

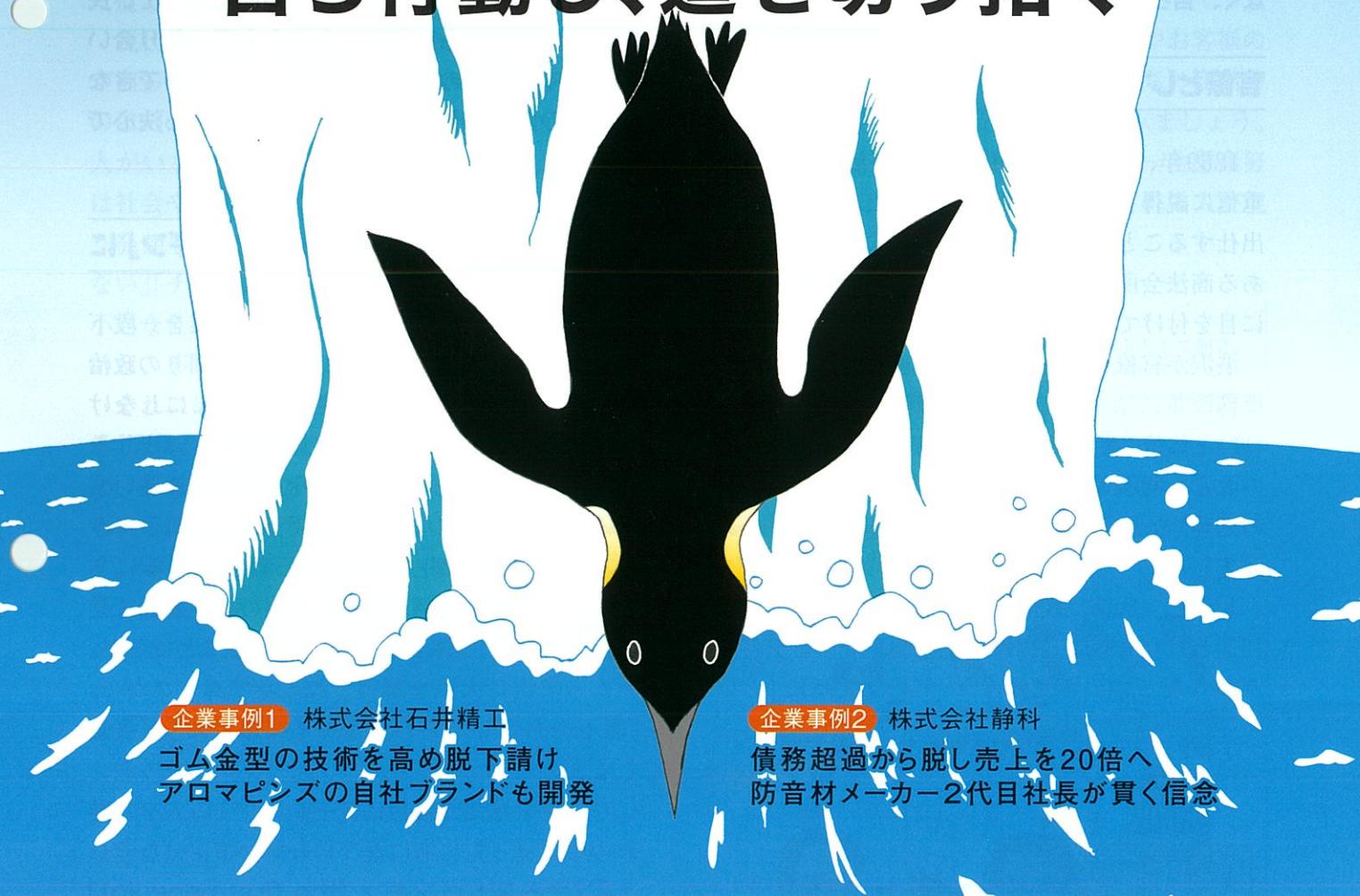
経営者の 四季

the first penguin...



本当に大切な商売の原点 渋沢栄一が経営者へ贈ることば

自ら行動し、道を切り拓く



企業事例1 株式会社石井精工

ゴム金型の技術を高め脱下請け
アロマピニズの自社ブランドも開発

企業事例2 株式会社静科

債務超過から脱し売上を20倍へ
防音材メーカー2代目社長が貫く信念

とておき
情報源

名古屋オフィス

名古屋市中村区名駅三丁目25番9号
堀内ビル2階 TEL 052-583-9111

当法人は認定経営革新等支援機関です

税理士法人 エスペランサ

岡崎オフィス

岡崎市針崎町字五反田19番地3
TEL 0564-55-2700

東三河オフィス

豊川市御津町広石神子田22番地11
TEL 0533-77-2633

相続ラウンジ

名古屋市中村区名駅三丁目25番9号
堀内ビル2階 TEL 052-551-8686

相続ラウンジ刈谷

刈谷市中山町二丁目37番地1
YOULUCK 5 SQUARE C
TEL 0566-91-8833



本当に大切な商売の原点

渋沢栄一が経営者へ贈ることば

自ら行動し、道を切り拓く

経済・経営ジャーナリスト 桑原晃弥

仕事がうまくいかないとき、「景気が悪い」とか「周りの人が助けてくれない」と自分以外の要素に責任を転嫁する人がいます。あるいは、「環境が整っていないので、やりたいことができない」と愚痴を言う人もいます。渋沢栄一は、誰かの指示を待っていたり、誰かが助けてくれるのを待つではなく、自ら道を切り拓いてきました。

官僚として構造改革や制度改正に携わる

1869年、29歳の渋沢栄一は、明治政府の大隈重信に説得され現在の財務省にあたる政府機関に出仕することになります。日本初の銀行兼商社である商法会所を静岡で設立した渋沢の手腕や知識に目を付けての抜擢でした。

渋沢が官僚として手掛けた仕事は、官僚組織の機構改革に始まって、全国の測量、度量衡（長さ（度）・体積（量）・重さ（衡）の基準を定めた制度）の改正、租税制度の改正、貨幣制度の改革（藩札の処理）など多岐にわたり、目覚ましい成果をあげました。

しかし、次第に政府の最高権力者である大久保利通と対立するようになり、官職を辞する気持ちが強くなっています。「いずれは大臣に」とい

うほどの評価を受ける中での辞職は考えられないことでしたが、渋沢にはもう1つの理由がありました。その理由について、上司である井上馨を訪ねこう打ち明けます。

「今のありさまでは、仮にも学問があるとか、気力があるとか、知恵があるとか、そのほか一芸一能ある者はみな官職につくという傾向になって、民間に人物が少しあらない。だから上下の釣り合いかとれず、国家の実力を発展させることができない。このため自分は明日、辞表を提出する決心である」

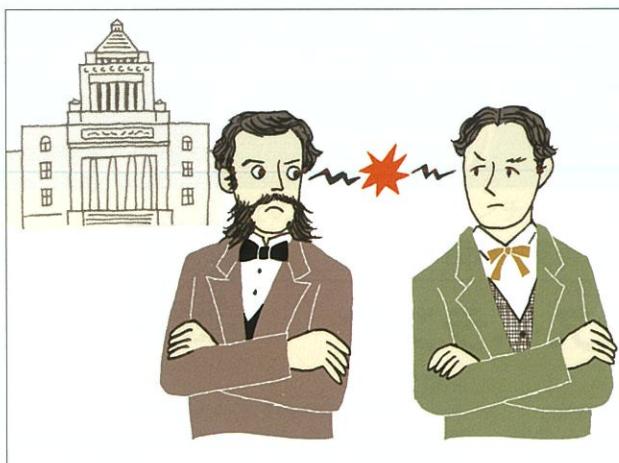
商工業発展のため「ファーストペンギン」に

当時の日本では、官職に比べて商工業を一段下に見る傾向が強くありました。渋沢の周りの政治家や官僚の中にも「日本の商工業を盛んにしなければならない」と理想を語る人は何人もいましたが、「自分が起業しよう」という人はほとんどいませんでした。

しかし、渋沢がパリ万博から日本に帰るにあたって思い描いていたのは、欧州のように商工業を盛んにして、国も国民も豊かにすることでした。だから渋沢は大臣を嘱望される身でありながら、「誰もやらないなら自分がやってみせる」と決意します。

リスクを承知で最初にチャレンジする人を、群衆の中で真っ先に海に飛び込むペンギンになぞらえ「ファーストペンギン（the first penguin）」と呼ぶことがあります、まさに渋沢はファーストペンギンとして民間企業という荒波の中に飛び込んでいったのです。

大切なのは理想を語ることでも、商工業が育たない現実を憂い、誰かに責任を転嫁することでもなく、自分自身がやってみせることでした。渋沢



はそのことを、『論語と算盤』で次のように表現しています。

「『何かひとつ仕事をしてやろう』とする者は、自分で箸を取らなければダメなのだ」

小さな仕事に懸命に取り組む人に仕事が集まる

こうして1873年に官職を辞した渋沢は、第一国立銀行を設立してその総監役に就任。以後、500もの企業の設立や経営に関わることで日本の資本主義の基礎を築くことになりました。それは誰が用意したわけでもなく、渋沢自身が切り拓いた道でした。

現代も、仕事で成果をあげたいのに「チャンスが回ってこない」と嘆く人、大いに仕事がしたいのに、「頼れる人がいない」とか「応援してくれる人がいない」と愚痴を言う人がいます。「悪いのは社会や周りの人間であり、自分ではない」という発想なのです。しかし渋沢によると、「仕がない」「チャンスに恵まれない」と言う人に限って、小さな仕事や意に沿わない仕事ではやる気が出ないと、不平不満を口にします。

それに対して、「仕事がある」「チャンスに恵まれる」人は、どんな小さな仕事にも懸命に取り組むため、あたかも磁石が鉄を引き寄せるように、仕事を引き寄せていました。本当に仕事ができる人は、人に安易に頼らず、他人に責任を転嫁せず、不平不満を言う代わりに、今の自分にできることを次々とやっていきます。

その姿を見て、周りの人が「信頼できる人だ」と感じるようになっていくのです。

「他人の背に負われるな」

本田技研工業の創業者である本田宗一郎の口癖の1つに「他人の背に負われるな」というものがあります。他人におぶさってい

くのは楽でいいのですが、背負っている者とおぶさっている者の意思がいつも同じとは限りませんし、背負っている者が倒れたら共倒れになってしまいます。

企業経営で誰かの知恵や力を借りるのは当たり前のことです。だからといって、自分の力で何とかなることまで安易に他人の手を借りるのではなく、自らチャンスをつかみにいくのも大切なことです。

渋沢も次のように述べています。

「人に頼ってばかりだと、自分の実力を著しく錆びつかせ、もっとも大切な『自信』が育たなくなってしまう」(『論語と算盤』より)

ものが売れないことを、景気のせいやお客様のせいにするのではなく、まずは自分たちの商品や売り方に原因がないのかよく考えてみましょう。今の自分にできることは何かを考え、一生懸命努力していれば、その姿を見て助けてくれる人が現れることでしょう。

Profile 桑原晃弥(くわばら・てるや)

業界紙記者などを経てフリージャーナリストとして独立。トヨタ式の普及で有名な若松義人氏の会社の顧問としてトヨタ式の書籍の制作を主導した。一方でIT企業の創業者や渋沢栄一など、起業家の研究をライフワークとしている。



4分でわかる
ドキュメント映像もチェック!

ゴム金型の技術を高め脱下請け アロマピinzの自社ブランドも開発

60年以上にわたり金属加工業として経営を続けてきた(株)石井精工。2代目の石井隆司社長は、経営環境が変化する中で、下請けからの脱却など自社の道を切り拓いてきた。現在も長男の洋平氏を中心に、自社ブランドの開発やYouTubeの活用など新たな取り組みを始めている。

ゴム金型に特化し得意分野を確立

東京都墨田区・葛飾区は元々金属部品の製造・加工業が多い地域として知られており、戦後にはブリキのおもちゃを作る工場も多かった。今年で創業62年を迎える(株)石井精工も、こうした金属加工会社の一つ。同社は現社長である石井隆司氏の父である利之氏が1959年に旋盤1台で立ち上げた。

利之氏のどんな仕事でも受けるというスタンスは隆司社長が入社後に一変、ゴム部品を作るための金型の製造に特化した。これは会社の規模や社員の技術レベルがゴム金型製造に合っていたというのが理由だったが、これにより同社の得意分野が確立され、後に脱下請けへとつながる道を自ら切り拓く一大転機となった。

「下請けのままではやっていけない、メーカーから直接仕事をいただけるようにならないと会社の将来はないと考え、下請けからの脱却を図りました。メーカーの担当者と対等に話をするためには

知識が足りなかったので、必死になって勉強しましたね」(石井社長)

そして、ゴム成形メーカーに直接営業することでメーカーの仕事の割合が増し、最終的には下請けから脱却。利益率が大幅に改善し、設備投資などもできるようになり、業容を拡大してきた。

自社ブランド構築に込めた想い

現在、同社の社員数は15名。売上高の約6割を自動車関係のゴム金型の売上が占めているが、自動車部品の規格統一の影響で部品の種類が少なくなり、金型の需要も減ってきてている。半導体部品など他業界の需要は伸びているため、こうした分野の仕事を拡大しているという。

一方石井社長の長男で取締役の洋平氏も、別の方法で同社の未来を切り拓く道を模索していた。「私が入社したのは2012年でしたが、当時は会社のホームページもなく、外部からは何も情報を得られない状態。これでは新規取引先からの信用も



様々な色を揃えるALMAは、アロマオイル付きで税込4,290円から。

中の空洞にアロマオイルを含ませたコットンを入れることで、ほのかな香りが漂うファッショナブルアイテムとなる。主にギフト市場で販売されている。

得にくいし、当社の未来を担う人材の採用という面でもよくないと思いました。ALMAを開発したのは、若い人に石井精工という会社や製造業に興味を持ってもらうという目的も大きかったのです」(洋平氏)

ALMAは上着の襟などにつけるピンズで、付属のアロマオイルをコットンに含ませて内部の空洞に入れることで、ほのかな香りを漂わせることができる。複数の部品の組み合わせではなく、円柱状のひと塊のアルミを削るのがポイントで、その製造には高い技術力が求められる。

多くの一般消費者に流通させることを目的にギフト市場価格を実現させるため、洋平氏はコストのかかる切削加工をいかに採算がとれる方法で行えるか必死で模索した。

「注文を受けてから生産する金型とは異なり、売れるか分らない状態で在庫を作っていく生産販売なので、最初はほとんどの社員が懐疑的でした。NC旋盤を使える社員を何とか説得して試作品を何個も作っているうちに、だんだん他の社員も協力してくれるようになりました。諦めずに製品化できたのは社員のおかげです」(洋平氏)

そして約1年半後、完成したALMAの試作品を展示会で発表したところ、百貨店のバイヤーやセレクトショップが殺到。一般消費者向けの販路が確立された。



工場にはマシニングセンターなど様々な金型製造設備が揃う。

社員にどんな役割を求め、どんな能力を身に付けてほしいのかきちんと伝えるようにしたところ、社員が定着するようになった。

「小さくても強い会社というのは、社員一人ひとりが自分で判断し、動ける会社だと考えています。私自身、後継者として自分なりの社長像を描き努力するのはもちろん、社員がきちんと判断して柔軟に実行できる組織体制を作ることが、私の課題だと考えています」(洋平氏)

「自分に知識がなくても、正直に『分からないので教えてください』と素直に話をするうちに打ち解けて、最終的に仕事をもらえた、という経験が何度もありました。振り返ると、正直に飾ることなく、自分で行動してきたことが、道を切り拓く結果につながってきたのです」(石井社長) e

YouTubeの活用は採用面の効果も

洋平氏は今年度、同社の知名度を上げるためにYouTubeチャンネルを開設し、工場内やゴム金型の製造の様子を動画として投稿しているが、これも自社ブランドと同様、社員の採用に活かすという狙いがある。

これまで同社では、採用した社員が短期間で退職してしまうことがあり、人材の定着に苦労していた。しかしこうした動画で社内の雰囲気や実際に働いている仲間を知ってもらえば、ミスマッチを軽減することができる。

さらに人材育成についても、上司による属人的な評価ではなく、できしたことできなかったことを評価シートに記載する、客観的な評価の仕組みを構築。また社員との面談の回数も増やし、その

【(株)石井精工が切り拓いてきた道】

- ① ゴム金型の技術を高めメーカーとの直接取引を増やし下請けを脱却
- ② 自社ブランドで一般消費者への販路を構築
- ③ YouTubeを知名度向上と人材採用に活用

株式会社石井精工

東京都葛飾区堀切1-33-9
TEL: 03-3694-7100

YouTubeチャンネルとHPはこちら →



YouTube

ホームページ



代表取締役社長
石井隆司(いしい・たかし)(左)
2000年に代表取締役社長に就任。

取締役
石井洋平(いしい・ようへい)(右)
2012年㈱石井精工入社、
2016年取締役に就任。

債務超過から脱し売上を20倍へ 防音材メーカー2代目社長が貫く信念

防音材の製造およびその設置を含めたコンサルティングを手掛ける(株)静科。「静かな環境を提供したい」という父の想いを継いだ2代目社長・高橋俊二氏は、強い意志でもって経営危機にあった自社を立て直し、大きな成長を遂げている。

父を支えるため芸能界から経営者に転身

「人には3つのタイプがある。仕事をするフリをする『動作をする人』、ただ指示をこなす『作業をする人』、そして、学んだことを実践してプラスアルファ^aを生み出す『仕事をする人』。これは、私が20代の頃に働いていた会社の社長の言葉で、今も印象に残っています。私は『仕事をする人』でありたいですね」

そう語るのは、神奈川県厚木市にある防音材メーカー、(株)静科2代目社長の高橋俊二氏。高橋社長は、高校中退後、芸能界での活躍を目指して有名歌手の付き人となり、様々な副業で収入を補いながら芸能活動を続けてきた。

ところが、会社を経営する父の邦雄氏が病に倒れたため、その看病をすることになる。病床でも楽しそうに仕事の話をする父の姿を見て「本当に人の役に立つ仕事をしているんだな」と興味を持ち、(株)静科の仕事に携わるようになった。そして、2009年に正式に入社し、その後多くの試練があっ

たが、「チャンスは自分でつかむもの、道は自分で切り拓くもの」という信念で挑戦を続け、会社を成長させてきた。

防音材の特許を取得し防音事業に特化

同社は当初、有限会社純正という社名で工業製品の部材などを製造していたが、やがて画期的な防音・遮音材を開発したことが転機となる。

従来の防音・遮音材は、鉄の骨組みにグラスウールやウレタンを入れたものが主流だったが、大型で重く、湿気に弱いというデメリットがあった。そこで同社は、セラミックを染み込ませた紙製の蜂の巣のような形状を持つ「ハニカム構造体」に発泡剤を入れることで、高い遮音性、軽さ、強度を併せ持つ製品「一人静」^{ひとりしづか}を開発。その特許権を取得した。

それを機に防音事業へと特化し、2006年に社名も(株)静科へと変更。現在の売上比率は、工場の機械音などを和らげる工業向け製品が約9割で、



工場の周りを同社の防音パネルで覆うことで騒音を和らげている(写真左)。こうした工場の防音のニーズが多いという。

蜂の巣の構造を模した「ハニカム構造体」の防音材(写真上)。従来品に比べ軽く耐久性にも優れている。

他にもテレビ局などで音の響きを抑える設備や、オフィスの騒音を低減させる製品も扱っている。

入社後に知った8,000万円の債務超過

高橋社長の入社後、同社は政府系道路管理会社と高速道路の騒音対策製品の共同開発などを行い、業績は一見順調に見えた。ところが2011年に起きた東日本大震災で、発注はすべてキャンセルとなり、1,000万円以上の赤字が発生。当時は売上の大部分をその1社に頼っており、販路拡大のノウハウもなかったため途方に暮れた。

さらに悪いことに邦雄氏の体調が悪化、高橋氏が経営に携わるようになり、初めて会社が8,000万円の債務超過に陥っていたことを知った。
「財務はすべて父に任せきりで、会社が危機にあったことを全く知りませんでした。大変な状況でしたが、防音を通じて社会貢献をしたいという父の願いを終わらせるわけにはいかないと思い、会社の立て直しを誓いました」

高橋社長は、改善すべき点を一から洗い出した。まず、売上の約半分を占めている防音材の原価を見直し、同じ素材をより安く仕入れられる取引先を発見。原材料費を約半額に抑えることができた。古い付き合いだった既存仕入先からはクレームが来たが「存続するためにはこうするしかありません。同水準に値段を下げていただければ御社から仕入れます」と誠心誠意説明した。

次に、製品をより広く知らうため展示会に出展。広報活動を積極的に行い、テレビ番組で同社が取り上げられると、一時は問い合わせの電話が鳴りやまなかつたという。

防音に関するワンストップ対応が最大の強み

こうして受注が増えてくると、防音設備を設置してもらう施工業者の取引先を拡充。これにより、顧客のニーズを丁寧にヒアリングし、製品選びから設置、アフターフォローまで一気通貫で請け負える体制を確立できた。防音パネルを売るだけ、施工をするだけという会社はあるが、顧客のニーズにワンストップで対応できる会社はほとんどなく、これが同社の差別化要因となっているのだ。



大きな設備の側面に防音パネルを置くだけで、防音効果が期待できる。

その後残念ながら父の邦雄氏が逝去し、高橋社長が代表に就任。5年後の2017年に債務超過が解消し、2019年の売上高は3億2,000万円と、高橋社長が入社したときの約20倍となった。

「これまでお客様の要望をお聞きしながら少しずつ技術を磨き、品質を上げてきました。これから中小企業が生き残っていくにはスピードが大事。大企業と比べ資金力では劣る分、感性を磨き、他社にはできないことをスピード感を持って実践していく。そして社会から支持される会社になれば自ずと道は拓けると信じています」

父からのバトンを受け取り、己の信念を貫いてきた高橋社長。今後は、防音という分野にこだわらず異業種への参入を検討しているという。同社の挑戦は今後も続いている。

【(株)静科が切り拓いてきた道】

- ① 独自製品を開発し防音事業に特化した
- ② 債務超過解消のため仕入原価や広報を見直す
- ③ 製品選びからアフターフォローまで一気通貫で請け負える体制を確立

株式会社静科

神奈川県厚木市金田492-1

TEL : 046-224-7200

HPはQRコードより



代表取締役社長 高橋俊二(たかはし・しゅんじ)

1969年生まれ。高校中退後、俳優を目指して芸能界の仕事を開始。2009年に(株)静科に入社、取締役を経て、2014年に代表取締役社長に就任。

“小さな改善”を実践しよう！

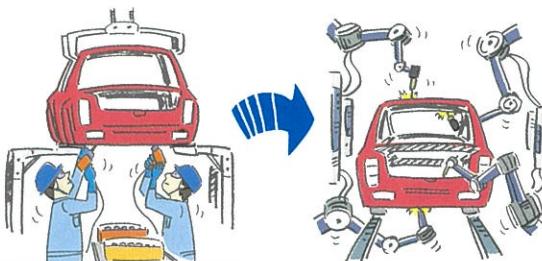
—中小企業のためのイノベーションのヒント

業績回復のためには、小さなことでも従来と何かを変えてみること、何よりその打ち手を着実に実践することが大切です。経済学者シュンペーターによる「イノベーションの5パターン」をヒントに、自社の経営改善について検討してみましょう。

イノベーションの種を探してみよう

現在コロナ禍の影響等で業績が落ち込んでいる中小企業も多いと思います。現状を開拓するためには、従来のやり方を変えて新しい価値を生み出すこと、つまり「イノベーション」が必要です。

イノベーションというと、技術革新を伴う新製品・サービスなどをイメージするかもしれません、イノベーションの概念はもっと幅広く、生産工程の見直しや新たな販路の拡大など中小企業でも当たり前に実践していることも含まれます。イノベーションの種は日々の業務の中にあります。



経済学者シュンペーターによる「イノベーションの5パターン」(下記)も参考に経営改善のヒントを探し、実行してみましょう。

1 プロダクト・イノベーション

革新的な技術などを用いて、新製品やサービスを創出することです。特許を取れるような技術を開発できれば、中小企業でも十分可能です。

[本誌6-7頁：企業事例2参照](#)

2 プロセス・イノベーション

新たな生産方法・工程を導入することです。例えば、それまで仕入れていた部品などを自社で製造し、企画から製造、販売まで一貫して行うといった方法です。

3 マーケット・イノベーション

新たな市場を開拓することです。例えば、メーカーに部品を納品する下請け企業が一般消費者向けの自社ブランドを立ち上げるといったケースです。

[本誌4-5頁：企業事例1参照](#)

4 サプライチェーン・イノベーション

原材料等の新たな供給ルートを開拓することです。より安い仕入先を見つけるだけでなく、これまで使われていなかった新たな原材料の導入も含みます。

[本誌6-7頁：企業事例2参照](#)

5 オーガナイゼーション・イノベーション

組織の改革を行うことです。自社の組織体制の見直しだけに限らず、子会社の設立、社内ベンチャーの導入、他企業との連携なども含まれます。

※参考文献：『経営学100年の思想 マネジメントの本質を読む』(宮田矢八郎著、ダイヤモンド社) 他

『経営者の四季』誌名の由来

花咲き誇る春、生命が輝く夏、豊かな実りの秋、そして厳かな冬。自然の移ろいのように、事業にも春夏秋冬があります。経営者の想いに寄り添い、経営者と共に歩むことを願って、本誌は『経営者の四季』と名付けられました。

発行所 TKC出版

〒162-0825 東京都新宿区神楽坂2-17 中央ビル2階
定価 275円(本体250円+消費税10%)
©TKC出版 2021