

# 中小企業かく闘えり

～アフターコロナ時代を切り拓け！燃える経営者魂！～

一財) 商工総合研究所 専務理事 青木 剛

去る9月2日に、「中小企業かく闘えり ～アフターコロナ時代を切り拓け！燃える経営者魂！～」と題して、第4回商工総研セミナーをWEB開催致しました。250名を超える申し込みがあり、6割が実業界、2割が学界、2割が金融界・支援機関といったバラエティに富んだ視聴者をお迎えすることができました。

本セミナーは3部構成で、第1～2部は中小企業経営者による講演、第3部がパネルディスカッションと2時間30分に及ぶ内容です。本稿では、セミナーの概要や印象について「後記」という形でお伝えしたいと思います。

## ■ プログラム 日時：2022年9月2日（金）

14:00	開会	
14:05	第一部講演	生方 眞之介氏
14:55	第二部講演	萩野 源次郎氏
15:50	シンポジウム	生方氏、萩野氏、青木による対談 ～アフターコロナにおいて輝く企業となるために～
16:30	閉会	閉会

## 第一部

### 生方イズム ～ピンチとチャンスとの歴史～

株式会社生方製作所 代表取締役専務 生方 眞之介氏



#### ① 企業概要

所在地 名古屋市南区宝生町4-30

創業 昭和32年9月（設立昭和41年7月）

業種 安全デバイス製造業（モータープロテクター・感震器・電流遮断器等）

従業員 215名

資本金 80百万円

グループ会社 米国・中国に3社



## ② 講演要旨

- 生方製作所は「製品とサービスを通じて、社会に安全を供給する会社です」という企業ポリシーの下で、安全を生み出すための各種製品を自社ブランドに拘って製造。ガス感震器など圧倒的シェアをもつ商品群を有する。
- 過去3回のピンチを紹介。このピンチを当社のDNAであるイノベーションや差別化戦略を武器に、チャンスに変えることで今日を築きあげてきた。
- 第一のピンチは、主力製品であった感震器の動作原理であった「水銀」の使用禁止。もともと液体スイッチを作りたいと起業した会社であったことから根本を揺さぶられた。しかし、新しい原理の開発を進め、鋼球の移動による方式に変更することで危機を乗り切った。
- 第二のピンチは、半導体開発への挑戦。時流を受けてトライしたものの過剰な開発競争に巻き込まれた。当社の強みを活かす領域ではないことに気づき、潔く撤退を決めた。
- 第三のピンチは、中国競合企業の台頭。当社製品の「デッドコピー」を低価格で販売、当社のシェアは半分近くまで低下した。当社は、品質・コスト・デリバリー・サービスの全て

で勝つ以外ないと決意。現地法人による顧客への徹底したサポートや情報収集により、顧客ニーズを組み込んだ商品開発、さらにSAP導入による徹底した効率化等によりコストや物流の面でも大きな差をつけることに成功し、ピンチを成長の機会に変えた。

- 当社の強みである「顧客とのコミュニケーション」「開発力」「多品種少量への対応力」を活かして今後も「夢見る」企業として進んでいく。
- 「企業は人なり」を大原則に据えて、労働組合との協調、差別のない職場作り、ライフ&ワークバランスを意識して、社員にとって「きつけどやりがいのある会社」を作る。

## ③ 所感

創業者である生方進氏の言葉に「技術者は人の作らなかったものを作れ」がある。大学の研究者であった進氏の起業した「大学発ベンチャー」のDNAが、生方製作所の開発・製造にはしっかりと埋め込まれ、イノベーションと挑戦心に満ちた企業だと感じた。

幾多の危機を乗り越えた背景には、中小企業らしい挑戦心と諦めない心がある。そして、それを可能にしたコアコンピテンシーが、DNAを受け継いできた「イノベーション魂」と、顧客の高い要望に応えるために、失敗を繰り返しながら築き上げた「マネのできない開発力」である。やるしかない！という中小企業らしい精神性も推進力となっている。

社員に対する育成や福利厚生、働き方に対する考え方についても、創業者の理念が隅々まで浸透している。「リーダーは常に夢をもつ。夢の実現のために命をかける。そして、夢が実

現したとき、まわりの人々が幸福になることが最も重要な条件。リーダーは人々の幸福のため

に生きる」。この理念が、社員が安心して働ける環境を作っている。

## 第二部

# 素朴な社員と共に家族的社風で世界にチャレンジ！ 『失敗を恐れずリスクを取って挑戦し続ける経営』に向けた取り組み

大和合金株式会社 代表取締役社長 萩野 源次郎 氏

## ① 企業概要

所在地 埼玉県入間郡三芳町上富474

創業 昭和16年（設立昭和28年4月）

業種 銅合金製品の加工・販売

従業員 46名

資本金 45百万円

グループ会社 三芳合金工業(株)=銅合金の開発・製造



## ② 講演要旨

- 当社グループは、銅合金のR&D、原因解析究明、超短納期生産、少量多品種対応を武器に世界市場への進出を目指す、銅合金の素材一貫生産メーカー。グループ社員153名のうち66歳以上が14名、外国人が12名と多様性に富み、2世代社員も在籍。
- 火災、死亡事故、海外人材獲得に関する失敗があったものの、いずれも「ピンチをチャンス」に変えてきた。
- 事業戦略としては「下請け企業からの脱却」を「自ら考え、自主的かつ積極的に自らの足でエサを取りに行くゾウ（象）」という目標の下で、10年後の事業領域を設定した。具体的には、宇宙・航空機、エネルギー分野をタ

ーゲットに、「経営デザインシート」を活用して、どんなコンピタンスを獲得すべきか等を明確にした。

- 3代目社長として「銅合金を世界に拡販」を自分の役割と規定し、世界へ進出。当初は何も出来ない状況だったが、展示会商談会を中心に諦めずにアプローチを続けるうちに、ドイツの高名な航空機部品メーカーとの商談チャンスが生まれた。無事監査も終わり、初回出荷を行ったところ出禁レベルの失敗を犯した。しかし、丁寧な説明と対応策を説明することで取引を継続することができた。
- 現在国際的な核融合実験炉のプロジェクトに参加し、冷却素材を提供。さらに、海外の粒子加速器といった先端分野、鉄道産業といっ

たインフラ分野にも進出。リスクを取ったチャレンジが続いている。

- 人材育成においては「固有技術の向上」「管理技術の向上」「人間力の向上」を3本柱に据えて、多様な人材育成に取り組んでいる。金太郎飴型組織ではなく、逆境に強い柔軟かつ強靱で最強な組織作りを目指し、オープンで何でも言い合える組織風土にも取り組んでいる。

### ③ 所感

日本や中国でコロナ自粛が続いているなかで、世界はコロナを忘れ活発な経済活動を行っていることを肌身で感じる「世界を知る社長」だからこそ、海外市場に向けた飽くなき挑戦を続けている姿が印象的な講演。

自社の強みを明確にして難度の高い仕事に挑戦。仕事や企業との出会いを大事にして、誠実に対応することで「失敗することもできる」し、それが「成功」につながり、新たなパート



ナーシップを生む契機になるという。高い目線、広い視野で国際市場に挑戦する姿は、日本の中小企業の可能性を教えてくれる。

また、多様性と家族的にこだわる姿が印象的。外国人人材も「普通の社員と同じ」ように扱い活用している。3世代社員を作ることが夢と語る社長は「社員が幸せを実感し、生き活きと働く」こと、「なんでも話せるコミュニケーション」を大事に社員に声をかけ、どんな話にも耳を傾ける。中小企業だからできる人材育成や人事管理・人材活用を感じる。

## 第三部

パネルディスカッション

### アフターコロナにおいて輝く企業となるために

〈パネラー〉 生方 眞之介 氏 / 萩野 源次郎 氏

〈モデレーター〉 専務理事 青木 剛

#### ① 視聴者からの事前質問

**Q1.** 現在の難しい局面を打開するための方策として「海外展開」があるが、海外企業と付き合いううえで、どんなことを考え、何を重視しているか？

**生方** 売上の7割が海外である当社は、現地拠

点におけるダイレクトコミュニケーションを重視。現地のことは現地の人が一番理解しているので、現地のスピード感などグローバルを大事にしている。ただし、生方イズム・規律を守るために当社の経営理念や考え方を学ぶ体制を

作っている。

**萩野** まずは機会を活かし誠実に対応すること。誠実に対応することで、ネットワークが拡がり新たなテーマが生まれることも多い。シュリンクすることなく、海外に出ることが大事ではないか。

**Q2.** 社外にパートナーシップを拡げるうえで、意識していることや工夫していることは何か

**萩野** 海外は契約社会といつつ、人間対人間の勝負ということもある。ある程度即決して、そこから始めることも必要。

**生方** サプライヤーには、製品の必要性や重要性を理解してもらうことで、きついけれど協力するという理念やノウハウの共有をしている。

## ② ディスカッション

**Q1.** 両社ともイノベーションを重視する開発型企業との印象。イノベーションを生み出す原動力は何か？

**生方** 創業者の「世の中にないものを作れ」というDNAを体現している。それが社内に浸透している。もうひとつが経営者としての危機感。競合企業と常に距離を空けて置きたいという意識がイノベーションを促進している。

**萩野** 待っていているお客様がいるから諦めない、諦められない。完成すれば大きなメリットもある。そうした「継続力」が一番の力であり、



大企業にない強み。また、そのための人材投資、設備投資、情報収集もしっかりやっている。長く継続していると新たな技術に関する外部知識がもたらされ、自社の失敗がノウハウとなって生きる場合もある。

**Q2.** ダイナミックケイパビリティに象徴される企業の変革を行ううえで、社員の変わることへの抵抗も大きいとみる。社員を変革に向かわせる動機付けや方法はどうか。

**萩野** 環境変化を察知するセンサーとしては従業員の多様性を大事にしている。また、抵抗勢力を生まないようにプロジェクトを意欲のある者を中心に小さく始め、ある程度のレベルまで来ると社内で共有することで、社員の理解を得やすくしている。

**生方** 中計など定期的に少人数を集めて経営者自らが説明する機会を設けている。また、多様な価値観や意欲を活かすための人事制度を作るなどして社員を活かす方法を考えている。また、重要な事案に関しては経営者の想いをしっかりと説明し、コミュニケーションを濃くすることで理解に努めている。

## ③ 視聴者からの質問

**Q1.** 海外において「日本人だから」を理由に支障を来す事例があったか？

**萩野** 注文を欲しがった段階では、条件的な上乘せを言われたこともあったが、むしろビジネスの問題で、人種等の問題ではない。むしろ日本企業に対する信頼は高く、「5S運動」を教えてくださいという事案もあった。日本の技術等に対する期待はまだ大きいと感じる。

**生方** ビジネスにおいて感じたことはない。む

しろ日本の技術や「メイドインジャパン」に対する信頼は大きいと感じる。

## Q2. 技術者の採用に困っていないか

**生方** 特に困っていない。経営トップ自らが採用現場で説明することが当社の伝承。過去採用してきた大学とのお付き合いもある。また、少人数採用ということもあり、当社の理念に共鳴する学生を中心に採用は出来ている。

**萩野** 中小企業はもともと中途採用も多く、ピカピカの人材が来てくれることはない。だからこそ入社してから育成することの方が大事である。理系に限らず、時間をかけて育成することで開発担当になった事例もある。

## ④メッセージ

**Q1.** アフターコロナにおいてどんな環境になったとしても「成長を志向する」ことが重要だと感じている。両社とも明確な成長戦略をもっているが、それを実現するためのカギは何か。あわせて視聴者へのメッセージもお願いしたい。

**生方** 2つある。一つは顧客との濃密なコミュニケーション。もうひとつは、会社の歴史を知ること、苦境をどう乗り越えて来たか、自社の強みは何かを学ぶこと。当社は「常にピンチをチャンスに変えて来た」歴史がある。それらを通じて獲得した強みを活かす。

**萩野** スピードと切替が重要。世界のビジネスのスピードはとてつもなく速い。そこについて行かなければ戦略の実現はできない。ここぞというタイミングで最高のスピードを発揮することが大企業にない中小企業の強み。また、必ず挑戦には失敗を伴うので、切替速く対応すること、挑戦と撤退の切替を早くということも必要である。



## ⑤所感

パネルディスカッションを通じて感じたことは、中小企業にとって「挑戦する」という姿勢を忘れてはいけないこと。そして、会社のパーパスやDNA、強みをしっかりと意識して経営に反映させること。人材投資を継続して行うこと。この3点である。

両社とも多くのピンチがあり、都度自社のケイパビリティを活かしてチャンスに変えて来たことがわかる。中小企業にとってピンチをチャンスに変えるために、上記3つの要素が重要なのではないだろうか。そんなことを感じることでできたディスカッションであった。

今回の終了後アンケートでは、9割を超える視聴者が「大変参考になった」「参考になった」と評価していただきました。中小企業が何を考え、どう行動しているのかを多くの関係者が知りたいと考えているのです。弊財団は「中小企業の振興」を目的として、論文誌／単行本の発行やセミナーや講演講師派遣などを行っていますが、こうした企業経営者、学界、金融・支援機関のニーズにお応えするために、引き続き多面的な角度からの情報発信やセミナー開催を行ってまいります。ぜひ次回の商工総研セミナーを楽しみにしていただきたいと思います。