

## 株式会社 ヒキフネ



青めっきの試作品を持つ石川氏。  
めっきならではの高級感は、エコカーや宝飾品などにピッタリだ

<※本記事は2017年4月号掲載当時の内容です。>

### 国内外で存在感を発揮するめっき企業

ヒキフネは1932年の創業以来、めっき一筋に取り組んできた企業。宝飾品や日用雑貨などに使われる「装飾めっき」、金属に新たな機能を加える「機能めっき」、通信用の光ケーブルなどに使われる「光ファイバーへのめっき」の3つが、事業の柱だ。世界的に有名な高級ブランドバッグ向けの金具から、リアモーターカーなどに使われるコイルのめっき加工まで、幅広い分野をカバー。技術力を武器に、国内外で大きな存在感を発揮している。

ヒキフネでは創業からずっと、装飾めっきの売り上げ比率が圧倒的に高かった。しかし、この分野は「水もの」だと、代表取締役社長の石川英孝氏は語る。

「ファッションや宝飾品には流行があるため、めっきへのニーズにも波があります。また、樹脂化や塗装など新手法の普及で、金属めっきの需要が小さくなるという恐怖心は、常に持っていました。そこで、装飾めっきという『目の前のニーズ』だけでなく、『未来へのシーズ(=種)』である機能めっきを強化したいと考えていたのです」(石川氏)

そこで注力したのが、非金属のガラスにめっきを行って

光ファイバーの機能性を高めるプロジェクトだった。

### 苦しい中で次につながる事業を育てた

光ファイバーへのめっき技術は、2000年頃にいったんできあがった。ところが、折り悪くITバブルが崩壊し、光ファイバー関連の需要は最悪の状態に陥った。

「技術を保つには、めっき液を管理する施設を維持しなければなりません。また、めっきの品質はそのときの気温や湿度などに大きく影響を受けます。そこで、さらに実験を繰り返して技術の完成度を高める必要もありました。当時は、年に数千万円規模のコストがかかっていた。一方、売上は2~3万円という微々たるもの。正直言って、負担は軽くありませんでした」(石川氏)

社内では、光ファイバー関連のプロジェクトを放棄する意見も出たという。しかし、ヒキフネは諦めなかった。

「装飾めっきは、ある程度の売り上げが期待できます。しかし、いずれ市場が縮小する危険性は否定できません。装飾めっき以外の大黒柱を育てることは、どうしても実現しなければならぬことでした。それに、当時は携帯電話の普及率が爆発的に高まっていた頃です。近い将来、通信インフラの整備

## 「未来へのシーズ」を大切にする

### 会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役社長 石川 英孝  
業種: 電気・電子部品、通信部品、宝飾品等へのめっき加工・設計・開発  
資本金: 2,400万円  
従業員: 150名 (グループ会社含む)  
所在地: 東京都葛飾区東四つ木2-4-12  
TEL: 03-3696-1981 FAX: 03-3696-4511  
URL: <http://www.hikifune.com>



銀めっきを施している現場の様子



装飾めっきの一例



2012年12月にはタイ工場を設立した

は加速度的に進む。そうなれば、光ファイバー向けめっきの需要が必ず高まるはずだという読みもあったのです」(石川氏)

予測は当たった。細々と続けていた光ファイバー向けめっきは、2010年頃から急激に需要が増加。売り上げは伸び、現在では装飾めっき4割・機能めっき3割・光ファイバー向けめっき3割という売上比率になったそうだ。

「事業の3本柱が並び立ち、企業としては理想的な状況です。もし、あのとき光ファイバーを放棄して装飾めっきにすがっていたら、当社はじり貧になっていたかもしれません。苦しい中で『シーズ』にこだわり、育て続けたのがポイントだったと思います」(石川氏)

### 「青いめっき」を次世代の柱に!

現在、ヒキフネが注力しているのが、高級感だよう「青いめっき」だ。

従来のめっきは、金・銀・黒・ピンクなど限られた色しか出せなかった。しかしヒキフネは、めっきで青を表現することに成功したのだ。

「今、さまざまな業界から問い合わせが来ています。例えば自動車業界からは、車内の装飾品や自動車キーに青めっきを

使いたいという要望が多いですね。背景にあるのは、ハイブリッド車や電気自動車の普及です。エコカーは青をイメージカラーとしているものが多く、それゆえに青めっきへの関心が高いのでしょう。まだ量産化はできていませんが、近い将来、必ず実現するつもり。次世代の稼ぎ頭になると期待しています」(石川氏)

ヒキフネは、既存技術の改善に熱心だ。それが、業界内で確かな評判となり、次の受注を呼び込んでいるのだろう。だがその一方で、新たな分野への挑戦も欠かさない。常に未来を見据え、勇気を持って投資をして次世代のビジネスシーズを育てる。その姿勢こそが、同社を輝かせる原動力となっているのかもしれない。

### 企業からのメッセージ

私共、株式会社ヒキフネは創業87年の経験から、めっき加工はもとより共同研究や設備設計まで、お客様のニーズにトータルサポートできる会社です。装飾めっきは各種黒色めっきやニッケルアレルギー対応めっき、機能めっきでは撥水めっきなど個性的なバリエーションでお応えします。またガラスへのめっきも要見です。

ジェーエヌエス

# JNS 株式会社



JNSスタッフの皆さんと公社ビジネスナビゲータ。代表取締役を務める白井氏は顧客のセキュリティを土台から変革する達人だ

<※本記事は2017年5月号掲載当時の内容です。>

## 大問題になっている「サイト改ざん」

インターネットが普及し、私たちの暮らしは便利になった。その反面、ネットにまつわるトラブルも増えている。中でも問題になっているのが、「サイト改ざん」だ。もし、企業のウェブサイトが外部からの侵入者によって勝手に変更されたら、企業が受けるダメージは大きい。サイトを閲覧した人がウソの情報、あるいは不適切なコンテンツを目にしたら、企業イメージは傷ついてしまうだろう。さらに、そこからフィッシング詐欺(※1)などを招けば、経営を揺るがすほどの深刻な事態となる。

そのため、いくつかの企業から、ウェブサイトの改ざんを防ぐ製品が提供されている。しかし、こうしたサービスには限界があるというのが、ソフトベンチャーのJNS株式会社を運営する白井力氏の考えだ。

「サイト改ざんの手口は、巧妙になる一方で。どんなに完璧な防御システムを作ったつもりでも、ちょっとした抜け道について、日々、新たな攻撃方法が編み出されています。また、企業の従業員が正規のウェブサイトを開覧したにもかかわらずウィルスに感染したり、仕掛けられた悪意のプログラムにより、特定の閲覧者だけが被害に遭ったりするような攻撃も多

発しています。従来は『サイト改ざんを防御する』という発想で対策製品を開発してきましたが、それは現実には困難になっています。」(白井氏)

## 顧客の状況に合わせて提案する

これに対し、JNSが手がけているソフト「isAdmin(イズアドミン)」のコンセプトはひと味違う。「暗号」などに使われる技術を応用し、サイトの掲載内容が少しでも変わったらすぐに検知する。そして、あらかじめ保存しておいたデータを使い、改ざんされたサイトを速やかに復旧してしまうのだ。これなら、全く予想もつかなかった方法でサイト改ざんの攻撃を受けたとしても、被害を最小限に抑えることができる。

「開発からしばらくは、なかなか売れませんでした。多くの企業・官公庁は、まずは『サイト改ざんの攻撃を防ぎたい』と考えるからです。当時は東京都中小企業振興公社にも、ずいぶん支えていただきましたね。ところが、攻撃を防ぐことは難しいという現実を理解した組織が徐々に増え、『isAdmin』の価値が見直されていったのです。また当社では、セキュリティ対策に手間や資金をかけられない中小企業向けに、個人情報保護のクラウド支援サービス『CPI document generator』も

## 顧客のセキュリティをトータルに支える

### 会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役 白井 力  
 業種: 情報セキュリティソフトウェア開発業  
 資本金: 1,700万円  
 従業員: 5名  
 所在地: 東京都港区新橋6-11-8 今井ビル1F  
 TEL: 03-3437-9391 FAX: 03-3437-9392  
 URL: <http://www.jnsjp.com>



セキュリティ対策に取り組むJNSの3つのアプローチ



主力商品の1つである個人データ保護運用文書作成サービス「CPI document generator」の画面

開発。セキュリティの穴がどこか見極め、組織として容易かつ適切に対処できる製品で、個人情報保護法の改正などを受け需要が高まるだろうと期待しています。今では、多くの中央官庁や200以上の地方自治体、300社以上の民間企業で、当社の製品が使われています」(白井氏)

「isAdmin」などの商品力は、JNSにとって大きな強みとなっている。しかし、同社にとってそれ以上の武器となっているのが「顧客の状況にあった提案力」だ。

「セキュリティ製品の中には、問題解決のための対策が、新たな問題を生み出すような『頭かくして尻隠さず』的な製品もあります。一方、対応の限界はありますが私たちは、お客様の仕事の全体像を見て、それぞれの事情にあった解決策をコンサルティングする。そしてそれを製品開発につなげていく。そこが強みです」(白井氏)

## ハードウェアの開発にも乗り出す

JNSでは今後、ハードウェアの開発も行う予定だ。「従来も『シンクライアント(※2)』のように、外部からの攻撃に強いとされた端末はありました。でもシンクライアントの場合、サーバそのものが攻撃されれば、セキュリティを破られる

リスクが存在します。そこで現在は、外部からの侵入がほぼ不可能な『強靱化PC』を開発中です。これと、セキュリティを大幅に高めた『強靱化サーバ』を提供できれば、お客さまがセキュリティにかかる手間は、大幅に小さくなるでしょう」(白井氏)

今後、企業や地方自治体などの組織にとって、セキュリティ対策はますます重要になるはずだ。そうした中、幅広い面で顧客を支えるJNSにも、さらに大きな役割を果たすことが求められるだろう。

※1 フィッシング詐欺 インターネット利用者を悪質なサイトに誘い、クレジットカードや銀行口座などの情報を奪うこと  
 ※2 シンクライアント ハードディスクを搭載せず、インターネットを通じてサーバ上のアプリケーションやデータを利用する端末

## 企業からのメッセージ

公社のサービスにある事業可能性評価と販路開拓にかかる支援を利用致しました。専門家に、新規事業を客観的に評価してもらい助言を得たことで、多大な融資を獲得し、製品の拡販につながりました。コロナ禍でインターネット利用者が急伸び、より一層ネットセキュリティの重要性が高まる中、更なる技術向上を目指してまいります。

株式会社 城南村田



高度な技術を持つ職人たちの力を最大限に引き出すのが、経営者である青沼氏の役割だ

<※本記事は2017年6月号掲載当時の内容です。>

徹底した情報開示で信頼を獲得

城南村田は、贈答用菓子のパッケージなどに使われる「詰め合わせ用トレイ」、電機部品などを収納する「工業用トレイ」などを企画・設計し、金型・トレイを製造するメーカーだ。「木型師」など優秀な職人が在籍し、高品質な製品を求める顧客からの評価は高い。また、人気絵本シリーズ『こびとづかん』のソフトビニール人形を手がけていることでも広く知られている。

同社の創業は1949年。2005年頃までは紙問屋専業であった。現在の業態に転換した頃は危機的な状況だったと、代表取締役の青沼隆宏氏は振り返る。

「祖父は、和紙で有名な山梨県市川大門町の出身。地元での経験を生かし、上京して紙問屋を始めたのが当社の原点でした。日本経済が成長するに連れて印刷業のニーズも高まり、会社は順調に成長していったのです。ところが、2000年頃にインターネットの普及が加速し、紙の売れ行きは徐々に低下。さらに、計画性を欠いた経営や金融機関との意思疎通が不十分だったことが重なり、経営は苦しくなっていました。そして2002年、大口の得意先が倒産。当社も、連鎖倒産の危機に直面したのです」(青沼氏)

アメリカの会計事務所 で働いていた青沼氏は帰国し、父に代わっ

て代表取締役に就任。社長としての初仕事は、金融機関に返済繰り延べを依頼することだった。

「その頃の当社は、金融機関への情報開示を怠っていました。そこで、現状を包み隠さず報告書にまとめ、金融機関に提出して信頼を取り戻すことから始めたのです。同時に、社内の業務効率化を図って利益率アップを実現し、約2年で経営再建にこぎ着けました。そのとき金融機関の方から、『青沼さんは毎月、月次決算をしっかりと報告してくれました。ここまで誠実な会社は、他になかなかないですよ』と言われたのをよく覚えています」(青沼氏)

経営危機は脱したが、紙市場の縮小は明らかだった。そこで2005年、城南村田は金型メーカーのトーマックの株式を買取り事業分野を拡大。その際、金融機関から手厚い支援を受けられたのは、情報の徹底開示によって信頼を取り戻したことが大きく影響していた。

「アナログなつながり」を大切に

常にオープン・誠実であるという基本方針は、顧客に対しても貫かれている。その代表的なもの、これまで取引のあった企業などに向け、月1回のペースで発行している『かわら版「蒲田交信局」と「個人通信」』だ。

「A4・1ページのパンフレットを、ご縁のあった方々に送付。社員が

誠実さを貫く姿勢と変化対応力

会社概要 (2020年12月現在)

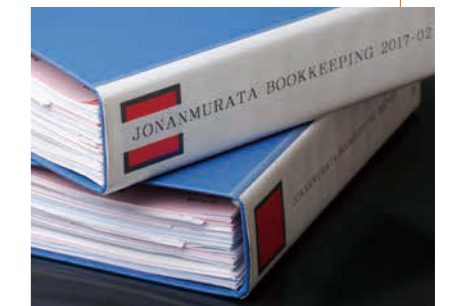
代表: 代表取締役 青沼 隆宏  
業種: 真空成形金型の設計・製造  
食品用・工業トレー等の企画・製造  
資本金: 4,000万円  
従業員: 24名  
所在地: 東京都大田区蒲田本町1-9-7  
TEL: 03-5744-3555 FAX: 03-5744-3557  
URL: <http://www.jonan-murata.jp/>



各分野のスペシャリストが、質の高い製品を製造



同社が製造しているレンズ用トレイ



金融機関に提出している資料。徹底した情報開示が信頼の源だ

短い文章を掲載するほか、私を含めた営業担当が個人通信を書いています。社員の文章は基本的に手書きで、仕事以外について書くのが決まりです」(青沼氏)

青沼氏は、ITや最新設備の導入に積極的だ。デジタル化・機械化によって業務効率を高めることが、会社の成長に直結すると考えているからである。一方で、人間関係については、徹底してアナログな手法にこだわる。

「仕事の基本は、人と人とのつながり。デジタルなやり方では、お客さまの信頼を得ることはできません。『かわら版「蒲田交信局」と「個人通信」』を発行しているのは、我々の人となりを分かっていたためですし、部下にはメールではなく、できるだけお客さまの元に足を運んで商談するように勧めています。デジタルとアナログの両輪がそろって初めて企業は成長できると、私は考えています」(青沼氏)

既存事業にとらわれず変化し続ける

青沼氏は各年度の初めに、金融機関に対して3年後までの経営計画を提出している。これは金融機関の信頼を得ると同時に、経営者としての思考を整理し、今後の基本方針を自ら確認するためでもあるという。

一方、10年後の城南村田については、あえて考えないことにしていると青沼氏。

「十数年前に金型メーカーの株式を買取っていなければ、当社はつぶれていたかもしれません。『当社は〇〇屋だ』とこだわりすぎると、ニーズがなくなったとき、倒産の危機にさらされます。それより、社会からの要望を鑑みながら、その時代に応じて変化し続ける方がいいと、私は思うのです。ただし、業種を変えるのは簡単ではありません。今いる従業員の能力を最大限生かしながら、少しずつ、新たな分野にチャレンジしなければならないのです。

企業にはそれぞれ、社会の一員としての役割があります。それを果たすには、とにかく会社を存続させなければダメ。お客さまに対して誠実に接し、同時に、求められることに応じて少しずつ変化し続ける。それを続けていくことが、私の使命だと考えています」(青沼氏)

企業からのメッセージ

コロナ禍において10年以上時代が進んでしまったように感じています。この禍を逆にこれまで出来なかった事、例えばフェイスシールド等の商品開発、組織作り(ルール・マニュアル作りと運用の徹底、システム開発、人事制度の変更、副業人材の採用)とデジタル化による営業手法の変更にも挑戦しています。

リュウコウボウ  
株式会社 龍工房



福田氏(右)が息子の隆太氏(中)と甥の林茂樹氏を見守る眼差しは、厳しさの中に優しさが宿っている

<※本記事は2017年7月号掲載当時の内容です。>

組紐に最適な糸の生産にも携わる

龍工房は、絹糸を編んで作った「組紐」を使い、女性が和服を着こなす上で欠かせない「帯締め」や「帯揚げ」などを製作する企業。着物専門誌をはじめとするメディアでしばしば取り上げられており、和服好きの間ではファンが多い。また、昨年大ヒットしたアニメ映画『君の名は。』に登場した組紐をプロデュースしたことで、広く知られている。

龍工房の前身となった工房が設立されたのは、明治20年代のこと。当時に比べ、和服を着る日本人は少なくなった。それに伴って組紐を扱う問屋の数も減ったと、龍工房の代表取締役で東京都伝統工芸士でもある福田隆氏は語る。

「当工房は、老舗百貨店と長らくお付き合いをいただいています。以前は複数の問屋と取引をされていましたが、今は専業の私たちが活かされていますね」(福田氏)

競合たちが消え去る中で龍工房が専業として事業を続けてきた理由は2つある。1つ目は、「強いこだわり」。よりよい組紐を生み出すために、デザインや製作技術はもちろん、材料である絹糸にまでこだわっているのだ。

「和服や組紐の原料である絹糸は、今や99%が中国などの

外国から輸入されています。もちろん、その中には品質の優れたものもありますが、私どもは『ものづくりを極めるためには、組み紐に一番合った糸を作らなければダメ』だと考えたのです。そこで20年ほど前から、群馬県の養蚕農家さんと提携して純国産絹糸の生産を手がけるようになりました。専業ならではのこだわりです」(福田氏)

ワクワクするため新分野に挑戦

2つ目の理由は、新たな分野に挑み続ける姿勢だ。例えば、昨年行われたリオデジャネイロオリンピック・パラリンピックでは、ブラジルで開かれた関連イベントに深く携わった。

「現代美術家の日比野克彦さんが監修し、教え子の五十嵐靖晃さんが中心となって行った組紐パフォーマンスで、巨大な台を使って組紐を作る仕組みを提供しました。さまざまな国籍の来場者たちが参加し、1つの大きな組み紐を作り上げていく様はとても感動的でした。

東京都市大学教授でデザイナーでもある川口英俊さんとコラボレーションして作り上げた『kulis〜くみひもうるしペン〜』も、新たな分野への挑戦だと思います。この商品では、中を空洞にしたまま組む手法を採用し、ペンのリフィルを交換

ものづくりに対する真摯なこだわり

会社概要 (2020年12月現在)

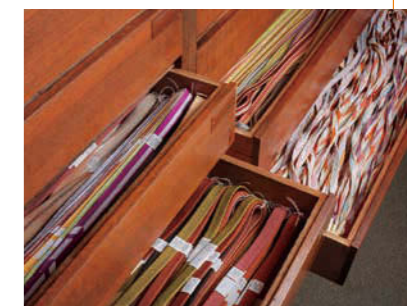
代表: 代表取締役 福田 隆 (現代の名工)  
業種: 伝統工芸品の製造 (東京くみひも)  
資本金: 1,000万円  
従業員: 9名  
所在地: 東京都中央区日本橋富沢町4-11  
TEL: 03-3664-2031 FAX: 03-3661-6050  
Instagram: @ryukobotokyo  
URL: https://ryukobo.jp/



「丸台」と呼ばれる台を使って糸を組み上げる様子



同社が手がけるブレスレット(手前)とくみひもうるしペン(奥)



熟練の技によって生み出された帯締めは非常に美しい

できる構造にしました。技術的には非常に高度だったのですが、だからこそ、私の息子である隆太を初めとする若い職人たちは、一丸となって燃えていましたね」(福田氏)

長い歴史を背負った伝統工芸の世界。しかし、古い技術に安住しては進歩できないと福田氏は強調する。

「私どもは、日本でも有数の技術を持った集団だと思っています。でも、それを十分に発揮するためには、『ワクワクする気持ち』が必要不可欠。新しいこと、世界につながる舞台に挑み続けることが、仕事への情熱につながります。そしてそれは、お客さまに喜んでいただくモチベーションの原動力にもなるのです」(福田氏)

次世代へのバトンタッチを模索

福田氏は今年57歳。現在は、隆太氏や甥の林茂樹氏といった次世代へのバトンタッチを模索中だ。

「私どもの仕事は、決して一人ではできません。養蚕農家や製糸工場の皆さん、職人たちが連携することで、ようやく組紐という商品が完成します。言わば、全員が運命共同体なのです。息子や甥には、そうした集団の旗頭になれるよう育ててもらいたいですね」(福田氏)

そのためには、技術力やデザイン力以外も伝承していきたいと、福田氏は考えている。

「まず大切なのは、『粋』と『野暮』を見分ける力。これは、江戸文化の継承者である私どもにとって、絶対に欠かせない条件です。また、自力で考えさせる機会をできるだけ多く設けることも心がけています。若い人たちに、一流の人と出会ったり新たな経験を積める場を用意したりすることで、成長を促していきたいですね。

もちろん、ものづくりにこだわる姿勢も伝えていくつもりです。お客さまに喜んでいただくため、心を込めてよいものを作る。その姿勢があれば、さらに次の世代へとバトンをつなげるのではないのでしょうか」(福田氏)

企業からのメッセージ

公社の「東京手仕事プロジェクト」「TOKYOイチョシ応援事業」での温かい支援伴走にて国内外ハイブランドや海外メゾンとのプロジェクトの物づくりに繋がっております。「江戸の粋は進化する」を合言葉に、伝統と革新の先の未来に向けて、始業131年のこだわりの思いを込めて次の世代への伝統技術継承に邁進しております。

## 株式会社 マークス



「マークスタイル トーキョー GINZA SIX店」店長の島田氏と、日本発のクールで機能的な文具を、世界に発信しているマークス代表取締役の高城和彦氏

<※本記事は2017年8月号掲載当時の内容です。>

### 「理想の手帳」を求めて文具業界に参入

マークスは、デザイン性の高い文具を手がけている企業だ。2012年に日本文具大賞グランプリとグッドデザイン賞を受賞した手帳＆ノートブランドの「EDiT(エディット)」は、たくさんのファンに愛されている人気シリーズ。また、文具・小物などの収納スペースを備えたノート「STORAGE.it(ストレージドット イット)」や、和紙素材で作られたカラフルなマスキングテープ「masté(マステ)」などの商品も広く知られている。

同社は1986年、女性誌などの編集者だった高城和彦氏によって設立された。当初は編集制作会社だったが、1995年から文具の製造・卸事業にも進出。

「『使いたいと思える手帳が、この世にない』と感じたのが、文具を作り始めたきっかけでした。当社には製本や印刷、用紙などの知見があったので、理想の手帳を、いっそ自分で作ってしまおうと考えたのです」(高城氏)

最初に製品化されたダイアリーでは、スケジュールが一目で分かるよう、日付を横軸に、時間を縦軸にとった「バーチカルタイプ」を採用。今でこそこうしたレイアウトは珍しくないが、当時の日本製ダイアリーとしては画期的だった。また巻末には、5カ

国語の会話集や海外主要都市の地下鉄路線図など、海外旅行・出張時に役立つ情報も掲載。編集制作のノウハウを生かし、利用者が必要とする情報をコンパクトに収めた。

「文具専門メーカーの製品を見ると、製本の具合や紙質といった『品質』を重視するところが目立つように思います。もちろん、ダイアリーを作る上で、それらはとても大切な要素。ただ、利用者にとっては『機能』も重要なのです。そこで当社は、『利用者が情報をまとめたり整理したりしやすい(＝編集しやすい)手帳』をという発想から、ものづくりを始めました。それが受け、ヒットにつながったのかもしれない」(高城氏)

### 「編集の発想」が企画や販売にも役立つ

現在では編集制作事業から手を引き、文具事業に特化しているマークス。しかし「編集のDNA」は、現在でも社内に息づいているという。

「例えば、数年前に『マスキングテープ』が流行し始めた時期には、『小物に貼ってかわいくアレンジする』『お菓子のパッケージや手帳に貼って楽しさを演出する』といった活用法を書籍にまとめて発行し、商品と併売しました。モノだけでなく、マスキングテープの楽しさという『コト』を同時に提供することで、付加

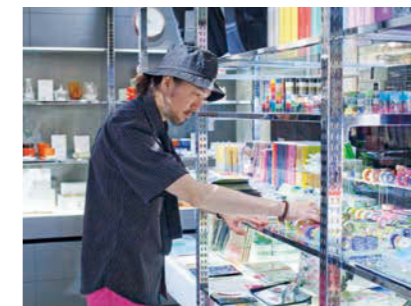
## 文具メーカーに息づく「編集のDNA」

### 会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役 高城 和彦  
業種: デザインステーションリー、ライフスタイルプロダクトの企画・製造業  
資本金: 8,000万円  
従業員: 202名  
所在地: 東京都世田谷区太子堂1-4-24 萩藤ビル  
TEL: 03-5779-7550 FAX: 03-3413-3261  
URL: <https://www.marks.jp/>



デザインダイアリー。カバー内に小物を収納可能だ



直営店には、日本各地から取り寄せた魅力あるデザインギフトや文具が並んでいる



カラフルでシンプルなデザインが多く、ファンに愛されている手帳

価値を高めたわけでは、

編集という仕事は、たくさんの情報を整理し、組み合わせることで、読者に分かりやすく届ける作業です。そのエッセンスは、文具づくりにもそのまま生きていますね。商品を企画する際には、利用者のニーズや世の中の流行をきめ細かくつかもうと努力しています。また、マスキングテープの事例のように、いくつかの戦略・手法を組み合わせることで商品の価値を高めるのも、当社の得意分野です。こうした背景があるため、社員には編集者と同様に、『情報感度の高さ』を求めています」(高城氏)

### 日本初コンテンツを海外に広める

マークスは、2008年にパリに現地法人、2012年にはフランクフルトにセールスオフィスを開設。現在、卸分野における海外売上比率は15%程度だが、今後はさらなる拡大を目指す。

「今、狙っているのは中国市場です。来年には、中国でも現地法人と店舗を開設したいですね。また、中国沿海部ではEC化率が3割を超えていると言われており、中国市場用通販サイトの整備も進める方針です」(高城氏)

日本の消費者は目が肥えており、商品の質にこだわる。そのため、日本で人気の商品はレベルが高く、海外でもヒットが期待

できるというのが、高城氏の見立てだ。

「当社の店舗では、他社の商品も多数扱っています。例えば、パリの直営店『マークスタイル トーキョー パリ ル・マレ店』や、今年4月にオープンした旗艦店『マークスタイル トーキョー GINZA SIX店』では、自社商品の比率は2〜3割程度。日本各地の魅力的な商品も取りそろえ、お客さまが楽しめる店作りを目指しています。

これまで日本を牽引してきた家電製品などの業界は、現在苦しんでいます。そんな中、日本を引っ張っていくのは、コンテンツや、デザインに関わるソフトの力ではないかと思うのです。当社のポリシーは、『日本の“素敵”で世界に“快適”を』というもの。文具をはじめとする日本らしいコンテンツを海外に発信することで、世界中の人を喜ばせたいですね」(高城氏)

### 企業からのメッセージ

「日本の“素敵”で世界に“快適”を」の理念のもと、日本発のコンテンツを世界中に広めることに力を注いでいます。特に、祖業が編集制作会社である強みを活かし、ECサイトのコンテンツを充実させ、世界中の消費者がオンライン上で快適にお買いものを楽しめる環境の整備を進めています。

アオイセイサクシヨ  
株式会社 葵製作所



長谷川氏が自ら、見積もり作成や営業などをする事もある。機会を見つけては従業員との面談を実施、社内コミュニケーションを重視している

<※本記事は2017年9月号掲載当時の内容です。>

展示会に参加して自社の強みを知った

葵製作所は、八王子市の総合板金加工企業。代表取締役・長谷川薫氏の実父である住居紀一氏が、1971年に創業した。半導体製造装置や大規模コンベアなどを支えるフレームなど、大型筐体の製造・加工を得意にしている。また、一点モノの小型製品・試作品を手がけるケースも多い。モットーは「迅速でいねいな対応」。どのスタッフが、どのような過程を経て受注・設計・製作を行ったのか。あるいは、どの協力が会社が後処理を担当したかなどの情報を、プロジェクトごとにコンピュータ管理。また、全ての顧客に営業担当者を1人付けるなどの取り組みによって、細かな要望にもできる限り応えている。

同社に転職が訪れたのは、2010年ごろのことだ。長谷川氏が常務に就任したのをきっかけに、外部との交流を積極的に行うようになった。

「それまで当社は、何事も自分たちだけでこなそうという方針でした。先代社長（現会長）である父も、『目立たぬような経営が、会社を守ることにつながる』と考えていたのです。しかし私には、外に目を向けなければ生き残れないという危機感がありました。今は変化の激しい時代。内側に閉じこもってばかり

いたら、時代から取り残される危険は大きくなるでしょう。

そんな中、東京都中小企業振興公社と接点ができ、公社主催のイベント『コラボレーション交流会（現在の新技術創出交流会）』に参加する機会を得ました、そこで会社の方から、製品展示会に自社製品を出品するよう勧められたのです」（長谷川氏）

社内からは、展示会に出る意味を疑問視する声もあった。長谷川氏自身も、自社に展示するような製品があるのかずいぶん迷ったという。しかし、いざ出展してみると、大きな気づきを得られた。

「展示会に出るまで、『当社のような板金屋は他にも多いのだろう』と考えていました。ところが、それは単なる思い込みだったのです。板金会社は、鉄工所のような大型製品が中心の企業と、小さめの製品を作る（＝精密板金）企業とに二分されます。当社のように、大型筐体の製造・加工と、精密板金の両方を手がける企業はかなり珍しいことが分かりました。それからは、これが当社の長所だと胸を張れるようになりましたね」（長谷川氏）

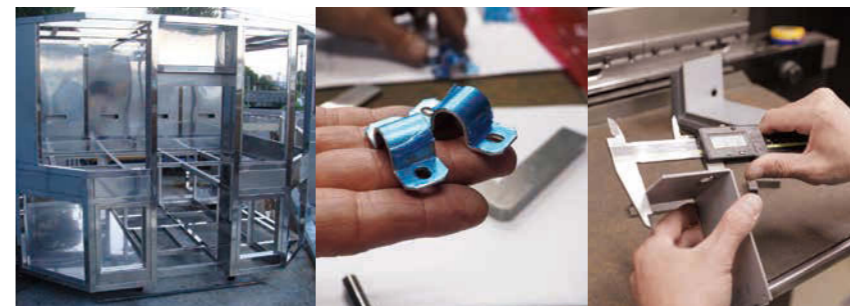
遠慮ではなく「謙虚な価格」で勝負

長谷川氏は、2014年に代表取締役に就任した。経営の中

社員の幸せを目指した経営の実現

会社概要（2020年12月現在）

代表：代表取締役社長 長谷川 薫  
業 種：総合板金加工業  
（精密板金加工・大型筐体・架台・フレーム等の加工）  
資本金：1,000万円  
従業員：20名  
所在地：東京都八王子市石川町3216-7  
TEL：042-645-7330 FAX：042-645-6130  
URL：https://www.aoi-ss.co.jp/



大型筐体から小さな製品まで幅広い製品を手がける



CADを使って製品の設計図を作成する

で大事にしていることは2つある。それは、「誠実さ」と「謙虚さ」だ。

「営業する際には、あえて調子のいいことを言わないことにしています。仕事を取ろうと思って無理な納期を提示すると、納期遅れなどのトラブルを誘発し、結局お客さまのためになりません。当社にできることを、誠実にご説明することが最良の営業方法なのです。

価格面では、あまりにも安い価格で仕事を取ることを禁じています。なぜなら、協力会社の方々と従業員たちの立派な仕事ぶりを否定してしまうからです。かかった時間や手間などを、データベースに基づいて正当に評価。その上で、遠慮ではなく謙虚な価格、すなわち『謙価』で製品を提供するのが、当社の基本方針です」（長谷川氏）

長谷川氏は現在、東京中小企業家同友会にも参加。ここで開講されている「経営指針成文化セミナー」を受講し、企業理念の策定に取り組んでいるという。目的は、従業員が幸せになれる環境の整備だ。

「父は、従業員を引っ張るカリスマ的な存在でした。私は当初、父のようにならなければと思い詰めていましたが、それは無理でした。父のようになるのは難しいと痛感し、悩んだ時期

もありましたね。でもそのうち、徐々に『目指すべき社長像』が明確になってきたのです。

私たち夫婦には子どもがいません。従業員は家族のようなものです。ですから、自分が受け取るお金はそこそこでいいと思っています。それより、メンバーが不安なく仕事に打ち込み、同時に、幸せを感じながら暮らせる環境を整えることが私の果たすべき役割なのだろうと、今は確信しています」（長谷川氏）

企業理念や社内インフラなどを整備し、働きやすい環境作りを目指す。そうした取り組みを通じて従業員を下から支えるのが、長谷川氏の経営スタイルというわけだ。

企業からのメッセージ

弊社にとって会社は切り離せない関係で、様々な事業を通して、成長させて頂いたと感じています。現在はコロナ禍で厳しい状況にありますが、今だからできることにも目を向けつつ、社員と共にこの状況を乗り越えるべく、これまで以上の集団を目指して共に教え合い、学び合うことを大切にして取り組んでいます。

株式会社 ニッコウ 日興エポナイト製造所 セイゾウシヨ



遠藤智久氏がさまざまな人々と手を携えて生み出したエポナイト製の万年筆。国内外の文具好きから高い評価を得ている

<※本記事は2017年10月号掲載当時の内容です。>

自前商品での業績の回復を目指した

天然ゴムと硫黄を混ぜ、加熱してできる「エポナイト」は、黒褐色で硬く、「黒檀(エボニー)」のような美しい艶を放つ合成ゴムだ。丈夫で化学的に安定しており、切削・研磨加工が可能。独特な質感、絶縁性・耐薬品性の高さ、音響特性の良さといった長所も兼ね備えている。

日興エポナイト製造所は、現在、国内で唯一とされるエポナイトメーカーだ。現代表取締役である遠藤智久氏の祖父・遠藤勝造氏が1952年に創業して以来、電気部品の絶縁材料、木管楽器のマウスピース、万年筆のボディなどの製造を手がけてきた。プラスチックが普及してエポナイトのシェアを奪い、多くのエポナイトメーカーが廃業した後も、高い技術力を武器に生き残っている。

同社に最大のピンチが訪れたのは2008年のこと。リーマン・ショック後の不景気により、年5000万円前後あった売り上げが、3600万円まで落ち込んだ。遠藤智久氏は危機感に突き動かされ、さまざまなセミナーや展示会などに参加して生き残りの道を探ったそうだ。

「そこで、月1回・半年間の経営講座を紹介され経営の専門家から、『自前の商品作り』を勧められたのです。下請けという立場

から脱却し、当社の技術力を生かした商品で勝負する方針に切り替えました」(遠藤氏)

協業が生み出したオリジナル万年筆

日興エポナイト製造所では以前から、万年筆メーカーに向けた軸やキャップなどに使用されるエポナイト材料(丸棒)を作っていた。しかし遠藤氏は、これを全て自力で商品化しようとした。

「エポナイトの手触りはしっとりとして滑りにくく、他の素材にはない質感があります。また、当社は専門メーカーですから、さまざまな色・模様のエポナイトを製造してお客さまを楽しませることができます。

私たちがエポナイトを納めていた万年筆メーカーの中には、エポナイトの表面に漆を塗った超高級万年筆を製造しているところがあります。こちらの値段は、数万円~数十万円以上。一方、エポナイト万年筆は3~8万円程度で提供可能で、これなら勝算があると思いました」(遠藤氏)

遠藤氏は以前から付き合いのあった万年筆職人に、軸の製造を依頼。こちらはかなり早い段階で、満足のいくものが仕上がった。一方、苦労したのがペン先だった。ペン先づくりに携わる企業・職人を必死に探したが、「これは」というところはなかなか

縁を原動力にオリジナル製品を開発

会社概要(2020年12月現在)

代表: 代表取締役 遠藤 智久  
業種: エポナイト素材、加工品及び自社ブランド(笑暮屋)  
万年筆の製造・販売  
資本金: 1,000万円  
従業員: 15名  
所在地: 東京都荒川区荒川1-38-6  
TEL: 03-3891-5258 FAX: 03-3891-5259  
URL: <https://www.nikkoebonite.com/>



「ろくろ」を使い、万年筆を研磨していく



マーブル模様が美しいオリジナルボールペン(左)と万年筆(右)。エポナイト独特の触感さわり心地が、書く楽しさをさらに高めてくれる



2014年、本社の近くにショップ「笑暮屋」をオープン。万年筆やボールペン、エポナイト製ギターピックなどを販売している

見つからなかったという。

「当時は仕事が減り、時間だけはありました(笑)。それでは、できることは何でもやろうと毎日歩き回ったのです。そうした中で知り合いになった方にドイツの仕入れ先を紹介してもらい、製品化にめどがつかしました」(遠藤氏)

遠藤氏は2009年、荒川区の産業展にオリジナル万年筆を出品。そこで手応えをつかみ、ウェブショップ「笑暮屋(エポヤ)」を開業して、万年筆の本格販売を開始した。さらに、2011年には日本橋三越本店の催事にも出店し、多くのファンを獲得。万年筆の販売拡大が寄与し、カラーエポナイトの素材販路も海外に拡大。2016年度の全社売り上げは、リーマン・ショック前の1.5倍以上となる約7700万円にまで伸びた。

「オリジナル万年筆がヒットした要因は、エポナイトの良さだけではありませんでした。万年筆職人やペン先の輸入を持ちかけてくれた方、三越の催事場担当者など、さまざまな方とご縁に恵まれたからです」(遠藤氏)

「随縁」を何より大切に

ヒット商品に恵まれた原動力を、「縁」だと分析する遠藤氏。ただし、それは偶然に転がり込んだものではない。遠藤氏が足を棒

のようにしてたくさんの人を訪ね、情熱を持って説得した結果だと言えるだろう。

「祖父(勝造氏)が大切にしていたのが、『随縁』という言葉です。人とのつながりは、最初はどうなるか分からない。しかし、それを誠実に守ることが未来につながるという意味でした。私がこれまで行ってきたことは、祖父の教えにかなっていたのかもしれませんがね」(遠藤氏)

遠藤氏は現在、海外事業に力を注いでいる。2011年には海外オンラインマッチングサイトであるアリババ.comに登録。2014年からは、ロサンゼルスでの展示会「ペン・ショー」に出展を続けている。今後は、海外でも「縁」を広げ、オリジナル万年筆の愛好家を増やしていくと計画を練っているところだ。

企業からのメッセージ

万年筆事業は国内向け販売には実店舗やECサイト、海外向け販売には越境ECサイトを自社で構築、徐々に販売が拡大しています。また、海外でのペンショー(万年筆を中心とした物販・展示会)参加の経験を活かし、国内でのペンショー「東京インターナショナルペンショー」を自ら主催し、業界の活性化や販路拡大を図っています。

株式会社 コンノセイサクシヨ 今野製作所



社内には大きなホワイトボードが設置。メンバー同士の、組織の枠を超えた議論などに役立てられている

<※本記事は2017年11月号掲載当時の内容です。>

社内に技術を蓄積できなかつたことが課題に

今野製作所は、油圧製品の自社ブランド「イーグル」を手がける企業。主力商品である爪つきジャッキは、工場などでおなじみの存在だ。また、理化学関連機器や福祉機器の開発・製造、板金加工なども行っている。

同社は2016年、経済産業省の「攻めのIT経営中小企業百選2016」に選ばれたほどの注目企業だ。しかし、1990年代後半から2000年代にかけては危機に瀕したこともあったと、代表取締役の今野浩好氏は振り返る。

「創業者である父・好美は、顧客のニーズを的確につかみ、新たな事業を次々と手がけていきました。そして、1976年から販売を開始した油圧爪つきジャッキなどがヒット。業績は順調に伸びていたのです。

ただし、当社は深刻な課題を抱えていました。それが、『技術が社内に蓄積できていないこと』でした。

製造を外注化して人件費や設備費などを抑えることが、当時の基本方針。今風に言えば、ファブレス経営だったわけです。利益率が高まるなどのメリットはありましたが、製造工程の大部分を外部企業に任せていたため、ものづくりの能力はなか

なか伸びませんでした。そして、バブルがはじけてモノが売れない時代になると、技術力で他社と差別化できないことが、大きな弱点として浮かび上がってきたのです」(今野氏)

長く働いてもらえる環境作りに全力を尽くす

今野氏は大学卒業後、大手メーカーで生産管理業務を担当し、ビジネス力を磨いていた。そして1996年、立て直しを期待されて今野製作所に入社。

「若手を採用して育て、社内に技術を蓄積することが必要でした。ただ、当時は年々業績が下がっており、新人採用の余裕はなかったのです。また、社内のさまざまな仕組みも未整備でしたね。『荒れ地にいきなり新人という種をまいても、きっと枯れてしまう』と考え、まずは社内環境の整備に取りかかりました」(今野氏)

今野氏は、大阪営業所や福島工場と東京本社をつなぐネットワーク環境を構築。また、3DCADをはじめとする最先端機器や経理システムの導入など、業務効率を高める方策を矢継ぎ早に打った。さらに社員の働きやすさを追求し、本社のリニューアル工事や就業規則の整備も実施。こうして社員を受け入れる体制を十分に整え、2002年頃から採用を本格化した。

社員を大事にすることで成長を実現

会社概要 (2020年12月現在)

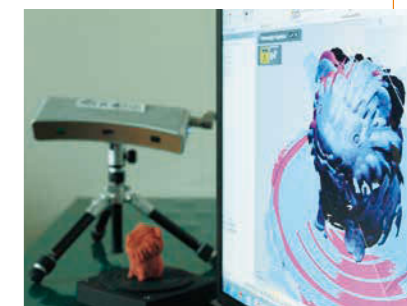
代表: 代表取締役 今野 浩好  
業種: マテハン製品の開発・製造・販売、ステンレス製品のオーダーメイドサービス  
資本金: 3,020万円  
従業員: 38名  
所在地: 東京都足立区扇1-22-4  
TEL: 03-3890-3406 FAX: 03-3856-1740  
URL: <http://konno-s.co.jp/>



ベテラン社員から若手への技術伝承は、重要な課題の一つ



主力商品の油圧爪つきジャッキ。重い機械や精密機器の移動には欠かせない。防災・レスキューツールとしても認知度が高まっている



3DCADを使い、理化学、工学、海洋開発、農業、福祉などの分野で、顧客のニーズに最適な器具・治具を提案・設計・製造している

「当社は中小企業。待遇などの面では、大手にはかないません。ですから、採用面接では『大手の方がいい面もあるよ』とはっきり伝えます。ただ、若手にも大きな裁量を与え、やりたい仕事に挑戦できる環境があるのは、当社の大きな長所でしょう。例えば、2009年に発売した足の不自由な方が自動車を改造することなく運転できるようにする手動運転補助装置『SWORD』は、その象徴。若手主導で開発が進められ、製品化にこぎ着けました。今では、国内はもちろん、ASEAN諸国など海外にも輸出され役立っています」(今野氏)

子育てや介護中の社員をフルタイムの正社員と同じ基準で評価する「短時間正社員制度」を設けるなど、働きやすい環境作りへの努力は今も怠っていない。また、IT化や経営効率化によって労働時間を短くする取り組みも重ねている。社員を大切に長く働き続けてもらい、貴重な技術やノウハウをできる限り社内に蓄積する。それが、今野氏の経営哲学なのだ。

新たなものづくりサービス業の実現を目指す

同社は現在、設計・製造・営業部門から30歳前後のメンバーを集め、2、3人程度のプロジェクトチームを作って1つの製品を担当させる試みを行っている。

「若い世代のチームだけで、商品のコンセプトづくりから開発・製造、売価設定までやらせています。責任者となって1つのビジネスを進めることで、幅広い実力を磨かせることが狙いですね」(今野氏)

現在の目標は、「新たな『ものづくりサービス業』の業態を作ることだと、今野氏は語る。

「昔ながらのアナログな知恵や技術を残しつつ、最先端の技術と融合させる。そして自社だけでなく、近隣の企業や研究機関などと連携しながら、新たな『ものづくり力』を生み出す。そんな未来を実現してこの目で見るのが、私の願いなのです」(今野氏)

企業からのメッセージ

アーガス掲載から3年が経ちました。この間のトピックスは、①技術・営業に元気な新入社員を多数迎え、②女性社員比率が8%から23%に上昇し、③これによって製品開発が加速していること。予想もしなかったコロナ禍。「力を合わせる力がある」の企業理念のもと、チーム一丸でこの時代を乗り切りついでいきたいと思います。



トウコウヤクヒンコウギョウ

## 東光薬品工業 株式会社



社外の研究機関などとも協力しながら、最大の武器である研究開発力を伸ばそうとしている

<※本記事は2017年12月号掲載当時の内容です。>

### 画期的な白血病治療薬を生み出し話題に

東光薬品工業は、医療用・一般用医薬品、医薬部外品、化粧品などの研究開発・製造を行う企業。主力製品は湿布薬や塗り薬で、「インベタン」や「メディータム」シリーズなど数多くの自社ブランドを展開するかわら、大手製薬メーカーのOEM製品も手がけている。

同社が注目を浴びたのは、「急性前骨髄球性白血病」の治療薬を開発・販売した2005年。画期的な新薬を生み出すには莫大な予算と数年～十数年にわたる研究期間が必要で、中小規模の製薬メーカーには極めて難しいとされる中、同社は見事に成功を収めた。

「当社の従業員数は約250人。そのうち、研究開発部門に所属しているのは三十数人です。こうした規模の企業が新薬を生み出した例は、おそらくほとんどないのではと思います」(代表取締役社長 小林洋一氏)

新薬の開発は、必ず成功するわけではない。期待通りの薬効が得られず、失敗に終わる危険性も大いにある。しかし東光薬品工業は、新薬開発に多くの研究員を従事させ、数十億円規模の投資も実施。社内外からは、開発の見直しを求める声が出たこともあった。

「それまで当社は外用薬中心で、内服薬の研究開発を行った経験がほぼありませんでした。反対意見が出るのは、仕方のない面もありましたね」(小林氏)

### 開発を支えた顧客ニーズと経営視点

だが、小林氏は諦めなかった。その理由は2つ。

「一つ目は、お客さまのニーズに応えたいという気持ちでした。急性前骨髄球性白血病が発生するのは、年に数百例ほど。市場が小さく、新薬開発に成功しても大きな利益は期待できないため、大手製薬メーカーはどれも製品化しようとしませんでした。でも、患者さんやその家族、治療にあっている医師の方々にとっては、命に直結する、本当に切実な問題。皆様の『この病気を治したい』という声が、厳しい中でも開発を続けるモチベーションになりましたね。

もう一つの理由は、ビジネス的な視点です。誰でも作れるような製品だけを手がける企業は、価格競争に巻き込まれ、いずれ淘汰されます。一方、ノウハウや研究開発力などの強みを追求し、それが生きる分野を見つけて勝負する企業なら生き残れるでしょう。『オリジナルの強み』を1つでも多く作ろうと思ったからこそ、厳しい中でも新薬開発を進めたのです」(小林氏)

## 中堅企業が成功させた新薬開発

### 会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役社長 小林 洋一  
業種: 医療用・一般用医薬品、医薬部外品、化粧品等の研究開発・製造・販売  
資本金: 8,000万円  
従業員: 254名  
所在地: 東京都足立区鹿浜1-9-14  
TEL: 03-3896-7471 FAX: 03-3853-1100  
URL: <http://www.medicine.co.jp/toko/>



長年にわたって蓄積されてきたノウハウを活用し、顧客ニーズに合った湿布薬などを生み出す



手がけている製品の一部。自社ブランドから有名なOEM製品まで幅広い



毎年まとめている経営事業計画書。自社の方針を社員と共有するためには欠かせないと小林氏

ただし、小林氏にはある程度の勝算があった。白血病治療薬はニッチな分野で、大手が参入する危険性は小さい。また、仮に白血病の新薬開発に失敗しても、薬効成分が皮膚病などの治療薬に役立てられる見通しも立てていた。リスクは最小限でとどめられるという自信を持った上で、小林氏は挑戦に乗り出したのだ。

また、自社だけでなく周囲の研究機関などとも協力しながら研究開発を進めたことも、成功の一因だった。

「薬効成分の『新規合成レチノイド』は、東京大学薬学部で初めて合成された物質です。また、この薬は『希少疾病治療薬』として厚生省(当時)から承認されたことで助成金が下り、優先審査も受けられて、比較的早く製品化にこぎ着けられました。つまり、産学官の連携があったからこそ、新薬を生み出すことができたのです」(小林氏)

### 独自の強みを生かして得意分野で勝負

東光薬品工業では今後も、自社の強みを生かした製品作りに取り組む方針だ。

「例えば、これまで飲み薬などの形で提供されていた薬を貼付剤に置き換えられないかと模索しています。貼付剤は、薬効成分を長時間かけて身体にしみこませられますし、飲み込む必要が

ないので、高齢者などにも負担が小さくて済むという利点があります。また、万が一副作用が起きても、はがせばすぐに効き目を止めることができるのです。当社には他社が持っていないノウハウが豊富にありますが、それらを生かせば、勝算は十分にありと考えているのです」(小林氏)

小林氏は毎年「経営事業計画書」をまとめ、社員に開示している。

「口だけで夢を語っても説得力は出ません。そこで、自社の現状とこれから進むべき道を文章やグラフにし、わかりやすく説明しようとしています」(小林氏)

さまざまな情報をオープンにして企業が目指す方向を共有し、全社員のパワーを一つに束ねる。それが、東光薬品工業の成長の原動力となっているのである。

### 企業からのメッセージ

知的財産交流・研究会、経営人財NEXT20等公社事業を活用し、経営基盤を強化できました。泥状シップ薬の製造でスタートした当社は、2021年に創業60周年を迎えます。顧客や関連企業の皆様へ感謝申し上げますとともに、引き続き医薬品等の製造販売事業を通じて、全力で医療や社会に貢献してまいります。

ウエシマセイサクショ  
株式会社 上島製作所



「最大の経営資源は人」と断言する代表取締役・江場淳一氏(写真右)。大学と連携し、社員が博士号を取得できる制度の導入を検討するなど、モチベーション向上のための方策を打ち出している

<※本記事は2020年8月取材当時の内容です。>

ゴム材料試験機を武器に海外進出に成功

上島製作所は、ゴム、プラスチック、塗料などの試験機を手がける企業。主力製品の「ゴム材料用試験機」は、タイヤメーカーなどの研究部門などで幅広く利用されている。

「当社のゴム材料試験機は大手タイヤメーカーとの長期にわたる共同研究を通じ、『試験機で得られる結果と、実際にタイヤを装着した車での試験結果との間に相関性がある』と認められています。この点が評価され、当社の試験機は業界標準となっているのです」(代表取締役社長 江場淳一氏)

1990年代までの上島製作所は、国内だけで商売をしていた。国内市場の成長余地に限られていたため、売上拡大のためには海外市場の開拓が必要だったが、社内には海外販路開拓のノウハウが皆無。そこで同社は2015年から、東京都中小企業振興公社の海外販路開拓支援サービスを受け始めた。

「当時は海外販路開拓の人脈が全くなかったため、現地の顧客や販売代理店の候補と会うことすらできなかったそうです。そこで公社から、商社などで海外での営業経験を重ねた『海外販路ナビゲータ』を紹介してもらい、その方のつてをたどって海外の販売代理店を開拓したと聞いています」(江場氏)

上島製作所は現在、中国、台湾、タイ、インドネシア、ドイツなど海外12カ国及び地域で事業を展開中。海外売上比率は約6割に達しており、2019年度の海外売上高は過去最高額を記録。見事、グローバル化に成功したと言えるだろう。

社員の思いをまとめて大きな力を引き出す

上島製作所が大きな転換点を迎えたのは、2019年6月のこと。経営者として同社を引っ張っていた佐藤親弘前社長が、在任中に病気で亡くなられたのだ。急きよ後を継いだのが、前年の3月に入社し取締役に就任していた江場氏だった。

「後継者問題に悩んでいた佐藤前社長は、解決のため、私が所属しているファンドに株式の大半を売却。ご自身は開発に専念し、ファンドから派遣された私と二人三脚で業績を伸ばそうと取り組んでいたところでした」(江場氏)

江場氏は、佐藤前社長が磨いてきた技術とノウハウを生かしながら、同社をさらに発展させようと考えた。そこで選んだのが、社員の思いや発想を大切にすることだ。

「前社長は優れた開発者で、かつ、カリスマ経営者でした。それだけに、社員の多くは社長について行けばいいという考

全社をまとめ大きな力を引き出す

会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役 江場 淳一

業種: 各種材料試験機や流体制御コンポーネントの開発・製造・販売、各種試験の受託

資本金: 授權資本金2億8,000万円、払込資本金9,100万円  
従業員: 50名

所在地: 東京都国立市谷保6-5-22

TEL: 042-572-1397 FAX: 042-573-1520

URL: <https://www.ueshima-seisakusho.co.jp/>



情報機器の活用も検討

「当社の試験機には定期的なメンテナンスが欠かせませんが、コロナ禍によって海外出張が難しくなっていました。そこで、さまざまな情報機器を活用し、技術者が日本にいなから海外のお客さまに対応できるよう研究を進めているところです」(江場氏)



顧客ごとに異なるニーズに合わせ、「オンリーワン」の試験機を作り上げる能力も、上島製作所の強みの1つだ



タイヤの摩擦性能を評価する「RTM摩擦試験機」。実車の走行条件に合わせ、スピードや荷重、温度などの条件を細かく設定できる



海外展示会「IEC2019」に出展した際の様子。同社の試験機は業界標準として認定を受けており、世界でも高い知名度を誇る

え方だったのです。しかし、私が社員の話を聞いてみると、皆が会社への強い思いや、多彩で有意義なアイデアを秘めていると分かりました。私は、それらを1つにまとめるため、打てる手はなんでも打とうと決意しました」(江場氏)

江場氏は代表取締役だけでなく、総務部長・技術部統括・開発企画室長も兼務。また、各部門長とも頻りに話し合いを行っている。こうして各部門のメンバーと直接ふれあうことで意見を吸い上げ、全社の意識を統一しようというのだ。

「前社長は『挑戦しやり遂げる精神』の持ち主でした。その姿を間近で見ていた社員たちにも、前社長の魂は受け継がれているはず。社員が自主性を発揮しやすい環境を整備して、彼らのチャレンジ精神を引き出したいですね」(江場氏)

自律的成長を目指し組織変革などに取り組む

従来の上島製作所は試験機という「モノ」を売っていたが、今後は「コト」を一緒に売りたいと江場氏は考えている。

「当社はメーカーですから、しっかりとしたモノを作って売ることは大事です。しかし、それだけでは不十分。お客さまの成長段階に合わせて当社の持つノウハウを提供したり、お客

さまの最終製品がどうあるべきかを一緒に考えながら提案できる企業になりたいと模索しているところです」(江場氏)

一般的に、ファンドはいずれ投資先企業から離れる。未来はどう転ぶか分からないが、江場氏も上島製作所の経営から外れる可能性は否定できないだろう。その日に備え、在職中に企業の地力を養っておくのが江場氏の役割だ。

「ファンドがいなくても自律的に成長できる会社になりたい。それには、社員がモチベーション高く仕事に取り組み、自ら課題解決に取り組める企業風土に変えなくてはなりません。情報機器の活用や組織変革などを進め、成長に向けてのボトルネックを一つひとつ解消していきたいですね」(江場氏)

企業からのメッセージ

公社の「中小企業ニューマーケット開拓支援事業」を利用したことで、冷気発生装置「サーモジェッター」を、事業の主戦場とは異なる食品業界へ導入することができました。新型コロナの感染拡大という逆境も変革のチャンスと捉え、海外へ積極的に展開できるよう、新たな情報機器の導入とシステムの構築に取り組んでいます。