

# 第2章 工業



【プロフィール】

田中光幸（たなかみつゆき）  
1948年生まれ 上田市出身  
1971年（株）アルプスツール 入社  
2004年 取締役製造部長  
2012年 常務取締役  
2018年 代表取締役社長

## 「機械を作る機械」＝「マザーマシン」の 基幹製品を生産する世界的メーカー

株式会社 アルプスツール  
代表取締役社長

# 田中光幸

Tanaka Mitsuyuki



アルプスツールで生産されるツーリングは国内トップクラスのシェアを誇る

長野県の坂城町に本社を置く、株式会社アルプスツール。

同社は、日本の工作機械メーカーに、「バーファイダー」や「ツーリング」などの機械や基幹部品を供給しているトツプメーカーである。国内には坂城町をはじめ、東京、大阪、名古屋、仙台、広島、群馬の7カ所に営業所があり、海外には中国とタイに工場が、アメリカとド

イツに販売拠点がある。

「工作機械」は、「機械を作る機械」「マザーマシン」である。この性能によって、出来る機械の品質や競争力が大きく左右されてしまう。このため、世界各国は、工作機械を戦略的基幹産業として重視し、その発展に努めている。

日本の工作機械は、世界最高レベルの性能と品質を誇っており、世界のものづくりの基盤を足もとから支えている。アルプスツールは、そうした優れた国内の機械メーカーに、工作機械の作動に欠かせない、重要かつ高性能な部品を供給している。

アルプスツールは、昭和4年（1929）、東京亀戸で宮野利盛氏により創業された「宮野鑄製造所」にはじまる。戦争が激化した昭和16年（1941）に、長野県の招致により、坂城町に工場を移転（疎開）してきた。

当初は、工業用組ヤスリの生産が主であったが、戦後、ライターヤスリ、さらにライターヤスリのピースを作る工作機械（自動盤）を製造・販売した。

そして、昭和44年（1969）、工作

機械に用いるツーリングとバーファイダーを製造する部門が独立し、アルプスツールが設立された。平成から令和に年号が変わった令和元年（2019）5月1日の、まさに50年前のその日であった。

現在、アルプスツールの代表取締役を務める田中光幸社長は、綱島武寛前社長の急逝により、平成30年（2018）に代表取締役社長に就任し、同社のさらなる躍進のために陣頭指揮をとっている。

同社の主力製品である、バーファイダーとツーリングについて、田中社長は、次のように説明する。

「バーファイダーは、数値制御装置（NC装置）が組み込まれたNC旋盤（自動盤）の加工部に、材料の棒材を自動的に送り込む自動棒材供給機です。人間の手で行うよりも正確ですし、加工作業を止めずに無人で24時間動かし、大量の製品を生産することも可能ですから、生産効率を大幅に向上できます」

同社のバーファイダーは、高速・静粛・省エネルギーで、国内トップブランドとして、産業界から厚い信頼を得ている。高精度で故障が少なく、動作が安定

## ■沿革

年	出来事など
昭和4年 (1929)	東京(亀戸)に宮野鑄製造所を設立
昭和16年 (1941)	長野県埴科郡坂城町に工場を移転
昭和18年 (1943)	宮野鑄製造株式会社を設立
昭和44年 (1969)	株式会社アルプスツールを設立
平成13年 (2001)	テクノさかき事業所を建設(第二・第三工場を統合)
平成14年 (2002)	ALPS TOOL (THAILAND) CO.,LTD を開設
平成18年 (2006)	阿尔卑斯工具(大連)有限公司開設 ALPS TOOL USA,INC 開設
平成20年 (2008)	ALPS TOOL Europe GmbH 開設
平成30年 (2018)	代表取締役社長に田中光幸氏が就任
平成31年 (2019)	設立50周年(創業90年)

していると評判で売り上げも着実に伸びている。

「ツーリングとは、工作機械に取り付ける工具類で、ドリルやチップなどの切削工具と機械の主軸をつなぐ、いわばアダプターです。工作機械が行う、1000分の1ミリ以下の精密加工の精度を左右する極めて重要な基幹部品です。このため、当社ではツーリングを作る機械設備に毎年数億円の投資をしています。高精度で、世界的に評価の高い機械や、1台1億円くらいするような機械

も導入しています」

また、同社は製造困難な特殊なツーリングを作る技術力を強みとし、多品種少量の製品生産態勢を整えている。

ツーリングは、工作機械メーカーのOEM(相手方ブランドによる委託生産)なので、アルプスツールが直接、一般企業に販売することはない、とのこと。

「国内の自動車、半導体、建設機械などの製造工場で多くの工作機械が使われていますが、日本の工作機械は非常に優れているので、国内で生産される工作機械のうち65パーセントは輸出されています。最近では、生産と市場の中心が中国になったため、日本の工作機械メーカーも中国に工場や事業所を設けていますが、そこで問題になるのは、現地の日本メーカーに対する部品供給です。当社も中国の大連に工場を持ち、タイでも2カ所の工場を稼働させています。ドイツとアメリカ・シカゴには、それぞれ販売拠点を設けています」

このように、グローバル化に対応できたのは、綱島前社長のお陰だと、田中社長は感謝している。

「前社長は英語が堪能でしたので、本人が直接、アメリカやヨーロッパに行って関係作りをしました。それ以前は、日本の工作機械メーカーが、ヨーロッパなどで販売すると、それに使うバイファイダーやツーリングなどの部品は、現地のメーカーから調達していました。海外輸出が65パーセントほどありますので、残りの国内35パーセント程度の市場で、商売しなくてはなりません。それでは会社が成り立たないので、海外に拠点を設け、そこから、海外進出した日本の工作機械メーカーに、当社の製品を納入することにしたのです」

田中社長は、今後さらに、グローバルに業務を展開するために、また、グローバルな視点からものを考えることができ、より多くの外国人を雇用したいと考えている。また、中国とタイを中心に、バイファイダーやツーリングなどの売り上げをさらに伸ばしたいという。

「中国には工場はありますが、販売拠点はありません。中国で多くの製品を生産し、いったん日本に輸入してから、世界に進出した日本メーカーに供給して



切削工具と工作機械をつなぐツーリング。加工精度を左右する基幹部品である

います。中国から外国に直接出荷すること、中国国内で売ることもありますが、それは少ない。中国は社会主義なので難しいことが多く、賃金も上がりつつあるため、メリットは薄れています。しかし、市場は大きい。当社独自の拠点を設け、もつと販売活動を盛んにしたいと考えてます」

タイも工場が主体で、販売の拠点が

ないそうだ。タイはインドに近く、近年、経済成長が著しいベトナムにも近い。タイに強力な販売拠点を作れば、ベトナムやインドネシアなどのASEAN地域からインドまでの販売網を形成することができると田中社長は睨む。

「やるからには世界ナンバーワンになろうじゃないかと、みんなで話しています。これからは、ツーリングにさらに力を入れていきます。ツーリングに関しては、世界にも、多くの優れたメーカーがあります。世界にも、それらと比べても遜色がない。いや、既に現在、当社の製品が世界ナンバーワンの品質であると、自負しています」

坂城の製造業を黎明期からリードしてきたアルプスツールは、今日では世界の生産現場を支える工作機械メーカーへと発展を遂げた。同社が誇る高品質な製品と高度な開発技術は、新たな時代のものづくりをリードしていく。



壁一面に貼られる特許証の数々。ここからもアルプスツールの技術力、開発力の高さをうかがい知ることができる

#### 【企業データ】（令和3年10月現在）

##### 株式会社 アルプスツール

- 代表者 代表取締役社長 田中光幸
- 所在地 〒389-0698 長野県埴科郡坂城町坂城10070
- 設立 1969年5月1日
- 資本金 1億円
- 事業内容 工作機械用ツーリング・自動棒材供給機
- 主要製品 生産
- 従業員数 335名
- WEB <http://www.alpstool.com/>



## 【プロフィール】

岡田一也（おくだかずや）

1962年生まれ 坂城町出身

1985年 日立コンピューターエンジニアリング(株)  
(当時・日立製作所神奈川工場) 勤務

1990年 (株)岡田製作所 入社

1992年 取締役工場長

2002年 代表取締役社長

趣味はドライブと旅行

社是は「心技一体・創造力・改革革新」

## 平成日本の象徴！ スカイツリーに刻まれた誇り 驕らずスケール感を大事に進歩を重ねる

株式会社 岡田製作所  
代表取締役社長

# 岡田一也

Okada Kazuya

日本の新たなランドマークとなる建築物が数多く生まれた平成という時代。

六本木ヒルズ（平成15年〈2003〉開業）や新丸の内ビルディング（平成19年〈2007〉）、渋谷ヒカリエ（平成24年〈2012〉）など繁華街の商業施設や劇場といった文化施設などを数え上げればキリはないが、それらのなかでも群を抜いた知名度を誇る建物といえばやはり東京スカイツリーだろう。634メートルという高さは、自立式電波塔として世界一位を誇る。平成24年開業、まさに時代を代表するランドマークと呼ぶにふさわしいこのタワーの建造に、大きな役割を果たした企業が坂城町にある。平成最後の年、令和元年に記念すべき節目となる創業50周年を迎えた岡田製作所がそれだ。この事業に携わることに對しては、代表取締役である岡田一也社長が懸ける大きな思いがあった。

「もともと仕事上で取引があった日立電線（当時）さんがスカイツリーのアンテナの建設を受注しまして、当社はそこからお話をいただいたんです。正直なところ、当社としては無理してまで引き受ける必要性を感じない仕事でしたし、そ

のつもりもありませんでした。でも、日本を代表するタワーとなるであろうスカイツリーの建造に携わることが社員のモチベーション向上につながるのではないかと。そんな気持ちから引き受けることにしたんです」

事実、岡田社長のその読みは見事的中。社員のやる気は俄然、上がったのだそう。

「当社の皆から話を聞いてみると、何しろ子供たちの受けがいいんです。きっと、『うちの親の会社があのスカイツリーの部品を作っているんだ！』と思えることが誇らしいんでしょね。もちろん子供同様、社員にとってもその気持ちは同じだったと思います。当時、まだ建設中だったスカイツリーを隅田川の船上から眺めるというツアーに社員旅行で行ったりもしましたよ。『完成した暁には、今度は実際にスカイツリーに昇りに来

よう！』なんて話もそのころ、出たりしました。そちらはまだ実現していませんが（笑）」

いつかあの日本一の高さを誇る、世界に冠たるランドマークに社員のみならず昇ろう、という夢。作り手である企業にとって、いつか果たしたい思いであることは間違いない。

企業規模として見た場合、岡田製作所は決して大きくはないが、それには岡田



自立式電波塔として建設されたスカイツリーのアンテナ素子を製作した

■沿革

年	出来事など
昭和10年 (1935)	岡田四郎が岡田銅鉄細工場を創業
昭和44年 (1969)	岡田栄一が有限会社岡田銅鉄を設立
昭和48年 (1973)	株式会社岡田製作所に組織変更
昭和49年 (1974)	電気用品製造事業登録・配線器具製造事業を開始
平成12年 (2000)	板金統合生産管理システムによる工場内ネットワークを完成
平成14年 (2002)	代表取締役社長に岡田一也氏が就任
平成18年 (2006)	坂城インター工業団地内に工場を新設し移転
平成27年 (2015)	ファイバーレーザー複合機、JM用自動半田付け装置を開発導入
平成29年 (2017)	UL認証マークの表示許可工場となる
平成30年 (2018)	ハイブリッド式堅型射出成形機、JM用成型後曲げロボット装置を導入
令和2年 (2020)	3D CAD SheetWorksを導入

社長なりの理由がある。

「当社の社員数は約30名。この数字は、少なくとも昭和の終わりごろから変わっていません。先代である私の父親は従業員の数をどんどん増やしたいという思いがあったようなのですが、僕はそこは違うんです。これは僕のポリシーなのですが、いたずらに社員数を増やすことはしたくない。大体、このくらいの人数だったら社員旅行に行く際も一台のバスで移動が可能ですね。学校も1クラス30人学級を標榜しているように、人数的

にこの辺が目が行き届く最大人数なんじゃないですかね。それと、従業員には家族もいます。30人の社員、そのすべてが2人家族だったとしても人数は倍の60人。それだけの人の生活を支えていく責任が会社にはあると思っっているので、社員数はおいそれと増やすわけにもいきません。コミュニケーションを図るうえでも30人くらいが丁度いいかな、というのが正直な気持ちですね」

岡田社長がいつも心掛けているのはスケール感。その根底にあるものは、会社は持続してこそ、という強い思いだ。

「もともと祖父が始めた板金業が当社のスタートでした。屋根板金で用いる銅板やトタン板（亜鉛鉄板）を加工していたんです。昔の家はトタン屋根が多かったのですが、雪の多い長野県ではその重みで家が潰されないように屋根を急勾配にする必要があったって、そのためのトタンを葺いていたそうです。ほかにも冬場に学校が教室に出すストーブのための煙突の設置と撤去などもしていたのですが、そんな仕事を続けていたところで商売的には先細りだろう、と危惧し、父親



最新鋭のインサート成形技術でインバーター部品を生産する

の代から始めたのがプレス業でした」

こうして始まった岡田製作所だが、今ではプレス・板金加工だけでなく成形加工や開発・設計などオールラウンドにこなす企業となった。そこには各分野のスペシャリストたちが集う。

「企業としてはいつの時代でも、最新



曲げ加工工程にはロボットが導入され、24時間の生産体制を整えている

のものづくりを心掛けるのは当たり前のことだと思えます。自動化、合理化、その時代時代に合わせた最新の仕組みを取り入れるようにしてきた結果、それぞれのセクションの専門性が高まり、各セクションが一つの会社くらいの仕事量をこなせるほどになりました」

外製化することなく、自社の担当セク

ションに作業を任せられることで内製化が図れ、技術の外部流出も防ぐことができる。非常に合理的であり企業として完成型にも思えるこの態勢、岡田社長も一時期はこれがベストの方法と思っていたが、最近では、その考えが少し変わってきたという。

その基になっているのは、やはり会社を持続するという視点だ。

「すべてを社内で賄う、これが正解と思っていました。それがそれだけではないな、と今は考えるようになりました。たとえばここ数年、地球温暖化に伴って日本国内でも規模の大きな自然災害が起きています。実際、長野県内でも大規模な水害などが発生していますよね。万が一、そんな災害が発生したとき、自社だけで作業を行っているとなすべが駄目になってしまいう可能性もある。リスク管理といった側面からも、自社で請け負えない分は各地の協力工場にお願いし、積極的に外製化する必要性があるのかな、と感じるようになったんです」

平成の30年間、日本各地で自然災害が相次いだ。特に平成23年（2011）に



発生した東日本大震災は、地震、津波さらには原子力発電所事故による電力危機という「想定外」の被害をもたらし、この未曾有の大災害を教訓として「事業継続」の重要性がさまざまな分野において注目されるようになった。

岡田社長の言葉からは、企業を取り巻くさまざまなリスクに対し、現状に安穩とすることなく常にアップデートに取り組むトップの姿勢とその背景にある取引先や従業員など関係者に対する社会的責任が強く感じられる。

会社は持続してこそ。

岡田製作所の最新のものづくりへの追求はこれからも続いていく。

【企業データ】（令和3年10月現在）

- 株式会社 岡田製作所
- 代表者 代表取締役社長 岡田一也
- 所在地 〒389-0602 長野県埴科郡坂城町中之条1750-5
- 設立 1969年10月
- 資本金 1000万円
- 事業内容 プラスチック成形品、電子部品・機器、情報・通信機器等の製造
- 主要製品 情報・通信機器等の製造
- 従業員数 28人
- WEB -



## 【プロフィール】

小宮山俊夫（こみやまとしお）

1953年生まれ 長野市出身

1979年 (有)賀山工業（現・株カヤマ）入社

1986年 取締役製造部長

1989年 専務取締役

1998年 代表取締役社長

趣味は農業（畑耕作）

座右の銘は「日々新たなり」

# 来たるべき時代の先を読み動く トップの洞察力が導く明日の笑顔

株式会社 カヤマ  
代表取締役社長

# 小宮山俊夫

*Komiyama Toshio*

株式会社カヤマのロゴマークには四つの楕円が並んでいる。この楕円はそれぞれに意味があり、その示すものは「ヒューマンコミュニケーションパワー」「創造力」「開発力」「技術力」なのだとか。この四つ、どれをとっても企業にとつては欠かせない要素であり、それらが一つにまとまって見えるこのマークにこそカヤマのコーポレートアイデンティティ（企業理念）が集約されていると言えるだろう。現在、同社代表取締役を務める小宮山俊夫社長はその草創期をこう語る。



カーエアコン用コンプレッサー部品のほか自動車部品、建設機械部品を生産する

「母体は私の父・小宮山多賀雄が創業した小宮山製作所でした。まあ、昔は家内制手工業で親父と二人でやっていたような感じでしたよ（笑）」

明るく笑いながら、当時のこんなエピソードを話してくれた。

「平成に入った1990年代、日本企業は相次いで海外進出を果たしていました。当社でも扱っている自動車部品等の市場の中心が海外なので自然な流れとして海外進出を考えたんです。そこで平成5年から7年まで3年にわたりシンガポールなど現地調査を試みてみたのですが、私はまだそこまで市場が成長していないと感じました。その時点では海外進出はまだ時期尚早なのではないか、と思えたんですね。そこで各所に挨拶を済ませ、早めに日本に戻ろう、海外進出はまた改めて考えることにしようと思っていたところに親父から『海外工場の契約をしたから、あとは頼む』という連絡が入ったんです（笑）。自分にその気がないのに、寝耳に水で困ってしまいました。と言われた以上はやるしかありません。そこで手っ取り早く業績を上げるた



多関節ロボットを導入し、高精度、高効率、低コスト、省力化を追求する

め、量産部品をその海外工場に取り扱うことにしたんです。そのことを知ったら、今度は親父が驚いちゃって。『お前、海外で量産品を取り扱うのか!?!』って（笑）」

バブル経済の崩壊から始まった平成時代。そのなかで経済効率を求めた日本企業の多くは、海外に生産拠点を設けグローバル経済下における価格競争力の保持に努めた。

■沿革

年	出来事など
昭和36年 (1961)	小宮山製作所として創業
昭和48年 (1973)	有限会社賀山工業に改称・改組
平成元年 (1989)	株式会社エスプリ設立
平成3年 (1991)	株式会社カヤマに改称・改組
平成8年 (1996)	KAYAMA EBGEERING CO.,LTD (THAILAND) 設立
平成10年 (1998)	代表取締役社長に小宮山俊夫氏が就任
平成11年 (1999)	ISO9002認証取得
平成14年 (2002)	ISO14001認証取得
平成24年 (2012)	THAI AKIBA CO.,LTD 共同出資設立
平成28年 (2016)	ISO/TS16949認証取得
平成30年 (2018)	ISO/TS16949から IATF16949へ認証移行

そんな経済の流れのなか、小宮山社長も現地で仕事を始めるうえでの諸々の契約を取りまとめ、カヤマのタイ工場が稼働を始めたのは平成9年のこと。

「ところがタイ工場が始まるや否やの6月か7月にタイでバーツ危機が起こったんです」

まさにカヤマがタイ工場を稼働させた平成9年7月、タイで起きた通貨下落。この動きは後に東アジアから東南ア

ジアへと広がるアジア通貨危機の始まりとなった。

「このため受注していた仕事が一気になくなっていました。そのころ、タイ国内では、道路を走っているコンテナ車をほとんど見なかった。工場地帯でそんな状態は異様な光景ですよ。当時のタイでは、それほどまでに経済が逼迫していたということです」

その工場では現地で採用した60人と日本から出向した3人が働いていた。逆風に見舞われたカヤマのタイ工場。撤退か継続か？ 小宮山社長は決断を迫られる。

「経済は疲弊していたが、それでもまだに注文を受けることもある。どうにかなるかな、とそのまま待つことにしたんです。結局、このアジア通貨危機はかれこれ3年くらいかかりましたが何とか脱することができました。それ以来、同工場は10年以上もの間、安定して稼働してくれました」

そうした海外進出を果たしながら、同時に同社が力を入れてきたのが各種認証



タイのナコンラチャシーマーにあるカヤマエンジニアリング。ここからカヤマの製品を世界に輩出する

の取得だ。平成11年（1999）にISO9002、平成14年（2002）にISO14001をそれぞれ認証取得（ISO14001は（株）カヤマと関連会社である（株）エスプリも同時に取得）。そして平成28年にTS16949を認証取得した。

「これは自動車業界に特化した国際規格で、タイの現地工場も取得しています。この規格を取得している工場を持っている企業は、世界中の自動車メーカー

と直接取引ができる資格を有することに  
なります。長野県内でもこの資格を持つ  
ている企業は、まだそれほど多くないと  
思いますよ」

驚くべきことだが、一般的にこの規格  
の取得にはコンサルタント等が関与する  
ものだが、カヤマの場合は、社内には  
人材だけで取得したという。

「社員のなかにやる気のある人がい  
た、ということですよ。私が出したのは掛け  
声をかけるだけでした（笑）」

そう自嘲気味に話すが、これも小宮山  
社長に人を動かす才能があればこそ実  
た成果の一つだろう。

「自動車産業は、どの国も基幹産業に  
したがるもの一つで、そのため規制も  
入りやすいんです。たとえば、今だと  
カーボンニュートラルの問題があります  
よね。4年前、私が『カヤマは電気自動  
車の仕事をしています』という話をする  
と周りからは『電気自動車はまだ日本  
では早いですよ』と言われていたも  
のです。でも、今ではまるで反応が違  
う。走っている車を見ればわかるとお

り、日本国内でも電気自動車は確実に普  
及しています。わずか3、4年で状況は  
変わりました。最先端の部品メーカー  
を相手に直接、やり取りをしている限  
り、カヤマは常に最先端をいかなければ  
ならないんです」

常にトップランナーたらんとすれ  
ば、当然のことながら勇み足で失敗する  
こともある。

「まあまあ。失敗に関しては出せない  
話も多いですよ（笑）」

踏み出したからこそその勇み足、その歩  
みを留めることはない。社員を信じ、自  
分を信じ、決して平坦ではない道をここ  
まで歩んできたのだから。

最後、小宮山さんが社長になってから  
の四半世紀近くの感想を尋ねてみた。

「企業としての浮き沈みもあつたで  
しょう、と聞かれるのですが、いやい  
や、ウチなんてもうずーっと、沈みっ放  
しですよ（笑）」

そう朗らかに笑う小宮山社長のこの明

るさに社員は魅了されるのだろう。トッ  
プが見せる屈託のない笑顔は企業を回す  
原動力となる。



#### 企業データ (令和3年10月現在)

##### 株式会社 カヤマ

- 代表者 代表取締役社長 小宮山俊夫
- 所在地 〒389-0601 長野県埴科郡坂城町坂城4487-1
- 設立 1973年7月
- 資本金 2000万円
- 事業内容 車-エアコンコンプレッサー部品 (電気自動車、ハイブリッド車、ガソリン車向け)、エンジン部品、建設機械部品
- 従業員数 128名
- WEB <http://www.kayama-sakaki.co.jp/>



## 【プロフィール】

吉満高広（よしみつたかひろ）

1965年生まれ 東京都出身

1989年 日本精工(株) 入社

2000年 (株)栗林製作所 入社

2004年 取締役管理部長

2007年 代表取締役専務

2008年 代表取締役社長

趣味は登山

## ベアリング最大手・日本精工のグループ会社 「温間鍛造」の独自技術で世界をリードする

株式会社 栗林製作所  
代表取締役社長

# 吉満高広

*Yoshimitsu Takahiro*

株式会社栗林製作所は、昭和19年（1944）に創立され、主に自動車用の軸受（ベアリング）に用いる部品を製造してきた。高品質と限りなく高い信頼性を要求される自動車。その部品のなかでも、ベアリングは荷重や酷使に耐え、滑らかに回転し続けなければならぬ宿命にある部品の代表格だ。同社では、長年にわたって、研鑽を重ねてきた独自の先進技術をもとに、強度、性能ほかあらゆる面においてユーザーの期待に応えられるよう、常に品質の向上に取り組んできた。

同社の代表取締役の吉満高広社長は、次のように語る。



「『産業のコメ』とも言われている軸受は、古くから機械が回転するところでは不可欠であり、産業機械や自動車の発展とともに成長してきました。部品構成はシンプルですが、機械の効率や寿命、信頼性に関わる重要な役割を担っています。また、顧客要求を満たす製品を作り続けるには、地道な技術の蓄積が必要であり、必然的に世界でも製造会社が少ない業界です。」

当社は、この分野の世界のトップメーカーの一つである日本精工株式会社（NSK）と約60年のお取引をさせていただいており、平成21年（2009）にはグループ会社となりました。現在、当社の製品は、お取引先を通じ、世界の主要自動車メーカーに広く組み込まれています」

軸受は、内輪と外輪とその間で転がる転動体と言われる部品で構成されており、「回転するもの」いわゆる回転軸を支える役割を果たすとともに、動く部分の摩擦、摩耗を制御し、円滑に少ないエネルギーで回転することを要求される機械要素部品である。近年では、加えて静寂性や小型軽量化などさまざまな要求があり、進化が求められている。

栗林製作所では、内輪と外輪という構成部品を製造しており、特に自動車用「円すいころ軸受」用が大半を占めている。自動車の需要増、AT多段化による軸受の使用個数の拡大に伴い、同社の業績も、順調に伸びてきた。

吉満社長は、平成20年（2008）に起きたリーマンショックの前年に社長に就任した。その前の立場は専務であったが、そのころは、アメリカの名門企業との取引を担当していた。その過程でさまざまな体験をし、学んだと語る。

「平成14年（2002）ころ、アメリカの軸受メーカー最大手の『TIMKEN』という会社から、自動車用円すいころ軸受の部品を受注しました。TIMKENは、円すいころ軸受を世界に先駆けて開発したアメリカの老舗軸受メーカーで、西部劇に見るような荷馬車の性能を画期的に向上させ、その後の自動車産業が拡大するなかで米国製自動車の80パーセントシェアとなる時代を経て、さまざまな産業分野へも成長してきた企業です」

経済のグローバル化が進み、日本企業の海外拠点作りも始まったころのこと

■沿革

年	出来事など
昭和19 (1944)	株式会社栗林製作所創立
昭和36 (1961)	日本精工 (株) の協力企業となる
昭和45 (1970)	温間鍛造技術開発
平成 9 (1997)	南条工場開設
平成14 (2002)	TIMKEN 社との取引開始
平成19 (2007)	代表取締役社長に吉満高広氏が就任
平成21 (2009)	日本精工 (株) の連結子会社化

で、栗林製作所でも海外の新規取引先を開拓していた時期であった。また、同時にNSKとTIMKENが中国で合併会社を設立する関係にあったこともあり、進みややすい環境でもあったという。大急ぎで生産体制を整え、提携の話が出てから1年後には、早くも納品を開始することができた。

「大きな問題もなく、TIMKENに部品を供給していましたが、平成20年(2008)にリーマンショックが勃発しました。TIMKENは、当社が納入していた自動車用軸受事業を大幅に縮小

し、中国などで生産する鉄道用などの大型の産業用軸受に力を入れることとなりました。北米の自動車向け軸受工場をいくつか閉鎖し、収益性の高い製品へ特化するとのことでした。それに伴い、当社からの供給も残念ながら途絶えることとなりました」

リーマンショックの危機に際して、歴史あるTIMKENのような名門会社は間髪を入れず即座に対応をした。その変わり身の早さを目の当たりにして、栗林製作所もただちに埼玉の工場から機械をすべて坂城へと移転。埼玉工場を閉鎖したという。

さて、栗林製作所の特徴は、「温間鍛造」の技術である。温間鍛造とは、鋼材を600〜900℃に加熱し、成形する加工方法であり、常温で成形する冷間鍛造と1000℃以上の高温で成形する熱間鍛造の中間温度の工法として、双方のメリットが得られる。

同社は、日本に温間鍛造が広がりつつある時代に軸受製造に応用することに成功し、大幅な工程短縮と高い生産性を実現。取引先の急拡大する需要に 대응してきた。



主に自動車用ベアリングを生産する

近年では、需要の変化に伴い、多材質化や形状の多様化などさまざまな要求に応え、また、さらなる先進のものづくりを追求するため、平成21年(2009)にNSKの連結子会社となった。

素材から製品までを一貫して開発・製造できることは、ボーダーレス化が進む世界経済のなかで極めて有利である。

とはいえ、現在、ものづくりの現場は、若い人を引き付ける魅力をいかに高めるかに苦心していると吉満社長は言う。

「鍛造の発祥は、紀元前4000年ごろ、石器で自然産の金、銀、銅を冷間自



同社は温間鍛造技術の開発に注力し、昭和45年（1970）に量産化に成功した

由鍛造したところとされており、いわゆるものづくりの原点とも言えると思います。その後、産業の発展とともに重厚長大な部品製造、大量な製品を効率よく安かつ安定的に製造する工法として社会に貢献してきました。近年では、シミュレーションを用いた工程プロセス設計や予測技術、設備のモニタリング技術が進み、開発期間の短縮や安定量産化が可能となり需要の多様性へ貢献しています。当社では、時代とともに変化し続けるお客様の要求に添えていくため、地道に蓄積してきた技術に加え、新しい技術

の導入、開発、新しいアイデアの具現化を念頭に、チャレンジしていくことを大切にしていきます。苦労があつたとしても成功を体験し、うれしい、楽しいを実感してほしいのです」

今後の栗林製作所の展望について、吉満社長は次のように語る。

「平成12年（2000）以降の当社の売上実績は、リーマンショックの際に急降下した以外は、概ね順調に推移してきました。しかし、我が社の生産品種も需要地生産が進んでおり、グローバルな競争環境が激化してきています。また、自動車のEV化やFCV（燃料電池自動車）化など新たな動力源への変化に伴い、パワートレイン系の構成部品の変化も生じるでしょう。これらへの対応が課題です」

「平成時代後半は、リーマンショックや東日本大震災、また、令和に入り、新型コロナウイルス感染症拡大など、未曾有の事態が発生しました。その都度、経営への影響もありました。工場を稼働させることができないため、操業短縮を社員教育に充てる時期もありました。そのなかで学んだ知識や、得た教訓は大変貴重

なものだと思っています。これら一つ一つの経験が、今後の環境変化や緊急事態への対応力として役立つものと思っています」

また、社員の採用など、人事面も変えていく必要があると考えている。

「少子高齢化や国際競争の激化、人材の流動性や働き方改革など多様化する採用を巡る環境のなかで新たな採用戦略は不可欠です。当社では多国籍の方々も働いていきますので、適した環境づくりも大切です。エンゲージメントを意識し、皆が志を持って、モチベーション高く、楽しく働ける会社を目指していきたいと思っています」



#### 企業データ（令和3年10月現在）

- 株式会社 栗林製作所（日本精工株式会社グループ）
- 代表者 代表取締役社長 吉満高広
- 所在地 〒389-0695 長野県埴科郡坂城町南条4860
- 設立 1944年12月26日
- 資本金 1億8500万円
- 事業内容 各種ベアリング内外輪及び各種自動車部品
- 主要製品 品
- 従業員数 305名（2021年3月）
- WEB <http://www.k-kuri.jp/>



## 【プロフィール】

柳沢次夫（やなぎさわつぎお）

1952年生まれ 坂城町出身

1977年 萱場工業(株)（現・KYB(株)）入社

1979年 (株)柳沢精機製作所（現・KYB-YS(株)）入社

1989年 常務取締役

2001年 代表取締役社長

2018年 取締役会長

2021年 取締役相談役

趣味はゴルフとスポーツ観戦

座右の銘は「箸よく盤水を回す」

## 油圧バルブを素材から加工・組み立てまで一貫生産 世界に冠たる日本建機の有力部品メーカー

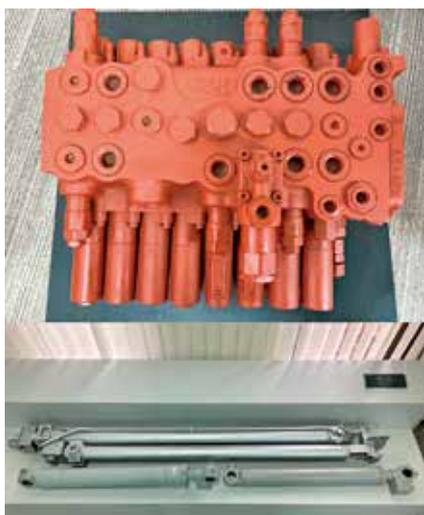
KYB-YS 株式会社  
取締役相談役

# 柳沢次夫

*Y*anagisawa Tsugio

坂城町に、油圧機器や油圧バルブの分野で日本有数のメーカーがある。それがKYB―YS株式会社である。昭和21年（1946）、「合資会社柳沢螺子製作所」として誕生し、主に電話機器の部品を製造。昭和28年（1953）、「柳沢精機製作所」に改組し、オートバイ部品等を生産した。平成22年（2010）、バルブを中心に自動車・産業機器・航空機の部品などを幅広く製作する「KYB株式会社」の完全子会社になり社名も現在のKYB―YSとなった。本社工場、坂城中之条の第一・第二、坂城南条の第一・第二、上田、佐久望月の7工場を持つ。

本稿に登場する柳沢次夫氏は、平成13年（2001）6月から平成30年



油圧バルブ（上）、油圧シリンダー（下）などを生産する

（2018）3月まで、同社の代表取締役社長を務め、KYBとの合併という重大な局面を取り仕切った。

柳沢相談役は、次のように語る。

「弊社の旧名は、柳沢精機製作所です。大きな転換は、KYB株式会社、当時のカヤバ工業の完全子会社になったことです。それ以前も子会社でしたが、半分以上の株を保有しており、相対的に独立していました。しかし、営業を含めて一体となって事業をしようと、平成23年（2010）4月に100パーセント子会社になりました。KYBグループ全体の戦略のなかで、当社が、従来以上に大きな位置を占めるようになったのです。社名もKYB―YSと変わりました。YSといってもヤクルトスワローズじゃありません（笑）。前から柳沢精機の略称として使っていたものです」

柳沢相談役によると、完全子会社になる前にKYB（当時カヤバ工業）から、機械と生産の移管を受けたことが、同社の発展に大きく寄与したという。

「カヤバ工業の浦和工場が浦和の市街地にあり、拡張する余地がないというこ

とで閉鎖しました。その際、そこにあった小型のコントロールバルブを製作する機械と、製品の生産業務が当社に移管されたのです。現在、この機械で作るバルブは会社の主要製品になっており、お陰で売り上げは大きく伸びています。平成14、15年（2002、2003）のことです。そのときに、今の中之条第二工場を建てました」

また、KYBの子会社になった後の平成28年（2016）、KYB全体の戦略により、同じKYBの100パーセント子会社KYB―ICADACを吸収合併した。現在は上田工場と呼ばれる、コントロールバルブを作る大規模な鋳物工場である。

「2018年には、さらに、最初に移管されたものより大型のバルブの生産を、親会社から移管されました。それらは上田工場で生産しています」

こうして同社は、コントロールバルブの生産において、鋳物という素材から加工、組み立てまでを一貫して行うことが可能になった。このことは、大きな優位

## ■沿革

年	出来事など
昭和21年 (1946)	(合) 柳沢螺子製作所を創立
昭和28年 (1953)	(株) 柳沢精機製作所を設立
昭和47年 (1972)	萱場工業 (株) と業務提携
昭和48年 (1973)	油圧シリンダ生産開始
平成14年 (2002)	中之条第二工場稼働開始
平成19年 (2007)	南条工場稼働開始
平成22年 (2010)	KYB株式会社の完全子会社になる
平成23年 (2011)	KYB-YS株式会社に社名変更
平成25年 (2013)	中之条工場稼働開始
平成28年 (2016)	KYB-CADACを吸収合併

性を生み、名実ともに日本でも有数のバルブ製造会社となることができた。

柳沢相談役は、次のように強調する。

「コントロールドバルブは、製造するのが大変難しい製品です。しかし、親会社は当社を信頼して生産を任せてくれますので、時局による曲折はありませんが、全体として、売り上げが大幅に伸びています」

「本社からの委託生産だけではなく、自社設計・開発もしていますので、当社が、日本の建機の重要な部品を担ってい

る、といっても過言ではありません。工場も7つになり、社員も1000人を超えました。お陰さまで、長野県の製造業としては、かなり大規模な会社に成長でき、知名度も上がっています」

さて、柳沢相談役は「企業というものは、さまざまな面があるが、継続してこそ価値がある」と考えている。現在は終身雇用の時代ではないが、生活の基盤はやはり勤めている会社にある。だからこそ永続的に雇用を守ることがとても重要で、それは企業の使命でもある。

「田中章義社長（現・取締役会長）も考え方は同じで、働きがいの向上が、社員の幸福度や生きがいを高めると話しています。働き方改革や法令等への対応だけではなく、仕事と家庭生活の両立のために、今後、さらに福利厚生を充実させていきます」

社員教育は、KYBグループ全体で行っている。新規採用の社員を対象に、岐阜のメイン工場で3カ月間ほど研修を行い、仕事の基礎を徹底して身につけてもらっている。

このKYBグループ全体の新人研修のほかに、YS独自の「考働塾」という名の研修の場がある。さらに、工場での安全作業のために、多様な状況を再現・体系化した「安全体感道場」も開いている。

「考働塾」は「考えて働くためのスキル向上の塾」の意味を持つ。製造ラインの指導者になる前の人たちが、半年間、職場から離れて研修を受けるシステムだ。研修内容は、指導者・監督者研修や生産現場に必要な保全技能など、さまざまである。

「半年間、完全にラインから離れ、専用のトレーナーから徹底した研修・訓練を受けます。半年経つと、その現場の指導者になります。現在、31回目で、90人ぐらいの修了者がいます」

柳沢相談役は、ものづくりの会社であるから、製造現場の考える力・自主性を強くしないといけないと言う。

「命令されて行うのではなく、自分たちでいろいろ考え、改善しながら、業務を進めることが大事です」

「日常の仕事のなかでは、体系だった



柳沢精機製作所時代から柳沢相談役（右）を支えた高野専務執行役員（左）と  
激動の平成を振り返る

業務知識や人への接し方などを身につけることが難しいので、実務の場を離れた教育施策として、考働塾を開いています。ここで得た知識やスキルを職場に戻って実践することで、より早く、確実に業務向上に役立てることができま  
す。半年間、有能な人を生産現場から外すことは、生産に支障が出かねないので、現場からすると大変辛いもので

す。しかし、この『考働塾』の意義や効果を評価・理解してもらっています」

では、もう一方の「安全体感道場」とは、いかなるものか？

「OSHSMSという労働安全衛生のマネジメントシステムがあります。安全のための多様な施策を体系化した、安全体感道場を作りました」

手が巻き込まれないようになど、30種類ほどの安全対策のメニューがある。新入社員はそこで十分訓練を受け、先輩社員も定期的に参加している。近辺にこうした施設がないこともあり、近隣の企業にも広く活用されている。

「安全体感道場については、近隣の企業の皆さんも、見た後に、『すごいね』と話をされています。さまざまな活動を行ってきたことにより、安全第一・労災ゼロを目指し、KYBグループのなかにおいても、いい成果を上げています」

そう語った後、柳沢相談役は穏やかな口調ながら力強い眼差しで最後にこう締めくくった。

「これからも、地域とともに成長できるようにさらに努力します」



企業データ（令和3年10月現在）

KYB-YS 株式会社

- 代表者 代表取締役社長執行役員 新田仁志
- 所在地 〒389-0688 長野県埴科郡坂城町坂城9165
- 設立 1953年4月1日
- 資本金 2億6500万円
- 事業内容 建設機械向け油圧部品(バルブ、シリンダ)、自動車用一般ステイダンパ、フリーロック、エンジン部品
- 従業員数 1094名
- WEB <https://www.kyb-ys.co.jp/>



令和3年（2021）4月からは相談役として会社の発展を支える（前列左から柳沢相談役、田中章義会長（前社長）、新田仁志代表取締役社長）



## 長野を代表する加工食品のトップブランド「味のかけはし」 心通じる人づきあいのなかに商機を見出す

交和物産 株式会社  
 代表取締役社長

# 西澤秀一

Nishizawa Syuichi



長年、研究を重ねて開発されたガゼット袋に詰められて販売される商品

坂城町といえば金属や樹脂を用いた「工業の町」のイメージだが、食品加工の分野だって負けてはいない。その代表例が、交和物産株式会社である。

通称「味のかけはし 交和物産」として、多種多様な食卓の味を世に送り出している同社は、西澤自一郎氏が昭和37年（1962）に東京都江戸川区で創業。その後幾多の変遷を経て、本社を東京都板橋区に置き坂城で加工食品の製造を行っている。

「味のかけはし」は、キノコ、山菜（わ

らび）、果実の加工食品業界のトップブランドである。そのほか、漬物、惣菜、ジャム・ゼリーなどの幅広い製品を製造・販売している。衛生的な自社工場において、厳重な生産管理の下、原料の一次加工から製品の製造、自社検査室での徹底した品質検査までを一貫して行っているのが同社の強みだ。

2代目の代表取締役の西澤秀一社長によれば、ブランド名の「味のかけはし」は、長野県歌『信濃の国』の一節、「木曾の<sup>かけはし</sup>棧」からヒントを得て命名されたのだとか。

「『かけはし』という言葉を気に入って、うちは食品だから『味のかけはし』としたのです。それが45年ぐらい前。今では、交和物産という堅い名前よりも有名になっていきます。皆さん、いい名前だね、と言ってくれます」

令和の現在に至るまでに、交和物産にも、幾多の危機や紆余曲折があった。しかし現在、業績が順調に推移しているのは、「ガゼット袋」を開発できたお陰だと、西澤社長は語る。

「ガゼット袋？」と思った方も多いだろう。この聞き慣れないものはいったい何か？

それは、通常のビニール袋よりもはるかに長く、中の食品の新鮮さを保つことができる容器のことである。ナイロン、ポリエチレン、エバールという3つの材質を組み合わせるバリア性を高め、さらに95℃で40分間熱消毒をしているからだそうだ。また、マチがあるので立体的に形成することが可能で、直立させた状態で商品を陳列することができるため見栄えもいい。

「ガゼット」という優れたものの袋は、私たちが、包装製品を扱う藤森工業という会社に協力してもらって開発したのです。その袋に入れた商品の販売開始は、昭和54年（1979）でしたが、袋の完成までに、8年もかかりました。藤森工業は包装材料メーカーで、医薬品から日用品、食品などの幅広い分野で時代に先駆けた製品を製造している会社です」

西澤さんによると、藤森工業は、技術力の高い優れた会社だが、何よりも信義を重んじる、義理堅い会社なのだとか。ガゼット袋の研究・開発をともし

■沿革

年	出来事など
昭和37年 (1962)	交和物産株式会社創設
昭和38年 (1963)	長野県埴科郡坂城町にてジャム原料の第一加工及びフルーツ缶詰の製造を開始
昭和45年 (1970)	土産物及び業務用山菜商品加工及び販売を開始
昭和54年 (1979)	新型容器ガゼットを開発し、全国で初めて山菜きのこフレッシュパックを販売
昭和57年 (1982)	長野県戸倉町（現・千曲市）に戸倉工場を設ける
昭和62年 (1987)	代表取締役社長に西澤秀一氏が就任
昭和63年 (1988)	坂城工場及び事務所を新築
平成7年 (1995)	長野県埴科郡坂城町南条に長野本社営業本部・流通センターを設立
平成15年 (2003)	生産拠点を本社工場へ集約し、製造を開始

た経緯から、それを交和物産のためだけに生産し、他社には絶対に販売しないという。

「そのことが、当社の大きな強み、特色になっていきます。特注した大小のサイズのガゼット袋に、山菜とかなめたけ、アンズなど、いろいろな商品を梱包して、スーパーマーケットを中心に広く卸しています」

西澤社長によると、人の味覚は見た目やイメージによって大きく変化するとい

「たとえば、家庭料理でも、綺麗な食器に盛りつけて出されるのと、粗末な器に盛りつけられて出されたのでは、同じ料理でも全く違った味に感じてしまうでしょ？ 食べるものは味も大切だが見た目も大切。だから、どの食品メーカーもおいしそうに見せるために一生懸命になるんだ」

よりおいしそうに視覚的に訴えることによって、脳に「おいしいもの」というイメージを刷り込ませるのだ。

「勉強になったのは、東京のお味噌屋さんに行ったときのことです。そこではさまざまな器に入れた味噌汁を並べて、それを順番に食べさせていました。プラスチックの器の味噌汁、通常の器のもの、高級な輪島塗のお椀に入れたもの。どれも同じ味噌を使っているのですが、あとで『どれがおいしかったか』と聞くと、『輪島塗のお椀のもの』と、ほとんどの人が答えたんですよ。

そのとき、従来の平袋に入れた商品や瓶詰めものが、売れなくなった原因がわかった気がしました。瓶詰め商品は重



人の手によって丁寧にラベルが貼られ全国へ出荷されていく

く、しかも瓶の重さが全体の半分ぐらいもある。平袋とかチューブ物は、見た目がよくないから人気がなくなったのだからと感じました」

そこから、商品の新しい容器や包装の研究を始める決心をしたとのこと。熱消毒ができて、商品を長期間に亘り新鮮に保つことができるガゼット袋の開発のきっかけはここにあったのである。

さて、西澤社長は、昨今の状況についてこう語る。

「現在よく売れているのは、タケノコご飯用や、山菜ご飯用、キノコご飯用の具材です。ほかの商品も、長野県の食料関係の大手商社を通じて、県内スーパーマーケットに置くようになりました。また、東京の複数の一流商社が、小さな我が社に目をかけてくれて、商品取引を始めることができました。それぞれ関係する関東圏のスーパーマーケットを中心に、さまざまな食品を卸しています。関東圏で売れる商品は、東北とか信州などで採れる産物が多い。きつと、何か郷愁的なものを感じるのでしょうか。季節的には、春はワラビなどの山菜、夏には、甘いシロップ漬けの風味アーンズ、そして秋は、やはりキノコ風味の商品が多いです」

なお、昔は土産店に卸す比率が高かったが、平成10年（1998）ぐらいからスーパーマーケットへの販売が増えてきたのだとか。特に長野県では、スーパーマーケットが圧倒的に販売力で勝っている。

令和になった現在では、新型コロナウイルス感染症の流行に伴う、いわゆる「巣ごもり需要」を背景に、東京でも県内でもスーパーマーケットの売り上げが増えているという。

また、西澤社長は、会社のこれから進む道を次のように語ってくれた。

「当社も、今後の食品業界のあり方や目指す方向について、常に前向きに研究しています。会社、事業を継続していくうえで最も重視するべきことは、人のおつきあいを大事にすること。情報を広く収集するといっても、やみくもに探し歩いてもそれは得られませんからね。人のおつきあいのなかから、それを集めるのです」

「先ほど紹介したガゼット袋にしても、藤森工業の研究者といいご縁があり、その方が、懸命に取り組んでくれたからこそ完成できました。最初『95℃で、40分殺菌ができる袋を作りたい』と言ったときは『難しくくて無理』との返事。しかし、それでも熱心にお願いを続けていたら、頑張って進めてくれました。ビジネスは大手であろうと小規模であろうと同じ。要はタイミニングと熱意で

す。順調な所には、どこでもそれがあります。それは、良好なおつきあいのなかから生まれてくるものだから。つまり、人間関係が最も大事、ということですね」

昨今は、あらゆることがインターネット一つで完結できる便利な世の中になった。その反面、一昔前と比べ人との繋がりが希薄になったことは否めないであろう。今後、デジタル化がさらに進んでいくだろうが、西澤社長が語るように、日本で古くから重んじられてきた「人とのつきあい」「義理」を大切に、「熱意」ある仕事のなかに、新たなイノベーションの鍵が眠っているのかもしれない。



#### 企業データ（令和3年10月現在）

交和物産株式会社	代表取締役社長 西澤秀一
● 所在地	〒389-0603 長野県埴科郡坂城町南条5181-3
● 設立	1962年1月
● 資本金	1100万円
● 事業内容	一般調理食品製造（きのこ・山菜の味付加工・あんず及び果実類の加工等）
● 主要製品	50名
● 従業員数	https://ajinokakehashi.com/
● WEB	



【プロフィール】

富山 泰（とみやまひろし）

1968年生まれ 坂城町出身

1997～1999年 米国アイオワ大学薬学部博士研究員

2000年 寿製薬(株) 入社

取締役経営企画室長

2014年 代表取締役社長

趣味はゴルフ、読書

## 独創的な新薬開発と、高品質な ジェネリック薬品の提供に心血を注ぐ

寿製薬 株式会社  
代表取締役社長

# 富山 泰

Tomiyama Hiroshi

昭和24年（1949）、祖父で創業者の富山節氏が寿製薬所を設立。2年後に現社名・寿製薬株式会社に改めた。創業当時は千曲市森地区で得られる杏の種から杏仁水、坂城町産のセネガ根からセネガサポニン、信濃町や佐久平産のルート根からルートエキスなどの生薬関係の医薬品の製造・販売を行っていた。以後、合成医薬品に転じ、2代目社長富山剛氏の開発した「マーズレンS顆粒」をはじめとした、数々の名薬を世に送り出し、「独創的な新薬と高品質のジェネリック医薬品を提供できる企業」として、医療従事者から信頼を得ている製薬会社である。

糖尿病治療の画期的な薬品として注目を集め、日本薬学会から創薬化学部会賞を受賞した「スーグラ錠」の研究・開発を叔父で前社長の富山格取締役相談役とともに主導したのが富山泰現社長である。アメリカ留学時代からこの薬の研究に携わり、研究に3〜4年間、開発に10年ほどの期間を要したという。「スーグラ錠」は現在、寿製薬と提携会社のアステラス製薬、米国メルク社の3社が併売している。「スーグラ錠」は、インスリン治療での血糖コントロールが不十分

な、世界中の糖尿病患者の治療に貢献している。

「スーグラ錠」が治療対象としている糖尿病は、尿に糖が出る病気だが、富山社長によると、この薬は、逆転の発想から生まれたのだとか。

「糖尿病とはその名のとおりに過剰な糖が尿に漏れ出てしまう病気なので、糖を体内で消費させて尿に出さない薬が一般的でした。そこで糖が尿に出るのを抑えるのではなく、逆に積極的に糖を尿に出すことで糖尿病を治療する、いわば『糖尿病を糖尿にして治す』というのが『スーグラ錠』です。それを世界で初めて実用化に成功したのが寿製薬です」

まさに逆転の発想から生まれた画期的な新薬だったというわけだ。

富山社長は続ける。

「その次に開発したものは、急性骨髄性白血病治療薬としては実に約40年ぶりに承認された『ゾスパタ錠』です。この薬は、がん細胞のある種の遺伝子変異のみをピンポイントで攻撃する『分子標的薬』に属しており、日本で初めての先駆け審査指定品目として認定・承認されました。また米国・EU・中国では優先審

査品目として既に承認されており、世界数十カ国で販売される予定です。『東洋経済』誌によると、『ゾスパタ』はピーク時において、年間約1500億円の売り上げがあると予想されています。またイギリスの『The New England Journal of Medicine』誌にも取り上げられ、反響を呼びました。同誌は、世界で最も長い歴史を持つ、権威ある医学刊行物です。また、お陰さまで『スーグラ』も『ゾスパタ』も、患者さんの病状改善に大変効果を上げています」

また、「スーグラ」の後に「スージャヌ」という糖尿病治療薬をアステラス製薬、米国メルク社と共同開発し、3社で併売している。同薬は「スーグラ」と「ジャヌビア」という薬の配合剤である。「ジャヌビア」は米国メルク社が販売し、世界各国で年間約7000億円の売り上げがあるという。

こうした、新薬研究・開発において最も重要なことは、気持ちの強さだと、富山社長は力説する。

「新薬の研究・開発の競争は相当激しいため、精神的に自分に打ち勝つことが大事です。『ゾスパタ』の開発では、ご家

■沿革

年	出来事など
昭和24年 (1949)	寿製薬株式会社設立。主に生薬由来の医薬品を製造・販売
昭和40年 (1965)	合成医薬品の製造・販売を開始
昭和44年 (1969)	胃炎・潰瘍治療剤「マーズレンS配合顆粒」を国内で発売
平成13年 (2001)	胃潰瘍治療剤「アズロキサ顆粒 (エグアレン)」を国内で発売
平成15年 (2003)	速崩壊性の錠剤「マーズレン配合錠ES」を国内で発売
平成26年 (2014)	糖尿病治療剤「スーグラ錠」国内で発売
平成30年 (2018)	糖尿病治療剤「スー ज्याス錠」を国内で発売 骨髄性白血病治療薬「ゾスパタ錠40mg」を国内・米国で発売
令和元年 (2019)	骨髄性白血病治療薬「ゾスパタ錠40mg」の欧州での販売承認を取得
令和2年 (2020)	骨髄性白血病治療薬「ゾスパタ錠40mg」を台湾ほか3か国で発売

族が白血病を患っている県外出身の研究者が、遠く離れた家族の健康に思いを馳せながら長野県の冬の寒いなか、ずっと研究をしていました。ですから、やる気とか、そういう強い気持ちを持つことがとても重要です。研究者は、一見スマートな頭のいい人という印象を受けますが、その奥にある根性とか意地といったものが、最後にはものをいいます。私とその根性論をアステラス社の社長にしてみたところ、大変感動なされて、『ぜひその話をうちの研究所で話してくれ』と言われました」

富山社長は、製薬業界の競争の過酷さをこう説明する。

「たとえば『スーグラ』開発だと、一番乗りは我々寿・アステラス・米国メルク社の3社連合軍だったのですが、その半年後には、5〜6製品がどっと出てきました。そのぐらい激しい競争なのです。ですから、どこで、誰が新しい研究を始めたのかという情報を、特許を見ながら常にチェック・確認する必要があります」

精度とスピードが要求される、医薬品の研究と開発。最も気を配っていることは、継続して、研究や企画を進めることだという。また、時代の変遷に、製薬会社が対応していくための方策について、次のように語る。

「弊社は新薬とジェネリックの両輪でいきますが、もちろん新薬がメインです。一方で、ジェネリックは成分が同じなので形状が重要です。こちらは同じ研究でも優れた『ものづくり力』が試される分野ですので、製剤開発部や製剤工場にて日々研鑽しております。今後とも手で簡単に割ったり、飲みやすい形状の錠剤の開発にも、力を入れていきます。この分野の研究成果は、他社では扱いのな

い弊社独自のジェネリック数品目にも応用されており、これは日本経済新聞系の雑誌にも取り上げられました」

「この分野でのAIの進歩にも注目しています。現在、スマホのアプリで体を治そうという動きが活発です。最近では、禁煙アプリが医療用具として承認されました。もう一つ注目していることとしては、生物製剤ですね。弊社が得意としているのは、(化学的に合成する)小分子の医薬品ですが、今は生物製剤(生体で作る抗体を薬物として利用するもの。バイオ医薬品)が主流です。しかし、もう一度、小分子に戻ってくると予測して動いています。飲み薬が主流になるという気がしています」

「弊社には、従業員が1000人以上いますので、いいアイデア、イノベーションを生み出しやすい環境が大事です。薬は、モデルチェンジがありません。特許が切れたら、急に主要品目がなくなってしまうのですから、もっとすごいことをやらないといけない」

富山社長自身の若いころの経験を振り返り、日本と欧米では、考え方に大きな違いがあると語る。

「東京に出て、その後アメリカに行きました。アメリカは自由なことが言える社会です。アメリカでは『月並みなことを言うな。クレイジーアイデアを出せ。逆転の発想を示せ』とよく言われました。彼らは突拍子もないアイデアを大事にします。その考え方を尊重して仕事に生かす必要があります」

「アジア人は農耕民族です。西洋人は狩猟・牧畜の民族ですね。日本人は、自分の田んぼから今年も米が1キロ取れたから、来年は1・1キロの米を取ろうという、改良的な発想をします。ところが欧米のカウボーイは他人が牛を連れて通った草原の後を追って、自分の牛を連れて行っても、牛に食べさせる草はもはやない。それならば誰も通っていない草原に行くしかない。こうした、根本的な発想の差があります。このように日本では改良型、欧米ではクレイジーアイデアのもたらすゲームチェンジャーが好まれる傾向があります」

「また、アメリカが強い理由は所得税制にもあると思います。たとえば、ある商品が大ヒットし、会社から高額な発明報奨金が研究者個人に入っても、累進課税

の日本ではほとんどが税金です。一方、米国では収入額によらず一律税ですから多額な収入が研究者個人に入る。このような幸運に恵まれる研究者は滅多にいませんが、こういった多額な収入が一時で得られる制度を狩猟民族の欧米人は大歓迎します。一方の日本の研究者は、多額の税負担を避けた収入を長い期間にわたって得たほうが生涯年収は多くなると考える。それゆえリスクを避けて、原理が同じで改良的な発想になりやすい」

「でも、日本人の考え方も徐々に変わってきています。若い人は特に。たとえば東大医学部生でも、医師免許取得後に約1割の人がベンチャーを興します。だから、従来とは明らかに違います。だから、弊社の社員を見てもそういう感じがします」

富山社長が平成12年（2000）に入社したときに驚いたことは、長野県出身の研究員が少ないことだった。

「今、長野県内企業の新卒採用の状況は5人に1人が県外出身だということです。特に研究職は弊社に限らず他社も含めて、県外の方の比率がどこでもかなり

高いんです」

坂城町で今後も事業を行うことについては、県外出身者が多いので、その人たちが定着して活躍できる場を提供すると同時に、長野県出身の優秀な学生が地元で活躍できる企業を目指したいという。また、長野県教育のレベルアップによる多くの研究者の輩出にも期待している。

「製薬会社は、今後、さらに熾烈な競争が繰り広げられます。イノベーションを起こさないと生き残れません。次々と新薬を創り出すために、クレイジーアイデアを出し続けて、まだまだ暴れないといけませんね（笑）」



#### 企業データ（令和3年10月現在）

● 代表者	株式会社 代表取締役社長 富山 泰
● 所在地	〒389-0606 長野県埴科郡坂城町上五明198
● 設立	1949年2月
● 資本金	1億円
● 事業内容	医薬品の研究開発および製造販売
● 主要製品	
● 従業員数	約110人
● WEB	<a href="https://ssl.kotobuki-pharm.co.jp/">https://ssl.kotobuki-pharm.co.jp/</a>



【プロフィール】

桜井雅史（さくらいまさし）

1967年生まれ 坂城町出身

1994年（株）桜井製作所 入社

1999年 取締役製造課長

2005年 取締役工場長

代表取締役社長

趣味はソフトテニス、スキー

座右の銘「人事を尽くして天命を待つ」

## 「ものづくり日本」を根底から支える 世界最先端の高度な「深絞り加工」

株式会社 桜井製作所  
代表取締役社長

# 桜井雅史

Sakurai Masashi

四季折々風情漂う、悠久の清流・千曲川。北西を見上げると、雪をいただく雄大な北アルプス。

この自然豊かな坂城の地で、金属プレス・深絞り加工などのコア技術に磨きをかけ、日本のものづくりを根底から支えているのが、株式会社桜井製作所である。

「私が代表取締役になったのは、平成17年(2005)です。当時まだ38歳だったので、よく『若社長』と呼ばれたものですよ」と、やや照れながら語るのは、桜井雅史社長である。

「入社して約10年後のことになりました。製造課長・工場長を経験したのち、社長職を引き継ぎました」

桜井製作所は、金属プレスの加工技術のなかでも最も難しい、深絞り加工を得意とする。この加工は溶接が不要のため、耐久性向上とコスト削減が図れるほか、複雑な形状の成形が可能になるなど、さまざまな長所を持つ。

「金属プレスの深絞り加工を中心に炭酸ガス溶接、抵抗溶接、タップ加工などの技術により、金属製品、部品を製造し

て、お客さまに提供しています」

主な製品は自動車・オートバイのブレーキや、足回り関係の部品で、それが全体の70パーセントほどを占める。また、電動自動車のモーターの部品や、最近ではモーターの円運動を平行運動に変えるアクチュエーターの部品も手掛けている。



深絞り加工を施した製品。絞りの難しいステンレスの絞り加工を得意とする

自動車関係の取引は比較的安定しているが、アクチュエーターは、精密であるだけでなく、技術の高度化が激しいので、切磋琢磨の日々であるという。

桜井製作所は、平成23年(2011)にタイに進出し、初めての海外拠点を立ち上げた。

平成20年(2008)まで、業績は右肩上がりだったが、リーマンショック以降円高が進み、1ドル＝89円(最高値75・82円)にまで上がったことにより販売成績は急降下。また、グローバル化が進み、取引先が海外展開を一層強化するようになり、製品を現地で調達するようになった。こうした状況を打開するため、桜井製作所も海外進出を決意し、各国への視察を始めた。

「当初、中国に出ることも検討し、現地に何回も行きました。しかしサプライチェーンが出来上がっているうえ、国土が広く、輸送や積み卸しなどの面で難しさを感じました。そこで、進出先をタイにしたのです。しかし、タイへの進出も時期的には既に遅く、現地では『今さら何しに来た』という雰囲気でした。」

■沿革

年	出来事など
大正～昭和20年	東京都台東区にてプレス加工を営む
昭和20年 (1945)	東京大空襲による戦火に追われ、坂城町に疎開して家内工業を再開
昭和33年 (1958)	株式会社桜井製作所を設立
昭和37年 (1962)	中之条に工場を建設・移転
平成14年 (2002)	ISO9001認証取得
平成17年 (2005)	代表取締役役に桜井雅史氏が就任
平成19年 (2007)	ISO14001認証取得
平成24年 (2012)	タイ国へ関連会社設立
平成31年 (2019)	1級金型製作技能士誕生

でも、なんとかしなければという気持ちで、苦勞して工場を立ち上げました」

「この時、タイを選んだことは正解だった」と桜井社長は言う。

「タイは、取引先が集積しています。そのうえ、国民性が穏やかで、治安もいいんです。親日的で、交通などのインフラも東南アジアでは最も優れている。食事も日本と同じく米文化で、海産物も多く食べます。仏教徒であり、お坊さんや年上を敬う文化ですから、日本人にとっては居心地がいい国です」

しかしタイの従業員は、人の気分を害することを嫌うため、改善すべき点や、悪い情報をはつきり伝えないのが玉に傷だとか。そこがまた、日本人と似ているらしい。

「タイの工場は30人規模で、このスケールは坂城からの進出企業のなかで最も小規模です。しかし、そこをベースに、これからいろいろなことを考えていきます。当社の技術をベースに、しっかりと継続、発展していくように手を打っていきたいと思っています」

さて、桜井社長が就任してから、力を入れて入れていることは多々あるが、社是の「安全・正確・迅速」を補うために、特に、次の3点を重視しているという。

「まず第一は、業務の標準化・合理化。いわゆるデミングサイクルです。デミングサイクルの根底には、PDCAサイクル (Plan → Do → Check → Act) があります。適正な方法を決め、そのとおりにやってみる。成果が上がらなければ、方法を改善し、再び実践する。これを反復します」



大型プレス機で金属板を打ち抜き、曲げ、絞っていく。技能、知識、根気がないと深絞り加工はできない

次に重視していること、それは、社員の技能を可視化することだ。

「講師を招聘して、教育訓練する場を社内で作った結果、社員が1級金型製作技能士の資格を取るまでに至りました。従来、この資格を取得する環境が長野県にはありませんでした。仕事をするなかで、従業員の技能は上がりますが、社外に一步出ると個人の力量や価値を示すものがない。なんとか、社会で評

価される看板をつけてあげたいと常々考えてはいました。お陰さまでいろいろな方とご縁があり、それが可能となったんです。今、当社の1級技能士は3人ですが、これからはもっと増やしていきたいと思えます」

なお、「1級金型製作技能士」の資格試験は、年1回しかない。合格者は、1年間の準備で目標を達成した。短期間で合格できた理由は金型に従事して30年のベテランだからである。それくらい長いキャリアと優れたスキルが必要な資格である。そしてそれは同時に、同社には元々優秀な従業員が多い、ということをも意味する。

資格取得は、同社製品の質の向上にも役立つ。目標を設定することにより、仕事に対するやりがいと責任感、そして自己研鑽する意欲が育つからだ。

「グローバル化が進行していますが、当社が得意とする精密深絞り、海外には稀な技術です。なぜなら、技能と知識そして根気の3拍子が揃わないと不可能だから。自分たちは、大変難しい領域を事業化しています」

海外勢と戦っていくために、また、お

客さまに頼りにされる立場であるがゆえに、「技能を一層磨かないといけない。そのためにも、社員のスキルが上がってほしい」という思いが強いのだろう。

3つ目に重視するのは、社内の意思疎通の活性化と人間関係の円滑化である。

「よいコミュニケーションは業務に通じる、との思いから、社員の皆さんには、『できるだけ、昼食は食堂で食べてください』とお願いしています。人間関係がよければ、生産性は自然に上がっていくはず。私はそう思っています。そのためにもできるだけ、お互いを知る機会を増やさないとはいけません。しかし、業務中だとなかなか雑談をすることもできない。だから食事のときがいちばんかな、と思います。また、自分から挨拶や声がけをするように、常日頃から心掛けています。忘年会とか新年会、お花見、暑気払いなどのイベントも、できるだけ行いたいと考えています」

桜井製作所の今後の進む道を、桜井社長は、次のように述べる。

「今までも、平成10年（1998）のアジア通貨危機や平成20年（2008）の

リーマンショック、そして近年の新型コロナウイルス感染症など、さまざまな危機に見舞われてきました。そうしたなかでも、当社は、『安全・正確・迅速』を大事にして、困難を乗り越えてきました。今後、きつと、さまざまな問題が起こるでしょう。しかし、全従業員が一体となって、必ずやそうした危機を克服していきます。皆さまに喜んでいただける製品を作り、社会に貢献して参ります」

また、美しい郷土の自然をはじめ緑豊かな地球を子孫に渡すために、「環境に配慮した事業活動を行っていきたい」そのやさしい口調のなかに、桜井社長の内なる情熱と固い決意が見て取れた。



#### 企業データ（令和3年10月現在）

● 株式会社	桜井製作所
● 代表者	代表取締役社長 桜井雅史
● 所在地	〒389-0602 長野県埴科郡坂城町中之条895
● 設立	1958年6月27日
● 資本金	2500万円
● 事業内容	金属プレス加工
● 主要製品	
● 従業員数	80名
● WEB	<a href="http://sakuraiss.co.jp/">http://sakuraiss.co.jp/</a>



## 【プロフィール】

鈴木雅視（すずきまさし）

1962年生まれ 千葉市出身

1984年 三木産業(株)（東京）入社

1989年 昭和樹脂工業(株) 入社

1991年 常務取締役

2000年 代表取締役社長

趣味は読書

## 医療を支えるプラスチック容器 それは日本酒のキャップから始まった

昭和樹脂工業 株式会社  
代表取締役社長

# 鈴木雅視

Suzuki Masashi



手術室用吸引器

昭和樹脂工業はプラスチック成形の専門メーカーとして、医療用の吸引器用容器や理化学検査容器、注射剤キャップなどのプラスチック製品、その部品を手掛けている。さらに、健康食品や化粧品といった私たちにも身近な容器類の製造を行う会社だ。

その生産環境はクラス100000のクリーンルーム成形工場を完備し、高品質な製品を送り出している。

代表取締役・鈴木雅視社長の父であ

る先代は、千葉県から坂城町の醸造所

へ単身赴任し、アルコール発酵の技師として働いていた。その後、昭和35年（1960）に脱サラをして創業。最初に作ったものは日本酒のコップになるキャップの製造だった。

往年の左党の方ならご存知であろうあのプラスチック製のキャップ。その天面には日本酒の銘柄が刻印され、当時300近い種類の製造を請け負っていたという。

現在の社内には当時の刻印が一覧となり飾られている。

またその隣には、取り扱っている医療関係のプラスチック容器や、薬の容器、食卓にお馴染みの八幡屋儀五郎の容器などが展示された一角がある。

そのスペースの奥に坂城葡萄酒醸造のワインボトルがあるのを見つけた。すると鈴木社長、「これは私の趣味(笑)。少しでも地元を応援しようと思ってね」と茶目っ気を見せる。

昭和樹脂工業は、昭和の終わりごろまでは輸液用吊り具（点滴用のホルダー）を中心に製造し、そのシェアは全国の8

割を占めていた。

ところが時代とともにそれまでガラス瓶だった容器がプラスチックのボトルになり、更にそれがプラスチックバッグへと変わり、段々とホルダーを使う必然性がなくなっていくた。

当時600万本ほど作っていたものがほぼ0になってしまったという。

次に打つ手を模索するなか、フィッシングルアー用金型の製造や輸出、クラス100000クリーンルームを設置して、より高品質な医療機器にも対応でき



創業当初は日本酒のキャップを製造。本社通路にはその当時請け負っていた多くの銘柄の刻印が飾られている

■沿革

年	出来事など
昭和35年 (1960)	坂城町大字坂城にて会社創業
昭和37年 (1962)	昭和樹脂工業株式会社に改組
昭和40年 (1965)	輸液用吊り具 (ホルダー) の共同開発を開始
平成3年 (1991)	クラス10,000クリーンブース設置
平成7年 (1995)	フィッシングリール用金型の製造及び輸出開始
平成11年 (1999)	医療機器部品の受注開始
平成12年 (2000)	鈴木雅視氏が社長に就任
平成18年 (2006)	薬事法 医療機器一般製造業の認可を取得
平成22年 (2010)	現所在地へ移転
平成24年 (2012)	ISO9001認証取得
平成27年 (2015)	クリーンルームクラス100,000の第二工場新設
令和元年 (2019)	ベトナム (ハノイ) 子会社の設立 「長野県 SDGs 登録企業」に登録

る環境を着々と整えていった。

千葉県育ちの鈴木社長が長野県に移住してきたのは平成元年(1989)のこと。

そして平成12年(2000)。鈴木社長が37歳のとき、先代から「これ以上会社は悪くならないからやってみろ」と言われ会社を引き継ぐこととなった。

そのときの気持ちは「やってみろ、と言われても……」という不安な思いが正直なところだった、と語る。

そんななか、手始めに取り掛かったのが営業。

日本橋の商社に5年ほど務めていた経験もあり、新しいことに取り組まなければならぬと切に感じていた。坂城の土地柄、それまで営業らしい営業をしなくても、近所のつながりでなんとか経営は成り立っていたが、その限界を感じていたのだ。

とにかく、あらゆる医療機器メーカーに営業をかけていくローラー作戦。

「もう片っ端からですよ。とにもかくにも顔を売って仕事を取ってきた。でも、最初はほとんど相手にしてくれなくてね」

自社の技術を売るためならば、とプラスチック成形だけでなく、金型や組み立ての工程、図面の見方からCADの知識も覚えた。だが、現実には厳しい。

「あのときは本当に潰れるかと思ったね。売り上げが3分の1以下に減っていたし、大変だった。でも10年くらいやっていたら、なんとか仕事が追いついてきたんです」

このころに顧客から受けた要望が、事



衛生面を徹底的に管理した大規模クリーンルーム。クラス10000において、医療、理化学、食品分野で使用するプラスチック成形品を生産する

業を大きく動かす転機となった。

「病院で使う吸引用バッグを作ってもらえないか」

それまでは部品だけ作ることに注力していたが、完成品まで自社でできないものだろうか。

「必要な部品数は10〜15点、ほとんどがプラスチック部品。それだったら自分たちの土俵じゃないかと。自社で組み立



同社の主力製品である医療用の吸引器用容器。年間240万本以上を出荷する

てさえできれば、それでお客さんの役に立つことにつながる」  
この取り組みが、現在も続く医療用の吸引器用容器製造の始まりだった。

そして平成22年（2010）には工場を現在の場所へと移転。

鈴木社長にとってはもちろん大きな勝負でもあったが、これは二回目の大きな転機にもなった。

完全自社製造ができる現在の設備にな

り、吸引器用容器は当初年間2万本ほどだったものが現在は240万本を超える主力製品となっている。

「辞めちゃおうかなと思うこともあったよ。でも、運も味方をしてくれた。なんなら8割くらいが運かもね（笑）。僕は生まれるときに生きるか死ぬかの大きな手術をしていてね、そこから既に運があったのかな」

この1、2年は会社として、さらなる成長を目指し、医療だけでなく汎用的な容器の製造にも着手し、ステップアップを目指している。

「会社は続けなければ意味がない。そして会社は健康でなければ続かない。難しいことを考えるより健康であること。そのなかでいい仕事が巡ってきたら嬉しいでしょ。会社が元氣だと、従業員もいい仕事ができる。たまたま自分の会社がプラスチック屋だっただけで、仕事の本質はそこにあると思うから」

平成30（令和元）年（2019）にはベトナムに初の海外進出を果たす。

ベトナム工場では小さいモデルの吸引器用ライナーを作り、日本に年間約60万本を輸出している。

「夏は40℃になるんだけど、現地で立ち上げに関わるのは楽しかったなあ。1つ夢がかなったからね。まだまだ利益はほとんど出ないけど、これは次の時代につながるよね」

始まりは酒のコップ。そして今は医療用吸引バッグ。

時代とともに求められるものが変化し、それに応じて会社の姿勢も柔軟に変えていけることが、昭和樹脂工業の「運だけではない」強みのだろう。



【企業データ】（令和3年10月現在）

● 代表者	代表取締役社長 鈴木雅視
● 所在地	〒389-0601 長野県埴科郡坂城町坂城9444
● 設立	1962年11月
● 資本金	2000万円
● 事業内容	射出成形・ブロー成形によるプラスチック製品
● 主要製品	ク製品
● 従業員数	48名
● WEB	<a href="https://www.showajushi.co.jp/">https://www.showajushi.co.jp/</a>



【プロフィール】

村田和夫（むらたかずお）

1943年生まれ 千曲市出身

1959年 アガツマ精機(株) 入社

1972年 坂城プレス(有)(現・大永工業(株)) 入社

1976年 常務取締役

1990年 専務取締役

1999年 代表取締役社長

2020年 代表取締役会長

**誠実に仕事と向き合う人柄があればこそ  
信頼は白紙手形のなかに**

大永工業 株式会社  
代表取締役会長

**村田和夫**

Murata Kazuo

板金製品の設計と製作、そしてメタル部品の加工、その組み立てまでの一貫生産を担う大永工業株式会社。法人化は昭和47年（1972）、と約半世紀の歴史を持つ同社だが、設立はさらにそこから10年以上も遡った昭和33年（1958）のこと。現在、代表取締役を務める村田和夫会長は同社の生き字引。豊富な経験と自慢の辣腕で会社の舵を取る村田会長に、当時の思い出話を伺った。

「平成の11年（1999）に、社長に就任しました。でもそのころ、自分としては、『俺もそろそろ定年だし、年金でももらいながらこの先はのんびりと農作業でもやろうかな』とか思っていたんだよね。正直なところ、社長をやる気はなかったんですよ（笑）」

そこからどういふ心境の変化があり今に至るのか？ 思わず身を乗り出して聞き入ってしまう。身ぶり手ぶりを交えた村田会長の軽妙な語り口は、聴く者を飽きさせない。

「大永工業の前身である千曲スリーブ（株）と坂城プレス（有）の創業者であ

る伊藤俊雄さんが亡くなって、奥さんの歌子さんが跡を継ぎ社長になったのが平成2年。自分がその後を頼まれたのだけども、そりゃあ悩みましたよ。だって借金しかなかったんですから（笑）。こりゃあどうしたものか、と昔からの仲間たちに相談をしてみたのだけれど、皆、口を揃えて『やめておけ』って言われてさあ（笑）」

社長を頼まれてからおおよそ3カ月間。悩みに悩んだ末、社長職を引き受けることに決めた。そこには自分が道筋をつけた精密板金への強い思いがあったからなのかもしれない。

「私が入社したころ、この会社はまだプレス工場だったんです。でもそのころからプレス業は既に斜陽産業で徐々に仕事が減ってきていました。『このままではいずれギリ貧乏だな、どうしたものか』と思っていたところに、知り合いから『板金をやってもらえないか』と、声をかけてもらったんですよ。そこで、その依頼内容をそのまま当時の伊藤社長に伝えました。『こんなこと言ってもらえないけれど、社長、どうしますか？』と。



村田和夫会長（左）と工場板金技能士1級の資格を持つ西定男社長（右）

そしたら社長が『ちょっと考えさせてくれ』と言ってね。そこから1週間くらい経ったのかなあ、社長がまだ考えているようなので俺が『社長、ここで潰れてもさらに借金して潰れても駄目になるのは同じじゃないですか。それならやってみりゃどうだい？』ってハツパをかけた。『そうだな、じゃあ清水の舞台から

■沿革

年	出来事など
昭和33年 (1958)	故 伊藤俊雄氏が坂城町大字坂城にて伊藤製作所を発足
昭和39年 (1964)	坂城プレス有限会社に法人化
昭和44年 (1969)	坂城町大字網掛に千曲スリーブ株式会社を設立
昭和46年 (1971)	坂城町大字坂城に坂城プレス有限会社を社屋新築移転
昭和47年 (1972)	千曲スリーブ株式会社と坂城プレス有限会社を合併し、大永工業株式会社として新発足
昭和59年 (1984)	精密板金部門を開設
平成11年 (1990)	代表取締役社長に村田和夫氏が就任
平成14年 (2002)	長野県埴科郡坂城町大字南条に本社・工場新築移転

飛び降りたつもりでやってみるか』と、こうなったんですよ」

そこから大永工業はプレス業から業態を変え、次第に板金業としての今に繋がる礎を築くこととなった。

「何しろ板金なんてやったことがないからね、始めた当時はもう大変だった。それこそ苦労なんでもんじゃないよ。職種が全く違うんだから。でも、得意先が仕事を留意してくれていたお陰で受注はいくらでもあったんです。会社

の業態をプレスから板金に替えた翌年にはオイルショックが起きて、周りの会社は大変だったみたいだけれど、うちの会社は板金に商売替えしていたお陰で仕事はあったからね。うちの会社が夜中でも機械を動かして仕事をしているものだから、近所にあったほかの会社からは『大永さんだけ昼夜を問わず機械が動いて景気がよさそうだけれど、なんであんなに仕事があるんだ？』なんて言われてね。本当、板金に替えていたお陰で会社は助かったんだと思いますよ」

1枚の金属板から無限の可能性を見出すのが精密板金の世界。今ではアイテム数にして3000余り、取引先は約160社と大永工業は大きく成長した。これも村田会長の手腕があればこそ。そんな村田会長には一つの経営者としての哲学があるという。

「会社というのは、詰まるところ人材なんだと思う。どれだけいい人材が集まるか、集められるか。人材がいなくてやっぱり駄目だよ。どんなにできる人間だとしても、一人の社長の力なんてたかが知れてるんだから」



最新のベンディングマシンを使い高精度の曲げ加工を施す

ただし、と続ける。

「これもよく人に話すのだけれど、企業は社長の運によって左右される。まあ、実際のところは調べようもないしわからないけれども、俺は本気でそう思っているんだ。運のいい人間が社長をやっているらば、その取り巻きにもいい人たちが集まってくる。そうやって優秀な人材が集まれば、そんなに苦労をしなくても企業として好転していくのは自明の理で



ロボット溶接機を導入し、省力化・省人化とともに品質価値を高める

しよ。逆に運の悪い人がトップにいたとしたらどうなるか？ 当然、逆の結果になつてしまうのは仕方ないよな。俺はどうかつて？ さあ、それはわからないけれど自分では運がいい方だと思つているよ。子供のころ、肺炎で死にかけたりしたけれど今だつてこうして元気で生きてるんだから。運がいい何よりの証拠だよ（笑）」

飾らない村田会長の語り口。その言葉を根拠のない自信だと一概には言い切れない。「運」という見えないものにするのではなく、自ら信じることで強運を引き寄せる、そんなしたたかさが感じられる強い口調が周りの人たちをも奮い立たせるのは間違いないのだから。そんな村田会長の人柄に魅了される人間は、取引先にも多かつたようだ。

「昔はお金がないから銀行に行つては借り入れをお願いしていた（苦笑）。工場の移転も考えていて、金策に悩んでいたある日のこと、金融機関の担当者が白紙の手形を持ってきて『社長、これを使つてください』って俺に言うんだよ。見れば支店長の判もついてある。『いいの？』って聞いたたら『1億でも2億でも社長の好きな金額を書き入れてください』って（笑）」

嬉しかつたけれど、あの手形は使えなかつたなあ、と当時を懐かしそうに振り返る村田会長。そのときの手形は、お守り代わりとして今も大永工業の金庫に大切に保管されているそうだ。



カシメ加工は薄い板ものの加工に適しているため、精密板金の分野で多く使われる

【企業データ】（令和3年10月現在）

大永工業 株式会社

- 代表者 代表取締役会長 村田和夫
- 所在地 〒389-0603 長野県埴科郡坂城町南条6390-1
- 設立 1958年3月
- 資本金 1000万円
- 事業内容 精密板金加工、プレス加工、電子機器組立
- 主要製品
- W E B <http://daiei.hiho.jp/>



## 【プロフィール】

高松英一（たかまつえいいち）

1968年生まれ 坂城町出身

1990～1993年 ソフトウェア会社勤務

1993年 ㈲高松製作所（現・㈱高松製作所）入社

2005年 取締役工場長

2008年 代表取締役社長

趣味はゴルフ

## 社員一人ひとりが営業マン 精度にこだわり他社との差別化を図る

株式会社 高松製作所  
代表取締役

# 高松英一

Takamatsu Eiichi

創業は今を遡ること半世紀以上前の昭和42年（1967）。わずか一台の機械から高松製作所の歴史は始まった。

「父と叔父の2人で始めた会社でしたからね。創業時は相当、忙しかったんだろうと思いますよ。私が幼いころの我が家といえば、両親はいつも仕事、仕事で家にいた記憶がないですからね。父親からは、そのころの話といえば苦労話しか聞いたことがないです」

当時の思い出話をそう語るのには現在、同社の代表取締役を務める高松英一社長。息子として初代社長である尚武氏から社長業を引き継いだのは平成20年（2008）。入社してから15年が経過していた。

「社長を引き継ぐ前の年、平成19年（2007）に恒温測定棟を増築し3次元測定機を導入しました。当社が製造するうえで最も重視していることの1つが精度。僅かな誤差でも許されないし許さない。この点は強く肝に銘じています。その精度を上げるために大事な要素、それが『温度をいかに管理するか』

なんです」

製造過程で生じる温度の変化で、製品の仕上がりは数ミクロン単位で変わってしまう場合もある。季節によって多少の暑さ、寒さを感じることもあってもいきなり動けなくなることなどはない私たち人間からすると、想像もつかないほどにシビアな世界だ。

「もったも、私たちだって最初からそんな厳しい世界で勝負をしていたわけではありません。自動車などの大量生産部



厳格な温度管理により、高精度の製品を生産する

品の受注を請け負っており、本来はそちらが主業でした。でも、『それなりの機械があればどこの工場でも作れる部品類』の製造は、段々と単価の安い海外工場へとシフトしていきました。日本と比べ人件費などが格段に安い海外工場との価格競争に巻き込まれたら、とてもとても太刀打ちできない。会社として疲弊するばかりです」

それならば、と思い切ってそれまでの大量生産から難易度の高い部品生産へと大胆に舵を切ることを決断した。

「言うのは簡単ですが、これがまた大変な苦労を伴いました。シフトするのを決めたのはいけれど、それまでに受注していた部品の製造、それはそれとして継続しながら高精度部品生産のための新しい設備・品質管理システムを新たに構築していかなければならない。『ごめんなさい、これからウチはやり方を変えるのでもう御社との取引はやめさせていただきます』なんてお取引先にとっても言い、そんなこと言ったらとたんに会社が回らなくなってしまうですよ」

■沿革

年	出来事など
昭和42年 (1967)	高松製作所設立
昭和48年 (1973)	有限会社高松製作所として法人化、NC旋盤導入
平成13年 (2001)	本社工場を移転新築
平成19年 (2007)	隣接工場D棟を増築及び恒温測定棟完成 株式会社高松製作所へ改組 ISO9001取得
平成25年 (2013)	タイ現地法人TakamatsuNPM(Thailand)CO.,LTD.設立
平成27年 (2015)	NPM Alliance Casting社の株式51%を取得し鑄造事業に参入
平成29年 (2017)	IATF16949認証取得 (タイ工場)
平成31年 (2019)	第3工場の稼働開始

そうなるも必然、会社は昼夜の区別なく24時間体制で稼働することになる。自然、それまでの場所では何かと手狭となり、同社は元の場所であった鼠地区から現在の小網地区へと移転した。平成13年(2001)のことだ。

「移転に伴い、いろいろと大変なことはありました。でも、この苦労はうちが企業として成長できるチャンスだと前向きに捉えましたね。このときに苦労した思いがあるから高松製作所の今がある

る。外部環境はいつだって常に変わり続けています。その変化に対応できたものだけが生き残っていきける。それは野生動物の世界だけでなく、会社も同じなのではないでしょうか」

変わり続ける環境。その変化に対応するなかで感じた必要性から導入を決めたのが、先に挙げた恒温測定室であり3次元測定機だった。

「でも、そうは言っても、製造装置ではないこれらの設備は直接、お金を生み出してくれるというものではありません。それなのになぜ、その部分に会社として注力していったのか。それは、当社の自慢である品質保証体制の確立にその設備が必要不可欠だったからです」

発注元である企業に常に満足してもらえる製品を供給していくためには、万全の体制を構築することが必須。同社は「高精度な部品は測定環境の管理と十分な計測設備がなくてはこれを実現することができない」と考え、そのための設備装置を導入した。



経営戦略をブレイクダウンして品質目標、顧客満足度目標まで落とし込み、情報の共有と可視化を行う

「お陰で会社の競争力を上げることができたと思っています」と高松社長は胸を張る。

「私たちの会社には営業マンがいませんですよ。ありがたいことに、それでも仕事は途切れることなく入ってくる。実は人から人への紹介があり、口コミで仕事がつながっていくんです。たとえば、『評判のいいラーメン屋さんスタイル』とでも言うのかな(笑)。『あそこのお店のラーメン、おい



2013年2月にタイ現地法人を設立。鋳物鑄造から機械加工まで一貫した生産体制を築く

「しかなかったよ」と知り合いが言ってるのを耳にすれば、『じゃあ、ひとつ俺も食べに行ってみようかな』と、なるものじゃないですか。雑誌やテレビの評判より知り合いの口コミのほうが信頼もできますよね。でもその代わり、いいものを作らない限り次はない。常日頃、これは肝に銘じています。そこで失敗してしまったら次の仕事の発注がないのは勿論、紹介してくれた方の顔まで潰してしまうことになる。そんなわけにはいきません。大変嬉しいことに、当社に発注してくださいる取引先の企業さまからの受注は1回で

終わることはまずありません。これが終わった次はこれを頼みたい、と依頼が続くんですね。今回、受けた仕事が次の仕事へとつながる。取引先から『へー、できるね、この会社』と思ってもらえるかどうか。その点が大事なんだと思っています」

営業を置かないということは、逆に言えばすべての社員一人ひとりが営業マンということでもある。すべての社員が自分の仕事に責任を持ち、製品の精度を上げることに真摯に注力する。それが自社の評判を上げ、次の仕事にもつながる。そんな好スパイラルを仕組化しているのが、高松製作所の強みだ。

最後、高松社長に地元・坂城町に抱く思いを聞いてみた。

「坂城は頑固者が多い（笑）。でも、いい意味での頑固。プライドを持って自らが選んだ道をまっすぐに進む、そんなイメージです。そういう方は一匹オオカミ的な存在になりがちな感じがあるけれど、坂城の人は違う。競合する相手、お互い商売敵であるのにもかかわらず仲



よくやっているんです。よそではなかなかないですよ。隣同士でもまったく口をきかないくらい仲が悪かったり（笑）。それが坂城では違うんです。同業者同士が足を引っ張り合ったりはせず、競い合いい、教え合い、助け合う。この横のつながりというのか、地域の皆で連帯する関係性というのかな。それがいつからなのか私など若輩者にはわかりませんが、きっと先達の皆さんがうまく音頭を取り、関係性を保ってきってくれたのでしょうね。そんな風が育ちやすい土壌、地域性がこの坂城町にはあるのでしょうか。私の代まで受け継がれたそんな財産を、これからの世代にも引き継いでいくことができましたらいいな、と思っています」

#### 企業データ (令和3年10月現在)

● 株式会社	高松製作所
● 代表者	代表取締役 高松英一
● 所在地	〒389-0605 長野県埴科郡坂城町上平2400-1
● 設立	1967年6月
● 資本	500万円
● 事業内容	油圧バルブ、油圧マニホールド、継ぎ手部品、自動車部品、建機部品
● 主要製品	76名
● 従業員数	http://www.valley.ne.jp/~takamatu/
● WEB	



【プロフィール】

左：竹内明雄（たけうちあきお）  
 1933年生まれ 坂城町出身  
 1963年 ㈱竹内製作所設立 代表取締役社長  
 2019年 代表取締役会長  
 右：竹内敏也（たけうちとしや）  
 1963年生まれ 坂城町出身  
 1985年 ㈱竹内製作所 入社  
 2008年 取締役副社長  
 2019年 代表取締役社長

## 小型建機のパイオニア 世界で活躍する TAKEUCHI のミニショベル

株式会社 竹内製作所  
 代表取締役会長

**竹内明雄**  
*Takeuchi Akio*

代表取締役社長

**竹内敏也**  
*Takeuchi Toshiya*

昭和38年（1963）、信州坂城の地に、のちに世界的な小型建設機械メーカーとなる株式会社竹内製作所が誕生した。創業者は、当時30歳の竹内明雄氏。旺盛な好奇心と研究心で、幾多の困難を乗り越え、世界初のミニシヨベルやクローラーローダーなどを生み出した。大型しかなかった建設機械市場に、「スコップやツルハシに代わる小型建機」という新たな分野を確立したのである。

平成に元号が変わった1989年、東西冷戦の象徴であった「ベルリンの壁」が崩壊。

この世界史の大きな転換点において、TAKETCHIのミニシヨベルが、大活躍している。約100台のミニシヨベルが狭く不安定な現場で、縦横無尽に動き回り、壁を取り壊す姿がテレビに映し出され、その優れた操縦性と高性能ぶりが、全世界に配信された。

同社の現在の主力製品は、ミニシヨベル（製品質量6トン未満）、油圧シヨベル（製品質量6トン以上）、クローラーローダーである。バッテリー式ミニシヨベル（製品質量1.9トン）も令和3年

（2021）7月から出荷を開始した。

「まだ世の中にないものを」「困っている人を助けるものを」という強い信念と製作意欲を持って、昭和・平成を駆け抜けた竹内明雄氏は、現在同社の代表取締役会長。令和元年（2019）に、ご子息竹内敏也氏に、代表取締役社長の座をバトンタッチした。

竹内明雄会長は、昭和・平成を次のように回顧する。

「まさに激動の時代でした。昭和40年代以降、国内は建設ラッシュでしたが、作業は専らスコップやツルハシを使った手作業で大変な重労働でした。そんな折、土木工事の関係者から『シヨベルカーをつくれなにか』と持ち掛けられたことがミニシヨベルを開発する切っ掛けとなりました」

ものづくりにかける熱意が人一倍強い明雄会長は、試作を始めてからわずか3カ月で世界初のミニシヨベル『TB1000』を完成させる。

「当社は、ミニシヨベルを開発・生産する技術は持っていました。販売網を持っていませんでした。だから、強力な

販売網をもつ大手メーカーのブランドで生産する『OEM』という戦略を採りました」

当時、OEMの戦略を採った竹内製作所で生産されたミニシヨベルは生産が追いつかないほど売れたという。塗装が乾かないうちに出荷したところ、途中で夕立にあつて、再び持ち帰って塗装し直したなんてこともあったそうだ。

しかし、この状況は次第に変化する。OEMという戦略が奏功したように思えたが、ミニシヨベル市場が拡大していくにつれ、OEM先の大手メーカーが自社生産に切り換えるようになり、竹内製作所の受注が激減したのだ。そこで、明雄会長は大きな決断を下す。

「国内は有力メーカーがひしめき合っている。それならば、ミニシヨベルの分野で未開拓といえる海外に目を向けよう」

すでに昭和54年（1979）に「米国竹内」を設立し、海外における販売網づくりを進めていたが、本格的な海外市場

## ■沿革

年	出来事など
昭和38年 (1963)	株式会社 竹内製作所設立
昭和46年 (1971)	世界で初めてミニショベルを開発、生産を開始
昭和53年 (1978)	ミニショベルの輸出を開始
昭和54年 (1979)	米国に TAKEUCHI MFG. (US) ,LTD を設立
昭和61年 (1986)	世界で初めてクローラーローダーを開発し生産を開始
平成8年 (1996)	英国に TAKEUCHI MFG. (UK) ,LTD を設立
平成12年 (2000)	フランスに TAKEUCHI FRANCE S.A.S を設立
平成14年 (2002)	ジャスダック証券取引所に株式を上場
平成17年 (2005)	中国に竹内工程机械(青島)有限公司を設立
平成27年 (2015)	東証一部へ株式を市場変更
平成28年 (2016)	本社工場内に本社・第3工場及び生産技術棟を新設

の開拓へと戦略をシフトしていく。

竹内敏也社長はこう話す。

「アメリカに進出した当初は『こんな小さな、おもちゃみたいなショベルが、一体何の役に立つんだ?』と笑われたものです。アメリカは広大な国ですからね。しかし、当時の明雄社長は、『絶対、将来的には売れる。ヒットするか』と言つて、数年間、一生懸命PRに専念したのです」

確かに、広い土地の整地などには大型ショベルのほうが効率がよい。だが、ア

メリカでも、住宅が建て込むような地域では、大型では細かい工事ができず不便である。しかも、アメリカのショベルはとても大きく、家ごとすくうような作業しかできない。

「住宅の基礎工事や水道管工事、電線工事などは、ミニショベルでないとできません。それで次第に、ミニが注目されて売れ始め、TAKEUCHIブランドの知名度も上がってきました」

アメリカで成功を収めたミニショベルは、ヨーロッパからも注目されるようになる。欧州には中世以来の古い建物がたくさんあり、それらを大事にする伝統がある。古い建物をできるだけ壊さないように配慮しながら、新たな住宅を建設していたので、小回りの利くミニショベルが、アメリカ以上に喜ばれたという。

1国に複数の販売代理店があると、無用の競争になる。そこで、1国に置く販売代理店は1社のみとし、「英国竹内」を平成8年(1996)に、「仏国竹内」を平成12年(2000)に設立。こうして、平成時代に急速に海外展開が進んだ。

さて、敏也社長によると、建設機械の使い方は、日本と海外では全く違うという。日本の場合には、建機を終日稼働させる現場は少ない。ショベルに乗って運転したり、降りて作業したりするので稼働時間は短く、せいぜい1日1〜2時間ぐらい。ところが、海外は土地が広いので、建機の専属のオペレーターがいて、オペレーターは、ほとんど掘り進める。そうすると、建機を使う時間が日本の2倍ぐらいになるとのこと。

「TAKEUCHIのものづくりは、元来、長時間の使用に耐えられるよう耐久性が高く、壊れにくいショベルを目指していました」

部材の見直しをはじめ、耐久性を追求するとともに、ユーザーのニーズを反映したさまざまな機能を導入し、大型ショベルにも劣らない機能性を実現した。安全性、操作性、快適性の面で優れた品質を誇る同社のミニショベルは、「建機のベンツ」と呼ばれるようになる。

その当時、社長であった明雄会長は、海外を精力的に訪れ、営業スタッフとともに現場を見て回り、ユーザーとも直接話し合いをしていたという。

さまざまな現場で見たこと、ユーザー



同社の製品は、日本の国旗をイメージして白と赤のツートンカラーとなっている

の要望や意見から得られたアイデアを取り入れながら新機種の開発や製品改良を重ねられ、会社は成長していった。

敏也社長がその一例をこう挙げる。

「クローラーローダーという、駆動の足回りをクローラー式にした小型ブルドーザーのような建機も、当社が初めて作りました。それも、明雄社長（当時）がアメリカに行ったときに思いついたものです。アメリカの土は粘土質なので、雨が降ると、タイヤがぬかるみに入って動けなくなり、工事が止まってし

まう。そうした状況を知り、タイヤの代わりにクローラーを用いた建機を開発したところ、ぬかるみでも工事ができるので、非常にヒットしました」

海外において着実に実績を伸ばしていった竹内製作所は、平成期において株式の上場も果たしている。

平成14年（2002）にジャスダックに株式を上場。リーマンショックの影響により、一時業績が低迷したものの、平成27年（2015）には東証一部への市場変更を達成した。

株式の上場により、さらに知名度が高まるとともに、経営状況の透明性が増し、TAKEUCHIブランドに対する顧客からの信頼が一層深まったという。

最後に、今後の竹内製作所の方向性を、敏也社長に伺った。

「明雄会長のチャレンジ精神を引き継いでやっていきたいと思えます。まず、今後取り組むべきことは、地球環境保護のための電動化です。動力がバッテリー式に代わっていく時代ですので、建機の分野における電動化の取り組みを先導します。10年以上前からバッテリー式



ミニショベルの開発に取り組んできましたが、令和3年（2021）7月から販売を始めました。耐久性・操作性・快適性などの当社製品の強みはそのまま生かして、パワーや稼働時間、コンパクトな製品サイズにこだわりました。電池式ミニショベルを持つ、CO<sub>2</sub>削減等の環境保全性や静粛性とともに、『これまでと変わらぬ使い勝手』を提供します」

「また、今後は、少子化に伴う労働人口の減少を懸念しています。建機のオペレーターも不足するようになると思いますので、AIを活用した自動化や、経験の浅い方でも熟練者のように操作できる仕組みを研究していく必要があると考えています」

#### 企業データ（令和3年10月現在）

● 株式会社	竹内製作所
● 代表者	代表取締役社長 竹内敏也
● 所在地	〒389-0605 長野県埴科郡坂城町上平205
● 設立	1963年8月21日
● 資本金	36億3294万円
● 事業内容	ミニショベル、油圧ショベル、クローラーローダー、クローラーキャリア
● 主要製品	906名
● 従業員数	906名
● WEB	<a href="https://www.takeuchi-mfg.co.jp/">https://www.takeuchi-mfg.co.jp/</a>



## 【プロフィール】

佐藤洋子（さとうようこ）

1953年生まれ 坂城町出身

1997年 カ石化工(株) 入社

1999年 常務取締役

2000年 専務取締役

2004年 代表取締役社長

趣味はパワースポット巡り、料理

座右の銘は「継続は力なり」

**思うは易し、行ふは難し**  
**小さな気づきを積み重ね高みを目指す**

カ石化工 株式会社  
代表取締役社長

**佐藤洋子**

Sato Yoko

平成28年（2016）に創立70周年を迎えたためつき加工業の老舗・力石化工。その創業は昭和21年（1946）。終戦の翌年というまだ日本全体が混沌に覆われていた時代に産声をあげた同社は、時代に合わせ幾度となく変革を重ねて今に至る。

「祖父が興したこの会社を今日まで続けてこられたのも、お得意さまのお陰ですし、社員の皆さんがいてくれたからこそ。先代である父親もお陰さまで元気なまま70周年という節目を迎えられたことを何より嬉しく思っています。このまま10年、20年と年月を重ねていき、百年企業を目指したいですね」

そう語って爽やかな笑顔を見せてくれたのは、現在、代表取締役を務める佐藤洋子社長。長い歴史を持つ力石化工の屋台骨を、女性ならではの柔軟な姿勢で支えてきた。

「親の跡を継いだ社長業、と言葉にすると簡単ですが実際は大変なことだらけ。私が入社した当時の力石化工といえ、働き手がまだまだ男性中心だった職

人の世界。私の目から見ても『え、今どきまだこんなことをやっているの!』と驚くことも正直、少なくありませんでした（笑）」

現状を変えたい、何とかしなければ、と思えば性急に動きたくなるのが人情というものだが、佐藤社長は腰を据えて職人気質の社員たち一人ひとりと向き合った。そうして少しずつ、少しずつ話し合いを重ね、お互いが歩み寄っていったという。そのころの会社の舵取りは、どれほどの慎重さと繊細さを要したことだろう。

「私も社員の皆さんも、より良い会社にしたいという気持ちは同じはずと信じていました。それならば決して焦ることなく、徐々に変えていきましよう。そして、社員の間にも私の間に立つてくれた頼れる常務（従兄）の存在があったのもとても心強かったですね」

そんな感じで始まった佐藤社長の社内改革第一歩は、長らく使われてきた事務所棟の建て替えから始まった。



自動化されたライン。環境にも配慮しながら生産を行っている

「昔ながらの木造の建物だったので、その中といえば小さな応接室が一つあるだけ。食事をとる場所も食堂とは名ばかりで、長椅子が置いてあるだけの部屋だったり（苦笑）。流行りのカフェっぽい造りなんて高望みはしないまでも、それなりの場所にはしたいなと思いましたね」

■沿革

年	出来事など
昭和21年 (1946)	上山田町力石にてプレス工場で操業開始
昭和23年 (1948)	坂城町横町にてニッケルめっき開始
昭和38年 (1963)	現在地に全面移転
平成15年 (2003)	事務所棟併設工場新設
平成17年 (2005)	ISO14001認証取得
平成28年 (2016)	ISO9001認証取得
令和2年 (2020)	長野県 SDGs 推進企業登録

新しい事務所棟が完成したのは平成15年(2003)のこと。パソコンの整備などOA化も進められた。ITの進歩に伴い、中小企業でもオフィスのスリム化・効率化が求められていた時代だった。

その2年後の平成17年(2005)にはISO14001を認証取得。国際規格であるISO、そのなかでも環境マネジメントシステムである14001を最初に取得したのだが、ここにも佐藤社長ならではのこだわりがある。

「このISO14001の目的は、わかりやすく言うと『環境保全』。当社は、会社の周りにある環境に負荷や悪影響をできる限り与えないよう配慮している企業であることを明確にしたいと思いました。会社の周りも以前と変わり、一般の住宅が増え、そこで暮らす住民の皆さんが化学薬品を扱っている当社に対して『環境を汚染するのではないか?』というイメージを抱くのはある意味、当然だと思っんですね。近所の皆さんにも安心して暮らしていただきたい、そんなメッセージも込めてISO14001を最初に取得したんです」

平成の時代は、地球環境問題への関心の高まりから、企業活動においても環境への配慮が求められるようになった時代でもあった。また、平成のころからは、環境活動を含めたCSR(企業の社会的責任)という概念も広まっている。力石化工のISO14001認証取得への取り組みからは、企業活動を続けていくうえで、地域と調和した企業であることを大切にしている佐藤社長の姿勢がうかがえる。



工業用硬質クロムめっき

「でも、何しろ初めてのISO取得でしたからとにかく大変でしたね。ちょうどそのころ、坂城町商工会が勉強会を開いてくれたんです。お陰で随分と助かりました」

その後、平成28年(2016)には、自動車産業へ本格参入するためISO9001も認証取得した。

「自動車部品を取り扱ううえでもISOは必須です。ISOは取得して終わりではなく、より良い品質のものづくりの



令和4年春に新工場が竣工

出発点になり会社を成長させるためには、継続することが何より大切です」

ISOの取得は大手企業との取引に欠かすことができない。こういった状況も一つの時代の流れ。そんなことも感じつつ、会社の看板を守る佐藤社長には自社にかける強い思いがあった。

「めっき加工は、これから先、時代がどう変わっていったとしてもなくなることはないのではないか、という思いが私にはあります。でも、会社として世界と

どう向き合うかというその方法は、時代に応じて変化していかなくてはなりません。硬質クロムめっき・亜鉛めっき・無電解ニッケルめっきなど、めっきにもいろいろな種類があります。当社は千曲市から佐久エリアまでお客様のさまざまなニーズに応え小ロットから量産まで臨機応変に対応しています」

また、めっき加工であるが故、自分が携わった製品がその先、どう扱われ、どんな完成品につながっているのかが分からないことが難点という佐藤社長。そのため、可能な限り取引先に依頼してめっき品に関わる前後の工程を見せってもらうようにしているのだとか。

「そうすることでうちの社員も『どうしてこのめっきが必要なのか?』『なぜ高い精度が求められるのか?』といった取引先からの品質要求が生じる理由が分かるようになります。理由も分からず『頼まれたからやる』のではなく、『次にあの工程に進むから、こうしなくちゃ』と社員も能動的に仕事に取り組めるようになると思います」

こうした社員一人ひとりの気づき、

一歩ずつの積み重ねがカ石化工の高度なめっき技術を支えている。

佐藤社長の経営に対するスタンスに通じていると感じられるのは、カ石化工のモットーの一つである「誠実と信頼」だ。

社員一人ひとりと向き合う姿勢、地域に対する責任、取引先の要求に応える技術の追求。一つひとつ丁寧に取り組む様子は、まさに会社を取り巻く関係者への「誠実さ」であり、会社が歩んできた長い歴史は、地域や顧客からの「信頼」の証だ。

カ石化工は、百年企業を目標に、これからも地域に根ざした企業として歩み続ける。



企業データ (令和3年10月現在)

- 代表取締役社長 佐藤洋子
- 所在地 千389-0601 長野県埴科郡坂城町坂城9338-1
- 設立 1946年4月
- 資本金 1000万円
- 事業内容 金属製品の各種表面処理加工(硬質クロムめっき、亜鉛めっき、無電解ニッケルめっき)
- 主要製品 69名
- 従業員数
- WEB <http://chikaraishi-kako.co.jp>



【プロフィール】  
栗田有樹（くりたゆうき）  
1986年 都筑製作所 入社  
2011年 取締役  
2014年 常務取締役  
2015年 代表取締役社長  
座右の銘は「積小為大」

## QCDの追求とともに 「TSUZUKI」ブランドの確立をめざす

株式会社 都筑製作所  
代表取締役社長

# 栗田有樹

*Kurita Yuki*

第二次世界大戦が激しさを増すなか、昭和19年（1944）に長野県坂城町に疎開し創業した都筑製作所は、四輪車の足回りの部品をはじめ、建設機械用の油圧機器といった機械機能の根幹を支える重要パーツの製造を担い、現在では、本田技研工業や小松製作所など日本を代表するメーカーへその技術の結晶を納めている。

モーターゼーションによる自動車の普及に伴い、平成初頭まで売り上げは上り調子であった。平成元年（1989）の日本における自動車保有台数は、3000万台を突破し、この年、都筑製作所の単独売り上げも170億円とピークを迎える。ところが、そこから4、5年が経ったころ、会社として一つの転機が訪れた。

「グローバル化の波ですね」代表取締役の栗田有樹社長はこう振り返る。

「たとえば車。大手は安く作れる海外現地調達で完成品にするようになった。多くの部品メーカーもそれに合わせて海外進出し、我々も海外に出るか否か迫られました」

平成5年（1993）前後のこと。日本において、いわゆるグローバルゼーションが加速したころ、多くの大企業が安い労働力を求めて製造拠点を海外に展開していった。このグローバル化の波は大手メーカーだけでなく、等しく日本中の企業にも訪れる。

とは言え、都筑製作所にとって海外進出は容易なことではなかった。

「加工屋である我々にとって欠かせないのは素材です。自分だけ海外に出ても素材がなければ作れない。もちろん素材を扱う企業にも声をかけていたんですが、海外進出した場合の投資額がすごくて。もしも失敗したら、当時の会社自体が揺らぐほどの額だったと聞いています」

周囲の企業が海外展開を進めるなか、当時の都筑製作所が下した決断は、国内生産における、更なる品質向上に取り組むことであった。

当時、管理部に所属していた栗田社長は、「外に出ないと決めた以上、国内に残った仕事のQCDを上げて他社との競争に勝とう」と、製造業における重要な

3要素、Quality（品質）・Cost（コスト）・Delivery（納期）のQCDを突き詰め、より高い「ものづくり」の追求に着手した。

こうして国内で培った高い技術は、後に海外進出を果たした際に活かされることとなる。

都筑製作所は、平成14年（2002）にインドネシア、23年（2011）にタイ、30年（2018）にインドへ海外拠



デジタル技術を活かし高品質なものづくりを追求する

■沿革

年	出来事など
昭和19年 (1944)	長野県坂城町に疎開・創業
昭和44年 (1969)	東部町に東部工場を設立、操業開始
平成6年 (1994)	丸子町に丸子工場を設立、操業開始
平成11年 (1999)	ISO14001認証取得
平成14年 (2002)	インドネシアにPT.TSUZUKI & ASAMA MANUFACTURING を設立、翌年に操業開始
平成19年 (2007)	ISO9001認証取得
平成22年 (2010)	群馬県伊勢崎市に(株)JS テック設立
平成23年 (2011)	タイに Thai Tsuzuki Co.,Ltd. 設立
平成27年 (2015)	代表取締役社長に栗田有樹氏が就任
平成29年 (2017)	JISQ9100認証取得
平成30年 (2018)	インド TSUZUKI INDIA PRECISION LLP に技術支援開始

点を設立。国内工場の技術を展開することで国内と同じ品質を実現している。また、平成13年(2001)ごろから平成20年(2008)ごろにかけて建設機械を扱う小松製作所が世界展開を強化。特にアジア方面の開拓に注力し、建設機械の製造に伴う部品の発注が大幅に増えた。

「うちは小松さんから『油圧機器』を受注しています。建機の心臓部といってもいい部分です。これに関しては国内で調達する方針でおられるので、我々もその志に応える仕事をしなければと」

現在、会社の屋台骨ともいえる建設機械部品の製造は、都筑製作所の国内3事業所に加え、タイ工場でも生産を行っている。いずれも厳しい品質管理のもと、変わらぬ品質で製品を提供している。

平成27年(2015)、栗田社長が代表取締役就任する。それまでは主な取引先から社長職を担う人材を招いていたが、15年ぶりとなる内部からの登用だった。

「内部での人選は意見の言いやすさなど利点もありますが、反面で取引先とのパイプが弱くなるのではと心配する声もありました。私は『なんで自分なんだ?』と思いましたが(笑)」

さらに、中国をはじめ世界の技術躍進が目覚ましいなかあって、国内の技術を信頼する顧客の期待に応え続ける責務があった。「大変な時代に社長になったものだと思いますね」と振り返る。

栗田社長は、そんな大変な時代だからこそ、社長就任直後、近い将来、理想とする会社の姿を思い描き、それを2025年までに実現するための事業方針『2025年ビジョン』を定めた。

「2025年ビジョンにおける目標の一つとして、最終年までに自社製品を作り上げることを掲げました。社会が目まぐるしく変化していく昨今において、自分たちで開発・生産した『都筑ブランド』の製品を世に送り出していくことが必要だと思ったのです」

そう力強く語る栗田社長は、自社製品の開発・生産を確実に押し進めるため、次世代を担う30〜40代のメンバーで構成されるプロジェクトチーム『NEXT TSUZUKI 2025』を立ち上げた。プロジェクトチームでは、自社の技術や経験を活かして何を形にできるのか何度も議論を交わした末、介護用品の開発を行うことが決まった。

「プロジェクトは確実に実を結んでいます。令和元年(2019)の秋に、制御技術を使った介護用品の試作機が完成したんです。でも残念ながら、これはやりたいことをプロダクトアウトしただけで、まだとても事業とは言えません。次の目標はマーケットインですね」

介護用品の開発という一つの挑戦を成し遂げたNEXT TSUZUKI 2025 プロジェクトメンバーは、既に現在、新たな



「NEXT TUZUKI 2025プロジェクト」で自社製品開発に着手

製品開発に挑戦している。

「現在は、ミニトマトの水耕栽培とミニトマト収穫支援ロボットの開発に着手しています。これがまためちゃくちゃ難しいんです」

その言葉とは裏腹に屈託のない笑顔を覗かせる栗田社長はどこかとても楽しそ

うだ。

また、都筑製作所は、航空・宇宙分野、防衛産業への参入にも積極的に乗り出している。平成28年（2016）に、航空・宇宙・防衛 品質マネジメント システムの国際規格である「JIS Q 9100」取得プロジェクトを発足させると、その翌年には早々に取得してしまったというから驚きだ。その過程において、より高い精度が求められる航空機やロケットの部品を手がけることで、強みとするQCDをさらに向上させることに繋がったのだという。

実際に、JAXAが開発する次世代ロケットH3に都筑製作所が製作した部品が使われているということからも、その品質の高さが裏打ちされている。

しかし、昨今の新型コロナの影響は大きく、売り上げも減少傾向にあるという。

「リーマンショックを経験していますからね。あのときは会社全体を週休3（4日）にし、従業員は帰休させるなど対応が必要でした。こうした世界的な問題に対しては、当社がいくら動いたところで

どうすることもできません。言葉が適切ではないかもしれませんが、時の流れに身をまかせるしかないと思っています」  
そう語りながら、「小さいながらもグローバル化できたかな」とこれまでの30年を振り返った。

加工・組立QCD世界No.1メーカーになる。

自分たちで開発・生産した『都筑ブランド』を世に送り出す。それは、自らの命運を自らの手でコントロールするということ。

2025年のビジョンには、新たな時代の目標がしっかりと示されている。



【企業データ（令和3年10月現在）】

- 株式会社 都筑製作所
- 代表者 代表取締役社長 栗田有樹
- 所在地 〒389-0681 長野県埴科郡坂城町6649-1
- 設立 1944年6月23日
- 資本 4億8000万円
- 事業内容 自動車、建設機械及び航空・宇宙産業用
- 主要製品 部品の製造
- 従業員数 523名
- WEB <https://www.tsuzuki-mfg.co.jp/>



## 【プロフィール】

高松 宏 (たかまつひろし)

1933年生まれ 千曲市出身

1951年 丸三ジャム(株) 入社

1970年 デイリーフーズ(株)設立 取締役

1986年 代表取締役専務

2003年 取締役副会長

2010年 (株)デイリーフーズコーポレーション

取締役副会長

趣味は作物の育成、写真

## 自然のおいしさを求め 進化を続ける技術と創造品質

株式会社 デイリーフーズ  
コーポレーション  
取締役副会長

# 高松 宏

Takamatsu Hiroshi

「会社全体が研究所」

：そんな奇抜なフレーズで自社を語る  
独創的な会社が「デリーフーズ（株）」  
である。その工場の中では日々、「どう  
したらより安全でおいしい製品ができる  
か」ということが研究されているという。  
いわゆる学者肌、とでも言うのだろう  
か。好きなものを突き詰めることに労を  
厭わない、同社を貫く研究者気質は、一  
体どのように培われていったのだろうか？

現在、（株）デリーフーズコーポレー  
ション（以下、「DFC」）で取締役を務  
める高松宏副会長に伺った話のなかにそ  
のヒントがあるのかもしれない。高松副  
会長は、昭和45年（1970）にデリー  
フーズ（株）を創業した2人のメンバ  
ーの一人だ。

「父が思いもかけず失明してしまっ  
たんです。それをきっかけに、家族6人が  
暮らしていくため私は高校を中退し働く  
ことを決めました。そのとき、勤め始  
めたのが前職である丸三ジャムです。  
原料の調達から始まり、さまざまなジャ  
ムの知識や作り方を覚えたりと毎日必死  
でした。努力の甲斐あって、出来上がっ

たジャムは評判もよく、自分の仕事にや  
りがいも感じていたんです。ところが  
突然、会社が更生法を申請してしまっ  
た。私からしたら、まさに寝耳に水で  
よ（苦笑）。仕方なく、そこで残務処理  
をしながら当時の高見澤工場長の甥にあ  
たる高見澤正・現DFC代表取締役会長  
兼社長と二人でジャム会社を立ち上げる  
ことにしました。それがデリーフーズ  
（株）です」

当時、高松副会長と高見澤会長の二人  
は「3年経っても自分たちの工場を持つ  
ことができなかったら、そのときは潔くこ  
の会社を畳もう」と話していたのだと  
か。希望と不安を併せ持つ決して順風満  
帆とは言い難い船出だった。

「デリーフーズ（株）を立ち上げた  
後、しばらくして丸三ジャムは廃業しま  
した。すると、以前の取引先からの注文  
がポチポチと入るようになったんです」

学校ではパン給食が始まっていた時  
代。ジャムの新たな仕入れ先を探す必要  
があったのだろう。どうするか？ 取引  
先の担当者がそれを考えたとき、一番に  
思い浮かんだのが高松副会長の顔だっ

たのかもしれない。高松副会長がジャム  
作りにかける情熱、そしてひたむきな思  
い。それを知っていたからこそ、あちこ  
ちから声がかかる。こうして同社は第1  
期から黒字を計上、順調にその歴史を歩  
み始めた。

そんな同社のジャムを語るうえで欠か  
せない技術が「ジュール加熱殺菌システ  
ム」。これは、アイデアマンでもある高



デリーフーズでは家庭用から業務用まで数多くの商品を生産し、全国で販売する

■沿革

年	出来事など
昭和45年 (1970)	デリーフーズ株式会社設立
平成5年 (1993)	「ジャム類の製造方法」特許取得 ジュール加熱殺菌装置導入
平成12年 (2000)	日本食糧新聞社制定「新技術・食品開発賞」を受賞 (DFCジュール製法 <sup>®</sup> による製造)
平成16年 (2004)	「果実類の加熱処理方法」特許取得
平成22年 (2010)	株式会社デリーフーズコーポレーションに商号変更
平成27年 (2015)	日本食糧新聞社制定「新技術・食品開発賞」を受賞 (発酵ジャム) 高松副会長「信州の名工」卓越技能者知事表彰
平成28年 (2016)	ISO22000認証取得 高松副会長 ものづくり大賞 NAGANO 特別賞受賞
平成29年 (2017)	経産省「地域未来牽引企業」に認定
令和3年 (2021)	FSSC22000認証取得 (長野工場)

松副会長が開発したもので、ジャム作りにかかる時間の大幅な短縮につながる革新的な技術だ。簡単に説明すると、対象となる食品に電極を接触させることで通電し、食材内部からの発熱を促す。こうすることで従来のやり方だと20〜30分かっていた加熱殺菌時間を3分程度にまで短縮させることが可能となり、しかも、かき混ぜる手間も不要になるといふ一石二鳥の画期的な加熱殺菌方法だ。この方法を用いることで栄養価も損なわれず香りや色が鮮やかなジャムに仕上がるという、まさにいいことづくめの製法だ

が、実は高松副会長がこの方法を思いついたのは随分と前のことなのだろうか。

「終戦後、まだそんなに時間が経っていない、日本中が貧しかったころのことです。戦勝国のアメリカから新しい食文化が伝わってきた時代でした。あるとき、僕はパンを焼こうとしていたんです。ブリキの板を組み合わせた四角い鍋状の容器の中に材料を入れる。小麦粉は貴重だから少しだけ、あとは玄米を砕いたものや挽き割りの麦がほとんど。それから牛乳なんてないですから飼っていたヤギの乳を入れました。それを焼き上げるのだけれど、どうせなら早く、なるべくたくさん、効率的に焼きたいと思ったんです。そこで、そのブリキの箱の両端に電極をつけてみた。そしたらこの方法がうまくいきましてね。これがスタートだったんです」

前述のとおり、「ジュール加熱殺菌システム」には従来の製造方法と比べ多くの利点があるが、なかでも加熱時間を短縮することで原料の色調を保つことができるというのは特筆すべき点だ。このことで着色料の使用を減らすことが可能と



特許を取得したジュール加熱殺菌装置。これにより香りや色が鮮やかな栄養価の高いジャムが生産できる

なった。今でこそ添加物などに敏感になってきたが、当時はまだ、より鮮やかな色みの食品を好む消費者心理があった。そのような時代にあつて、ナチュラルなおいしさを志向した同社らしい製造方法といえよう。この素晴らしい技術は、平成11年度に「第13回新技術・食品開発賞」及び「二十世紀食品産業発展賞」を受賞（いずれも日本食糧新聞社）したほか、長野県から「NAGANOものづくりエクセレンス2013」に認定

されるなど国内外からも非常に高い評価を得ている。また、平成26年度にはこのジュール製法を組み入れた植物性乳酸菌を用いた「発酵ジャム」で再び「第28回新技術・食品開発賞」を受賞し、これらの技術革新貢献により平成31年「食品産業 平成貢献大賞」（日本食糧新聞社）を受賞している。

「高松副会長は優れたアイデアマンなんですよ」と今回、一緒に話を伺った同社商品開発技術研究所新技術教育開発室の高波修一室長も話してくれた。高松副会長のアイデアは、平成を語るうえで避けられない大災害・東日本大震災からの復興にも大きく貢献している。

「平成23年のあの日のことは忘れられません。大きな被害を受けた宮城県亘理町に当社の協力工場があったので、震災の直後に社長とともに現地向かったんです。ところが、その工場が建っているはずの場所に何も無い。簡単に動かさない大きくて重いドラム缶、これもないんです。二人で『たしかこの辺りで間違いないのだが』といくら探しても見つからない、わからない」

社長とともに途方に暮れたと振り返るが、同工場はドラム缶どころか基礎部分すらすべて流されてしまい影も形もなくなっていたという。

「そこからは工場の再興に協力を惜しみませんでした。当社の機械を差し上げるのはもちろん、建て直す際の工場のレイアウト設計も私が提案、その考えを取り入れていただきました」

それまでは、随所に出っ張りがあり使いつらかったが柱の配置を変えることで屋内が広く使えるようになったそうだ。併せて屋内の仕切りも見直された。

「工場の仕切りという壁やガラスを使いますが、そうではなく厚い透明のビニールにしたらどうだい、と。そうすればビニール越しに話をする事だってできるじゃないですか。要は実用性。見栄えにとらわれカッコよくする必要はない、と今でも私はよく皆に言ってますよ」

高松副会長は今もその旺盛な好奇心の赴くままに、さまざまな事象に目を凝らし、改善・改良を模索し続けている。

「当社では早くから工場の照明をLED化しているのですが、なぜだと思いませんか？ LED照明だと虫が寄ってこないですよ。毎日、暮らしているなかで『おや？』と思ったんですよ。LEDの明かりには虫があまり来ないみたいだぞと。そこで気になったので実験してみました。そうやって調べてみると、確かにLEDには虫が寄ってこないことがわかったんです。『これはいい、工場内の照明に使えるぞ』と思いましたが（笑）」と、子供っぽい笑顔を見せる高松副会長。溢れる好奇心に突き動かされ、気になることはとことん調べる。どこまでも自然体、そんな生き方がとても魅力的に感じられた。



#### 企業データ (令和3年10月現在)

- 代表者 株式会社 代表取締役 國広義信
- 所在地 〒389-0696 長野県埴科郡坂城町上平1434
- 設立 1970年7月31日
- 資本金 5000万円
- 事業内容 フルーツプレパレーション、ジャム類、果汁
- 主要製品 果汁
- 従業員数 177名 (パート・派遣含む)
- WEB <https://www.dfc-net.co.jp/>



## 【プロフィール】

西澤孝枝（にしざわたかえ）

1968年生まれ 坂城町出身

1991年 ㈱西澤電機計器製作所 入社

2010年 子会社㈱ナイツ 代表取締役社長

2012年 ㈱西澤電機計器製作所

代表取締役社長

2017年 纳宜慈医疗科技(上海)有限公司

董事長

趣味はトレイルランニング

座右の銘「絶えず新しい挑戦」

# 攻めの経営姿勢で市場を切り拓く

チャレンジ

## 女性社長のしなやかな挑戦

株式会社 西澤電機計器製作所  
代表取締役社長

# 西澤孝枝

Nishizawa Takae



企画・開発から生産、販売まで一貫通のものづくりが同社の強み

おいしいだけではなく健康的な料理が楽しめる社員食堂、子供たちが安心して過ごせるキッズルームなど働く子育て世代の社員にとって魅力ある設備の整った社屋。昭和35年（1960）に創業した老舗の計測器メーカー・西澤電機計器製作所は、女性社長ならではの細やかな心配りで満たされている。にこやかに語るのは代表取締役である西澤孝枝社長。

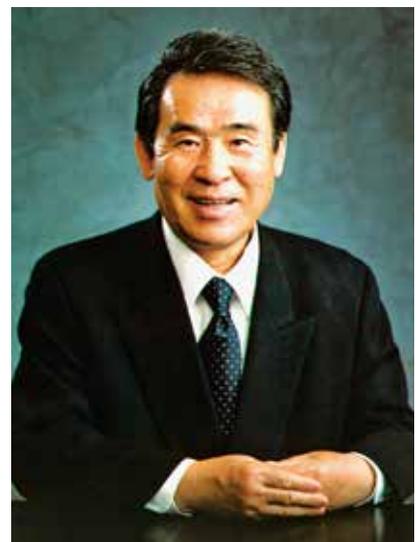
「何を隠そう私も今、子育ての真っ最中。実は今日もこの取材の後、子供の参

観日なので、学校に行く予定なんです。当社で働く社員にも『参観日は必ず出なさいよ、でない子どもがグレちゃうよ』と言ってます（笑）」

朗らか、かつ明快な物言いで周囲の人を魅了する西澤社長。父・泰輔さんが創業した同社に入社したのは平成3年（1991）のときのこと。そして、平成24年（2012）、泰輔さんの急逝に伴い、社長に就任した。

「父は『一社一家皆家族』というポリシーを持っていて、その言葉どおり、どんなに会社の経営状態が苦しいときでも決して人員整理などはしませんでした。むしろ、何があっても家族は守り抜く、という経営哲学が父を突き動かしていましたね」

バブル崩壊後、泰輔社長は、新事業創出を図るために、当時としてはまだ珍しかった産学官連携で信州大学やAREC（一般財団法人浅間リサーチエクステンションセンター）と連携して自動ページめくり器「ブックタイム」を開発し、経済産業省主催の「今年のロボット大賞



先代社長の故・西澤泰輔氏

2008」において、最優秀中小・ベンチャー企業賞（中小企業長官賞）を受賞した。また、中小企業の無謀な挑戦とも言われたデミング賞実施賞に挑戦し、見事に受賞に輝いた。

「厳しいときほど、父は雇用を守るために、新しいチャレンジを始めていく。これ、普通は逆ですよ（笑）。縮小均衡策が経営のセオリーなのでしようけれど、逆境に立たされたときほど積極果敢に攻めの経営姿勢をとっていく経営者でした。その父の思いを継いで、私もその経営姿勢を踏襲しています」

令和になってからも取り沙汰されることの多い日本のジェンダー問題。たとえば西澤社長が社長に就任した平成24年の

■沿革

年	出来事など
昭和35年 (1960)	坂城町南条に西澤電機計器製作所を創業し、日置電機(株)の協力工場として指示電気計器の製造を開始
昭和63年 (1988)	(株)西澤電機計器製作所を設立
平成2年 (1990)	日置電機(株)の旧本社工場跡地へ全面移転し操業開始
平成9年 (1997)	ISO9001認証取得
平成10年 (1998)	ISO14001認証取得
平成11年 (1999)	OHSAS18001認証取得
平成18年 (2006)	デミング賞実施賞受賞
平成22年 (2010)	(株)ナイツを完全子会社化
平成24年 (2012)	代表取締役任に西澤孝枝氏が就任
平成29年 (2017)	納宜慈医疗科技 (上海) 有限公司創業

日本のGGGI（グローバル・ジェンダー・ギャップ指数）は総合で調査国135カ国中の101位。国内にはまだまだ女性社長の少ない時代、不利益などはなかったのだろうか。

「いえいえ、私は自分が女性であることのメリットしか感じていません（笑）。全くハンドレはありませんでした。まず第一に、お会いした相手が覚えなくてくださる。きつと女性のトップが少なかつたからでしょうけれど、取引相手から忘れられない、というのはそれだ

けでメリットではないでしょうか」

計測器メーカーとして始まった同社が選んだもう一本の柱が医療機器。これを、『少子高齢化を迎える日本社会、そのなかで成長分野を見極める先代の先見の明があった』と西澤社長は話す。

平成21年（2009）、世界中にリーマンショックの嵐が吹きすさぶなか、攻めの経営姿勢を崩さない泰輔社長は老舗眼科用医療機器メーカーのナイツ社をM&Aで傘下に収めると、当時、総務部の次長だった孝枝氏に社長を任せただ。

「M&Aをすると決めた父の決断には驚きました。でもその決断に間違いはなかったと思ってます。医療機器への参入はハードルが高いんです。父はそのハードルの高さを一気に飛び越えるために買収をしかけ、そして、各国の薬事法に精通するノウハウや販路を手に入れたのです。私に任せると言ったときには更に驚きましたけどね」

西澤社長は、ナイツ社に入るとすぐさま代理店やドクターたちの声を自ら聞く



ナイツの医療機器は日本はもとより世界70カ国で販売されている

ために、アメリカやヨーロッパの顧客のところへ赴き、製品の改良や商品開発のニーズを吸い上げた。そして、世界70カ国の代理店や顧客との確固たる信頼関係を構築していったのだった。また、顧客の声を吸い上げて開発した製品が今や売れ筋No.1製品として販売され、外科分野にも進出を遂げた。

また、平成29年（2017）、GDPこそ鈍化していたが、医療機器の伸長率は20%を誇っていた中国の巨大な市場の可能性に賭けて、単独、同国に乗り込ん

だ。そして医療機器の販売会社として納  
宜慈医疗科技（上海）有限公司を設立し  
た。

「父もいちばん厳しいときに、攻めの  
経営判断をして、チャレンジする経営者  
でした。私はまだまだその足元にも及び  
ませんが、中国での会社設立と販路の構  
築は、本が一冊書けるぐらい沢山の経験  
をしましたね。これからも常にチャレン  
ジしていきたいですね」

泰輔社長のDNAを受け継ぎ、チャレ



ナイツが製造販売するサージカルルーペ

ンジ姿勢を崩さず、まさに世界を股にか  
けた活動を続けている西澤社長だが、ま  
だまだ社内には改善の余地があると、見  
直しに余念がない。

「今の社内を見ているだけでも、本来  
もっともっと活躍すべきなのに、組織の  
なかで埋もれてしまっている女性が多く  
いることを感じています。男性社会のな  
かで上司が男性というだけでなかなか自  
分の意見を言えない、そんな女性がまだ  
多いような印象を受けるんですね」

そんな遠慮をしないでもっと前に出  
ておいでよ、と手を差し伸べてあげたい  
んです、とやさしく笑う。世界的にも少  
ないとされる日本における女性の社会進  
出。男女関係なく活躍できる場が広がる  
ことが好ましいことは論をまたない。

「当社ではそんな部分を積極的に変え  
ていこうと考え、実際に動き始めていま  
す。少し前のこと、一人の女性社員が本  
来の昇進の順番でいくと次は主任だった  
のですが、一足飛びにその上の係長へ特  
進してもらいました。学校でたとえるな  
ら飛び級ですね。現場での活躍に応じて  
更にその力を発揮できる場を与えること

に男女は問いません。これからもこの方  
針を徹底させていきたいですね」

女性トップならではのしなやかな経営  
スタイルのもと今後もワールドワイドに  
さらなる成長が期待される。

取材を終えた後、西澤社長から思いが  
けず、昼食のお誘いをいただいた。

30年間計測器を作っていた社員の方が  
今は社員食堂で調理をしているという。

運ばれてきた料理は、できたてのやさ  
しい味で、おいしくいただいた。

社員への思いやりと先代から受け継が  
れる「社員は家族」という言葉を実感し  
た貴重な時間であった。



#### 企業データ（令和3年10月現在）

● 代表者	代表取締役社長 西澤孝枝
● 所在地	〒389-0601 長野県埴科郡坂城町坂城6249
● 設立	1988年4月
● 資本金	2000万円
● 事業内容	電気計測器・医療機器の開発・製造・販売
● 主要製品	電気計測器（テスタ、メーター） 医療機器（検眼鏡、ルーペ）
● 従業員数	102名
● W E B	<a href="https://www.nisic.co.jp/">https://www.nisic.co.jp/</a>



## 【プロフィール】

依田穂積（よだほづみ）

1963年生まれ 上田市出身

1989年 日精樹脂工業㈱ 入社

1999年 NISSEI AMERICA, INC. 代表取締役社長

2001年 日精樹脂工業㈱ 代表取締役社長

2010年 日本プラスチック機械工業会 会長

2018年（公財）さかきテクノセンター 理事長

趣味は空想にふけること

座右の銘「先義後利」

## プラスチック射出成形機の世界的メーカー 揺るぎない「NISSEI」ブランドを確立

日精樹脂工業 株式会社  
代表取締役社長

# 依田穂積

*Yoda Hozumi*

日精樹脂工業は、坂城町南条に本社を置く、世界トップクラスのプラスチック射出成形機メーカーである。昭和22年（1947）、故青木固氏が創業し、今では北米・中国・アジア・ヨーロッパを中心に22カ国41カ所の地域に、販売・サービス・生産拠点がある。高品質・高性能な射出成形機として、世界各国で「NISSEI」ブランドを確立。海外での売り上げが全体の7割を占め、世界80カ国以上で、同社の射出成形機が活躍している。

依田穂積代表取締役社長は平成13年



昭和32年（1957）に製造され日精樹脂工業の基礎を築いた射出成形機

（2001）、38歳のときに、現職に就任した。それ以前は、アメリカ現地法人の日精アメリカに平成5年（1993）から駐在。前社長の父依田司氏が病魔に侵されたことから、急遽、後継者として坂城に戻ってきた。その当時のことを依田社長はこう語る。

「帰国したとき、私の気持ちはとても複雑でした。父親の病気に加え、中国が台頭し始め、ものづくり潮流が変わり業界自体が経験のしたことがないものづくりのパラダイムシフトが起こるなか、38歳という若輩者が上場会社を背負うことに大きな不安がありました」

「私がアメリカにいた当時、市場は活況でグループ内の成形機の売り上げでも群を抜いており、連結決算では大きく貢献できたと思います。その頃のアメリカやカナダ、メキシコなど各国のものづくりはとても勢いがありましたから、何とかなるとの思いも多少はありました」

ところが、依田社長が日本に帰国して社長に就任したまさにその年、平成13年9月11日に「アメリカ同時多発テロ」が発生、アメリカは大混乱に陥った。時を

同じくして、中国が「世界の工場」として安価な労働力と原材料を武器に台頭してきた時期でもあったため「バランスが変わった」と思ったそうだ。

「アメリカが急に凋落したというか、静かになった印象を受けました」

「当時の日本の製造業は、いわゆるITバブル崩壊により中国以外の主要国と同じく、携帯電話やパソコンの受注が激減し、更にアメリカ同時多発テロによる経済悪化が重なったため、IT関連製造業種はグロッキーな状態に陥りました」

IT関連商品向けの超精密成形を得意としていた日精樹脂工業もこのあおりを受け、平成13年に業績が悪化、翌年に赤字決算となった。

「株主総会では株主から『日精の歴史のなかで、初の赤字だ』との厳しい発言もありました。平成9年に上市したサーボモーター駆動の電気式成形機の不調も重なり、当社の技術的な評価は厳しく、父親の急逝や、業績の低迷など、社長就任早々、強い逆風にさらされました」

「この頃の思いは複雑でした。頼れる

■沿革

年	出来事など
昭和22年 (1947)	創業者 青木固氏が樹脂加工および加工機械開発を開始
昭和32年 (1957)	株式会社に組織変更
平成3年 (1991)	名古屋証券取引所市場第二部上場
平成6年 (1994)	本社本館竣工
平成8年 (1996)	ISO9001認証取得
平成11年 (1999)	ISO14001認証取得
平成12年 (2000)	東京証券取引所市場第二部上場
平成13年 (2001)	東京証券取引所市場第一部、名古屋証券取引所市場第一部へ市場変更 代表取締役社長に依田穂積氏が就任
平成26年 (2014)	射出成形機生産販売120000台達成 (業界No.1最速)
令和2年 (2020)	イタリアの射出成形機メーカー「NEGRIBOSSIS.P.A.」を子会社化

人もなく唯一の心の拠り所は創業者の書いた『回想』という本だけでした」  
 この後、電気式成形機のモデルチェンジや現地法人の再編を行うとともに、DVDやCD-Rのブームもあって平成17年(2005)以降は収益も改善し、売上高400億円を超えるまでに復調を果たしている。

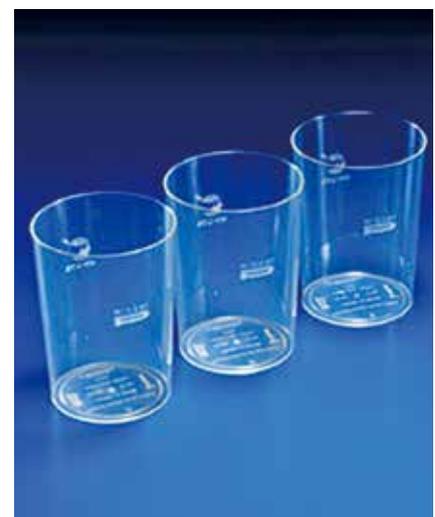
その後、再びピンチが訪れる。平成20年(2008)に起きたリーマンショックである。  
 「金融の問題であり、製造業までは影

響がないと思っていました。瞬間に飲み込まれてしまいました」

「100年に一度と言われる世界恐慌で、成形機メーカー全体の売上高が通常の半分以下となりました。当社も電子部品関連の受注が、ほぼゼロの状態が続き、一時帰休、早期退職、賃金カット、会社存続のために労働組合との激しいやり取りはありましたが、できることはすべてやりました。本当に辛い決断でした」と依田社長は当時の苦労を振り返る。

「リーマンショックまでの平成のものがづくりは、それ以前の白物家電や雑貨から、精密電子部品、記録媒体等のIT関連業種に大きくシフトしました。また差別化技術としてサーボ制御技術、精密計量、超ハイサイクルを盛り込んだハイスベック小型機の販売が好調でした。一方で産業構造はグローバル化し、海外の新規参入が相次ぎ価格競争は激化、加えて軽薄短小のIT関連は景気に左右されやすく、収益構造は年々脆弱さを増しているような状態でした」

「この状況を打破するためにも初の海



植物由来の「ポリ乳酸」を原料とした生分解性プラスチック製品

外工場の展開や、特殊機や大型機が見込める自動車産業、医療業界へ大きく転換を図ったのはちょうどこの時期です。また金融機関から本当に信頼できる方が来られたことは私にとって大きな転機となりました」

リーマンショック後の平成22年(2010)には黒字に回復し、社長就任後、数々の困難に直面した依田社長ではあったがその後は安定した収益を確保しているという。

「現在は、多くのものがプラスチックでできており、射出成形の技術で作られています。雑貨から、電子関係の部品、自動車のバンパー、建築資材などもそうです。金型があれば、ほとんどのものが射出成形で作れます」

「今の自動車は、多くの部品を電子制御化しています。束ねた複数の電線をワントッチで機器に接続できるハーネス類も多彩になってきます。自動車の軽量化のために、金属からプラスチックに換えた部品も多い。内装部品では一見、木に見えるものが実はプラスチックだったというものもある。それらを自動車メーカーさんとコラボして作っています」

さらに重要な製品がハイブリッド車に用いられる「ステーター」という部品だ。発電する部分のコイルを樹脂で包んで、モーターを構成するような仕組みなのだ。日精樹脂工業が一括受注している。

さて、日精樹脂工業では、平成期に東



環境負荷低減のため省エネルギー型射出成形機の生産も行っている

京証券取引所と名古屋証券取引所にそれぞれ株式の一部上場を果たしている。「名証は平成3年（1991）です。企業の上場ブームの最後のころであったと思います。会社としてパブリックになったと喜びました。東証二部に上場したのが平成12年（2000）。翌年3月に東証一部になりました」

「上場によって、株主と会社と取引先等のステークホルダー（企業活動により影響を受ける人々）との信頼関係の構築を含む全方位経営ができるようになりました。また、会社のガバナンスが、一層向上し、外部からの信用力も増したと思っています」

なお、日精樹脂工業の創業者である青木固氏は、プラスチックの分野における顕著な業績と業界への貢献が認められ、平成23年（2011）にアジア人として初めてSPI（米国プラスチック工業協会）の名誉殿堂入りを果たしている。依田社長は「外国人に対しても、その功績を正當に認めるといって、アメリカのプラスチック工業会の度量の広さが示された」と感心したそう。

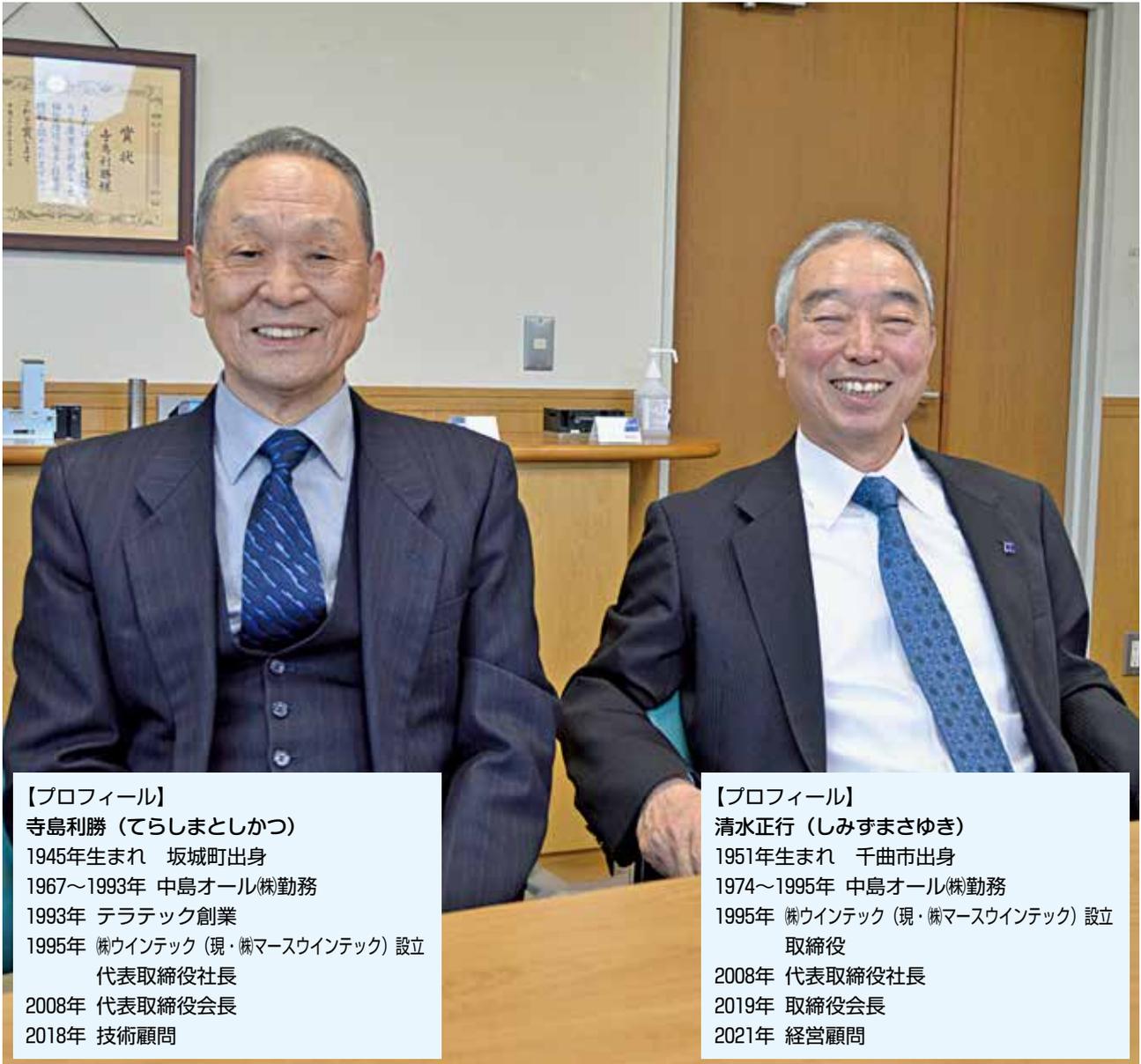
坂城町で育ってきた会社の長として抱くこの地への愛着を、最後に依田社長に語っていただいた。

「坂城町は、中小企業の集積体で、非常に工業が盛んな町です。坂城の企業は、どこも独立独歩の精神を持っています。ほかと同じようなことをやるのを潔しとせず、独自の技術で自立した道を拓きたい、という気概がある。切磋琢磨して高め合ってきたからこそ、現在のうちに、多くの有力企業が林立することができたし、世界に伍して戦えるのもそんなところではないでしょうか。とても競争心が強く、負けず嫌いです。しかし、何かあれば、皆で協力し合う。坂城は、そんな素晴らしい町だと思っています」



企業データ（令和3年10月現在）

● 代表者	株主代表取締役社長 依田穂積
● 所在地	〒389-0693 長野県埴科郡坂城町南条2110
● 設立	1957年5月
● 資本	53億6250万円
● 事業内容	射出成形機、金型、成形自動システム、計測器等
● 主要製品	1306名
● 従業員数	1306名
● WEB	<a href="https://www.nisseijushi.co.jp/">https://www.nisseijushi.co.jp/</a>



【プロフィール】

寺島利勝（てらしまとしかつ）  
 1945年生まれ 坂城町出身  
 1967～1993年 中島オール(株)勤務  
 1993年 テラテック創業  
 1995年 (株)ウインテック（現・(株)マースウインテック）設立  
 代表取締役社長  
 2008年 代表取締役会長  
 2018年 技術顧問

【プロフィール】

清水正行（しみずまさゆき）  
 1951年生まれ 千曲市出身  
 1974～1995年 中島オール(株)勤務  
 1995年 (株)ウインテック（現・(株)マースウインテック）設立  
 取締役  
 2008年 代表取締役社長  
 2019年 取締役会長  
 2021年 経営顧問

## 技術と営業、畑は違えどお互い認め合う 2人が会社の礎を築き、後進に未来を託す

株式会社 マースウインテック  
 創業者・技術顧問

創業者・経営顧問

**寺島利勝**  
*Terashima Toshikatsu*  
**清水正行**  
*Shimizu Masayuki*



自社で開発したカード発券機を前に昔の思い出を語る寺島技術顧問（左）と清水経営顧問（右）

「肝胆相照らす仲」という言葉があるが、まさにこの二人のためにあるようだと話を聴きながら何度も思わされた。株式会社マースウインテックの創業者である寺島利勝技術顧問は、創業間もないころから清水正行経営顧問とともに力を合わせ、同社の礎を築いた。創業から30年近く経った今でもお互いを尊敬し、信頼し合う姿は正に唯一無二の「相棒」だ。二人は現在、それぞれ同社の技術顧問と経営顧問を務めている。

「寺島さんはもうスーパーエンジニア

ですよ。アイデア豊富なだけでなく、それを実際に組み上げる技術も持ち合わせている。僕なんか、出来上がったその完成品をただ持って売り歩いているだけだから」と語る清水顧問の言葉を、

「どんなに優れたアイデアを商品にして作ったところで、人に知ってもらえなければどうしようもない。清水さんのような優秀、いや超優秀なスーパー営業マンがいてくれなければ、この会社だってどうなっていたことやら（笑）」と寺島顧問が引き取る。お互いを気遣い、敬い、讃え合うこの関係性が、同社の創業以来ずっと続いている。

もともと、前の会社でエンジニアをしていた寺島顧問によって設立された同社。創業時に見た一場面を清水顧問は今でも忘れられないという。

「どんな感じでやっているのかな、と覗きに行ったらこの人（寺島顧問）が社屋の玄関横のタイルを貼っていた（笑）」

「うちは実家が板金業で、（前の勤め先の）中島オールに入社する前は職人をし

てましたからね。ちょうど、親父の工場が空いてるのがあったから、最初はそこで始めました。家賃もかからないし（笑）。でもさすが空き工場だけあって何も無いから内装は自分でやった。壁紙は友達に手伝ってもらったかな？ トイレも自分で作りましたよ（笑）」

無駄な経費は極力かけずに、できることは自分でやる。案外、そんな寺島顧問の姿勢が同社から生まれる数々の製品にも反映されているのかもしれない。

「でもね、うちの会社は創業から売り上げが1億円を切ったことがないんです。これは自慢だけど（笑）。僕と寺島さんが2人きりで始めたその年だって1億500万円くらいあったのかな？」

「そのころは私の技術や設計が評価された売り上げではなく、全部、清水さんが売ってきちゃくれたおかげ。1億も売ってきちゃうんだもん（笑）。2人だけでやってるからお金が余って困ってね（笑）」

同社のさらなる飛躍につながる光学

## ■沿革

年	出来事など
平成5年 (1993)	(株)マースウインテック創業者の寺島利勝氏 (現・技術顧問) が前身会社であるテラテックを創業
平成7年 (1995)	(株)ウインテック設立。光学式紙幣識別機を開発
平成12年 (2000)	マースエンジニアリンググループに参入
平成13年 (2001)	IC カードリーダーライタを開発
平成15年 (2003)	現本社社屋竣工
平成20年 (2008)	世界初 Air 紙幣搬送システムを開発
平成21年 (2009)	(株)マースエンジニアリングの完全子会社となる
平成23年 (2011)	ISO9001の認証取得
平成24年 (2012)	(株)マースウインテックに商号変更

式紙幣識別機を開発したのは平成7年(1995)のこと。製品名は難しいが、わかりやすく言えば日本中の至る場所で活躍している、本物の紙幣と偽札を判別しながら収納を行う機械のことだ。

「僕が入社したのは創業から1年後。寺島さんが作った紙幣識別機が、他社製品と比べものにならないくらい優れているというのにはわかってましたからね。俄然、営業にも力が入りましたよ」と清水顧問。嬉しそうに、当時の思い出をこう語ってくれた。

「ちょっと名前は出せないけれど、他県の大きな電機メーカーさんに売り込みに行った際のことです。あちらは大企業で、まあ向こうからしたら『長野の田舎の会社が何しに来たんだ?』ってなもんですよ(笑)。さんざ待たされた挙げ句、ようやく現れた担当者は踏ん返り返ったぞんざいな態度でね。そんななかで僕が寺島さんの開発した機械を見せながら説明を始める。向こうは僕の話をもっと聞き終わってから、『じゃあこのお札を使って実際にやってみせてくれ』と札束を渡されました。それをウチの機械にかけたところ、計測しながら瞬時に偽札を見分けて弾き出していったんです。その様子を見た途端、向こうの担当者が目の色を変えちゃってね(笑)。『じゃあこれでもやってみてくれないか』『次はこのお札で』と次から次にお札を持ってくる。後で考えたんだけど、あれは自分の会社の機械では見破れなかった偽札だったんでしょね、きっと。それから向こうの技術者が何人もその部屋に呼ばれて。集まった技術屋の皆さんが、ウチの機械が偽札を選別する様子を見ては『おお!!』と、驚きの声を

上げてどよめくんです。それくらい寺島さんの開発した識別機は優秀だったという証ですよ。その日、夜には坂城に戻るつもりだったのだけれど、担当者が『この後、予定がないならぜひ』と仰って。それから接待を受けました(笑)」

日本の技術業界におけるジャイアントキリングとでもいうべき、なんとも痛快な話。それもエンジニアである寺島顧問の卓越した開発力・技術力があればこそそのもの。そして、それを裏付ける興味深いデータがある。平成23年(2011)、特許分析を行う(株)パテント・リザルト社が、日本国内の電気機器業界における注目度の高い発明者をラ



マースウインテックで開発・生産される製品。アミューズメント施設などで使用されている

ランキング化（※）したところ、東芝やパナソニックなどの並み居る大手メーカーの開発者たちを抑え、寺島顧問が堂々の3位にランキングを果たした。

このランキングの注目すべきところは、単なる特許出願数や特許認定件数ではなく、「市場での注目度」つまり「同業他社が長年、研究を重ねても達成できなかった領域の技術」、「市場が欲している実用性のある技術」の開発者のランキングなのである。現にこのランキングにおいて、他の上位入賞者に比べ、寺島顧問の有効特許件数はお世辞にも多いとは言いがたい。しかし、裏を返せば寺島顧問が開発した特許技術の一つひとつすべてが豊かな発想から生まれた高度で実用性



平成27年11月 寺島技術顧問は「信州の名工」として県知事より表彰された

に優れた技術であり、それが市場において高く評価されていると言えるだろう。

そんな優れた技術者でありアイデアマンの寺島顧問が「信州の名工」として長野県から表彰されたのは平成27年（2015）のこと。

「電子応用機械器具組立工として表彰されました。実のところ、私は日本には開発能力・アイデア力を評価する仕組がまだまだ少ないのではないかと感じています。長年、職人として培った腕や技術力というのはもちろん評価されて然るべきで、それに異論を唱えるつもりは毛頭ありません。でも、考え方やもの見方、アイデアを生み出す力。こういった能力も、もっと評価されるべきなんじゃないかなあ。そこが評価される仕組、そんな励みがないとなかなか後進も続かないでしょ」

同年、マースウインテックでは会社の創立20周年を記念し、町の産業振興のため300万円を町へ寄付している。

この寄付金は、町が平成23年から毎年行っている、ものづくりのまち坂城の優

れた技能者や特許の取得・発明をした技術者を表彰する「坂城WAZAパワーアップ事業表彰」の財源として活用されている。

次世代のものづくりを気にかける寺島顧問に「でも最近は坂城町でもオリジナリティ溢れる技術を売りにする会社が出てきているよね」と、隣に座る清水顧問が笑顔で話しかけた。掛け合う言葉は阿吽の呼吸。会社の礎を築いた二人は、現在、後進の育成に務めながら、社員と会社の限らない未来を見守っている。

※（株）パテント・リザルト社発表「発明者注目度番付トップ100」より



#### 企業データ（令和3年10月現在）

● 株式会社	マースウインテック
● 代表者	代表取締役社長 井出平三郎
● 所在地	〒389-0602 長野県埴科郡坂城町中之条1375-1
● 設立	1995年4月5日
● 資本	1億円
● 事業内容	電子機器、情報機器の設計・製造・販売
● 主要製品	紙幣識別機、両替機、カードリーダー
● 従業員数	79名
● WEB	<a href="https://www.winteck.co.jp/">https://www.winteck.co.jp/</a>



## 【プロフィール】

宮後睦雄（みやごむつお）

1939年生まれ 坂城町出身

1954～1970年（株）利根川製作所、アガツマ精機（株）勤務

1971年 宮後工業（株）入社 専務取締役

1988年 代表取締役副社長

1993年 代表取締役社長

2019年 代表取締役会長

2021年没 享年82

## 2頭の牛から始まった大きな夢

「企業は人なり」をモットーとし、世界を舞台に躍進を続ける

宮後工業 株式会社  
代表取締役会長

# 宮後睦雄

Miyago Mutsuo



2017年には、産業分野での功績により黄綬褒章を受章。左は宮後正現社長

少しの誤差も許されない、限りなく高い精度が要求される精密機器業界。そんな厳しい世界で躍進を続けてきたリーディングカンパニーが宮後工業だ。その本社入口には、乳牛の像が飾られている。

精密機器メーカーに牛の像とはおおよそ似つかわしくない取り合わせだが、その由来を代表取締役の宮後睦雄会長が語ってくれた。

「まった会社なんですよ。そのころはまだ機器メーカーに勤めていた私から、当時は酪農業をしていた兄・臣吉に『これからは機器製造の時代になると思う。一緒に会社を始めてみないか?』と声をかけたんです。酪農ひと筋だった兄からしたら、兄弟とはいえそんな畑違いの仕事ですすめられたところできつと困惑したことでしょうね。でも、自分の思いに賛同してくれた兄は、長年飼育してきた大切なメシの種である乳牛2頭を手放す決心をしてくれた。そうして牛を売ったお金でプレス機を購入したんです。宮後工業という会社はそこから始まりました。その第1号のプレス機とともに、購入の元手となった兄貴の牛を本社の入口に飾っているんです。と言っても、まさか生きた牛を飾るわけにもいかないですから（笑）、像をああして飾っているんです」

その像からは創業時の初心を忘れてはならない、という宮後会長の強い思いと決意が感じられる。今や日本を代表する大手電機メーカーなどからの受注も引きも切らないほどに成長した同社だが、その礎は2頭の牛と、兄弟が互いに寄せ

る厚い信頼から始まった。

その後、弟の孝忠<sup>たかし</sup>氏も加わり、兄弟3人が中心となって盛り立てていった宮後工業。その経営は順調に推移していった。しかし平成5年（1993）の年始、同社にひとつの危機が訪れた。

「あの晩のことは忘れようと思っても忘れられません。ある晩、戸倉上山田の



宮後工業本社玄関に飾られる乳牛の像と乳牛を売って購入したプレス機

■沿革

年	出来事など
昭和38年 (1963)	宮後臣吉氏を中心として宮後工業を設立
昭和42年 (1967)	有限会社宮後工業を設立
昭和44年 (1969)	現在地に新工場を新築して量産体制を確立
昭和50年 (1975)	有限会社宮後工業を宮後工業株式会社に商号変更
平成5年 (1993)	代表取締役社長に宮後陸雄氏が就任
平成6年 (1994)	坂城町南条テクノさかき工業団地にテクノさかき工場新設
平成13年 (2001)	上海市嘉定区に現地法人宮後電子(上海)有限公司を設立
平成25年 (2013)	タイ国 MIYAGO INDUSTRY (Thailand) CO.,LTD. を設立
平成28年 (2016)	代表取締役社長 宮後陸雄氏が黄綬褒章を受章
令和元年 (2019)	代表取締役会長に宮後陸雄氏が就任し、代表取締役社長に宮後正氏が就任

温泉旅館で会社の新年会を催したのですが、その晩のこと。深夜、一本の電話が鳴りました。こっちはいい気分で寝ているところを夜中に起こされたわけですから、『なんだなんだ?』とまって」

突然の電話。その内容は、当時同社の社長であり、一緒に創業した兄・臣吉氏が倒れたという知らせだった。電話の向こうで慌てている様子の甥に対し「とにかく落ち着け」と伝え、自身の息子である正氏(現社長)を現地へと向かわせた。

「兄貴は千葉の成田山に新年のお参りに行くとお出掛けたんです。それまで全く元気だったんですよ。出発前、僕は『兄貴、会社の新年会に顔を出さないなんて、バチが当たるぞ』なんて憎まれ口をきいてたくらいだから。そんなだったから、連絡が来たときは本当に驚いてしまつて」

全く予期していなかった、兄の急逝。だが、いつまでも右往左往している訳にはいかない。思いもよらない形で社を引き継ぐことを決めた宮後会長にとって、それからの数日間は何も回るような忙しさだったことだろう。

「まあ、まだまだ日本の景気もよかつたころですからね。何とか乗り越えることができました」

宮後会長が率いる新体制となった宮後工業は、社員が丸となってこの難局を乗り越え、さらなる発展を遂げた。それから8年後となる平成13年(2001)には初の海外進出を果たすこととなる。この年、かつて坂本九が歌った「明日があるさ」がリバイバル・ヒットと

なった。アメリカ同時多発テロをはじめとした暗いニュース、沈滞ムード漂う世相のなか、多くの人々がこの歌に希望を見出したのかもしれない。宮後工業もまた「明日」を目指したのである。



2001年に宮後電子(上海)有限公司を設立し、プレス製品・精密金型を生産する



生産された製品は、大手電機メーカーのカーナビやゲーム機などに使われている

「当社、初の海外工場となる『宮後電子上海』を平成13年に設立しました。当時、町の支援も受けながら現地視察をはじめ念入りに下準備を重ねたつもりではいたのですが、やはり海外は難しいな、と感じましたね。国が変われば国民性も変わるし、商習慣が変わる部分もある。いやあ、なかなか大変でしたよ」

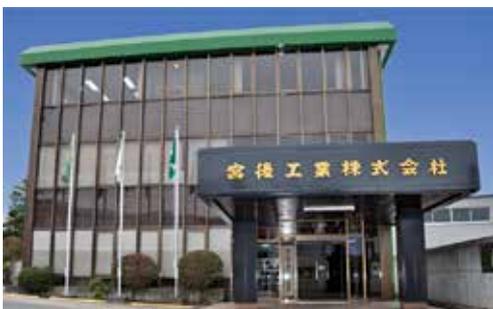
現地社員の採用にしてもひと筋縄ではいかず苦労したと当時を振り返る宮後会

長だが、試行錯誤をしながらもなんとか上海工場を軌道に乗せることに成功。

また、上海進出から約10年が過ぎた平成25年（2013）には、海外第2の拠点となる「宮後タイランド」をタイに設立。こちらも順調に稼動しており、今後、隣接する土地に規模を拡大していく予定だ。

「日本であろうと海外であろうと『企業は人』だということ。この根幹は変わりありません。宮後工業という会社がここまで大きくなれたのは、社員の皆さんの努力があったからこそだと思っています。人間の努力は平等に評価されるべきだというのが常々、私が考えていること。この会社で働くすべての社員が会社をよくしようと努めることが大事なんです。私がしていることといえば、そのための舵取りを少し手伝っているだけ（笑）。だからね、楽なものですよ」

今でも社員の結婚式には「福寿無量」と書いた直筆の色紙を新郎新婦に贈るといふ宮後会長。グローバルな成長を果たした今も、社員は皆家族という思いをそこにしたためる。



#### 企業データ（令和3年10月現在）

● 代表者	代表取締役社長 宮後 正
● 所在地	〒389-0602 長野県埴科郡坂城町中之条1025
● 設立	1963年10月
● 資本金	7000万円
● 事業内容	プレス金型設計・製作、金属プレス加工
● 主要製品	品、基盤実装
● 従業員数	200名
● W E B	<a href="https://www.miyago-gp.co.jp/">https://www.miyago-gp.co.jp/</a>

宮後工業株式会社代表取締役会長 宮後睦雄様は、本稿取材後の令和3年7月にご逝去されました。謹んでご冥福をお祈りいたします。なお、本稿につきましては、ご遺族ならびに宮後工業株式会社様のご承諾のもと掲載しております。



2021年4月1日 東京2020の聖火ランナーを務めた



【プロフィール】

尾形禎彦（おがたよしひこ）  
1958年生まれ 東京都出身  
1981年 正栄食品工業(株) 入社  
2004年 (株)ロビニア 工場長  
2009年 常務取締役  
2010年 代表取締役社長  
趣味はルアーフィッシング  
座右の銘は「急がば回れ」

**厳選された材料から作られる人気チョコレート菓子  
おいしさと安全を日本全国へ**

株式会社 ロビニア  
代表取締役社長

**尾形禎彦**

Ogata Yoshihiko

ものづくりのまち坂城では、さまざまな製品の製造・加工が行われているが、そのなかでも異彩を放っているのがチョコレート菓子を製造する株式会社ロビニアだ。

株式会社ロビニアは、昭和36年（1961）に誕生。以後60年あまり、チョコレートのおいしさを追求し続けてきた。コンビニエンスストアやスーパー向けのチョコレート菓子から製菓材料まで、幅広い製品を生産している。

尾形禎彦社長は、平成22年（2010）に、株式会社ロビニアの代表取締役に就任。その前は、5年ほど工場長・常務取締役を務めていた。

尾形社長は、次のように語る。

「東京秋葉原に、正栄食品工業株式会社というロビニアの親会社がありますが、そこから出向という形で来ています。同じ正栄食品グループの工場が全国にいくつかありますので、何カ所かを回って今は坂城にいます。坂城には異動を挟み、延べ27年ほど住んでいます」

「当社は、以前は東京農産という名称

でしたが、昭和62年（1987）にロビニアに変更しました。作っているチョコレートと、社名とのイメージが合わないので、グループ会社全体に、社名を募集した結果、アカシアの学名であるロビニアに決まりました。アカシアは生命力の強い植物ですので、坂城から日本全国へという願いを込めました。既に30年以上この名前で、坂城で事業を続けています」

ロビニアは「麦チョコ」「コーンチョコ」



ロビニアが生産するチョコレート菓子

「コーンチョコ」「レーズンチョコ」など、ドライフルーツやナッツ類をチョコレートで包んだ、多くの種類の菓子を製造している。それらに用いるレーズンやアーモンドなどの原料は、親会社の正栄食品が海外から厳選して仕入れているとのこと。正栄食品は、製菓原料の輸入会社であるため、いいものを安く仕入れることができる。だから原材料にこだわっているロビニアのチョコレートは、幅広い年齢層から支持されている。

尾形社長によると、主力商品の「麦チョコ」の生産量は、国内においてロビニアが最も多い。年間1000トンから1200トンという想像を絶する量を生産し、あらゆる店で販売されている。

「今はおかげさまで、スーパーはもちろん、コンビニエンスストアも大手の3社を含め、ほぼすべてに納入しています」

コンビニエとの取引が増えるなかで、ロビニアの売り上げも伸びてきた。平成の初期は、年間売上が22億〜23億円くらいであったが、現在は40億円を超える売り上げがあり、平成の間に実に、7割近く

■沿革

年	出来事など
昭和36年 (1961)	東京農産株式会社を設立し、アンズ・クルミ等の農産物加工を開始
昭和38年 (1963)	チョコレートの製造設備を導入し、チョコレート菓子の事業体制を確立
昭和62年 (1987)	商号を「株式会社ロビニア」に変更
平成19年 (2006)	チョコレートの仕込み加工設備を更新
平成21年 (2009)	生産設備の自主保全である5S活動を中心とした「TPM活動」を開始
平成26年 (2014)	第四工場（三階建棟）を増築し、掛物製品の生産体制を強化
平成28年 (2016)	食品の安全衛生規格「FSSC22000」の認証取得
平成29年 (2017)	原料棟を増築し、パフの生産を強化
令和元年 (2019)	大型設備を導入し、掛物製品の増産体制を整える

伸びている。

「平成の前半は、全国展開する大手のスーパーが大きな販売力を持っていました。しかし、平成の中ごろから、流通の中心がコンビニエンスストアに変わってきました。今は、大手3社のコンビニを主な納入先として、商品を作っています」

ところが、当初は、「正栄食品」や「ロビニア」というブランドでは、コンビニで販売してもらうことができなかったそ

うだ。

それが一変したのは、各コンビニがプライベートブランド(PB)の商品を売り出すようになってからである。特に平成20年(2008)ころから、その傾向が強くなった。

「コンビニ各社がPBの商品のラインアップを増やしていくなかで、当社の製品もそれぞれのPBで販売するということになりました。そこから急速に売り上げが伸びていきました」

大手コンビニやスーパーにおけるPBが、これほどまでに急伸し、消費者にも受け入れられるようになった背景には、大手メーカーのネームバリューにとられず、味や品質、価格など、「中身」を重視するようになった消費者の購買意識の変化があるのかもしれない。

コンビニ各社において、PB商品の売り上げが好調であることを裏付けるように、お菓子コーナーでは、大手メーカーの菓子と並んで、PB商品が中央に大きく陳列されている光景も珍しくない。

そのような状況から、近年では、大手菓子メーカーもコンビニとタイアップした商品の開発・生産に踏み出したとか。



日々、新製品の開発に励む。かつて、坂城町の特産品である「ねずみ大根」を使用したチョコレートも販売した

「最近、食品表示法が改正され、販売者だけではなく、製造元も商品に記載されるようになりました。したがって、コンビニやスーパーで販売されている当社で生産した商品には、当社の名前がしっかり表記されています」

この食品表示法の改正は、思わぬ副産

物を生む。

「当社が生産するチョコレート商品に『ロビニア』の社名が記載されるようになってから、社員もやり甲斐があると喜んでいきます。社員の士気が上がったと感じています。自分たちの作ったものが、あちこちのお店に並んでいればうれしくなりますよね」

ただ、「ロビニア」という社名が世に



麦チョコの目視選別工程。品質管理、衛生管理が徹底している

広く認知されるということは、生産者として新たな責務も生じるということである。尾形社長によると、購買意識の変化とともに、消費者の「食の安全に関する意識」も変化してきているという。

「過去には、自社だけで製造の品質や作り方を決めて、その基準ですべてを進める傾向がありました。しかし、食に関係する不祥事、たとえば、産地偽装や賞味期限ごまかし、原材料の偽装、表示の法令違反などが相次ぎ、連日のように報道された時期がありました。自分たちだけの基準で行うと、大きな過失を起こしかねないという生産者の反省が生まれ、消費者の食の安全に関する意識も高まりました」

「そこで、国際的なISO規格や、食品安全マネジメントシステムの国際規格であるFSSC22000などの認証を得ることが欠かせなくなりました。グローバルな管理基準でしっかり生産していることを、お客さんに証明しないと製品を納入させてもらえません。特に、大手のコンビニからの要求はとて厳しいものです」



「FSSC22000は、食品の安全衛生に特化した基準ですから、品質だけではなく、工場の衛生管理などについても、細かな基準があります。衛生区分と非衛生区分、中間の区分というように3つのゾーンに分けて、作業着の着替えや靴の履き替えなど、細かい基準があります。このISOとか、FSSCの認証というのは必須ですので、全社を挙げ、コンサルタントも入れて認証を取得しました」

食の安全のため、そしておいしいチョコレートを消費者に届けるために、今後努力していきたいと、尾形社長は話してくれました。

#### 企業データ (令和3年10月現在)

##### 株式会社 ロビニア

- 代表者 代表取締役社長 尾形禎彦
- 所在地 〒389-0602 長野県埴科郡坂城町中之条541
- 設立 1961年7月
- 資本金 1000万円
- 事業内容 チョコレートの製造と販売
- 主要製品
- 従業員数 190名
- WEB <https://robinia.co.jp/>

## 寄稿紹介①

# 夢をカタチに 未来のチカラへ

(株)エフデイハイテック  
代表取締役 西澤武夫

弊社、株式会社エフデイハイテックは、平成17年(2005)に設立した有限会社エフデイ企画を前身とし、令和3年(2021)に改組・誕生しました。

「夢をカタチに未来のチカラへ」をモットーに従来できなかった領域のものづくりに挑戦し、より高精度、桁違いの性能向上を目指して射出成形品、超精度金属加工品、微細加工品、ナノ加工品を試作・生産し新しい技術展開で寄与貢献しております。

射出成形品では誰も到達できなかった薄さt110・1mmの成形を実現し、多くの企業様や研究開発・技術開発ご担



微細加工展示会 東京ビッグサイト

当者様より高い評価をいただいております。

電子、半導体関係では微細化、省力化への機能効果が得られ今までの技術では達成しえなかった領域で成果を得ております。

超精度部品では1/1000台から1/100000台へと公差精度を高めることにも成功し、コネクタ、電子、半導体、自動車、医療機器、時計、カメラ、スマートフォンの精密機器等の部品の中核をなす機構部品に採用されて

おります。

微細加工及びナノ加工品は面粗度(Ra2nm)の超鏡面加工において、桁違いの性能、機能を発揮します。製品としては光学マイクロレンズ、ズアレイ(球面、非球面)、導光板、マイクロ流路、剣山、自由曲線での異形状製品、ドットパターン、導光板等に使用されています。

今後、超スマート社会を実現するナノテクノロジーは、次世代通信規格5G、最新医療等の分野において更なる成長が見込まれています。

弊社の取り組みといたしましては、微細加工EXPO、機械要素技術展、宇宙航空部品展示会、メッセナゴヤ、諏訪メッセなどの世界規



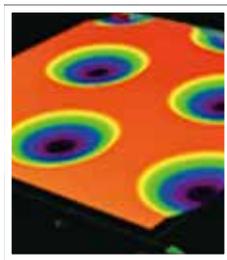
メッセナゴヤ展  
ポートメッセナゴヤ

## 寄稿文の紹介

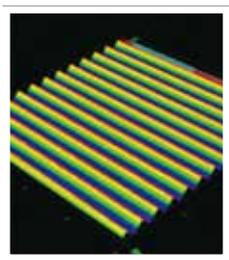
# 平成の歩みを振り返る

町内事業所より平成の出来事を寄稿していただきました。

模の展示会に積極的に参加しており、来場される研究・開発、技術ご担当者様とレベルの高い意見交換を行い、次世代に向けた「製品づくり」を目指します。信頼と技術力で業界のリーディングカンパニーとして、日々、努力し取り組んで参ります。



マイクロレンズアレイ



超精度ミールング



0.1mm射出成形品

## 寄稿紹介②

# 坂城町はナリタが 玄関だ

創研 代表 清水政紀  
(技術・経営コーディネーター)

平成19年(2007)に創研を創業するまでの38年間のうち(株)柳沢精機製作所(現KYB・YS)で8年間、技術・開発部門で初代シビックとケントメリーのスカイラインの「ドアヒンジ」の製品開発に従事し、量産立ち上げをしました。本田技研の和光市の研究所と日産の荻窪設計に頻繁に通い、鈴鹿製作所及び日産村山工場で量産の車がラインで流れたとき、20代の若きエンジニアが感激の嬉し涙を流したことを思い出します。これが私のエンジニアとしての原点になったように思います。その後、竹内製作所に30年間勤務しました。うち25年

間は第2の柱の攪拌機部門を担当し、ゼロからスタートした工業用攪拌機を国内トップクラスに育て、世界の工業用攪拌機のトップメーカーのUSAのライトニン社と業務・技術提携し、世界トップレベルの攪拌技術を修得しました。そして、同じ攪拌性能を半分の消費馬力の攪拌翼を開発し、特許を取得しました。その後もいくつかの特許を出願し、特許を取得しました。

平成9年(1997)に取締役(攪拌機事業部長・千曲工場長)として、JASDAQに上場するために技術・管理体制などを整備、成文化しました。その後、商品企画部門を担当し、第3の柱とすべく環境事業分野でバイオマスなどを加圧・混練して繊維を解繊し「膨潤処理」する植繊機等を開発・特許取得し発明協会から表彰されました。

平成19年に竹内製作所を定

年退社後、「創研」を設立し、「産・学・官」のうち従来の「産」の企業だけでなく「学」は信州大学地域共同研究センターのコーディネーターとして、3年間で三十数件の産学官連携・共同研究に携わり、その後は「官」である長野県の外郭団体の長野県中小企業振興センターの経営支援コーディネーターとして、2年間で約500件の県内中小企業の技術・経営相談を行いました。また、発明協会の特許流通アシエイトとして、3



電気とお湯を供給できる移動式電源車



世界一効率のよいマイクロ水力発電装置

年間で二十数件の特許移転相談、技術相談を行いました。

公的機関の技術・技術経営コーディネーターのほかに、私的には「バイオマスの有効活用」をキーワードとして、【健康と環境分野】の企画開発・商品化を進めるべく、環境分野の各種研究会・協議会の会員として参加中です。バイオマスを燃やして熱に変換する「スターリングエンジン装置」を普及するため、NPO日本スターリングエンジン普及協会の発起人の一人として設立し、坂城町に信越

支部を設置しました。そして、県内の会員企業とバイオマスの有効活用により、CO<sub>2</sub>の削減、脱炭素社会を目指しています。

健康分野では、くま笹の有効成分トリシンの癌、ウイルスなどの抑制効果などに注目し、健康管理士の資格も取得し、東京の健康食品のメーカーに技術顧問として協力、現在ソウケンヘルスでも販売してきました。そして、驚異の「高濃度クマザサエキスTWBS」を通じて有効成分のトリシンの魅力を提供してきました。

現在は、自然エネルギー活用分野のうち、スターリングエンジン分野では、創研の支援先の芝浦工業大学高見弘教授の開発した移動式電源車（災害などで電気とお湯を供給）の事業化企業との連携を依頼されています。特にリチウムイオン電池の研究・実験については多くのデータを積

み上げています。

また、創研と共同出願して、スターリングエンジンで日米特許を取得した自然技術調和研究所代表の栗田秀實博士の高効率の多重衝突型のマイクロ水力発電装置（小水路、用水、温泉排水など活用）の製造・販売企業との連携のためのコーディネートを依頼されています。

大学卒業後、五十数年お世話になったものづくりのまち坂城町の振興のために経験、技術、人脈等が微力ながら役立てればと思っっている昨今です。

創研のHP

<https://souken-h.jp/>

### 寄稿紹介③

## 平成時代を思い起こせば

(有)ヨシカワ

代表取締役 吉川芳秋

当社では、油圧部品加工機械をメインに設備しています。

創業した昭和の時代ではなかなか大量生産の部品加工にかかわることができず、多種少ロットの部品加工がメインでした。しかし昭和後半から平成初期のバブル期に入り、大量生産部品を受注することができ、経営が安定しました。

バブル期には、月産6000〜1万個の部品加工を請け負い、土曜、日曜も機械を稼働させるようになると、安定した売り上げを確保することができ、会社経営と生活にもゆとりが出てきたと思います。

その後も大量生産部品を何

点が受注でき、このときの売り上げで加工機械の代金と新工場建設資金とおおよその不良債権はクリアーできたように記憶しています。大量生産を委託していただいた取引先の会社には感謝しかありません。

平成の時代に入り、町立図書館で開催されたパソコン教室に通いDOS語を学びました。インターネットの活用が始まり、自分で画像を世界に発信できる環境が整い始めたころです。

このころからパソコンを使い二次元CADでラジコンパーツの設計を始めた記憶があります。設計の条件として社内設備で完成品となるよう心がけました。

社内設備を使ったラジコンパーツとか動力システムをインターネットで販売できるようにになり、ホームページを作り、インターネットにラジコンパーツを載せたところ、W大学の学生からコンタクト

があり、二足歩行のロボット「ピノ」の歩行用パーツとして使いたいとのことでした。注文をいただきました。その後、この学生はベンチャー企業として、ロボット開発の会社を立ち上げ、現在は点検ロボットに力を入れ活躍されています。

そんなつながりで当社でも二足歩行のロボットの製作を行い「ROBO-ONE」大会に出場したり、坂城町工業展、商業フェアで皆さんにご覧いただいた記憶があります。ニューリーダー研究会に在籍していた平成7年(1995)に、長野市にある海外旅行用品販売会社トラベラーハ



ROBO-ONE に出場した「雑魚」

ウスから研究会に、海外で日本の電気製品を使うための変換プラグアダプター「サスコム」の開発依頼がありました。私は変換プラグアダプターに興味があり担当させていただきました。

平成7年2月から設計に入り、試作品を添乗員に試用していただいたところ、好感触であったため、量産試作、量産製品設計と進め、平成9年(1997)には商品として完成して海外旅行用品販売店のブランドで世の中に出すことができました。

開発、生産資金は、トラベラーハウスに出していただきましたが、ニューリーダー研究会の決算報告で樹脂金型製作費用、プレス型製作費用等を含め合計700万円以上の決算報告ができたのを記憶しております。

量産は当初からの成り行きで我社で引き受けました。「サスコム」の生産はニューリー



変換プラグアダプター「サスコム」

ダー研究会会員個々の本業を活かしていただき、月産3000台をベースに徐々に生産台数を増やし、ピーク時には1万2000台まで増えトータル80万台弱を出荷しました。

また、最近ではF3A競技に使う模型飛行機の動力システムに力を入れ開発しています。

一般的に知られておりませんが、F3A競技大会に使用する競技用模型飛行機はFAI世界基準がありルールに



私と動力システム

則って作られています。

基準は、全長2メートル以内、全幅2メートル以内、重量5キロ以内が国際基準です。

また、日本選手権大会は毎年持ち回りで国内各地で開催されており。

2年ごとに世界選手権大会が行われており、最近ではスイス大会、イタリア大会に応援に行きました。私が作った動力システムを搭載した国産の競技用模型飛行機の参加があり、メイドインジャパン機の動力システムとして世界にデビューしました。

よく友人から、「社長の趣味は何ですか？」と聞かれることが多いのですが、以前は「ラジコン機の組み立て、操縦」と答えていたのが、最近では「模型飛行機用の新しい動力システムの設計と試作してアッセンブリーする『ものづくり』かな」と答えることが多くなりました。

最近では、F3A機用シングルプロペラシステムとか二重反転プロペラシステムの設計に時間をかけています。

社内設備は土日は稼働してないので作りたいシステムを設計し、社内設備を使ってパーツの加工をしています。そんなとき、経理担当の妻には「それ何？ 何に使うの？」とよく聞かれますが、完成品は私の頭の中、完成したときは「酒のつまみ」となるのです。

会社の売り上げも安定し、生活にもゆとりができたころ、坂城町商工会工業部会

幹事の要請があり、商工会に携わることになりました。その後、商工会理事を経て、商工会工業部会長を3期9年間務めさせていただきました。若輩者の私がいつのまにか一人前の経営者に育てていただいたような気がします。このときの工業部会担当事務局には感謝しております。

最後になりますが、坂城町工業を支えていく2代目、3代目の方々には社内設備の能力を存分に活用し、得意先からの図面ではなく、独自の図



2005年 第6回坂城町工業展 ヨシカワブース

面で「ものづくり」を進めていただき、自分の会社でしか作れないものを発見して作っていただきたいと思います。