
第 43 回
2017

日本経済の活躍を担う
中小企業

講演 1	町工場の挑戦！	浜野 慶一 ……	7
講演 2	中小企業の経営改革 ～主婦から社長になった2代目の10年戦争～	諏訪 貴子 ……	27
座談会			…… 45
		長谷川克紀 鵜飼 信一 浜野 慶一 諏訪 貴子	

第43回 産研フォーラム
日本経済の活躍を担う中小企業

2018年2月18日（日）

於：燕三条地場産業振興センター リサーチコア7F マルチメディアホール

主催：早稲田大学産業経営研究所

共催：燕市役所・燕商工会議所、早稲田大学校友会新潟県支部・新潟県央稲門会

開 会 挨拶

燕市長 鈴木 力

八重倉 皆様、本日はお足元のお悪い中、当フォーラムに足をお運びいただきまして誠にありがとうございます。ただいまより、第43回早稲田大学産研フォーラム in新潟『日本経済の活躍を担う中小企業』を開催いたします。私は本日の司会を務めます、早稲田大学商学大学院産業経営研究所の八重倉孝でございます。どうぞよろしくお願いたします。

本日は早稲田大学の学部を母体とする研究所としては初めて東京以外の地でこのような形での大規模な講演会を行うことになりました。開催にあたり、今回ご共催いただきました燕市、燕商工会議所、本学校友会新潟県支部及び新潟県央稲門会の皆様を始め、多くの関係者の皆様のご協力により、本日開催できますことをこの場をお借りして厚く御礼申し上げます。本当にありがとうございます。

それではただいまより産研フォーラムを開催いたします。まず講演に先立ちまして燕市長の鈴木力様より開会のご挨拶を賜ります。鈴木市長、よろしくお願い申し上げます。

鈴木 皆さんこんにちは、ご紹介いただきました燕市長の鈴木でございます。本日は第43回の早稲田大学産研フォーラム、本当に足元の悪い中、数十年ぶりの豪雪というこの時期でございますが、多数の皆様にご来場いただきまして誠にありがとうございます。感謝申し上げます。

今ほどお話がありましたように、早稲田大学のこのフォーラムとしては43回目だそうでございますが、今回初めて大学を出て地方で開催するその第1回目の会場としてこの地を選んでいただいたということで、本当に私としては光栄に思っているところでございます。恐らくこの燕三条地域が日本有数のものづくりの産地であるということと、私が早稲田大学出身であるということが理由だと思います。そういった理由で選んでいただいたことに敬意を表しまして、私、今日は早稲田大学のネクタイをしてきました。

日本の産業はやはりものづくりが支えておりますし、中小企業がものづくりを支えているというのも日本の特徴であり、その中でもこの燕三条地域は有数のものづくり産地だろうと思っています。ただ、中小企業でございますので、経営環境の変化に大変苦慮しているというのも現実だろうと思っています。そんな中であってこの地域は企業の皆さんの大きな努力により、統計のお話をさせていただきますと、平成20年、燕市の工業出荷額は4,300億円ありました。それがリーマン・ショックで3,360億に、一挙に1,000億減りました。そこから企業の皆さんに一所懸命努力していただいて、直近で発表されている工業統計が平成27年度の経済統計なのですが、ついに4,400億円ということで、リーマン前の水準を超えて、見事にV字回復を果たしました。日本の様々な地域の中

でも、リーマン前を超えたという状況まで工業出荷額が伸びたのは恐らくこの燕市ぐらいじゃないかなと思っております。地域の企業の皆さんが一所懸命技術を高度化し、新しい製品作りに取り組んだ成果なのではないかと思っております。

今、中小企業を取り巻く環境は、生産性の向上であるとか、人手不足にどのように対応していったらいいか、様々な課題があるかと思えます。本日、この後、浜野製作所様、それからダイヤ精機様から皆さんの関心のあるテーマについて話があるかと思っておりますが、燕市としても人手不足の問題だったり、いかに事業を継承していくか、生産性を向上していくかなど、様々な課題に対して30年度の予算でも、金融面、税制面で国の制度をうまく活用しながら、新しい事業を打ち出しているところでございます。燕市内の企業がいらっしゃいましたら、本日の話を聞いて刺激を受けて、そして30年4月からの新しい燕市の事業に手を挙げていただければと思っております。

本日のフォーラムが皆さんにとって有意義であるとともに、早稲田大学のますますの繁栄をご祈念申し上げまして、開会にあたっての私からの挨拶とさせていただきます。皆さん、最後までどうぞよろしく申し上げます。

司会（八重倉） 鈴木市長、誠にありがとうございました。

講 演 1

講演 1

町工場の挑戦！

株式会社浜野製作所 代表取締役 CEO 浜野 慶一

八重倉 続きまして講演1に移ります。浜野慶一様のご略歴につきまして、簡単ではございますが、私よりご紹介いたします。浜野様は1993年より株式会社浜野製作所を引き継がれ、本社兼工場の全焼等のさまざまな災難の中で決してめげない不屈の精神とものづくりへの情熱で、同社を一躍下町の注目企業へと成長させられました。東京都墨田区にございます同社では、レーザー加工、精密板金、プレス金型加工などの金属加工を手がけ、2003年には優良工場に贈られるフレッシュ夢工場のモデル工場となり、2005年、墨田が元気になるものづくり企業大賞第1回大賞、レーザー加工コンテスト審査員賞、2007年、勇気ある経営大賞優秀賞、城東IT経営大賞、2008年には中小企業IT経営力大賞を受賞のほか、近年も先月、第7回ものづくり日本大賞経済産業大臣賞など、数々の賞を受賞されております。本日は「町工場の挑戦」と題しましてご講演を賜ります。それでは浜野様、よろしくお願い申し上げます。

浜野 ご紹介いただきました浜野と申します。今日はものづくりの聖地であるこの燕三条の地域で、東京の工場の経営者二人がお話をさせていただき暴挙に参りまして、この後、ダイヤ精機の諏訪社長にご講演をいただく前座として私は今日参りましたので、皆様方、ゆっくりと聞いていただきまして、その次に備えての心構えの講演ということでどうぞよろしくお願いいたします。

私ども東京の中でも墨田区という所に工場がございます。これ全体が東京の地図ですけれども、上が埼玉、右が千葉、下が東京湾、こちらが東京23区です。墨田区は右の方、東の方に位置してございます。人口が26万5,000ちょっとぐらいで、東西5キロ、南北4キロで、端から端まで歩いて2時間ちょっとぐらいでいけてしまう本当に小さな小さな地域であります。

東京の工場といえばやはり大田区が非常に有名であり、墨田区も大田区に次いで第2番目の町工場の集積があると、ついこの間まで言ってまいりましたけれども、今は隣の足立区の方が多いようで、東京都内第3番目の町工場の集積となりました。いずれにしても町工場が非常に多い地域であり、墨田区の町工場の特徴というのがいくつかありますが、高度経済成長最盛期の時には、大田区、墨田区両区とも約1万社弱ぐらいの町工場があったようであります。現在の大田区は3,000ちょっとぐらい、3,200社とか300ぐらいですかね。墨田区については2,500社程度ということで、もう最盛期の3分の1から4分の1程度になってしまっているのが悲しいかな、現状であります。

墨田区の町工場の集積の特徴というのがいくつかありますが、現在残っている2,500の町工場の80パーセント、8割は従業員5人以下、半分の1,200から1,300社程度は従業員3人以下という中小

企業というよりは本当に小規模零細、家族的規模の工場がほとんどであるというのが一つの特徴になります。

あと、東京都内第3番目の町工場の集積がありながら、墨田区内には工業専用地域ですとか、工業団地というのが一切ありません。本当に小さな小さな工場ばかりということもあって、自宅と工場が一緒になっている、そのような工場が大半を占めている、そのような地域であるということももう一つの特徴ということになります。

今日はちょっと時間が限られておりますが、一枚だけ私のプロフィールを持って参りました。会社の仕事の他にいくつかの委員会の委員を仰せつかっています。明日から、諏訪社長もそうですけど、小池都知事の東京都の中小企業の委員会というのがありまして、そこにも参加をさせていただいております。鶴飼先生も委員でありますけれども、そのようなことをやらせていただいております。

会社の概要の方を少しばかりお話をさせていただきます。社名は株式会社浜野製作所と申します。所在地が東京の墨田区であります。創立が昭和53年の9月ということで今期で41期目を迎える金属の部品加工をしている会社であります。創業は私の父親でありまして、私は二代目の経営者でございます。従業員は現在43名になっております。業務内容は基本的には金属の部品加工をしている会社です。創業した先代は北陸の福井県の南越前町という日本海側に面した小さな漁村の出身でありまして、私の父親は浜野家の四男坊ということもあり、いわゆる家業を継がなくてもいいということで、親戚、知り合いを頼って東京の大田区に出てきて金属の金型の職人をやっていました。母親が墨田区の出身ということもあり、どこかでご縁があって一緒になって、墨田区で工場を作ったというのが私どもの創業当時の様子であります。当時は漁師さん向けの金型というものを作っていたんですね、父親がそういうものを作っていた職人でしたのでやっていたんですけども、どんどん時代が変わって、環境が変わって、なかなか漁師さん用の部品を東京都内で作るのはなかなか厳しいなということもあり、金型を使わない、金型レスの、要は少量多品種向けの生産というのをやり始めてまいりました。しかしながら、我々を取り巻いてる環境、状況がやっぱり大きく変わってまいりまして、なかなかそういう商品であったりサービスの提供だけでは仕事が成り立たなくなってきました。要はITインフラですとか、デリバリーインフラがどんどん発達して行って、近隣の競合他社だけがライバル企業ではなくなってきたということです。そんなことも含めて、今は設計をしたりですとか、実際図面を書いたりとか、もちろん物を作ったり、あとは今まで部品加工しかしておりませんでしたけれども、今は装置を作ったり、組み込みをしたり、そういうこともやっております。一部にはラピッドプロトotypingといわれる、いわゆる3Dプリンターですとか、3Dスキャナーとか、レーザーカッター、そういうようないわゆるデジタル工作機器を使ったサービスだとかプロダクトの提供をさせていただいているという状況になります。

対象業界というのは、現在お取引をさせていただいている会社さんの業界業種をうたったものでありますけれども、これも文字ばかりで大変恐縮なのですが、半導体、医療、検査、FA関係、航空・宇宙関係、バイオ関係、いろいろあり、これらは地域性にも大きく絡んでいるところがあるか

なというふうに思います。墨田区の中には大きな会社の大きな工場というのが一つもありません。大田区ですと例えばキャノンさん、ニコンさん、半導体関係だとディスコさんとか、荏原製作所さんとか、多摩川を越えたすぐの所に東芝さんなんていう、大きな会社の大きな工場が以前はたくさんありましたし、今でもいくつか残っていると思いますが、墨田区の中には大きな会社の大きな工場というのが一つもないんですね。本当に小さな工場とか、小さな商店ばかりということもあります。

あと、東京23区内で唯一大学がない地域が墨田区であります。これはあまり関係ないかもしれませんが、公営ギャンブルとか公共ギャンブルが墨田区の中には一つもないんです。大田区だと例えば平和島競艇とか、隣の品川区だと大井競馬とか、そういうものがあるんですが。何が言いたいかと言いますと、安定して継続して税収があがってくる組織・団体・企業が墨田区内には一つもありません。圧倒的に小さな商店とか工場ばかりということもあり、要はちっちゃな会社ががんばって元気になって売上をあげて、利益を上げて税金を払ってもらう以外に墨田区は成り立っていく術がないということで、日本全国の地方自治体の中で初めて、四十数年前でありますけれども、中小企業振興基本条例というのを作ったのが墨田区ということになります。

産業施策なんかも今我々が一緒にやらせていただいているものもありますけれども、その辺のところをまた後で少しばかりご案内、ご紹介をさせていただきながらお話しさせていただきたいと思っています。

これが弊社の工場の外観でありますけれども、何となく一見すると工場っぽくないんですけれども、こういうような工場であります。一見立派っぽく見えますけど、本当に小さな小さな工場でありまして、前だったり、横だったり、後ろにそれぞれ工場があります。この工場はちょっと今建て替えて、ちょっと別の建屋になってはいますが、これにプラス一つ、組み込みなんかをしている工場があるので、今、全部で5つの工場で金属の加工をしておりまして、このような工場でものづくりをしているという状況であります。

これは弊社の経営理念です。この話をすると長くなりますが、一番最初にこのスライドをもってきたのは、我々が今取り組んでいるプロダクトだとか活動は基本的にはこの経営理念にそぐってやっているからです。「おもてなしの心を常に持って」という太字の2行と、その下の2行、この4行が合わせて弊社の経営理念になります。こういう会社を目指していく中で、社長、経営者を筆頭に我々のスタッフが日頃の仕事の中で心掛けていこうというのが下の3つの行動指針になります。

速いこと、行動に移すこと、努力工夫をすること、協力すること、継続していくこと。基本的には、この経営理念にそぐわないことは一切やりません。新しいことを始めようとか、今やっていることをちょっと見直してみようかという時には必ずそれがどのような形で経営理念にそぐっているのか、もしくは経営理念にそぐわなくなってきたのかということを必ず全スタッフに説明してからスタートをするとか、方向性を変えてみるとか、そういうことを必ず心掛けるようにしています。

この経営理念について、詳しく話をすると長いんですが、少しばかり触りだけをお話しさせてい

たきます。その前に弊社の沿革ですが、冒頭にご案内させていただいた昭和53年の9月に私の父親が墨田区で工場を作ったというのがスタートになります。それからいくつかが年月がたって、1993年、私が29歳の時でありましたけれども、創業者の父親が病気で亡くなりまして、私は外で働いていたんですけれども、戻ってきて会社を引き継いだというのが私の社長業のスタートになります。今でも本当に小さな小さな町工場なんですけれども、当時は、先ほどご案内させていただいた典型的な墨田区の町工場でありまして、父親が社長で、母親が経理をやりながら現場のお手伝いをして、時期によっては職人さんが一人、時期によっては職人さんが二人、自宅と工場が一緒になって、そういう規模の工場を引き継ぎました。

父親が亡くなったので私戻ってきたので、父親にいろいろと経営のことを教えてもらったとか、仕事のことを指導してもらった、そういうことはなかったんですけれども、創業以来経理のこともやっていた、現場のこともやっていた母親がおりましたので、ある意味母親が師匠代わりということでいろいろ教えてもらって仕事をしておりましたけれども、父親が亡くなった2年後にまた母親が病気で亡くなりました。父親が52歳、母親が54歳の時でありました。

それから4年後、今からもう18年前になりますけれども、2000年の6月30日、父親、母親が命をかけて僕に譲ってくれた、その工場が隣からのもらい火ですべてなくなってしまった、全焼してしまいました。

実を言いますとこの経営理念は火事に遭った時の経験から、お客様、スタッフ、地域という、この3つのキーワードを入れたもので、火事後の3年後、2003年の時に私が明文化、成文化したのが弊社の現在の経営理念ということになります。

当時はうちの会社は私の他に従業員一人しかおりませんでした。で、お客様も4社しかありませんで、4社のうちの3社が従業員5人とか、7人とか、そのぐらいの規模の会社様からお仕事をいただいているような、本当に末端中の末端の町工場でありまして、今は4,500社程度お客様はありますけど、18年前はそういう状況にありました。

こういう状況になりまして、新品の機械を買おうと思ってもなかなか買えません。中古の機械にしようと思って、中古の機械屋さんに見に行くと、中古の機械の値段を聞いたら30万円といわれましたけれども、当時は本当にお金がなくて、その30万円の機械が買えませんでした。で、たった一人しかいない従業員に給料も払えなくなって、ポストには督促状が山ほど入ってきまして、表現としてはあまりよろしくないかもしれませんが、やくざの取り立てが朝昼晩、早朝、真夜中、もうひっきりなしに、ドンドンドンドンと入ってきて、本当に会社が明日潰れても、明後日潰れてもおかしくないような状況に当時はありました。

ですけれども、その時に本当によくしていただいたのが、お客様であったり、たった一人しかいませんでしたけれども、その時の従業員であったり、地域の方々に支えていただいて、応援をしていただいて、声かけをしていただいて、何とかその難局を乗り切ることができたのかなと思っています。それぞれストーリーがあったり、思い出があったり、実際の話があるんですけれども、今日

はちょっとその話をすると長くなるので、あえてさらさらとお話をさせていただきますけれども、そういうような状況にあった中でも、そういう方々のおかげで今の浜野製作所があるんだなということは今でも痛感しています。

一番大変な時に、本当に当時は明日潰れても明後日潰れてもおかしくないような状況でありまして、そういう時に本当にお世話になったこういう方々に常に感謝の思いでお仕事をさせていただこう、お仕事を一緒にさせてもらう。で、この地域で仕事をさせてもらうということを常に感謝の思いをもっております。そして、この経営理念を作った時にはできないことでありましたけれども、いつしかこの地域であったり、お客様であったり、スタッフに還元ができるような社会になっていこう。そして、夢と希望と誇りをもった活力ある企業になる。これが応援をし続けてくれた方々への最大のご恩返しであり、我々浜野製作所の目指すべき会社の姿なんだろうなというふうに思い、この経営理念を火事後の3年後の2003年に作りました。

この経営理念に基づいて我々が非常に大変だった時期を何とか乗り越えるようなことができて、その後、先ほど司会の方からご紹介をいただきました、多少外部から評価をいただけるような会社になってきているかもしれません。もちろん、足りない点ですとか未熟な点はもう山ほどありますけれども、多少そういうような形になってきつつあるかなという状況にあります。

そんな中で、我々が今やらせていただいている、浜野さんは何屋さん？と聞かれると、製造業とかものづくりとか町工場なんてことをよく言うんですけれども、大体、我々に来る仕事の流れというのは多分こういう形になっていると思うんです。設計があったり開発があったり、で、試作品を作ろう。で、仕様が固まったので量産しよう。大体仕事ってこういう順番に流れてくると思うんですね。ですけれども、日本の町工場の中で圧倒的に多いのは、この部品加工している、もちろん最終製品作っておられるとか、いわゆる装置を作っておられるとか、そういうメーカーさんもいっぱいありながらも、圧倒的な母数が多いのは、金属の部品加工をしている工場だと思います。ですけれども、やっぱりここは工作機械の精度がよくなってきているので、これ単価がどんどん下がる方向に向かっていると思うんです。特に我々は東京というところでやっておりますので、なかなか夜中機械を動かすとか、三交代制でやる、二交代制で夜中までお休みの日も機械を動かしてという体制にはなりません。土地代だって何だかんだ言いながらやっぱり高いですし、最低賃金だって、ハローワークに出ていますけれども、東京が一番高いわけです。土地代が高いということは固定資産税も高いわけですし、人件費が高いということはそれに伴ういろいろな社会保険料も含めた労務費関係が一番高い。そもそも大きな場所もないですし、うちの工場もそうなんですけど、本当にすぐ裏が近隣の普通のお宅なんです。ですから騒音の問題とか震動の問題とかいろいろ出てきているような状況の会社もいっぱいあって、要は、もしかしたら日本の中で一番ものづくりに適してない地域でものづくりを僕はやっているのかもしれないかもしれません。だったら、海外の工場とか地方の工場と同じことをやってもとても太刀打ちはできないだろうなというふうに思っています。要は、ここがどんどんコストが下がる面であれば、要はここ以外のこっちの領域かこっちの領域で僕は

勝負するしかないと思うんです。

で、よくものづくり、ものづくりと言いながら、僕らはここ、ここにもしかしたらデザインだとか、もしかしたらこのもう一個前に例えば事業計画だとか、もっとこの後ろの方はアフターフォローとかメンテナンスとかがあって、要は全部含めてものづくりなのに、僕らはここしかやっていなかったんです。なので、ここはなかなか勝負しづらいということで、地域性のことも考えると、我々はここのもので情報の上流で仕事をやろうというのが我々の方向性の一つになっています。

現在考えている方向性は3つでありまして、ものづくりの情報の上流で仕事をやるというのが一つ、あともう一つは下請け体質から脱却をしよう。で、下請け仕事は誇り高い仕事で胸を張ってやればいいと思うんですけども、ただ下請け体質からは脱却をしよう。お客さんから理不尽なことを言われても、何かそれグツと飲まないかと受注が止まっちゃうとか、他の所へ仕事を出されちゃうとか、だからやむなく言わなきゃいけない話も言えずに無理難題を聞きながらやっていくというのは、基本的にはそれを下請け体質と僕らは呼んでいますけれども、そういうところから脱却をしていこうと。下請け仕事はいいけれども、下請け体質からは脱却をしようというのが2つ目のテーマになります。

で、3つ目のテーマが、とは言いながらも、我々は本当に小さな小さな会社、工場であるので、1社でできることというのは限度がある、限りがあるので、うまくネットワークを活用してやっていこうというのがこの我々の3つのテーマということになります。この3つのテーマを掲げて、じゃあ我々が今どんな活動をしているかということ、ちょうどタイムリーなスライドでありますけれども、これは早稲田大学さんと産学連携で作った電気自動車なんです。で、北斎という名前がついてますけれども、葛飾北斎が墨田区で生まれて墨田ですずっと生活をしていたということで、地元の浮世絵師の名前をとって北斎というあれですけども、冒頭にお話をさせていただいたように、墨田区だけ東京23区内で唯一大学がないんですね。逆に言えば、それはデメリットでありながら、見方を変えると非常にいろんな大学と産学連携ができるという、逆の側面ももっています。2003年の時に、当時の早稲田大学は白井総長でありまして、白井総長と墨田区の区長とが包括提携というのを結んで、産学連携をやりましょうということでできたプロダクトのうちの一つがここになります。

あと、これは江戸っ子1号という、これは芝浦工業大学さんと東京海洋大学さん、あと海洋研究開発機構、JAMSTECさんと地元の信用金庫さんに入っただいて、中小企業5社のネットワークで、産学官金連携ということで、この深海探査艇を作りました。これは2003年11月の時に日本海溝沖約200キロぐらいの所で実験をしたところ、深海7,800メートルの所で、世界で一番深い海での3D撮影に初めて成功したということで、この功績を讃えていただいて内閣総理大臣表彰、中小企業長官賞、日本産業技術大賞等をいただくような形になりましたけれども、何はともあれ、大体こういう物を作ろうということになるとなかなか下請け仕事は儲からないと。やっぱり自社製品、自社ブランドの物を作ろうと。それはやっぱり売上であったり、事業の柱のうちの一つとしていこうというふうに思って、こういう物、商品開発、製品開発をする中小企業さんって多くあると思うん

です。ですけれども、作れるか作れないかといえば、電気自動車は作れるんですよね、実際作ったので。要は、作れるか作れないかという作れるんですけれども、じゃあ売れるのか売れないのかという、これ売れないんですよ。競合他社さん、大手の自動車メーカーさんいっぱいありますしね。何かがあって事故に遭ったとか、何か故障があって、その乗っていた方が怪我をされたとかお亡くなりになったといたら、本当に中小企業でこれって補償がちゃんとできるのか。そんなことまで考えると、売れるものにならないんです。

じゃあ、なぜ売れない物をわざわざ作っているのかということですが、僕らずっと創業以来、金属の部品加工をしていたんですね。なかなか金属の部品加工だけでは儲からない、どんどん人件費の安い所に生産拠点は代わっていく。この仕事も大変なので、他の業界、業種の仕事をやろうかといっても、他の業界、業種なんてそんな生易しい話じゃないですし、仕事をしていく、売上を立てていく、利益を出していくというのはどこでも大変な状況なわけでありまして、まあラーメン屋さんがいいからといってラーメン屋さんやったって、それは競合他社さん、お店がいっぱいありますしね。何かパンケーキのお店で行列できてるといったって、それは素人がパンケーキ作ったって儲からないんだと思うんですね。

我々がずーっとやってきた、そもそも持っているコアの技術、経験も含めてですけど、やっぱりものづくりなんですね。で、金属の部品加工なんですよ。ですけれども、金属の部品加工だけやっているような状況では必ず儲からないということだけは、何をやったらいいのかわからないながらも、これをずっと続けている延長線上に明るい未来はないということだけはわかっていることなんですね。じゃあ、ここに何かを、要はコアになっている技術や積み重ねてきた経験などをどこかで投げ捨てるよりは、今までずっとやってきたものを、そこを核にして何か取り巻くものを付けていくのが我々の今後の方向性なり事業展開として一番いいやり方であり、その道筋になるんじゃないかというふうに思っていました。

そこで我々は最終的なプロダクトを作ろう。装置なのか、車を作るか作らないかは別としても、そういうプロダクトを提供して、やはり我々自身も付加価値を上げていくということと、あとは何かしらの形で世の中に還元ができる、社会の課題を解決できるようなことにつながれば、社会的な意義があると思うんですね。社会的な意義があり、世の中に求められている会社であり、業界であったり業種はやっぱりなくならないと思うんですね。僕らはそういう会社になろうよという中でこれをやってきました。

ですけれども、そういうものを作ろうといっても金属の部品加工はしたことがあるんですね、切ったり曲げたり溶接したり、いろんなことはできるんですけれども、装置ということになると、例えば電気だとか制御だとか設計だとか、そういうものをいろいろ入れないとこういうものってできないんですよ。ですけど僕らはずっと金属の部品加工しかしてない。ここに何かを乗っけていくためには、一番手っ取り早いのは大手さんとかで仕事をされていたとか、そういうことをずっと仕事でやってきた経験者の方をほんとに入れて、じゃあこれお願いね、設計やってね、制御やってね、

電気やってねとお願いしてしまえば一番いいんですけども、新しく始めることであり、これから力を入れてやっていかなければいけない未知の世界のことを、中小企業が誰かにほんとは投げて成り立ということは僕はないだろうなというふうに感じていました。もちろん、それが不正解というわけではないですし、そういうやり方もあるんだろうなと思いながら、うちみたいな本当に小さな工場だと、まず経営者がそのことを理解して現場に入って、こういうようなものってどうなってるのかと理解しないと、何かその作業だけするという中で誰かを入れてお願いするんだったらいいけれども、最終的にはそれがどのような形で、どことどう結んで行けばこの付加価値が一番ついてくるのか、世の中にとって一番お役に立てるような形になるのかというのは、これは経営者の目線が絶対必要だと思うんですね。ですから、要は経営者、私自らがこのプロダクトに入って自分でも組み立てをしたりだとか、一緒に、共に従業員さんに入ってもらってやっていく。要は、いわゆる社員教育と社長教育のためにこれをやったということでもあります。

これもまさしく一緒なんですね。新開発でやりますので、制御だとか電子だとか電気だとか、それに通信なんかもあるので、僕らなかなかそういうことを今までやったことがない。こういうプロダクトに入ってやっていこうというように形でこれを始めたということでもあります。

ちょっとスライドを欲張って多く持ってきてしまったのであれですけど、これも非常に面白い取り組みになっていまして、国際ユニバーサルデザイン協議会、IAUDという協会があるんですね。初代の総裁はヒゲの殿下、有名な寛仁親王殿下が初代の総裁でありました。ご病気でお亡くなりになられて、現在次女の瑤子女王殿下という方が総裁になっておりますけれども、そこの主催のもと、大手企業の入社2年目から何年目の若いデザイナーさんがいるんですけど、例えばトヨタ自動車とか日産自動車とか富士ゼロックスだとか、コクヨだとか、あと東芝さんなど、十数社が入っているんですけど、そういう大企業のデザイナーさんの研修の場として年に1回ですけど出てきてもらって、会社をいろいろシャッフルしてチームを6チームか7チームぐらい作って、その中に一人だけ障害を持った方に入れていただいて一日町歩きをする。町歩きをした中で、障害者の方の目線からいわゆる町歩きをしながら不便に感じるころだとか、もうちょっとこういうふうになったら、例えばこの看板なんかも見やすいんだよねとか、買物がしやすいんだよねということを、いろいろ出してもらって、そこからプロダクトを立ち上げていくということを、48時間、2日間でやる場があるんですね。

ちょうど2年前に、12回目だったんですけど、ちょうど10回目、2年前に墨田区がフィールドワークの場になっていたんですね。そこで墨田区内をいろいろと歩いていただいて、うちの会社にも来ていただいて、事前にその話を聞いていたのでこれは非常に面白い、うちも実際にやらせてくれという形で一緒にやらせていただきました。最初、プレゼンテーションを聞いたら、何かものすごいアイデアがいっぱい出てきているんですね。大手のデザイナーが考えるとこういうプロダクトができるんだ、すごいなと思ったんですけども、でも、これって今まで作ったことがあるのかなと思って聞いたら、いや、10年間作ってないというんですね。いや、こんなすばらしいものがある

のになぜ作らないんですかと聞いたら、理由が2つあるというんですね。1つは、研修の場としてこういうことをやっているの、そもそも何か製品を作るという建て付けだとか、そういうような流れになっていないということが1つ。あとは、いろんな会社のデザイナーさんが寄ってチームになっているので、中にはトヨタ自動車さんと日産自動車の方が同じチームの中に入っているという場合もあるらしいんですね。そうすると最終的に出来上がって売れた時に、その権利をどこが持つのかというのが非常にわかりづらいし、いろいろと後々問題になるから作らないという話なんですね。

こんなにすごい物がいっぱいできているのになぜ作らないんだろうと思って、このIAUDに僕直談判に行ってますね、だったら皆さん放棄してくださいと。僕ら中小企業、町工場でこれ作りますからといったら、ちょっとしばらく考えさせてくれと言われましたけれども、全大手企業さんがデザインの権利を全部放棄してくれたんですね。それで2016年、一昨年ですけれども、秋口に、たまたま日本で国際大会が行われていまして、そこに我々が作ったプロダクトを展示させていただきました。主賓はもちろん安倍総理でありますし、その次のご挨拶は大村愛知県知事でありますし、その次は河村名古屋市長でありましたけれども、その次に僕らがこのプレゼンテーションをさせてもらって、こんなプロダクトをこれから作っていきますと。これは今も継続中でありまして、またこれは成果が出たらどこかでご報告をさせていただける機会をいただければと思います。

あと、工場から出るスクラップいわゆる「廃材」ですが、これを配る財産というふうにして、当て字ですけど「配財」と直して、これを一般社団法人化してこういう活動をしています。

このスライドだけ見ると何か子供たちのものづくり教室をボランティア活動でやっているのかというふうに見られますけれども、基本的にこの配財プロジェクトの趣旨は町工場の販路拡大のためにやっています。ちょっと建て付けが違うのでこれだけ一般社団法人化して別組織でやっていますけれども、これは2012年の内閣府の新規ビジネスプランコンテストの最優秀賞をいただいているもので、私が代表理事を務めています。

あとキッズニアという子供たちの職業体験の施設がありますけど、これは海外が発祥なんですよ。世界何カ国かでこういうことをやっていて、日本は東京の今問題になっている豊州と、あとは関西の方は兵庫の甲子園に1カ所ずつこの施設があります。そのキッズニアさんとタイアップをして、キッズニアの中ではできない職業体験をうちの工場に来てやってもらおう。我々は、ちょっと見づらくはすけれども、1,600分の1のメタルスカイツリーを作ろうというのを、うちの工場に来て、いわゆる職人体験でワークショップではないので、うちにいる間はうちの職人、社員という立場でやるんですね。私が着てるこの赤いジャンパーがうちの制服なんですけど、子供たち用の小さいジャンパーを作って職人と同じ工程をやって1,600分の1のメタルスカイツリーを作ろうと。最終的に完成した時にうちの、これは屋上なんですけど、屋上に上がって、スカイツリーがバックのところで記念撮影をして修了ということになります。

このプログラムは旅行代理店のJTBさんが販売をしてくれるような形で、しっかりお金もいただ

いてやっています。まあ、大体こういうものをやる時に町工場ってボランティア活動とかでやるのが結構多くあると思うんですけども、お金をいただいてやっています。ただ、お金をいただいてやっているからいいのかというところとそういうわけではなくて、これの一番価値があるところというのは、今まで僕らはただ物を作るときにはお客さんから図面というのが出てくるわけですね。こういうものをこのぐらいの数で作ったら、見積りでいくらになるから、儲けはどのぐらいになるからといって僕ら見積り、納期回答をさせていただきます。そこに合っていればお仕事受注になるという話ですね。だから、僕らのところに来るときには大体図面というのが決まっているので、精度だとかスペックだとか仕様はもう確定になっているんですね。で、一応納期も聞いてくれるし、見積りも、コストはいくらぐらいになると見積りも取ってくれるけれども、大体僕らのところに来るときには、もう大体すべてある枠の中には当てはまって決定されていることというのは多いんだと思うんですね。要は、それを考えると、何ら決定権のないステージで僕らってずっと仕事をしてきたんだな。その何ら決定権のないところで仕事をやっているにも関わらず、今はいいかもしれないけれども、5年後、10年後って本当にこれで生き残れるだろうかというふうに、常に常にそこは感じているところなんです。

ですけども、これの一番いいところといいますか、感じたところは、要はこれは誰から何を作れなんて言われてないんですね。僕らが企画をJTBさんとキッザニアに売るんですよ。こういうようなものを、要は1,600分の1のメタルスカイツリーを作る体験教室を僕らがやりますと。で、1回の受入れ人数はこういうふうにしますとか、例えばこのプログラム自体をいくらで販売しますよということを開催時期だとか1回のボリュームだとか頻度とか、そういうものの企画書を作って、企画を提案してキッザニアさんやJTBさんに売り込みをするわけですね。ですから、今までずっと決定されたものが、今度は僕らから企画や提案を出していくという、今までとまったく逆のパターンになったというのは一番のいいところなんだと思うんですね。

特に若い入社1年目から3年目、4年目ぐらいまでの子が基本的にはこの運営をしています。金額を決めるのも、開催日を決めるのも全部若い子たちが中心となっています。実際に子供たちに教えます。今まで、要は若いスタッフって教わる側じゃないですか、ずっとね。だけど、この時は教える側に回るんですよ。立場が変わること、目線が変わるってすごく教育にとっては大切な部分もあると思いますし、こういうものを若いスタッフを中心に企画をしてもらっているということでもあります。

あと、これは最初想定しなかった副産物なんですけれども、これはJTBさんのホームページでもそうです、店頭でも販売をしているんですね。そうすると、お父さん方が、うちの息子や娘にこれをやらせたいと言って、お父さん方がお買い上げをいただくんですね。もちろん当日これを開催するといった時はもちろんお父さん方がカメラ持って来られるんですけどね。で、非常に後々ご挨拶をさせていただいたり、お父さん方の属性を調べたところ、圧倒的にものづくりに携わってる、実際に実務として、お仕事でもものづくりに携わっておられるお父さん方が圧倒的に多かったんです

よ。設計だとか、開発だとか、技術だとか、製造だとか、そういう分野に携わっておられる方が圧倒的に多かったんです。もちろん大手企業さんもありますし、中堅であったり小さな会社さんもありますけれども、来ていただくと、子供たちのものづくり教室だけではなくて会社の概要というのを話しますし、もちろん工場見学もしてもらいます。ですから設備もごらんいただくんですね。だから大体何となくお父さん方にも会社の概要というのはわかっています。

実際にお子さんがこれに参加していただいて、何日後にメールをいただいて、新しい試作を浜野さんのところで展開したい。従業員の方だとか若いスタッフも非常がんばって、いいプログラムをお持ちだ、いいスタッフをお持ちだということで、これが実を言うと営業になったんですね。この後もキッザニアを通して約800社の新規のお客様を我々はこれで開拓することができました。これは当初は想定してなかったことですが、これは引き続き現在進行形ということでやっています。

また、インターンシップとか工場見学等もありますし、あとはツアーでいうと工場の祭典ですね。これ、燕市のメンバーとも連絡協議会というのを作って一緒にやらせていただくような形になっています。諏訪社長の方が全然規模が大きいですが、我々本当に小じんまりとしながら工場の見学ツアーをやっています。どこの地域もそうなんだと思うんですが、要は、何というんでしょうか、イベントのためにこれをやっているというつもりはありません。僕らの趣旨は基本的には町工場の販路拡大なので、こういうことをやっています。

ボランティア活動、工場を日が見ていただくような、そういうような形態での工場見学もありますし、いくつかツアーを組んでやらせていただいているものもあります。これはスミファという催しで、大学の先生にご協力、ご尽力をいただいて、今日お越しの早稲田大学の鶴飼先生のゼミの学生さんにもいろいろとお手伝いをいただいたり、その他、専修大学の経営学部とか、あとは日大芸術学部の学生とか、文化服装学院とか、昭和女子大とか、そういうような大学の学生さんにもいろいろとご尽力をいただいています。一番筆頭でご尽力いただいているのが鶴飼先生のところのゼミ生ですが、要は地域にいろんな学生さんが入っていただいて、地域の工場だとか、そういうところと一緒にこういう企画を、ただ単純に工場とか、工業とかに限定してやるのではなくて、やろうということです。

これは4回目のチラシなんですけれども、去年の年末で6回目を終了しました。来年度もまたやりたいなと思っていますけれども、今まで工業とか工場が中心になってやっていたんですね。ですが、ツアーですから、どこからどこかに移動して1日中墨田区の中にいれば、もちろんお腹も減りますからね、要はいろんなところを回ってもらったとしたら、その中には多少墨田区の旧所名跡だとか、いろいろとあるわけで、それら観光スポットもあわせてめぐっていただければ、墨田区全体の産業振興になるんじゃないのかなと思ひまして、商店街連合会の会長と中小企業支援団体の商工会議所の会長と、観光協会の理事長と、地元の信用金庫の理事長に、もう工業とか商業とか観光とかがって変な建て付けはやめましよう。縦割りはもうやめましよう。みんなで協力して、

オール墨田でこの地域を盛り上げましょう。ぜひ力を貸してくださいと言いましたら、お前の言うとおりでということ、皆さん方、力を貸していただいて、今新しい取り組みを進めています。

そういうものをその連絡協議会、燕三条のメンバーとか、あと五泉市のメンバーもいますし、大田区ももちろんこれをやっています。例えば埼玉の川口だと鋳物の工場の見学ツアーみたいなものをやっている地域もありますし、墨田の隣の台東区という浅草とか上野がある区でも、ものづくりという工場系のところというよりはちっちゃな工房だとか、デザイナーさんだとか、クリエイターさんみたいなところが結構集まるような、そういうような所があって、小さなそういうデザイン工房みたいなところがあるんですけれども、そこは結構一所懸命やっていて、この工場見学ツアーみたいなものなり、お店の見学ツアー、年に1回3日間やるんですけど、その3日間で10万人集客するようなイベントに拡がってきてるんですね。3日間で10万人なんて、これ全部町工場なり個人商店が企画してやっているんですよ。“ものまち”というあれですけども、検索してもらえれば大体わかると思いますが、そういうことも今やっているということでもあります。

最後にお話をさせていただきたいのが、我々これ2014年の4月16日、ちょっと絵柄が入ってますけど、この工場は今もうありません。ものづくりの支援工房のガレージスマダというふうに表題がついてますけれども、ものづくりの支援工房をやろうと思ってこのガレージスマダというものを立ち上げたわけではないんですね。設備はこういうものがいろいろ入ってますけれども、もちろんこれだけではありますけれども、墨田区が2,000万円、10分の10、全額補助、概算払いで支援をしてくれましたね。墨田区の新しいものづくり創出拠点事業というような中でもやらせてもらってますけれども、こういうものを2014年に立ち上げました。じゃあ、なぜやろうかなと思ったかのきっかけなんですけれども、本当にこの辺のところはご存知のとおり、どんどんどんどん町工場が海外に移転、地域からどんどんなくなっています。これが日本全国の製造業のいわゆる事業所数の推移なんですけれども、もうどんどんどんどん減っていったるわけですね。ですけど、一方、墨田区って減り方が尋常じゃないわけですね。ですけども、我々みたいないわゆる製造業、ものづくり、いわゆるプレスだとか金型だとか溶接だとか、うちはやってないですけど例えば鋳物だとかメッキだとか、要はものを作る中でのベースとなる、基盤技術といわれるものなんですよ。一番やっぱり大切な根幹となる技術ですけども、日本のような先進国の中で、こういう基盤技術の工場なり、業界、業種が新たに創業されるかという、要はなくなることはあっても増えることってそうそうないじゃないですか。何かITとかソフトだとかアプリケーションだとかコンサルティングだとか、そういうような、要は頭脳型の高効率の収益性の高い事業というのは今後もどんどんどんどん日本の中では起業があるかと思えますけれども、これから鋳物屋をやろうとかメッキ屋をやろうなんてなかなかできないじゃないですか。お金をかけて土地を買って、設備を入れて、それでも儲からないからやめるといところがいっぱいいる中で、やっぱり創業ってそうそうないと思うんですよ。

ですから、要は減ることはあっても増えるような業界、業種ではない。僕は二代目であるということも含めて、先人、先代がきちりと作って、これを我々に回してくれているのであれば、我々

もその次の世代にこの技術だとか思いだとか、そういうものを引き継いでいかなきゃいけないというふうに思っています。ただただ待っていても下請け仕事は減る一方なので、中小企業自らが情報発信力をもって業界、業種、地域をまたいだ、つないだ新しい仕事を自らがやっぱり生み出していく必要があります。東京という地域性もありますけれども、変わった方々も含めていろんな方々があります。地域の特性としては、高度人材の集まるような、そういう地域であるので、大学も日本の中でももちろん一番多いですし、世界的にも多分大学の集積性としては非常に高いものをもってるんだと思うんですね。で、クリエイターさんだとかデザイナーさんだとか、例えばグラフィックをやる方だとか、ソフトウェアやITも含めて、おられます。そういう中での都市型の先進ものづくりに挑戦をしていこうというのがこのガレージスミダのテーマと背景としてありました。

後ろの方にちょっと小さく書いてありますけど、挑戦なんですね。ですから、要は今までやったことないものにチャレンジをしていこうと、まあ挑戦なわけです。ですから前例、先例がないので、何をどうやっていいのかというのはよくわかりません。よく下手な鉄砲も数射ちゃ当たるといいますが、下手な鉄砲って射つときにもある程度この辺だろうなというような思い、当たりをつけて射つものなんですよ。その中で僕らがいろんな地域に行った話だとか、いろんな人から聞いた話とか、鵜飼先生から教えていただいたことだとか、あとは実際のデータをいろいろミックスして、いくつかの仮説を立てます。その仮説をここで検証していこうという施設がガレージスミダです。いわゆる実験工房というマーケティングの意味も含めた施設を開設しようというのがこのガレージスミダのねらいであります。

ビジネスモデルとしてはここら辺、みんなやっぱり大企業について量産型、継続した安定した仕事をやりたい。ここの部分は設備もそろって、人員もそろって、技術も徹底的に磨いているような中小企業っていっぱいあるんですね。ですけど今デザイナーさんだとか、個人の方だとか、起業したいとか、クリエイターの方、いろんな方たちが東京にいると思います。資金の調達もVCだったりだとか、もちろん今までみたいな借入れを起こしたとかいうこともありますけれども、クラウドファンディングなんかもありますし、大体こういうところでものづくりをしようといったときに、いわゆるハブラブだとか、メーカーズ、だとか、そういうような簡単に物を作れるようなショップも出てきている。ですけど、ここってローコストプレイヤーで、商売にはならないんですよ。みんなこっちと仕事をしたいんですよ、中小企業は。ここが実を言うと、ここの技術力の高さと、ここの縦と横のラインを見ていった時に、ここの真ん中というのがやっぱりすっぱり抜けているような気がしますね。ここを僕らで開拓をしていこうというのが我々の今現時点での都市型の中小製造業のモデルとして、ここを今埋めようという形でやっています。

一番最初に入ってきた子が、別にスタートアップベンチャーの起業を支援しようと思ってやり始めた施設ではなかったんですけど、実を言うとかいう子が入ってくれました。一番最初に来たのがこのオリィ研究所の吉藤健太郎君という子でありますけれども、彼も実を言うと早稲田大学にいて、鵜飼先生に指導していただいていたようでありまして、彼の幼少期の寂しい体験を

もとに、こういうコミュニケーション型のロボットを作ろう。要は孤独の解消をしようということで、ちっちゃな子供も本当にお父さんお母さんと離れて、友達と会話もできずに、本当に小さな隔離病棟で毎日毎日を過ごしているというちっちゃな子供が日本の中だけでも5万人ぐらいいるそうです。

僕も実を言うと幼少期にそういうような体験があったんですね。自分はまあ退院ができて学校にも通うことができたけれども、でも実際僕が、彼の表現としての話をしますけれども、僕は娑婆に出れたけれども、そうじゃないちっちゃな子供たちがいると。僕はお医者さんじゃないので病気を治すことはできないけれども、その前に大きな問題としては孤独、コミュニケーションができない。これを僕の何かやろうとしていることで、このコミュニケーションロボットを作りたい。

プリント基盤は本当に手の平に乗るようなちっちゃなあれなので、例えばプリント基盤は秋葉原に行けば、ICもチップも買えるわけですね。ハンダ付けも自分でできるんですよ。ですけども、彼らの一番できないのはハードウェアの部分なんですね。ソフトウェアも自分でパソコンで簡単に組むんですよ。組めるんですよ、早稲田の学生なんかは組めるんですけど、圧倒的にできないのはハードウェアなんですね。大体設備がないですし、技術もない。もっと話をすれば、大体誰に相談したらこれを作ってくれるのかわからないという中で、一番最初に彼が相談にきました。僕らでいろいろと支援して、中にはこれプラスチックなので、僕ら金属加工屋なものでなかなか僕らの中では、中のいろんな部品とか、そういうものは作れても、メインになる大きなこういうプラスチックの製品はできないということで、大田区のプラスチックの社長を紹介してみたいな建て付けをやり始めました。

最初うちに来たときは本当に彼ともう1人、幼稚園の時から幼な友達だという2人でうちにやってきてやっていましたけれども、今、10人ぐらいのメンバーになったんですかね。そのうちの経営顧問の方なんかは元メリルリンチ証券の会長さんがやっておられたりだとか、彼は2012年の時に青年版の国民栄誉賞というのをもらってるんですね。その2年後の2014年には和民の渡辺美樹さんがやってる夢アワードというベンチャーコンテストで第1位を取って、その優勝賞金をいくらもらって、そこで我々から起業してというか、出て、今、東京の三鷹という所に事務所を構えているということでもあります。

こういう人たちが入ってきて、これはウィルという電動モビリティ、平たく言うと車椅子なんですけど、彼らは車椅子と呼んでないんですね。大手企業の出身の開発者、技術者が、ここで言うといいのかどうかかわからないんですけども、まあ、ソニーとか、オリンパスだとかトヨタ、関東自動車とか、そういうところの若い技術者が会社を辞めて作ったんですよ。やはり技術的に問題があるということでうちに相談に来て、うちでそこを解決をして、今、全米では多分一番注目をされています。会社はシリコンバレーにありますし、シリコンバレーは1,000社ぐらい集まるんですね、ビジネスプランコンテストで彼らは世界第1位を取っていますけれども、このプロダクトをいろいろと技術的な提供をしているのが我々ということでもあります。実際の量産はタイの方の工場で行っ

ていますけれども、試作とか、試作のその前の試作量産ぐらいまでは我々が技術を提供している、製品を提供しているということでもあります。

あと、今、一番旬であるのが多分この会社だと思いますけれども、チャレナジーという風力発電機を作ってる会社であります。真ん中のこの赤いつなぎを着た子が社長なんですけど、彼ら東大の工学部の大学院の時に流体力学の勉強をしていて、卒業後、大手の会社に入りました。で、33歳か4歳の時に東日大震災が起こって、「これからのエネルギー事情はこのままではよろしくない。僕が学生の時に勉強していた流体力学で新しいタイプの風力発電を作って世界の役に立ちたい。エネルギー市場を変えたいということでその大手企業をやめます。やめるんですけども、やっぱり自分がこういうことをやりたいという思いをいろんな所で伝えて仲間を集めなきゃいけないし、お金だって集めなきゃいけない」ということで、あるビジネスプランコンテストに出てきました。これがそのビジネスプランコンテストなんですけど、ここの主催はリバネスという会社が主催をしている会社です。弊社はリバネスと一昨年の6月14日に資本提携をして、今兄弟会社の関係にありますし、リバネスの執行役員はうちの取締役もやっていますけれども、このリバネスという会社自体も面白いんですね。創業15年目のいわゆるベンチャー系の会社ですけども、いわゆる研究者の集団なんですよ。で、15年前に東大とか東工大とか、そういう、いわゆる研究者の子たちが、我々の研究って研究室の中で役に立つものじゃないよね。これが何かの形で使われるとかして初めて僕らの研究って役に立つんだよねと。その時にポスドクの問題が、本当に勉強して一所懸命いい大学を出て、頭がよくて、だけれども実際専門性が高過ぎて、実際、そういうような専門の分野で仕事ができないとか、大学院を出てるんだけど、要は会社に就職ができないとか、いろんな問題があって、だったら僕らでそれを具現化する会社を立ち上げようというって、東大の学生を中心とした研究生が15年前に作った会社なんですね。今、70人ぐらいの従業員さんになりましたけれども、そのうちの大体80パーセントから90パーセントは大学院の博士課程を出て、博士号を持っている従業員さんがそのぐらいの比率でいます。その会社が企画をしているビジネスプランコンテストです。

彼らはそういうような集団なので、いろんな国内外の理系の大学だとか研究機関に非常にネットワークが強くて、そういうところにこういうビジネスプランコンテストをやります。いろんな研究をしているとか、そういうものでプロダクトを作りたいとか、こういうようなもので起業したいという人たちがエントリーがあって、そこで200社ぐらい応募があるんですかね。で、最終選考、いろいろと何次選考かやって、最終選考が10社ぐらい残りますけれども、僕もこの最終選考の選考委員になっていますけれども、こういうような、例えばミドリムシのユージェンさんとか、ヤマハさんとかの大手企業さん、多分東証一部上場の大手企業さんはこれの4倍から5倍ぐらいのスポンサーさんがいますけれども、これはテックプランコンテストという、いわゆるハードウェアとかロボティクス関係の会社なので、こういうような会社さんがいます。あとは、例えばグリコさんだとか、凸版印刷さんだとか、IHIさんだとか、そういうような会社もなっていますけれども、こういうような中でやって、要は作りたい人をこのビジネスプランコンテストで集めて、作れる人、場所を提供

しよう。この第2フェーズが僕らの仕事です。第3フェーズとしては、ちゃんとこれをビジネスとして成長させようということでありまして。ここには例えばSMBCベンチャーキャピタルとか、三井住友ベンチャーキャピタルさんとかも入ってもらっていますし、JTさんとユグレナさんが共同出資をしてVCを立ち上げました。大体資金が80億ぐらい持つてるベンチャーキャピタルを立ち上げて、そこからこういうような新たに世界に成長していくような起業家を育てようということなんです。

その他に、ロボティクスとかハードウェア系の他に、例えばバイオ関係のビジネスプランコンテスト、まあアグリプランコンテストという農業用のコンテストと、昨年度からマリテックグランプリという海洋関係の研究をしているチームを受け付けました。実を言うと、そこの第1回目の優勝者が彼なんです。

僕、最終の審査員になっていた関係で、いやすごく面白いと。これ、どこで物を作るんだと聞いたら、浜野さん一緒にやってくださいと言われていたので、やっています。まだ創業2年半ぐらいですけども、昨年の秋口にサンフランシスコで行われた全世界で一番大きな環境エネルギーのビジネスプランコンテストのグリーンテックグランプリというところで彼らは世界第1位になりました。ヤフーのトップニュースでもばんばん出てましたけれども、彼らの今の本社はガレージスミダにあります。彼らと仕事を合わせて一緒に整理整頓活動だとか、そういうものと一緒に会社共同としてやっています。今、10人ぐらいになったんですかね、ブラジルとかイタリアとかフランス、海外の技術者もかなり入っています。

これが第1回目の表彰式で赤いジャンパーを着てるのが私で、中にいるのが、彼ら。この盾を持っているのがJTの新員社長ですね。これは実を言うと日本だけではなくて海外でも展開をしています。シンガポール、フィリピン、マレーシア、インドネシア、シリコンバレー、ロンドンとあとフランスのパリでもやるような形で、海外のスタートアップもこのガレージスミダで起業するか、ものづくりをするということを今やっています。

最終的には、これも昨年フォーブスが発表したものでありますけれども、フォーブスがいう『世界を変えるスタートアップ100選』というのに弊社と関係性のある、うちが出したプロダクトが11個あったということでもあります。

この遊びのこれ、ペンギンなんですけど、これロボットなんです。これはトライボッツという会社なんですけど、そこの社長さんが彼女、女の子なんです。彼女は高校生の時からうちにインターンシップに来てました。彼女は今、慶應大学の湘南藤沢キャンパスにいますけど、彼女も実を言うと女性のスタートアップ企業世界何選というのに必ず出てくる子であります。トライボッツという名前を覚えていただくと面白いかと思いますが、もうちょっと時間が過ぎておりますのであれですけども、その他、筑波大学発のベンチャー、小型血液分析デバイスを作るようなブルーインダストリーズという会社も我々で起業しているということでもあります。

インターンシップも含めて、本当に18年前は潰れそうで、私の他に職人一人しかいませんでした。今、一橋とか早稲田とか慶應とか明治とか、そういうような学生が来ますし、こういう人たち

がいろいろと活躍をしてくれる、若い人たちが活躍をしてくれるような形になります。これは今年の日経トップリーダー、1月1日号です。真ん中にいるのがうちの従業員で、彼は一昨年に早稲田大学の国際教養学部を出て、うちに新卒として入ってきました。大手企業じゃなかったんですね。私たちが中小企業に決めた理由というのをこのインタビューの中で話してくれています。これも今月号でありますけれども、これは今年度入社をした国立東京高専出身で、この右の彼は慶應大学の湘南藤沢キャンパスを出て、大手企業、森精機とか日本碍子にいましたけれども、そこを辞めてうちに入って今活躍をしてくれています。

ガレージスミダの中はこういうような感じの施設になっていまして、ここのスペースの中に、ネイチャーアーキテクトとか、ニューロスペースとか、この2社は東大発のベンチャーですけども、ネイチャーアーキテクトというのは今数名でやっているようなベンチャーですけど、今、ドイツのBMWと一緒に仕事をしていたりしています。今度は我々の活動に興味を持っていろいろと支援してくれるというスポンサーさんが今、日本ユニシスさん、サントリーさん、JTさん、こういうような方たちが我々の活動、今までは大手企業さんに何か僕らが求めているようなところがありましたけど、僕らの活動に大手さんが入っていただいてやろうと。あと、この他にブリヂストンさんも入ってくれているんですね。

こういうようなものを、いわゆる大手から一方的に下りてくる仕事で僕らどうしようということよりも、もっともっと、大手だから、中小企業だから、東京だから、どこかだからとか、そういうふうな建て付けはもうやめようという中でいろいろ我々はやっています。18年前は本当に潰れそうな会社でしたけれども、今は東北大学さんとか東工大さんとか、こういう国立大学の研究室と直接講座をもらって、こういうような装置の開発をしています。十数年前は装置を作ろうと、電気自動車の製作で自分たちの力を高めていこうという訳のわからないことを言っていましたけれども、でも、実際にこれが今になって具現化してきています。京都大学さんですとか東大さんももちろんありますし、北海道大学さんから依頼があって今こういうことをやっているということでもあります。

その他、諸々とありますけれども、もう時間が過ぎてしまっているのでお仕舞いにします。昨年の12月にガレージスミダリニューアルオープンをかねましてこういうような形になっています。

冒頭にお話をさせていただきましたけれども、やはり世の中のお困り事だとか、社会の課題を解決するようなことが僕らの技術によってできれば、僕らはまた社会的な意義があるかなと、そういう意義のある会社になりたいなということで、これからも地に足をつけずに、変化を恐れず、何事にも果敢に挑戦してまいりたいと思います。

どうもご静聴ありがとうございました。以上でございます。

八重倉 浜野様、大変ありがとうございました。

講演 2

講演

演

2

講演 2

中小企業の経営改革
～主婦から社長になった2代目の10年戦争～

ダイヤ精機株式会社 代表取締役 諏訪 貴子

八重倉 続きまして、講演2に移ります。講演に先立ちまして、講演2の講演者でございます諏訪貴子様のご略歴につきまして簡単ではございますが、ご紹介いたします。

諏訪様は1964年にお父様が職人2名と創業されたダイヤ精機株式会社を継承され、リーダーシップと明確な組織改革で一躍大田区の優良企業へ躍進されました。東京都大田区にございます同社は、自動車関連企業向けの治工具、ゲージを作り、超精密加工を得意としている多品種少量生産品の一般加工メーカーです。同社も2008年、IT経営実践企業、経済産業省認定、2010年大田区優工場認定、人に優しい部門、部門賞受賞。2012年、東京都中小企業ものづくり人材育成大賞知事賞、奨励賞受賞など。また、ご本人も日経BP社、ウーマン・オブ・ザ・イヤー2013大賞受賞など、数々の賞を受賞されております。

また、昨年11月には『町工場の娘』がNHKドラマ展でドラマ化されましたのでご存知の方もたくさんおられるかと存じます。

本日は「中小企業の経営改革、主婦から社長になった二代目の10年戦争」と題しましてご講演を賜われます。それでは諏訪様、よろしくお願い申し上げます。

諏訪 こんにちは。ありがとうございます。ただいまご紹介にあずかりましたダイヤ精機株式会社の諏訪と申します。本日はお招きありがとうございます。浜野社長が私が出る前にちょっと私のハードルを上げてしまったので非常にやりづらいんですけども、がんばらせていただきたいと思っております。

昨年、当社、『マチ工場のオンナ』という形でNHKさんの方でドラマ化されました。ご覧になった方いらっしゃいませんか。ありがとうございます。先週、北海道行ったら、ほぼ皆さん観てなくて、あれ、北の方はちょっと観てないのかなと思って、今日もちょっと不安に思って来たんですけども、よかったです。ただ、ドラマではほぼこの講演内容がネタバレしちゃっているのが非常にやりづらいんですね。ただ、本当にドラマというのは脚色をされています。今日の話が原作となりますので、どう違うのかお楽しみいただきたいと思っております。まだご覧になってない方は、NHKさんのオンデマンドの方でも放送されておりますので、ぜひご覧ください。結構忠実に再現をしてくれています。看板だとかも、うちはダイヤ精機という社名ですけど、ダリヤ精機という形で、文字自体も真似をして、かなり写真を撮って美術さんががんばってください、中の看板とかもすべて当

社のものを模倣してくださいました。私の役は内山理名さんがやっていただきました。よく私を知っている人は、内山さんに何かすごい雰囲気似ていると言われるんですけども、内山さん、実際私と会ってくださって、演技をしようということで、かなり真似をしてくださったようです。下に写っているのは、柳沢慎吾さんですね。とてもしゃべる。本当に休み時間中もしゃべっていましたから、それに私もちょっと付き合って疲れちゃったんですけども、本当にとてもいい方々でした。

あと、お父さん役が館ひろしさんでした。彼も私の父のDVDを見てくださって、役を近付けてくださいました。本当に役に入っている時はお父さんって感じなんですけれども、もう私服に着替えると皮ジャンで出てくるんですよ。ザ・館ひろしみたいな、もうめっちゃめっちゃ格好よかったです。

ご覧になった方はわかると思うんですけども、3話目が4話目に実はものづくり教室というのがあったと思います。実際、父がものづくり教室をやっていました。話は聞いたことがあったんですけど、私はちょっとその場面を知らなかったもので、その話をNHKさんにしたら、じゃあとということで、この写真一枚で物語を作ってくださいました。こういう経緯もございます。ぜひぜひご覧いただきたいと思います。

ここからは講演という形で入らせていただきます。今日1時間ということなので、ちょっと早口でいかせていただきます。

2012年から2013年の実績という形で、当社数々の賞を受賞いたしました。これには理由がございます。皆さん記憶に新しいと思いますリーマン・ショック。100年に一度の大不景気といわれた不景気ですね。当社、ざっくり言うと大手自動車メーカー一社依存型の下請けの町工場でした。大打撃を受けまして、単月で売上高9割減というのを体験しました。それでも良くなるかなと思っていたんですけど、7割減、8割減、また9割減と、そんなのを1年間繰り返したんですね。

それで、超円高に振れました。大手の自動車メーカーさん皆さんグローバル化の推進に走りました。そうすると国内生産が減っていくということが予想されます。うちも何かやらなければと、最初に「お客様と一緒にしていくグローバル化」を考えました。けど、うちみたいな小さな町工場、リスクが高いんですね。なので、ちょっと待てよと考えたんですね。国内生産が減るといっても、うちぐらいの小さな町工場の売上高、これも全部海外に行っちゃうんだらうか。いや、違うなと。私の営業努力が足りないと、そう思いました。ただ、それから飛び込みをいっぱいやったんです。でも門前払いなんですね。全然電話も受け付けてくれない。じゃあ、名前を売らなきゃと思ったんですね。全面広告を打とうとしたのですが、これもお金がかかるということで、とにかくお金をかけずに全国に名前を知っていただく方法はないだろうかと考えて思いついたのは、何か賞を一つ取れば新聞に小さく名前が載るのかもしれない。

そう考えて、最初に応募しようとしたのが、「勇気ある経営大賞」ですね。これは応募する時に社員さんから大反対されました。「いや、社長ね、日本全国から大賞をねらってやってきます。うちみたいな町工場が取れるわけないよ」と言われたんですね。それで、私が社員さんに、「だって宝

くじだって買わなきゃ当たらないよ」と言いました。経営者というのは先を読むんですね。これで大賞を取って、宣伝につなげて、お客さんを増やして、利益出してと考えるんです。でも、いくら先の話をして今月の社員さんのモチベーションって上がらないんです。なので、言葉を変えました。

これ賞金出るんです。とにかく、この賞金をみんなでつかんで現場のトイレを一緒に直そうと言いました。そこから余ったお金でみんなで焼き肉食べに行こうと。そしたら社員さんもやる気ですよ。じゃあ、やってみようということで、がんばりました。その結果、大賞を逃しました。優秀賞だったんですね。私、本気で大賞を狙っていたので、社員さんの前でとても悔しがりました。でも、社員さんが、「いや社長、優秀賞だってすごいんですよ」と褒めてくださいました。いや、それでも悔しいということですからすぐ次に行ったんですね。人材育成知事賞。これ、すごいんですよ、よく見ると猪瀬さんのサインなんですよ、珍しいんですよ。これを狙ったんですけど、大賞を逃しまして、奨励賞でした。

その年の最後の最後に、ウーマン・オブ・ザ・イヤー2013、こちらで大賞を受賞させていただきました。これはあまりすごい賞だと思ってなかったんですけども、なのでちょっと受賞式の時に受けねらいのスピーチを考えていました。社員さんもちょっと感謝の気持ちを込めて前に座ってもらったんですね。私が受けねらいのスピーチした途端、もう目の前で号泣なんですよ。私も気持ちが伝わりましたので、私ももらい泣きしました。私の涙に会場がもらい泣きということで、日経史上始めて以来、涙の受賞式になったと、これも歴史を作ったかなと思っています。

この結果、テレビ、雑誌、新聞等に大きく取り上げていただきました。日経さんが3年前に試算をしてくださいました。恐らくこれを広告費として換算すると1億5,000万から1億8,000万円ぐらいになるだろうと言われていました。去年ドラマ化されましたし、現在発売中のAERAでも私の特集をされています。ぜひ立ち読みでもいいので見てください。そういう形で、今はその倍以上になっているだろうというふうに使われています。

その結果、お客様は増えたのか。その反響があったのかということ、広告の効果はなかったんですね、まったく。それでわかったことは、当社ってニッチだったんだということが非常によくわかりました。ただクチコミ、これが非常に効を奏しまして、今では1社だけではなくて、いろんなメーカーさんですとか、電気メーカーさん、機械メーカーさんというような形で幅を広げていっております。

当社、大田区に本社と矢口工場を持っております。6年前に横浜作業所の立ち上げを行っております。設立は昭和39年、東京オリンピックの年でございます。創業者は私の父であります諏訪保雄でございます。代表者、ここに有石貴子と書いてあります。今日ご紹介いただいたのは諏訪貴子ですよ。6年前に実は名前を旧姓に戻しました。女性が旧姓に戻すということイコール、離婚をしたのかもしれないと、そういう噂が大田区中に流れまして、心配のお電話をたくさんいただきました。でも実はそういうわけではなかったんですね。14年前、私、父が急に亡くなりまして代表に就任をいたしました。恐らく父は私が社長になるのであれば、諏訪という名前を使って二代目を襲名

してほしかったんだろうと思いました。本当に一か八かだったんですね。なので、もし私になってこの会社を倒産させてしまったら、父の名前を名乗っていたら、父の名前に傷をつけてしまう、そう考えました。ですので、最初は結婚後の本名であります有石貴子という名前で始めました。6年前に父の七回忌を無事に済ませることができたというところと、リーマン・ショック、これを乗り越えることができたという時、そろそろ名前を変えてもいいんじゃないかと考えたんですね。そこで、ちょっと姓名判断したんです。そうすると、有石貴子は行き詰まると書いてあるんですね。これは行き詰まっている場合じゃないだろう。一方、諏訪貴子、やっぱり父がつけてくれた名前ですね、大成すると書かれています。その日のうちに名刺を作り変えて、そこから諏訪貴子を名乗らせていただいております。そこから本当にいいことがあるもんだねえなんて社員さんとも話しております。

これはダイヤ精機の中の様子です。本当に町工場です。燕市というと、磨き屋シンジケートの町で、当社も実は鉄の磨きなんです。鉄を1ミクロンの単位で磨きあげます。一番左端の写真が、その道40年以上の職人によるハンドラップと呼ばれる技術をやっているところです。当社は超高精度製品と呼ばれるものは、まだこのように人間の手仕上げで行っています。これはまだ海外で真似ができません。ですので、当社今輸出がかなり増えております。これは我々の先輩方が築き上げた日本の技術ですね。この技術を後世に残すことが我々の今の使命であるというふうに考えております。

真ん中の上の写真、これが当社のモットーです。ザ・町工場を目指すのです。これをよく石垣に例えます。大きな石と小さな石がそれぞれの役割を果たすからこそ強い石垣というものができています。日本の技術、これも大きな企業と小さな企業がそれぞれの役割を果たしてきたからこそ強い技術が生まれてきたと私は思っています。

私の会社は小さい町工場です。であれば、小さい町工場としての役割をしっかりと果たそうではないか。ザ・町工場を目指そう。じゃあ町工場って何だと考えた時に、大手さんとは違って、限られた人・物・金でいろんなものを作り出さなければなりません。それこそ、大手さんの量産、大量生産とは真逆の多品種少量生産です。1個から受注して、それを作っていかなければならない、しかも限られた資源の中で、お客様のニーズに応えながら。そこには何が必要かという、私は人間の知恵が必要だと思いました。ですので、当社は狭い環境なので、何かあったら、わーっとみんなが集まって、とにかく知恵を出し合って問題解決していきます。ある程度の問題というのはコミュニケーションで解決できる。それが町工場の醍醐味だよねということで、こういうことを推奨しています。

下の写真は、OJTですね、若い子を育てなきゃ後世に残していけません。ただ私が社長に就任したとき、私より年下は3人しかいませんでした。これじゃ後世に残せないということで、2007年から人材確保・育成を始めました。これもお金をかけたくなくて、ハローワークさんに求人票を出すというやり方をとりました。今でもそのやり方は変わりません。ただ、出しても、人気のない企業でしたので、半年で1人来るか2人来るかでした。その人を雇うか雇わないかで迷っていました。

そうすると優秀な人材がそろわないということでプロジェクトチームを立ち上げました。半年で大田区という小さい地域ですけれども、一番人気になりました。隣の会社さん、5、6人並ぶのに対して当社は30人以上が列をなすという状態になりました。そこから採用しました。あとは定着率ですよね。これは非常に悪かったんです。そこも考え方、プログラムを変えまして、定着率を伸ばしていきました。

これはちょうど2年前になりますけれども、本当にきれいな逆ピラミッド構造だったものを、技術は維持したまま、今、20代、30代が一番多いピラミッド構造の形成に成功しております。ただ、正直に言いますけれども、生産性は落ちております。やはり若返っておりますので技術自体は落ちております。ただ、課題があるということは成長の可能性があるというふうに思っていますので、またスタートに立ったのかなと思っています。今日はちょっとお時間がないので後半の人材についてのお話はできないかもしれませんが、また機会があったらお話をさせていただきたいと思っています。

当社、治工具、ゲージ、金型部品、設計という形で、設計製作を行っております。治工具、ゲージについては、当社の製品についてはぜひご興味ある方はホームページ等で調べてください。自動車部品を測る、測定具を作っております。もちろんお仕事も募集しておりますので、ぜひお声がけいただきたいと思っています。

ダイヤ精機の創業からのお話をさせてください。先代と兄というふうに一番左端に書いてあります。あれ、お兄さんがいるのに何で私が社長をやっているんですかと思われるかもしれませんが、ちょうどこのくらいの時に兄が3歳でした。当時、不治の病といわれていた急性白血病にかかってしまいました。父はサラリーマンをしていたんですけれども、治療費を稼ぐ必要に迫られました。当時の大田区というのは高度成長期です。お金を稼ぎたいのであればものづくりの世界へというのが普通に話されていました。

ゲージをしておりましたので、そこから暖簾分けをしていただいてダイヤ精機、プレハブの工場を借りて創業をいたしました。兄は治療の甲斐がありまして、余命半年といわれておりましたけれども、3年も長く生きることができたそうです。残念ながら他界をして、父も会社を辞めちゃおうかなと思ったみたいですが、周りの支えがありまして続けていくことになりました。そうすると何を思うのか。やっぱり二代目が欲しいと思ったみたいですね。実はドラマには描かれてなかったんですけれども、兄の上に姉が一人います。でも、彼女でもなくて、次に生まれてくる子が二代目だといわれて、生まれてしまったのがこの私です。

恐らく父は兄の生まれ変わりが欲しかったんだと思います。私と兄を比べると、顔もそっくり、声もそっくり、血液型も一緒、誕生日も一週間しか違わない。恐らく、父としては完璧なはずだったと思うんです。ただ、一つ違ったもの、女の子だったんですね。相当落胆したようですね。実は病院にも迎えに来てくれなかったそうです。ただ、いつの頃からか考え方を変えて、よし、じゃあこの子を男として育てようと。なので、私は小さい時にはリカちゃん人形とかではなくて、それこ

そ木の破片を渡されて、駒を作ってみろ、竹とんぼを作ってみろとか言われました。あとはスーパーカーだとか、超合金ですか、今ではガンダムですね、そんなようなもので育ちました。

ドラマの冒頭にあったハプニングですね、ああいうのも実際にありました。私、こう見えても非常に恥ずかしがり屋で、人見知りの性格だったんですね。コミュニケーション能力なんて本当になかったんですね。若い頃は鉄棒で一人で遊ぶことが好きという女の子でした。

そういうことでは社長になれないと思ったんでしょうね、父がある作戦に出ました。中学二年生の時でした。JRの大森駅に呼ばれて、私が行ったらものすごい勢いで怒鳴られたんです。それまで私はあまり怒られたことすらなかったんですけど、逃げようとしたら連れ戻される。泣いてみようと思ったらすごい人ばかりができてきまして、恥ずかしくてしようがありませんでした。すると父は、お前何か言ってみろ、一言自分の気持ちを表現してみろと言っているんです。私は困って、野次馬の人たちをチラッと見ていました。そうしたら警察官の姿が見えたんですね。通報されちゃったんです。私も若かったので、父が捕まっちゃうと思ったので、帰りたいと叫びました。そうしたら父が普通に、分かったと言って、普通に戻ったんです。その後、帰り道に理由を教えてくださいました。

お前は今、一生心の傷となる恥ずかしい思い出を心に刻んだだろうと。周りにいた野次馬の人たち、恐らく今日帰って、今日こんな親子がいてさ、とみんな話すだろうと。でも、みんな明日になると忘れちゃうと。お前が死ぬほど恥ずかしいと思ったことでも、周りの人間はお前のことなんて大して考えてないと言うんです。なるほど、確かに次の日に、そのことについて私に言ってくる人は誰一人いなかったんですね。すぐに変えられたかというところ簡単には変えられなかったんですけども、高校という環境変化の中で少しずつ変わってきました。

大学も工学部以外行っちゃいけないと言われて、工学部に進みました。でも、バブル絶頂期だったので、当時は大手企業に入って、三高をつかまえて永久就職して寿退社するというのが女性の幸せでした。なので、私もそれを目指しました。ただ、一気に目の前でバブルが崩壊したんですね。今ではリケジョという形でもはやされていますが、当時の理系の女子イコール使えないという評価だったんですね。まったく求人がなかったんです。なので、父にお願いして、どこか入るとこないですかと、女性らしい仕事をしたいということを行いました。

そうしたら父が、いいところがあるぞと持ってきてくれたんです。聞いてみると、一部上場企業、その当時6,000人規模の会社、そこで役員秘書を募集している。東京ではなかったんですけど、わがままは言っていられない。面接を受けて、試験を受けて、無事受かりまして入社式に行きました。そして、入社式の後に集合写真を撮りますとって渡された制服、何と上下作業衣だったんですね。それが右の写真です。一番右端の緑の上下、これが女性の制服です。私、これを着て本館の秘書課に行くとはばかり思っていました。真ん中にいるのが私ですね。上下作業着を渡されて人事から、あなたは工機部配属です言われました。男性ばかり200名の職場ですね。そこで女性初のエンジニア採用ですと言われました。内心、だまされたと思いました。父に聞いたら、とにかく二代目

修業だと言われました。それで、寮に入ったんですけども、持たされたのは布団のみだったんですね。なので、行く所もお金もない。とにかく2年間がんばれということでした。ただ、すぐ異変に気付くんです。目立つんです。上下作業衣着ているのは私しかいないんですね。あれ、ダイヤの娘で、二代目修業で来ている。そう、ダイヤ精機って看板まで背負っちゃったんですね。もう注目的ですね。お前ら近付かない方がいいぞ、結婚させられちゃうぞ。そんなことまでも言われました。

本当に注目されて、最初は興味本位で、好奇心なんです。それがだんだん厳しいものになっていくんです。男性と同じくエンジニア採用されて、給料も男性と一緒にだと、男性と肩を並べて仕事ができるのかという話になっていくんですね。なので、私は、旋盤、フライスって機械を回す現場からやりました。空調があまりよくなかったので、工場は暑いんです。鑄造工場の隣だったので、塩をなめながらやるんです。ただ、汗かかいですね。その汗が目に入るとめちゃうちゃ痛いです、コンタクトなので。けれど、ちょっとでもそれを斜めにして拭いたら、即通報です。彼女はエンジニアのくせに安全基準を守ってないというんですね。たかが30秒ぐらいですよ。それでもう呼び出されて怒られると。

もう毎日そんなような状態なので、実はとても辞めたいと思っていました。ただ、中には本当に一人のエンジニアとして育ててくれようとした人たちがいらっしゃいました。その人たちのおかげで、浅く広くなんですけど、いろんなことを学ばせていただきました。その後、同じエンジニアだった主人と結婚して、出産と同時に退社をいたしました。産んだのは男の子でした。喜んだのは父ですね。私の時、病院に来てくれなかったんですけども駆けつけまして、その子を抱くなり、私の顔を見て一言「でかした」と言ったんですね。江戸時代かと私は突っ込んでしまったんですけど、相当喜びました。この子を二代目にすると書いていました。私、お役御免ですかと思いました。でもようやく肩の荷が下りたということで私は専業主婦になりました。ちょっとそこからも披露宴の司会者のプロになったり、いろいろな仕事を転々としていました。

その時にちょうど父からダイヤ精機を手伝ってほしいというふうに言われたんですね。ちょうどダイヤ精機としてはバブル崩壊後の厳しい10年でございました。私も総務として入って手伝うことになりました。いろいろと分析をいたしました。その結果、明らかに売上げに対しての人数超過であるということがわかりました。ですので、父に対してリストラ案を提出いたしました。父は最初、わかったと言っていたんですけども、リストラを言い渡す日、私だけ朝呼ばれました。そして、お前は明日から来なくていいからと言い、私だけリストラされたんですね。

意味がわからないと思いました。でも社長が言うことだからしょうがない。わかりましたと、引き下がりました。でも親子ですね、また1、2年たって、また手伝ってほしいと言われました。私もいいですよと、戻りました。でも、分析の結果って何回やっても一緒なんです。なので、もう1回父にリストラ案を出しました。これも早かった。お前、明日から来なくていいからと。なので、私はこの会社を2回クビになっているんですね。あの時は父の気持ちがわかりませんでした。でも今になると父の気持ち、非常によくわかります。恐らく雇用責任もあったでしょうし、もしリスト

ラをするのであれば身内からという思いもあったと思います。今、私が一番何を考えているのかというと、やはり雇用を守るために売上を伸ばす方法です。恐らく父はこれを一緒に考えてもらいたかったのかなと、今になると大変申し訳ないことをしたなと思っています。

2003年の秋ですね、父は肺ガンを宣告されました。早期発見でした。手術をいたしまして5年生存率80パーセントのお墨付きをいただきました。ちょうど主人とアメリカ行きが決まりましたので、私も同行することにいたしました。半年後、3月ですね、私は引っ越しの荷物もすべて送った状態でした。そんな時に父がまた私のところに来たんですね。もう1回手伝ってほしい。アメリカに行かないでほしいと言われました。ただ私は行きたかったので父を説得しました。もう私は2回もこの会社をクビになっていますと言いました。娘が出たり入ったりするのは私の印象も会社の印象も悪くしてしまう。なので、3度目にこの会社に入る時には骨を埋める覚悟で入るから行かせてほしいとお願いしました。

洪々でしたが、父も納得しました。それから3、4週間後、父は緊急入院をしました。そしてお医者様から、あと4日もちませんと言われました。よくドラマの脚色だったのではないと言われてますけれども、実際に4日でした。実は、ガンが骨髄に転移をしてしまいまして、血液を流れて全身にあっという間に拡がってしまいました。晴天の霹靂ってこういうことを言うのかなと思いました。とにかく姉に父を任せて私は会社に行かなきゃと思ったんですね。会社に行ったら、私が知らなきゃいけないことが山ほどありました。

それこそ、お恥ずかしい話、事業継承の準備を何もしてなかったんです。なので、父との別れって、お父さんごめんねだと思ったんですよ。けれど、そんな余裕まったくくないです。それこそ、通帳はどこにある、実印はどこにあるの、権利書はどこにある、金庫の暗証番号を教えてとやりとりの往復です。父が亡くなる時も、自分が社長になるなんて思っていなかったので、父に最後に伝えられた言葉は、この会社は大丈夫だからと。きっと誰かがやってくれると、心の中では思っていました。これも大変申し訳ないことをしたなと思っています。

残念ながら他界をして次の日、私と主人と姉夫婦で会社に行きました。いきなり現実ですね。銀行の支店長さんと、担当者さんがいらっしゃって、誰が社長をやるんですかといきなり言われました。もう、その話ですかと思いました。すると、うちの主人に視線が集まるんです。同じ業界のエンジニアなので。主人も悩んでくれました。ただ、私からお願いしたことがあります。人生一度しかありません。ですので、後悔しない道を進んでいただきたいと。なので、私から社長に就任してとお願いすることはありませんと伝えました。主人も悩んだ結果、やはりこれからの家族関係も考えて、アメリカ行きを決めました。次に社長にふさわしいのは社員さんですよ。なので、社員さん誰かなってくださいとお願いをしました。そうしたら社員さんが全力で支えるから私になってくれと言うんです。それでも悩みました。

冷凍食品3割引だとか買いに行っちゃうような主婦が、社員さん二十何名といってもその家族、協力メーカーさん、その家族の生活を背負えるのだろうか。当社借入れがあります。連帯保証しな

きやいけないんです。車のローンも組んだことない、家のローンも組んだことがない。そんな人間が果たしてできるんだろうかと、恐かったんです。でも、社員さんに弱いところは一切見せませんでした。ただ、その時に出会ったある女性弁護士の前ではどうしよう、大丈夫かなと言っていました。

そうしたら、彼女は私がうだうだ言うことに対していつもすっきりとした回答を寄こすんです。そんな彼女が私にした最後のアドバイスで、あなたよくよくよ言っているけれども、じゃあ聞くけど、あなた預金いくらある？というんです。預金は、バイトでためた4、50万という話をしたんですね。彼女はあっけらかんと、じゃあ恐いものないじゃない、やってダメだったら自己破産すればいいだけだからと言うんですね。私も単純なので、なるほどと、命までは取られることはないと思いました。うまくいけばラッキー、ダメだったら関係者全員土下座する覚悟さえあればできると思って、代表に就任をいたしました。

そして最初にやったことは、私が提唱し続けてきたリストラ、これを敢行しました。非常に厳しい選択でした。でも私には時間がありませんでした。なぜかというと、周りの評価、最悪でした。今でこそ女性の活躍といっています。たかだか14、5年前の話ですが、全然違ったんですね。それこそ町工場の娘、二代目、あの会社、娘が継いだんだってよ。倒産するぞ、近付かない方がいいぞ。そんな噂がうわーっと流れました。そんな中でよく支店長さんが、私が社長になるのをオツケーしたなと思っていました。その答えはすぐ出ました。合併です。合併するためだけの私の代表者の印鑑が必要なだけだったんです。

もちろん、うちの社員さんが幸せになる合併だったら私もオツケーします。でも、そういうわけではなかったんですね。なので、もう若気の至りですね。その時、私は32歳という若さでした。世間知らずというのもありました。支店長さん相手に、何を言っているんだと。私の腕を見てないじゃないかと。とにかく半年で私は結果を出す。結果を出さなかったら、あんたの好きなようにしていいからと啖呵を切ってしまいました。ただ面白い支店長さんで、おお、だったらやってみろという形でチャンスをくださいました。

なので、早く結果が出せるのは経費の削減とリストラだったんですね。ただ、本当にこれは経営者としてリストラというのは、自分の一言で人の人生を変えてしまうわけです。辛い経験でした。それこそ何日も眠れない夜を過ごしました。これだけ辛いんだったら社長なんてやらなければよかった。そこまで考えました。

ただ、これを乗り越えていかなければ次に進めない。あとは、これは社長宣言であると思いましたので、これを敢行しました。皆「本当にありがとうございました」と一言で去ってくださったんですね。彼らには本当にいまだに深い感謝をしています。リストラを敢行した次の日、思いも寄らない事態になりました。それこそ、全力で支えるといった社員さんが全員敵に回りました。彼らは私に社長になってくれと言いました。彼らの言っている意味というのは、社長という象徴で椅子に座ってほしいということなんですね。誰も経営してくれなんて頼んでいないんです。彼らが言うとおり、彼らのやり方で数年もったと思います。でも彼らはいずれ引退してしまうんです。彼らが引

退した後に自分の経営をぶつける方がリスクが高いと思いました。ですので、とにかく3年の改革を断行しました。あなたたちの底力を見せてほしいという形で、3年の改革に入っていました。

二代目の経営方針について今日ちょっとお話ししたかったんですけども、浜野社長さんからも理念と方針についてはちょっと触れられていましたので、私の方はここは割愛をさせていただきたいと思います。

3年の改革と銘打ちました。なぜ3かというのと、3という数字を使いたかったんですね。これは、大手企業に勤めている時に上司に教えてもらいました。3という数字は人の印象に非常に強く残りやすい、3という数字を仕事に効率よく使いなさいというふうに言われました。3つのカテゴリーに分けます、3つのポイントで話します、3分ください、そうするだけでたくさんの意見の中からあなただけ浮かび上がることができる。あいつは何かいろいろ言っていたけど、あいつは何か3つでまとめていたと、まず印象に残ることが必要だと言われています。アベノミクス、三本の矢が有名です。でも、安倍さんの言葉もよく聞いてみてください、3つという言葉が結構使っているんですよ。3つの言葉で表わしますとか、結構使っています。これは、印象戦略なんですね。なので、3という数字を使いたかったんです。

じゃあ、改革は何のためにやるのかというと、これは社員さんの意識付けなんですね。これから事業継承はかなり問題になってくる、ピークになってくると思いますけれども、社長が交代するというのはやはり企業にとってかなり危機的状況なんです。この危機的状況を改革という名のもとに生まれ変わったんだという意識が非常に重要なんですね。通常こういう問題解決手法だとか考え方をやると、PDCAだと、起承転結もそうなんですけど、問題の抽出から始めると、4タームから始まりがちなんですね。ただ4という数字は間延びをしてしまうんです。改革は間延びをしてしまうと、ただの改善になってしまうんです。なので、とにかく3年の改革という形でスピード感を持たせました。

これを言うと、学者の先生から何の経営学を勉強されているんですかと聞かれるんです。お恥ずかしい話、勉強したことないんですね。本もあまり読まない。じゃあ何がこの経営の軸になっているのかというと、ものづくりの考え方で5ゲン主義と呼ばれるものです。ご興味ある方は調べてください。数字の5にゲンはカタカナのゲンに主義と書きます。これは大手自動車メーカーさん、大量生産されているところだったらあると思うんですけども、大量生産のラインで不具合が生じた時に対応する対処方法になります。とにかく現場にいて、現物を見て現象を確かめて、原理原則に基づいて対応しなさいというものです。これを簡単に逆から言うと、物事には原理原則があって基本がある。基本があるからこそ応用ができるという考え方になっています。ですので、とにかく1年目、2年目、3年目、とにかく基礎が大事だということで意識改革と書いてありますが、基盤強化から入りました。

何からやったのかというと、おはようございますの教育からやりました。大手では教育する、されるは当たり前です。でも、町工場です、机上教育すら受けたことないんですね。しかも、大反発

中です。私がここでこういう言葉を使っているのかわからないですけども、それこそ、てめえこの野郎の世界なんですね。その人たちをとにかく10分でいいから私の話を聞いて、座って聞いてと言っていました。これはやっぱり教育の意味を教えなきゃいけないと思いました。ですので、とにかく製造業の5Sってあるんですね。整理整頓から始まる5項目です。一気に5項目を教えても右から左に流れてしまうだろうと思いましたので、じゃあ整理整頓からいきましょうという形で、整理整頓の意味を言ってみて聞いても、大体言えるんですけども、ちゃんとと言える人はいなかったんですね。

整理整頓と、整理とは要るものと要らないものを分けて要らないものを捨てること、整頓とは要るものを使いやすく並べることと教えました。人間は言葉の意味をしっかりと理解すると行動に差が出ます。まず捨てることから始めます。今からすぐ現場に下りて行って、要らないものに全部テープを貼ってください。私も1カ月間現場に下りて、これ要らないよね、これ埃かぶっているよねと言ってやりました。1カ月後、4トントラック1台呼んで、今テープ貼ってあるものを全部出すと気持ちよかったですね、山盛り一杯になりました。そしたら教育の効果がすぐ出るんです。物を探す時間が少なくなった、通路が広がった。気分がすっきりした。そう、これが教育なんですという形で、教育を入れて実践をして、教育の意味というものも教えてきました。

あと、組織の再構築をいたしました。やはり創業者ってすごいんです。リーダーシップもあります。オーラもあります。なので、鍋蓋組織型、全員引っ張る組織でも全然大丈夫なんですね。ただ私はオーラもリーダーシップもありません。とにかく意見集約型のボトムアップの組織を作りました。この基礎作りをやるだけで一杯一杯ですね。基礎ができたということで2年目は何をやったのかというと、次は何をやってもいいんです。とにかくチャレンジの年ということで、世の中でいいといわれているものは、すべてやってみました。うちは職人集団なので、機械のNC機とか嫌がるんです。やっぱり手の当たりの感覚とかが職人さんは好きなので、そこで見極めというところがあります。でも、もしNC機と融合すればもっとすごい物ができるかもしれないよと口説きまして、古い設備をNC機に替えたり、あと生産管理システムの全面変更に踏み切りました。

生産管理システムの全面変更、町工場のIT化は、今はかなり進んでいますけど、この当時はまだ珍しい状況でした。なぜこのようなことをやったかということ、過去3、40年分のSWOT分析をやったんですね。強み弱み分析です。当社の強みは技術力であるということを読み出しました。資料もこのぐらいになったので、私ってすごいと内心思っていました。それを当時、日産の監査をやらされていた方に見ていただきました。彼はパラパラと5分ぐらいめくって、あれはほとんど読んでいませんでしたね。ボタンと閉めてですね、呆れた顔で私にボンと返して一言、「これはあなたの目線でしょ」と言われたんですね。確かにと思いました。大変申し訳ありませんでしたと。顧客第一主義をうたっておきながら、お客様から見た当社の強み弱み、まったく分析されてなかったんですね。これは全然だめな分析だと思いました。

じゃあ当社の強みって何だろうと考えました。でも一向に出てこないんですね。なので、次の日

ですね、日産さんに行きまして、担当者のところに行って、すみません、何でうちに仕事を出してくれるんですかと聞いちゃいました。そうしたら大爆笑されたんですけれども、丁寧に教えてくれました。品質と価格は当たり前の時代なんですよと。なんでダイヤさんに出しているのか、対応力だよねと言われました。欲しい時に持ってきてくれるでしょ。呼んだら来てくれるでしょ。内心、そこですかと思いました。ただ、ここを良しとしてくださるのであれば、ここはもう絶対に強化しなければいけないということで、生産管理システムの全面変更に踏み切りました。これを2年でやるだけでもいっぱいでした。

次に、3年目は何をやったのかというと、1年目、2年目というのは、それこそ、てめえこの野郎、ああだこうだやっても、毎日新しいことが起こるのでモチベーションって高いんです。ただ、人間、モチベーション高く始めたことでも、続けるのが大変なんです。私もダイエットも日記もモチベーション高く始めるんですけれども、続かないんです。なので、3年目というのはとにかく1年目、2年目にやったことの振り返りを行って、標準化をして、とにかく維持継続発展できるような仕組み作り、これを3年でやりました。

じゃあ、いつピリオドを打ったのかというと、うちの社員さんが協力メーカーさんの所に行ってよく話をしているんですけれども、その協力メーカーさんが、最近のダイヤの社員さん、みんな笑顔でさあ、「おれたち新生ダイヤだからよ」って話しているよと教えていただきました。それを聞いたときに、ああ社員さんの意識改革は終了と、改革は無事終わりという形でピリオドを打ちました。

ここからITについてちょっと考え方だけ、ざーっとやります。問題解決のやり方、考え方をちょっとヒントにさせていただけたらいいなと思いますので、わーっと早口でいかせていただきます。今とにかくお客様の求めているものが広範囲に広がっています。その広範囲を見据えて当社で何がやっていけるのか、品質、コスト、納期についてそれぞれ考えていきました。

当社のその中の一つとしてシステムの検討がありました。とにかく今やっているものから課題、進捗管理ができていないよねというところで、じゃあ何が必要かを検討すると、やはり受注入力をして生産情報の一元管理が重要だよねと。従来の問題点も恥づかしい話ですけど、だーっと社内の問題点を導き出しまして、新システムの条件というものを組み出しました。とにかくサポートがあって、簡単操作であるほど、うちみたいな町工場は生産管理システムを入れたからといって余剰人数を抱えるわけにいかないです。システム担当者を入れるわけにいかないですね。ですので、とにかく簡単操作で、うちに合うものを入れたんですけれども、みんなで分担したらこういう事態になっちゃったんですね。現場責任者、テレビ、ドラマを見てくださった方はわかると思います。竹中直人さん役ですね、佐々木といいます。私が生まれる前からいてくれる職人さんです。

彼は私のオムツをかえたと言うんですけど、かえていません。それは覚えといてください。彼にパソコンの電源を入れるところから教えたんです。ちょっとダブルクリックしてと言ったら、社長、手が震えてダブルクリックできないというんで、まず病院行った方がいいよと冗談を言っていました。そこから始めたんですね。でも、彼がとことん使ってくださいました。私の方から、この

システムは何のために必要で、どういう効果が期待されるのか、それをプレゼンしました。そのためにアンケート、そのプレゼンに対するアンケート、質問を受けつけました。その質問に答える形で、またプレゼンを行いました。これ、しつこく行くんですね。しつこく行くと質問ってなくなってくるんです。質問がなくなったら次に何が起こるのか。文句という提案が出てくるんですね。この、ボタン使いづらいつとか、ボタン回数多過ぎるとか、バックという機能が欲しいとか。それをカスタマイズに入れていっちゃうんですね。そうすると、私が構築したものが社員さんが作ったものになっていくんですね。

私、職人さんって気難しいと思っていました。でも彼らというのは何のために必要で、どういう効果が期待されて、しかも自分たちが関わったとなると逆にとことん使うんですね。大手企業でも通常、旧システムのシャットダウンというのは1カ月から3カ月ぐらいかかります。でも、うちは電源を入れるところからですから、恐らく半年から1年かかるだろうなと思っていました。でも、彼らの底力ですね。何と3カ月でシャットダウン成功させてくださいました。本当にこれはすごいなど、私も社員さんから教えてもらったなと思っております。

今では原価も見ることができて、いろいろな効果というものがありました。ただ一番の効果が導入効果、これですね。これは何かというと先代の時の旅行の写真です。真ん中が先代で、右隣が私の母ですけれども、昭和61年なので私が中学二年生ぐらいですね。楽しそうだったので、私は行きたかったんですけど、学校があって行けなかったんですね。お見送りだけしていました。私が社長に就任したときに、社員さんに、社長、昔みたいに旅行行きませんかと誘われたんです。ただ、私、大手に勤めている時に、ちょっと面倒くさいと思っていたので、一人二人が行きたいと思ってみんなそう思っているわけではないだろうと思って軽く無視していました。そうしたら、3年の改革を終わるぐらいに、さっきの佐々木が、社長実は内緒にしていたんだけれども、おれたち3年前から旅行会を作っていたんです、毎月1,000円ずつ積み立てをしていたんだと言うんですね。その積み立てがようやく旅行できるぐらいになったと。だから旅行行きませんかと言ってくださいました。そういうことなら、行くという話をして、連れてってもらいました。で、これと同じ写真を撮ろうということで撮った写真が、これですね。真ん中が私ですね。で、右隣がさっきの佐々木ですね。本当言うと、看板を用意するのを忘れていたので私の方はしょぼくなってしまったんですけども、本当にいい思い出を作ってくださいました。

この後なんですけれども、隣の佐々木がガバッと立って、「社長、一言言わせてくれ」と言うんですね。私また何を言われるのかと思ってですね、それこそ最初は全力で支えるからと言っておきながら、てめえこの野郎の大喧嘩やって、ああでもない、こうでもないで3年の改革をやってきた人たちです。「よし、来い」と構えていたんです。そしたら彼がガバッと立って、「社長、おれたち社員一同、死ぬまで社長について行きますから」と宣言してくださいました。もう私としては最高の褒め言葉ですね。ちょっと人とは違った人生を女性としては違った人生を私は歩んできてしまったんですけども、生まれて初めて、ダイヤ精機の二代目として生まれてよかったと思えた瞬間でした。

こういう感覚を持たせてくださる社員さんたちと本当に一緒に仕事ができるというのは、幸せだなというふうには私は思っております。流石にここではグッとこらえたんですけども、部屋に帰った時には枕に顔を埋めて号泣したのを覚えております。

2013年も社員旅行に行きまして、2015年も群馬の方に行って、去年も千葉の方に行ってまいりました。今、若い子たちがどんどん増えてきているので、私自体も本当に体力勝負になっております。

これは、IT経営実践企業ですね。私が初めてもらった盾になります。父はいっぱい賞状を持っていたんですけど、私はこれが初めてです。しかもこれは社員さんが私に取らせてくれたようなものなので、みんなで喜んだのを覚えております。

今日はこんな格好をしていますけれども、実はまだ私も作業着を着ています。社長なんですけれども、営業でもあり、エンジニアでもあり、経理でもあり、人事でもありというような形で仕事をさせていただいております。

今日は人材の話なので割愛させていただきますけれども、当社はフットサルチームとかも作ってコミュニケーション能力の強化もしてまいりました。歴代の総理と私お話をさせていただいております。最後になぜこうやって歴代総理と会わせていただけるようになったのかというのをエピソードとしてお話しさせていただきます。

2009年のリーマン・ショックの時に麻生元総理が、当社ではないんですけども、大田区の町にやってまいりました。なぜか私懇談会に呼ばれたんですね。行ったら、錚々たるメンバーなんですよ。もう区長から工連の会長から商工会議所の会頭から、会長、会長、会長、なぜか私、みたいな感じだったんです。とても重厚感ある会議で、しかも話している内容が羽田空港の国際化、しかも麻生さんはめちゃくちゃオーラがあるんですね。もう重厚感で息苦しいくらいの会議で、今日は出る幕ないなと思っていました。

ただそこで私一つだけ言いたいことがあったんですね。何かというと、2009年、本当に苦しかったです。雇用調整助成金、当社受けています。大田区の多くの企業が受けていました。その基準の年を早急に変えていただかないと、来年ちょっとよくなったら、それがもらえない。そうすると雇用を維持できない。廃業か倒産、それが増えるだろうというのがわかりました。ですので、とにかく基準の年を変えると、宣言だけでもしてほしいと思いました。ただ言える雰囲気じゃないんですよね。

どうしようと思っていたら、会議が終わっちゃったんですね。うわーと思って、必死に考えたんですね、下向いて。ちょっと待てよと。私は社長になる時に、自分の後悔しない道を進むと決めたはずだと。でも、ここで何も言えずに帰ったら、帰った後に、何であの時小さな勇気を振り絞って発言することができなかったんだろうと絶対後悔すると思ったんですね。で、思った瞬間ですね、ガバッと席を立て、「総理、直訴させてください」と叫んでいました。

私もびっくりしたんですけども、もっとびっくりしちゃったのが想定外だったんでしょうね、

SPさんです。私、後ろから取り押さえられました。騒動になりまして、麻生さんそれに気付いて何だ何だと私の所まで来てくださったんです。私も焦っているのですが、雇用調整助成金ありがたいんですけど、そういうの言いたいんじゃないかみたいな感じだったんです。そうしたら経産省の人間が入ってきて、彼女が言っていることはですねって、日本語で話しているのに同時通訳を始めたんです。そうしたら、総理もわかった、わかった。だったらおれがちゃんとやってやるから待っているという形で帰って行かれました。

その年の12月にですね、通訳の方からご連絡をいただきまして、「社長、本日法案成立いたしました、直訴通りましたよ。よかったですね、おめでとうございます」というコメントをいただきました。そこからですね、やつは誰に対しても物怖じせずに物申せるというのが買われまして、いろいろな国の会議とかにも出させていただいております。中小企業支援、まだまだだというふうに思っています。私みたいなのが出て行って話したところで、現状を話したところで何が変わるのか、すぐ変わるのかといっても変わらないと思うんですけど、ただ言い続けることが重要だというふうにも考えています。

ただ、人任せばかりでもいけないと思っておりますので、我々もチャレンジ精神を忘れずに成長していかなければならないと思っております。父が私に遺した言葉があります、言ったかどうかはわかりません。夢枕に立ったんですね。私が社長に就任するかどうか悩んでいた時です。父の最後の言葉は、「お前ね、ものづくりには終わりが無いんだよ」と、その言葉を私に遺しましたので、私はこれからもその言葉を信じて大田区でものづくりをがんばっていきたいと思っております。

お時間となりましたので本日は以上にさせていただきますと思います。ご静聴ありがとうございました。

八重倉 諏訪様ご講演ありがとうございました。

座 談 会

座 談 会

有限会社長谷川挽物製作所 代表取締役社長	長谷川 克 紀
早稲田大学商学学術院 教授	鵜 飼 信 一
株式会社浜野製作所 代表取締役 CEO	浜 野 慶 一
ダイヤ精機株式会社 代表取締役	諏 訪 貴 子

八重倉 それではお時間になりましたのでフォーラムを再開いたします。ここの座談からは、先ほどご講演いただきました浜野様、諏訪様に加えまして、本学商学学術院の鵜飼信一教授と地元燕市より有限会社長谷川挽物製作所代表取締役社長の長谷川克紀様にもご登壇いただきます。座談よりご参加いただくお二人について簡単に私よりご略歴をご紹介します。

長谷川様は2004年に有限会社長谷川挽物製作所の代表取締役に就任され、燕商工会議所青年部会長、新潟県商工会議所青年部連合会事務局長などを歴任され、2013年からは燕商工会議所綱領部会部会長を務めておられます。

鵜飼教授は1986年に本学商学部専任講師に就任し、1994年に同教授に就任、中小企業論が専門でございませう。2004年から2006年には当研究所所長も務めました。座談の進行は鵜飼教授にお願いしております。それでは鵜飼先生、皆様、よろしくお願ひ申し上げます。

鵜飼 早稲田大学の鵜飼です。よろしくお願ひします。初めにちょっとお断わりしておかなければいけないことがありまして、今日、この座談会の終わりは5時なのですが、諏訪さんが今日ちょっと都合がありまして、3時50分ぐらいに出ますので、今ちょっと私がしゃべってから、彼女に一番触りの人材育成の話をやっただいて、それをネタにしなから、本人がいなくなつてから3人で語り合おうと、こういう形にしたいと思ひます。

では、初めにちょっと取かかりの話を少ししておきますと、実は私はここで司会者とか講演をやるのがこれで2004年、2011年、2013年、4回目です。2004年に最初にここで講演をした時は、磨き屋シンジケートという方たちと一緒に、その年の秋にNHKの『ご近所の底力』に出たときに、それがご縁で仲良くなつて、それで、じゃあちょっと勝手に高野さんにお願ひして、12月終わりに、地震の後で新幹線が長岡までしか通つてなかつた時ですけど、来てしゃべらせていただきました。その時にパネルディスカッションのメンバーで、長谷川さんと、山崎さんとに登壇していただいて、それがご縁ですつとお付き合いをしています。

その時に長谷川さんの工場も2004年に見せていただいて、その頃はまだ社長になりたてで非常に気負ひがあるというか、工場の中にいろんなものを貼つてあるんですよ。それが面白くて、記憶しているのがいくつかあつて、一番記憶しているのが、「私たちは生きるために物を作っているの

はない。物を作るために生きているんだ」と、そんな言葉があって、もう一つは「客の想像を超えたものを作る」という、客の想像を超えたものを作ってオンリーワンを目指すんだということを書いておられて。その頃、まだ20人ぐらいだったんですよね。でも、今は40人を超えるいい企業になっています。今日、その辺のいろんな話も伺えるかなと思っています。

それから、先ほどの諏訪さんの話についてですが、僕は諏訪さんと知り合うのは2000年を越えてからですね。で、2000年を越える前に実はお父様とは一緒に仕事をしていまして、お父さんは当時東京商工会議所の大田支部の会頭をやっておられまして、それで大田区の優秀な企業を表彰する事業で、大田区優工場という表彰事業があって、そこでずっとお父さんと一緒に仕事をしていました。言っちゃ何ですが、俳優の何とかという人よりもはるかに美男子です、すごい格好いい人でした。

その後、諏訪さんとはいろんな会で、大田区の町工場の集まりで会ったりして、それから、リーマン・ショックの後に、2011年ぐらいだったと思うんですけど、大田区の優工場の審査で彼女のところが申し込んでこられて、その審査で行ったことがあるんですね。その時に、優工場の審査って全部財務諸票を見ることができるんですよ、4、5年分全部見ました。そうしたら、さっきのリーマン・ショックの時の話というのは本当に本当なんです。彼女がもらっている、会社から取っているお金はほとんどない。ほとんど給料ゼロぐらいにして、そして首切りを絶対しないんです。それから雇用調整金をしっかり使って、それで何とかこなしていたというのがあの時代です。

その頃から早稲田のビジネススクール、僕がやっている企業経営者向けのビジネススクールがあって、それが10年ぐらい続けたんですね。その企業向けのビジネススクールの講師を今ここにいる浜野さんと一緒に毎年やっていただきました。ですから、ここに来ると諏訪さんの話がただ同然じゃないですけど、かなり安いお値段で聞けるという特典があって、まあ、そういうお付き合いです。

それから浜野さんはもう火事で焼け出された後のお付き合いなんですけれども、こちらもずっと早稲田の学生たちもすごくお世話になっていまして、毎年ゼミ生で工場見学に行くんです。で、工場見学を毎年、もう10年以上連れて行って、そうしたら、ついにここで働きたいというやつが生まれて、めでたくこの4月からうちの大学院生で、女の子で、植木さんという人が入社運びとなりました。その関係もあって去年は彼の会社の経営計画会議にも出させていただきました。あとでも話が出るとは思います、人材育成に関しては本当にもうきっかけというか、ものすごいものを持っていらっしゃるの、後でそんな話が聞けるかと思っています。

今日、先ほど諏訪さんの話で皆さんにぜひ聞いていただきたい話がまだ残っていますので、ここで20分ぐらい使って諏訪さんにお話しできればと思います。

諏訪 確保ではなくて育成で大丈夫ですよ。では、再びお時間をいただきまして、社内の育成についてお話をさせていただきたいと思います。ダイヤ精機の人材確保・育成という形で、プロジェクトチームを発足しました。そのプロジェクトでパンフレットを作成したり、ホームページを変えたり、あとはハローワークでニート体験、こういうのを通して募集人員を増やしていきました。ハローワークでニート体験って何かというと、まず私、ユニクロに行きました。で、Tシャツ

とジーパンを買ってきて会社で着替えて、社員さんに、今からニートになってくると。社員さんから、またもう何をやってるんですかとか言われたんですけれども、やっぱり彼らの目線に立たないとわからないので、そのまま大森のハローワークさんに侵入いたしました。後で怒られたので、これ真似しないでください。今は見せてくれといたら見せてくれます。私も年齢はばれてるのでもういいんですけれども、入った途端にびっくりなんですね。昔は求人票は紙で探してました。でも今はみんなパソコンに座って検索してるんですね。私も同じことをやりました。ただ、いくら検索しても当社の名前が出てこないんですね、ヒットしてこない。これはおかしいということで検索条件を調べました。

その当時、今はもっと多いんですけど、その当時は給料検索、地域検索、キーワード検索でした。キーワードにダイヤ精機って打つ人間はいないなと思いました。生産品目、治工具、ゲージと打つ人間はもっといないなと。もっとマクロの目線で考えなきゃだめだと。じゃあ若者にひっかかるキーワードは何だろう。自動車だと。ただ会社名を変えるわけにはいかないですよ。ダイヤ精機自動車株式会社とかできないので、じゃあ生産品目を変えようということで、自動車部品向けゲージ、自動車生産ライン用治工具、そういう形でヒット数を伸ばしていきました。

あと給料ですね、給料もカテゴリーが「低い」、「中ぐらい」、「高い」だったんですね。で、ニートのつもりで座ると高い所って押さないんです。なぜかという、高い所は経験が必要か、資格が必要か、めちゃめちゃ辛いかと考えるんですね。じゃあ一番下にいくのかなと思いきや、人間は違うんですね。いやいや、待てよと、真ん中ぐらいで自分に合うのがあればラッキーと考えるんですね。なので、私は何回やっても2番しか押さなかったんです。ただ、うちの求人票はどうなっていたのか。未経験者か経験者なので、真ん中はすっぱり外れていたんですね。これはヒットしないわと考え、それを書き換えました。

あとは募集枠を変更いたしました。今までは即戦力が欲しかったんです。なので、経験者のみ採用していました。ただ彼らは辞めてしまうんです、定着率が非常に悪いんです。しかもきれいな理由で辞めていくんです。社長、自分たちの経験がここでは活かせないと。当たり前なんです、職人の世界なんです。隣の職人はここに来たら素人になる可能性は高いんです。これで思ったんですね。そういうふうなというのは、それを口にしてしまった彼らというのは、辞める理由をそこで言ってしまうんだと。人間、一度や二度絶対会社を辞めたいと思うことは必ずあるんです。その時に、悩むんです。何と言おうかと迷うんです。その迷いだとか悩み、それは結構出てくるんですね、表面に。それをちゃんと察知してあげて反応してあげれば定着率って伸びていくんです。でも、いろんなことがあってもそれに結びつけられる理由をもってる彼らというのはそういう素振りを見せないんですね。そうすると、定着率が悪いということで、だったら未経験者の人間を育てようではないかと考え、そのプログラムを作りました。

これが育成の流れです。スタート、1カ月、3カ月、1年、3年です。私、経営に関しては原理原則論をお話してきました。ただ、人材育成については原理原則がまったく通用しないということ

で、じゃあ何だろうと。ただ、こういう辞める気が共通であるということは、人の心理の中に何か共通のものがあるのかもしれない、そう考えました。なので、少しなのですけれど、心理学だとか哲学、そういうところから引用していきました。彼らが今何を考えているのかという目線でプログラムを作っていました。とにかくスタートから1カ月というのは不安なんです。同期もほとんどいません。いて一人かなというぐらいなんです。その不安を解消してあげなければいけないということで、初日から若手生活相談係というものを付けます。世の中ではメンターといわれているかもしれませんが。当社ではこういう呼び方をするのですけれども、初日から、ここでご飯食べるんですよ、ここで着替えるんですよ、何かあったらすぐに相談に乗るからねという年の近い子を付けていきます。

あとは机上教育を実施して、これもなぜ人は人を苦手と思うのか。ここまで教育を入れていきます。あとは私と交換日記を1カ月間やります。これは何をやるのかというと、多くは日誌があります。ただ私の場合は真っさらな大学ノートを渡して日記をやるんです。書き方も自由です。そこから本当にわかることがあるんです。本当に人の文字と文章というのはその人の性格と能力を非常によく表わします。この人は大雑把、この人は神経質、それだけで切削に向いているのか、研磨に向いているのかわかるんです。あとは、わーっと先輩の話が書いてあります。ポイントで抜き出す子がいるんです。実はポイントを抜き出せるのも能力の一つなんです。大手では新しい能力を付加させて、それを成長させていける時間があります。うちは町工場です、そんな時間はかけていけないですね。持っている能力を引き伸ばしてあげる方が早い。

で、ある子は、不良品を作ってしまったんです。そこまでの考え方というのは私、指導していませんでした。ただ彼は不良品を作った際に、なぜ作ってしまったのか、そして、その対策まで考えてきました。ここまでやれる子だったら、もともと考えを持っている子だったら、当社の肝である検査、これはなぜそうなってしまったのかがやっぱり一番重要ですので、そういう検査に向いている、適材適所の人材配置、これにも使えると。

あとは、今の若者は励ましてほしいんです、声をかけてほしいんです、見てほしいんです。ただ、うちみたいな男性ばかりの職場ですと、なかなか口に出して、おはよう、今日もがんばろうな、君はもうダイヤ精機の一員だよ、週末はゆっくり休んでね、今週はがんばったね。言葉で伝えられないんです。ただ、日記になると書くんです。そうすると、若者もちゃんと、あ、これは見てもらえているんだという安心感が出てきます。ですので、これをやっています。

あと、1カ月というのはなかなか難しいことをさせられません。ということは、まあ結構単純作業とかになりがちになってくるんです。そうすると、飽きちゃうんです。飽きると人間辞めたくなるんです。だからノートを見ると、うちは業界用語とかも多いので、もっと振り返ると、えっ、こんなこともわかんなかったの？という自分の成長をそこで感じるができるんです。それでまたモチベーションを上げていきます。最終的には先輩のノートを見ながら、こういう辞書になっていくんだよというような姿、こういうのも見せています。

1カ月しますと不安がなくなっていくます。で、その代わり次に何が起こるのか、自分本位の考え方になります。自分で、この会社でどんなふうになっていくのかなと漠然と思うみたいです。なので、当社ではいろんな経験をさせます。機械につかせたり、いろんな人の下につかせます。で、宣言させちゃうんですね。あの人みたいになりたいとか、この機械を使えるようになりたい。漠然でもいいんですけど、口に出して発声させちゃいます。そうすると気分が落ち着くんですね、自分の少しわずかなビジョンが見えてくると、よしがんばろうということになっていきます。

で、それが決まってくると、今度は人の目が気になるんです。自分で評価されてるんだらうか、この会社にとって必要な人間なんだらうか、そういうことが気になり出していきます。ですので、ここで当社ではQC発表会といって、成功事例を発表させちゃいます。コストダウンという方向でやらせるんですね。若い目って重要なんです。30年、40年、同じことをしていると無駄が無駄で見えない場合が多々あるんです。ただ、若い子が入ってきて、結構見つけるんですよ、それは無駄じゃないですかということ。それを口で言うと大喧嘩になるんですね。なので、まあ、人間のビジュアルってすごくて、これをグラフ化してあげて、こういう治具を作ればこれだけのコストダウンに成功しました、万歳とやると、職人さんも、お前、それすごいなど。これからお前のそのやり方でいこうとなるんですね。そうすると若者は職人さんにも認められたし、コストダウンという方法で会社にも貢献できたと。また、これも自信をつけます。

その後、ここまでくればほとんど辞めませんけれども、自立した責任感のために梯を外してしまいます。当社にしかできないといわれている技術、2つぐらいしかないんですけども、これ、超高精度製品です。すごく皆さん想像するのは60歳以上の職人さんが磨いてる姿だと思うんですが、実際できるのは27歳の子と35歳の子です。その結果、1つずつそれができるようになっています。もちろん、職人さんが途中の過程で教えていきました。でも、最初から最後まで手を動かしてそれを作ることができるのはその二人だけです。リスクはないんですかとよく聞かれます。リスクはあります。その子が辞めてしまったら、その会社の技術を失ってしまいますので。ただ、このくらいリスクを負わなければ、やはり社員さんとの信頼関係は得られないという形で、これをあえて、チャレンジをしております。万が一辞めてしまうこともあると思います。その時はやはり基盤技術、これがしっかりしていることによって、枝葉はいくら折れてもまた新しい枝は生えてくると、そこを信じて、こういう取り組みをしております。

あと、仕事を楽しくするためにという教育もしております。今日はちょっと一つだけ、これだけは誰にも負けないというものを作りなさいという教育をしています。これは、今の若い子たち、学校教育もそうなんですけど、あまり1番にこだわってないんですね。ただ、仕事って1番になることに意味があるんです。企業って1番にならなきゃいけないんです。で、1番になり続けると評価されるんです。やはりこれをとにかくわかってもらわなきゃいけないということで、何でもいいから1番になれと、まずは。とにかく誰よりも大きな声で挨拶ができるでもいい、誰よりも早く会社に来るでもいい、何でもいいから、この中で1番を取れと。

で、ある女の子が、職人になりたいとやってきました。じゃあ、何で1番になる？と言ったら、この刻字といわれるもので1番になると。これ、職人さんが完成させると、製品番号を手書きする場所があるんですね。で、この刻字、字を書くんですけど、私でも10分くらい練習すればできます。ただ、鉄です。硬度が入ってます。私が書いてもミミズみたいな字になっちゃうんですね。彼女、練習しました、1カ月間くらい。そうしたら、やっぱり人間ってすごいですね。1番書けるようになったんです。そうしたら何が起こったのか。ひとみちゃん待ちです。職人さんたちが丹精込めて作った製品、職人さんが終わると今度ひとみちゃんを探すようになったんです。ひとみちゃん、悪いけどこれやってくれない？ひとみちゃん、悪いけど、これ小さくて読めないんだよな。ひとみちゃん悪いけどこれ急ぎなの、高いの、お願い。入社1年目の子に、40年、50年の職人が頼っているんですね。

人間、頼られると今度頼りやすくなるんです。そこにコミュニケーションが生まれますので、質問しやすくなるんですね。ですので、彼女は非常に成長が早かったです。うちの社員と結婚して、出産と同時に退社はしたんですけど、この間ちょっと会って、もうそろそろ復帰？なんて聞いたら、いや社長、二人目がと言われてしまったので、もうちょっと待ってみようかななんて思っています。

これがあるんですね、ドラマにも出たと思いますけど、治具の開発、QC発表会などをやっています。で、職人の言い分、若手の言い分という形で、おれたちは技術を盗んで覚えた。若手は教えてくれない。このギャップをやっぱり埋めていかなければならないということで、チャレンジシートで目標設定させたり、年代別のクロスファンクションチームで意見交換したり、フットサルや社員旅行でコミュニケーションをとっています。

で、最初会議をやったら、職人さんたちが大変でした。会議やったことないんですね。で、会議形態という、すごいことを言わなきゃいけないと思っているみたいなんですね。なので、シーンとしてしまったんです。じゃあわかりましたと。言葉を変えます。とにかく私と会社の悪口を散々言っちゃってという会議にしました。悪口も言いつ放しただただの悪口なんです。ただ改善すれば立派な改善提案になります。ですので、こういうこともやっています。

今、私のあくまでも流行りなんですけれども、どういう子たちが、まあ成長が早いのかなと、私分析をしてみました。そうしたらサービス業の経験者だったんです。なので、ちょっと実験したんですね、3年前に。製造業未経験者のサービス業経験者のみ採用します。マクドナルド、無印良品、ホームセンターの販売、彼らはめちゃくちゃ成長が早いです。なぜかという、今、核家族化が進んで、なかなか年の離れた人たちと若い子、話す機会ってないんですね。やはりちょっと引いてしまうんですね。ただサービス業経験者の子たちは、いろんな年代と話した経験をもってるんです。臆することなく質問に行けるんですね。そうすると非常に成長が早いということで、今、本当に私の流行りとしてはサービス業経験者の採用という形でやっております。

はい、これはインターンシップですね。本当に今若い子たちががんばってくれています。

鵜飼 ありがとうございます。僕は毎年、もう10年ぐらいこういう話を聞いているんですよ。ほとんど浜野さんと諏訪さんの話を空でしゃべることができるんですけど、この話が一番皆さんの参考になるというか、かなりシステマティックな話になっているので、ぜひこのところはお聞きいただきたかったんで無理を言って話していただきました。どうもありがとうございます。

諏訪 ありがとうございます。

鵜飼 やっぱり今日、諏訪さんのお話を聞いてようやくわかったんだけど、すごくシステム工学的な発想が強いですね。特にQC的な発想ですよ。結果を見て、そこから原因を推測していくという作業をずっとやっているんですね。そうすると、その原因がわかれば今度はその原因を見つければいい結果が出るという、そういう発想がすごく、彼女はやはり工学系なのでその辺のことをしっかりやっておられるなという気はしました。本当はこれともう一つ、深掘りして聞いた方がよかったのは、IT経営大賞を取っているんで、バーコードで全部やるところの話はすっ飛ばしちゃいましたけど、そこもすごく面白いです。

今の話の流れで、人材育成について少し深掘りをしていこうかなと思います。中小企業の経営者の方はある意味人材育成の実践者、誰でもが人材育成の実践者で、そういう意味ではみんな一家言をもっておられる方がほとんどではないかと思います。それで、僕はこれ、僕の持論なのですが、企業経営というのは人に賭けることだと、僕は思っています。それからもう一つ僕がいつも思っているのは、今日の3人の経営者はみんなそうですけれども、経営者というのはやっぱり仕事に命を賭けていると思っています。それは本当にすごいことで、今日彼女がお父さんの跡を継ぐ時に弁護士の人に、あなた預金はいくらあるのと。それだったら大丈夫だよ、命まで取られないわよと言われて気持ちを切り換えたと言っていたじゃないですか。それは多分皆さん同じで、やっぱり命も賭けているんだと思います。親から会社の実印をもらった時点で多分命を賭けているのではないかなという気がします。その中で、今度人を使って生きなきゃいけないので、今度人に賭けなきゃいけない。ある意味、人に自分の命を賭けているわけで、そういう意味で覚悟を決めてやっておられるかなという気がします。

で、浜野さん僕がいつも本人にこれを言うとまたかと言われるんですけど、多分皆さんは一回目だから申し上げると、毎年学生を工場見学に、浜野製作所に連れて行くんです。それで学生たちは全部で20人とか30人ぐらいが工場を全部見学して、それで最後、夕方終わって、それで帰るんです。帰る時に、僕が彼の工場の近くの電車の駅で電車を待っていたらちょうど5時半ぐらいだったんですね。そうしたら、女性の方が、比較的年齢の高めの女性の方が僕に、今日はどうもありがとうございましたと挨拶してくれました。僕、顔にそんなに見覚えがなかったので、エッと云ったら、いや私は浜野製作所の誰々ですと。で、その方は後で聞いたら、今日は本当に大勢で見学に来ていただきましてありがとうございましたと言ってくれました。で、後で聞いたら、その方はアルバイトの方で、総務でアルバイトをされている方でした。それを聞いて、ああ、すごいな

と。彼はいつも、今日も経営理念のところに、おもてなしの経営というので、社員に感謝をし、それから地域に感謝、社員と地域と顧客に感謝をしているという、ああ、本当にそうだったんだと、文字だけじゃないんだと、何となくそこで実感をしたんですね。

で、要は、パートの人まですべてが会社を背負ってるという自覚があるんですよ。これはすごいことだなというふうに思って、まあ、その後、去年、彼のやってる会社の経営企画会議みたいのに出たら、そういう方たちも全員がそこに集まって発表会をやってるんですね。それを見て、ああ、そうなのか、こうやって浸透していくのかなというのが何となく見えた気がしました。

それと、今回のポスターで溶接をやっている人がいるでしょ。彼は浜野製作所の豊島君という溶接工の一番リーダー格の人なんです。浜野製作所は必ずそういう熟練工のリーダー格の人が必ず要所、要所にいるんです。金型とか、板金とか必ずいて、それが多分今日の浜野さんの話の中では出てこなかったんですけど、そういう人たちがどういう人であるかは、実は彼のホームページを見てもらうと全部わかるんです。彼のホームページには社員の一人一人のプロフィールとかエピソードが山ほど詰め込んでいます。いろんな記事になった話を全部書いてあって、本当にもう全員、あれ全員だけ。

浜野 そうですね、スタッフ紹介は全員ですし、結構知らない間にいろんなコメントがいっぱい入って、こうなっていたのは、今日初めて知りました。

鵜飼 あれはぜひ見た方がいいです。本当に、ああ、こういう会社なんだというのがあれを見るとわかりますので。そういうこともあるので少し浜野さんに人材育成というか、その辺の話をまず皮切りをお願いします。

浜野 はい。人材育成というほどの人材育成はしてないです。逆に言うと何か僕が人材育成をしていたかという、そんなことが多いと思いますけれども、さっき諏訪が、諏訪がと言っちゃいけないですね、僕いつも諏訪と呼び捨てにしちゃっているんですけど、諏訪社長がいろいろとお話をいただいた、ご講演いただいた中での結構かぶるところもうちにありまして、18年前は僕の他に一人しかいなかったんですね。その時、火事になって、もう経営が非常に苦しくなって、そのたった一人しかいない従業員に給料が払えなかったんですけど、彼は辞めないで残ってくれたんですね。その彼が今うちの専務取締役をやっているんですけど、その前は一時期、僕一人でやってる時もあって、やっぱり一人はなかなか厳しい、辛いと。誰かアルバイトでもパートの方でも、誰か一人だけお手伝いしていただく方がいれば助かるなと思って、ハローワークで募集したんですけど、うちもやっぱり1年2カ月誰も来なかったんですよ。で、1年2カ月目にして初めて募集で電話かかってきた方が68歳の未経験者の方で、結果としてその方もうちの工場を見て面接を受けずに帰って行かれてしまったんですね。その時に僕が感じたのは、今だったら、いやいやお電話いただいた〇〇さんですよ、帰っちゃうの？とか多分言えたんでしょうけれども、当時は彼の帰っていく後ろ姿を見て、やっぱりそうだよなって、こんな、当時は自宅と工場が一緒に、火事になる前でしたけれども、何か家財道具なんかも置いてありますし、やっぱり現場の床なんかも油ま

みれで、こんな工場には68歳の未経験者の方でも夢も未来も将来も希望もないんだなと感じたんですね。

先ほどの諏訪の話もそうなんですけど、でも、僕は町工場には未来も夢も将来も希望もあるというふうにして一人でやってきたし、その一人でやってきたきっかけなり、未来があるよ、将来があるよ、希望も夢もあるんだと教えてくれたのは、一度も一緒に仕事をしたこともなかったですけども、先代の親父だったんですよ。先生がさっきおっしゃられた一回だけ飲みに行ったと。その時に親父がその言葉を言ったんですね。あれは何か火事になって、ちょっと僕の代になって少しばかり会社は変わってきたなと思いつつも、実を言うと結構先代の思いとか、先代の願いみたいなものがずっと今でもうちの会社であって、それが今の会社のベースになっているなということを実感につくづく感じました。

人材教育とか、まあ通り一辺倒のことはもちろんやっています、新人教育だったり、入社前の研修であったり、通り一辺倒のことという言い方はよろしくないですけども、基本的なことはちゃんとやっていますけれども、中小企業であればあるほど、会社に誇りをもって働いてくれるべきなんだと思うんですね。やっぱり大手さんって、それは石川島にいるだとか、トヨタ自動車に勤めているという、それがブランドで、自分の中の誇りになれていると思うんですね。おれはトヨタ自動車に勤めているんだ、おれはIHIにいるんだという、それが多分誇りであったり、奥さんの自慢であったり、多分そういうところにつながっていると思うんですよ。ですけど、浜野製作所で働いているといっても誰もわからないですし、奥さんなんかも、もうちょっといい条件のところに行ければもっといいんだろうけどねなんて多分思っていると思うんですね。

でもやっぱりそういうような思いになってほしいと思いますし、大体社長とか経営者ってやっぱりみんないろんなものを背負っているもので、すべてが当事者なんだと僕は思うんですよ。だけど働いている方々って、やっぱり当事者じゃなくて、何か辛い事だとか嫌なことがあれば、別に他の会社に行ってしまう方がいい。いわゆる、同じ組織で仕事をしながらも、当事者と当事者じゃない人たちがいるという建て付けは、僕はおかしいなと思って、なるべく当事者意識を持ってもらうためにどうしたらいいんだろうということをずっと考えていました。

僕が出した結論は、じゃあ当事者になってもらおうと思って、なるべくみんなにいろんなことを振っています。例えば役員会などの経営会議って、うちはまったくフリーなんですよ。役員会やりますよとか、何か経営会議をやりますよといっても、役職者だけ集めて、ただ基本的にはこの人とこの人とこの人だけはいないと話が始まらないよねというところはあるので、ここは必ず参加してもらわなきゃいけないし、参加してほしいけれども、でも入社1年目の新人がその経営会議に入ってきてものを言っちゃ悪いなんていう決め事なんてまったくないんで、何か意見があるとか、こんな話をしたいとか聞きたいという人はどんどん入ってきていいよということで、結構今新人が、最初3人ぐらいで始めた経営会議が今27、8人ぐらいになってやっているのと、あと賞与査定会議とか全部公開にしています。みんなが評価をして、評価も基本的には上司が部下を評価する

だけじゃなくて、部下が上司を評価するという建て付けもありますし、あと役職も何もついてないんだけど、同じフロアだったり同じセクションで働いている人に、この人の働き方や考え方みたいなものを一応評価してもらいます。一方的にある人が限定して評価すると多分、何か飲みに行った時にこいつは可愛いやつだとか、こいつは飲みに誘っても全然来ないとか、こいつはコミュニケーション能力が不足していますなんて、それはお前の誘い方が悪いんじゃないかみたいな話もあるので、なるべく客観的かつ幅広い意見を集めた中での評価をしており、それをもって賞与査定会議、実際に実金額を決める会議なので、去年もそうですけど、入社1年目の4月1日に入った新入社員の子が6月の賞与算定会議に入ってきて、僕よりこの人にもう2万円多くあげてくださいとか言っていました。それはちゃんと理由なり筋道が通ってれば、よっしゃわかったと言って彼らの意見も採用します。そうすると何か経営に参加をしているとか、何か自分たちの言うことが何か会社の動きだとか、それに何か役に立つだとか、これで会社を動かしている当事者になれるんじゃないのかなと。いいのか悪いのかはわからないですけども、今そういうことをなるべく意識して、世代交代も含めてですけどね、僕ももう55なので、そろそろ次の世代を考えないといけないと思っています。長くなりました、以上でございます。

鵜飼 会社の財務データは全部オープンにしているんでしょう？

浜野 全部公開しています。1円単位ともいじらないで。

鵜飼 これって、どの規模でもできると思えますか。例えば10名ぐらいの会社だとかでもできますか。

浜野 問題ないんじゃないですか。

鵜飼 規模の小さかった頃も同じようにやっていたのですか。

浜野 規模の小さい時は自分にそういう目線とか視点がなかったもので、とにかく現場に出て働いて納品して、もう帰ってくると9時だ10時だ。それから見積りをやるというようなことでしたけれども、最近だんだん何となくそういうことができる人材なんかそろってくれて、それでも10年ぐらい前から、毎月毎月の月次決算は1円たりともいじらずに公開してます。ただ、何かやましいことがある社長さんとかだと、やっぱりそれは公開しづらかったり公開できないというのがあるので、基本的にはやましいことはないので全部公開しています。

鵜飼 次に長谷川さん。長谷川さんはいろいろ聞きたいことがあるんだけど、取りあえず今の話の流れの中でちょっとお願いします。

長谷川 長谷川です、よろしくお願いします。自分のところはあまり公開もしてないですし、今のはかなりインパクトのある話だなと思って、すごいなというふうには思ったんですけども、目標という言葉がお二人から出ていたんですけども、うちでもやっぱり目標ということを全体に考えていまして、自分でも5年計画というのを会社に貼り出して、毎年の計画も貼って、それでまた達成すればアンダーラインを引いていくという流れで公表しています。その中には利益とか、一日いくら稼ぎ、いくら売り上げを求めるとか、そんなような数字も出しています。これは15年、社長

になってからやっています。

それをやりながら、別の意味では社員にはやっぱり目標を持ってもらいたいので、12月29日までに目標にすることというのを貼り出しています。右側には、これは、期日は決まっていらないんですけど、プライベートで働く理由として何を目標にしているというのを書いてもらいます。ですので、全員が一枚の紙があって、左側に個人の名前があって、真ん中には12月25日、溝入れバイトを掘げるようになることとか書いてあるわけですね。で、これは業務の方で、逆に50万円ためて沖縄に家族と旅行に行くとか、働く理由という目標も作ってもらいます。で、年に一度の面談を結構深掘りしながら社員とやるんですけど、その出だしのきっかけは、目標どうなった？沖縄行った？みたいな話で、行きましたとか、行かれなかったんで来年にしますとか、いや目標変えますという意見があったり。真ん中の方は周りから聞いたり自分が見てればわかりますので、やれるようになったよなという話でやっています。

で、毎朝目標を宣言しなきゃならないんです。これは今日やる仕事の目標です。今日、3時まで何々さんのどここの品物を50個の注文をあげます。その後段取りをして4時から何々の加工を始めますというのを、グループになった時に全員の前で宣言しなきゃならないんです。で、昼前にリーダーがそのグループで、進捗はどう？今日あなた宣言したでしょというのを聞いていきます。で、やばいという場合があるわけです。1日たって叱られるよりも、もうやばいっすと手を挙げると、午後は今度リーダーが全員集まって、全員何をしているか進捗状況を確認し合います。で、やばいならすぐ助けなきゃもう一人とか、間に合わないならお客さんに電話しなきゃと、すぐ反応します。1日たってから叱るよりは午前中の間に手を打とう。そうするとやばいと言いやすいですよ、皆さん。

で、夕方に、明日やることの目標をチームで打ち合わせします。で、その打ち合わせが終わった後に、自分のところにホワイトボードがありますので、そこに明日何々すると書くんですよ。それを書いた時点で仕事は忘れてくれと。物を作る上での、例えば100万個1つのオシャカはだめと、お客様は平気で言います。先ほどの業者という話はやらないと言われた、うちはたまたま医療さんなんで、120万個、30万個、当たり前にお客様が言う中で、不良品1個もだめだ、海外に飛んで行くからトラブルが起きたら、向こうに行って直さなきゃならないんだからとって脅されるわけですが、そのプレッシャーというのは相当なものなんですね。単純作業でもそのプレッシャーと戦いながら仕事をします。気になれば戻らなきゃならない。気にし過ぎたら戻り過ぎて前に進まない。納期は決まっている。1日の出来高も自分で計算すればわかる、いつ納期とわかっていますから。そのプレッシャーと戦うためには、いる間だけ働いてくれということですから、ホワイトボードに明日やることを書いたら全部忘れてくれというサインです。で、明日、また朝来て、そのホワイトボードを見れば思い出して、今日何々しますとみんなに宣言するだろう。だから忘れてくれという意味で書いているんですね。

ものづくりのプレッシャーの解放は、やっぱりプライベートときちんと分けなきゃならないの

で、そこがやっぱりうちのシステムチックなところですよ。ただし、できたかできないかは追わないんです。だからうちは日報がないんです。読む気もないですし、読んでも、それは後追いしてもいやなだけです。昨日やったやつは1,000個できたけど今日は900しかできないのと、それをチェックするのもいやですし、後追いはやらないんですよ。ただ目標を書いてやれたやつはうまいビールを飲めばいいさ、帰って。気持ちよく風呂に入りゃいいさ。できなかったやつは明日の朝また言わなきゃならない。それはだって中学校じゃないんだから全部自分で管理しろよという話で、そこの目標の管理は自分たちでやっています。

ただ、あまりにも甘いような目標を立てたら、おめえその数じゃねえだろ。もっとできるよという励まし方をしますけれども、そうやって少しずつはまるまで時間をかけます。自分の居場所が見つかるまで輝き出しますので、社員は。それがボール盤なのか、ペンチレースなのか、NC旋盤なのかかわからないですけど、合わなければちょっと場所替えをしながら、はまったら輝き出すので、みんな場所が合わないところからストレスは感じます。それは大切なストレスで、場所が決まった時にまたがんばれるストレスになりますので、それまで待ち続けて、光り輝き出したら、さっき言われたのと一緒に、字を書くのと一緒に、みんなが頼み出しますので、そうすると輝き出すんですけども、そうやりながら、単純な仕事でできる仕事だけかもしれないけれども、今日は何々やるという目標で1日かけるといようなシステムです。

鵜飼 長谷川さんは40ぐらいで社長になったんですって。

長谷川 はい。

鵜飼 その頃って、お父さんの子飼いとかいっぱいいたんでしょう。

長谷川 そうですね。僕、一番下で入ったので、僕のオシメを換えた人がいましたけれども、最初の間は可愛がられますよ、入った時から専務だろうが平社員だろうが何だろうが、僕は克紀というんですけど、もう呼び捨てですから、克紀というところからスタートです。どこで、どこかなあ、やっぱり喧嘩。最初は僕が言っても苦笑いで素通りしてくれている。その後、だんだん喧嘩ができるようになってくる。で、僕が怒るようになるわけですから喧嘩になるんですけど、そのうち向こうも本当に怒れるようになってくる。怒れるということは、だんだん五分の立場になりつつあるということで、どこかから叱る立場になっていく。それは最後の最後、嫌われるという前提はないのが社長なんだからということで、どんなに年上でも叱るという立場でやります。

でも、それは親父の言葉を思い出しながら叱っていましたね。親父の叱り方。だって、親父許したよ、こんなこと、許さねえだろう。だったら、おれだって跡継ぎなんだから許さねえぜという、喧嘩から少しずつ変わって行って、で、家族なんだから、いくら年上でも子供だと思ふことにしようと決めてからは、叱れるようになってきました。

鵜飼 あなたがおやりになったのは、お父さんが、お前が40になったらやめるぞと言って、やめていったんだよね。

長谷川 うちのじいちゃん、うちの親父は婿ですけど、24の時に継がせてしまったんで、その

中で親父は24で継がされて苦勞したというのを聞いてますので、親父は、お前が40になったら継げよと言われ続けてきて、40になった途端社長になって、そのまま会社に一回も来ない人というような親父でした。

鵜飼 急に死んじゃうのも大変だけど、そっちも大変っちゃ大変だよ。今日のお2人は突然亡くなるというパターンだったけど、長谷川さんの場合はハッピーリタイアメントみたいなことだね。

長谷川 そうですね。

鵜飼 あと浜野さんもそうだったんだけど、浜野さんはどこかで修業したよね。

浜野 大学を出て板橋の町工場ですっと現場をやってました。

鵜飼 その頃いろいろその会社を見るわけじゃないですか。そうすると会社というのはどういうものとか、人の管理とか、経営はどうやるかとか、その時は学ぶものがあったんですか。

浜野 その時は、いわゆる現場の作業員で、とにかく親父のアドバイスで、中小企業、家族でやっているような中小企業だったら社長自らが図面を読めなきゃいけない、自分で物を作れないと、職人ともお客さんとも話せないから、要は技術を身に付けてこいといわれて、一応10年間丁稚奉公みたいな形で行っていたんですけど、8年目に親父が亡くなったので戻ってきました。ですから、そういう形で行っているの、経営のこととか教育のこととかは全然見てなくて、本当に現場のことだけでした。

鵜飼 ミヤノにいたんだっけ。

長谷川 ああ、そうです。僕は工作機械を作っているメーカーのミヤノさんという、3年間。継ぐと言った瞬間、僕もちょっと一回会って海外に行くとか、跡を継ぐか悩まされることがあって、継ぐと決めた瞬間にミヤノに行けと言われて、長野上田のミヤノ製作所というNC旋盤を作ってる会社に行かされて3年間修業しました。嫁もそこです。

鵜飼 さっきの諏訪さんの話もそうなんだよね。だからみんなどこかで、親に修業に出されているんですね。そこで会社というのを体感してくるのかもしれないですね。あなたもいろいろ聞いてみると、さっきの会社の中にいろんな標語が貼ってあったと言いましたでしょう。それって後で聞いたら、向こうのアメリカのコンサルタント、それをわざわざ勉強しに自分で行ったんですよ。そういう、わりと経営学を勉強しようという意識が強かったんですか。

長谷川 経営学というわけじゃなかったですけど、まあ、改革をしなきゃいけないなと思っていて、たまたまこういう勉強会があるよということを教えてもらって、その先生を自分でメンターと決めて勉強していったんですね。もとの考えはやっぱりアメリカにいらっしゃるドイツ系ユダヤの血が入った方がコンサルタントをやっていて、その勉強会の、その先生を仰ぐ先生に僕は習って、それから死んでしまうと困るから会いに行こうということでアメリカまで会いに行ってきました。

鵜飼 その辺から生まれたことに、さっきのいろんな人に対する、社員に対するどうやって接していくとか、例えば上についた途端に上のやつが偉そうにしてるとか、なかなか話が年上の社員と通じなくなる、それを乗り越えていくのは、そういうのがバックグラウンドにあったんですか。

長谷川 ありましたね。1メートルのホイールを回すのに1センチのシャフトじゃ焼けるから、10センチのシャフトまで持って行けと言われて、例えば20人の会社で自分の部下、つまりサッカー部の後輩を一人入れたわけです。やっと自分の部下ですよ、その時点で。で、向こうはそこでこっちに来いよ、おれと一緒にやろうぜと言ってやり出した時は、改革に反対する一人はチームからは一人減って、改革しようという人間は倍になったんです。で、そうやって一人ずつ味方につけて、1メートルのホイールを回すのに10センチのシャフトになってから、よっしゃという流れになっていきましたね。そうじゃないと焼き付くのがちょっと大変だなと思って、ちょっと味方を作るまで待ちました。

鵜飼 浜野さん、そういう意味じゃ、最初、だんだん金岡君から一人ずつ増やしていったわけだから、全部子分だよな。

浜野 まあ、そうですね。親父の時からいた人というのはもう親父が亡くなってお袋が亡くなって、もう既に高齢になられていたので。

鵜飼 金岡君が今50ぐらい。

浜野 そうですね、50ですね。

鵜飼 さっき言った焼け出された頃からの仲間が一人、金岡君というんですよ。それがあ意味社員の中で、いろんな熟練工の方は別にして、一応一番年上なんですか。

浜野 うちの会社で一番年上は僕ですね。そうしたら、そうですね、金岡かもしれないですね。あとはみんな下です。

鵜飼 そういう意味では、意識改革といってももう既にハマノイズムにみんな洗脳されているわけですか。

浜野 どうですかね、それは今日この会場に経済産業省、関東経済産業局の万田君がそこにいるんですけれども、彼は経産局ながら、うちに先週の金曜日まで研修でずっと3週間ぐらいいてくれたんですけれども、万田君どう思う、3週間いた中で。

万田 そうですね、関東経済産業局の万田と申します。3週間、民間研修という形で私浜野製作所さんに直接毎日出勤して勉強させていただいておりました。そこで感じたのは、毎朝社長の先ほどおっしゃられた経営理念を皆さんが復唱しているんですけれども、そこは本当に実行されていらっしゃるなと思っています。実はここだけの話なんですけれども、役所に1日戻って今日聞かせていただいているんですけど、ちょっと役所は閉鎖的だと思っていなかったんですけど、ちょっと寂しさを感じてしまって、というのも人の外から戻ってきたら皆さんで、営業マンの方にお疲れ様と声をかけられていて、それが浜野さんにいる間は当たり前だと思っていたんですけど、実はそうでないということに気付いて、そういったところが浜野社長のハマノイズムが浸透しているのかもしれないんですけど、そこはすごい研修で感じたところでした。

浜野 ありがとうございます。ポケットにお金を次用意します。

鵜飼 多分今の流れが実はハマノイズムの真骨頂、本人が気が付いているかどうかかわからないん

だけど、いきなり当ててしゃべらせる。そうすると、普段とは違う自分が出てくることがあるし、違う力が出ることもあるので、多分、その辺をさっきの諏訪さんもそうなんですよね。だから、いきなり梯を外すと言っていました、同じことですよ。まさか自分に当たらないだろうと思っていたらいきなり当てられると、そこで一歩成長するんですよ。

それで、もう一つ、ちょっと今の話と全部関係してくるんですけど、後継の話というか、ご自分も後継者だし、それから、これから後継させなきゃいけない年代になってきたし、その時にちょっと、昨日長谷川さんとそこにいる研磨の山崎さんと、それから研磨の長谷川さんと玉橋という所で飲んでいたんですけど、その時に聞いた面白い話があって、さっき言った彼は三代目なんですよね。おじいちゃんとお父さんがいて、お父さんが婿養子さん。そういう話を実はこの地域社会の人が結構知っていて、タクシーの運転手さんに教育されたという話があるので、ちょっとあの話をしてくれませんか、すごい面白かったの。

長谷川 この地域、親が育てるといっても周りが育てる、親なんて子供を育てられねえやと僕に教えてくれた先輩もここにいるんですけど、自分がタクシーに乗ってどこかに行くといった時に、年配の燕タクシーの人に、ああ、長谷川挽物の人かね、はあ、なんていう話をしていた時に、おめえっちのじいちゃんは我慢したんだよと言うんですよ。24で婿だよ。あの婿を入れて、何ぐれえ我慢して、我慢し続けて見てたかと僕に言うんですよ。へえー、僕のじいちゃんって我慢したんだと思っているわけですよ。で、次の日、まあ本当に次の日だったんですけどタクシーに乗ったんです。違う運転手です。おめえ、長谷川挽物の人かね。はい、そうですね。おめえっちの親父はすげえ苦労したんだよ。24で継がされてさ、じいちゃん何にもしてねえんだよ。お前、みんな親父がやったんだよ、24から。大変だっぺと言って、お前はいい時に継げよなんて言われるんです。こうやって、みんな知ってられると。

燕は極論を言うと、僕の面倒を見てくださる人が実は親父が面倒を見てくれていた人だとか。で、その人に、おい、うちの息子の面倒見ろよ、頼むぞ何かあったらと、こう言うわけですよ。で、こういうつながりがもう小さい地域で密集して、どこの誰々が何屋で、孫がいくつでみたいなのかわかっていたりして、その中で、頼むぞと、こう言ってくれていて、それで僕が跡を継いだ後、長谷川挽物の親父を知ってる。どこに行っても親父を知っていると知られて、飲み屋だけは言われるのがいやで違う店に行こうとしましたが、他は本当にお世話に、亡くなってしまっていますけど、親父の影に助けられてきたということがあります。そうは言ってもうちの親父も婿で入っていても、じいちゃんの影に助けられてきたんだと思うんですよ。

だからまあ、何代か続けていくことが企業というのは本当に重要なんだなというのを痛感しています。

鵜飼 似たような話だけど、地域社会にこうやって支えられるというか、後継者が本当の経営者になっていくプロセスで、その地域社会が果たす役割って結構、こういう基盤がしっかりしている社会だとそれが可能だと僕は思いましたね、昨日聞いた時に。それを聞いた時に別の意味で、浜野

さんの話を思い出したんですね。浜野さんは今日、あの話を詳しくしたっけ、焼け出された後の不動産屋の話。

浜野 いや、全然。

鵜飼 してない。そこがね、浜野さんの話って浪曲のようなんですが、その浪曲で言うと一番触わりのところなんです。その触わりの話を聞かないと、彼が何で地域社会に感謝をしてというのを経営理念に入れてるかわからないです。これをぜひ、この一説に触わりをぜひ。

浜野 長谷川さんの話を聞いてたら、やっぱりお父さんとかもすげえなと思って、何がすごかって、燕のタクシーの運ちゃんすごいですね。どんだけクオリティ高いんだと思って。タクシーの運ちゃんの質すげえなと思いましたけど。なるべく手短かに話しますけれども、やっぱり火事になってさっきお話ししましたけど、30万の機械も買えずに、たった一人しかいない従業員に給料を払えずに、本当にポストには督促状が山ほど入ってきて、やくざの取り立てもいっぱい入ってきて、そういう状況だったんですね。

経営理念に書いてあるキーワードは、お客様、スタッフ、地域、この3つをキーワードに挙げたんですけれども、これもまたさっきの中でお話をさせていただきましたけど、やっぱりお世話になったんですね。その中での地域というのは、いや火事だと言われたんだけど、とにかく避難しろ、避難しろと周りから声があがって避難したんですよ。そうしたらまあ黄色のテープがざーっと張られて、これ以上入っちゃいかんと、300メートルぐらい離れたところの自宅と工場が燃えていくのを見ていたんですね。その中には親父の形見も入っているし、お袋の形見も入っているし、娘がちっちゃい時に病気で亡くなってしまっただけで、娘の形見も入っていてね。いや、今だったら取り出せるんじゃないのかなと思いつつ、周りには警察の方、消防の方がおられて入っちゃいかんと。そんなことをしていたら4、5分ぐらい立っていたんですけれども、ある事が急に頭の中にドーンと浮かんできまして、そうだ、おれはこんなところにいる場合じゃないな、あそこに行かないといけないなと思って、ある所に行きました。それは近くの不動産屋さんだったんですけどね。まあおっちゃんが一人でやっているような個人経営の小さな不動産屋さんで、まあガラガラガラと入って行ったら、70歳ぐらいの不動産屋さんの大将でしたけれども、既に慌てているんですね。いや、すごい火事があると。うちの前に消防車、救急車、パトカーも何十台も行く。さっき二階に上がって見てみたら黒い煙だったのが火柱に変わっている。お客さん、どこで火事があるのか知っているかい？と僕に逆に聞いてきたんですね。

なので、一応名刺を一枚差し出して、浜野製作所の浜野といいます。うちの隣の〇〇さんというお宅から火が出て、まあ要はうちの方に燃え移っています。あの火の勢いだと全焼してしまうので、多分全焼してしまうと思うので、貸し工場を貸してくださいなと、すぐをお願いをしたんですね。そうしたら、そもそも墨田区って自宅と工場が一緒になっている工場がほとんどなので、例えば仕事をやめましたといってもそこはお住まいとしておられるので、貸工場とか空工場ってそうそうないんですね。でも、その母数がそもそもないながらも、一所懸命台帳を調べたり、いろんな所

に電話したりして調べてくれました。それでもやっぱり、そもそもの数がないのでなかなか見つからない。2時間ぐらいたった時に、ある大家さんに電話がつながって、取りあえず一回見に来て見なさいと、貸すとか貸さないとか使えるとか使えないとかいいから、まあまあ取りあえず見に来て見なさいと、浜野君、言ってくれていると。ここから自転車で10分ぐらいだから行こうと言って、僕を自転車の荷台に乗っけて連れてってくれたんですね。で、初めてお会いした人が大家さんなんですけど、やっぱり70歳ぐらいの女性の方で、多分、不動産屋さんのおっちゃんが電話口でいろんな説明をしてくれていたと思うんですよ。多分、当時の墨田区の町工場の社長、経営者って大体60歳から70歳の方々が中心で、80歳でも現役でばりばりやっておられるという方がいっぱいおられて、当時、僕は35歳とか6歳とか多分そのぐらいで、本当にひよっ子中のひよっ子で、ずっと板橋の町工場にいたので全然地元の人とのつながりもあんまり、まあ同級生とはいいながらも、その工場とのつながりってあんまりないですし、知らないですし、でも、いやお困りでしょうと。要は、若造中の若造だったわけですよ。で、僕も金も持ってないし、判子も持ってないし。そうしたら初めてお会いした大家さん、70歳ぐらいのおばちゃんというか、おばあちゃんが、何も言わずに、あなたお困りでしょうと言って、すぐに逆にその貸工場というのを貸してくれたんですね。

で、そんなことをしていたら昼過ぎの1時半ぐらいになってしまって、おばちゃんがいきなり僕の顔を指差して、あなた今日昼ご飯食べた？といきなり言われて、そんなうちが火事でバタバタしているのお昼ご飯なんか食べている余裕はないし、お腹も減ってなかったの、すみません、ありがとうございます。ご心配、お気遣いありがとうございます。食べてないですけど大丈夫ですと言ったんですけれども、おばちゃんがね、いやあなたね、こういう時ほどちゃんと三度三度ご飯食べないといけない。ちょっと待ってなさいと言ってですね、まあ貸してくれるといていた工場の隣がおばちゃんの自宅だったんですよ。おばちゃんは自宅に戻って、おにぎりを2つ握ってくれて、これは朝の残りで悪いんだけどとって、大根のお味噌汁に卵を落として、あなた食べなさいとって持ってきてくれたんですね。で、おばちゃんが言うんですね。いや、実を言うとうちも10年前に火事になったと。その時に主人もいて職人さんもいて、皮のなめしの工場をやっていたと。で、火事になって大変になって、社長であるご主人さんは食べるものも食べずに、寝る間も惜しんで、何とか一所懸命がんばった結果、会社は何とか元通りになってきたけれども、結果としてその時の無理がたたって体調を崩されて3年前に亡くなったと。職人さんももう高齢化されていたので、会社を閉じて仕事をやめて、中に入っていた古い工作機械を全部出して、それがガランドウになっているから、あなたよかったらお使いなさいと。言わばご主人の形見みたいなその工場を見ず知らずの若造の僕にどうぞと差し出してくれたんですね。

おばさんは引き続き言うんですね。ずっとずっと後悔をしている。あの時、なぜ主人の首に縄をつけてでもちゃんと三度三度ご飯を食べさせなかったのか、きちっと休ませなかったのか、私の責任だ。今でも悲しいし、今でも後悔をしている。あなたはまだお若いんでしょう、ご家族もおられるんでしょう。あなたは社長さんなんだから、これを何とかするようにがんばらなきゃいけない。

だけれども、がんばり過ぎてあなたの体にもしものことがあったら悲しむ人、寂しい思いでずっとずっと一生を過ごす人、そういう人が背中のはいるんだからね。それだけは絶対忘れないようにがんばりなさい。だから食べなさいと持ってきてくれたのがその2つのおにぎりとお味噌汁だったんですね。本当に不動産屋さんのおっちゃんだけじゃなくて、大家のおばちゃんだけじゃなくて、一番大変な時に地域の方々に応援していただいて、声がけしていただいて、今の浜野製作所があるんだと、本当に今でも感じています。そういう一番大変な時にお世話になった地域の方々に常日頃から感謝の思いをもってここで仕事をさせてもらおう。その時はできなかったけれども、いつしかこの地域に還元ができるような会社になれるようにがんばっていきこうと、夢と希望と誇りをもった活力ある企業になる、これが浜野製作所のあるべき会社の姿であり、経営者がやらなければいけない仕事なんだろうなという覚悟を決めたという、その中のキーワードの一つとして、地域というものを入れました。

ですから、うちの工場がある所って坪130万とか、そのぐらいするんですね。だから、埼玉でも千葉でも群馬でも栃木でも工場を移転すれば、もっともっと大きな効率的な工場って作れるんですよ。ですけど、僕ら経営理念の中に地域を入れていますし、一番大変な時にお世話になったのが墨田の方々ですので、きちっとここに還元ができるまでこの地域でがんばらなきゃいけないということで、狭いながらもあそこに5つの工場があるというのが、あの経営理念の地域というキーワードなんですね。この話が他にスタッフとお客様という2つまだあるんですね。この話をするともう先生、懇親会がなくなるので。

鵜飼 いやいや、これを聞かせたかったの。いい話でしょ。結局ね、言いたいことは、地域社会とか、工場がいっぱいあるような地域社会というのは、いろんな記憶が人に残っているんですよ。だから今のおばあちゃんの話など、さっき僕が言った経営者が命をかけているところを、僕が言っても誰も信用しないけど、そういうおばあちゃんが言うのと信用する。それは歴史の重みとその地域社会の強さだと思います。

今日、ふと思ったんだけど、さっき野水さんという方が僕のところに來られて、あなたのお父さんにお世話になりましたと。で、実は私の親父はメッキの工場を早稲田で経営していました。昭和30年代、メッキの技術指導をやっていたので、昔の通産省の産地振興をするので、いろんな全国を指導で回っていたんですよ。その中で一番多く来たのが新潟の燕市です。まだ小学生の頃から小林工業という名前は知っていました。やっぱりさっきも先代の話をタクシーの運ちゃんから聞くというのと同じで、いろんな人の記憶に残っているのがその地域社会だと思って、それはすごいなと思います。そういうところがないと本当にその企業経営というのは成立しないと言ってもいいんじゃないかなと思います。

それでお二人に後継者をどうするのという話をちょっと聞こうかなと思います。

長谷川 最近ちょっと会社の中で品質技術会議なんていうのを作って、火曜日の3時から雑談をするという、僕の20歳下ぐらいな人間に雑談をさせているんですね。雑談といいながらもテーマを

与えなきゃならないので、例えば一番難しいと思うインコネル625という材料をどうやって削るかちょっと研究やれよとかいうのをやっていたりするんですけども、まあ、それでコミュニケーションをつけています。一人だけリーダーがいるんですけど、あとは全部各部署のサブリーダーです。理由は、20歳下。20歳下の人間が僕の退職金を払ってくれると思っているのでそういうことをやっているんですけども、もう一つの理由としては、僕もそうだったんですけども、力で勝たない限り、職人は言うことを聞いてくれないという気持ちがあって、ミヤノという工作機械メーカーで勉強させられて、会社に戻ってきて現場の職人がわからないことを知っているから五分五分で会話ができるという立場でスタートができた。

うちの子供は今、森精機というところで三重の伊賀で今修業をやっている状態です。その時に、戻ってきた時にハードルが低かったらいい経営者に育たないと思っているんで、20歳下をたたき上げることによって、こいつらの目にかなう俵にならないと跡継ぎとは認められないというふうにするために、一所懸命育てているというのが今の会社の現状ですかね。

まあ、七光りで勝てないというのは散々の思いで現場をわかっているんで、やっぱりそういう、さっきの諏訪さんじゃないですけど、泣く泣かないの瞬間を僕も一度や二度は戦ってる時があったので、それがあってこそ、一人も切らずにリーマン乗り切ろうとか、そういうことが言えるようになりますし、やっぱり不景気を経験しないと経営者は自信がつかないところもあるので、そのためにもやっぱりハードルを設定しておこうかなと思って、うちの子は跡を継ぐというまでは一所懸命会社のアピールを、こういうのは面白いぞ、ああいうのは面白いぞと。でも継げとは一言も言わずに、継ぐと言った瞬間に森精機に行けと言ったのは、すごくうれしかったけど、森精機に行け、おれもそうされたと思っているんですけども、そうやって次はそれなりのハードルを用意しておいて、それが跡を継げれば社員も地域も、税金も払えて万々歳で進むわけですから、その行動が出るためには、準備としてはそういう行動をちょっとしている状態です。

鵜飼 あとは燕タクシーに乗った時に、若い運転手だったら散々愚痴をこぼして擦り込ましておくと。

長谷川 はい。

鵜飼 長谷川さんのところは多分、もうほとんどコア技術が勝負の世界なんで、特に難しいものを削るという技能で食っているところなので、そこでばかにされたらいけないというのが強いということですか。

長谷川 そこですよ。また、あんた方はあんた方の次の材質なり、次の商売を考えなきゃいけないよというのを20歳下に。おれ15年、もう今55になるので、あと10年でいないからね、あと俵だから、俵に切られたくなかったら、自分たちの生きる商売を見つけとけよというのが生産技術会議という20歳下の会議です。

鵜飼 なかなか読みが深いね。浜野さんどうですか。

浜野 はい、僕は長谷川さんと一緒に55歳です。今振り返って考えると、うち、自宅と工場が一

緒で、親父もお袋も現場で働いていたり、お袋は経理をやったり。だから、他はあと職人さんですから、当時の浜野製作所の経営幹部会議は結局親父とお袋でやっているんですよ。うまくいっている時はいいんでしょうけど、やっぱりうまくいかないと喧嘩になるわけですよ。それが日中だけで済んでくれりゃいいんですけども、大体夫婦ですし、ずっといつも一緒にいますからね、大体夜まで引きずるわけですね。夜になると親父は一杯やり始めるじゃないですか。そうすると、また、くだをまくわけですよ。お袋も墨田の下町の人なんで負けないで言い返すわけですね、お袋黙っときゃいいのにと思いながらもですね。そうすると、大体そういうことが日々、日常的に起こって、やっぱりそれを見ている息子としては、やっぱりいやだなという感じでいましてね。

僕は本当は継ぐ気なかったんですね。継ぐ気がなかったのは本当に理由は明確で、親父、お袋のやっている仕事は何か尊敬できなかつたんですよ。本当はこんな仕事なんかやりたくないんだけど、学校も出てないし、学歴もないし、今更他の仕事できないし、自分たちも飯食わなきゃいけないし、息子たちも食わせなきゃいけない。だから何とか飯食うために仕方がないから、いやいやではありながらもこの町工場をやっているんだなということを、中学校二年生ぐらいの時から何となく世の中のことがわかり始めてからそう感じていたんですね。高校に入っても、大学に入っても、大学を卒業するときもその思いは変わらなかったの、普通にサラリーマンになろうと。当時、僕らが卒業するときは非常にいい時だったので、総合商社に入ろうと思って、総合商社、ある程度内定もいただいていたんですけども、その時に先ほど先生がおっしゃられた、親父が一杯飲みに行こうと。で、ものづくりに誇りを持っていると言ってくれたんですね。

その時に僕が感じたのは2つあって、1つは、そうか、おれは中学校二年生からこの人たち、学校出てないし、学歴もないし、頭悪いし、他じゃ飯食えないんでこんな仕事をやっているんだなと思っていたことがすごく恥ずかしく思ったんですよ。もう1つは、そんなに素敵な仕事であるんだったら、誰かが継ぐしかないなと。僕、兄弟二人いるんですけども、弟は医者になりたいって医学部に行っていたので、流石に医学部出てプレス屋という選択肢はしねえだろうなと。そうなるおのずと残された選択肢っておれしかないなと思ってですね、まあ、内定決まっていたので2カ月、3カ月ぐらい考えましたし、大学の就職部にも相談しましたがけれども、やろうと。で、親父に、いや、この会社継ぎたいけれどもどうしたらいいかと聞いたら、先ほどの話じゃないですけども、うちみたいな小さな会社なのですぐ戻ってきてても役に立たんと。こういう小さな会社は社長が図面を見れて物を作れなかったら職人ともお客さんとも話ができないと言って親父が、だったらここへ行けと。

当時は、これからプレスの仕事はどんどん海外に生産拠点が移っていくと。だから少量多品種向けの板金加工がいいと。だから、それも実を言うと親父が作ってくれた建て付けだったんですね。その板橋の町工場に丁稚奉公に行った先に、一番大変な時にやめなくて今でも残っている金岡がいたんですよ。だから全部親父が、命はなくなりましたけれども、建て付けてくれたご縁なのかなというふうに感じています。

そんな思いがあったので、僕がもし引き継いだらもう自宅と工場を別々にしようと。で、かみさんを入れるのはよそうと思って、それを実行してきたんですね。僕は散々墨田とか下町とか言いながら、自宅は横浜にありまして、横浜から墨田まで通っているんですよ。なので、要は、その時はそう思っていたんですけど、だんだん自分が年を重ねてそれなりの年齢になってきたときに、親父の仕事っぷりを子供たち全然知らないんですね。見てないんですよ。あと、あわせて、うちは子供3人いるんですけども、長男が今大学四年生で、次男が今大学一年生、下の子が女の子で今高校三年生で今度大学に入学するんですけども、今ちょっと長男は医学部で次男は歯学部で一番下の子が薬学部で、ちょっとこの系列に入らねえんじゃねえのかなと思っています。

今、基本的にはもう継がなくていいということも言わないですし、いや彼ら、あなたたちはあなたたちの人生なので、自分たちのやりたい道に進みなさいと。ただ、どこで何をやっても人に迷惑をかけたりすることはないようにということと、胸を張って、あなたたちももうちょっと年になったら好きな人ができるんでしょ。で、子供も生まれるでしょう。子供が生まれた時に、例えばどぶさらいでも、ごみ拾いでも、要は自分が誇りをもってやっているんだと、胸を張って、これでパパは仕事をしてあなたたちの生活を守っているよ、あなたたちの未来、一緒に生活をしているよと胸を張ってできる仕事だったら何をやってもいいというのを僕は小学生の時から3人には言い続けてきたんですね。なので、多分、その筋はないだろう。

で、現状ですけども、やはり中小企業といえども、やっぱり30代の経営者が東京商工会議所で事業承継に対するアンケートをした、これは全世界もそんなに変わらないと思うんですけども、30代で後継になった人たちの方が、40代、50代、60代になって会社を引き継ぐよりも、その後の10年間の成長率ってまったくもって成長の度合が違うみたいなんですね。それはそうですよね。だって30代だとあと20年、30年やらなきゃいけないし、60代だともうそんな残り少ないですから、30代の子にうちの会社も継がせたいと思って、今2人候補がいて、それが先生よくご存知の一橋の小林と、あとはさっきプレスに出てる慶應のFSCの宮地って。彼も実を言うと森精機出身なんですね。岐阜の出身で、慶應を出て森精機に行って、その後日本碍子に行って、一時ちょっと大手の保険会社にもいたときがありましたけれども、で、僕が誘って、今、その2人が次の後継候補として。もう多分、数年ぐらいには多分彼らに代がわりをさせます。

鵜飼 家族以外から選ぶということですか。

浜野 そうです、親族外承継ですね。

鵜飼 それもありですよ。そういう規模になるとそういう選択肢もありだよ。まあ、今日の話の中では出てこなかったんだけど、かなり、4月以降、会社の規模がでかくなるらしいと聞いていますが、あまり言っちゃいけない話なので、そうなってくると、多分、そういう選択肢もあり得るのかなと。

昨日、面白い会社に行ったんです、面白い工場。お父さんが、燕でもトップクラスの研磨屋さん。お母さんもひよっとするとそれに勝つぐらいの研磨の技を持っている。

浜野 ほお、視線がそっちに行っているじゃないですか、先生。

鵜飼 あのさ、そこは前から知っていたんだけど、そこにもう一人働いたんだよね。息子が、今いくつかな、32か3。

浜野 先生、ある会社じゃなくなっているじゃないですか。

鵜飼 それも大変だよ。今、結婚して全部一緒に住んでいる。それで、なおかつ親二人が超絶技術をもっているから、そこにくっついているのはすごく大変だよ。その時僕思ったのは、必ずしも別に会社を継ぐ前でも、親とまったく同じことをしなくてもいいのかなという。親とまた同じことをやっても違うアプローチもあるかなという気はして、で、これ僕がよく弟子の学生に言うのは、弟子で親が学者やっているやつがいるんだけど、親が学者やっていて、その息子のところに来て、そいつに言った言葉は、それは親と同じことをするな。自分をもって初代としろと言って、そのとおりに今やっている。会社を継ぐにしてもそのくらいの気構えがないと。あなたのところは実際にはお父さんがやった頃とはまた大分違ってきているじゃないですか。

長谷川 まあ、燕市の中の加工屋でしたので、それでもう完全にワンマンでしたから、自分はもう尊敬していましたから同じことはできないなと思って、自分から外に出ていかなきゃいけない。本当に外に出ない親父だったんですけど、出ななきゃいけないなというふうに思ってやっていた。

あとはまあ、末端も末端ですし、要素も要素で、本当の元素みたいな切削一個だけですから、物を作る上では。そういう意味では業種もどんどん変わってきますし、削る素材もどんどん変わるので、切削というだけだともう60年やっているわけですけど、お客さんも業種もどんどん変わるので、変わっていくなというふうに思っています。

息子に森精機に行けと言った瞬間に、一言言ったのは、踏み台にするなら継いでいいよと。そのまま継ぐと思うなよというのだけは、それは継ぐ以上は面子をちゃんと保たなきゃならないんで、技術と知識は必要だろうけれども、そのまま継げるなんて思わないでくれと。踏み台にしなければ無理だからということで、踏み台にするなら継いでいいよという答え、継ぎたいと言ったときに、その答えでしたね。

鵜飼 それで、あと10分で終わらなきゃいけないんだけど、浜野さんに振るとまた時間がかかるんで。でも、最後はどうしても聞きたいことがあるんだよね。今日、彼の言葉で時々出てくる言葉で、建て付けという言葉が時々出てくるんですよ。永年聞いていると、この意味がだんだんわかるようになってきて、多分、普通の言葉でいうとビジネスモデル。いろんな、浜野さんの場合は普通の、例えば自分のこういう技術をもってそれでやっているだけの町工場とはちょっと違うところがあって、それがいろんなビジネスモデルをもっていて、それを先ほどのいろんなスタートアップの支援のところなんかで一番出ているんだけど、それ以外にも電気自動車とか、深海探査船とかやっているじゃないですか。それをやっていくための、やっぱり彼のいいところはすごくビジネスモデルをずっと考えると、目的をちゃんと見て、そのために何をしなきゃいけないかという、さっ

きの諏訪さんとは違うアプローチなんだよね。

諏訪さんというのは、因果関係のところをすごくしっかり押さえているんだけど、彼の場合は何か市場を見て、この目的のためにはこういう手段をやらなきゃいけない。あるいは、こういう場合は、さっきの言葉で言うと別の建て付けでやらなきゃいけないからと、そういう話になって、どうもそのビジネスモデルがいろんな違う所に出て行って、それも全部自分の会社の一つの事業にしていくという。スタートアップの支援もこれで、それと並行していろんな人材を採っているというか、うちのゼミ生まで採ってくれるというか、そのところがちょっと普通に考えるとわからない視野の広さがあるので、その辺のところをちょっとだけ、残りの10分全部しゃべってもいいから。

浜野 いやいや。どうですかね、その視野が広いということはないと思いますけども、長谷川さんがさっきおっしゃられたかもしれませんが、やっぱり本当に家族でやっている小さな会社だったので、まずは現場のこと、物が作れないと職人とも話ができないとあって、10年間、少なくともいわゆる会社以外、今いる会社の外で勉強していたわけですね。だから、自分で物を作れますし、いろんな溶接も資格を持っていますし、当時はよかったんですね。帰ってきて、まあ従業員が1人とか2人とか、5人ぐらいまではよかったんですけども、親方の目が届いて、溶接はそうやるんじゃないとか、その材料はこうだとか、ここはこうしろみたいなことでよかったんですけども、多少やりたいことが増えてきた時に、やっぱり、いわゆる技術者とかエンジニアとか職人の中だけで解決できないものというのがいっぱい出てきた時に、その経営的な目線を入れるとか、例えばさっき諏訪が情報発信、ホームページ何とかと言っていましたけど、やはりこんなことをやりたいといっても社内になかったり、そういう人を知らなかったりしたら、どこからか引っ張ってくるか社内で育てるか、誰かに頼むか、大体道筋はそのいくつかに限られちゃっているの、それをその時々、TPOに合わせて組んでやっています。

実際やってみると、今まで見えなかった景色とか世界だとか、ご縁だとかが見えてくるようなことになったので、こういう建て付けをすると、ここってこうなるんだなというのが何となく、学術的とかじゃないんですけど、何となくその感覚的にわかってきているいろんなものをやってみたいな、全然説明になってなくてすみません。

鵜飼 いや、いいです。こういうことを言い出したのは、実は僕この10年ぐらい、もともと町工場しか見てなかったんですけど、この10年ぐらい、半分、否応なしにITベンチャー系の人たちを見ざるを得なくなってきた、その人たちを呼んでやる授業というのをずっと持っていますので、IT系のベンチャーの連中の話、それも20代、30代の連中ばかりなんですよ。ああいう連中って本当にビジネスモデルをしっかりもってないと絶対できないのと、それからもう成長分野しかやらないという、すごく割り切ったところがあって、なおかつそこに固執しないという。

そういうのをずっと見てみると、ああ、こういう……仕方もあるんだと思っていたところに、浜野さんの本来の板金とか金型の事業以外の分野のところを見ていくと、特にスタートアップのところを見ていくと、いっぱいITベンチャーの時に出てくる人物がみんな登場してくるんです。人物

というか、そういう属性を持った人たちが。それがベンチャーキャピタルとか、あるいはリバネスもそうだし、そういう道がずっと出てきて、あ、これで融合していくんだなという。これがむしろ本当のIOTかなという気がしてきて。だからいずれにしても、これ一筋でいくと決めた人でも、いろんな視野を広くしていろんなものを見ていくというと、結構勉強になるかなという気持ちはしています。

それは、この十何年ぐらい見ていると、浜野さん自体がどんどん変わってきてる気がして、僕、最初に会った時ね、この人絶対工業高校出身だと思ってたな、一番最初会った時は。僕は工業高校と仲がいいんで、いろんな仕事をやっているんで、ああ、このタイプは絶対工業高校だなと思っていたら外れちゃったんだけど、多分最初はそっちに近いところがあったのかもしれないですね。

ということで、いずれにしても時間がちょうど5時になってきましたので、今日は話題の諏訪さんをお呼びしてお話をみんなに聞いていただけてよかったなと思っていますけれども、いろんな有名か有名じゃないかというのは実はあんまり関係なくて、みんなすごい経営者、今日3人とも僕は尊敬に値する経営者だと思いました。この経営者たちがこの後どうなっていくかは、ぜひドラマでも見るつもりで、命を賭けて戦っている方たちをごらんになっていただければと思います。

今日は本当にありがとうございました。

八重倉 浜野様、長谷川様、鶴飼先生、どうもありがとうございました。

閉 会 挨拶

早稲田大学産業経営研究所 所長、早稲田大学商学大学院 教授 高瀬 浩 一

八重倉 最後に当研究所所長の高瀬浩一商学大学院教授より、閉会の挨拶を申し上げます。高瀬先生、お願いします。

高瀬 ただいまご紹介いただきました、早稲田大学産業経営研究所の高瀬です。閉会にあたり一言ご挨拶申し上げます。皆様、本日は産研フォーラム in 新潟にご出席いただきまして誠にありがとうございました。また、大変ご多忙の中、本日ご講演を賜りました浜野様、諏訪様、長谷川様、並びに本日開催にあたりご支援ご協力をいただいたすべてのご関係者の皆様に今一度この場をお借りしまして厚く御礼申し上げます。誠にありがとうございました。

さて、今回日本経済の活躍を担う中小企業というテーマに最もふさわしい開催地の一つとして、当初より燕三条でのフォーラムの開催を検討し、多くの皆様のお力添えをいただき、何とか実現に漕ぎ着けました。冒頭、司会よりお話がありましておとり、今回は早稲田大学の学部を母体とする研究所、僕らは付置研と呼んでおりますが、初めての東京以外の地方開催です。それはつまり商学部だけではなくて、政治経済学部、あるいは理工学部を含めた形での初めての地方開催です。本学にとって記念すべき一日となりました。ありがとうございます。

実は私自身、今産業経営研究所の所長ですけれども、鶴飼先生が所長をなさっていた時期があります。その時、実は私が所長補佐、副所長をやっておりました。今日、事業継承の話聞いていて、鶴飼先生が所長をし、そして僕がここに引き継ぎ、それで今回ここにフォーラムを開催できるんだなという点でいうと、なかなか因縁深いものを感じておりました。

実は大学全体と申しまして、新潟県と本学のつながりは非常に強く、早稲田大学校歌の作詞家として知られる相馬御風先生、日本を代表する文人であられる會津八一先生などはすべて新潟県出身で、これらの方々のご功績がなければ現在の早稲田大学はないと言っていいほどの本学の歴史上重要な役割を新潟県は果たしております。ちなみに、新潟県央稲門会の加藤さん、それから他の先輩方、皆さんにこの開催のためにご協力いただきました。最初に11月に会いに来たときに、高瀬さん、ここで開催するのは当たり前じゃないと言われました。どうしてですかと伺うと、早稲田大学校歌の中にあるとおり、都の西北、新潟なんだからとおっしゃいました。確かにそのとおりでした。で、実際、今日実現したということです。

このような歴史的なつながりの深い新潟で初フォーラムを開催しましたがけれど、私自身、今日ずっと聞いておまして、いろいろなことを考えさせられました。昨今、現政権は1億総活躍社会を標榜している。その中で、ITだ、起業だ、イノベーションだ、仮想通貨だ、このような話が散々

出てきています。ただ僕自身にとっては非常に、空疎で空しい気持ちがあります。それはなぜか
というと、多くのこのような話はすべて都会、東京を中心とした大企業前提であったり、ふわふわ
とした何かしら金融の仕組み自体をいじくるような空しい気持ちのするものばかりでした。今日、
このフォーラムで僕が感じたのは、やはりこれこそ日本の経済をやはり活躍を担うわけです。それ
はやはり中小企業だなというふうに感じました。

最後に浜野さん、それから諏訪さん、長谷川さん、結局、中小企業でのIT、起業、イノベーション、
女性進出、そして高齢化進出、これはほとんど実は中小企業で実現し、そして勇猛することによ
ってのみ、日本総活躍社会が達成されると確信できました。

当研究所ではこのように、産業界とアカデミックな世界をつなぐ活動をずっと行ってまいりま
す。本日のフォーラムを大きな第一歩とし、これからも活動を続けてまいりたいと思っております
ので、皆様には引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

最後に、本日お集まりいただきました皆様のますますのご発展とご健勝を祈念いたしまして私か
らの挨拶とさせていただきます。本日は誠にありがとうございました。

八重倉 どうもありがとうございました。これをもちまして産研フォーラムin新潟を終了いた
します。本日はご来場いただき、誠にありがとうございました。



日本経済の 活躍を担う 中小企業

主催 早稲田大学産業経営研究所

共催 燕市役所・燕商工会議所
早稲田大学校友会新潟県支部・
新潟県央稲門会

定員 180名

どなたでも聴講頂けます。聴講無料。

2018年2月18日(日) 13:00~17:00

会場：燕三条地場産業振興センター
リサーチコア7Fマルチメディアホール



燕市

Tubame City

日本一輝いているまち・つばめ



燕商工会議所

Tsubame Chamber of Commerce and Industry



プログラム

13:00~13:05

開会挨拶

燕市長

鈴木 力

13:05~14:05

講演 1

株式会社浜野製作所 代表取締役 CEO
「町工場の挑戦!」

浜野 慶一

14:05~15:05

講演 2

ダイヤ精機株式会社 代表取締役
「中小企業の経営改革
～主婦から社長になった2代目の10年戦争～」

諏訪 貴子

15:15~17:00

座談

有限会社長谷川挽物製作所 代表取締役社長
早稲田大学商学大学院 教授

長谷川克紀

鶴飼 信一

浜野 慶一、諏訪 貴子

フォーラム終了後にレストランメッセピアにて交流会を予定しております。是非ご参加ください。(事前申込不要、参加無料)

産業経営研究所スタッフ

高瀬 浩一（所 長）早稲田大学商学学術院教授

八重倉 孝（副所長）早稲田大学商学学術院教授

根岸 亮平（助 手）早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程 ※2018年3月31日退職

佐々木博之（助 手）早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程

井口 衡（助 手）早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程

産研フォーラム No. 43

2018年3月1日発行

発行者 早稲田大学産業経営研究所所長 高瀬浩一

発行所 早稲田大学産業経営研究所

〒169-8050 新宿区西早稲田1-6-1

電話 03 (3203) 9857

FAX 03 (3202) 4274

印刷所 株式会社 正文社