて、中小企業は理念共同体であることを認識すべき

近年、「パーパス経営」という言葉がよく聞かれるようになりました。「パーパス経営」とは、「自社の存在意義を明確にし、いかに社会に貢献するかを定め、それを経営の軸とする」経営に対する考え方です。今まで、重視されてきたビジョンや目標を重視した「マネジメント経営」と対比して語られることも多くあります。しかし、長寿企業は、本来、「パーパス経営」を実践しており、決して「マネジメント経営」ではないのです。たとえば、ロイヤル・ダッチシェルの長寿企業研究では、長寿企業の特徴を①環境の変化に対して敏感である、②強い結束力があり、企業組織全体の健康状態を大切にする経営者の経営に委ねている、③連邦型の経営をおこなって、現場の人々の判断を大切にしている、④資金調達に保守的で、質素倹約を旨とすると報告しています。さらに、NHKでも、長寿企業は①家訓・経営理念の順守を重視している、②本業を守る、多角化に慎重であると報告しています。弊社がヒアリングしてきた長寿企業においても、理念共同体として運営しており、当たり前のように「パーパス経営」を実践していました。今後の経営においては、「パーパス経営」と「マネジメント経営」を二律背反的にとらえるのではなく、「パーパス経営」と「マネジメント経営」を融合する新しい理念共同体としての組織を構築するべきだと考えています。

Ⅲ 理念共同体の組織を構築する

１．歴史を振り返る

「経営理念と向き合う」の中でも述べましたが、現在の状態は、過去の活動の結果です。従って、過去の活動を振り返らなければ、現在の状態を正しく理解することはできません。弊社では、会社の30年史を分析してもらっています。成長した時期とその原因、停滞した時期とその原因、さらには復活した要因を「見える化」するのです。

２．事業の価値を探求する

研修や支援の現場では、下記のようなお話をします。

２軒の「焼鳥屋」が並んで営業しています。皆さんは、お客様です。どちらの店にも１度は入ったことがあります。今日、飲みに行くとしたら、どのような店の方に入るでしょうか。

そして、ここで質問です。どちらの店に入るか、決めているのは誰ですか。

企業は、顧客から選ばれて成り立っています。事業を継続できているということは、「顧客から選ばれる価値」を提供しているのです。そして、その価値は、誰が創っているのでしょうか。社員一人ひとりが価値を創造している「価値ある存在」なのです。社員一人ひとりの仕事の「社会的意義」を伝えることが重要です。社員一人ひとりの存在感が会社を活性化させるのです。

３．経営理念を追究する

会社の判断軸としての経営理念が、「顧客から選ばれる価値」の創造、社員の仕事の「社会的意義」にどのように関わっているのか追究します。経営理念が会社の判断軸として、社員一人ひとりの行動を習慣化させているのであれば、さらに、高い価値を創造するために、どのような取り組みをするべきか、主体的に現場で展開することが可能です。もし、関わりが希薄あるいは不鮮明であるならば、経営理念の本質から判断して、経営理念のありようを見直さなければなりません。関わりが希薄な会社は、創造されている価値は一過性のものであり、再現性は乏しいのです。

４．コーポレート・スローガンの勧め

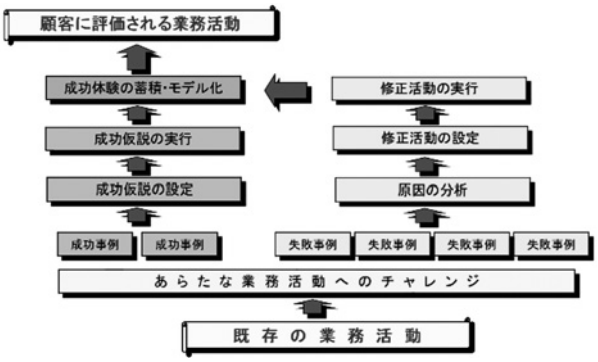
最強の「コーポレート・スローガン」は、アサヒビールの『すべては、お客さまの「うまい！」のために。』と考えています（今は、「すべてのお客さまに、最高の明日を。」となっていますが、スローガンのクオリティは変わっていません）。コーポレート・スローガンは、対外的には、提供する価値を表現するものですが、一方、社内

的には、全社員のベクトルを統一するものです（アサヒビールは“「うまい！」のために”に全社員のベクトルを統一してきました）。将来の価値創造に向けて、全社員の意識と行動のベクトルを統一するスローガンを決めるのです。

５．「挑戦する企業文化」を醸成する

弊社では、企業が「挑戦する企業文化」を醸成し、企業が革新していく必要条件は、経営者が最大のチャレンジャーであることと考えています。なぜならば、社員は、経営者を見て行動をしているからです。いくら立派な経営理念を掲げても、経営者が経営理念に基づく挑戦をしていなければ､社員は挑戦しようと考えません。一方、企業が革新していく十分条件を、失敗を認める組織を創造すること、失敗から学ぶ組織を創造することと考えています。新しいことに挑戦するわけですから、成功する確率は、１／10あるいはそれ以下かもしれません。失敗することが当たり前と考え、失敗から学ばせられるかが､企業が革新していく核心と考えています。

挑戦が価値を創造するモデル



６．経営理念の浸透から共感へ

企業と社員は対等な関係です。企業が顧客から選ばれる価値を提供することと企業が社員から選ばれる価値を提供することは、企業経営における両輪の価値創造です。社員から選ばれる価値を創造するためには、①事業を通じて、社員一人ひとりの価値を共有すること、②会社の成長と社員の成長がイコールになることが重要です。

経営理念のありようにおいても、経営理念の浸透という上から目線での取組みではなく、社員との共感に基づく価値共創への取組みが重要です。

Ⅳ 長期的な視点で経営理念の価値を考える

今でも、「経営理念で儲かるのか」という経営者がいます。また、「IT化やDXの導入の方が優先ではないか」という経営者もいます。その時、私は、「短期的には、IT化やDXの導入の方が儲かるかもしれません。しかし、IT化やDXの導入は、短期的に儲けるための手段です。儲け続けるためには、事業を通じて、社員の夢と社会の夢と会社の夢が切磋琢磨することによって、社会的な価値を創造し続けなければなりません。そして、儲け続けるためには、会社の判断軸としての経営理念が、社員からも社会からも共感されていることが不可欠です。社会的な価値を創造する会社は、活き活きとした社員とともに、結果としての利益を継続して享受できるのです」と答えています。

会社概要
代表者：小野 知己／日髙 安則
設　立：2007年３月
（2023年１月　株式会社に改組）
所在地：〒530-0037 大阪市北区松ヶ枝町6-17
第７新興ビル401号
ＵＲＬ：https://www.100jp.co.jp
刊行物（書籍）：2015年「100年企業創り～少しずつ常に変革～」（コントロール社）、他

小野 知己 氏 プロフィール
1955年生、神戸大学経済学部卒。サントリー㈱、大手コンサルタント会社指導部、中堅建設会社経営企画室長を経て、1994年独立。2001年イーエムイーコンサルタンツ㈱設立、現職。2007年 100年企業創り㈱設立、現職。
経営戦略支援を中心に200社を超える支援経験を持つ。2001年「21世紀への経営提言」最優秀賞を受賞。著書に「我が社は、なぜ顧客から選ばれているのか」（かんぽう）、「コンサルティングの基礎（共著）」（同友館）、他。
大阪経済大学客員教授、中小企業診断士、一級販売士。

— 事例 —

取締役会長
山本　梁介
（大阪府経営合理化協会 理事）

㈱スーパーホテル

スーパーホテルの経営理念で、地球も人も地域も未来も元気に!!

所在地	（大阪本社）〒550-0005　大阪市西区西本町1-7-7　CE西本町ビル
代表者	代表取締役社長　山本 健策
設立	1989年12月20日　　資本金　6,750万円
従業員数	189名（2022年7月末時点）
売上高	409億6,000万円（2023年3月期）
店舗数	国内172店舗・海外1店舗（2023年6月末時点）
主な事業	ホテルチェーンの展開、土地有効活用のコンサルティング
関連企業	㈱スーパーホテルクリーン、㈱スーパー・コート、(社福)聖綾福祉会、(医)嘉健会 思温病院、㈱スタッフ満足、(医)思温会
URL	https://www.superhotel.co.jp/

■繊維商社の三代目として孤軍奮闘

実家は祖父が創業した「山重商店」という繊維商社でした。大学で最新の経営理論を学び、卒業後は見習いのため船場にある別の商社に勤めていましたが、25歳の時に父が亡くなり、跡を継ぎました。

経営書を100冊以上読み、計数管理の手法を取り入れて経営改革を推し進めました。

「社長の言うてはることはわかりますけど、なかなか現実はそないいきません」と言う古参社員達と次第に溝が深まり、ちょっとした労働争議に発展しました。

最終的に同業者にM&Aという形で会社を譲りました。社員の雇用も取引先も引き継がれ、誰にも迷惑はかけませんでしたが、３代続いた繊維商社を自分が閉めることになりました。今思えば、自分は傲慢だったのでしょう。『社員憲章』という経営理念の基本がありましたが、それをおろそかにしていました。

■シングルマンションで時代を先取り

親から受け継いだ不動産で新たに事業を始めることにしました。大阪の船場、御堂筋に面する北久太郎町にあった土地は中央大通りの開通で代替地に移りましたが、今でもそこには「スーパーホテル Premier 大阪本町駅前」があります。

まずは賃貸事業に着手しました。前の仲間や友人３～４人でのスタートです。

分譲住宅や分譲マンションも扱いましたが、大手デベロッパーと同じようなことをやってもダメ、独自のものを手掛けたいと考えていたとき、英字新聞を読んでいるとロサンゼルスではファミリー世帯が50％を割ったとある。女性が社会進出し自立することでシングル族が増え、仕事や知的な刺激を求めて人が都心部へ集まってくる、この流れが日本にもくると考えました。

まだ文化住宅が多い時代、東住吉区に下が４室、上が５室の木造シングルマンションを建てました。まるでクリスマスケーキの上に乗っている家のようにカラフルで洒落た建物で、先端的な職業の方や医者の卵、裕福な家柄の学生等ですぐに満室になりました。

大阪では当社がシングルマンションの先駆けで、業績は順調で6000室ほどにまで伸びました。資産運用の時代になり、一棟売りして、またそれを管理する……さらにバブル到来で不動産が高騰、トントン拍子で会社も大きくなっていきました。

しかし、やがてバブルが崩壊し、多額の負債を抱えてしまいました。これからどういうものをやるべ

きかと考え、４つのＫ（高度情報通信・高齢者・観光・環境）が浮かびました。これを手がかりに、それぞれに応じたものを作ろう。そうは言ってもあまりかけ離れたこともできません。今後は老人も増えてくるだろうと、スーパー・コートの芽もその頃にできました。

■「デフレ先取り」の新たなビジネスモデル

バブル期で好調だった頃から、すでに２、３のホテルを所有していました。

ホテルの立地といえば駅前か飲み屋街というのが業界の常識でしたが、他社と同じことはしたくない。当時は年に１～２回、社員と研修旅行に行き、アメリカを始め海外を視察して回りました。郊外へ車を飛ばすと、草原のど真ん中のようなところにポツンとホテルがある。結構盛況なようで、周辺には工場地帯があり、仕事で来る人達は皆そこを利用するという。

そういうホテルはまだ日本にない。ならば自分がやってみようと候補地を探し、当社社員とご縁があった熊本県水俣市に1990年、ホテルリンクスを開業しました。まだ宿泊特化型ではなく、会議室やレストランも備えた普通のビジネスホテルです。「こんな場所にホテルをつくって大丈夫ですか」と、オープニングセレモニーに来臨した副市長が心配していました。

水俣が軌道に乗り、宇部、安城それから倉敷と展開しました。こんな場所で流行っている珍しいホテルがあると、『長銀レポート』に取り上げられたこともあります。

バブル時代は、買ったら値上がりする、いわばインフレ先取りで儲けたわけですが、これからはデフレ先取りだと直感しました。

海外視察で感じたのは、日本のホテルは高いということ。フランスなどヨーロッパにもよく行きましたが、5000円もあれば結構いい部屋に泊まれます。これからはデフレの時代になる、それなら自分が戦おうと思いました。

■マンションで培った２つのノウハウが武器

シングルマンションで伸びた理由の一つは、最適な間取りで、ローコストでハイクオリティな建物を作るノウハウがあったこと、もう一つは徹底したIT化による管理です。今では当たり前ですが、不動産業界としては、いち早くIT化に着手していました。

ホテルで価格破壊をするには無人化・IT化が必須と考え、ノーキー・ノーチェックアウトのビジネスモデル特許を取得しました。当時は一泊8000円が相場のところ、一泊4980円で打って出ました。

ワンルームマンションが月貸し、年貸しだとしたら、ホテルは「日貸しマンション」。マンションでは１年以内の退居が３～４割ありますが、保証金や家具調度品を考えると割に合わない。数年借りるな

▲ スーパーホテル Inn 博多（グループ第１号店）
ノーキー・ノーチェックアウトでビジネスモデル特許を取得

らマンションの方が得ですが、１年以内なら、清掃もしてくれるし、水光熱費も払わなくていいのでホテルに経済合理性がある。

一応、ホテルがダメならマンションに転用できるような作りにしました。「日貸し」でも「年貸し」でも同じことですから。

■先代に学び直した「事業に大切なもの」

時代の流れを読み最新技術を取り入れると同時に、他にビジネスに必要なことは何かと熟考を重ねました。

思い返すと、繊維商社では自分の傲慢さがあったからですし、不動産では浮き沈みを経験しましたが、ビジネスがお金を儲けるゲームになってしまい、理念を忘れていました。先代が大切にしていた『社員憲章』を読み直し、なぜ事業をうまくやってこられたのかを研究しました。自らの失敗も踏まえて、経営理念の浸透に重きを置こうと決めました。

どういう価値観でお客様に喜んでもらい、世の中の役に立つか？　経営理念を仕事を通じて実現させるため、『創業の精神』という49頁の冊子にまとめました。

■水俣市の環境活動による都市再生に共鳴

水俣市は工業化で発展した一方、水俣病という産業公害に長い間苦しんできました。2000年前後から、市が率先して地球環境に負荷を与えない町づくりを始め、自治体としてISO14001の認証を取得すると、市内の事業者にも取得を要請しました。何とか協力したいとの思いで当社も取り組みを始めました。

市民たちも意識改革して、ごみの高度分別など様々なエコ活動に一所懸命に取り組んでおり、我々も「リデュース・リユース・リサイクル」から始めました。お酒やビールの瓶は洗浄して再利用しますが、ワインボトルは色も形も様々で処理方法がわからず、役所に相談すると、ガラスを丸く粉砕して道路の舗装材にできるという。それで舗装した路面は街灯りを映して煌めき、とてもきれいなんです。しゅんせつ工事で除去したヘドロは地盤材料に生まれ変わり、海もきれいになります。

何よりも驚いたのは、そうして町がきれいになっていくと、人が元気になるということでした。公害に苦しみ疲弊していた町が、エコ活動に取り組み出してから溌溂として活気にあふれてきた。環境活動は「人を元気に、地球を元気に」という我々の理念と一致することに気付きました。

2005年に環境運動家のワンガリ・マータイさんが来日し、「もったいない」という日本語に感銘を受け、「MOTTAINAI」を世界語にしようと提唱しました。自然や物に敬意を表す（リスペクト）、その考え方に共感して、環境活動に一層力を入れました。

■理念の共有により「自律型感動人間」が育つ

理念は、書いてあるだけでは伝わりません。スーパーホテルで今、172店舗、社員は契約や業務委託も合わせると1000名ぐらい、スーパー・コートには介護と医療のスタッフが2000名ぐらいいます。一緒に働く人たちがWin-Winの関係であるためには、経営理念の共有が基本となります。

経営理念は『創業の精神』と『Faith』、２種類の冊子にまとめられ、全員が持っています。『創業の精神』は経営理念を深く掘り下げたもの、『Faith』は経営理念の行動基準をコンパクトにまとめたカードです。どうやって経営理念の通りに行動するか、経営理念がどういう価値観と文化の中で生まれてきたかが書かれています。

本社では月曜日に40分ほど時間を取り、『創業の精神』を読みます。当番が一項目を読み上げ自分の考えを発表した後、指名された者が発表者に対してコメント返しをする。店舗だと人数が少ないときもありますが、理念共有は欠かしません。『Faith』の１頁を決めて読み、自分の考えを述べ、支配人か副支配人がコメントを返して理念をシェアします。発表するというところがミソで、そのために事前に読み込んで考えてきますし、自分にも当番が回るので

▲ フェイスアップで経営理念を浸透

人の話をよく聞きます。また、発表時にプラスアルファを添えるために、隅まできれいに清掃したとか、自分で何か行動として実践するわけです。

考える・聞く・行動する、この三つにより経営理念の浸透を図っています。

自らの行動によってお客様を感動させ、お客様の喜びが自分の喜びとなる…感動の連鎖を生み出すことが、社会貢献に繋がっていくと考えています。

■おもてなしで「地域の応援団」をサポート

ホテルに宿泊されるお客様は、ビジネスマンならその地域に無い商品や物資、あるいはそこで役立つノウハウを伝授するために出張して来られます。交流目的のお客様は、スポーツや美術、観光などその地域の振興のために宿泊されるわけで、いわばその地域の応援団です。

その方々にゆっくり休んでいただき、元気になってホテルを後にしていただくことが地域社会、経済の活性化につながります。我々は、お客様に喜んでいただいて地域活動に貢献するという素晴らしい仕事をしている、そのことに誇りを持とう、ということが理念の基本です。

社員、ビジネスパートナー、お客様、それから地域の人々と感謝感動の輪を回して、これを大きくしていく。そうすると売上、利益はきっと後でついてくる。若い頃は売上や利益が第一だと思っていましたが、今は違います。お客様と地域との好循環に役立つこと、これが事業の一番の醍醐味です。

お客様自身も社会貢献できる仕組みを作っています。例えば、フードロス対策として、朝食で余ってしまうご飯でおにぎりを無料提供し「TABLE FOR TWO」の募金に協力してもらう。本をお持ちいただき古本募金機関を通じて大学に寄付をしたり、持参いただいた未使用の文房具を児童養護施設に寄付したりする宿泊プランや、古着を持ち寄って途上国へワクチンを届ける「古着deワクチン」など、店舗ごとに様々な活動に取り組んでいます。

■業界唯一のエコ・ファースト企業として

全社を挙げて環境問題に取り組もうと全社員にeco検定（環境社会検定試験）®を受験させており、高い取得率を誇っています。海外のスタッフもおりますので日本語での試験がネックになりますが、皆熱心に勉強して、チャレンジしてくれています。

現代は若い方ほど社会貢献や環境問題に関心の高い方が多く、学生時代からそういう意識を育んでこられた方が当社の理念に共感してくれます。

また、『SDGsレポート』を発行して当社の取り組みを報告し、環境活動への理解を深めています。

■地域と一体になり「ホテルで町おこし」

地方都市から出店要請をいただくようになりました。工業地帯でも美しい自然や特産品に恵まれた地域がたくさんあります。修理・メンテナンス等のビジネスで出張してくるお客様は連泊されることが多く、そういった方々に地元の名所や美味しいお店を紹介することで地域が活性化します。

また、人口が減りつつある町で、スポーツ等で町おこしをしたいというご相談もあります。普通のホテルなら人口10万人以下の町には出店を躊躇しますが、私どもは地域の方々が一緒に盛り上げたいと言ってくれるなら出店します。そうすると「あのホ

テルに泊まってあげて」と、地元の人たちも応援してくれるんです。

■地産地消、伝統技術を取り入れ地元文化を応援

石川県金沢市では特産の「能登ヒバ」を使ったテーブルをラウンジに設置、富山県射水市では地元の伝統技術である「鏝絵（こてえ）」を内装デザインに取り入れました。

林業立村のスローガンを掲げる宮崎県の諸塚村（もろつかそん）とは包括連携協定を結び、同村のFSC認証木材を店舗内装や各店の什器に使用しました。今後は、現地で当社社員研修の実施を検討する等、さらに交流を深めていきます。

■支配人はベンチャー企業のオーナー

支配人、社員には異業種から入った人も多く、ユニークな人材が揃い、ホテル業界にいなかったからこそのアイディアが現場から出てきます。

各店舗は、いわばベンチャー企業みたいなもので、支配人に一棟お任せするスタンスです。サラリーマンというよりオーナー的、経営者的な支配人が多く、各々が経営理念を理解し、それをどのように実現していくかを考えて行動してくれるわけです。

私どものメイン客層は30代～40代のビジネスマンで、Z世代の方にも当ホテルを知っていただきたくてアニメ『進撃の巨人』とコラボレーションしました。「東京都北区赤羽の湯」は、赤羽駅南口店の支配人が地域を盛り上げたいと、地元在住の漫画家・清野とおるさんにお願いしたところ賛同いただき、大浴場の入口に壁画パネルを描いてくださって、SNSでも拡がりました。

こんなことも、地域やお客様を元気にする試みの一つです。

■「ぐっすり研究所」®で快適睡眠を探究

お客様が「ぐっすり」眠ることができ、翌朝には

▲ お好みの高さ・硬さを８種類から選べるぐっすり枕コーナー

「すっきり」１日をスタートできるよう、大学研究者の協力のもと研究を重ねています。

ビジネスマンなら出張旅費を浮かせてちょっと一杯…というのが心情ですが、宿泊費を抑えられても翌日の商談が成功しないと出張した意味がありません。ですから、脳と体をしっかり休めて仕事に集中していただきたい。

我々の使命は、デザインの華やかさ等ではなく、ぐっすり眠れる環境づくりです。室外の音を防いで図書館並みの静けさ、そして冷蔵庫も静音型です。珪藻土で調湿する、寝具の質にこだわる等、様々な工夫をしています。特に、枕は適する高さ・硬さが一人ひとり違うので枕コーナーを作り、ご自身に合うものを選んでいただいています。

業界初の品質保証返金制度を導入し、常に「ぐっすり」できる環境づくりに努めており、全般的には満足いただいていると実感しています。おかげさまで、エコノミーホテル部門では８年連続で満足度日本一（J.D.パワーホテル宿泊客満足度調査〈エコノミーホテル部門〉）をいただいており、経営理念の徹底、浸透が結実したのであれば喜ばしい限りです。

経営理念は時代によって少しずつ変わっていきます。とりわけ、環境理念はより大きな位置づけになりました。事業を通じて「人を元気に、地球を元気に」、この基本が変わることはありません。

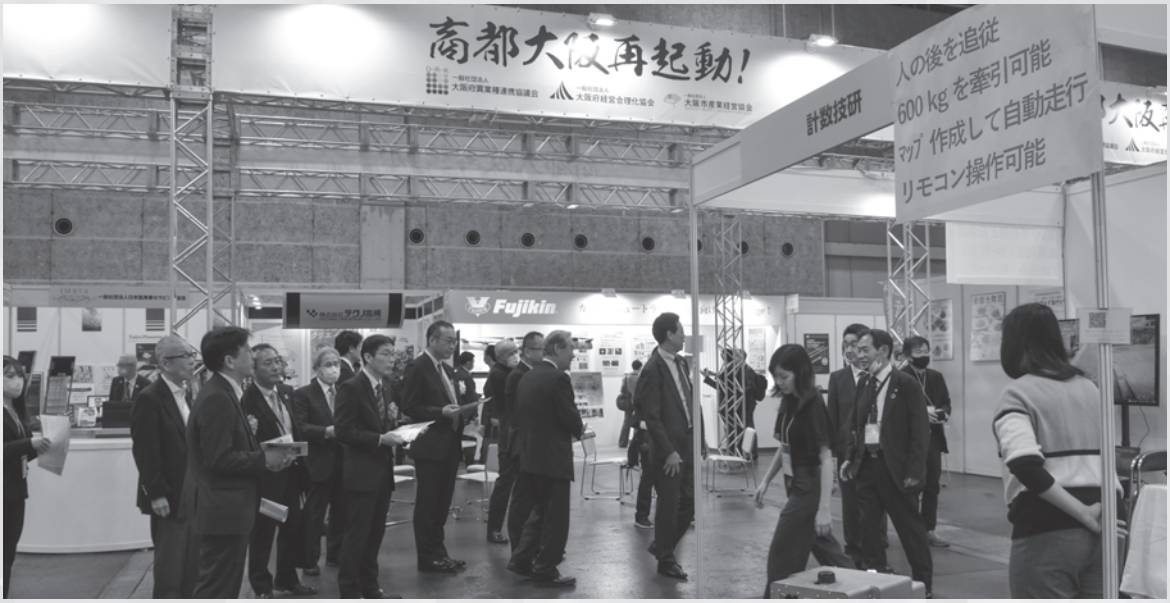
（文責在編集部）

未来モノづくり国際EXPO 2023
開催のご報告

５月10日(水)～12日(金) インテックス大阪にて、未来モノづくり国際EXPO 2023が開催されました（主催：未来モノづくり国際EXPO実行委員会、協力：2025年日本国際博覧会協会)。

初日のオープニングイベントでは、当協会会長 川村慶と理事 小川洋史がテープカットに参加し、３日間で約13,000人の来場者がありました。

当協会からは８社が出展し、(一社)大阪府異業種連携協議会、(一社)大阪市産業経営協会からの出展企業12社と共に「商都大阪再起動！」をスローガンとして掲げ、一体感を持たせたブース展開をしました。



次回、未来モノづくり国際EXPO 2024は、2024年11月13日(水)～15日(金) インテックス大阪にて開催予定です。より多くの会員企業の出展をお待ちしております。

在庫が企業を強くする ロングテールの法則

トラスコ中山㈱　代表取締役社長
中山 哲也
（大阪府経営合理化協会 理事）

当社は昭和34年に天王寺区清水谷で産声を上げ、機械工具の卸業者としては業界最後発で、いまもなお最後発です。それほど人気のない業界で、お金がなければ信用もない、人材もいない会社が創業から60数年、どのように生き残り、這い上がってきたのかを、かいつまんでお話ししたいと思います。

私が入社したころの機械工具業界は、接待、飲み会が横行していて、先輩社員に「どうして、競合他社に勝てないのか？」と聞くと、「接待交際費の額が違う」と真顔で言われました。「物流を制する者がビジネスを制する」と言い返したら、社内外から冷ややかな目を向けられました。しかし、それに負けず、物流を強化することにおよそ30年の月日をかけてきました。

私が物流を大事に思うようになったきっかけは、入社２年目、配達先のお客様から「中山君、それを待ってたんや！おおきに、おおきに」と言われたひと言でした。胸にビビッときて、配達といえども安易に人に任せてはいけない、配送、倉庫は自分たちでやる！と決めました。そのようなわけで、当社では新入社員は皆、１年２ヵ月は物流センター勤務としています。１年２ヵ月ということにも意味があり、以前は１年で、新たに入った新入社員とは入れ違いだったのですが、新入社員に仕事を教えるのは１年上の先輩がいいだろうと、２ヵ月間の「のりしろ」をつくり指導をさせた。すると、１年上の社員の能力がぐっと伸びたのです。１年後には自分たちが後輩に教えるのだぞ、と言っておくと、入ったときからの仕事の仕方や視線が変わるのです。

▲ 自社便トラック

■「在庫を増やして、本当に業績は伸びるんかいな」

2012年から2022年までの当社の数字は全体的に右肩上がりです。ご参考までに12年と22年を比較しますと、12年の在庫アイテムは16万アイテム、22年は56万アイテムで、売上は1299億円から2464億円に伸び、在庫金額は12年が183億円、22年が452億円です。

システム受注率は、12年が67％で、22年は85％。一般に問屋といえば、営業マンが出向いて、「毎度！今日は何かご注文ありませんか？」と聞くスタイルですが、いま

や当社のビジネスの85％はシステムが全部処理しています。社員数はパートを含め12年の1718人から22年は2954人に。仕入先数は1997社から3272社に。

利便性を最優先し、ここまで増やしてきたわけですが、これだけの仕入先様の商品を即日でお届けできるということです。12年当時の経常利益は83億円、22年は150億円。一人当たり月平均残業時間は12年が14時間で、22年は18時間。１ヵ月の営業日が22～23日として、１日１時間足らずの残業ということになります。在庫出荷率は82％から91％に。これはいただいたご注文のうち、どれだけ在庫から出荷できたかという比率です。これを上げるのは非常に大変で、毎年、毎期、コンマ１、コンマ２と積み上げ、ここまで伸ばしてきました。在庫出荷率を上げるために、在庫を増やす以外に工夫していることがあります。

それは、「やっていませんリスト」というデータベースをもとに取扱商品を増やしていくことです。営業や内勤者が問い合わせに対し、「申し訳ございません。それは取り扱いがないです」と答えたモノをすべてデータベースにし、そのリストをもとに、各社に口座開設の依頼をするという作業もしているのです。次から「取り扱いを始めました！」と言う方が絶対に喜ばれます。即納は最大のサービス、とにかく現場は時間との闘いですので、出来る限りの工夫をしています。

■「在庫に関するフェイクニュースに騙されてはいけない」

在庫は少なければ少ないほど良い、というのは完全に売り手目線です。買う側からすれば、問屋は品揃えが豊富で在庫が多いほどよいに決まっています。そこで当社では、在庫を置くために様々な工夫をしています。

▲ プラネット埼玉 フリーロケーションエリア

例えば、倉庫内の在庫管理の方法です。一般的には固定ロケーションで、商品ごとに置く場所を固定していますが、100個置くと決めた場所に100個あるときはいいのですが、そこから売れていくに従って、隙間がどんどん増えていき無駄な隙間が生まれます。そこで、当社では「フリーロケーション」という管理方法を導入しました。これは、システムで倉庫の棚の容積管理をし、何丁目何番地を含め、どこにどれだけの隙間が空いているかを管理することができ、最短距離で空いている場所に商品を置いて保管していくという管理方法です。

例えば、「100個のうち23個は１階のここ、41個は２階のここ…」と、どんどん分散をして、とにかく空いている隙間に全部詰めていきます。それも、非常に短い時間で倉庫内に格納でき、反対に出荷するときも速い。先入れ先出しの必要がまったくないからです。システムが勝手に古い方のロケーションから出荷指示を出すので、常に新しいものが倉庫に残ります。一見隙間にさまざまな在庫が入るので、倉庫の整理が悪く見えますが、最も効率よく保管し、出荷が出来る状態になっています。在庫は少なければ少ないほどよいという業種や会社の場合でも、一度「違うかもしれない」と考えてみると、新しい発見があるかもしれません。

■最重要経営指標は在庫回転率ではなく「在庫出荷率」

在庫回転率は重要な経営指標の１つとされていますが、お客さんの立場では、まったく興味のない、意味のない数字です。ROE、ROA、PBR、その他経営指標は山ほどありますが、すべてわが社目線で、買い手目線の指標など何もないのは大問題だと思います。

当社の最重要経営指標は「在庫出荷率」。いただいたご注文がどれだけ在庫から出荷できたかを表す数値で、現在91.9％です。また、受注から納品までのリードタイムをより短くする努力もしています。受注当日か翌朝納品なので決して遅くはないのですが、その時間にあぐらをかかずに、10分でも５分でも縮めていけるよう考えています。

例えば、配達トラックのルートです。京都駅からまっすぐ上がって御所を右回りで帰るのと左回りで帰るのとでは、どちらが早いかというと左回りが早いのです。右折がないからです。右折は前から車が来るので、待つことになり時間がかかる。配送ルートから右折を減らす、そこまで突き詰めて、納品の時間を縮めていこうとしているのです。

■在庫のおかげで、教科書にはない発見が

当社はかつてブラック企業どころか暗黒、漆黒企業でした。在庫のおかげで、システム受注が拡大し、残業が激減し、ホワイト企業に変身しました。それから、非常に手間のかかる、当社に在庫を置いていない商品をメーカーより取り寄せる「お取り寄せ商品」が減少し、労働時間が減少しました。「早帰りデー」などをつくるより、会社の仕組みをどう変えていくかが重要です。教科書には「在庫を増やしたら残業が減る」など書いていません。

教科書に書いていない２つ目、同業ライバル企業のほとんどが、在庫のおかげで、当社のお客様になりました。ほとんどの企業は、売れ筋商品しか在庫を置いていません。在庫のない商品の注文を受け、メーカーに発注しても、「バラ商品は…」と渋い顔をされ、運賃もかかる。横を見たら、トラスコが「バラ出荷、OK。運賃要りません」とやっている（笑）。だから、当社に注文がきます。これは、絶対に教科書に載っていません。

３つ目に、ネット通販企業様とのお取引が急拡大しました。在庫のおかげで、物流機能、デジタル技術の高度化につながり、ネット社会にも順応でき、ネット通販企業様の売上は約10年少しで、500億円を超えるまでに成長してきたのです。

■トコトン在庫政策が「ニアワセ」と「ユーチョク」を実現

昨夏、洗車用品を５つばかり買おうと、あるネット通販にスマホから発注したら、それぞれの商品が一つずつ入った箱がバラバラに５つ届きました。箱をつぶす手間も面倒だし、運賃もかかります。それで、１つの箱に商品をまとめて入れる「ニアワセ」（荷物合わせ）が必要だと痛感したのですが、実はこれは大変な作業です。そこで、SAS（高速荷合わせ装置）とGAS（ゲート式仕分けシステム）を活用し、荷物合わせをしています。Ａさんから複数入った注文を、あちこちでピッキングし、GASを活用して１つの折りたたみコンテナにまとめる。そこから出荷スペースに流し、１つの箱に詰める。これには、いろいろなメーカーのいろいろな商品の在庫を置いていなければできません。

▲ ニアワセ（荷物合わせ）のイメージ図

当社はいま、在庫が57万アイテムあります。それを100万アイテムまで拡大しようと一生懸命取り組んでいますが、膨大な在庫によって、この「ニアワセ」ができるようになり、これは同業他社ではできないサービスの１つです。

もう１つが「ユーチョク」、問屋によるユーザー様直送です。イメージとして、私どもが薬の問屋だとすると、薬の送り先は病院や薬局です。それを私たちから患者さんに直接送る。それがユーザー様直送です。昨年で、総数約355万個の荷物をユーザー様に直送し、売上の金額では１割程度ですが、毎年大変な勢いで伸びています。荷物は直送しますが、もちろん、お取引は従来通りですから、請求も従来通り。ですが、ユーザー様直送によって、納期は半減。いままで、得意先様に１日、ユーザー様に１日と２日かかっていたものが１日で済み、梱包も２回が１回で済みます。環境負荷も低減しますので、好評です。徹底した在庫政策が思わぬところで役に立ち、これからの我々の成長の足がかりになると期待しています。

■何事も教科書通りでうまくいくならば、世の中は成功者であふれている

ここからは私の持論なのですが、教科書通りでうまくいくなら世の中は成功者、お金持ちだらけのはずです（笑）。そんなことはないので、企業の成長は教科書ではなく、その会社の「独創的なアイデア」にかかっていると思います。

工場見学に行くと皆さん、設備や機械を主に見ておられますが、どんな工夫がなされているかを見つけることが一番大事です。そして、その会社ならではの工夫、アイデアを生み出すのは社長の仕事だと思っており、「アイデアボックス」などには決して頼っていません。やっぱり、給料が一番高い社長が絞り出さないとダメだと思います。厳しいことを言うようですが、社長の労働時間と業績は正比例である、と思っています（笑）。

また、多数決が正しい判断とは限らないということ。多数決は結果に無責任になることが最大の欠点です。そもそも多数決はだれもが思いついて、だれもが進む方向で、そこに成功の文字はありません。皆さんの会社の多数決の答えとライバル会社の多数決の答えは大体、一緒です。両社が戦っても大した差はなく、平凡、世間並みで終わります。

それから、DXを語る前に「能力目標」を語るべきである、ということ。多くの会社の目標は「数値目標」で、こんな能力を持った会社になりたいという「能力目標」には無関心です。私どもは基本的に能力目標を優先しています。それとDXがどう関係するかというと、例えば在庫を100万アイテム保有したいという能力目標は、デジタルの力を使わなければ達成できません。ほかの目標もほとんどデジタルが不可

欠です。

当社は20年に「DXグランプリ」を受賞していますが、その報告を聞いたときは、まさかそんなはずはない、当社の社員の聞き間違いではないか？（笑）と思うほど驚きでした。21年、22年と銘柄指定、そして、23年は「DXプラチナ企業2023－2025」に選定されました。３年間の時限措置だそうですが、選ばれたのは当社含めたった３社ですので、大変名誉なことだと思っています。

それから、良い企業づくりに必要なのは「悪いところをなくす」ことだと思います。当社を含め、悪いところのない会社はないので、気がついた小さなことからでも短所、欠点を減らす努力をすべきだと思います。

また、これは残念なことなのですが、努力と根性と熱意だけでは「利便性」に勝てない時代になってしまいました。我々の工業用副資材に至っても、便利なところへどんどん流れて行っています。不便な会社ではモノは売れない時代です。経営戦略は足し算ばかりですが、ときには引き算も必要です。つまり、ヤメル経営戦略という考え方もある、ということです。

当社では、05年に手形取引を全廃しています。発表したのは01年で、業界では当社が先陣を切りました。「けしからん！」と文句を言う人は一部で、意外と進捗率はよかったです。ほかにも、物品受領書全廃（02年）、請求書受取全廃（03年）、取引先親睦会全廃（08年）、さらに「ISO14001 認証取得卒業」（19年）などを実行しています。ほかにもありますが、結局、何の問題もなく、逆によかったことも多くありました。

最後に、毎週土曜日の午後６時から30分の「知られざるガリバー～エクセレントカンパニーファイル～」というテレビ東京系列の番組をご存じでしょうか。こちらの番組は、日本には一般消費者に名前が知られていなくても世界に通用するスゴイ企業が数多くあり、そのような企業をより多くの方々に知っていただき、日本に誇りと活力を与えたい、という思いの下、私自らが５年前にテレビ東京に提案した番組です。

よろしければ、一度ご覧いただけたらと思います。

ご清聴、ありがとうございました。

（2023年5月24日「通常総会」特別講演より収録）

トラスコ中山㈱　会社概要

東京本社：〒105-0004 東京都港区新橋4-28-1　トラスコ フィオリートビル
大阪本社：〒550-0013 大阪市西区新町1-34-15　トラスコ グレンチェックビル
（他、国内営業拠点59か所、国内物流拠点28か所、海外拠点５か所）
資本金：50億2,237万円（東証プライム市場上場/証券コード：9830）
従業員数：連結2,954名（2022年12月末時点）
創業：1959年5月15日／設立：1964年3月2日
連結売上高：2,464億53百万円（2022年12月期）
連結経常利益：150億65百万円（2022年12月期）
事業内容：生産現場で必要とされる作業工具、測定工具、切削工具をはじめ、あらゆる工場用副資材（プロツール）の卸売業。プロツール唯一の総合カタログ「トラスコ オレンジブック」を年間約20万部発刊、プロツール検索サイト「トラスコ オレンジブック.Com」では約320万アイテムを公開し、モノづくり現場の資材調達の利便性向上を使命に企業活動を行う。
ＵＲＬ：https://www.trusco.co.jp/

大阪府経営合理化協会
第61回通常総会ならびに特別講演会
開催のご報告

５月24日（水）大阪商工会議所 白鳳の間にて、第61回通常総会ならびに特別講演会を開催させていただきました。

総会では、

第一号議案　2022年度事業報告ならびに収支決算
第二号議案　2023年度事業計画ならびに収支予算
第三号議案　協会クリードの見直しについて

審議が行われ、満場一致にて承認をいただきました。

特別講演会では、当協会理事であるトラスコ中山株式会社代表取締役社長中山哲也氏より「在庫が企業を強くするロングテールの法則」というテーマでお話をいただきました。

（本誌講演録をご参照願います）

当協会では、

われわれは価値ある繁栄を目指す
　大阪・関西経済活性化による人類社会への貢献
　幸福追求の経営
　変化に適応し得る強みの保有・強化
　創造性の開発
　連帯の促進

という新たなクリードを掲げ、

2023年度重点方針

1．引き続きリボーンチャレンジに取り組む
2．未来モノづくり国際EXPOの定着・発展に寄与する
3．働きがい大賞の更なる発展を目指す
4．引き続きAI実践型人材育成に取り組む
5．引き続き合理化誌のブラッシュアップに取り組む
6．若手経営者向け研究会（JEC）を新たに立ち上げる
7．ファイル転送サービスを開発し、会員への無償提供を開始する

に取り組んでまいります。

会員企業の皆様のご支援ご協力を、引き続きよろしくお願い申し上げます。

ハツラツ社長登場
（第70回）

時代の変化を読み取りながら、果敢なチャレンジを決断

㈱神光　社長　小　河　朋　久
（経営二世塾13期卒業生）

所在地　〒564-0012　大阪府吹田市南正雀1-28-1
ＴＥＬ　06-6381-4466　　ＦＡＸ　06-6381-6011
創　業　昭和28年　　従業員数　65名（国内のみ）
事業内容　金属印刷、３Ｄ特殊印刷
ホームページアドレス　https://shinko-litho.co.jp/index.html

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お聞かせください。

小河　当社は、お菓子のパッケージや乾電池、飲料缶や食缶などへの金属印刷を手掛けております。紙と違って缶にはいろいろな成型ができます。例えば、底や胴、ふたにエンボス加工などを施すことができるのです。ただ、紙のようにインキや塗料を吸収しないので、乾燥させなければならず、工場では印刷・塗装の後に乾燥の工程を数十メートル設け、150度～200度で10分間焼き付け、その後また常温に戻します。したがって、一つのラインで60メートルから70メートルに及ぶ長い設備を擁する大きな工場となり、これが、紙印刷と全く異なる点です。さらに印刷、塗装と複数のラインを設けるとなると、300坪から400坪以上の敷地が必要です。大阪でいえば、1970(昭和45)年の大阪万博以前に土地を買っていないと、土地の価格が上がり過ぎていて、後からの参入ができない特殊な業界といえます。概ね、金属印刷では今から40年から50年前に参入された会社が最も多く、それ以降は減っていく一方です。昭和の最盛期で100社近くの金属印刷の会社があったそうですが、平成の約30年間で半数以下になり、今後の30年間でその半分ぐらいになるだろうといわれ、ほぼ寡占状態。これが金属印刷の特殊性です。

―― 御社の沿革についてお話しいただけますか。

小河　弊社は大正年間に合名会社ヒロタという名で活動を始め、第一次世界大戦直後、東洋製罐様の創業期からお取引いただいておりました。第二次世界大戦の頃は、現在の大阪・靭公園に軍の飛行場があり、そこに納入する薬莢の缶の塗装をしていたため、戦争中も機械設備を国に召し上げられることなく生産を続けることができました。そういうこともあり、終戦後すぐに生産を開始した金属印刷の会社は、当社だけでした。1953(昭和28)年には、㈱神光鍼力印刷工場を設立しました。社内の人間が何人か独立して商売を始めたり、あたりが焼け野原になって他の会社が何もできない時にヒロタの曽祖父が資金を貸し付けたり出資したりしたため、大阪で金属印刷の会社が増え、ずっと続けておられる会社も多数あります。そのほとんどが、ヒロタ・神光の出身者や関係者が作った会社です。2009(平成21)年に㈱神光鍼力印刷工場と㈱ヒロタが合併、㈱神光と改称し、現在に至っております。

―― 社長のご経歴についてお尋ねします。

小河　2001(平成13)年に関西学院大学を卒業し

た後、１年間、別の会社でコンピュータプログラミングの仕事をしておりました。その後、ヒロタに入社、2003(平成15)年、父が急逝したものですから、取締役として神光に入りました。その後、常務を経て2021(令和３)年に社長に就任しました。

―― 金属印刷業界の現況はどうですか。

小河 紙印刷の場合、10年に１回ぐらい機械を入れ替えなければなりませんが、金属印刷の機械はかなり頑丈にできていて長持ちするので、30年か40年に１回です。この30年か40年という節目が、親から子へ、経営者の代替わりとちょうど合致します。現在、価格競争や、電気・ガス・塗料など石油関連価格の高騰により、機械を入れ替えるか廃業するかの選択がネックになっています。今なら借金もないし、広大な土地があるのだから建物を潰してマンションにでもすれば大きな利益が期待できる、M&Aに応じるよりも自主廃業のほうが得策であると考える同業他社が多数あります。

―― 廃業された会社のお客様は当然回ってきますね。

小河 そうですね。そのようなお客様が増え、お客様の要求が厳しくなった場合、機械のほうは改造などで対応できますが、ホコリ対策や虫対策をしましょうとなった時、工場の建て替えが必要になります。こんな時代に建て替えて、それを償却できるだけの利益が出るのかと危惧して結局は廃業を決断される会社が多いのですが、弊社は大阪市内と吹田市、兵庫県加東市の３工場を整理統合する目的で兵庫第２工場を新設、まずは大阪市内の工場を移転させ、ライン数を増やすに従っていずれは吹田工場も移転させるというプランを描き、神光の創業70周年事業として踏み切りました。ヒロタの曽祖父や会長の祖父が以前に土地を押さえてくれており、移転先があるのが強みです。衛生面に配慮し、最終ユーザーから安心して仕事を任せて頂けるような設備を心がけて作っていきたいですね。

―― 新規参入の脅威は無いと考えてよろしいのでしょうか。

小河 ほぼ無いと考えますが、紙や樹脂にかかわらず印刷会社の買収を進めている上場企業があり、その企業がいろいろな会社に声をかけてM&Aを実現するという形での新規参入はあり得ます。結局ネックとなるのは、建物・機械の刷新など大きな設備投資が必要なわりに償却期間が長い、取引先の数が飛躍的に増えていく業界でもない、そこまでのリスクを冒して採算がとれるのかということになります。大手の上場製罐企業でも、自社の印刷ライン、塗装ラインをはずすという決断をされたところもありますし、中小の製罐会社さんでも機械を入れ替える資金力がなく廃業するというのが、業界全体の流れになっています。

―― 時代の変化に対して、どのような取り組みをされていますか？

小河 私が入社した20年前は、24時間同じデザインの印刷をするという仕事もけっこうありましたので、少品種で大量に印刷する設備でやってきました。ところが最近は、お客様の要望が多品種小ロット傾向に変化しています。20年や30年前の設備を使いながら、何とかこれに対応していますが、実にエネルギー効率が悪く、電気・ガスも多く使います。今回の新工場では、省エネでより環境負荷の低い設備に更新するつもりで、世の中の環境意識に沿った取り組みをしていきたいと考えています。

―― 御社で代々受け継がれている社訓やモットーは？

小河 いろいろあるのですが、最も大事にしているのは「お客様の信頼にお応えする」ことです。お客様の要求がどんなに厳しくなってもギブアップしてはいけない、廃業を考えてはいけ

ないというところから、どうすればお客様のご要望にお応えできるのか。それを考え尽くした結果、会長並びに創業者一族の協力を得まして、今回の新工場建設に至ったわけです。

―― 御社の歴史の中で、最も困難だった時期は？

小河 容器と言えば缶・瓶しかないという時代が昭和の10年代から50年代まで続きましたが、アルミ缶が出てきて、平成になるとペットボトルが台頭してきました。飲料メーカーさんの工場の中にペットボトル製造機が置かれるようになりましたし、缶より軽いということでコンビニでも自動販売機でも採用率がどんどん高まっていきました。このあたりが一番苦しい時期でしたね。さらに、100円で買える紙カップのコーヒーがコンビニで販売されると缶コーヒーの需要が落ち、レトルトパウチなど保存性の高い容器が出てきて、これにも影響を受けました。缶が主流だった頃は、「お金を印刷している」とまでいわれましたが、この30年間は、限界まで自社努力をしながら、他容器との消耗戦を続けていて、今もまさに苦境にあるといえます。

―― どの容器が最も環境に優しいのですか？

小河 リサイクル率90％を超えるスチール缶ですね。どの自治体でも缶を分別して収集していますし、集めたものを溶鉱炉で溶かせば再利用できます。

―― 環境への意識が高まるなか、缶が盛り返してくる可能性は？

小河 使い捨てのものが禁止にでもなればそういう動きも出てくるでしょうが、ペットボトルがあまりにもお手軽になり過ぎて、各社でも作る設備を持っておられます。今さらペットボトルから缶へという動きが出てきても、日本国内では飲料缶以外の需要量や印刷会社による供給力も落ちています。なかなか難しい事情がありますが、災害時の支援物資などには保存性に優れた缶が有効で、ウクライナへのコンテナに積まれたものはほとんどが缶詰めでした。缶は、外気温が40度を超えても、あるいは氷点下になっても中身は半永久的に保たれるという非常に優れた容器なのです。そのように、自然災害に備えた自治体の備蓄という点では、まだまだ根強い需要がありますが、個人消費の面では、手軽な紙や樹脂の容器が多いですね。

―― 海外拠点はどこに置かれていますか。

小河 1969（昭和44）年に私の祖父が香港に工場を出しました。日本企業としてはあまりに早い進出でした。しかし、合弁会社としてスタートしたので、その後、株を買い取るなど苦しい思いをしたようです。そのため、中国広東省に拠点を置く時は、なるべくなら独資で出たいと考え、2001（平成13）年に許可を取得できました。私は2003（平成15）年からそちらの工場担当となり、20年間ほぼ毎月出張しております。

―― 現地企業に向けての製造ですか。

小河 ええ。現地では日本企業との取引は一切なく、現地で原材料を購入し、印刷加工したものを現地の企業にお売りするという形です。香港も広東省も、本社とは異なる別の事業ととらえています。

―― 海外にもっと拡げていこうというお気持ちは？

小河 それは非常に厳しいですね。20年もたつと中国の工場周辺もすっかり様変わりし、住宅が増えています。行政も工場を誘致するより、マンションなどのほうがいいと考えているようです。でも、移転するとなるとまた莫大な費用がかかりますし、といって20年では設備投資の償却ができないので、どうするかが今後の課題ですね。海外工場も含めた整理統合をしていかなくてはと思っています。

―― 社長の夢やビジョンをお聞かせください。

小河 祖父や父の跡を継ぐのが当たり前のよう

に育ってきたので、社長になったから何かをしようというのでなく、金属印刷の業界で一番であり続けることが目標です。もちろん他社さんでもすごく良い会社はありますが、弊社独自の取り組みで、最終ユーザーさんから「神光さんに任せたい」と言ってもらえる会社にしてゆくのが夢ですね。

―― 社員の方々への思いをお聞かせください。

小河 さまざまな方に働く場所を確保し、なおかつ長く勤めていただくために弊社では宿舎を常時設けています。加東市の新工場でも用地を取得し、賃貸マンションと同等の設備を備えた単身者用宿舎を用意しました。第２弾として、ファミリーでも住めるようなマンションの計画もしています。社員のプライベートなことは一切知りませんというのではなく、当社では居住面のことも含め、必要ならば会社のほうでケアしていきたいと考えています。外国籍労働者を募集したところ、日本が好きで何年も日本に留学していて就労先を探しているという方々がいるとわかりました。今後は、外国の方や、年配の方にも採用の幅を広げていきたいですね。経験値がものをいう業界なので、長く勤めていただくことが大切です。私が入社した頃は何でも手書きで、まさに昭和の大昔の会社だなあと感じましたが、最近はパソコンやスマホでの業務連絡もスムーズになりました。社員も会社もさらにアップグレードできるよう努めてまいります。

―― 30年50年先を見据え、強い意志を感じるお話をありがとうございました。

第２回 なんでやねん？

セキセイ（株）代表取締役会長
なんでやねん博士 西川 雅夫

**会員制リゾートを購入しても、
行きたい時に行けなく、
予約するのにも先着順、
ゴールデンウィークや、
盆や正月なんかは、抽選とは、
なんでやねん！！**

エクシブ、東急ハーベスト、ベイコート倶楽部、JFC など、いろいろリゾート会員権は有りますが、それぞれ予約、解約、個人、友人、団体、部屋の広さ、ペット、食事、温泉等条件付き規約や制限規定が異なり、よくよく考えて購入しないと、なんでやねん と思う事が有るのは、なんでやねん！！

“究極のニューマティックソリューション”を世界のお客様へ

TECHNO TAKATSUKI CO.,LTD.

静音･低消費電力かつコンパクト設計のエアーポンプ、浄化槽･燃料電池用ブロワ、医療機器製造

ハイブローグループ
HIBLOW group

HIBLOW USA INC.
HIBLOW FRANCE S.A.S
HIBLOW SPAIN S.L.
HIBLOW AUSTRALIA PTY LTD
HIBLOW GREINWORTH CO., LTD. (CHINA)
HIBLOW PHILIPPINES INC.
HIBLOW VIETNAM

本社
株式会社テクノ高槻
TECHNO TAKATSUKI CO.,LTD.

代表取締役社長　川﨑 正幸
〒569-0095 大阪府高槻市八丁西町8-16
TEL 072-684-0805　HP https://www.takatsuki.co.jp/

学生に知ってほしい働きがいのある企業 AWARD

第６回
学生に知ってほしい働きがいのある企業賞
表彰式（合理化の日）ご案内

本年も、当協会創立記念の９月に合理化の日を開催させていただきます。
今回は、

1　第６回学生に知ってほしい働きがいのある企業賞および優秀社員表彰式
2　第５回働きがい大賞受賞企業によるパネルディスカッション
　　テーマ「働きがいのある企業とは」
3　懇親会

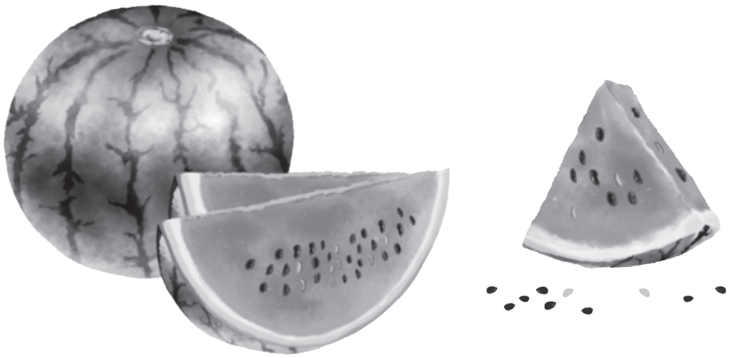
の三部構成で開催いたします。

学生に知ってほしい働きがいのある企業賞につきましては、本年度より当協会、大阪経済大学、大阪工業大学の共催で推進しております。当日は、大学関係者の方々や学生さんにも表彰式・懇親会にご参加をいただきますので、採用ご担当者の方を含め、是非ご参加をご予定いただけますようよろしくお願いいたします。

日時：2023年９月14日（木）16：00～19：30
場所：大阪工業大学 梅田キャンパス ３階ホール（大阪市北区茶屋町1-45）

編集メモ

今回、後援団体として未来モノづくり国際EXPO2023に参加させていただきました。そして、会員企業の皆様がこの国際見本市に出展する意味を今一度考えてみました。それは、まさしく本誌新年号で株式会社フジキンの小川特別顧問からお聞きした「国際見本市に出展するとなると、期限が決まっているので、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、どのように宣伝するのかということを考えること」なのだということでした。「自社にイノベーションを起こす契機としたり、自社のイノベーションを促進すること」が国際見本市出展の目的ではないかと思った次第です。（大西）



合理化　夏号　（通巻 556 号）

2023年７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