合理化 2024年新年号　目次

巻頭言／機関車体制から新幹線体制へ！ ---- 川　村　　慶 ---- 2
(一社)大阪府経営合理化協会 会長

特集／わが社の存在価値を高める

寄　稿　中小企業の本質は地域・社会との共生 ---- 池　田　　潔 ---- 3
―CSR経営の実践とその意義―
大阪商業大学 教授・兵庫県立大学 名誉教授・日本中小企業学会 会長

取　材　社員満足を高め、わが社の存在価値を高める ---- 森　　勲 ---- 7
㈲関西貿易 代表取締役

講演録　会員企業見学会 ---- 渡　邊　弘　子 ---- 12
多様な人材の活躍と企業の経営戦略
（KT会（経営者定例研究会）・KN会10月合同例会）
富士電子工業㈱ 代表取締役社長

ハツラツ社長登場／「お米の価値と魅力を伝える」ために ---- 川　西　孝　彦 ---- 18
（第71回）　できること
幸南食糧㈱ 代表取締役社長

新会員企業紹介 ---- 22

なんでやねん ---- 西　川　雅　夫 ---- 22
（第４回）
セキセイ㈱ 代表取締役会長

年賀広告 ---- 23

協会事業紹介 ---- 30

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）

表紙写真
「ハツラツ社長登場」
幸南食糧株式会社 代表取締役社長　川西孝彦 氏
photo by BJ Design Box

ひろげよう創造と連帯

〈われわれのクリード〉

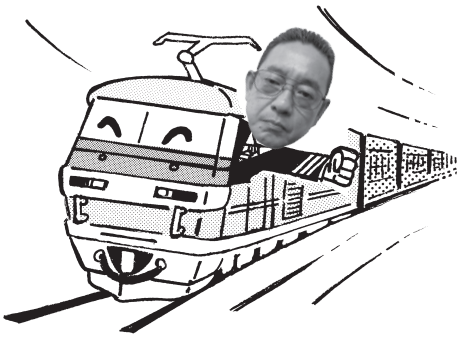
われわれは価値ある繁栄をめざす

●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

〈2024年 年頭方針〉

社会との共生

ワイドレンズ



生興㈱　代表取締役社長
古谷　勝彦
（副会長・情報融合化委員会委員長・KN会）

物流問題元年

あけましておめでとうございます。

かねてより、「物流2024年問題」と言われておりましたが、オリンピックや大阪万博のような明るい話題とはいかず、むしろ重苦しい話題になってしまいます。

いよいよ「物流問題元年」を迎えることとなってしまいました。

運送業界のみならず、バス業界、鉄道業界といった運転手がいないことには仕事にならない業界において、昨年より運転手不足が深刻と度々ニュースで報道されていました。

バス会社によっては、廃業、路線減便を迫られ、一般の地元住民にとっても多大な影響を及ぼすこととなりました。

しかしながら、勝ち組の運送会社は、全く悩むことなく、2024年を迎えたようでした。

自社にしか運搬できない特殊なものを運ぶといった、付加価値のある物流のビジネスモデルを構築し、運送業界とはいえ若手運転手を充分確保できる給料水準とし、難なく物流問題をクリアできた運送会社もおられると知った時は、業界を問わず改めて、生き残りを賭けたビジネスモデルの必要性を痛感しました。

2024年も乗り越えていきましょう！

機関車体制から新幹線体制へ!

(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、経営者定例研究会)

私はカリスマ社長であった父が逝去した二日後、31歳で社長を引き継がせていただきました。会社に入社して９年目であり、兼務役員の立場にはありましたが、まさに青天の霹靂でありました。私は経験も浅く実績もなかったものですから、頼りになるのは社員さんたちの心だけだったのです。

その時によく口にしていたのが「機関車体制から新幹線体制へ！」です。ものすごい馬力の先頭車両に客車が連結され脱線しないように必死でついていくという体制から、新幹線のように各車両にモーターを有して同じ方向に向かって全速で走るという体制にパラダイムシフトすることです。

幸いにしてわが社には素晴らしい経営理念と社是がありましたので幹部社員を中心に全社員一致団結してなんとか苦難を乗り越えることができたのでした。当時「ピンチはチャンス」といったメンタルにはどうしてもなれず「ピンチは大ピンチ」と自分に言い聞かせて全身全霊で経営をしておりました。今では「あの時の大ピンチを乗り越えることができたので今がある…ピンチはチャンスだった」と思えるようになりました。

VUCA（将来の予測が不可能な状況）の時代を“しなやかに”経営していくには「想定外を無くしていく」という万全の準備が必要になってきております。多様性を重んじる時代となり、マニュアル通りにやりなさいというやり方には限界があります。「自ら考え自ら“即”動く」という瞬発力が求められています。そのためには社員を信用しきれるまで経営理念を徹底し、ビジョンを今まで以上に明確にすることが必要になっております。

大阪府経営合理化協会ではそのお手伝いをさせていただけるコンテンツを打ち出してまいります。ご活用いただければ幸いです。

中小企業の本質は地域・社会との共生
―CSR経営の実践とその意義―

大阪商業大学 教授・兵庫県立大学 名誉教授
日本中小企業学会 会長 **池 田 潔**

大阪はCSR発祥の地！

日本におけるCSR（企業による社会的責任）の源流は、江戸時代の近江商人による「三方良し」とするのが半ば通説となっている。三方良しとは、売り手良し、買い手良し、世間良しを意味するが、実はこの三方良しという表現は、近江商人の経営理念を表現するために、“後世”に作られたものであることが近年の研究成果で明らかとなっている。

ところで、CSRに関する書籍や論文が数多く公刊されているが、その源流が大阪にもあることを記したものは寡聞にして知らない。国土交通省近畿地方整備局大阪国道事務所によると[1]、江戸時代、大阪は、「江戸の八百八町」「京都の八百八寺」と並んで、「浪華の八百八橋」と呼ばれていた。これらの言葉は、本当に808ヶ所の寺や橋があったのではなく、それほどの勢いで寺や橋が立ち並んでいたことの比喩的表現である。実際には江戸の約350橋に対して、大阪には約200橋ほどが架けられていた。

では、なぜ大阪が八百八橋の町と呼ばれていたのか。その答えは、誰が橋を架けたのかにある。江戸の橋は、約350ある橋の半分が公儀橋と呼ばれる幕府が架けた橋だったのに対し、大阪では、公儀橋は「天神橋」「高麗橋」などわずか12橋で、残りの橋は、全て町人が生活や商売のために架けた「町橋」だとされる。

「淀屋橋」はその代表的な一つだが、町橋の架橋に対しては幕府からの支援は一切なく、町人たちが自腹を切って橋を架け、修繕をした。自腹を切ってでも橋を架けた町人たちの勢いが、「浪華の八百八橋」と呼ばれる所以である。

ここで重要なことは、町人である“私人”が架けた橋ではあったが、通行料を取って金儲けをしようとしたのではない。したがって、町橋の取組は今でいうところのCSRといえる。橋を架けることは、自分たちの商売をしやすくしたという点で、商人たちにも利益をもたらしたが、自己の利益だけを念頭に置いていたわけではなく、商売をさせてもらっている大阪という地域や住人、大阪に行き来する人々の役に立つことを念頭に橋を架けたと考えられる。したがって、大阪の町人による町橋の架橋は、日本におけるCSRのまさに源流と捉えることができる。

中小企業の本質は、地域・社会との共生性を有していることにある

日本において、中小企業の本質は、研究成果の順に、「問題性を有した存在」、「発展性を有した存在」、「両者を併せ持った存在」であった。最初の「問題性」を有した存在であるとする見方は、当初、マルクス経済学に軸足を置いて考える研究者が多く、マルクス経済学で問題として取上げられた資本家と労働者の関係を、大企業と中小企業の二項対立の関係に置き換え、大企業の下で支配・従属関係にある中小企業を問題としたのである。その後、「もはや戦後ではない」と題する経済白書（1956年度）が出され、

日本は高度成長期を迎えたが、中小企業の中にも規模を大きくして発展する企業が現れたことで、「発展性」の議論が展開された。さらに、この両者を併せ持ったものが中小企業の本質であるとする「複眼的中小企業論」が提示された。まさに、弁証法の正・反・合に符合する形で議論が進化したが、「合」としてきれいに議論がまとまったこともあり、次の展開が見られなかった。

筆者は、これまでの中小企業本質論は、大企業と中小企業の閉じられた社会（空間）の中で議論されてきたことが、それ以上の議論の発展を生まなかったと考え、中小企業の本質は、大企業と中小企業の閉じられた空間で考えるのではなく、地域・社会の中で捉えるべきではないか、ということに着眼した。その結果が池田（2022）で、そこでは３社のケースを基に帰納法を用い、中小企業の本質は地域・社会と共生性を有していることにあると結論した。視点を変えたことで、中小企業の新しい本質が見えたのである。

中小企業のCSRは大企業とは異なる

中小企業の本質は、中小企業のCSRとも大きく関わっている。CSRを考える際に、中小企業と大企業と大きく異なるのは中小企業の有する地域密着性である。多くの中小企業経営者は、当該地域で生まれ育ち、現在に至っている人が多い。このため、地域に育てられたと感じる人が多いのである。また、従業員も当該地域の人が多いほか、仕入・販売先も当該地域であることが多い。

一方、大企業の場合、経営者は全国のどこの出身の人がなるかはわからない。製造業を例にとると、ホワイトカラーの従業員は、全国から東京や大阪などの本社に集められ、また、採用されたのちも地方への転勤がある。しかし、転勤となってもいずれは本社へ戻ることを夢見ている人も多く、転勤先である地方への思い入れは、当該地域にしか事業所のない中小企業の人たちと比べると低いことが想像される。

こうして、中小企業が行うCSRは、M・ポーターの言う社会貢献活動と経済活動の両立を考えるCSV（共通価値の創造）や、あるいは儲けることを意識する「戦略的CSR」とも異なり、見返りを求めない、地域への純粋な恩返しが中心の社会貢献活動となる。なお、見返りを求めないCSRといっても、企業が潰れては意味がない。CSR活動ができるように、会社として売上・利益を上げることは当然である。

こうしたことから、中小企業のCSRは、「地域・社会で企業活動する中小企業が、地域・社会と共生するために行う自発的な社会貢献活動」と定義した。

CSR経営は SDGsに取組むことに通じる

現在、SDGs（持続可能な開発目標）に取組むことが国を挙げての課題となっており、中小企業にも取組が求められている。日本人は流行に乗りやすく、直ぐに新しいものに飛びつくきらいがあり、ややもすると古いことは忘れがちになる。昨今のSDGsの取組圧力に押され、CSRのことが疎かになる可能性がある。

しかし、CSRとSDGsは密接に関連している。CSR経営を推進することはSDGs経営にも通じるのである。そのことを大阪府経営合理化協会会員のレッキス工業株式会社を例に見よう。

同社の創業は1925年で、現社長の宮川一彦氏は６代目に当たる。主な事業内容としてはパイプマシン（切削ねじ加工機）、各種切断機、融着機、銅管工具、ダイヤモンド機械工具、環境機器等の企画、設計、製造、販売などで、国内従業員は180人、中国、アメリカなどの海外工場を含めると300人規模の企業である。

創業社長の宮本作次郎氏は、社是として「三利の向上」を定めた。三利とは「お客様」「社員」「社会」の三者の利を言い、この三者がいかな

る場合にもともに利があるように、全社一丸となって努力する。各人が互譲、信頼の精神をもってお互いの人格を尊重しあいここに社員の和を完成し、ついで共治・共栄・共福を達成して三利の向上を果たすとしている。この精神を受け継ぎ、中期経営計画では「独自の技術とサービスで豊かな社会造りを実現する」「感動を与える製品・サービスを提供し信頼される会社を実現する」「社員一人ひとりが元気と笑顔で、働きがいのある会社を実現する」をうたっている。

同社は障がい者雇用を積極的に進めているが、その様子を東大阪市「工場を記録する会」[(2)]から見よう。それによると、「1934年９月の室戸台風の被害を契機に、35年に工場を創業の地（大阪市西区）から現在地の東大阪市菱屋東に移したが、この頃から日本は軍国化への道を進み、1937年には日中戦争がはじまった。工場では一般工員の大部分が徴兵されて人手不足となり、作業の継続が難しい状態となった。そんな時、創業者が大阪市立聾唖学校（現・大阪市立聴覚特別支援学校）を訪れる機会があり、そこで耳は聞こえなくても黙々と仕事に打ち込む人たちの姿にすっかり心を打たれた。そして、この人たちに技術を教えて旋盤工に育ててみよう、と決意する。これは当時、日本ではまだあまり前例のない身体障がい者雇用の先駆的な取組となった。

創業者は身体障がい者を一般社員と同じように接するとともに、職場の指導者には全員にテマネ（手話）を学ばせて意思疎通に不自由がないようにした。また作業面でも、働きやすい職場づくりを常に心がけた。その後、職場では中堅幹部として後輩の指導にあたる人も出てきたほか、定年まで勤めるような永年勤続者も相当の人数に達した。さらに、70年ごろから知的障がい者も入社するようになる。72年には東京で行われた身体障害者職業技能大会で同社から参加した２人が旋盤の部と溶接の部で、それぞれ日本一に選ばれている。一つの仕事を一心にやる、その集中力は並外れたものがある。事業のうえで大きく貢献している者が多い」とある。

他社では障がい者が就労するための受け皿として「特例子会社」を作り、工場内の清掃部門だけを担わせているところもあるが、同社では障がい者も健常者と同じ作業を行っており、賃金も同一労働同一賃金が支払われている。

同社のCSR活動は、毎年の「CSR報告書」で報告されているが、障がい者雇用以外では、近隣の支援学校生の工場見学や職場実習の受入、支援学校生が作った夏野菜を同社従業員や近隣

表１　レッキスのCSRをSDGsに関連づける

CSRテーマ	本業ESG	1 貧困をなくそう	2 飢餓をゼロに	3 すべての人に健康と福祉を	4 質の高い教育を皆に	5 ジェンダー平等を実現しよう	6 安全な水とトイレを世界中に	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに	8 働きがいも経済成長も	9 産業と技術革新の基盤をつくろう	10 人や国の不平等をなくそう	11 住み続けられるまちづくりを	12 つくる責任つかう責任	13 気候変動に具体的な対策を	14 海の豊かさを守ろう	15 陸の豊かさも守ろう	16 平和と公正をすべての人に	17 パートナーシップで目標を達成しよう
社是の「三利の向上」に合致した活動	本業			○					○								○	○
社員とその家族の幸福のための会社作り				○					○									
社会インフラ整備に貢献								○		○		○						
環境対応商品の開発							○											
新製品のRoHS対応（環境対応製品化）								○					○		○	○		
グリーン調達								○					○		○	○		
ISO14001の取得	環境（E）							○										
高いリサイクル率								○										
地域清掃活動								○				○						
障害者雇用と支援	社会（S）	○		○							○							
福祉作業所応援				○							○							
児童施設への寄付		○	○	○	○	○					○							
災害復興支援							○					○						
工場と地域住民との共生																		
学生インターンシップ受入					○				○	○								
コンプライアンス遵守	ガバナンス（G）			○									○				○	
高い従業員満足度（ありがとう経営）				○					○									○
離職率の低下									○									

資料：池田（2022）

の住民への即売会の実施、また、工場前の花壇に季節を彩る花を植えてもらったりしている。このほか、児童施設への支援として、「みらいこども財団」に毎月寄付をしているほか、年末にはお餅を贈っている。さらに、工場近くの児童施設の子供たちを、毎年５月に開催される東大阪市民ふれあい祭りの模擬店や、７月開催の工場でのバーベキューパーティーに招待しているほか、ペットボトルキャップを「エコキャップ推進協会」に送り続けている。

本業面では、同社はパイプをつなぐ機器を製造しているが、阪神淡路大震災以降、特に主要顧客であるガスや水などのライフラインを守る事が大事であることを再認識し、社会貢献や環境に配慮した商品開発に取組んでいる。

以上が同社のCSR活動の概要である。このCSR活動を縦軸に、SDGs活動を横軸に取ってみたものが表１である。SDGsには17の大きな目標が定められているが、同社のCSR活動をSDSs視点で見たときに、13番目の「気候変動に具体的な対策を」以外のすべての取組をしている。CSR活動とSDGsの取組は連動しているのであり、別物として捉える必要はない。社内外のCSR活動に真摯に取組むことは、SDGsにも取組んでいることになる。なお、同社の場合、SDGsの13番目の目標だけが該当しなかったが、他の企業ではそれ以外の目標で該当しないところが出てくるだろう。この場合、SDGs視点から見たときに、今後、取組むべき課題として捉え（もちろん、どの企業においても、すべてのSDGs目標が達成できるわけではない）、自社ができるCSR活動を実行すればよいのである。

おわりに

日本の中小企業は地域・社会と共生することに本質があった。したがって、日々のCSR経営を実践することは、SDGsの取組とも密接に結びついていることを自覚、再認識すべきであり、表１で見たように、「見える化」することが重要である。

なお、CSRの実施は、人件費や時間などのコスト増として捉える向きも多い。実際、短期的にはコスト増となるが、長期的には企業経営にとってプラスとなる。たとえば、先ほどのレッキス工業株式会社の場合、障がい者を雇用することで、周りに障がい者をカバーするような気配りが生まれ、さらには、障がい者の存在を前提とした仕事の仕方や仕組、障がい者をフォローする温かみのある企業文化が形成され、それに惹かれて就職を希望する者も出てくる。同社は近く100年企業になるが、CSR活動と経営がうまく両立･調和していることを証明している。

注

(1) 国土交通省近畿地方整備局 大阪国道事務所 https://www-1.kkr.mlit.go.jp/osaka/commu/road_dat/bridge.html　採取日：2023年11月24日

(2) 東大阪市「工場を記録する会」 http://factory-museum.main.jp/s01_taidan.html 採取日：2023年11月22日

参考文献

池田潔（2022）『地域･社会と共生する中小企業』ミネルヴァ書房

池田 潔 氏　プロフィール

1957年大阪府生まれ。大阪市立大学経済学部卒業。博士（経営学：兵庫県立大学）。日立製作所、大阪府立商工経済研究所（大阪府立産業開発研究所）、北九州市立大学、兵庫県立大学を経て大阪商業大学総合経営学部教授。兵庫県立大学名誉教授、日本中小企業学会会長。
専門は、地域中小企業論、中小企業経営論、地域活性化。主要著書に『地域・社会と共生する中小企業』（ミネルヴァ書房、2022年）、『地域活性化のデザインとマネジメントーヒトの想い・行動の描写と専門分析』（編著、晃洋書房、2019年）などがある。

㈲関西貿易

社員満足を高め、わが社の存在価値を高める

代表取締役　森　　勲

大西 ● 本日はよろしくお願いいたします。まずは、御社の創業のきっかけについてお聞かせください。

森社長 ● 私自身が脱サラ組で、元々は自転車部品メーカーに勤めており、シンガポールに駐在していました。それでアジア圏の企業と仲良くなり、起業して輸出入をするようになりました。今は全く貿易をしていませんが、屋号が「関西貿易」と言うのは、元は貿易をしていたからです。創業から７年位は東南アジア向けの副資材の輸出事業を行って、2003年から設計や製作事業を開始しました。

私は技術系でしたが、地場産業のシマノさんやクボタさんと、熱処理や生産技術関係の仕事に携わる中で、改造や改善といった依頼が多かったんです。お客様の要望に応えるうち、事業内容も変わっていきました。地域密着で対応していくうちに貿易よりも、ものづくりにシフトしていったということです。

大西 ● 脱サラされようと思われた動機は？

森社長 ● 当時は空洞化の時代で、国内での生産がどんどん海外に出て行って日本では仕事がなくなっていきました。上部組織が日本組と海外組のように分かれてしまい、自身は海外組でしたが、子供が生まれるということもあって転勤を願い出て日本に戻りました。すると、何しに帰ってきたんやというような冷たい態度をとられて、嫌になってしまいました。将来の展望を考えたというよりは、現実が嫌だったという方が正しいかもしれません。

大西 ● 意外と言うか、もっと前向きな思いがあったのかと思いました。

森社長 ● 私自身ずっと会社が好きで、今でも好きですけども、先輩方が偉いのは、何があってもふて腐れずにずっとやって来られて、今では取締役になった方もおられます。私は器が小さくて耐え切れなかった。

それでも辞めるときには、自分で事業を始めようと決意していました。

大西 ● ある程度売り先も見えている状態で独立された？

森社長 ● 顧客は何件かあって、海外での輸出がメインでしたが、昔の知り合いから、この立ち上げ業務を手伝ってほしいとか設計してほしいという依頼があり、少しずつシフトしていったという感じです。

大西 ● 事業内容は産業機器の設計製作・改造とありますが、お客様の業界は？

森社長 ● シマノさんやクボタさんなどの大手企業がメインです。

産業機器とは、簡単に言うと物を作るための道具です。自動車やトラクターを作るためには必ず搬送装置があったり、組み立て治具があったり、ロボットがあったら安全装置が働くなど、必ず周辺機器というものがあります。一般的にはどこの会社にもある生産技術という方達が取り組んでいることをする業界、物を作るための設備を作るという仕事です。

いろんな面があって、合理化という面もありますし、新規開発製品については形がありますので、それこそものが入れ替わっても少ないスペースでより早く・より安全に・より新しいものを取り入れて作っていく。同じものを作ろうとしませんね。そういうところで知恵を出しながら作っていくというのが一つと、もう一つは産業機器という分野です。

大西 ● 中小企業としての強み（提案力や自社しかできない部分とか、お客様のニーズを聞き分けることとか）もあると思いますが、大手企業に同じようなことをされると競合にはならないのでしょうか？

森社長 ● 大手企業は特に大きなラインとか大きな工事を伴うものは、エンジニアリング会社がありますからそこで統括して行いますが、我々が手掛けるのは、小規模であったり、隙間的なところになります。自社製品を作る技術部があって、ものを作るための生産技術がある。しかし、どこの会社も人手不足になってきて、エース級のエンジニアは絶対に自社の製品を作る方に登用されていきます。比重はそっちに置かれて、物を作る生産技術がおざなりになってくる。どこの会社も生産技術部とか生産技術課は、だんだん業者を選んだり、やりたいことを伝えたりと購買的な位置づけになっていって、逆に言えば、対応してくれる中小企業は意外とないのです。当社のような会社があって便利だなと、一貫してできるということは、お客様にとっても便利ですし、参入しにくい業界だと思います。お客様との歴史もありますし、すぐには入れない業界です。ですから新規参入はしにくいですけど、時間とお金のかかる業種でもあります。我々にもグループ会社に自転車部品等を作っている会社（㈱コーヨー）がありますが、それがあったから少々の赤字でやってこられた。投資しながら人を育てたから。すぐにはできないと思います。下積みとかノウハウとか知識経験、発想・アイディア、全てのことが必要になってくる。提案力といいますか。

大西 ● では、価格的にはそれほど叩かれるようなお仕事ではない？

森社長 ● 業界的に見れば、あまり大量生産とかいうのはないので、その場その時で必要なものばかりですから、それ程叩かれるってことはありません。ですが、売り上げ的には安定しません。そっちの方が難しいところです。

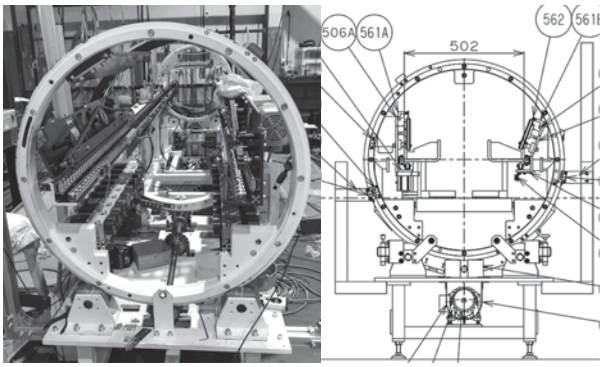
大西 ● お客様の新商品や、改良など何かしらの新しい取り組みがないとニーズが発生しないと。

森社長 ● 新しい商品であったり、例えばレイアウト変更、工場移転、もしくは安全基準が変わる、そういう変化があるときが我々の一番のチャンスです。大手企業って変化の塊ですから、毎回のように、これでもかと言うくらいレイアウト変更してきますし、同じ場所で同じものを作っている方が珍しく、我々の商品で現存しいてるものって半分もないです。

レイアウトで潰されたり、旧商品だといって全部廃棄されたりするので、すごく消耗度が激しい。中小企業ではそうはいかないですね。資本を持っている会社だからできる業態で、だからうちは大手企業としかやりようがないということです。

大西 ● 今取引がある大手さんの部門は大阪工場だけですが、別の工場、同じ会社の他の拠点から受注を取ってくるっていうことにも取り組んでおられるのですか？

森社長 ● クボタさんは堺ですが、製造拠点は宇都宮と筑波にあって、どちらかと言えば関東や北関東の方が主流なんです。輸送機器のコマツさんも小山工場とか、日立建機さんも土浦や龍ヶ崎ですね。だから堺中心ですが、よほど急いでいるのか、宇都宮さんとか筑波さんとか受注をいただくこともあるのですが、逆に言うと、



▲エンジン搬送装置

向こうに業者がないのかなって思います。だから折を見て我々も関東には出て行かなければ、と考えています。

大西 ● 新しいお取引先を増やしていく方向性はありますか？

森社長 ● 今まで大手の中の我々の知名度はおそらく10%～20%ぐらい。クボタさん、シマノさん、ダイハツさんの大手３社がメインですが、新しい取引先を探す前に、そこを広げていく方がお金もかからないし、売り上げを伸ばすには一番手っ取り早いですから、今あるお客様のマーケットを広げることを考えています。

大西 ● 参入しにくいという意味では着実に成長が見込めますね。1996年に設立されて28期目とのことですが、今おっしゃられたような段階に来たのはいつ頃でしょう？

森社長 ● 2010年ぐらいからです。今の時流に乗ったのはクボタさんとの取引が始まってからですので、育てていただいたっていう思いです。

大西 ● 成長イメージはお持ちになられていてそれを着実に実行していく。後はスピードの問題ですね。

森社長 ● 成長スピードも要求されていますね。数をこなすこともそうですし、作るものの要求レベルも上がってきますから、我々も勉強していかないといけません。

大西 ● 職種としては、設計される方と製造される方とが中心でしょうか？

森社長 ● 据付工事もできなければいけませんし、結構その辺を分担しながらやっています。

大西 ● 営業は社長自ら担当しておられるのですか？

森社長 ● 今、営業部を立ち上げています。これは未来顧客作り。その営業をやっていかなくてはいけないからで、未来顧客の中には今あるお客様の中のまだ僕らを知らないお客様、クボタさん、シマノさんも含めて開拓していく。営業部といっても、営業をやっているのは僕を含めて主力メンバーです。トップ営業、製造部のトップだったり。その姿勢は基本的には変えないでおこうと思っています。入って１、２年の人が行ってもできる話じゃないので。ただし、知名度を上げるという意味では営業部が必要かなと考えています。

大西 ● クボタさんとのお取引が始まった頃には、すでに御社の存在価値が高まっていらっしゃった。

森社長 ● 高まるというか、高めていただいています。そこはお客さんのニーズって、僕はわかりますので。

大西 ● お客様の困り事を的確に収集して的確な提案をしてきたことが、御社の存在価値を高めてきた訳ですね。

森社長 ● 振り返ってみて、格好よく言えばそうですけど、あれやれ、これやれって言われながらやり続けていたら、結果的に存在価値が高まっていったというところです。難しすぎて、納期遅れで迷惑をかけたりしてきましたので、決してずっとお客様に満足を与え続けてきたという訳ではありませんが、そういう経験をしながら顧客満足を高めていこうと。

大西 ● 様々な要求に応えて来られたのはなぜですか？

森社長 ● 基本的には、私も含めて社員達も「仕事が好きだから何とか期待に応えたい」という思いがあるからでしょう。お客様に言われて嫌々やるのではなく「言われたからには喜んでもらおう！」という気持ちがそうさせたのだと思います。

大西 ● それは創業からの御社の社風ですか？

森社長 ● そういう思いは完全に根付いています。しかし、顧客満足ということはもちろん大事ですが、まずは社員満足からです。そうでなければ顧客満足を追いかけるだけになってしまうし、自分たちが好きでないとやれない。では、好きにやってもらうにはどうしたらいいか。初めの頃はなかなか社員のことにまで気が回らなかったのですが、色んなことを学び刺激される中で、自社は人が入りづらいなというように気づいてきました。やはり社員が大事だと、ここ５年ほどで真剣にそう思うようになりました。

大西 ● 何か象徴的な出来事があったのでしょうか？

森社長 ● 倫理法人会の学びも大きかったです

が、最も影響を受けたのは坂本光司さんの「日本で一番大切にしたい会社」です。来年は「人を大切にする経営学会」の研修に行きますが、そういうのを見ていると、やはり人を大切にしている会社が繁栄している。「人を大切にする経営学会」の活動や、そこが主催するベンチマークに参加することによって感化されています。

大西 ● 坂本先生には、当協会の「学生に教えたい働きがいのある企業大賞」でも、御社が表彰された年にご講演をいただきました。

森社長 ● あの時はすでに顔見知りだったのです。堺市にずっと勉強会で来られていましたし、「堺で一番大切にしたい企業大賞」にもなりました。先生に「出て」と言われて。本当に小さな企業なんですけれど、そう言っていただけるのは光栄なことです。

大西 ● どういう点が評価されたのですか？

森社長 ● 例えば会社に食堂を作ったら、小さい会社だけどよく頑張っているって褒めてくださいました。堺市が堺市産業振興センターで「ものづくり経営大学」を運営していて、その講師が坂本先生だったのですが、現在も中小企業経営学舎として開講していて、参加者の発表会には坂本先生もいらっしゃって、年々レベルアップしているのを見てくださって、何かとご支援いただいたりお電話いただいたりする間柄ですが、感化されているからいろんなことに取り組むのです。

大西 ● いろんな取り組みをされて、社員の方々の変化は実感していらっしゃいますか？

森社長 ● 大きな変化ではありませんが、自主的に動くようになってきたと思います。会社の経営の仕方というか、あるべき姿、やらなければいけないことはしっかりと示さなければいけませんが、それがわかってきてくれたようです。そうなれば、社長はずっと会社に居なくてもいい。

敢えて売上を上げろと言う必要もない。売上を下げたいと思っている人間なんて誰一人いません。そのやり方をちゃんと教えることと、方向性を示すこと。どうやって売上を上げるかというと、「やはりお客さんに喜んでもらわないと、結果的に数字に表れない」と全員が理解しています。

大西 ● 自分で考えて動くようになったという、象徴的な出来事はありますか？

森社長 ● 当社ではLINEのようなツールで情報共有していますが、そこでいろいろな連絡や会議の議事録なんかで、ここまで考えているのだなと分かります。これで全部情報共有しています。

あとは年に２回、個人面談を行います。会社の問題とその改善提案、会社から自分に期待されていることを書かせます。役職が上になるほど文字数が多く、よく考えていると思います。

そして、会社から自分に期待されていると思っているところと、私がその人に対して期待していることのギャップを面談で話します。

あと、この人たちの部下にも期待されていると思っていることを書いてもらっていますが、会社に期待されることを書けないってことは、上司からの方向性を示されてないということです。

自分が期待されていることを書けないのはおかしいですよね。悪い会社と良い会社とは何かってよく言いますけれど、社長が何考えているかわからないって、致命的だと思います。反面教師としてこれをやっています。

また、不足不満を言う余裕を与えたら駄目だと思います。不足不満を言っているということは、余裕があるということ。何か相当スキを与えないぐらい、課題と方向性を示さなければいけません。

大西 ● 早朝朝礼は、倫理法人会で知って始められたのですか？

森社長 ● 倫理法人会でいつもやっていることで、僕たちの基本中の基本動作、基本教育とし

て、毎朝８時から15分間やっています。

冊子は日々の13行からなる文章で、経営理念の唱和を行い、感想を言う。感想を言わせるということが成長を促します。１年２年経ったら言うことが変わってきます。これは最小で最大の教育で、毎日これだけやっていたら大丈夫です。

大西 ● 経営理念、存在意義を明らかにするという取り組みをしっかりされておられますね。社長がお考えの自社の課題は？

森社長 ● 成長のイメージをしていくと何が不足かわかってきます。要は設計する人間、価値を形にしていくという大事な部分、それが不足してくると生命線、一番の売りの部分が弱くなってくる。

今、設計担当は実質２名です。３DCADが全部できるのですが、そこを強化していかないといけない。私は設計の方はもうやめました、３Dはしんどいなと（笑）。

技術のトップは設計もするし、営業もやりますので時間がない。実質１人になってしまうわけです。私の息子も入ってきたので、営業担当ですけれども設計も覚えながらやっています。

大西 ● 設計の良し悪しというのが生命線な訳ですね。

森社長 ● そこでセンスが出ますから、それが生命線です。

大西 ● お客様のところに行って困り事を聞き、いかに設計に反映させるかですよね。

森社長 ● それができたら我々の一番の強みが発揮できる。今はできていますが。

大西 ● 今は少ない人数だから、逆に言うと品質は一定化できるわけですね。

森社長 ● 10億円規模になって、設計が２人では絶対できません。（育てるには）時間かかる。そこが一番の経営課題です。

大西 ● やる気のある若い人、設計に興味のある人からするとすごく面白そうな仕事ですが。

森社長 ● 普段は行けないような会社に行って、普段やれない仕事ができるわけですからね。

大西 ● 御社には同業他社がないということですが、他社はまだそのニーズに気づいてらっしゃらないのでしょうか？

森社長 ● ニーズに気付いていないっていうのもありますし、例えば、商社さんなんかはモノを売っているので入りやすいですよね。我々のように見て形のないものは相手にしてもらえない。まずそこから土俵に上がりにくく、そんな仕事をしようと思う人は少ない訳です。その窓口はどうしても商社になるのですが、我々は商社抜きでやっている訳です。（競争）相手は商社ですね。競合とはここで差がついていると思います。商社ってどこかの会社を引っ張ってきますから。だから、ノウハウやスキルがあっても、絶対そこで価格競争に負けることはない。そういう意味では、同業他社が少ないから、せっかく大手企業のところだけで実績を上げているのだから、他の顧客に対しても信用を売りにして、伸ばすことができるかなと思っています。

大西 ● 最後に、売上や会社の規模などのビジョンについてお聞かせください。

森社長 ● できるだけ人数を増やさず、システムや機材の投資で伸ばしていくため、関西貿易という形では今期３億5,000万円でしたが、10億円ぐらいまでにもっていきたいと思っています。今の人数ではしんどいですが、30人ぐらいでいけるかなという感覚はあります。10年以内にはそうしたいですね。

ものを作っている時間って短く、いろんなこと、情報処理したりする時間の方が圧倒的に長いですから、ポイントは、いかに今のIoT等の新しい技術を導入して、それを使いこなせるかだと思っています。

大西 ● さらなる成長発展を期待しております。本日はありがとうございました。

会社概要　㈲関西貿易

所在地	〒599-8234 堺市中区土塔町2158-1
設立	1996年10月1日
資本金	10,000千円
従業員数	23人
事業内容	産業機器の設計・製作及び改造、各種メンテナンス、社内改善
関連会社	㈱コーヨー
URL	https://kansaitrading.co.jp/

会員企業見学会
多様な人材の活躍と企業の経営戦略

富士電子工業㈱　代表取締役社長
渡邊 弘子 氏

当社は1960年の創業で、社員数は132名です。高周波誘導加熱装置の設計・製造販売ということで、高周波焼入装置、誘導加熱装置をお客様の仕様に合わせ、オーダーメイドで設計、製作しています。開発から関わる一方で、小型から大型部品まで高・中周波熱処理受託加工も行っています。

本社は大阪府八尾市で、東京と名古屋に営業所があり、中国の広東省にメンテナンス工場があります。

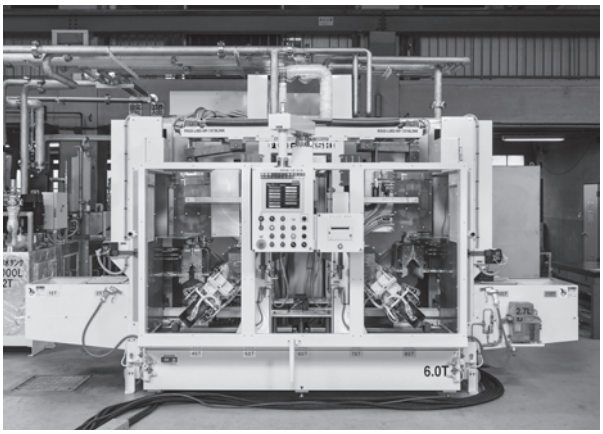
当社は中堅中小企業ですが、お取引先は皆様がご存じのところがほとんどだと思います。日本のトラック、バスメーカー様は100％当社のお客様ですし、工作機械、産業機械、建設機械、農業機械のほか自動車の機械部品を作っておられるところがお客様です。

私どもはこの規模の会社ですが、直接、輸出入を行なっています。もちろん商社が間に入ることもありますが、アメリカをはじめ中南米、東南アジア、オーストラリア、ヨーロッパなど20ヵ国以上に輸出しています。ロシアにも納入実績があり、私も３回ほど行きましたが、もう生きている間にロシアに行くことはないかもしれません。

当社の面白いところとしては特許の保有数が多く、2023年４月の時点で68件、過去に特許を申請したものは多分750件はあると思います。特許は申請してから15年しかもたないので、創業から64年、その間に出しては消え、出しては消えして、この保有件数になっています。日本以外の国、アメリカや中国でも特許を申請しています。

誘導加熱装置とは、皆様もよくご存じのIHと同じです。お馴染みの炊飯器など火のないところで加熱調理をする、あれと同じ原理の機械を自分たちで作り、それを利用して熱処理等を行っています。

昨今はカーボンニュートラルということが言われますが、IHは工程においてCO_2を出しません。電気をつくる段階で、火力発電ならばCO_2を出しますが、そこは私たちの管轄ではないので仕方ないのですが、もし再生可能エネルギーでつくられた電気であれば、つくる段階でも、



▲ クランクシャフト焼入機

私たちの工場においてもCO_2を発生しないということになります。脱炭素ということで、いろいろな加熱方法が検討されていて、IHに切り替えられないかというご相談が、最近とても増えています。

IHといっても、業務用のクッキングヒーターなどで1.5kW程度、私たちが使っているものは何百kW、大きいものでは何千kWにもなります。

刀鍛冶の工程で、鍛造という、炉の中に入れた後、水にジュッと浸けて冷やす工程がありますが、これが熱処理のなかの焼入という工程です。焼きを入れることによって強く、硬くなります。炭素の入っている鉄を鋼（はがね）というのですが、鋼は大変面白い性質があり、ある温度まで加熱して急冷すると硬くなり、ある温度からゆっくり冷やすと柔らかくなります。この特性を利用して熱処理を行ったり、柔らかくなったところで加工したりするわけです。

軽自動車をイメージするとわかりやすいと思いますが、軽自動車はいま居住スペースがすごく広くなったと思われませんか。昔は、自動車としてのエンジンやハンドルからつながっているステアリングの機能など、自動車を動かすための部分がもっと大きくて重かったのですが、それらが小さく軽くなってスペースが広がり、非常に燃費も良くなっています。これも実は熱処理が関わっています。

薄く、軽くすることによって、安全性に問題が生じて、命を守ることができなかったら大変なことになりますから、熱処理によって強くするわけです。炭素が入っている比較的安い材料でも熱処理をすることによって強くすることができます。私たちが使っているIHは電気しか使わないので環境にもとても優しいということです。

どんなものが熱処理をされているかというと、車ですと足回りの部品です。タイヤを動かすための部品、ステアリングにつながる部品、エンジンの中の要の部品など。

昨今はよく「EVが多くなって、エンジンってなくなるんじゃないですか」というご質問を受けることがありますが、実際にはどこの国でもEVは売れていなくて、エンジンの引き合いが大変増えています。建機や農業機械などもエンジンを積んでいますので、そういったものの需要も多くなっています。

エンジンの内部にあるピストンの往復運動を回転運動に変える部品、クランクシャフトの国内マーケットの80％ぐらいのシェアを持っていますので、もし自動車に乗っていらっしゃる方なら、当社の熱処理が関わっていない部品は多分１つもないと思います。

■ IoTで予知保全、環境にやさしい「ハイブリッド加熱」推進

最近の取り組みとして、IoTを使った予知保全をやりたいと考え、いま、センサーを使って機械や装置の状況を確認できる仕組みをつくっています。「ダッシュボード」といわれる、これは車のダッシュボード（計器盤）から来ている用語なのですが、複数の情報がひとまとめに表示され、見ることができるというものです。

これによって、例えば当社と契約して下さっているお客様の装置の稼動状況を１ヵ月に１回とか定期的にお伝えができ、蓄積されたデータから故障の兆候を読み取って、交換時期のご提案をすることで、大事に至る前に保全ができます。つまり、定期診断によって予防保全・予知保全が可能になりますし、修理にかかる費用が削減でき、機械を止める時間も短くて済みます。

当然のことながら、１本１本のデータが全部、残されていますので、「何月何日、焼入の状況は3.5秒のところ3.48秒で加熱されています」などという記録を後から参照することができます。お客様の工場の電圧、周波数、加熱・冷却時間などの実際値データを自動的にクラウドサーバーにアップロードして情報を共有、解析が行えるのです。

海外工場などでは、作業者が勝手に操作しないように制御盤にロックをかけたりしています

が、長く使っていれば、だれでも解除できて、勝手に変更することがあります。私どものこの仕組みでは、機械の状況を知らせるメールが現地の担当者に飛ぶので、作業者が変更したら、すぐにわかります。ですから、海外展開をされているお客様には「キーやパスワードよりよほど安全です」とおすすめしています。

それ以外にも当社は最近、ハイブリッド加熱をすすめています。現在お使いの加熱方法とIHを併用されませんかというもので、熱処理は多くの方がオーブン型のものを使っておられます。すると、短いもので７時間ぐらい加熱し、長いものでは３日～５日間ということもあります。オーブン型の炉の前にIHで短時間、予備加熱をしませんかというのがハイブリッド加熱です。

既に成功しているお客様では加熱時間が３分の１から４分の１に減っています。ということは、それだけ電気代が減り、生産性が上がっています。これからさらに開発を進め、３年先にはかなり広げることができると考えています。工業系はかなりの二酸化炭素を排出している業界で、その中にいる者として必死になって進めようとしています。

これとは別に、私たちは結構、いろいろな新しい技術の開発に取り組んでおりまして、2014年に経済産業省の「グローバルニッチトップ企業100選」に選出され、15年には同じく経済産業省の「ものづくり日本大賞　優秀賞」を受賞しています。

私自身は16年に発足した「ものづくりなでしこ」（製造業女性経営者の会）の代表理事に任命され、17年に「男女共同参画社会づくり功労者内閣総理大臣表彰」というものをいただきました。内閣総理大臣表彰なので、まあまあレベルの高い賞だということを後から知りました（笑）。私以外は三菱重工の会長さんなど錚々たる企業のトップの方々でした。私は経済産業省の推薦でこの賞をいただいたのですが、それ以降、経済産業省の推薦を受けた人はだれもいません。

■ 熱処理で一番難しい領域で高い技術力を発揮

競争戦略として一般的なのは他社より低いコストですが、当社のコストは全然安くありません。当社しかできない難しいものを狙っています。何故、クランクシャフトのマーケットシェアが高いかというと、変な形をしているので、熱処理が難しいのです。加熱が難しいもの、均一にするのが難しいもの、変形しやすいもの、そういうやりにくいものを敢えて狙って、安いマーケットには手を出しません。氷山の一番上の、一番面倒なところなので、業界の中で当社は一番高いといわれています。ただ、その値段に見合った技術力とサービスを提供することに徹しています。

知的財産の戦略において、当社は加熱と冷却を分けて考え、加熱については、最近は主に商標登録をしています。技術登録だけでは真似されるケースも多いので、コイルならコイルの形自体で商標登録を取りに行くということをしています。

一方で、冷却は工程や成果が見えにくいのですが、歪みに一番影響するのは加熱より冷却です。当社の冷却が均一に仕上がるのはコイルのおかげだと思われていますが、実は、経験なのです。ですから、当社は冷却に関してはパテントを取りに行きません。

近年は「下請けＧメン」という下請けが不当な扱いを受けていないか調べられるようになり、大手のお客様にも下請けがものを言えるようになってきていますが、私どもでは昔から「特許権というのは、特許を取った者、発明した人間に帰属するもの。当社のスタッフが考えたものは当社のもの。きちんと担保していただきます」と申し上げてきました。いくらかのアイデアが寄与したという場合は話し合いで、といったことまで契約書に盛り込んでいますので、小さいのに滅茶苦茶うるさい会社だと思われています。しかし、私たちとしては、お客様の未来

を支える、お客様の明日の競争力を支える企業になろうとしているので、少々生意気でも認めていただけていると思っています。

一部のお客様に嫌われて、突然切られたこともありますが、お困りになったり、失敗されたりすると、「何かアイデアがないか」と相談していただいています。１回の失敗で何億もの損失になりますから、当社はそういう失敗を未然に防ぐことができる企業を目指してきました。

もう１つ大事なこととして、こういう技術系の会社ではあるのですが、文章力や仕様説明書の作成能力、説明する力はとても重要だと考えています。当社はコンサルタントを使わず、ISOの取得も補助金の申請もすべて自分たちでしています。ですが、弁護士との顧問契約は結んでいます。何かあると下請けのせいにされるという風潮が日本にはありますが、こちらにミスがないのに弁済を要求されるようなことがあれば、顧問弁護士の方と相談して断固、拒否します。そういう下請けへの不当な弁済の要求なども「下請けＧメン」が会社の名前を出さずに相談にのり、解決に導いてくれますので、お困りの方はご相談されるとよいと思います。

■ ダイバーシティ経営と社内体制の確立

文章作成能力や説明能力が国内外で必要となると、女性や高齢者や海外人材などが必要となってきます。それで私たちはダイバーシティ経営に取り組んでいます。

ちなみに、日本のジェンダーギャップ指数（男性に対する女性の割合、男女格差指数）が23年は世界125位と非常に低く、中近東に負ける位に男女格差がひどい。国内の女性の就労率で大阪は下から３番目です。１番高いのは福井で、石川も高いということは知られていますが、不動のワースト１は奈良で、兵庫、大阪とがワースト３です。何故、関西ばかり？と私に聞かれてもわかりません。特に大阪は働く場所が多いように思うのですが働かない。世帯収入は低い

▲ 富士電子工業　本社外観

のに働かない。そういうことも踏まえて、ダイバーシティ経営を進めていく必要があります。

ところで、皆様は「慣らし保育」という言葉をご存じでしょうか。子供が保育園に慣れるまで、短い時間から始めるというもので、このため育児休暇明けに100％仕事に復帰するのは無理なのです。こういうことを知らずに、復帰したらすぐにフルタイム勤務を要求すれば、その期間、母親は休みを取らざるを得ない。経営者がそういうことをわかっていなければ、女性の就業率を上げることも、ダイバーシティ経営も難しいと言わざるを得ません。

満年齢で41歳以下の人は、小中学校の出席番号が男女混合です。それより上の世代は男子が先で女子が後でした。以前は、中学生の男子は「技術」、女子は「家庭科」と分かれていましたが、現在は男女ともに「技術家庭」を学びます。だから、ハンダ付けが非常に上手い女子もいれば、まつり縫いがとても上手な男子が普通にいます。これが20代、30代の普通の姿なのに、工業系の年配の経営者は「男子は工具や計器類を使ったことがあるが、女子はないから」と思い込んでいますが、それは違います。こういうことをまず知る必要があります。

当社にはいま、アメリカ人と中国人とブラジル人のスタッフがいます。英語、中国語、韓国語、スペイン語で入札業務ができるレベルで対応しています。カタログ類も日本語を含め５つの言語で作っています。写真やグラフは日本語のものと同じでテキストの部分だけを変えていま

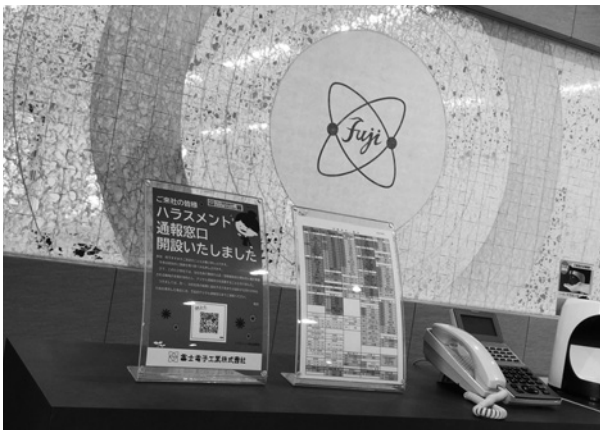
す。ホームページも同様です。最近、ブラジル人を採用しまして、ポルトガル語ができるので、ポルトガル語にも対応しようかと思っています。

そのように海外との取引を進めながら、一方で子供がいても育児をしながらでも仕事ができるという状態を目指しています。育休明けに元のポジションに戻しても、仕事のやり方が変わっていたり、後輩のスピードについていけなかったりすると、本人が退職を希望してしまうということに気づいて、長い目で自社の力になる人材をちゃんと育てて、かつその人たちが継続して仕事ができる状態をつくっていかなければならないと思っています。

以前の当社は数年で新入社員が辞めてしまう会社でした。新入社員が３年で３分１になり、５年で５分の１になっていました。

私が社長になる前、育休明けの女性が「少し早く帰らせてもらっていいですか」と社長に直談判すると、「いいよ、キミはよく頑張ってくれているから」と応じてしまう。それはとても不平等で不公平、周囲に迷惑をかける行為です。小さいお子さんがいる女性社員は早く帰ってもいい、とするならば、それは会社全体のルールでなければなりません。

当社は現在どこもかしこも、まあまあきれいです。以前はとっても汚い会社でした。昭和の時代は、会社が儲かったら決算賞与を出すけど働く環境を整えようとはしませんでした。でも、いまどきの社員にとって、汚い環境で働くのは苦痛です。昔は「女子はトイレや洗面所をきれいに、とうるさいことを言うが、その点、男子はいい」と言われていましたが、いまはそうではありません。20代の男子の70％以上がUVケアをしていることをご存じですか。日焼け止めを塗り、日傘を持っているという男子が多数派で、彼らは御手洗の鏡で日焼け止めが塗り直せないような会社に勤めていたくないんです。もちろん、残り30％はいます。でも、若手をたくさん採用して長く活躍してもらいたいと思うなら、「女子は面倒だ」みたいな考え方は改めるべきです。イクメンも当たり前です。そういうことを経営者がきちんと理解していなければなりません。



▲ ハラスメント防止委員会　受付表示

それで、当社も社内規則などいろいろなことを変えてきました。IT化、ICT化をかなり進めました。

変わったところでは、当社には「ハラスメント防止委員会」というものがあります。いろいろなところにQRコードを貼って、ハラスメントだと感じた行為を投稿できるようにしています。これは外部の方も投稿していただけます。クラウドサービスの「キントーン」でつくられているものなので、簡単に使えます。

それから、小学校３年生以下のお子様を抱えている人と、一緒に住んでいなくてもいいのですが、ご家族（第三親等以内）に要介護者がいる方は、30分単位で早く帰ったり、遅く出勤したりすることができます。これは有給ではありません。30分いくらということで基本給から差し引きますが、手当てなどには響かず、１日４時間仕事をしてもらえば査定は１日となり、ほぼ半日しか働かなくても賞与や有休は変わらない、ということになります。

子供手当も充実させています。一時金は金一封ですが、18歳までではなく、大学院生でも勉強を続けている間は支給しています。例えば４人お子さんがいて全員が大学を卒業したら、総支給額は1,329万６千円となります。会社が続く限り、子供さんが働くまで会社は子供手当を支給し続けます。

資格の報奨金制度も充実させ、事務系の経理や簿記なども対象です。現在、社員の約７割が金属熱処理の技能士です。20％ぐらいが特級まで持っていて、結構、女子もおります。

40歳以上、もしくは35歳以上でも希望する方には人間ドックを会社の負担で受けられるようにしています。インフルエンザなどの予防接種は会社にドクターに来てもらい社内で対応。これは協力企業の方たちにも利用していただけます。

社内でアンケートを取ったところ、半分以上が学生時代に奨学金を受けているとわかりましたので、15年間は支援しようと決めました。最初の７年間は月２万円、次の５年間が１万５千円、最後の３年間は１万円。だんだん減らしていますが、その間に給料が上がりますので。22歳に入社してきて37歳ぐらいまでは支援しようと考えています。

以上のようなことに取り組んでいますが、ご参考になれば幸いです。

（2023年10月24日　KT会・KN会合同例会にて収録）

▲ 見学会の様子

会社概要　富士電子工業㈱

創　　立　1960年
所 在 地　本社：〒581-0092
　　八尾市老原6-71
資 本 金　8,000万円
従業員数　129名
事業内容　高、中周波熱処理受託加工、高周波誘導加熱装置およびその部品の製造販売、トランジスタ・インバータおよびその部品、電子応用機器、誘導加熱付帯各種自動機機器の製造販売

参加者の感想

この度は富士電子工業㈱様の工場見学をさせていただき誠に有難うございました。

金属加工業にありがちな汚れた油臭い現場を機械学科理系卒の私としては想像しておりましたが見事にいい意味で裏切られました。

真新しい5Ｓの行き届いた現場、生き生き作業されている社員の方々、価値ある加工、製品づくりを通し下請からの脱却を見事果たされた渡邊社長の経営力。

どれをとってもお手本級であり、自社の経営に是非生かしていきたいと思います。

日本紙工㈱　代表取締役　中口　康（KN会会員）

ダイバーシティ経営に特化され、個人の能力を最大限発揮できる会社体制作りや、時短勤務や休暇を取得する社員だけでなく、その周りでフォローする社員側にも重点を置かれ、大きく発展されていらっしゃる事に感動しました。

自分が経営者になった時に、どの道筋を作って進んでいくかがいかに重要かと、ご教示頂きました。

マスダエーセイ㈱　増田智子（経営二世塾21期生）

ハツラツ社長登場
（第71回）

「お米の価値と魅力を伝える」ために できること

幸南食糧㈱　代表取締役社長　川　西　孝　彦

所在地　〒580-0045　大阪府松原市三宅西5-751
設　立　1976年（創業1971年）　　資本金　7,000万円
グループスタッフ数：255名（2023年度）
事業内容：米穀卸・精米、お米のギフト・ノベルティ商品および加工食品（レトルト、チルド、冷凍）製造・販売、地方特産品の商品企画・開発・販売、炊飯事業、小売店舗運営
URL　https://kohnan.co.jp/

当社は1971年創業で、現会長で創業者の川西修が香川県まんのう町から大阪に出て、川西米穀店という７坪の小さな店を立ち上げたのが始まりです。まだ食糧管理法が残る時代で、松原市の44軒の米屋のうち最後にできたと聞いています。創業者が1976年に幸南食糧を設立して５年後、松原市にもスーパーマーケットができ、その内あそこで当たり前に米が売られる時代が来る、小売ではなくお米を流通させる仕事をしなければならないと考えて卸売業を目指しました。今ではお米をスーパーはもちろんネットで買うのも当たり前ですが、まだそんな時代ではありませんでした。

「ライバルは競合他社ではなく、時代の変化」

これは当社に浸透している会長の言葉の一つですが、どこかと比べるのではなく、その時代に自分たちの会社が必要とされているのか、自らの存在価値を考え、それを行動に移せということです。

私は次男で、社会人になれば家業は継がずによその会社に勤めて生活するものと思っていました。大学を出て金融関係に就職し、東京に勤務していましたが、26歳になる頃に親から連絡があり、大阪に帰ってこの仕事をしないかと言われました。

当時の仕事柄、中小企業の社長さんとお会いすることも多く、経営って大変そうだけど面白そう、勉強になると考え大阪に戻りましたが、米屋の仕事を手伝ったことがなく何も知らないですし、自分が経営することになるとは思っていませんでした。工場、それから営業の実務を経て、30歳になる2011年に、創業者である父親より代表権も含めて社長を代わると言われました。

この業界には真っ新な状態で入りましたが、業界団体や他社の方々とお会いする機会をいただき、色々と教えていただきました。でもお話を聞いていると、この業界に元気がないのは農業政策のせいだとか、国の方針だからとか、自分ごとではなく他責にしているという印象を持ちました。データとして、お米の１人当たり年間消費量は1962年では118キロだったのが今では50キロと、半分以下になっています。その状況で感じたのは、他責にするのは簡単だけど、『自分が置かれた立場で何を考えてどう行動するかが大事だ』ということで、それが私の軸になっています。

二つの方針を立て、六つの事業を展開

社長になり二つの方針を掲げました。一つはエリアマーケットを広げること、もう一つはお米の新しい需要を作ることです。

それまでは松原市三宅にある本社工場の１拠点で全国のお米を預かって精米し、卸先はスーパーや外食産業も含め関西圏のみでした。社会的な課題を考えると、日本の人口は漸減して2050年には高齢者の方が37％を超えると言われており、今のままではシュリンクしていくだろうからエリアを飛び越えていこうと、国内と同時に海外にもチャレンジしているところです。2011年に東京、2013年に博多に事業所を置き、近隣県から東北、沖縄へと流通を広げました。その延長線上で香港、台湾、シンガポール、アメリカ、スロバキア等々にもお米を輸出しています。

今、お米を中心とした六つの事業があります。一つ目は、お米の卸と精米。二つ目は、ギフト・ノベルティで、米匠庵（まいしょうあん）という会社で企画と営業を行っています。

三つ目は炊飯事業で、2015年にサンスマイルデリカという会社を作り、お寿司のご飯や機内食用にお米を炊いて提供するサービスを行っています。お客様が希望する温度帯で納品するため徹底した衛生管理・品質管理を行っています。

四つ目に、2016年に食品開発センターを開設しました。今、家でお米を炊く時間がないという方が結構いらっしゃって簡単便利であることは外せません。お米なら簡単に食べられる商品として白いご飯はありましたが、私達はレトルト製法を用いたお粥や炊き込みご飯、健康志向の方のために玄米でレンジアップのパックご飯を作ってスーパーやコンビニに提供しています。他には冷蔵のチルド商品やフローズン、冷凍食品の巻き寿司やキンパ等を展開しています。

五つ目に、2018年に地域活性化研究所という部署を立ち上げ、生産者さんと消費者とのマッチングをお手伝いしています。

六つ目に、「つながるおこめ」というお店を作り、小売でお米の価値と魅力を発信し、消費者の声を直接聞けるようにしました。本社から数百メートル先に商業施設ができることになり、運営に関わる会社の方とお付き合いがあって声をかけていただきました。

お米が置かれている状況に危機感

産地からは農業が続けられるかどうか不安だという声をよく聞きます。生産者さんがお米作りをやめてしまうと、当社の事業も立ち行かなくなりますが、それ以上にお米を作れない環境になることを危惧しています。日本の食料自給率は今、カロリーベースで38％ですが、例えばカナダでは260％にもなります。日本はいろんなものを輸入しながら当たり前のようにご飯を食べていますが、国内だけで食料を供給していこう思うと、100人のうち62人が食べれられなくなるということです。お米の自給率は98％と、食料自給率における米の貢献度は非常に高い。その生産者さんが平均年齢70歳を迎えて、今後持続的な農業が難しくなってきたという。民間企業と同じく生産者さんも事業承継しないと続きません。でも生産者さんは、自分がやっている農業を息子たちに渡していいのかどうか真剣に悩んでいらっしゃる。儲からなくなってきたり、ずっと同じ物を作っているだけでいいのかという不安であったり、息子さん世代もまた、農業の重要性を意識していても先行きに不安感を持っていらっしゃる。

生産者さんたちの発信力を高めるお手伝い

地域活性化研究所では、生産者さんが農業を続けられる環境づくり、加工工場やギフト・ノベルティを作るノウハウといったリソースを活用してお米や農産物の付加価値を上げていく、フードロスの問題を加工技術によって解決するなどのお手伝いを行っています。

６次産業化とはかつての政策で、生産者さんたちが農産物を自分で作って、加工して、流通させることで所得も増え生活が安定する、６次産業化プランナーを国が認定して派遣する等の仕組みを作りましたが、ご苦労されている事例が多いと聞くことがあります。

理由は、生産者さんたちには時間が足りないことも挙げられます。生産者さんを訪問してお手伝いしたりお話を聞いたりしますが、ものすごく大変な仕事で、日が昇る前に家を出て農作業をして、暗くなってから戻って明日の準備をする。閑散期にできるかというと、私達のようにプロである企業でも衛生管理、商品作りの効率と工夫、美味しくするノウハウ等、研究を重ねてもまだ改善の余地があるのに、生産者さんたちがそれをするのは相当大変なことです。だから私達が生産者さんのお話をしっかり聞いて、商品開発から衛生管理に基いた加工や販路開拓などをサポートしています。

商品開発により人も成長

お米の消費が減っている中で、どうすればお米を食べていただけるのか。お米をあまり買わないという方でも、ギフトやノベルティでもらったり、電子レンジでチンするだけの商品があったりすると食べていただけるかなと、あれこれ想像しながら事業を作っています。

◀同社オリジナルの加工食品（食品開発センター）

加工食品を始めた理由はもう一つあります。お米の価格は全て産地が決定し、消費者の商品の評価基準は産地・銘柄と価格と言われています。私達は卸といえども工場も持っており、安心安全のために衛生管理には相当力を入れています。「FSSC22000」という食品安全マネジメントシステムの国際規格の認証を取得しており、全国の米穀卸は約300社の中で私達は４社目に取得しました。だけど、そういう努力をなかなか評価してもらいにくいと感じていました。これだけ人も手間もかけて努力を認めていただけても、結局は価格で判断される機会も多く、自ら価値のある商品を作りたいと思いました。

加工食品を始めてから特に、人が成長できる環境になったと感じます。当社のように加工食品を始めて数年の会社に、もとからエース級の開発担当がいたわけではありません。食品開発センターではOEMの案件が多数あり、先方企業の方も当社に来て一緒に話をしますが、社員達も開発チームに参加させてもらうことで成長させていただきました。加工食品は、開発担当がアイディアを出し、味付けから品質まで全てをキープして作り上げ、工場と連携して大量生産し、世の中に発信していく。味やラインナップ、見た目といった創意工夫が大きく評価されます。「レンジdeビューン　世界のごはん旅」というブランドは入社１年目の女子社員が開発して、２年目に入りました。現在７人いる開発担当には元々事務だった社員もいますが、立ち上げから７年経ち今では対外的にもすごく活躍してくれています。

今どきの若い方は、素晴らしい！

業界の平均年齢は45～50歳と聞きますが、当社は33.2歳、ボリュームゾーンは20代です。

８年前から新卒採用のやり方を変え、本気で取り組むようになりました。採用担当もおりますが、私が率先して関わっています。まずは大手ナビサイトの利用をやめました。ナビの契約社数はコロナ前のピーク時で約３万3000社と聞いたことがあり、いわゆる2018年問題で2031年に18歳人口は100万人を割ると言われますが、単純計算すると１社当り33人、世の上場企業、有名企業が数百人も採用する中で当社が同じことをしても本当に自分たちが一緒に仕事したいと思える方、当社の未来を変えてくれる方と出会えるのか疑問に感じました。信頼できる会社様とパートナーシップを組んで母集団を作り、その中から面接を進めて、毎年７～８人が新卒で入社しています。

コロナの影響もあり会社説明会、面接がオンライン化したことで、地方の学生さんと出会う機会が格段に増えました。ここ数年では東京、岐阜、愛知、広島、九州、来年４月には沖縄の方も入社予定ですし、３年前には台湾の方も来てくれて本当に多種多様です。どの方も素晴らしいですが、その中でも地方出身の方は、まだ若い方が生活環境を変えてまで大阪に来てくれるわけですから覚悟が違うように思います。

今の20代の人達はとても優秀だと思います。私の世代は、頑張って成果を上げればいい車に乗っていい家が買えるということで育てられた記憶がありますが､現代の若者には共通項が二つあると思います。一つは、その仕事・その場所が自己成長につながるかどうか。もう一つは、その仕事に関わることで自分が社会的に役立っていると実感できるかどうか。この二つを重視していて、それに納得できたらものすごく力を発揮します。

人を育てるための三つの取り組み

採用に力を入れ始めても、すぐにはうまくいきませんでした。せっかく入社しても続かないのは何故かと考え、人材を活かすためにやるべき三つのことに気付きました。まずは採用、次に教育、そして評価。この仕組み作りはコストではなく投資だと考えています。

教育では当社の理念、ミッション・ビジョン・バリューを１年目・２年目の方に伝える研修制度を設けました。各部署に散り散りになっている社員を集めた合同研修ですが、米屋だけに「新米研修」と名付けています。それと評価制度、賃金制度との結び付けを進めているところです。

取り組んでみて気付くことも多く、教育の重要性を再認識しました。言葉では何かと伝えていたつもりで、年１回の方針説明会、毎月の回覧と掲示、朝礼での共有、給与明細に私からのメッセージを書くなどしますが、思ったより伝わっていなかった。

役員会を含めディスカッションの場は定期的にありますが、10年前、20年前にはプレゼンテーションしたいなんて人はいませんでした。でも今の若い社員は何年目かで育ってくると、やってみたいことを役員会で提案させてくださいとか、若い開発担当者が、新商品を考えているので試食してアドバイスをいただけませんかと言って、プレゼンの予約がどんどん入ってきます。

日本のお米を海外にも

米という漢字は八つの方向に向いています。既に六つの事業があり、あと二つ、新規事業を作れば、よりお米の価値と魅力を伝えられる会社になれると考えています。

その一つとなりそうなのが海外事業です。海外向けに米の卸をしていますが、冷凍食品の開発もしており、この夏に若い女性社員が中心になって「輸出EXPO」という展示会に出展しました。私達は海外にこれだけの目標を立てていますというプレゼンテーションがあり承認しました。社員達はただ商品紹介するだけでなく、どうすればお客様に喜んでいただけるかと考えて、浴衣を着てPRすると海外の方にも好評でした。私は一切任せて…というか、社長は口出ししないでほしいという空気を感じました(笑)。NHKの報道番組でもその展示会が紹介され、当社のブースが映りました。

まだ課や部ではありませんが輸出チームで商品展開しており、例えば「FROZEN JAPANESE ROLL」は電子レンジで解凍してすぐに食べられる冷凍の巻き寿司で、巻きの形だと提供しやすく海外の方にも受けがいいです。今は海外市場に重点を置いており、若い社員達が頑張っているので私も負けずに出張して売り込みをかけていくところです。

今は国内の３拠点ですが、これから海外に出る可能性はあります。10年前には英語ができる社員はいませんでしたが、今は６、７人ぐらいが英語を話せますので、彼等にも協力してもらって展開していきたい。円安の今は国内製造に分がありますが、今後を考えると海外進出は必至で、それが冷凍か、あるいは国外で精米して流通させる可能性もあります。

一流の人になって、一流の企業になる

2030年までの中期計画で、米穀業界でブランド価値ナンバーワンの会社になると決めました。年商が全てではありませんが、グループ全体で350億円が売上目標です。

ミッションに「お米の価値と魅力を伝える」を掲げています。お米の消費を増やしていきたい、また、そうすることで生産者さんが安心してお米を作れる環境、持続的な農業ができる環境を作っていきたいというのが私たちの考えです。

ビジョンは「小さくても強い会社を作る」。私達は日本で一番、消費者からも生産者からも期待されるような会社、期待されるような人になることを目指します。

それを成し遂げるためのバリューは「５つの一流」。あいさつが一流、きれいが一流、元気が一流、身だしなみが一流、報連相が一流。当たり前のことを誰よりも当たり前にやる、そういう価値観を持つこと。これができる人間なら、お米の価値と魅力を伝えられる。難しいことは出来なくてもいい、小さな当たり前のことを誰よりも当たり前に出来るようにしようとの想いが、理念の「小さな一流企業をつくる」という言葉に込められています。

◀「〝日本の食品〟輸出EXPO」出展の様子

お米で産地、世界、未来とつながる

ブランド認知度調査を行ったら、「おくさま印」は関西圏では51％でした。高いか低いかはさておき、その次が問題で、ブランドに対するイメージを、有名な／昔からある／親しみのある／新しい／安心感のある…等々20項目から選んでもらうと、最後の項目「そのブランドに対するイメージがない」という回答が多かったんです。他社ブランドも同様で「そのブランドに対するイメージがない」は当社も突出していて、「おくさま印」＝米屋さんとは認知されているけれど、それ以上のイメージがないというのが現実でした。だからこそ、私達はもっと人を磨いて会社を磨いてチャレンジを続け、2030年には業界で一番発信力の強い会社になる。

そのためにコーポレートメッセージを一新し、去年までの『心にひびくおいしいお米　おくさま印』から、社員アンケートで言葉を集めディスカッションを重ねて『食でつながる笑顔を未来へ　おくさま印』としました。

お米を、未来に当たり前に食べられる環境を作っていきたい、そういう願いのもとにコーポレートメッセージを社員達と共有して、あるべき姿、なりたい姿に向かって突き進んでいるところです。

（文責在編集部）

新会員企業紹介

2023年10～12月末までに入会された企業をご紹介します（企業名50音順）

木田バルブ・ボール 株式会社　代表取締役 木田　浩史

所在地 〒578-0932　東大阪市玉串町東3-1-36

設立年 1972年12月18日　**資本金** 4,500万円　**従業員数** 60名

事業内容 球体加工、各種精密パーツ部品加工及び、熱間型打鍛造品の製造販売

経営理念 全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、バルブ業界とあらゆる産業の発展に貢献すること。

ご紹介者 川村義肢 株式会社 社長　川村　慶 様

Webサイト http://www.kvb.jp

チカモチ純薬 株式会社 Chikamochi Pure Chemical Co.,Ltd　代表取締役社長 古川　博彦

所在地 〒531-0075　大阪市北区大淀南1-9-16

創業年 1966年3月　**資本金** 2,750万円　**従業員数** 30名

事業内容と自己紹介 弊社は1966年（昭和41年）に大阪で「チカモチ純薬研究所」として創業し、1989年（平成元年）に株式会社となり、本年で創業58年を迎えます。その間一貫して無機化合物の研究・製造・販売を行ってきました。主要製品は電子材料向け各種エッチング剤・高純度試薬・化学工業薬品・食品添加物等として使われています。現在の生産拠点は、京都府船井郡京丹波町の工業団地で、SDGsと健康経営*を基軸に顧客と従業員に愛される企業を目指しています。
＊「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

経営理念 (Management philosophy) 価値の創造を通じて人と社会に貢献しよう
(Let's contribute to people and society through the creation of value)

ご紹介者 事務局

Webサイト https://chikamochi.co.jp

第4回 なんでやねん

円安ドル高で貿易収支は赤字続きなのは、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

2023 年度の貿易収支は、2022 年度から縮小するものの、13 兆 5,540 億円と大きな赤字額になっています。貿易国日本のお家芸でも有ります、資源を輸入して、加工技術を生かして製品輸出をするパターンに変化が起こり、現地生産、現地販売などの影響もあってか、今回の急激な円安ドル高も大きく輸入コストが大幅増となり、貿易収支の赤字増にこのままでは、歯止めが効かなくなるのではと、懸念されています。その他を含めた国際収支では、何とか黒字をキープしていますが、この様な状況になって来たのは、なんでやねん！

2024年 年頭大会兼年賀交歓会

日　時　2024年1月30日（火）開催

●午後4時00分～6時00分【年 頭 大 会】
●午後6時00分～7時30分【年賀交歓会】

会　場　大阪キャッスルホテル ６階
大阪市中央区天満橋京町1-1（TEL.06-6942-2401）

参加費　年頭大会兼年賀交歓会：11,000円（消費税込）
※年賀交歓会のみご参加の場合も上記金額となります。
合理化協会会員の方が年頭大会のみご参加の場合、参加費無料、
合理化協会会員外の方が年頭大会のみご参加の場合5,500円（消費税込）となります。

年頭大会プログラム

●来賓挨拶
●協会年頭方針発表
●特別講演
「ウェルビーイング経営」
～社員と社会を幸せにする経営とは!?～

慶応義塾大学
システムデザイン・マネジメント研究科　教授
ウェルビーイングリサーチセンター長
前野 隆司　氏

ＫＴ会	１月例会
人材活性化研究会	〃
ＫＮ会（経営二世塾ＯＢ会）	〃

※各定例研究会会員の方の参加費は、研究会予算で負担いたします。
※各研究会の会員の皆様にはＦＡＸでもご案内します。

前野 隆司氏　プロフィール

山口県出身。1984年東京工業大学卒業、1986年同大学修士課程修了。キヤノン(株)、カリフォルニア大学バークレー校訪問研究員、ハーバード大学訪問教授等を経て現職。博士（工学）。
現代社会が直面する職場・安全・健康・平和・幸福等、人間がかかわるシステム全般を対象に、学問分野の枠を超え、幅広く研究を行っている。
＜主な著書＞
『ディストピア禍の新・幸福論』（2022年）、『ウェルビーイング』（2022年）、『幸せな職場の経営学』（2019年）、『幸せのメカニズム』（2013年）、『脳はなぜ「心」を作ったのか』（2004年）など。

（一社）大阪府経営合理化協会宛　ＦＡＸ：０６－４７９４－９０８５

2024年 年頭大会 兼 年賀交歓会 出欠票

会社名＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿　（いずれかに○印をご記入願います）

	ご参加者氏名	部署・役職	年頭大会の参加	年賀交歓会の参加
1			参加　不参加	参加　不参加
2			参加　不参加	参加　不参加
3			参加　不参加	参加　不参加

※**1月16日（火）までに**出欠票にご記入の上、ＦＡＸまたは郵送にてご返信くださいますようお願い申し上げます。

＜主催＞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２－５マイドームおおさか５階　TEL 06(4794)9090（代）・FAX 06(4794)9085

編集メモ

合理化誌2024年の年間テーマは「未来社会をデザインする」となりました。企業は環境適応業と言われます。未来社会をイメージし、そこに自社がどう適応していくのか。大変難しいテーマではありますが、当協会としても、生き残りをかけてしっかりと考えていきたいと思います。

会員企業の皆様におかれましては、本年も引き続きご支援ご指導ご協力をいただけますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。　（大西）

合理化　新年号　（通巻558号）

2024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