

継承から発展へ

株式会社城南電器工業所「30年記念誌」

城南電器

経営理念

我社は、お客様に喜ばれることを第一義とし、広く社会に貢献すると共に、社員が心を合わせ、永遠の喜びを分かち合うことを願うものとする。

1. お取引先に安心して、喜ばれる物造りに徹すること。
2. 事業経営は生か死のいずれかである。積極果敢に万難を排して、進展するものなり。
3. 絶えまぬ研究で一步先を歩むこと。

会社経営は、一人一人の責任遂行の結果、大きな進展を見るものである。全員で生涯の幸福を創造するものである。

社 歌

作詩：結城忍 作曲：井川裕多加 編曲：近衛秀健

1. 歴史の里を 母として
主の御心を 父として
三つの柱 礎に
明日あすに伸びゆく 力あり
我らの城南 城南電器
2. 両手をひろげ たくましく
西へ東へ 伸びてゆく
進む時代に 先がけて
たゆまぬ努力と 若さあり
我らの城南 城南電器
3. 輝やく朝日 仰ぎみて
わが同胞の 夢高く
世界の技術を 学びつつ
共に栄える めぐみあり
我らの城南 城南電器

継承から発展へ

株式会社城南電器工業所
「30年記念誌」
[目 次]

創業前期

京都の丁稚奉公から身を起こす	16
大切な、人との出会い	17
高級衣料店として独立	19
初めての物づくりで品質管理と顧客サービス	20
新しい時代を迎えて	22
宇治市広野町に移って	24
内職でQCサークル	25
電子部品製造への発端	26
トランジスタに魅せられて	27
美味かったゲソの天ぷら	26
ナショナルへの信頼	28
松下電子との出会い	29
夫婦で部品加工事業を興す	31
飛躍期に入った電器業界へ	31
松下電子との正式取引が始まる	32

基盤確立期

株式会社城南電器工業所の誕生	36
岡山に進出、工場建設へ	39
決意も新たに、和気工場開設	41
ビデオ時代の胎動と「あわて半田部」	43
新工場発足の苦心談	45
ブレハブ工場で全員結束	46
山本社長の結婚	49
世界的不況に対処して	50
本社創立 5 周年	51
社内保育園の開設と社長夫人の協力	52
和気工場開設以来 3 年目	53

試練期

狂乱物価の年、ビデオ事業部と正式取り引き開始	56
太陽電池製造の中止	57
自己資産も処分して	58
社長の説得と、専務の隠れた努力	59
経営危機から学んだこと	61
岡山工場始動、VHS方式も本格生産へ	61

基盤拡大期

業容の拡大と自社独自の機械設計へ	66
自社独自の機械開発へ	67
松下電器より初の感謝状	68
品質向上の成果で、さらに感謝状	68
生産合理化で銀賞を受賞	68
ヘッド巻線加工で生産 5 千万個達成	70
松下電子部品からも事業場長賞	71

発展期

城南電器グループを一つの経営理念に	76
TWI講習の励行	79
相次ぐ工場の開設と稼働	79
山本会長の中国訪問	81
新しいパートナーシップを	83
ビデオ事業部から最優秀賞を受賞	84
新潟城南電器の操業	85
松下電子部品から事業部長賞も受賞	85
山本社長の就任、新時代の幕開け	86
ビデオ事業部や松下電子からの受賞	89
創業25周年に当って	90
各工場にQIG認定証	91
JYONAN HI-TECHの設立	93
初の自社QC合理化成果発表会開催	93
創業25周年記念式典	94
真愛会の発足	95
さらに松下電子部品や松下電器からの表彰	97
品質管理の徹底推進へ	97
全グループが有休災害 0 を達成	100

新生期

地域事業部体制で幕開け……………	104	キリスト教入信と経営者の願い……………	124
有限会社城友の始動……………	107	艱難をよろこぶ……………	125
安全衛生の徹底……………	107	内助の功……………	127
品質管理の徹底……………	108	品質管理について……………	128
松下電器から、ついに金賞を受賞……………	108	品質についての山本会長の執念に応える……………	129
谷井社長から山本社長に感謝状……………	110	経営理念を実行する……………	131
宇治田原工場の完成……………	111	創業記念日の制定……………	132
城南電器グループのビジョン……………	111	人づくりの3つの基本……………	133
依然つづく受賞と、機器のドイツ輸出……………	112	真愛会告辞文……………	135
職場協議会の開催……………	112	真愛会による企業文化……………	136
創業30周年を前にして……………	113	社章の精神……………	137
30-30作戦の展開……………	114	社歌の誕生……………	137
山本社長、京都座会へ出席……………	115	将来への技術の期待と夢……………	138
城南VANの運用開始……………	115	創業30年からの展望……………	139
京都工場の安全大会……………	115		
事業の多角化へ……………	116		
30-30作戦の伸張……………	116		
バブル崩壊後の訴え……………	118		
創業の原点に立ちかえって……………	119		
QC活動と合理化が真の経営体質改革……………	122		

附 表

年表
あとがき
題辞揮毫 山本松雄会長

ごあいさつ

新しい歴史の継承を願って

株式会社城南電器工業所はお陰をもちまして、今日まで創業以来30年を越える歩みをつづけることができました。思い起せば昭和37年4月、私達は夫婦2人して京都府宇治市にて、ささやかな家内工業の電子部品組み立てを営み始め、以来星霜幾たび、苦難隘路を越えて現在に至りました。この間、松下電子工業株式会社様、松下電子部品株式会社様そして松下電器産業株式会社様と相次いでお取引を賜り、そのご発展とともに、私どもも今日、いささかの業容をみることができました。

これも終始変らぬお得意様である松下グループ皆様方のご指導とご支援のお陰であり、また当社役員ならびに社員諸氏の努力と誠意の賜物と感謝いたしております。そして神様のご加護の量り知れぬ慈愛に額ずく次第でございます。

しかしながら、国も家も人心も易きに流れて推移しますと、やがて危うきに至ることは、現今の世界情勢の波乱や国内経済の沈滞が示している通りです。こうした非常の時に当り、改めて当社30年の歩みを回顧して、松下グループ様の共在共栄の理念のもとに一貫して新技術の開発による「物づくり」を使命とし、松下グループ様への貢献を旨としてまいりました由縁を、ここに記念刊行いたしましたのは、30年の歩みを新しい節目として、事業の発展から継承へと、幹部社員一人一人が各自の精神的基盤を確立し自らの使命を自覚して、たえずお得意様に感謝しつつそのご要望に応じてご満足いただき、力に応じた社会還元を永遠に続けさせていただきたい、という当社「真愛会」精神の発露の一端に外なりません。

松下グループ様の根本精神であるPHP思想とキリスト教の愛の哲学を認識し、かつ発展から継承へ、継承から次の発展へと城南電器グループの新しい歴史が未来に向って輝かしく書き続けられんことをのみ祈念いたしております。

ここに生きた社史「城南電器創業30周年記念誌」を編纂し、松下電器グループ様は申すまでもなく、永年にわたり私ども城南電器グループをお救い下さり、お励ましいただき、お育て賜った皆様方に、高い敬意と深い感謝の気持ちをこめてお届け申します。

全文にこめられました不肖私の願いは、心と志ある若き人びとの手によって、ますます多面化せんとするわが城南電器が、いついつまでも継承されんことに尽きます。

今後とも絶大なるご指導とご鞭撻をお与え下さいますよう、心より懇願する次第です。



会 長 山 本 松 雄

ごあいさつ

21世紀へのあゆみ

冷戦の終焉以来、世界の歴史は大きく変動し、グローバルな人類共同体への取り組みとともに、新しい国家、企業の生存の在り方が求められています。この時に当り、創業30年を経て、私ども城南電器グループは、これを契機として創業者の理念と業績を継承し、ひたすら将来に向かって成長し、経験ゆたかな幹部社員とはつらつたる若い社員諸氏がともに一心同体となって時代の変貌に対応してゆきたいと思います。

城南電器グループの伝統は、終始松下電器様の経営理念に導かれつつ、人づくり、物づくりの基本に徹し、品質管理と技術開発のフロンティアたらんと努めたことにあります。今後もさらに、映像情報技術の推進、半導体や商品開発から完成品までの一貫生産、社会貢献に資する機械、器具の製作などの新しい技術への夢も実現し、21世紀への激動を克服して、創業者の経営観をうけ継ぎ次の世代に大きく展開しうる道を歩みつづけることにあると信じております。今後とも何とぞよろしく、ご支援、ご叱正のほどをお願いいたします。



代表取締役社長 山 本 勝

発展する城南グループの主な事業所と設備



事業所一覽



本社

〒611 京都府宇治市広野町東裏24-5

TEL(0774)43-1369 FAX(0774)43-3837

京都工場

〒611 京都府宇治市広野町東裏24-5

TEL(0774)46-2735 FAX(0774)46-2736

京都第二工場

〒610-01 京都府城陽市平川長晟58-1

TEL(07745)5-6331 FAX(07745)5-6331

門真工場

〒538 大阪府鶴見区鶴見6丁目5-27

TEL(06)912-8821 FAX(06)912-8681

大日工場

〒571 門真市向島3-7

TEL(06)903-7666 FAX(06)903-8988

山形工場

〒995 山形県村山市楯山金谷原1224

TEL(0237)55-4541 FAX(0237)55-4543

横浜工場

〒611 京都府宇治市横浜町吹前49-3

TEL(0774)23-7853 FAX(0774)24-0412

宇治田原工場

〒610-02 京都府綴喜郡宇治田原町大字立川小字金井谷1-26

TEL(077488)4297 FAX(077488)4292

関連会社

城南電子株式会社

〒709-04 岡山県和気郡和気町衣笠699

TEL(0869)93-0222 FAX(0869)93-0794

新潟城南電器株式会社

〒944 新潟県新井市石塚屏子田15-34

TEL(0255)72-2716 FAX(0255)72-6642

城南電器株式会社

〒709-04 岡山県和気郡和気町田原下121

TEL(0869)93-0503 FAX(0869)92-0223

岡山城南電器株式会社

〒701-03 岡山県都窪郡早島町早島3440-1

TEL(0864)82-2498 FAX(0864)82-2709

JYONAN HI-TECH(S)PTE, LTD.

37 JALAN PEMIMPIN BLOCK B #01-04 UNION INDUSTRIAL BUILDING

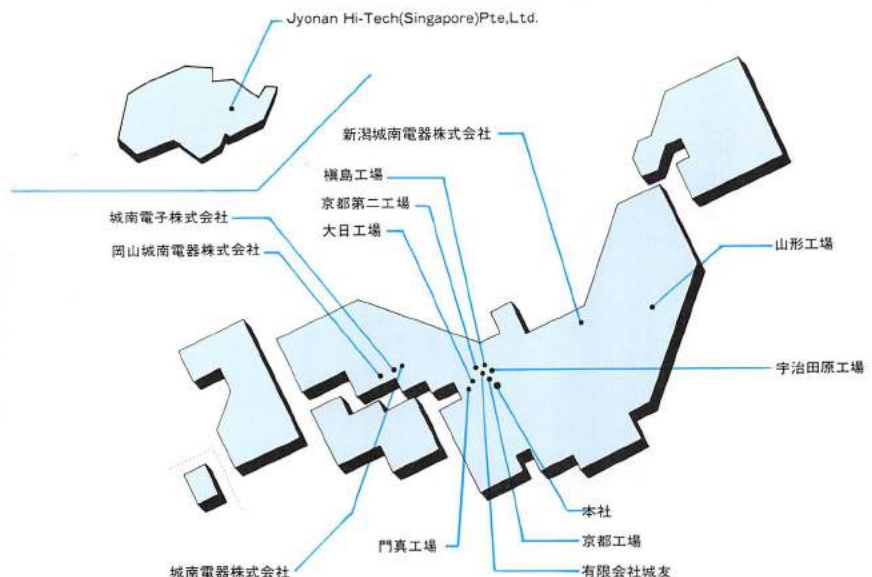
REPUBLIC OF SINGAPORE 2057

TEL.004165-259-6066 FAX.004165-259-0453

有限会社城友

〒611 京都府宇治市広野町東裏22

TEL(0774)46-1888 FAX(0774)46-2888



30年のあゆみをしのぶ思い出のかずかず

昭和**45**年



岡山工場（現、和気工場）開設当初の第1期生社員記念撮影

昭和**43**年



昔の京都工場作業風景

昭和**48**年



社員旅行

昭和**50**年



トップセミナー参加の方々

昭和**52**年



山本会長ご一家

昭和**54**年



松下電器ビデオ事業部第1回IE講習会参加記念

昭和**56**年



山形工場竣工祝賀会

昭和**60**年



永年表彰を受けた女子社員達

昭和**61**年



城南電器工業所創業25周年記念式典風景

昭和**62**年



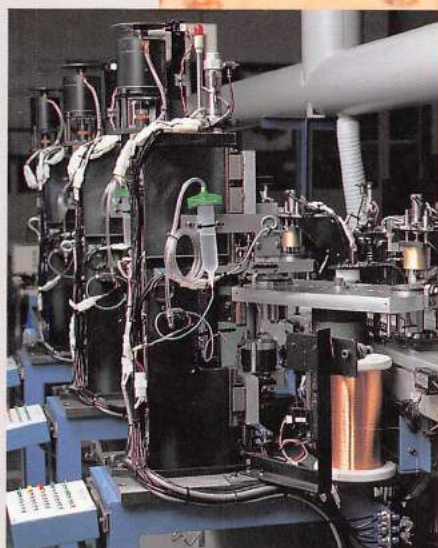
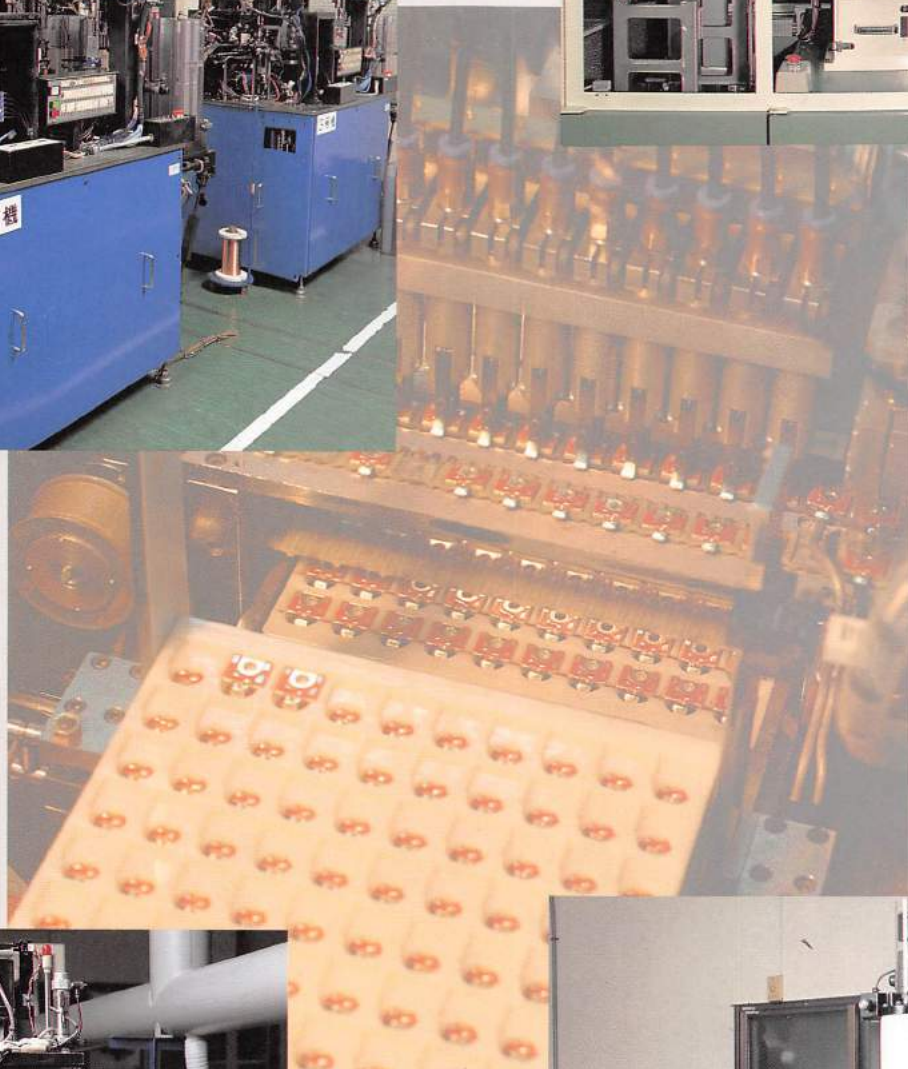
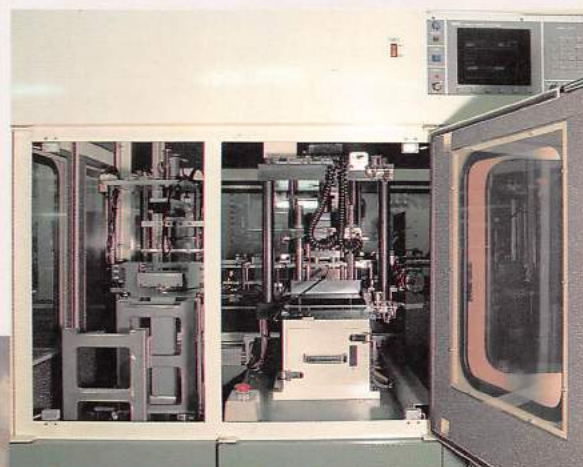
シンガポールを訪れた山本会長夫妻

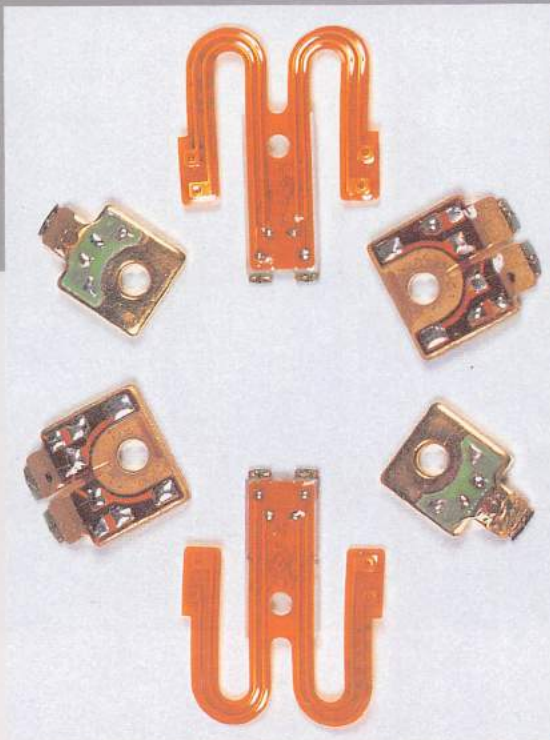
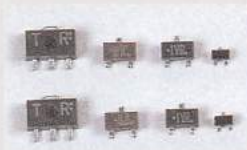
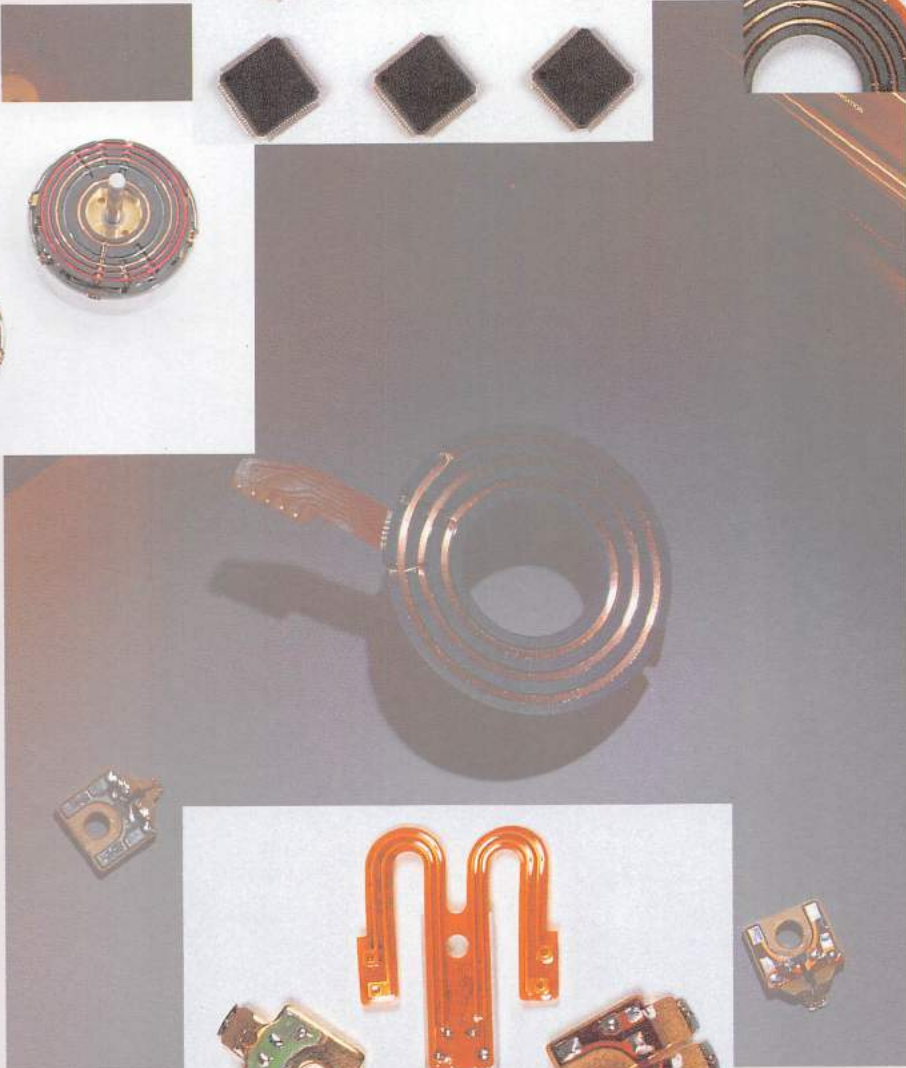
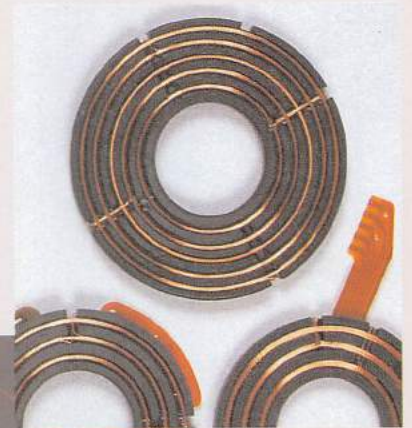
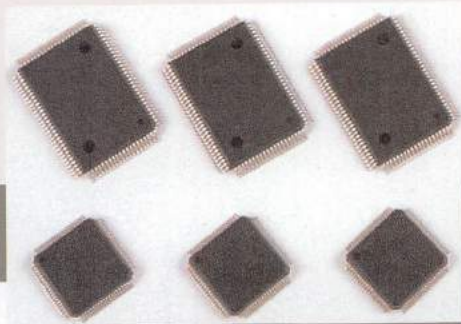
平成**1**年



城南電器グループ入社記念写真

さまざまな当社生産設備と製品









たえざる宇治川の流れとともに…

城南グループ

30年のあゆみ

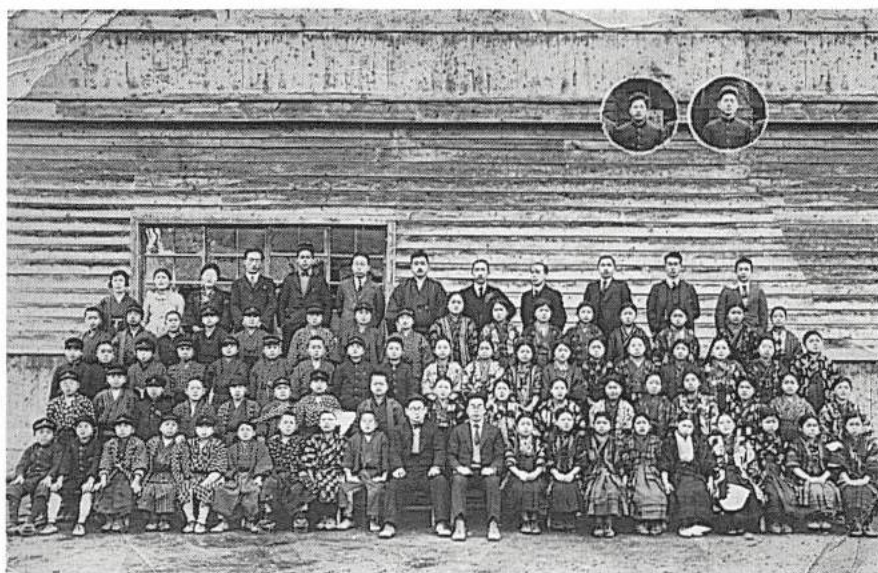
創業前期

京都の丁稚奉公から身を起こす

大正6年（1917年）11月26日、当時は田畑が多かったが、大阪市の発展とともに閑静な住宅地となった住吉区天王寺町（現・西成区）天下茶屋で、山本松雄会長は生まれ幼少時を過ごした。酒商を営み夫婦ともに善男善女を絵に描いたような両親父喜代蔵（29才）、母うめ（24才）の、男6人女2人、8人兄弟の長男であった。

翌年終結した第1次世界大戦後の経済的変動のなかでも、近代化を進める大阪の都会っ子として6才まで育った山本会長は、その後、おだやかに霧とともに流れる円山川の支流大屋川のほとりの父の実家、兵庫県養父町広谷に移り、昭和6年広谷高等小学校を卒業した。

義理固い明治時代の人間であった父は、昭和27年7月に逝去されたが、山本会長にその間際に遺されて、今もなお忘れられないのは「お前が将来、いかに商売で大をなそうとしても決して、株の投機に手を出して偶然の利益をねらってはならない」という言葉であった。



昭和6年、兵庫県養父町広谷小学校6年生の山本会長
前列2列目左から6番目

慈父賢母のもとに大切に育てられ、幼年のころはあまり強健なからだでなかった山本会長だが、小学校を終えると長男としての責務が小さな肩にかかってくる。才知があり、手先きも器用な子供だったから、親戚の遠い縁をたよって、そのころ京都の島津製作所の仕事を請負っていた鉄工所へ就職の話もあったが、からだのことを気づかった銀閣寺の叔母の口ききで、14才の幼さで、さる近江商人の経営される京都の衣料店に丁稚（でっち）奉公することとなった。丁稚とは、その昔、商人や職人の家に住込み、雑役に使われながら商売や仕事のやり方を身につけてゆく少年、小僧（こぞう）のことで、程度の差こそあれ、父母の膝下（しっか）を離れ、他人ばかりの世界で寝起きし一日中働かされる。幼少の身にはつらい奉公であった。

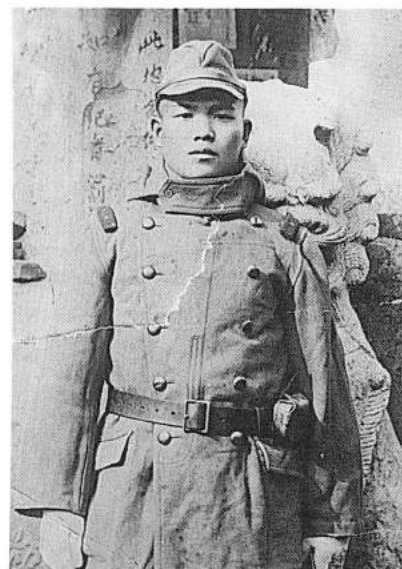
松下電器産業の創業者松下幸之助氏が、小学校を4年で中退して、幼少の身で大阪船場の商家で丁稚づとめをされ、やがて電器事業を志された境遇との類似が、後年、松下電器産業との共存共栄に至るえにしを偲ばせる。

大切な、人との出会い

衣料商としての修業と苦労に明け暮れつつ商い（あきない）の道に入り、経営とは何かを身を粉にしつつ体得していった山本少年は、やがて昭和12年（1937年）、20才の青年期を迎えたが、この年7月、日中戦争が始まった。乙種合格の山本青年は、昭和14年2月に本籍地兵庫県に近い鳥取歩兵第40連隊へ入営し、3ヵ月後には北支、天津（テンシン）から北京奥地、さらに京漢線を南下、保定、石家荘、南宮へと進み、戦塵とともに行けど進めど麦また麦の戦野を南下した。この間1年6ヵ月余の従軍だったが、ここを最後に昭和15年内地に無事帰還、新兵だった山本一等兵は他より早くすでに上等兵に昇進していた。そして軍はこの経験ゆたかな山本上等兵を見放さず、内地に落着く暇も与えず、半年後の昭和16年、24才で再召集され、北満（現・中国東北部）の三江省佳木斯（チャムズ）の警備に派兵された。第5458部隊から124



昭和8年、京都奉公時代の山本会長



昭和14年、入隊初従軍時代の山本会長

部隊、さらに東安省のソ満国境虎頭で太刀花部隊の重要任務につき、東北部を2年間、冬期は零下30℃に達する酷寒の地を転々と移動した。このとき、日本は、太平洋戦争に突入していた。

ある時、第5軍の参謀総長片岡薫（ただす）少将（昭和40年没・故人）の当番兵の命をうけ、人生における幸運な出会いを経験した。

片岡少将の世話に当って4日目に少将から「山本君は何人兄弟か？」と思わぬ質問をうけた。「8人兄弟の私は長男です」と答えると、「そうか長男か。もし君に万一のことがあれば一家は困ることになるな」とつぶやかれ、「今日で3日間だけの当番兵だった君と別れるが、実によく世話をしてくれた」とねんごろないたわりのことばをいただいた。

それから、一週間後、佳木斯の124部隊に呼びもどされると同時に山本上等兵は下士官候補の証書を下付され、兵長に昇進した。しかしたいした任務も与えられず1ヵ月程通常の勤務に服しているうちに、昭和18年11月除隊となり、内地に帰還して完全に軍務から解放された。

後から思えばこうした特別な扱いはすべて片岡少将の配慮であったと思われる。そのころ、すでに戦火は拡大して北支でも北満でも多数の戦病死者が出ていたのである。片岡少将は中将に昇進され、第一師団長として南方戦線に参加された。

太平洋戦争終了後も、2人の不思議な出会いがつづいた。敗戦後の混乱期、父の郷里に住み、暮らしのために奔走していた山本会長が国鉄（現・JR）の山陰本線の車中で偶然、戦時中の防空頭巾を防寒用に深々とかぶって、満員の車内からはみ出してデッキに立っておられるやや老いた片岡閣下を見つけた。

山本会長はハッとして、手をとらんばかりに片岡閣下に近寄り、思わず「片岡閣下ではありませんか？」と声をかけ、「ほお、君は？」といぶかっておられる元少将に、「お世話になった山本です。はからずも帰国を許され…」と後は言葉にならない感動と、またし



昭和17年、再召集で北満警備時代の山本会長
戦友八木上等兵とともに

でもの奇遇に山本会長は感無量であったという。

山本会長はその後も事あるたびに片岡元少将と会い、恩義ある交誼を、元少将の死後までつづけられた。

高級衣料店として独立

養父町広谷に近い八鹿（ようか）町は、かつては山陰街道の宿場町として栄え、但馬（たじま）養蚕の中心地として、製糸や絹織物工場がさかんであった。姫路から北上する播但線が、さらに豊岡、城崎、鳥取へと伸びる山陰本線に八鹿駅がある。復員後ようやく落ち着きをとりもどした山本会長は、物資も乏しく食糧もないなかで、とりあえず戦前、京都時代に習いおぼえた衣料商を始めることとなり、さいわいにこの八鹿駅前にあった友人の家を当時の金20万円で購入し、最初の商い（あきない）に着手した。昭和23年（1948年）、31才の時ですでに、春子夫人（現・監査役）と結婚、長男勝（現・社長）も満4才であった。

持ち前の人に尽す誠意と努力で、お客様大事を第一につとめ、ささやかな衣料店の経営は順調に進み、既製服の販売で実績をあげていったが、もともと自分の手で物をつくるのが好きだった山本会長は、販売だけでは物足りなかった。「衣料品をやる限りは、安価な一般商品でなく、高級品を扱おう」と心に決めていた。そんなころ、またもうひとつの人との出会いが待ちうけていた。当時高価な外国製の服地と仕立てで有名な神戸に永くいて、高級紳士服専門の仕立て師だった滝口氏（故人）が、山本会長同様に戦後八鹿の郷里に帰っていたが、この人がある日山本衣料店を訪ねて「山本さんの仕事を見ていると、大変商売熱心なことがわかります。私は仕立て専門の職人ですが、どうか私を雇ってくださいませんか。そして紳士服の仕立て専門の商売をしませんか。私は一生懸命に仕事をします」と熱意をもって語った。滝口氏の真剣な申し出と山本会長の念願とが期せずして一致し、この幸運な出会いによって山本衣料店は高級服地の裁断から始める紳士服仕立て専門店として、次第にこの地方に販路とお得意先を広げてゆくこ



山本会長が最初に開業した当時の八鹿駅前

ととなった。

初めての物づくりで品質管理と顧客サービス

商品は背広、ズボン、チョッキなどスーツの仕立てだが、原反の仕入れから三つ揃えやテーラード・スーツの型・デザイン・目的・素材・季節に合わせた裁断、製縫、仮縫い、仕上げと幾工程もあり、布地にもウステッド、フラノ、ツイードなどさまざまな種別があって、注文や客の体型にピタリと合わせて製品を完成する製造への興味と技術は、滝口氏に教えられつつ自分自身でもやってみて、山本会長にとって初めての「物づくり」のよろこびと技術の体験であった。後年この時を回想して「洋服仕立ての私の最初の仕事が、現在の会社の仕事のさまざまな面に、大きな影響を与えています」と述懐されている。



昭和30年頃の八鹿町の町並

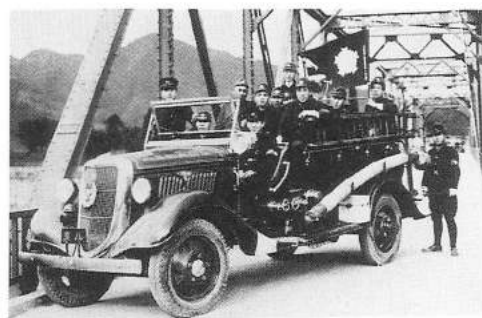
やがて「大きな影響を与える」事件が起った。当時の仕立ておろしの洋服は1着5～6千円が相場であったが、かねての上客であった町の医師から英国製の純毛中の純毛で細い繊維（センイ）の極上の生地の子士服の注文をうけた。現在ならば1着40万円以上の特注品である。滝口氏も張り切って、1着2メートル40センチの高価な生地を鉋を入れ裁断にかかり、よく肥ったその医師の仮縫いの時がきた。だがその前に山本会長が検品してみると、別生地の大きな襦（まち、幅や厚みの足りない所に補足する布）が入っていて継ぎたした感じがおかしい。「客のからだが大柄だから、1着分の長さではこうするしかなかった」という。そこで山本会長は「これは安い服ではない。一番高価な服を仕立てているのに、それに襦を入れると格が下がる。生地が不足したからだろうが、それならもう少し同じ生地を買い足せばよいのだ。ただ着ればよいというモンペ（戦争中にわが国で普及した労働用のズボン）とはちがうのだよ」と諭した。だが腕に自信がある人特有の片意地さで滝口さんは「いや、こういうやり方が仕立て技術の常識で、業界で通っているやり方です」と自分を通そうとする。そこで「君はそうかもしれないが、私はそうはやらない」というと、

滝口氏は専門家に向かって何をいうかといわんばかりに怒りだした。ここに至って山本会長は、その出来上り直前の洋服のズボンの先を両手で広げ、滝口氏の目の前で一気に引きちぎってしまった。もう仮縫いもできない。そして山本会長は滝口氏に「あと生地はいくらあれば足りるか」と問い、直ちに生地屋に電話し、幸い在庫のあった同じ布を3メートル余分に買入れることができ、遅れることなく納品してお客様のご満足をえた。

自信のある技術の専門家が、あくまでも自己流に製品を仕上げようとしたのに対して、山本会長はあくまでもお客様本位に、ご満足される物をつくろうとした、そのちがいであった。お客様の医師は、こうした小さな事件はもちろん何もご存じなく、その後も来店され仕立てが気に入った様子で滝口さんに話かけられたところ、ふと滝口さんが「うちの主人はこんなことまでする人です」と反省をこめてこの事実をつげた。すると医師は山本会長の行為を大いに賞賛して、あとあとまでまわりの人たちにうわさされたという。

このように一事が万事、山本衣料店主の営業方法は変っていた。例えば、そのころの先端製品であったスクーターに乗って他の店ではあまりやらないお客様先回りをしきりに行った。それもサイドカーを付けて服地の原反を積み込み、荷台にはアイロンとそのコード、そして樟脳を入れていた。片っ端しからそれで得意先回りをし、とくに1～2年前にお買い上げいただいたお客の家に行くと「あのお洋服の具合はいかがですか、ご面倒ですが一寸お見せ下さい」と奥様にお願ひし、シワにはぴちっとアイロンをかけ、ボタンのゆるみ、縫目のほころびなど全品を検査して、その場で修理できるものは直し、あとは樟脳で虫除けの処理をしてその家のタンスに納め、自店で再生処理する衣服は持ち帰った。

現在はもちろん、販売競争の少ない当時に、こうした売却済みの自店製品に対する品質管理と顧客優先のサービス業務を行う洋服店などは都会でもなかったが、山本会長は人に尽す誠意と自店



山本会長が分団長として活躍した八鹿町消防団

製品への愛着でこれを最後まで実行していった。若き日の山本会長のこうした人柄は、ただ商売だけの信用ではなく、広く地元の信頼と人望をえて、地方ながら消防団分会長や商工会の役員などに就き、商売以外での地元への貢献に忙殺されるほどであった。

このころはすでに次男高春（現・専務）も生まれ、つづいて長女節子も誕生し、店舗も広がり10数人の店員を抱かえていた。

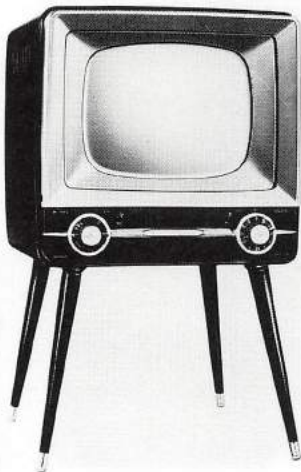
新しい時代を迎えて

八鹿駅前に開店してから早くも10年余を数えた。山本会長42才の昭和34年には、長男勝も中学生、次男は小学生、幼い長女もそれぞれに成長していた。若くして一家の責を負い、しかも戦中戦後の激動を、われを忘れて働きつづけてきた山本会長であったが、このころになって、「さてこれからこれでいいのか」という思いがつのってきた。

すでにわが国は戦後の余燼（よじん）は完全に収まり、昭和30年の「神武景気」から昭和34年の「岩戸景気」と呼ばれた好況を迎え、洗濯機・テレビ・炊飯器・掃除機・トランジスタラジオ・ステレオ・ルームクーラーなどが出揃った「電化ブーム」の時代となり、カラーテレビの本放送も間近かった。世界的には最初の人工衛星もすでに打ち上げられ、新しい繁栄の時代がきていた。

山本会長は生まれは大阪、青少年期を京都で送ったもともとは時代の動きに鋭敏な都会育ちであった。その人が播但の境の地で、変貌する京都や大阪の動向を感じとって淡然とはしていられなかった。

そこである時、まだ幼い子供たちを前にして「君たちは、私を継いで今の家の仕事をやってくれるか」と聞いてみた。これに対して長男が兄弟を代表する気持で「お父さん、私はこの商売をやりたいとは思いません」とはっきりと答えた。子供たちも地方の洋服衣料店という仕事に何か満ち足りないものを感じていたのである。10数人の店員の世話と経営の補助、そして家事と息つく暇もない春子夫人も「都会へ出て、悔いのないこれと思う事業をし



昭和33年、ナショナル14形テレビ
T14-R1

てみたい」という主人の心情を早くから察していられた。「お父さんが、そこまで思っているのなら、子供たちも同意しています。どうか思うとおりにして下さい。私たちはどこにでもついてゆきます」といい、山本会長の次の仕事への決心を固めさせてくれた。そこで「よし、次の仕事を始めるまで2、3年はかかるだろうが、とにかく今の仕事の後始末から始めよう」と考え、昭和36年3月を新企業スタートの目標と定めた。

当時の洋服衣料店の商売は、地元ということもあって現金30%、掛け売りが70%という状況で、その回収に時間を要することもあったが、廃業を告知してからも以前からの得意先の注文がつづき、「君のところでぜひつくって欲しいのだ」とモーニングコートなど10数着の仕事に追われた。八鹿でのわずか13年間の営業とおつき合いだったのに、そこまで見込まれ信頼されたことが山本会長にとって何よりも嬉しく、最後の一着まで手落ちのない仕事を果し、ついに惜しまれつつ、目標通りの昭和36年、駅頭に山国の桜が咲きほころぶころ、地元の人たち、各種団体、春子夫人の親しい婦人会など多数の見送りをうけて、山本一家は「新しい企業を起したい」という会長の決意ひとつをたよりに京都府宇治市広野町に向かった。



現・相談役山本春子会長夫人

宇治市広野町に移って

だが、八鹿の店舗と家を処分し、2ヵ所ほどあった畑を売ってえた金額が、当座の生活費と事業への資金のすべてであった。宇治市広野町にはすでにこの地で建築業を営んでいた実弟勝利（かつとし）氏がおられ、とりあえずそのはからいで広野町14番地の借家を貸りて、まず移り住むこととなった。なみなみでない決心での移住とはいえ、なすべき事業の当てもなく、日々の収入の目処（めど）も立たない行動は無謀といえまさに無謀であった。覚悟のうえとはいえ広野町での苦難は目に見えていた。しかし、それらを乗り越えて、しかも畢生の事業を冷静に見出し、それに一家を挙げて打ち込もうとする創業前の山本会長の気迫と信念は、このころから燃えるものがあった。



山本会長夫妻が半田付けの家内工業を始めた
宇治市広野町の借家

だが現実には厳しく、次にやりたいと思う仕事はなかなか見つからず、一時は切羽詰って以前の洋服商に戻ろうかとも思い、数着ほどの仕立の注文もうけたほどであった。弟の勝利氏は建築や不動産の仕事を兄にすすめた。しかし、一端やめると決めた仕事にも、なれない建築業にも手を染める気はなかった。こうして1年ばかりを無為に過ごしたが、すでに京都の桃山高校に入学していた長男、中学生の次男、小学生の長女と夫人の一家五人を養っているものの、手持ちの資金も乏しくなり、人の誘いもあって大阪で小さな出店の商いでもしようかと思うほどであった。当時を思い出して山本会長は、「生活も底をつき、あのころが一番苦勞した時かも知れません」と語っておられる。

主人のすることにひたすらついてゆくという春子夫人の山本会長への信頼はこの時も少しも揺るがず、広野町に移ってからは、早速手近にあった内職を見つけ、一言の不安も愚痴も口にせず、せっせと励んだ。昭和35年にはすでにカラーテレビ、トランジスタテレビなども出現しており、部品の需要が高まりつつあった。内職の仕事とは、これら部品の半田づけであった。

内職でQCサークル

八鹿から京都を目ざして山本会長が出てきた大きな理由のひとつは、3人の子供たちの教育問題であった。地方の学校よりも都会で勉強させたいという強い念願であった。

田舎出の5人家族が最初に住んだ家は、玄関を入ってすぐに台所、小さな押入れとはばかりのついた6畳と4畳半の2間のモルタル壁の平家建てで、ほかに3畳あるなしの部屋に半田ポットと、拡大鏡が置かれ、そこで春子夫人と2人の連れがリード線の半田づけを行っていた。山本社長は、朝から内職を始め、夕食後に連れの人たちが帰った後も、父が加わって夜の11時ごろまで夫婦で仕事をつづけている姿を今も記憶している。

その時山本会長は、若い山本社長に「商売とは大事なものや。この顕微鏡でよく製品を見よ。こういう風に、こんなところをよく見るのや」と教えてくれたという。

のんびりと育てられてきた子供たちだったが高校時代から大学入学まで山本社長は内職も手伝った。当時20～30軒くらいの家に仕事を配って歩き集める役で、近くに3ヵ所、遠くは京都府の山崎あたりに2ヵ所くらいの内職の親元があり、そこへ配達や回収にいったって、お菓子をもらったり、世間話を聞かせてもらうのが「楽しくて、集配達は苦にならなかった」と山本社長はいう。

だが集めた山盛りの製品に何本か不良も出て、また全部やり直すということもしばしばだった。そんな時、山本会長は自宅に仕事をしていただく人たちを集めたり、また自分から出かけて行って、よく不良品の発生防止について説明会を開いた。自分で作業手順を正確に指導した。人をやって注意だけするということは一切しなかった。つまり内職のQCサークル活動を自然に行っていたのである。

その後、山本家の仕事にたずさわる人も60人以上に増え、こうした家内工業は長くつづいた。この後20年たって、山本社長が山

形工場長としてヘッドの巻線に従事した時、初期の家内工業の光景が思い浮かび、当時の両親の仕事の処理法が大いに参考になったという。

電子部品製造への発端

電子機器はまだ真空管時代から脱し切れていなかったが、それでもトランジスタの半導体技術が次第に電子機器にとり入れられつつあり、その評価と期待は高かった。生来物づくりに興味があった山本会長は、早くから電化製品や電子機器に好奇心を駆り立てられ、八鹿での衣料店時代には、日々の食事を店員たちとともにとっていたが、その食堂に出始めたばかりの高価なテレビを据えつけ、店員たちと楽しむと同時に、その技術の不思議さに魅せられていたこともあった。また、同じ八鹿時代にたまたま電器関係の知人から、「これがこれからの電化の世界を動かすトランジスタというものです。こんなに小さいが1個4,000円もします。すでに日本の各メーカーもこの生産に入っているのですよ」と教えられたこともあったから、電化製品には大きな興味を持ちつけ、白黒テレビが八鹿地方で販売されるや飛びつくようにして購入したという。「その製品がナショナルでした。今思えばこれも不思議な松下電器との出会いですが、これがその後ナショナル製品の品質と技術に惚れ込み、『物づくり』の何たるかを教わるきっかけとなっていったのです」と今、山本会長は語っている。そうした山本会長が最悪の生活のなかで発見したのが、春子夫人がひそかにつづけていた内職の半田付け、完成途中のトランジスタの加工品だった。その部品を目にしたとたん、「あ、これだ！」と山本会長は直感したという。

そして2、3日夫人の仕事ぶりを見守っているうちに加工の仕組みもわかり、その小さなチップの機能と価値に心を奪われ、「よしこれで私の仕事を始めよう」と決めたのが電子部品製造への発端であった。

トランジスタに魅せられて

山本会長は持ち前の物づくり熱心と先端技術への探究心から、それ以来トランジスタにのめり込み、見様見まねの独学で毎日早朝から作業用の顕微鏡を覗きこみ、良品、不良品の検品はもちろん初期の半導体素子の原理や構造までも旺盛な研究心にまかせて、現物を前に理解していった。「それに何ともいえぬ興味があって、とにかく精神的にこの仕事に心を奪われてしまった」と山本会長自身が語っている。

そして、「私には建築や不動産で一度に何10万、何100万円を儲けようという気はない。これからも貧乏しようがどうだろうが、私はこの小さな細かい物をつくっていくことに腹を決めたのだ。だからもう私のことにかまってくれるな」とまで親切な弟にいったという。他人からも「ようこんな細かい仕事をやりますなあ」ともいわれた。しかしもう、夫人の内職だけにたより、持てる物をタケノコの皮を一枚ずつ剥がすように売る暮らしも底をついた。

美味かったゲソの天ぷら

広野町にきて以来夫人は近鉄大久保駅前にある質屋に通いつづけている。毎月のこととて、質屋の通帳までできてしまった。そんな夫人の姿を見て、「つくづく家内がかわいそうだと思います」と今、山本会長は初めて口に洩らされている。いつまでもこんなに夫人に苦勞をかけてはいけない。そのうえ、広野町へくるまでは、八鹿の紳士服店の息子として、学校へ行くのも店員の車で送り迎えされていた長男の勝（現・社長）も、今では、父の創業の苦悩や母の内助の苦勞をみて、自分から新聞配達をしたり、次男高春（現・専務）もまた、ヤクルトの配送をしている。長男は大学への進学が控えているが、せまい作業場兼用の借家の隅での勉強には人の数倍の苦勞もあった。しかも、少しでも学費の足しにと、近所の学習塾で学ぶ中学生のために自分なりに学習の手伝いをして、熱心に教えていた。中学生の次男も家事や母の内職

を手伝いながら、何くれと小さな気を使っていた。

後になって兄弟は、この当時の一番苦労したころを思い出して時おり語り合うことがあるが、必ず話題になるのが夕食のおかずのことである。「あれは美味かった」と2人が声を揃えていうのは、ゲソの天ぶらである。ゲソとは烏賊（いか）の足の細切りで、母の春子夫人が安く買ってきてつくる天ぶらだった。それに昼食はいつも日清ラーメンにきまっていた。一家が毎日食べるので一個買いは高くつくから、1個余分に入っている1箱買いをして日を過ごしたという。

ナショナルへの信頼

こうして貧しくても鈍せず、不安のなかにも明るい慈愛に育まれた次男高春氏が何を感じたのか近くの伊勢田町にあった日本ユナイトペンテコステ教団開（ひらき）町福音教会へ通い始めたのはこのころであった。

春子夫人が何よりも困ったのは月6千円の借家の家賃である。八鹿の持ち家から今まで経験もしなかった借家生活に移ったため、日銭に事欠くようになると、月々早目に家賃をきっちり納めるやりくりは身にしみるつらさだった。

ここまでくればもう土壇場（どたんば）である。

この当時の山本会長を、山本社長は次のように回想している。

「私が幼かった八鹿時代の父は、一商人として腰の低い、世話好きな人であり、世間や地域社会との交流をたえず意識していた面倒見のよい人間で、そのくせ仕事にはきびしく、新しい技術には非常な好奇心を持って、それを素人ながら集中して研究する性格だと思った強い印象がある。

八鹿で衣料店を経営していたころ、町内でテレビの共同視聴を実現させたが、その時トランジスタとその機能を知人に知らされ、それ以来、父はトランジスタに興味を持ち、それが今日まで一貫してつづいていると私は思っている。



山本一家が最初に入信した宇治市開町福音教会

また、そのころは父母ともに若くして病気がちで、とくに母は妹が結婚するまでは弱かった。そんなことから、電化製品を当時としてはいち早く購入し、その便利さを活用していたわけです。父の話にあるように、偶然ながらそれらの商品はナショナル製で、性能も使い回しもよく、そのうえアフターサービスも行き届いていたので、父のナショナルへの信頼はその時から始まったと思っています」

「このナショナルへのご縁が、その後の内職につながり、トランジスタの初期のリード線の長いダイオードのメタルキャップの内職から私たち一家は始めたのです。そしてトランジスタをやろうとしたことは、父の時代をよむ先見性であり、メタルキャップの初期の内職時代は、仕上がり品は小さな女子用の弁当箱1つぐらいしかなかったが、父はこの小箱を持って毎日、遠く高槻の松下電子工業まで1年間も車で運んでいたのですから、これはガソリン代にもなったかどうか、営利というよりもトランジスタを製造しているという技術的興味に魅せられていたとしか思えません。内職を始めると同時に作業場では、どこかで手に入れた中古の顕微鏡を据え、母と一緒に、特に作業に必要でもないのに、真剣に覗きこんで、これでトランジスタの構造や品質を見つづけていた姿を思い出します」

「父はそれほどひとつのことに熱中すると外のことを忘れてしまう人です。余談ですが、やっと60才になって気持ちにも余裕ができ、交際上からも父はゴルフを始めたのですが、それでいて今は90前後（オフィシャルハンダー10）という腕前ですから、何事でもやりだすといかに集中するかがわかります。それが父の性格です」と。

松下電子との出会い

内職の半田付けをさせていただいていたのはあるメーカーの下請け加工品だったが、同じ内職をする家も多く、手間賃が少なく家中総出で稼いでもいくらにもならず、儲ける余裕はなかったが、

山本家でトランジスタの仕事もしているということは次第に知られていった。そんなことからある日、松下電子工業株式会社（以下、松下電子と略称）の資材課長という方が山本家を訪れ、思いもかけず山本会長に「初めてお目にかかるが、実は困っていることがある。真空管の仕事だが、どこでお願いしても上手くゆかないので、ひとつ山本さんのところでやってみてはくれないか」という申し出である。

上手くゆかないという個所を見せていただくと、当時の半導体の結線や溶接に通りの知識を持つようになっていた山本会長にとっては、さほどむづかしい問題ではなかった。

「この程度なら私の方でできます」と答えたら、課長は「わざわざ出向いてきた甲斐がありました。ひとつよろしく」と安堵された様子であった。

松下といえばナショナルである。八鹿時代に最初にナショナルの白黒テレビを購入してその性能と技術に惚れ込んだ記憶がある。その後もいろいろなメーカーから電化製品を購入したり、人からもメーカーをすすめられたが、出始めの製品だけにどのメーカーのものも故障することが多かった。だが同じ故障でも、ナショナルの場合は知らせるとすぐに販売店から人がきて、すっきり直してくれて安心だった。そのサービス精神に、同じ物づくりにたずさわっている身として感心した強い記憶がある。クレームがあっても直ぐに原因を調べてすっきり修正し、前以上に善くするサービス精神と品質のナショナルという会社に、山本会長は物づくりの真髄を見る思いだった。

「高価な洋服仕立ての仕事で、不良品を直ぐひき裂いて、よりよい商品をつくろうとしたように、私には品質に対する関心が昔から強かったと思う」と山本会長自らが語っている。

夫婦で部品加工事業を興す

普通の内職加工ではむづかしい真空管の仕事に成功して、孫請けの加工業ながら評価も高まり、相次いでそのほかの仕事もくるようになった。当時の主流はまだ真空管であったがその後、山本家の家内工場ではぼつぼつトランジスタ専門の仕事を志すようになっていった。山本会長の願いはトランジスタの加工生産にあった。真空管も半導体も要は品質管理にあると山本会長は考えた。単なる加工品の大量生産ではなく、完成途中の部品加工の品質管理をいかに早く確実にこなすかが、技術の要（かなめ）だと考えた。ナショナルの物づくりの真髓のひとつはそれであったと山本会長は、打ち込んだ体験から確信した。

「よし、ここまでくればナショナルについて、トランジスタの部品加工という事業を興そう。そう決めた以上は、創業者にとってどのような苦勞、苦難も覚悟の上である」と決心した。

時に昭和37年（1962年）4月、桜花の咲き誇る季節であった。

こうして京都府宇治市広野町、現在の株式会社城南電器工業所発祥の地に、山本夫妻はたった二人で、ささやかなトランジスタの加工生産を創業した。

飛躍期に入った電器業界へ

しかし現実是不変。松下電子工業の孫請け企業として、トランジスタの加工生産は軌道に乗ったが、実態は厳しい注文と納入に追われつつ、従業員の育成と品質保証にも配慮して、社主夫婦ですべてを仕切らねばならなかった。特に朝夕2度の納品が一仕事であったが、無理をしてやっと購入した軽4輪車に春子夫人が同乗して、2人で高槻工場へ向かった時のよろこびは、積る苦勞を一時忘れさせるものがあった。

長兄の勝も弟の純粋な信仰心に触れ、自身のやすらぎをも求めて同じ教会に通い、大学も東京の国際基督教大学（ICU）を志望して、やがて同校へ進学していった。

家内工業時代の苦しい生活のなかから、両親の理解によって東



創業当時の社員たち



山本一家がその後移った宇治市広野町の借家。



創業後、販売に納品に活躍した当時の車

京の大学ICUへ教育心理学科を選んで入学した山本社長は、弟や妹とともに当時の両親の愛情を心の底からありがたく思った。高校時代から通っていた教会での影響もあり、宣教師や英語にも触れ、シュバイツァー博士を尊敬していた山本社長は、学生時代から海外にも憧れ、外国人と対等に交流し、十分に意志疎通をしたと思ってICUで語学や心理学を学んだ。

大学2年生の時には、大学紛争の渦中にももまれた。そうした体験はその後の山本社長の業績にも生かされ、シンガポールに“ジョーナンハイテック”を設立した時は、英語圏の人たちと異国で自由に交渉や交友ができ、「語学や体験があんなに役立つとは思わなかった」と山本社長はいつている。

やがて、創業の年昭和37年は過ぎていったが、電器業界や世界の動向も大きな飛躍期に臨んでいた。高度成長時代の到来とともにこの年日本のテレビ受信契約者は1000万人を、ナショナルのテレビ生産累計も300万台を突破、昭和38年12月には松下電器ではテレビ事業本部を設置、以後毎年100万台ずつ生産の伸びをつづけた。アメリカでは初の通信衛星が打上げられていた。

松下電子との正式取引が始まる

さらに昭和39年（1964年）には、業務用ビデオテープレコーダーも登場。ナショナルのカラーテレビも年々生産台数を増していった。ついで昭和40年（1965年）の不況を乗り越え、昭和41年（1966年）、松下電器産業にビデオ事業部が設置され、1／2インチテープのビデオが発売された。

この間、山本家では松下電子からの受注は増え、早期納入をいそがされる仕事が多くなるとともに、従業員も次第に増え始め、多忙をきわめていた。

当時1日分のトランジスタの出入りは3万から3万5千個くらいだったがそんなある時、ふと山本会長が作業の流れを見てみると、納期直前の製品だが、何か仕上げに腑におちないものがある。一種の勘（かん）で「こら全品あかん」と判断した。「だめなの



山本社長も通った日本キリスト教団宇治教会

は材料の問題だ。それを解決すればやれる」と直感的に欠陥を見抜いた。松下電子への納入は目の前に迫っている。あわてる作業員に「時間は気にしなくてもいい。皆は直ぐ全数を検品してくれ。責任は私がとる」といってすぐ電話をとり、資材部へつないでもらって、「大変申しわけありませんが、事情があって2時間ほど納入を遅らせてください」と連絡した。資材部にはさいわい同製品の在庫が残っており「よくわかった」と了解していただいた。血眼になったの検査の結果は、10数個の品質にやや不十分なものがあっただけだった。万を超える全数の処理のなかから、10数個のわずかな欠陥に気づいた山本会長の判断力と品質第一の思想は、それからの経営方針の基本のひとつとなっていた。

10数個はすぐ補全され山本会長自身の手で届けられた。遅れた理由を語ると資材部では「よくそこまでやってくれました」とその処置を大いに喜ばれ、逆に「山本さん、これからもがんばってください」と力づけられ、それ以来、品質チェックに信頼をいただく、これが始まりとなった。そして、孫請け生産ながら松下電器の関連部門からも、この信用を基に、次々に仕事の発注がつづき、間もなくこれが縁となって、松下電子から、「他社のご了解をえた上で、正式にお取引の窓口を開きたい」という申し出があった。幸に他社もよく了解され、ついに昭和42年（1967年）念願の会社対会社としての事業契約が成立した。その感激を山本会長は自筆の文章に書きとどめ、現在も大切に保存されているという。よろこびは誰よりもまっ先に春子夫人に伝えられた。30人余の従業員にも報告され、全員あふれるような幸福感にひたるとともに、今後の努力を誓い合い、創業の地、京都工場で半導体のより精密な加工業務に入った。



昭和41年、松下電器ビデオ事業部発足当時の家庭用ビデオ1号機NV-1010の誕生

基盤確立期

基盤確立期

株式会社城南電器工業所の誕生

昭和43年（1968年）、日本がアメリカについてGNP自由世界NO.2となった年の8月、資本金100万円、月商450万円、社員40名をもって、現在の京都工場は株式会社に改組され、ここに株式会社城南電器工業所が誕生した。

会社組織の法人化に当って、山本会長としてはせま苦しい家内工業から脱けだし、工場とはいえないにしても、一応の生産設備をもつ本格的な作業場が欲しいと思い、日夜そのことに思いをめぐらし、電車に乗っていても車からも目につく建物ばかり見て、物色していた。

そんな時、建築業の弟さんから「古い建物でもいいか」という話があり、「もちろんかまわない」というと、耳よりな話が切り出された。それによると、このころ京都大学理学部の校舎が老朽化して再建計画が進んでいる。

「やがて取り壊しになるが堅牢な手頃の建物がある。一度見にゆかないか。よければここへ建て直したらいいと思う」という。



城南電器工業所発足時の工場（昭和48年撮影）



同本社屋

官営だから古材といえど値がはるだろう、しかしその時山本会長の手許には500万円位しかなかった。しかし思い切って解体屋と一緒に物件を見にいった。その建物はコンクリートの一階の上にどっしりと置かれていて、建物の基部もしっかりしている。これなら十分と直感して早速買い取りの手続きをすませ、移築を依頼したが、現物はかなり大きく広がったので、それを広野町の敷地にはまるように半分近くに縮めてもらって完成した。それが現在の本社の建物である。

だが完成までにはいろいろな苦労や思わぬ喜びもあった。すべて山本会長の人柄から生まれた話ばかりである。

例えば移築する敷地は北村喜一氏（故人・現常任監査役北村正巳氏ご尊父）の持ち物で借地である。したがって改築のための権利金や造作費などを見積ると、手持ちの500万円では足りそうにない。少く見積っても700万円はかかる。しかし決めた以上後へは引き下がれない。今までにも仕事についていろいろご恩にもなり、励ましもいただいた北村さんだ、思い切って借地をお願いしようと思本会長は考え、当ってみると、心よく承諾していただけた。

ただし、敷金は150万円であったが、到底支払い能力がない。10分の1の15万円をお願いしてみたところ、北村氏は「返事は1週間待ってください」といわれ、早速家族会議を開いてご相談され、その結果、「山本さんを将来ともに信頼し、事業を支援する」という熱心なお答えをいただき、「山本氏のおっしゃる通りにしましょう」ということであった。夢のような答えであったが、「こんなに嬉しいことはなかった」と山本会長は述懐している。

「なぜそんな安い値で貸すのか」という同業者の批難を、「山本さんを信じている。だまされることは一切ない」といってまで押し切られた北村氏の恩愛に、深く感謝した山本会長は、第2回増資時に、北村氏の最初の持株として50万円の株券を譲渡された。北村氏はその株券を自宅の神棚に供え、さらに仏壇にまで持って



在りし日の恩人北村喜一氏



北村氏自宅前で、当時の社員たち



現・京都工場初期の作業風景



現・山本社長と懇う当時の社員たち

ゆかれ、信頼の喜びを山本会長の前でご先祖様に報告された。金のない者がここまで信頼されたよろこびに、51才頃の山本会長は、「もはや失敗は許されない」と燃える気持でさらに事業の発展を誓われた。そして工場も完成し、業容も拡大していったが、その後北村氏は病床に就かれ、逝去される数日前にお見舞に上った山本会長の手をしっかりと握って「よく来てくれた。信じている。必ず事業に成功してくれ」と、最後の言葉を残されたという。

早速解体が進み古材、古瓦が一杯運び込まれてきた。山本会長は先頭に立って、その古材や古瓦をせっせと水洗いした。とにかく全部自分の力でやるのだという気持だった。

洗っても洗っても切りがない作業に取り組んでいる最中、山本会長に会いたいという人が洗い場へたずねてきた。会社で働いている婦人の弟だという。「あなたはどこかへ勤めたいのでしょうか」と聞くと「紹介してもらいたいと思ってきました」という。そこでこれも山本会長独特の人を見る直感力で、「いや私は紹介しない。うちへきて働いてくれ」と即答した。そして「うちの仕事は私と一緒に一生懸命働いてさえくれれば、必ず将来何とかなる」と親身に説き伏せた。その人も「それほどにおっしゃっていただけるなら、働かせて下さい」という。そこで突然でかいそうなお仕事とは思ったが「ではあなた、私と一緒にこの古瓦を洗ってくれないか」と頼むと、その人は「やります」と答えるなり、衣服や手足が真黒になるのも意にかいさず、古瓦の山にその日一日取り組んでくれた。会長としてはその人の働く根性を試したのだが、彼としては会長の説得と人柄に触れ、「この人についてゆこう」という気持を即座に固めたのである。昭和元禄の風潮がつづき、やがて「いざなぎ景気」の絶好調が経済界にくる時期であった。

地区周辺にも続々と高資本の会社が建設されつつある時に、将来の不透明な小企業に水洗い中の対話ひとつで就職を決意してくれたこの人に、山本会長は「彼も私を信じてくれた」としみじみ

思った。この人とは当時まだ20才台の加藤（元・取締役）であった。

こうした話題をのこしながら完成したのが現本社である。その竣工式には松下電子からも、東洋電波株式会社からも、北村メッキ（現・メテック北村）、高槻電器株式会社からも、創業とともに出会い、仕事をいただいた多くの会社のトップの方々がご出席くださった。

次男の入信以来、長男勝も、やがて春子夫人も教会に通い信者の一人となっていたが、教会の信者たちも打揃って参列され、初めての竣工式に賛美歌の合唱が宇治の山裾遠く響き渡っていった。

岡山に進出、工場建設へ

株式会社設立後は、いよいよ松下電子との直接取り引きも増加し、品質管理への信頼と加工技術への誠意がさらに認められ、昭和44年（1969年）4月には、松下電子部品株式会社コンデンサ事業部との取り引きにも入り、京都工場では新しくコンデンサの加工業務が加わった。

時代は翌昭和45年の前半をもって、戦後初の最長期57ヵ月の「いざなぎ景気」を終え、次第に国内および対米貿易関係において動揺が目立ち始めたが、松下電器ビデオ事業部ではこの年初のカラービデオを発売、岡山に新工場の建設が進んでいた。

このため、協力会社の一環として城南電器工業所でも岡山に進出、京都工場に次いで岡山県和気郡和気町衣笠の地に、最初の岡山工場（後の和気工場）を設立する段階に立ち至った。

かつて、山本会長は岡山工場を発足させようと考え、建設資金については山本松雄個人が保証人になってこれを調達しようとした。

岡山工場設立に当っての資金の借入れは、かねて取り引きのあった京都銀行にお願いしたが、そのためには保証人2人を立てる必須条件があった。しかし自分の仕事は自分一人の手でと決心



初期の現・京都工場で働く女子社員



昭和45年、最初の岡山工場（現・和気工場）の建設始まる



岡山工場の完成迫る



岡山工場（現・和気工場）竣工を喜ぶ山本会長と社員たち

している山本会長にとって、この条件は呑めない。そこで山本会長は担当の支店長にお会いし、「私は保証人なしで借用したいのです」と語った。もちろん、支店長はこれを拒絶した。そこで山本会長は成立させた株式会社の登記簿を持って再び支店長に会ってこういった。「これが私の会社です。だからかねてお願いしている資金をお借りしたい」と。「保証人ができたのですね」「はい、ちゃんとした保証人がいます」「どなたですか？」「はい、私個人です」「借りる人が保証人では銀行は困るのです」「困るといっても、私が借りるのに他人から保証される必要はありません。借りる私を信用して貸していただけないのなら、私は借りたくありません」「しかしお金は入用なのでしょう」と支店長との間に禅問答がくりかえされた。その間1時間、山本会長は自分の経営の信念やそれまでの資産、業績の内容から、すでに確立していた岡山進出後の将来計画、松下電子などとの取り引きの実態とその規模、信頼性について説明し、あわせて「確実に返済できる」主旨の文書も提出して、最後まで自分の事業観と信念を通した。熱っぽく語りぬく山本会長の話に耳を傾け、じっと顔を見つめていた支店長は、ここまでいうこの人間なら信用して大丈夫だろうと思われたのだろう。ついに「よろしい。私の判断で山本さんの思う通りにいたします」と認可され、岡山工場の建設費は山本会長1人の印鑑で借用できた。

創業30周年を迎えた今日、この当時の懸命の説得を回想して山本会長は語っておられる。「松下電器さんと信頼で結ばれた仕事を誠心誠意している以上、松下電器という会社を信頼してくださいればよいのではないかといいました。松下電器との取り引きほど堅い商売はないはずだ。それを分かってほしい。また、私が保証人を頼まないのは、それが私の信条だからだ。私個人には加入した保険もある。明日どうなるか分からない人間の身だが、万一倒れたとしても十分お返しできる保険だ、とまで話したのです。

だから今までどんな場合でも、1度も私は他人に保証人になっていただくことなく、すましてくれました。こうして私の信条を通していただいたことによって、その後は計画通り業績も伸び、大きな借入れをする場合、いつも私の印鑑1つですむほど京都銀行に信頼していただいていることを、今もなお感謝しています。これも私にとって忘れられない大きな思い出です」と。

こうした信条と体験は単なる一方的な思い付きから生れたものではない。

八鹿時代には、回りにわずかな元手の商店が沢山あって、それらからたびたび保証を頼まれ、善意に駆られて他人のために捺印し、結果山本会長自身も苦しみ、頼んだ人はもっと苦しまれた実例を体験させられていたのである。それだけに生身の人間に絶対事故がないとはいえない。だからこそ他人に万一の迷惑をかけるためには、自分自身への信頼だけが大切なのであり、他人や肉親から「冷たいと思われることがあったかもしれませんが、実は私には心の底から、自分以外の人には、絶対に自分のことで迷惑はかけまいという信念があるからです。そのおかげで、今まで順調に事業を進めていくことができていると思っています」と山本会長は自己を語っておられる。

決意も新たに、和気工場開設

昭和45年（1970年）9月、岡山県和気町に和気工場（当時、岡山工場）が開設され、現在の城南電子株式会社の基盤となったが、これとともに、大学卒業後の昭和46年（1971年）4月に入社していた山本 勝（現、社長）が、本社常務取締役として最初の事業展開の拠点となるこの工場へ派遣され、岡山進出の成否の責務を担った。

その時の心境を「決意も新たに」と題して山本社長（当時、27才）は「社報」（23号）で次のように語っている。

「此度、岡山工場に常務取締役として就任いたしまして、責任の重大さを痛感しますと同時に私に与えられた使命に対し、若い



昭和45年、岡山工場竣工式風景

力で取組む決意を新たにいたしました次第です。

さて就任にあたり2つの事を目標として皆様と一緒に進んで行きたいと思います。第1は組織固めについてです。企業が伸びるためには、組織が確立されていることが一つの条件であることは衆知のことでしょう。城南電器発足以来幹部の方々の大きな努力によって、会社としての骨組や土台が確立されてきたことは皆様御存知の通りですが、さらに肉付けをし皮を張って仕上げをする仕事が残されています。

今後3年間を目標として責任範囲の明確化、営業・経理・人事・加工それぞれの担当者、作業員の方々と一緒になって、より働き易くより企業として力のある組織の形を探し出したいと思います。上からの流れだけでなく、下からの流れや横のつながりが十分に生きるような組織を創り上げることは、城南電器の全社員に現在課された課題ではないでしょうか。

第2は若い力の持つエネルギーを充分に発揮できる社風を創り上げて行きたいという願いです。経済大国と言われ全世界から驚



昭和45年8月、岡山工場（現・和気工場）開設当初の第1期生社員記念撮影

嘆の眼で見られて来た日本も、今や厳しい試練の前に立たされています。これを闘い抜いて生き残るためには老練な経験に、力強い決断力と行動力を持った若さが絶対不可欠のものと信じています。各部長を初め城南電器を支える我々若い力が、経験豊かな壮年幹部と力強く手を結んで前進することこそ、未来の飛躍が約束されるのではないのでしょうか。私達は若い故に種々の面で頼りなく思われ、諸幹部の方々が、思わず先手を打たざるを得ぬと感じられる場合が多々有ることでしょうがどうか、忍耐強く私達若人を育てて下さるようお願いします。

『君にまかせる。一つやってみて呉れ!』と頼られる時こそ本当の生きがいと力が充満し、予期しないほどの好結果が生れるのではないのでしょうか。私達は心身共に若返って、この難局を力強く乗り越え、前進して行けると信じて居ります」と。

ビデオ時代の胎動と「あわて半田部」

この年、昭和46年4月には、電器業界各メーカーによりカラービデオの統一規格が決定し、同規格に準拠したカラービデオも2機種発売され、同年12月には、松下、ビクターら3社が協定、4分の3インチテープ使用のU規格というカセットビデオ3機種も発売されていた。

まさに高度情報時代への先がけとなるビデオ時代への胎動が脈打ち始め、松下グループの対応とともに、その先陣となった和気工場の業務も繁忙をきわめていた。

そのなかでも開設後の創立第1周年記念日が、「若い力と壮年幹部とが力強く手を結んで前進しよう」という山本常務の呼びかけによって開かれた。

11月21日に創立記念日を迎える城南電器岡山工場では1日繰上げて20日に、社内プレハブ工場で正午から記念式とお祝の昼食会が催された。本社側から、山本社長（現・会長）が病気欠席のため、木村営業部長（以下、ともにいずれも当時）、小野人事課長が出席、式は西崎人事課長の開会の辞に始まり、社長に代って木



昭和46年11月、岡山工場創立第1回記念日のお祝い昼食会風景

あわて半田が精魂こめて
つくす姿に夕日が照らす
カッチン カッチン カッチンナ

新工場発足の苦心談

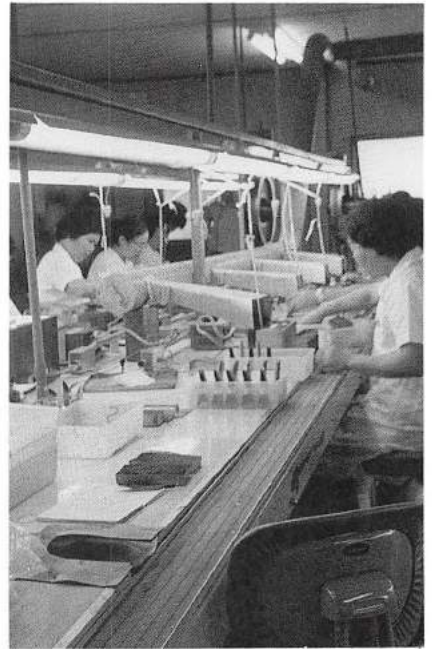
なお、当時の木村営業部長により、発足直後の同工場の状況が次のように生々しく記録されている。

「昭和45年春を過ぎた頃から社長（現・会長）は再三岡山へ出張された。私どもはそれが、今度松下電子が岡山に新工場を建設されるので、わが社も岡山に進出する事になったのだと、それ以前からお聞きしていた。6月一杯に土地確保、即時建設8月開業という事で、其の慌しさは本社で留守を預る私達もひしひしと感じていた。

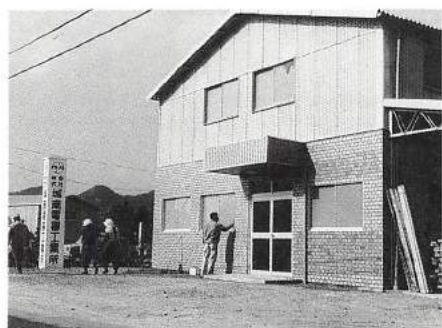
其の頃にはまだ誰が岡山工場の責任者として赴任するかは発表されておらず、社長の胸中であれこれと人選がなされている最中なのだった。私達の間ではあれこれと勝手な取沙汰をしたりしていたが、私は誰が赴任しようと、結局は岡山工場に新しく入社される人達の良し悪しによって、城南電器岡山工場の進展度合が決まるものだと思っていた。その為社長と小野人事課長が和気職安で面接選考をされて帰られた時、私が一番に社長に聞いた事は、『人が有りましたか?』という事だった。“事業は人なり”と言う。土地や建物は資金さえあれば如何様にも調達設立は出来ても、人物は金で買う事ができないからである。8月にはいって、松下電子の都合で1ヵ月伸び、新入社員の方々には1ヵ月待機という事で、其の間に本社幹部の紹介と引合せ業務内容説明会を兼ねて、岡山の方々にお会いする機会をえた。

私の第一印象は、此の人達だったら岡山工場は大丈夫だという事だった。8月27日、昼食の時に私は社長から呼出しを受けた。

『木村君すまんが9月1日から営業にかからなければならん。今



「あわて半田部」の歌声で仕事にはげむ当時の岡山工場作業風景



創立当時の岡山工場玄関



同、工場の一部

岡山の幹部達で設営にあたってくれるが、君が行って9月1日から仕事にかかれるよう指揮を取ってくれんか。それで明日朝岡山に立ってもらいたいんだ』という事であった。ある程度は覚悟していたものの、今日言って明日の赴任になろうとは露知らず、早速食事を中断して、家内へ電話で『明日朝から岡山へ行く事になった。着替えと日常品の必要最小限度をととのえておくように…』といって其の日一日終る迄本社で勤務し、翌日28日は本社の皆様に挨拶もできぬまま、岡山行の車上の人となったのだった。

生れて初めて、世帯をもって初めて、家族と別れて暮らす事になったのだった。然も人情風土の知れない田舎（失礼ではあるが、其の当時本社幹部の心では其の様に思っていた。）へ唯一人で行く身は誠に心細い限りであった。社命もだし難くとは言え、又社長の胸中を知ればこそ自ら買って出た事とは言いながら、偽らぬ処は心細く不安であった。

松下電子の岡山工場が出来たいきさつを聞いていたが故に、其の責任の重大さを感じ、自分がそれをなしとげられるかどうか不安であった。然し、私も男子の端くれだ。一旦引受けた以上は、石にかじりついてでも成し遂げずに置くものかと思って見たり、知らぬ人が聞いたらナンセンスだと思うかも知れない様な事だけれど、私にとっては正に真剣其のものだった。

プレハブ工場で全員結束

昭和45年8月28日岡山工場着。600坪の広々とした敷地内の50坪ばかりのプレハブ工場である。そのプレハブ工場も未だ作業設備がしていないので、広々としたものだった。其の時、岡山工場の中堅として運営に活躍中の花沢君、桐山君、藤原君、佐藤君達が一生懸命設営に当たっていた。この日、この時を以って本社営業部長から岡山工場工場長となった私は、一応の段取りを見た後、先ず昼食だが何処で何が喰べられるのか、全然見当がつかないし、差し当り今夜から寝る処も定めねばならないので、花沢君に案内や交渉をして頂く事になった。宿先は、社長が定宿の杉金旅館と

安心していたところ、折悪しく古物市が立つとかで、商人が大勢宿泊した為宿を断わられたからだ。岡山工場長に就任して、始めて岡山で花沢君と二人で食べたオムライスの味と其の形の大きかった事は、今もありありと思い出す事が出来る。宿も定まらぬままに日は暮れかけてくるし、頼る者は只花沢君のみだった。『私にまかせて下さい。ちゃんとして御心配は掛けませんから…』と言って下さった言葉を頼りに彼の後からとぼとぼと従いていった。

彼は言葉通り、即座に、会社が一番近く便利な、そして感じの良い橋旅館を紹介して下さい。ここに2、3日と言う約束だったがつつい2ヵ月余り御厄介になってしまった。

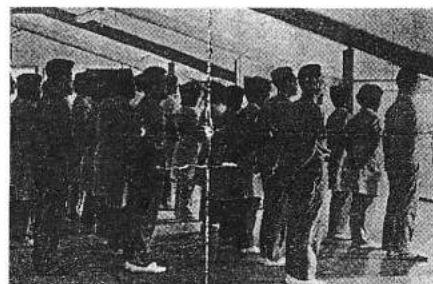
その後の3日間の慌しさは格別であった。夏場の事とて日の暮れるのは遅かったが、日がとっぷり暮れてしまうまでやっても、まだ物足りないあせりを感じながらの作業だった。31日は日が暮れてようやく電気工事も終り、やっと明日から仕事にかかれるようになった。全く滑り込みセーフと言った感じ。電気屋さんは帰っていったが、工場内は電線やテープ其の他の工事のゴミが床にも作業台の上にも一杯だった。男手ばかりの大掃除だ。電灯を全灯して、掃除の終わった工場内は整然としていて、然も何処にも汚れない処女の盛装した面持で、プレハブ工場とは言え本社の社屋より整った感じがした。

明けて9月1日、いよいよ営業開始、この日は朝から晴天に恵まれ、私の心は『天気晴朗なれど、前途遼遠なり、各員一層一致団結して、その職場を守り尽して励め、城南電器岡山工場の隆昌懸つて各員の双肩にあり』と叫びたい心であった。

当日朝礼に届いた社長の電文にも同じ感じがうかがわれた。

“作業日誌”より。『9月1日晴 在籍者46名、欠勤者なし。出勤46名。

重要事項。城南電器岡山工場本作業開始に当り、本社の実習を終えた者といえど、その程度で完全マスターはおぼつかなく、午



岡山工場当初の朝礼風景

前中は視力検査、ポスト振当、訓示等にかかり、午後より実作業講習を行う、今週中は生産数にかかわりなく、実技習熟を目標とする』とあるとおり、私の気持と先行している松下の生産数に追いつく為には、先づ徹底的に作業実技を覚えてもらう事と、一日一日の生産数をアップして行く事を、区別してスタートした。私はこれが最短コースだと信じ、又オペレーターの皆さんはそれを実現して下さい。その間、本社の皆さんの暖かいご支援があったなればこそ、これが成し遂げられた事を感謝し、且つ忘れる事は出来ない。岡山工場の実習分は、数量を極力押えた為、残余は全部本社にご厄介になることになり、毎日の受渡し場所が姫路の日本モーターと相談が決まった。

本社からは、出来上った製品を、岡山からは依頼する加工品を、時間を定めて日本モーターに同時刻に着いて、そこで受渡し交換をして、それぞれに、また来た道を引返す毎日が続いたのだった。

その間、社長共々、お互いの交通事故の無いように、また製品にクレームの出ないように随分心配もしたが、皆んなが真剣に取り組んでいる時は、少々無理をしても、間違いのない事が、これで明らかになった。

9月4日には、本社から岡山工場長（当時）が机や機材を山積みにして岡山工場へ輸送、営業を開始したばかりの工場には、色々と不足の品があって、機材の届く時には、戦場で兵糧や弾薬が届いたように嬉しいものだった。

日が経つに従って、オペレーターの方々の技量も追々と身についてきた。滑り出しは誠に好調の様ではあったが、それでも電気工事の見積りの不足から電力不足をきたして、作業停滞が起きたり、実習未熟のため負傷者が出たりで、町内の風評に心を使い、作業進行に気を配り、今日の結果、明日の段取りと時間を忘れて討議したものだった。

営業開始以来、毎日晴天が続き、プレハブ工場の中は、半田槽にヒーターが入らずとも、9月の陽光を受けて、いくら扇風機を

かけても蒸風呂のようで、作業員はタオル片手でなければ一日作業は出来ない位だった。汗を拭き拭きよく頑張って下さった。

松下電子の岡山工場は月始めは5～6万だった生産数も日一日と入庫数が上昇し、9月末には倍の12万を越す様になってきた。その生産数に追いつき、追い越せとばかりの敢闘の毎日、皆さんも大変だったが、私も必死だった。9月13日には、私が京都をたった直ぐ後で、自宅の真向いの工場が火災を起して全焼した。岡山に帰着するなり、そのことを電話で自宅から知らせてきたが、如何とも術がなく、家庭の事は家内に全部まかせ、火災と病人を出さないよう、くれぐれも注意するように言っておいて、自分が岡山にいる限り、又岡山工場が安全経営の路線に達するまで、家庭とは縁を切って省みないと心に決めた1年余りだった。

さて私達が社内で作業に専念しているうちに、外では本館の建設工事がドンドン進行していて、日一日とその姿が完成されていくのに、全従業員は大きな励みを感じ、前記の蒸風呂のようなブレハブの作業にも、誰一人不平を言う者もなく、よく頑張って下さった。会社周辺の田甫（たんぽ）も稲がスクスクと育ち、夜間には、いろいろの鳴き声の蛙の一大オーケストラが奏でられた。この稲の穂のたわわになる頃には工場の本館も出来上り、全員待望の本格的な作業室での作業が出来ることとなる」と。

山本社長の結婚

昭和46年11月28日には、当時の本社常務取締役山本 勝氏の結婚式が、宇治川畔の宇治市民会館で、宇治福音教会平田きぬ牧師の司式で挙行された。親族、信者、一般参会者100余名列席、結婚行進曲が奏で始められると、清浄なバージンロードに花を撒かれた上を、小山ご夫妻の媒酌人に介添えされて新郎が、続いて新婦の良子様が静々と式場へ、式は讃美歌の合唱について聖書朗読、誓約、宣言などあって最後に祝祷で式を閉じた。そして、12月4日には社内でのお祝いの会と式場整備委員の慰労祝宴が催され、ご新婚夫婦の挨拶と列席者の自己紹介やお慶びの詩吟朗詠のお祝



昭和46年11月、結婚式に臨む山本社長(当時常務)



同上、新婦良子様

納めがあった。

世界的不況に対処して

だがこうした祝典とは別に、昭和46年8月には、米国がドル防衛緊急対策を発表し、円は変動相場制へと移行、さらに10月には10カ国蔵相会議でスミソニアン体制がとられ、1ドル=308円が決定した。

こうしてドルショックとともに、国際通貨問題で日本を巻き込んで世界は、この年後半から揺れ動き、国際的なスタグフレーション（不況下の物価高）が進行していた。

このため翌昭和47年（1972年）の年頭に当たり、山本会長（当時・社長）は次のようなメッセージを全社員に伝えた。

「全社員の皆さん

明けまして、おめでとう存じます。

心改まる新春を迎えまして、皆さんも心身ともに健全で、よいお年を迎えられたこととお慶び申し上げます。

1972年度は総てのことに、今までとは違った意味をもった心意気で力強い前進をせねばならないと思います。会社創立以来、幸いにも経済成長の波に乗り、我が社なりに順調に伸展して来ましたが、昨年後半より日本経済を激しくゆさぶったドルショック、不況感は愈々電器産業にも本格的に押しよせつつあります。

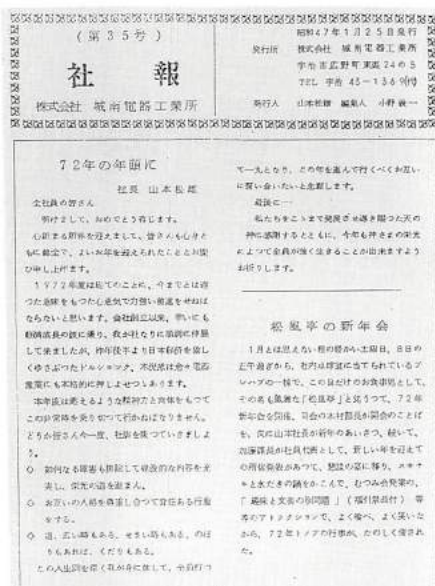
本年度は燃えるような精神力と肉体をもってこの非常時を乗り切って行かねばなりません。どうか皆さん今一度、社訓を味っていきましょう。

◇如何なる障害も排除して建設的な内容を充実し、栄光の道を進まん。

◇お互いの人格を尊重し合って責任ある行動をする。

◇道、広い時もある、せまい時もある、のほりもあれば、くだりもある。

この人生訓を深く我が身に体して、全員打って一丸となり、この年を進んで行くべくお互いに誓い合いたいと願います。



昭和47年の年頃、世界不況に対し、奮起を社訓で訴える山本会長（当時、社長）のメッセージと松風亭新年会を報じる社報

最後にー

私たちをここまで発展させ導き賜った天の神に感謝するとともに、今年も神さまの栄光によって全員が強く生きることが出来ますようお祈りします」と。

本社創立5周年

岡山への進出が定着し、ようやく社業もととのってきた城南電器工業所であったが、山本会長の社員への思いはつねに八鹿時代と変わらなかった。八鹿の衣料店では、山本会長は毎日の昼食や時には夕食も、必ず店員たちと同じ菜、同じ飯を同じ食卓を囲んでとるという習慣であった。当時の衣料店では全国的にみても、徒弟奉公の時代とあって、主人と奉公人が同じ食卓を囲むことなどほとんどなかったが、山本会長は家族としての従業員と喜びも悲しみもともにする気持をますます強めていった。こうした気持から、昭和47年に城南電器工業所では、年始めの8日、松風亭で新年会を催した。

1月とは思えない程の暖かい土曜日の正午過ぎから、社内卓球室に当てられているプレハブの一棟で、この日だけのお食事処として、その名も風雅な「松風亭」と銘うって、昭和47年の新年会を開催、山本会長の新年のあいさつにつづいて社員代表が新しい年を迎えての所信発表を行いその後、懇談の宴に移り、スキヤキと水だきの鍋をかこんで、福引景品付のアトラクションで、よく喰べ、よく笑いながら、この年トップの行事が、たのしく催されたりした。

そして、この年4月には、本社創立第5周年の記念祝賀会が春雨煙るこの日の昼休時間を利用して、社内別棟（保育室）の臨時特設式場で開催され、式典を挙行、開会の辞について、山本社長（現・会長）の挨拶、続いて優秀社員の表彰式に移り、表彰状に添えて記念品が贈られた。そのあと記念日を祝して乾杯、開宴して和やかな談笑を午後1時過ぎまでつづけた。



城南電器創立第5周年を迎え本社記念祝賀会の盛況を報じる社報

社内保育園の開設と社長夫人の協力

なおこの年、かねてより準備を進めていた、和気工場に勤務するお母さんのための保育園が保母先生お2人をお迎えして、4月15日から、名もかわいい「こひつじ保育園」として開園した。これもまた、山本会長の社員への思いのひとつであった。その心境は、各地でキリスト教会が付帯的な慈善事業としている保育園設置の事例にならって、好ましい試みとされたのである。

山本会長は仕事にはきびしかったが、人には優しくかった。他人の子供を叱ることはなかった。

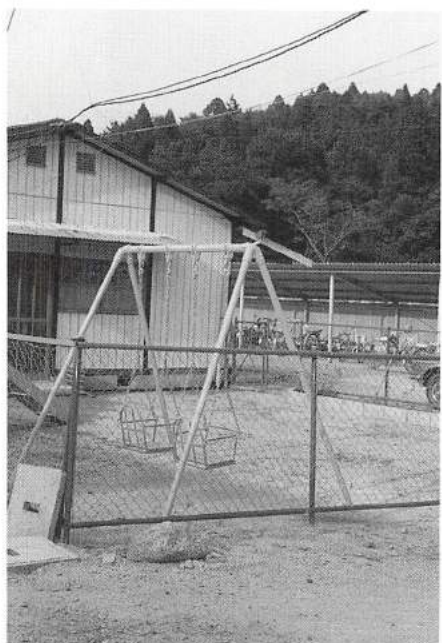
家内工業時代から山本家で働く母親たちのために、すでに小さいながら京都本社に「こひつじ保育園」という託児所を開いていた。これが岡山工場を設置した時に同じ施設をつくったルーツであった。また働く母子家庭の主婦には、皆勤手当と同額以上の寡（か）婦手当を支給していた。当時としては他に例のないこの制度も、会長の人柄の自然なあらわれにすぎなかった。後年この託児所で育った幼女が、30才すぎになって再会し、「私も社長さんの託児所にいました」となつかしそうに声をかけられ、会長は「しみじみ嬉しかった」という。

一方、岡山進出を軌道に乗せるべく日夜心労される山本勝常務（現・社長）とともに、新婚直後からすぐに和気工場の2階に居を移され、当時は不便をきわめた田舎の地で、工場経営のつらさも家事の労苦も体験されていた山本良子現・社長夫人も、和気工場に付設された保育園のお世話に保母先生たちといそしまれた。その当時の感想は次のように述べておられる。

「岡山ってどんどころなのかしら、遠い所なんだと、岐阜県中津川の里の実家から岡山工場へ行く前には、様々な心配と心細さがありました。全然知らない土地で友達も知人もいない…、でもはや6ヵ月余りの月日が過ぎてしまい、その間土地の様子も会社の人達にいろいろ教えていただきました。珍しい魚の名前から料理方法まで習って、夕食の献立に役立たせていただいたこと



昭和47年4月本社に付設して「こひつじ保育園」が開設、お母さんと園児たち。



同、保育園の一部

もありました。そんな風にして毎日少しずつ親切な会社の人達と接している内に、ホームシックも遠ざかり、広々とした工場の2階の新居にのんびりと構えていられるようになりました。

そんな私に新設された保育園のお手伝いを依頼され、一年余りも御無沙汰している保育のお仕事ですが、園のお掃除でもして先生方のお役に立てばと思ってお引受けしました。

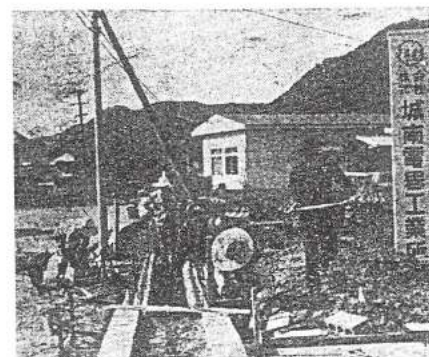
朝礼を終えると、次々に小さな友達がお母さんと一緒に園へやってきました。全部で11名、泣いたり、笑ったり、すねたり、おこったりして変化に激しい皆さんです。一日中たいくつさせてくれません。設備も徐々に良くなってゆき伸び伸びとお子さんたちも育って行くことでしょう。きっとお母さん方も安心してお仕事をなさっていることと思います。久しぶりに小さな友達に接したせいか、緊張してしまいましたが大変楽しい日々でした」と。なごやかな思いやりのなかにも、当時のご苦労ぶりが察せられた。

和気工場開設以来3年目

山本勝社長とともに岡山の工場総員56名は、チームワークの強さで意気もあがっていた。実績を昭和46年6月と47年6月の包装部、半田部各々の出庫数の伸びで比較してみると、人数は1割程度の増加にもかかわらず、包装部出庫は440万本から890万本へ、半田部出庫は440万本から740万本へと出庫数は2倍になっていた。これは在籍数の60%を占めているベテラン社員のリーダーシップと、若手社員のファイトに負うところが大きかった。そして、半田も包装も両方出来る万能選手を多数育てられる協力組織も生まれていた。和気工場の施設も少しずつ増設や新設し、玄関にも二重ブロック生垣を造ったが、これは社員7名で山から松を掘り出して造り上げた。庭も、社員の手で松と石、榎などの落着いた風情に造られた。さらに、機械室は間口2間、奥行1間の明るい小部屋となった。これが素人の社員みなどで作られたとは信じられなかった。プレハブの作業場が広げられて冷暖房も完備した。かつての暑いプレハブのイメージは跡型も無く消え、頭の痛くな



「こひつじ保育園」の保母さんと園児たち。
その後保育園は岡山工場にも付設した。



和気工場正門前の整備を行う社員たちの作業風景

るようだった排風機の騒音も、一課長のアイデアでブロック土台の上に置いて半減したのである。これらは、適材適所に社員の持てる特技を生かした結果であった。

試練期

狂乱物価の年、ビデオ事業部と正式取引開始

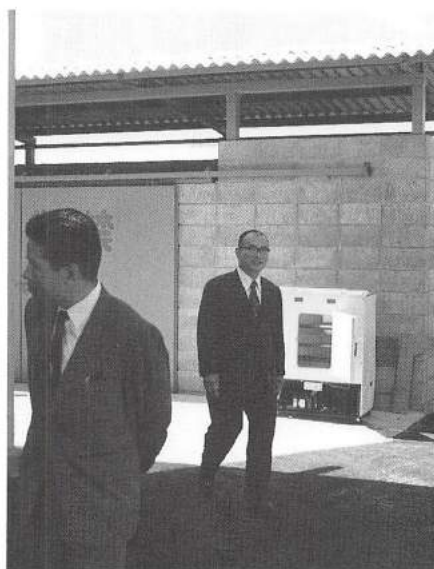
順調に推移しつつあった城南電器工業所にやがて世界的な変動が到来してきた。昭和48年（1973年）には、まず2月にドルの切り下げが行われ、スミソニアン体制による円的大幅切上げ以来わずか1年3ヵ月で、円はふたたび変動相場制に移行し、12月にはアラブの産油国が原油価格を引き上げ、翌昭和49年1月よりこれを実施するというオイルショックが発生した。これにより、世界的インフレや資源・エネルギー問題とともに、日本の経済も激しいインフレから厳しい不況へと、大きなうねりにのみこまれていった。トイレットペーパーの買い占め騒ぎが起ったのもこの年のことである。

こうして昭和49年（1974年）は、消費者物価指数が東京で前年同月比20.4%も上昇するという、全国的な狂乱物価の年となったが、城南電器では従来に引きつづき着々と業容を拡大して、ついに3月より松下電器産業株式会社（以下、松下電器と略称）と交渉に入り、8月にはビデオ事業部と正式な取引が開始され、ここに創業12年目にして、当社は松下電器グループと全社的に取引することとなり、普及拡大を迎えようとするビデオの部品製造および組立の生産を、和気工場にて開始した。資本金も和気工場開設当時の400万円から、1600万円、そしてこの年3,500万円に増資されたほか、10月には株式会社ホト・マトリックスが設立され、和気工場内にて操業を開始していた。

そしてさらに、和気工場で、シリコン半導体の光電効果を利用して太陽のエネルギーを、直接、電気エネルギー変換する装置、エネルギー変換デバイスの太陽電池製造に着手したのである。だが、戦後日本で企業倒産が最高となった昭和50年（1975年）を通じて、襲いかかったドルショックの大波は予想を絶して烈しく、ついに昭和51年（1976年）3月には、大きな夢を持ってスタートした太陽電池の新事業から撤退を余儀なくされたのである。



昭和48年、和気工場記念植樹祭当日の山本会長（当時社長）



昭和48年、ホト・マトリックス工場完成当日の山本会長

太陽電池製造の中止

今日まで城南電器工業所30年の歩みのなかで、最も苦しみ、経営の危機に直面したといえる受難期の、この太陽電池からの撤退については、その経過と決断を山本会長は次のように回想している。

「松下幸之助氏はかつて、“経営者は血の小便がでるほどにつとめよ”とおっしゃいましたが、あの時の私の苦労は丁度そのようでした。結論として、この事業は時期尚早だったのです。太陽電池の開発が私たちの力ででもできるかについては、慎重かつ綿密にいくども検討を重ね、その可能性を見出した段階で、社長に渡米してもらい、テキサスその他で米国の企業や工場、生産設備、製品の性能などをつぶさに視察してもらいました。帰朝報告によると、米国の工場は外観こそブロック建てで簡素だが、なかに入るとその設備はすばらしく完備している。製品はこれから研究の余地があるが、われわれにもやれるはずだ。もしやるならアメリカを範として、一連の生産体制を完備し、中味の充実した製造設備を持ちたい。外観は無視してもよいということでした。

これに力づけられ、新事業に取り組むための資金も住友銀行と了解がついており、確信をもって着手に踏み切り、当時の2億円余を、工場建設と設備費に充当し生産に入った。新工場の竣工に当たって松下電器グループからの視察もあり、工場を巡回して、『すばらしい設備だ、これならやれるのではないか』と激励もつけた。だが完成品の仕上がりまでには、研究と工程にさまざまなネックが発生し、かなりの時間と労苦があった。しかし担当者全員のがんばりで『これなら』といえるテスト商品が生まれるまでに至った。発表すると各方面からテスト商品の引き合いがあり、性能にも満足いただけて製造は多忙を極めたが、肝心のご使用いただく各メーカーでは、試作品のテストばかりに終り、これといった発注がない。原因は折から産業界を襲った石油ショックである。一方、こちらは生産コストが異常に高い。1個当り400～500円のマ



取引開始当初の和気工場ビデオ製造部員たち



昭和48年、和気工場記念植樹祭での山本社長
(当時常務)



昭和49年市販を開始した松下電器カラービデオカセット、デッキタイプPV-200

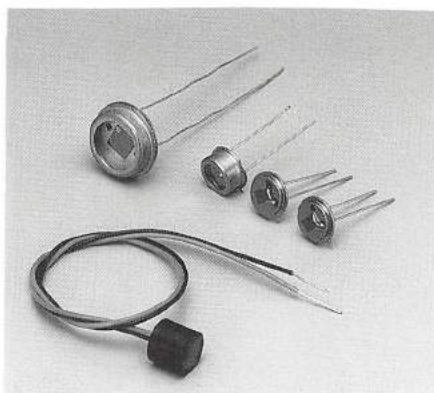
イナスである。受注を期待してテスト商品の引き合いに応じていたが、結局販売までゆかない。販売促進につぎ込む資金も底をつき、莫大なコスト損を抱えてしまった」

「石油ショックによる不況から産業界全体がなかなか立ち直れず、松下電器グループでも半日操業を実施される情勢となった。そうなっては私どもではどうしようもない。人件費すら計上できなくなって最悪の窮地に陥ったため、住友銀行に、ここまでやった以上何としてもこの事業に日の目を当てたい。資金の供給が必要だと訴えた。銀行側には、残念ながら、見通しのない時に無理は禁物だ。今は、どの職種の企業も手詰りなのだからと教えられた」と。そこでこれ以上、太陽電池に入れ込めば、城南電器グループそのものの本体の維持も問題となる。「やはり新工場は閉鎖しよう」と、山本会長は最後の決断を下した。その時の心境を山本会長は、「初めて工場を閉めたが、その時の断腸の思いはまさに筆舌に尽しがたいものがあつた。もう二度とこのような目には会わないぞと自分にいいきかせた。さてそれからは立ち直りに傾注して、新工場での生産の切り換えには3ヵ月は要すると考え、この年の12月に正式に閉鎖を指示したが、撤退には予想通り3ヵ月一杯必要であつた」と感慨深く語っている。

自己資産も処分して

その後、大量の設備は仲介者により、工場建設費の10分の1の値で売却されたが、この新事業への銀行融資返済には遠く及ばず、銀行側は「金利だけでの返済でよい」といつてくれたが、山本会長は自分の信条により倒産一歩前という状況にありながら、自己資産を処分してこれに充当した。

夫婦二人で発足した企業であるとの気持から、夫人は、「私の持ち物も全部売却して、再起のお役に立ててほしい」と山本会長に迫った。その事を聞いた銀行では、「もう城南電器グループの気持はわかつた。そこまで決心されているのなら、城南電器グループはこれからも決してつぶれることはない」といったほどであつた。



城南電器が完成した太陽電池

た。

通常の経営では、倒産に対して経営者は、自分や家族の保全だけは維持するのが常識である。しかし、山本会長と夫人はそれをしなかった。山本会長の言葉によれば「私どもは、その時、私ども一家はどのようなふうにかまわない。社員を何としても守りたい気持で一心不乱だった。全社員をここで守り通せば、この後、全員力を合わせて事業は継続される。それがすべてだと思った」という。そしてさらに「城南電器グループいまだ小なりといえども、経営と行動はつねに大企業なみでありたい」と、その自負をもらされた。

しかし、不運のあとには努力した結果の幸運がひかえている。太陽電池の加工技術は、城南電器グループ固有の技術として残った。特殊な組立技術も、ノウハウの資産として受け継がれた。

これら技術の蓄積が、その後のビデオ・ヘッドの生産に有効に生かされていくのである。

社長の説得と、専務の隠れた努力

この太陽電池からの撤退は、山本会長とともに現在の山本社長からみても、当社の生死にかかわる事態であった。当時弱冠30才前後で常務として岡山工場をまかされていた山本社長には、この未経験の大事業の、太陽電池の製造責任者の大任が課されていた。担当の製造部長とともに、まずアメリカへ現地調査に出かけ、準備万端を整えての進出であったが、無惨な結果に終わった。

そして山本社長にとっても一番苦しい倒産寸前という事態となる。しかしもっと隠れた苦しみを味わったのは当時、経理担当として資金繰りに苦慮した山本高春（現・専務）であった。

山本会長が取り引きのあった全ての銀行と、いずれに相談しても全部融資はなし。ある銀行からは社員寮予定地300坪の売却もすすめられた。資金の引き上げすら求められた。会長はついに自宅を手放すことを決めた。専務はそのすべてを知っていて、しかなすすべのない苦しみの底におられた。



昭和49年発売のナショナルニュービデオ
〈録画・再生用/ビデオカメラ付〉PV-550
〇と18型カラーテレビTV18-T3



現・山本高春専務

そして最終の決断として、山本会長と山本専務は、松下電子の畠山資材部長（当時）を介し、石橋太郎専務（当時）を通して三由社長と会われた。

この話を聞くや三由社長は、即座に「なぜもっと早く相談にこなかったのか」と叱咤され、直ちに同社財務担当の石橋専務に指示してアクションを起され、渡辺取締役をチーフに当社の財務関係を全部調査された。本社と岡山工場では松下電子の経理社員の泊り込みでの調査が始まり、当社と幾度も語り合い検討し合って、収支の検討から原価計算、そして見積書の記入方法までも指導された。これらの対応には山本現専務が心血を注いで当り、さらに多くの仕入先とも交渉を重ね、多大なご理解で支払い期間の延長を受け入れていただくなど、努力の結果、幾多の厚情に接したが、最後の救済に松下電子の手が伸び、三由社長の英断で、当時当社が作製していた金型の購入代金を一度に決裁され、当社は思わぬ入金によって、これが当座の運転資金となり、何とか和気工場を中心とした経営の維持を保つきっかけができたのである。

一方、太陽電池の製造工場では、事業の停止によって担当社員間に動揺が起り、会長と社長はきびしい製造工場の幹部からの批判にさらされた。離職せざるをえない社員までもでていた。

事態の唯一の責任者は、製造責任を課された代表者の山本常務（現社長）である。逃げも隠れもなく一人で説得に当たったが、期待を裏切られた幹部社員の失望は激しく、收拾がつかない瀬戸際に立った。その時、松下電子から救済におもむいてこられた平松課長（当時）が、全員の前に出られ、事業の推移と今後の対策を諄々（じゅんじゅん）と説き、「最後まで残って城南電器のために、全員が再び一致して岡山工場（当時）のためにがんばろう」と激励された。その熱意と当社を思う真情が転機となって、やっと岡山工場に再起の希望がもり上ることとなる。

こうした痛恨の経過を回想して山本社長は、「撤退から当社が立ち直れた要因の最たるものは、直接の責任者であった私からみ



昭和50年頃の京都工場の内部



当時の京都工場女子社員たちの集い

て、三由社長様の英断と恩恵である。財務など担当者を直ちに当社に派遣されたこと、金型代金の一括払い込みの処置をとっていただいたこと、そして次には、山本会長が株主の方がたやお仕入れ先の方がたに、自らは断腸の思いを忍ばれて、頭を下げ膝を屈してお詫びされ、当社の無理を通させていただいた、そして社員が再建のため一致協力した、ということに尽きる」と。

経営危機から学んだこと

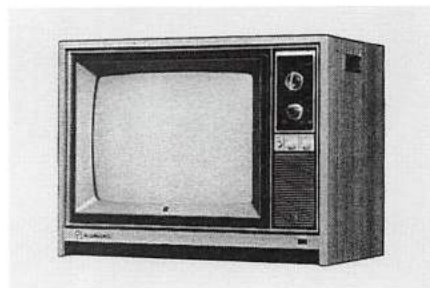
やがて時の流れとともにオイルショック後の経済も好転し、半導体の生産も一躍活況を示すようになり、こうしたタイミングの好さに恵まれて、その後の発展基盤がめざましく拡大していったのである。

こうした経過によって「学んだことは大きい」と山本社長はいう。「まず私は、経営の判断如何によっては、いつでも社員を窮地におとし入れるようなきびしい事態が起こりうるという反省を、わが身の肌で知ったということである。

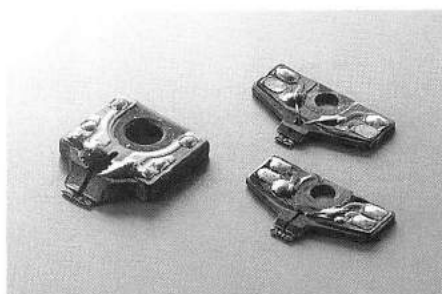
それを知ったからこそ、松下電器グループと三由社長や石橋専務（後、副社長）を企業の命の恩人と思い、私が松下グループから離れることのできない理由がはっきりそこにある」と。そして、大きな夢をもった努力の結果であったが、英断により思い切って太陽電池から撤退したこと。その後、絶望を超えて、社員が事業の再起に協力してくれたことが大きな成果を生み、日頃の信頼関係が社員と幹部、社員同士を結びつけ、連帯意識が強まったことを山本社長は強調している。しかも、「経営が悪化し始めたら、何よりもまずお取引先さんのトップに、ありのままの実情を報告し、直接ご相談することが最上の策だと知った」という。

岡山工場始動、VHS方式も本格生産へ

21世紀への山本会長の抱負として、経営にあっては、まずお客様との日頃の信頼関係の結束と、取引先トップと語り合える人間関係の強化が最大であり、次には、いかなる事態に対処しても、先見の明に富んだ経営決断を行うこと、そして社員と幹部



昭和48年発売ナショナルカラーテレビ
TH18-E18



城南電器製作の初期
ビデオヘッド



昭和52年、VHS方式の第1弾、ナショナル
ビデオNV-8800



家庭用VTR本格普及のフロンティアとなったナショナルビデオVX-2000

の相互の信頼感の充実。最後に、お仕入れ先様との円滑な人間関係の確立、という以上4つを仕事の4本柱にするという山本会長の方針に変わることはない。

そして21世紀の将来に向けての城南電器工業所の技術課題には、産学協調をベースとした情報通信に関する研究と開発を、技術開発室の充実成長を中心に実現させる未来が待っている。

太陽電池から手を引いたころは、すでに市場では家庭用カセットビデオ（60分録画）が登場、松下電器でも同（100分録画）タイプがお目見得していた。

だが景気は、オイルショックにより高度成長からの大転換を余儀なくされて以来、まる3年間を経過しても、依然回復への見通しも立たないまま昭和52年（1977年）に入っていた。この年は公定歩合の連続再引上げや、1ドル＝240円割れを記録した円相場の急騰などがあって、国内では依然として不況がつづき、いわゆる円高不況に業界は呻吟していた。

だが松下電器では、この年初めて家庭用VHS方式のビデオの生産を開始し、6月には家庭用基本設計の2時間マックロードなどを発売、VHSビデオがスタートした。この年の全メーカー、ビデオ出荷台数は約67万台といわれ、国内では約27万台で、前年の2倍に近い急伸びぶりを見せ始め、輸出出荷もこれを上回る拡大傾向にあった。

こうした背景のなかで、和気工場内でスタートしたホト・マトリックスも、太陽電池生産中止とともに休眠状態にあったが、昭和53年（1978年）9月には、岡山工場を株式会社岡山城南電子として独立させ、ビデオ部品の製造と組立を推進することとなった。一方、松下電器ではこの年3月、ビデオ販売事業部が発足、9月には岡山工場でVHS方式の生産が本格稼働を開始した。しかも、11月にはGEほか米国6社が競ってVHS方式を採用するに至っていた。

翌昭和54年（1979年）には、パーソナル・コンピュータの普及



現・岡山城南電器
西崎歳太路取締役社長
（昭和54年5月役員就任）

タイプが本格的に出現するなど、時代はいよいよハイテクノロジーの活用化に進み、情報メディアの規模も社会的に多角化し、6月には、ビデオ事業部門真工場で生産開始し、8月には世界初の6時間・2ch・音声多重ビデオマックロードが発売されるなどして、9月にはVHS方式ビデオ生産100万台を達成し、家庭用VTR増産体制を発表していた。こうした活況のなかで、この年、城南電器では売上高は20億円を超え、多面的、重層的に拡大、深化した当社の製造加工の設備と技術力は、幾多の苦闘とリサーチを経て、いよいよ安定性と独創性を蓄積するに至っていた。これにともない、その経営力もようやく試練期を克服して、次の基盤拡大期へと、山本会長と山本社長らの指導力に一体化した全社員の努力で向うのである。



昭和54年1月、岡山国際ホテルでのビデオ事業部主催共栄会社新年親睦会での山本会長と谷井事業部長(当時)



上同、山本会長

基盤拡大期

業容の拡大と自社独自の機械設計へ

全員一致の積極果敢な製造技術と、蓄積された自由闊達な独創力とを総合化するお客様第一主義と、全社員の生涯の幸福創造を信念とする経営力のもとに、昭和55年（1980年）を境に、城南電器の生産と業種は画期的な拡大期に入り、ビデオ事業部岡山工場でスタートしたサービス部品業務が門真に移転されることとなり、1月の門真工場の開設によるビデオ事業部門真工場サービス課との取引開始、およびビデオ部品の補修、包装業務の増加を皮切りに、5月には岡山県備前市に三石工場（当時、岡山三石工場、現、備前第一工場）の開設で、半導体加工業務を拡大し、ここに和気工場から半導体部門が分離独立するに至った。10月には、岡山城南電器株式会社を開設し、松下電器協栄会社としての成果と貢献に実をあげるべく、同早島工場が、城南電器グループの一員として、岡山県都窪郡早島町に昭和55年8月設立され、同年10月から操業した。



現・岡山城南電器専務取締役
大岩 巖
（昭和55年11月役員就任）

かつて、トランジスタの加工をコンベアシステムで流していたころは、10人編成のラインで1日に15万個しか仕上がらなかったため、さらに効率を高めようと工程上の工夫がさまざまに試みられたが好結果がえられず、他社の既製の加工材までも購入して、幾度も挑戦してみたが期待する成果があげられなかった。さらに、納入先の幹部の方とも相談し、いろいろな指導もいただき、ノウハウも提供してもらって試作機までつくったが満足できなかった。

やはり他人をあてにしてその考案や手法を借りてやっていては思う通りの製品を納入することはできない。「わが社の製品は、わが社自身の技術と管理能力でやらねばならない」と決意を新たに山本会長が、かつて手がけていた着想による機械のヒナ型をも利用して、試行錯誤をくりかえしつつも結局、自社独特の開発による設計の機械を完成して、かずかずのコンクール受賞の栄に浴するに至るのである。

自社独自の機械開発へ

当社の最初の受賞は、昭和55年度協栄会社会合理化コンクール生産合理化の部における銅賞の受賞で、松下電器山下俊彦社長（当時）より受賞の対象となったのは、DILタイプICの半田付ラインの自動化という合理化テーマに取組み、顕著な成果を挙げたことである。この受賞は「松下電器の協栄企業として当然なすべき事をしたままであり、その努力がむくわれ銅賞の表彰まで受けたということは、初めての事だけに、私どもにとっても望外の喜びであった」と山本会長は言葉少なに語っている。

なおこの年の当社売上げ高は通期58億7千万円に達していた。

当社で最初に今日の技術の核とでもいえるべき基礎が確立されたのは、この昭和55年のIC加工技術によるこの最初の銅賞受賞であった。発端はまた奇しくも人との出会いである。技術開発部長中森貞弘氏は、かつては自ら設計事務所を開設し、松下電器暖房器事業部で機械設計にも当られた人であったが、その後、自営を止め応募により当社に入社された。中森部長入社前の当社の製造機械は松下電器や機械業者、設計業者の方々によって製作された、全部他社依存のマシンであったが、中森貞弘部長入社後これが一変する。初めて当社で自社開発の独自の設備機器が完成したのである。いうまでもなく、つねに当社の新技術の開発には、松下電器グループとの濃密な関係に負うところがきわめて大である。たえず松下電器からはニーズの要請があり、「そのためにどうするか」が当社技術部門の日々新たな課題であり、片時も頭から離れない。しかし、半導体業界に属していて、比較的に最先端技術を見聞する機会も多いうえに、松下電器グループの自動化メカニズムや松下電子、ビデオ事業部、コンデンサ事業部へは、どの研究部門にも自由に接触させてもらえ、かつ松下側にも当社のどの部門もオープン化されている。松下電器グループの日進月歩の速さに追従するためには、コストダウンに徹した新技術の開発を推進せねばならない。山本会長は「年ごとにコストダウンのための合



昭和55年度、松下電器協栄会社会合理化コンクールで山下社長より初の銅賞をうける山本会長



同上、感謝状



同上、記念楯



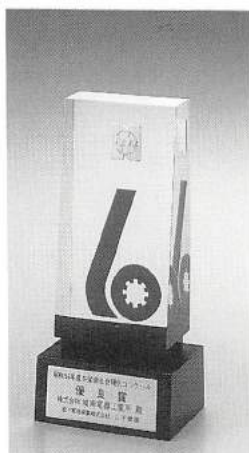
昭和56年発売3倍録画・最長6時間を可能にしたナショナルビデオNV-6000、マックロードL60



昭和56年度、松下電器協栄会社合理化コンクールで入賞感謝状を受ける山本会長



同上、感謝状



同上、記念トロフィー



山形工場竣工式で記念植樹する山本社長

理化を推進することこそ、当社の義務である。これを創業以来松下電器グループから教え込まれているので、当社では自然な当然なことと考えている」と言い切っておられる。

松下電器より初の感謝状

さらに昭和56年（1981年）は、10月に山形県村山市に山形工場が開設されたが、これは松下電器ビデオ事業部の山形工場展開に伴うもので、もっぱらそのためのビデオ部品製造業務にたずさわったが、それに先立つ7月には、初めて、松下電器映像グループ担当谷井昭雄常務取締役（当時）より、「昭和四十一年ビデオ事業部の発足以来、永年に亘り常に事業部の方針をよくご理解し、松下電器と雌伏苦難を共にし、必ずビデオ時代の到来あることを念じて、高邁なる理念のもとに、ビデオテープレコーダ部品の生産を通じ、ビデオ事業の発展に寄与した功績を賛え、社長はじめ従業員全員の深い理解と並々ならぬ支援に感謝する」という「永年取引に対する御礼」として山本会長に感謝状が贈られた。

品質向上の成果で、さらに感謝状

11月には岡山城南電子はさらに規模内容を整えて城南電子株式会社に名称を変更したが、同月さらに松下電器山下俊彦社長より、「昭和五十六年度協栄会社合理化コンクールの品質改善の部において優良賞」をうけた。これはDILタイプICの製品加工に於ける品質向上で改善テーマに取組み、顕著な成果を挙げたことへの感謝状であった。これは、前年に銅賞を受けた自動化技術を駆使して、品質改善につとめた合理化成果を顕彰されたもので、合理化対策の銀賞とも見なされる栄誉であった。

この月、城南電器グループではすでに社員数453名となり、うち男子社員151名、女子社員302名を数えた。

生産合理化で銀賞を受賞

ついで昭和57年（1982年）には、6月に大阪中小企業投資育成会社の出資を仰ぐこととなり、第3者割当増資を実施し、資本金を6,500万円とした。さらに9月には、資本準備金を資本に組み

入れ、資本金を9,500万円とした。このなかにあって「自社製品は自社開発の技術で」、というひたむきな信念で一貫して加工製造を推進してきた成果はその後も見事に結実してゆき、「昭和五十七年度の協栄会社合理化コンクール生産合理化の部」では、10月に松下電器山下俊彦社長より初の輝しい銀賞を受賞するに至った。これはTTL-IC製品加工ラインの合理化においても、顕著な成果を挙げた貢献によるもので、つねに製品並びに部品の品質改善と生産性向上に多大の努力を尽した結果であった。

この受賞は城南電器工業所にとっては完全に独創的な発想と工法によって完成したものであった。

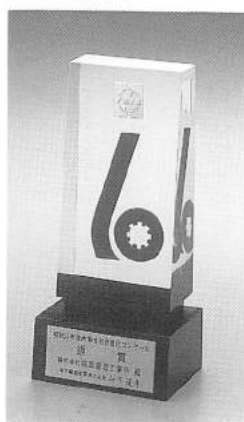
いうまでもなくIC (integrated circuit・集積回路) はラジオ・テレビやコンピュータの内部で働く電子回路部品だが、このICはトランジスタやダイオード、さらに抵抗などの電子デバイスをひとつひとつ半田付けによって配線せず、印刷技術を応用した方法で、デバイスの集合を一度につくる技術である。これにより、高度な機能をもつ複雑な電子回路が大量にかつ信頼性高くつくれるようになるのだが、それだけにICは、超微小の寸法を超精密に加工することが絶対の必要条件である。したがってICの加工は、トランジスタのディスクリートの加工よりはるかに困難な技術であった。

TTL-IC加工ラインの合理化が銀賞を獲得しえた動機には、従来の常識の型を破った発想の転換があった。それまでの機器では、半田づけは静止バスのなかにICを静かに漬けてゆく、上下運動の方法しかできなかった。中森貞弘部長のアイデアでは、噴流バスへ細長いノズルの間から噴流層が流れ出すのをオーバーフローして、横にではなく前後に落ちるようにし、その上にICをスルスルと滑らせて、今後は横向きに半田づけをする、タテ流し工法であった。

これは当時としては画期的な工法で、通常1コずつ処理していたものが、マガジンから流してそのまままたマガジンに収めると



昭和57年度、松下電器・協栄会社合理化コンクールで銀賞を山下社長より受ける山本会長



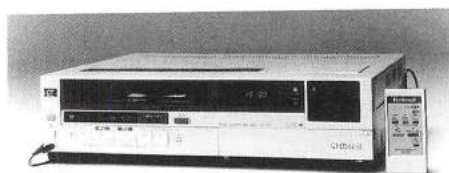
同上、記念トロフィー



昭和56年度 永年取引共栄会社懇談会で松下電器谷井社長より感謝状を受ける山本会長



同上 感謝状



昭和58年から59年にかけて主力機種となった
ナショナルビデオNV-370



同、NV-600

いう、magazine to magazineにより時間的効率がすばらしく向上し、信頼度の高い一連の工程を、新しい生産技術の開発で処理しようとしたものであった。つまり、マガジンから自動的にとり出し、半田づけして、自動的に洗浄され乾燥されて、またマガジンに入るというやり方が見事に銀賞の対象となり、城南電器工業所の生産技術の名を一挙に高めたのである。特許にも登録されたが、この工法はメンテナンスやマシンキーパーの条件設定に独特な使用ノウハウが必要なため、他社は模倣できなかった。この開発こそ至難の作業ではあったが、見事に成功したのである。松下電器選考会での第一次審査は問題なく通過、第二次審査に臨んだが、その席上、担当の森田専務から「こんな方法でよくやれたものですね。この思い切った着想は特許申請にふさわしいですよ」と賞賛をうけ、今も数多い城南電器工業所の知的所有権のひとつとなっている。

ヘッド巻線加工で生産5千万個達成

これが画期的な動機となって、それ以来つぎつぎと同社の開発はつねに他の模倣に触れない独自独創の構想と製作で当ることが定着した。その実例のひとつとして、昭和59年1月のヘッド巻線による加工技術への感謝状がある。これは、「ビデオテープレコーダの生産活動においてヘッド巻線加工に於て優れた生産技術力を発揮し、生産累計五千万個の輝かしい達成を成しとげ、かつ山形工場の早期立上げに努力して、全社あげての積極的な取組みによる大巾な省人化・原価低減並びに品質向上に多大の功績があった」ことを、当時のビデオ事業部村瀬通三事業部長から感謝されたものであった。

なお当社ではこの時までに、昭和58年（1983年）には、新潟県新井市に新潟城南電器株式会社を設立、松下電子半導体事業部新井工場との取引を開始。新しく開設された松下電子新井工場の活動に寄与するところが多かった。

さらにこの年8月には、業務拡大にともない京都工場からコン

デンサ部門が分離独立して、新たに宇治市槇島町に新工場を開設、コンデンサ製造業務に精励した。

松下電子部品からも事業場長賞

そして、翌昭和59年、槇島工場は、前年8月稼働開始以来一年を経て、この年10月、松下電子部品からの「チップタンタル製造に関する品質管理実施優良事業場長賞」の荣誉にあずかることができた。10月19日、槇島工場食堂において、松下電子部品コンデンサ事業部、宮脇事業部長が直々に来社され、従業員総員の前で、賞状・楯並びに記念品の目録が山本社長に手渡された。

これに先立ち、前年12月には第一次審査、この年の5月、中間審査とそれぞれパスし、9月13日、工場に於いて、コンデンサ事業部側、多田工場長はじめ7名、当方、山本社長はじめ9名参加に依る最終審査会が行なわれた。

審査側、受審側、双方代表者の挨拶後、品質管理に対する詳細なる質疑応答、現場審査と厳しいチェックをクリアーして、ここに栄えある受賞となった。

これは昭和58年6月に、京都工場製造二課として品質優良工場制度“事業場長賞”を申請していたが、同年8月、槇島に新工場移転後、機械設備の増設、新しい従業員の多数入社と前途多難なスタートのなかで、タンタル・コンデンサに対する商品知識、機械操作等未経験な従業員を、社長・工場長はじめ中間管理職者が、汗水おしまず指導育成し、これに応えた従業員も、日常のハードな作業とともに、品質に対する重要性の認識、改善意欲の旺盛さと工場全員一体となってひとつの目的に向かって邁進した結果、1年4ヵ月足らずでこの受賞につながったものである。ここに当社としては、松下電子部品コンデンサ事業部の期待される共栄会社として、最終目的のT・Q・Cに対する第一段階である“事業場長賞”を受賞することができた。

なお、槇島工場は京都工場製造二課が増産により独立し、移転した工場で、当時総面積約250坪と工場としては小さいが、男子



現・山戸栄一営業推進役
(昭和58年6月役員就任)

58名、女子55名、計113名で全員奮闘していた。

そもそも、槇島という土地は、昭和10年から16年にかけての干拓工事が完成するまでは、巨椋池という約800ヘクタールもある大きな池で、宇治川の左岸一帯にひろがる池は、当時の京都府紀伊郡向島村（現京都市伏見区）から小倉村槇島村（宇治市）佐山村、御牧村（久御山町）の五ヵ村にまたがり、その周囲は約16キロと府内で最大の池。池というより湖であった。

宇治川の清流が宇治の町を南北二つに分け、南の平等院が横綱の貫録とすれば北の万福寺、三室戸寺はさしずめ大関の位置で、黄檗山万福寺の周辺は昔は一面茶畑に囲まれていたが、この万福寺から北へ約1キロの所に木幡という町があり、ここに槇島工場の主たる得意先、松下電子部品コンデンサ事業部が建ち、共栄会社の一員としてその雄大さに敬意を表し、生産性の向上、品質管理に日夜誠意を示さなければならぬと全員一丸となって努力した。槇島工場の唯一の特徴は、他工場には見られない生産工程で簡単に言えば、インプットからアウトプットまで一貫されたシステムを採用し、安定した品質管理のもとで製造できたことであった。

発展期



昭和59年6月、復刊された社報
創刊第1号での山本会長(当時社長)の祝辞

城南電器グループを一つの経営理念に

明けて昭和59年（1984年）、この年新たに城南電器グループを一つの経営理念に統合する社内情報紙（当時「社報」、現「城友」）が創刊され、その第1号の巻頭文に山本会長は次のような主旨の祝辞を寄せられた。

「此の度、皆さんの創意工夫により、城南電器の新聞が発刊されることとなり、大変喜んでおります。この新聞が各地で活動する工場の皆さんの情報交換に役立ち、一層の連携、協調が密になるよう、大きな期待もかけております。回を重ねるごとにバラエティーと魅力あふれる新聞に成長することを祈ります。

さて、私から一言申し上げたいことは、現在城南電器が非常に好調な業績をあげているということです。これは、幸いにして当社の各工場が、VTRと半導体製品という、エレクトロニクスのなかでも最も好調商品を加工しているお陰と、役職員一同の並々ならぬ努力、寝食を忘れての労働の賜と深謝しております。

本年度も業界は順調に推移するものと思われてますが、当社は松下電器様に呼応し、CAP61を推進します。（一）積極的効率化の実現、（二）生産技術の拡充と研究、（三）人材開発の推進、により、経営体質の一層の強化が必要かと思ひます。全社一丸となって、更に飛躍の年と致したいと念願しております。皆さんの絶大なる御協力をお願い致します。

最後になりましたが、皆さん一人一人の御健康と、御家族の御多幸をお祈りします。

『人事を尽くして天命を仰ごう』力を合わせて頑張りましょう」と。

このメッセージにつづけて、山本社長（当時、専務）も同様の主旨で、「此度多くの方々の要望が実り新生城南社報が発刊される事となりましたが、誠に嬉しい限りです。今私達は舟形工場（山形県舟形町）から岡山城南電器までの約1,000人の仲間が各地に点在しています。どこの工場の誰がどんな人か、そしてどんな考

えを持っているのかを互いに知り合い、心を一つにして来るべき
激動の時代に向って前進して行きましょう。

一千人の仲間が一心同体になれば如何なる難局にも打勝って、
不動の城南電器となる事が出来ます。現場からの生の声をどんど
ん出せる意見の交換の場として、皆さんが積極的に参加して下さ
る事を心から願います」と、ともに全社一体化への期待を呼
びかけられた。

この当時の城南電器グループの活動は、現在に至る状況を思わ
せるものがあった。そのひとつ京都工場は、現在と同様、道路を
はさんで二つの棟に別れ、一つは本社ビルと一緒に建っている、
改装はされたが築何十年は経とうかという棟と、もう一つは2年
程前に建て替えられた新しい棟で、工場内は人も機械も多く非常
に手狭な感じがしたが非常な活気を感じさせる工場であった。京
都工場の取引先は、当時は松下電子の長岡工場、新井工場の二つ
であり、鹿児島松下電子の仕事も一部まかされていた。

このなかで、長岡工場との取引の比重が一番高く、毎日、午前
午後各1便メール便を出していた。この工場では、松下電子工業
IC事業部、パワー事業部、LSI事業部の3事業部との取引関係に
あり、それら電子部品の製造工程の一部を受け持っており、3工
程に分かれていた。

カット工程は、プレスで何連かにつながっている製品をベンド
(折り曲げ)したり、バラバラの単品に成るようにカットしたり
する工程。半田付工程は、品種によりカット工程と前後するもの
があるが、製品のリード(足ともいう)部分に半田を付ける工程。
検査工程は、カット工程、半田付工程が終った製品を、それぞれ、
外観検査、半田付きの具合を検査し出荷の段どりをする工程で、
当時、これが工場の仕事を大きく3分していた。だが、製品の種
類は多く、IC関係だけで約20種類、それぞれに数種の、多いもの
は10数種に細分され、カット工程が半田工程をはさんで2度ある
種類のものも多く、かなり手間のかかる仕事であった。

仕事の量の方では、この当時土曜日もほとんど出社している状態で、人員構成は約100名、男性が約20名、女性が約80名、雇用形態別では、社員が約50名、パートタイマーが約30名、残りがアルバイトで女性の比率が非常に高く、約80%となっており、また男子は管理畑が多いこともあって、現場を支えているのは、まさに女性であった。この女性達の多くは30代、40代の家庭の主婦で、忙しい毎日を送っておられるが、会社においても非常に勤勉で真面目に仕事に打ち込んでおり、優秀な人材がよくそろっていた。

当時、城南電器グループは約1,000名の従業員をかかえる企業になっていたが、当時の社内ムードについて、ある社員は以下のように語っている。「どうもこの会社にはいい意味で他の会社と違ったところがあるように思えてなりません。それは会社の規模からくる圧迫感の有無ではないかというふうに感じます。当工場においては、みんな圧迫感を感じていないのではないかと思います。つまり伸びやかに仕事に向っている風に見受けます。勿論、当工場には規律もありますし、職制もあります。しかし、必要以上の圧迫感がありません。

この点がこの工場における一番いい点ではないかと感じています。各人が伸びるべき方向に向かって生き生きと伸びる、そしてそれが会社の向かっている方向と結果的に一緒である。という理想的な形がこの京都工場にはあるように思います」と。

一方、豪雪地の山形工場は昭和56年の開設以来、この年、創業3年目に入ったが、従業員数も創業当時の80数名から、300名と増員され、世界にはばたくビデオ「マックロード」の生産に貢献し努力していたが、従業員一同物を生み出す苦しさ、物づくりのむつかしさを今さらながら味わっていた。

工場は楯岡駅より少し北にあり、市をあげての工場誘致地域である金谷原工業団地内にあり、近くに東北縦断の主要道路である国道13号線が走り、これを南に20分行ったところに山形空港がある。



豪雪地で稼働する山形工場

お取引先の松下電器産業ビデオ事業部山形工場は、空港より13号線でさらに南へ15分の天童市にある。当時、団地内への工場誘致は進行中だったが、すでに20数社が操業しており、城南電器はそのなかでも最大の規模であった。そしてこの年7月、山形空港の新ターミナルビルが完成し、新しい製品の輸送に対応するための交通体系の整備が着々と進んでいった。

TWI講習の励行

なお昭和59年には、社訓の「初志完遂」と「信頼と責任」を必達するため、6月9日・10日の2日間にわたり本社会議室で班長研修が行なわれた。

講師には中小企業投資育成（株）の坂田課長をお招きし、研修生として三石7名、京都3名、門真、山形、新潟各1名と各工場からベテラン班長が参加した。

このTWI講習は、管理、監督する立場にある者に対する「仕事の教え方」についての講義で、班長である限り、普段その職制上、それぞれのやり方で仕事を教えているが、その教え方が、セオリーに適っているかどうかを試された。「何事にも基本がある様に、仕事の教え方にもセオリーがあり、セオリー通り教えれば教わる方の上達も早く、ひいては、生産性の向上につながる」という事実を参加者は体得していった。

このTWI (training within industry 企業内監督者訓練) 講習のポイントは、実演習にあり、講義そのものは、難解なものではなく、誰にでもすぐ理解できるが、状況を設定して演習をやるとうまくいかないのが実情である。参加者全員、身近かな仕事を教える側と教えられる側の立場に立って、それぞれ1回ずつ実演習した。「部下の失敗は、監督者の失敗である」というTWI講習の基本精神を忘れず、休日を返上しての2日間の研修は意義あるものであった。

相次ぐ工場の開設と稼働

城南電器も高度成長の波に乗って発展を続け、昭和45年に和気



(株)城南電器工業所山形工場 入社式 59.3.16

昭和59年、山形工場入社式記念写真



社報が伝える班長研修、こうして社員教育のセオリーを学んでいた



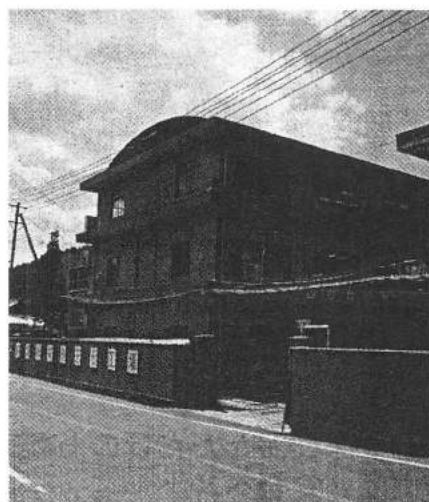
現・城南電器岡本 巧取締役、(昭和59年11月役員就任)

工場を開設のあと、55年に門真工場および三石工場を開設、56年から58年にかけて山形工場と槇島工場が操業を開始していた。80年代期待の成長産業は、コンピュータソフトウェア、コンピュータ、電子部品、テレビ、通信機器等であり、これらは、1980年代を通じて成長を続けていくと期待されている業種であるが、特に上位3業種はコンピュータ関係であって、その成長率は年率15パーセント以上の高率が期待されている花形産業であった。その花形産業に直接関連する城南電器三石工場は備前市三石にあるが、その前身は昭和45年9月開設の岡山工場（当時の和気工場）であり、松下電子岡山工場の仕事を開始していた。トランジスターの加工工程の一部である半田付を専門的に行なっていたが、その当時は自動機も無く、ほとんどが手作業によって加工されていた。

この当時、和気工場は岡山県の東南部に位置し、中央部を県下の三大河川の一つである吉井川が縦断し、西は岡山市、さらに北は英田、久米両郡、津山市に隣接し、南は瀬戸内海国立公園に面している。古くから備前焼の産地として知られており、岡山藩の藩校閑谷学校も残され、周囲は四季折々に新緑や紅葉・椿などの自然が美しいところであった。

その後徐々に生産数も上昇し、昭和52年には第1号の自動半田付機による処理がされるようになり、また昭和54年には仕上関係の作業を開始したが、作業場と人材の確保に支障をきたし、昭和55年5月に耐火煉瓦で知られる三石に、川崎炉材株式会社の事務所と研究室を同社より譲り受け三石工場が開設された。

備前市三石は、兵庫県と岡山県の県境に最も近い所に位置している小さな町で、当工場は国鉄（当時）三石駅から歩いて約7分ほどの所にあり、昔三石城が築かれたといわれる丁度南に工場がある。工場のすぐ横に金剛川が流れており、川には鮠（ハヤ）や鯉などが遊びまた、川を隔てた小高い山肌には、春には椿の花やつつじの花が咲き乱れ、秋になるとモミジ、蔦などの紅葉が観られ、山と川の調和がとれて大庭園の中で作業をしている感じがし



三石工場正門

た。そして三石工場は、近代産業の注目をあびているトランジスターの加工と仕上を中心とした半導体の生産とICの加工に専念していた。とくにICは昭和58年から生産を開始し、徐々に実績を上げていった。

なお、昭和59年9月には、門真工場が前工場から南へ車で10分ほどの地に、移設された。作業場も今までの約2倍に広がり、ワンフロアで全作業ができた。昭和55年1月に、岡山から門真に移った松下電器のサービス部門の要請に従って、この門真工場が開設された。開設当時は男子社員3名、女子のパート7名という少人数でスタートしたが、移設後では従業員数50名と充実してきた。サービス部門は、松下電器映像グループ営業技術部ビデオ部品課と名を替えてお取引をいただき、仕事内容も多様で、流通加工業務と、アッセンブリやビデオの各種測定治具の製作が主であった。特に測定治具の製作については、ネジの一本から調達し、この工場で完成させたが、そのなかには海外輸出市場で活躍するものもでてきた。そして、門真工場から13名の社員が松下電器へ出向し、松下電器の2020作戦にも参加、その一環としてのQC運動発表会では、当社出向グループが二度も入賞していた。

山本会長の中国訪問

なお昭和59年10月には、山本会長は、若き兵士の日々を、風雪黄塵の行軍と戦野に過した思い出の地、中国大陆を日中友好旅行団に加わって45年振りに夫人とともに訪れられた。結婚40周年を迎えたお二人にとっても意義深いものであった。10月29日成田発北京行の戦後はじめての中国訪問で、会長にとっては戦前2回、今回とあわせて3回目であった。その時の記録を山本会長自筆の当時の手紙から抄録してみよう。

「新生中国は日本と深い友情を進めて近代化をめざしている。夕暮の北京空港は広く立派なものですが、中国機が数機見られるだけで寂しい。JALの日の丸が夕陽を受けて輝いている。出迎えの女子に案内されてマイクロバスに乗った。



門真工場内作業風景



昭和59年、中国訪問の山本会長夫妻（北京にて）

日本語の上手な女子ガイドは北京大学卒で、日本語専攻とあって確実である。夕暮の街路樹の中を北京市内に向かう。ヘッドライトを灯さずに50キロのスピードで、折しも通勤ラッシュでバスは満員。次から次へと通過してゆく自転車の人も実に多い」「道幅は広く、30メートルから50メートルもある立派な道で、トロリーバスと自転車、人の波、すごいラッシュアワーでした。人と自転車が優先と聞いた。第1夜は北京前門飯店古いホテル、部屋は広いが100年位は経たほど古いもので薄暗い。設備は大変よくないが、休む事が出来ただけで結構安心出来ました。翌朝早起きして外に出た。中国の人達が太極拳をやっている。ラジオ体操をしているように、空に向かって気楽にやっている。8時半出発で万里の長城に登ることになっている。私もこの付近まで日中戦争で行った。私の弟、また戦友たちも戦死して、ここで母国へ帰ることが出来なくなった、多くの兵士たちの霊が眠っている。万感の思いをこめて胸はおどる。車で二時間ほどかかるらしい」「八達嶺に到着。今見る長城の大きさはただただ壮大としか言葉に出来ない。一步一步と登り始めて、私はズック靴で行くことを知らせて下さった人に感謝した。2週間前に腰痛をおこした私は、ズック靴のおかげで楽に歩いた。一番高い望楼まで登った。念願の土を採って感極まり、日中両国の戦死者の霊に対して安かれと祈る、念願を果たしたうれしさを神に感謝した。万里の長城は全長6,000キロ、日本の最南端から北海道の最北端の2往復もあるからおそろしく長い城である」「北京市は故宮を中央に近代建築がどんどん進んでいる。大きなホテルも次々に出来ている。治安が確立しているから人びとは安心して暮している」「この社会基盤の上に民主主義を新しい制度で打ち立てれば、と思った次第。今や中国は、ものすごい力で国造りにがんばっている。10年後の中国を思うと、素晴らしい近代社会が出来ていると深く思う。この後、11月1日～4日まで上海、蘇州を見学した。

最後に、社員御一同の御健康を祈ります。11月10日記」。



中国訪問時、万里の長城をバックにした
山本会長

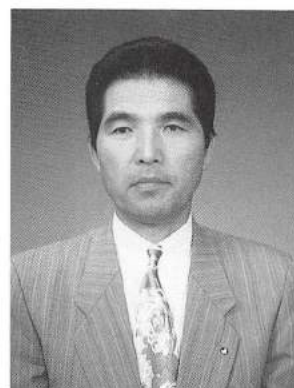
新しいパートナーシップを

やがて、明けて創業23年の年、昭和60年（1985年）の年頭、山本会長は厳しい業界に立ち向うため、次のようなメッセージを、この年「城友」と決定した社報紙上で全社員に贈っている。

「城友は実に立派な社内新聞と心から喜んでいる次第です。ハツラツとした御意見やニュース等、豊かな内容にも増して良く編集されていて、各人各位の顔が目に見えるようです。今後も頑張って良い城友を作って下さる様お祈りします。

さて、昭和60年、輝かしい年明けです。業界は厳しく一段と競争激化となることは間違いありませんが、負けてはなりません。競争社会ですから、強くあれば必ず今年も立派に前進することでしょう。まず年頭に一人一人が自分は何をすべきかを考え、責任ある行動をすべく、心新たに誓いをもって計画を立てて下さい。いや、自ら立てられるよう期待します。今までの仕事のやり方、進め方を確かな目で見、もう一度異った立場で見直し、画期的な物づくりを進めると共に、チームワーク作りを、一層強化すれば、記念すべき昭和60年の輝く歴史に、大きな足跡を留めることが出来ると信じます。又、全工場が優良工場の認定を受けられます事と、もう一つ、皆さん一人一人が心の豊かさを築き、より大きく成長されることをお祈りします。併せて社内誌『城友』の今後の発展をお祈りします」と。

このメッセージにつづいて、山本社長も「明るい未来の内にも、当面する難関が眼前に立ち塞がっている厳しい現実を直視し、1000名を超える仲間が手をつなぎ、力を合わせて輝かしい未来を築き上げましょう。昭和50年代は、石油ショック後の激しいインフレと世界を覆う未曾有の不況のなかで、省資源と血のにじむような合理化で、世界に類を見ない経済大国日本を築くことが出来、なかでもビデオと半導体という最先端技術を駆使した松下電器の優良協栄会社として、わが社も努力を重ね、着実に発展して来ました。門真・三石・早島・山形・榎島・舟形・新潟・山形第2



現・城南電子重芳 智取締役
(昭和60年4月役員就任)



現・岡山城南電器
森本修作 取締役
(昭和60年9月役員就任)



昭和60年1月、社報「城友」で創業23年の意義を語る山本会長メッセージ

棟・妹尾・そして新潟第2棟と、この4～5年の間に矢継早に拡大し、優秀な人材も多く集り、新しい技術も開発して参りました。そして今、私達は新しい時代を迎えたのです。

60年代は新しいパートナーシップの時代と呼ばれています。松下電器の良きパートナーとして新材料、新技術に対応出来るだけの技術開発力と管理力、そして資本力を含む強い経営体質と、柔軟な機動性を持った企業でなければ、明日の松下電器のパートナーとして選ばれない時代が始まろうとしています。いや、既に有力なある協栄会社が経営危機に陥っているとのニュースも耳にしています。

旧来の技術にあぐらをかいて、独自技術の開発を怠っていれば、他の協栄会社に仕事が流れていくのは火を見るよりも明らかなのです。人と場所さえ準備すれば、仕事があった今までとは全く違う状態であり、他にまねの出来ない技術力とそれを支える品質、材料、組織に亘る管理力を売る時代が今始ったと言えるのではないのでしょうか。

今私達は50年代後半の順調な経営環境のなかで、ともすれば多忙のなかで経営的には厳しさに欠ける面があった事を反省し、技術力の向上が、資本を蓄え品質を強化し、来るべき60年代の厳寒の時代を共に手をつなぎ乗り越え、新なる飛躍の始まりの年としたいと願っています」と決意を吐露されている。

ビデオ事業部から最優秀賞を受賞

こうしたトップの期待のひとつが昭和60年の年頭早々から実現し、1月22日、大阪全日空ホテル・シェラトンに於てビデオ本部方針発表及び社長懇談会が開催され、新製品のマックロードムービーの撮影試写会が行われた後、方針発表会があり、村瀬本部長（当時）はじめビデオ本部から厳しいなかにも力強いお話しがあった。

そして、「昭和五十九年度優秀会社の表彰」が行われ、総合優秀賞（前年度当社が受賞）7社の表彰の後、品質・納期最優秀賞



昭和60年1月、ビデオ本部よりの品質・納期最優秀賞受賞記念トロフィー

21社に当社が表彰された。アクション61の第2年度に入り、この年は特に無検査・無督促強化活動が、松下電器の方々の御支援のもとに強力に推進され、松下電器協栄会の会員会社337社が総力をあけて無検査・無督促会社の認定を申請されつつある状況のなかで、当社がビデオ事業部より品質・納期最優秀賞を受賞できたことは、各担当幹部ならびに社員の日頃の努力のたまものであり、喜ばしい事であった。

新潟城南電器の操業

新潟城南電器の第3棟新工場は、昭和60年2月中旬完成予定が、大雪のため約1ヵ月半遅れて、4月初めに完成した。新工場は、1階が工場、2階が玄関・事務所と食堂になっており、特に、2階の玄関を入ると、広々とした事務所や真新しいテーブルや椅子が並ぶ食堂には、社員だけでなく、訪れるお客様からも大変に羨ましがられ、工場も従来の通路も製品を置く場所もないほど窮屈な建物から開放されて、働きやすい職場へと変貌した。工場周囲も舗装工事が進められ、100台の駐車が可能になった。

こうして、昭和60年には城南電器グループも、業務の拡大に恵まれ、日本全国10数ヵ所に工場及び事業所が展開されたが、なお、昭和60年4月、和気町田原下に三石工場の分工場として備前第二工場が完成した。これにより三石工場は備前第1工場となった。生産品目はミニトランジスターTTLで、従業員は男69人、女44人でスタートした。

松下電子部品から事業部長賞も受賞

前年銅賞に相当する事業場長賞の荣誉にあずかり、銀賞に向けて再スタートして1年後の昭和60年に、榎島工場では松下電子部品よりつづいてコンデンサ事業部長賞を受賞した。9月20日、品質管理実施優良工場、事業部長賞受審の為の最終審査が行われた。当日、コンデンサ事業部、協力会社から多彩な幹部が参加された。次の受賞に向けて前年スタートした時点においては、品質保証体制の確立が不充分であった為、断片的な保証にすぎなかつ



昭和59年度 新潟城南電器株式会社 5. 59. 3. 30

昭和59年、新潟城南電器入社式記念写真



操業間もない新潟城南電器の第3棟(上)
と工場内装風景(下)



昭和60年から61年への主力機器として活躍した初の一体型ムービーNV-MC1



上下とも、昭和60年、横島工場でコンデンサー事業部長賞受賞をめざす社員の研修風景

たが、今回は一層の充実を期し、まず品質保証プログラムの成文化にはじまり、品質保証体系の整備、また、社内外の研修機関を利用しての“マン・アップ”を計り、OJT活動を通して人材育成することにより、経営体質強化等、徐々にではあるが体制作りができあがっていた。

HS形コンデンサの用途は、コンピューターをはじめ産業用重要部品である為、同種のコンデンサとしては高いレベルでの品質が要求される。同工場では、当初、工程不良率は10数%であったが、クレームをなくして、ユーザーの信頼をうるためには一桁台が必要であった。活動開始後工程不良率が一端下がったものの、目標達成には到らなかった。そこで、HS-5作戦と命名してプロジェクトチームを組み、活動を強力に展開することにした。そして、現状分析、工程分析、不良品の分析ときめ細かく掘り下げた。高価な高速度ビデオ装置を本社にてこの目的の為にわざわざ購入した。その高速度ビデオを使った工程分析により、不良原因の根底を追求することができ、その結果として設備の徹底した改善、材料特性の向上、工程管理の整備など、コンデンサ事業部の御指導、御協力の成果もあって初期の目的を達することができたのである。

審査資料となった実施報告書は、会社概況にはじまり今後の課題まで、34ページにのぼり、パレート図、特性要因図をはじめとする、QCの七つ道具を駆使した現状分析、拡大された機械の部分図、あるいは体系図、等々非の打ち所がないまでにまとめられていた。

山本社長の就任、新時代の幕開け

昭和61年（1986年）、山本会長は恒例の年頭メッセージで、次のように述べ、経営の一新を図るべく要請された。「昨年後半より激しく襲って来ました半導体を始めとする業界の不振は、予想以上に厳しく、業界の経営計画を大幅に変えなければならぬようになってきました。他に良き方途が見えざるままに師走を迎え新

年になってしまった、と申しても過言ではないでしょう。而し顧みて、4月より新体制下にて経営を一新して、それぞれの責任を全うし頑張り通して下さって、一応の体制を整え、将来に向けての心強い前進を見た事を、私も心からよかったと心強い思いで評価しています。その意味で、ご努力に対して心から感謝しています。さて今年は大きな試練の年です。明るいニュースに欠けるけれども、どこも同じ苦しい時です。せめて精神的な明るさをもって仕事に取りくみましょ。好不況も人間社会が生きる手段として仕組まれたものと思えば、やりようで良い結果を生み出します。新社長、新工場長を助けて、『如何なる障害も排除して栄光への道に進まん』を合言葉に頑張りましょ。又、品質第一主義に徹して、信頼される物づくりに徹し、現場の改革と思切った少数精鋭主義を目ざして強い会社に成りますことを願います。最後に皆さんとご家族のご多幸をお祈りします」と。

この言葉のように、昭和60年9月には、世界の経済情勢に変動があり、米、日、西独、英、仏ら5ヵ国が為替協調介入に合意が成立して以来円相場は急騰し、昭和63年（1988年）まで円高基調となった。NICS（アジア新興工業国）の追い上げもあって、こうした動静のなかでわが国産業界もその影響下に苦痛を強いられていた。

この会長メッセージに即応して、昭和60年4月、専務取締役から代表取締役社長に就任した山本勝は、翌年の8月、新時代の幕開けについてこう語った。

「私達は今まさに新しい海に乗りだそうとしています。今迄城南電器が航海して来た海は昨年まで比較のおだやかで、しかも追い風に助けられて好調に進んでいました。そして各工場という船も、乗組員である皆さんの努力と船長である工場長諸兄の適確な判断で、何とか他社船団に負けない成果を上げて来ましたが、昨年秋以来の激しい嵐の中で、多くの仲間を失い、山形丸、榎島丸、新潟丸を始め殆どの船が被害を受け、乏しい食糧を少しずつ分け



昭和61年新年号「城友」での山本会長のメッセージ



昭和31年8月、山本社長の新時代への対応を訴えるメッセージ掲載「城友」

合って春の来るのを待っていたのです。4月から7月にかけて成果もようやく上りはじめ、城南船団の団長としてはホッと一息つきたい所です。

ところが折角釣り上げた沢山の魚も海外の船団が一層安く売っている為に、値下げをせざるを得ない状況になってしまいました。韓国台湾を始めとする東南アジアの船団の安い商品で、市場が変化して値下げをせざるを得ません。さらに米国市場、欧州市場、さらにアラブ市場でも石油の値下りによる不景気等で商品を買わなくなっています。日本での失業率は2.3%ですが、米国欧州東南アジア等の海外諸国の失業率は5～7%と、いまなお高い水準にあり、世界の景気動向は決して良くなっているとは言えない現状です。日本の各地で輸出産業の倒産や廃業、転業の話をしょっちゅう聞き、更に1ドル280円が年内には150円にまで下る気配ですから、100ドルの商品がたった半年程で2万8千円から1万5千円に値下がりした事になり、これではとてもやって行けないのが当り前です。日本の大企業の多くが7月決算で大幅な赤字を出し、輸出の今後の見通しに厳しい見方をしていますが、私達協力会社へのコストダウン要請にも一層厳しいものが予想されます。和気工場では新商品の開発が大変困難ななかで進められ、全城南電器を挙げての応援体制のなかで一步ずつ努力を重ねていますが、成果を上げられるまで一層の協力体制をお願いせねばなりません。秋から来年の春に向っては更に激しい嵐の来る事も予想されるため、船長の皆さんには一層の正確な情報収集と作戦計画の見直しをお願いしたい。そして乗組員の皆さんには、自分達の船だけが助かれば良いというのではなく、10艘の船全てが目指す港につくまで互いにしっかりとロープで結び合って沈まない様にし、機関長や一等航海士の皆さんは互いに技術情報を交換し、より完全な航路を見つけだして載きたい。私達以外の船団は、新技術を開発したり新情報を入手したりして、コスト競争に耐える力を着々と着けています。城南船団として今すべき事は、各々の船を

絶対沈没させないで少しでも多くの成果を上げ無事に港に入港することなのです。船長はじめ乗組員の皆さんの御健康と、御家族の皆様の御健勝を心からお祈り申し上げます」と企業集団の経営指揮者としての切々たる願いを述べられた。

ビデオ事業部や松下電子からの受賞

昭和61年も松下電器グループからの当社の技術・製造力に対する評価がつづいた。この年1月、松下電器ビデオ事業部より品質最優秀賞を受けたのをはじめ、8月には松下電子小林義知半導体事業本部長から山本社長に対して、当社の合理化テーマ、ミニパワー・マーキング・テーピングの合理化について「貴社は共存共栄の弊社経営基本方針をよく御理解賜わり、常に部品の品質改善と生産性向上に多大の御支援を頂いております。特に今般表記の合理化テーマに取り組まれ顕著な成果を挙げられました。これひとえに貴殿はじめ社員各位の旺盛な改善意欲と、並々ならぬ御努力の賜であります。ここに記念品を御贈りし感謝の意を表します」という感謝状が贈られた。

社長の要請と願いにこたえて、さらにこの年10月15日のビデオ取引部会に於て、当社の和気工場が念願のQIG（Quality Independent Guarantee System松下電器協栄会社自主品質保証認定制度）認定証を受ける事ができた。アクション61運動の成果として、松下電器が推進されてきたQIG（自主品質保証認定制度）の認定は、当社の全工場が昭和62年までには絶対に受けなければならなかった。そのトップを切って和気工場が困難な状況のなかで認定されたということは、他の工場にとっても大いに励みになった。

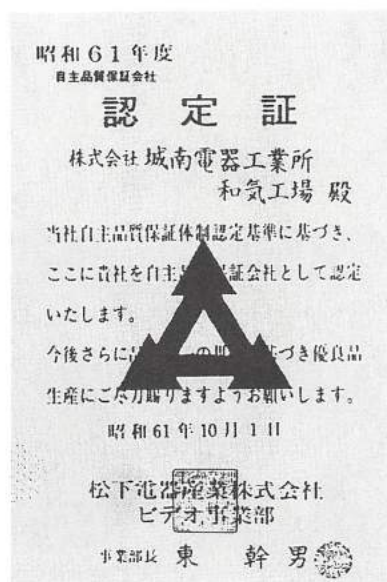
4月以来和気工場ではロータリートランス巻線工程の自動化に取り組んできたが、その間、大幅なメカ組立の受注減と、プリント基板の増産など仕事の大転換期を迎え、新製品の立上りで品質確保が非常に困難ななかにも、数年前から品質保証システムの確立に努力してきた。和気工場を中心に当社はとくにビデオ、電子



昭和61年、松下電器ビデオ事業部より
品質最優秀賞を受ける山本会長



昭和61年、松下電子工業から生産合理化に対する山本社長への感謝状



和気工場へのQI認定証

部品等の最重要部門の仕事を担当しているため、一層の品質向上に努力し、%からPPMレベルの優良品質へ、そして更にPPB（1億分の1）の不良率を目標に、全社員の一丸となった品質改善活動の推進を誓った。そして、11月には松下電子の自主品質保証認定工場に、さらに12月には松下電器ビデオ事業部の自主品質保証認定工場に指定され、長年かずかずの高品質管理に対してはらわれた当社の努力と営為が、大いに認められるところとなった。

また、これで当社は59年より連続3年間の受賞の栄誉に浴し、和気、早島、山形、門真の各工場の努力がここに実ったのである。

当社にとって、昭和60年、61年は多難な年であったことはもちろん、松下電器でも年末賞与の一部を松下商品で支払う事になり、日立、三菱などの大手企業の幹部社員給与カットが実施されていた。当社では前年より役員給与1割カットを実施し、山形の舟形工場閉鎖によりこの難局に対処してきたが、日本国内の多くの企業では、急激な円高によるコストアップに耐えられずに海外生産の拡充を強力に進め、海外生産の比率をさらにアップして次なる難局をクリアするすう勢にあった。このためにも当社は新技術に挑戦し、どこよりも安く、どこよりも高い品質の商品を造り出し、信頼され愛される協栄会社造りに徹して生き残る会社になることが必須の条件であった。

創業25周年に当って

創業25周年目に当る昭和62年（1987年）の年頭において山本会長は、「求めよ、さらば与えられん、門を叩け、さらば開かれん、（創立25周年に向けて）」と題して、「この記念すべき年のはじめにあたり、過去を振りかえり、将来への指標として考えるのは意義のあることです。

創業当時の当社は、厳しすぎる程の環境の下で、利益の計上はおろか、日々の糧にさえこと欠く状態がつづきました。社会的信用に乏しく、安い工賃で甘んぜざるを得なかったからです。

ですから、5年後にやっと松下電器様の評価を受けて、正式に

取引が認められたときの嬉しさは、天にも昇る思いで、どうやら一人前の仕事ができるようになったこと、社員を養える様になったことを神に報告し感謝の祈りを捧げたことでした。“求めよ、そうすれば与えられるであろう。門を叩け、そうすれば開かれるであろう”、この聖句を口ずさみながら、一層仕事に打ち込んできました。

さて、今年我社は創業当時を思わせる大変な年を迎えました。一部の人の考えや努力では、この厳しい年を乗り切ることは出来ません。それぞれの持場・職場を守り、生き抜いていくために、必死になって努力し、協力しなければなりません。

「今年こそ、正念場」を合言葉として、厳しさに耐えて頑張り、25周年を意義あるものにしたいものです」と、述べ全社員に生き抜いてゆく努力を希望した。

山本勝社長は、この年を企業生き残り戦争のはじまりとし、「わが城南電器もヒト・モノ・カネあらゆる面において、グループの総力を結集し、最大の効率を発揮しなければ、この戦争に勝ち残ることは出来ません。

小さな不可能を可能にする力こそが、大きな不可能を可能にする。これが不況に強い松下電器と言われる理由であると言われておりますが、当社も全社を挙げて挑戦すれば、3年間で50%のコスト削減目標も達成可能と信じます」と全社員に訴え、「生き残る企業体質」の強化を推進した。

各工場にQIG認定証

こうした意欲のもとに、この年、和気工場につづき、京都工場もQIG認定を受賞した。2月6日、松下電子長岡工場にて、半導体事業本部長小林義知専務よりQIG認定証を交付され、担当各位の品質管理への取組努力に敬意が表された。

この認定は、今後の仕事確保の為には何としても超えねばならないハードルで最低条件といわれただけに、その成果は全員によるこびをもたらししたが、すでにこのころ松下電器では、FA・OA・



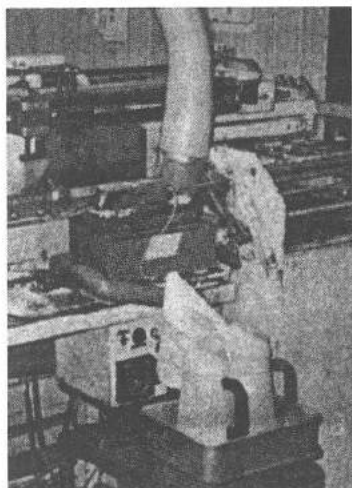
現・城南電器工業所
北村正巳 常任監査役
(昭和60年4月役員就任)



山本会長の激励と祝意を伝える
昭和62年「城友」新年号



昭和63年、松下電器ビデオグループのVTR
生産累計5,000万台達成記念風景



初の特許認定・DILタイプ
ふたうち噴流式半田付槽

ニューAV・半導体の4つの柱に最重点を置いた経営方針を立て、全力投球体制を組んでおられた。

当社ではまずそれに応える第一ハードルを越えたことを祝しあった。そしてこの年も前年につづき、京都工場がQIG認定を受賞するとともに、この年当社の蓄積された技術成果のひとつとして、初の特許認定を「DILタイプ二口（ふたうち）噴流式半田付槽」によって獲得した。発明者は、中森貞弘氏で、特許内容は、IC系工場のTTL/DIL、LSI等の自動半田付機の半田付部に関しての新方式、つまり、レールの上を製品が走り抜け、その際半田が槽より噴出し半田付を行うという方法についてで、製品の両側に出た肩より折れたリードに対し、（俗に言うムカデのような足）両方向から半田を噴出させ、半田付を行うという方式であった。当社では、DILの半田付は、当初手付方式にはじまり、ローリング方式の機械（半田付槽に製品を交互に傾けリードに半田付する方法）の開発、実用化を経て、処理能力がローリング方式の2倍となったのが、本特許の半田付新型機で、京都・新潟の各工場で活躍し、コストダウン、品質の向上に大きく貢献していった。

一方、新潟城南電器は、この年7月で設立4年目を迎えたが、一つの区切りともいえるこの時期に念願のQIG、自主品質保証制度認定工場に認定された。



昭和62年、松下電子工業よりQIG認定証を受ける山本社長

認定証の授与式は、7月11日当工場にてとり行なわれ、松下電子半導体事業本部長小林義知専務の直々の来社を得、本社より出席の山本勝社長を始め全従業員が整列するなか認定証が授与された。いうまでもなく、この品質保証制度は、無検査、無督促を制度化するもので、この制度による認定の指定を受けたことについては4年間、品質管理に対する並々ならぬ施策、制度と、全員一致の習練が結実したものであった。

だが業界では、山本会長や山本社長がいち早く指摘されていたように、昭和60年来より2年程の急激な円高の為、半導体、電子部品メーカーは、NICSへ生産拠点を移しはじめていた。ことに

シンガポールにおいては、松下、ソニー等が生産技術部門も同様にシフトするところまでにいたっていた。

JYONAN HI-TECHの設立

生産及び技術の海外移転に伴い、当然のことながら当社も含めて日本国内の協力企業、周辺産業は構造変化を強いられる状況となった。当社の『将来の生き残り戦略』はこの状況をふまえて立案されていたが、シンガポールへの進出はその実践の第一歩であった。このため、シンガポールにハイテック企業を目指す“城南ハイテック”シンガポール現地法人、JYONAN HI-TECH (S) PTE. LTD. を昭和62年（1987年）7月21日に設立した。一方、この間に現地基幹要員4名を採用、同年7月中旬より約1ヵ月、本社、京都工場で研修を行った。邦人スタッフは、操業開始から安定稼働のために、本社生産技術のほか、精密加工工場、備前工場、新潟城南電器の3工場から選抜された。なお、業務内容は電子部品の組立加工および、電子部品加工機の設計・製作及び、各種自動機・治工具設計製作で、人員構成は邦人6名現地人5名でスタートした。

初の自社QC合理化成果発表会開催

一方この年、創業25周年にちなみ、5月1日、当社としては初の試みである、QC・合理化成果発表会が開催された。

当日参加作品は、合理化成果が5件、QCサークル活動が9件の計14件。大会参加者は総勢約60名となった。

秋に開催予定の25周年記念行事参加作品を選ぶための、予選コンクールという位置づけもあった、初めての試みにもかかわらず各発表者は周到な準備の下、熱のこもった自信にあふれた発表が続き、会場は湧いた。

発表後、今後ますます小集団活動が活発になる様、期待し、社長から各工場に対し、OHP機器の贈呈も行われた。

創業25周年の節目を経て、昭和63年（1988年）には、その年頭



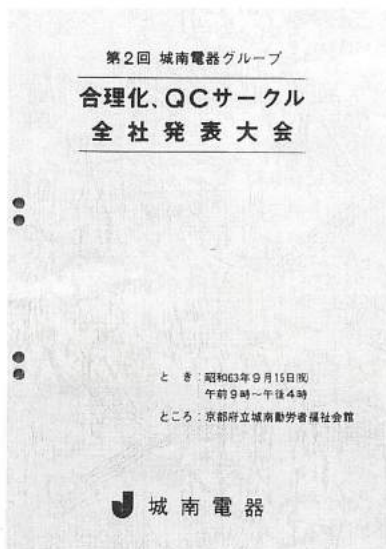
平成3年3月、JYONAN HI-TECH (S) PTE. LTD. 設立時のシンガポールでの山本社長



同上、シンガポールを訪れた山本会長夫妻



現・JYONAN HI-TECH (S) PTE. LTD 山野時生 M・D



第2回城南グループ合理化・QCサークル
発表大会のプログラムとレジメ



岡山城南電器の社屋

に当って山本会長は、次のような目標をたてた。

「一、城南電器グループの全工場の黒字体制の確立と最高の品質づくり

一、次の時代を背負う優秀な人づくり

一、全員が健康で恵まれた家庭生活を続ける」と。そして、「この三つは、会社の将来にも、皆さんのご家庭にも欠く事のできないものです。皆さんもこの計画に参加して下さい」と呼びかけた。

このころ岡山城南電器株式会社早島工場は、国道2号線沿いにあり、南北をJR山陽本線・宇野線が近くを走っており温暖な気候の地の利を得た場所に立地して、早島インターチェンジ・流通センターのほぼ中間に位置している。取引先は、松下電器産業ビデオ事業部岡山工場で操業以来一貫して映像録再磁気ヘッドの加工業務を行っていた。また、DDシリンダー、ロータリートランスの部品加工も行い、ビデオ事業部様や当工場技術関係者の努力により、種々の省力合理化の専用機械が研究開発製作導入されると同時に、管理機能の効用によりビデオ事業部様の信頼・要望に応えるべく「品質・コスト・納期」の確立に全従業員が鋭意努力していた。

創業25周年記念式典

そして、国内ではこの年11月14日、わが城南電器工業所は、ここに創業25周年記念日を迎えた。同式典は、宇治市商工会議所に挙行され、日本キリスト教団宇治教会の大橋牧師の司式と式辞により、厳かな中にも明るい神事が執り行われ、当社の創業以来の歴史と今後の発展が祈られた。

『二十五年のあゆみ』を描いた当社のビデオ録画が、式典前々日の深夜まで検討され完成し、上映された。永年勤続表彰者や幹部には懐かしい場面が多く、懐かしい人の顔が浮かんだ。多くの先輩の方たちの努力によって今日の会社が有ることをお祝い、来賓の皆様からのお祝いの辞のなかにも、当社の苦しい時代を物語

る逸話が出て、全員感無量の思いであった。式典は、最初に松下電子の半導体本部長小林義知専務（当時）より、当社との取引の概況と今後の活躍を期待するとの淡々としたなかにも暖かいお心のこもったおことばがあり、つづいて松下電器産業オーディオビデオ本部の東幹男本部長（当時）より、ビデオヘッドの草創期の頃のビデオ事業部の苦しかった時代をお話しされ、谷井社長を囲んで山本会長が「頑張りました」と言われたことに、大変励まされた事などを熱意を込めて話された。次に、宇治市市議会から久保田議員が市議会の立場からの期待とお祝いの辞を述べられました。久保田議員は松下電器労働組合から出馬された方で、当社とはコンデンサ事業部を通して日頃から大変お世話になっていた。御来賓を代表してのお3人による祝辞が終わり、引きつづいて加藤取締役（以下、当時）を始めとする15年以上表彰、稲葉課長を始めとする10年以上表彰の後、本社管理部の村上主任より当社と共に生きた15年間の思い出と、今後の活躍に対する決意を込めた答辞が述べられ、会長に手渡された。

プログラムは進み、かねて全社員の皆さんから寄せられていた山本会長夫妻への感謝の心を込めたペアウォッチが、記念品として西崎取締役より手渡され、会長夫妻の眼が心なしか潤んで見えた。

次に、山本社長による今年度合理化品質コンクールの表彰が行われ、各工場代表者に表彰状が手渡され、昭和60年5月に開催されたコンクールの時の感激が思い出された。代表事例の発表は第三部で行われたが、創業25周年記念式典は山戸専務の閉会の辞で第一部が終了し、懇親会場へと移り、ささやかななかにも賑やかなパーティが始まり全員、第二部、第三部のイベントに意義深く参加した。

真愛会の発足

なお、「真愛会」発足については、山本会長は「城友」（昭和63年、9月1日号）紙上で、「真愛会」発足に思う、と題して次の



昭和62年11月、城南電器工業所創業25周年記念式典風景



創業25周年に当り、山本会長より表彰状を受ける社員



同上、祝賀会場風景

ように語られている。

「最近、私はある講演会で、『会社の平均寿命は30年と言われる。しかし、大正、昭和と、永年にわたって繁栄をつづけている企業には共通した特色があり、それは、創業者の“経営理念”が伝統精神として企業内に生き続けているということである』という話を聞きました。

松下幸之助相談役様も、『この会社は何のために存在しているのか。この経営をどういう目的で、またどのようなやり方で行っていくのか』という基本的な考え方が、事業経営でいかに大切であるかをいつも語りかけておられます。

私自身、25年前、ささやかながら、家内と二人で事業を始めましたときには、ただその日の仕事に夢中で、経営理念というようなものについては考えが及びませんでした。しかしながら、お陰様で基督教の精神を学ぶ機会にめぐまれ、立派な先生のご指導を受け、また松下電器産業様という世界に誇る日本の代表企業を、お客様にいただくことが出来まして、短い期間に今日に至るまで発展させていただきました。又、神に祈りつつ物づくりに励ましていただいた日々のなかで、私の心のなかに、生産者の使命、事業家の使命といったものが生まれ、人と人との出会いについて真剣に感ずるようになって参りました。大正生れの私は、青春時代を太平洋戦争と敗戦という激動期のなかに過ごしました。多くの戦友を失い、また肉親をも異国の土に埋めて、我れのみ故国に帰って来ました。『国破れて山河あり』たとえ戦争に敗れても、日本国民が一致団結して精進努力しました結果、世界の日本として、また有数の経済大国として復活した時代を生きてきて、最近強く感じますのは、会社の運命はその構成員である社員一人ひとりの『心』のあり方であるということです。

今般、PHP研究所の幹部の方々のご好意で『真愛会』を結成し、松下幸之助相談役様の直接のご薫陶を受けられた小川守正先生、山口徹先生による勉強会を開催し、当社30周年を目標とした事業



創業25周年記念祝賀パーティー



昭和63年「城友」で真愛会告辞文を 発表

計画を作成することとなりました。この「真愛会」を通して私の創業の精神であります「世の中の人々と共に歩み喜びを分かち合い、存在価値を高く認めていただける企業」としての方向づけと、社員が幸福になるための礎を築くことが出来ますよう努力してまいりたいと考えております。

この事は、各々の責任を全うし自らの勉強を進んで行い『真愛会』の意味する働きに参加して、一致団結する勇気があれば、必ず遠からず実現するものと信じます。

終りに皆さまの健康を切にお祈り致します。

昭和六十三年八月十六日、(原文のまま)」

さらに、松下電子部品や松下電器からの表彰

昭和63年4月には、当社は、松下電子部品山本芳夫社長（当時）より共栄会社として品質管理の実施により多大の成果をあげ、とくに「生き残る経営体質を創る」のスローガンを基本にした経営者の品質に対する強いリーダーシップのもと、全従業員の総力を結集してトライ25作戦を柱に生産技術力・解析力の強化をはかるとともに、現場でのきめ細かい実践を通じ、品質および生産性の向上など経営体質の強化をあげた成果に対して、横浜工場に於ける昭和62年度「品質管理実施優良工場」社長賞（金賞）が贈られ表彰された。

これは、従前の銅賞、銀賞受賞に増して、経営全般にわたる取組みとその成果に対し、社長直接の審査により絶大な評価をうけるという栄誉を与えられたものであった。しかも、この金賞は、工程外注共栄会社として当社が初めて受賞したものであり、62年度においては当社1社のみの受賞であった。しかし、この輝かしい栄誉も、事業部関係各位はもちろん松下電子部品本社ご担当部員の方がたの強力かつご熱心な指導と助成に負うこと大なるものがあり、感謝に耐えないものであった。

品質管理の徹底推進へ

こうした栄誉に応えるため、このころをピークに、城南電器グ



松下電器コンデンサ事業部の昭和61年度
共栄会総会で語る山本会長



昭和63年、城南電器工業所開発のテープチェッカー



昭和63年、松下電子部品株式会社山本社長より、当社山本会長への品質管理実施優良工場社長賞表彰状



同上、表彰トロフィー

ループでは、創業以来一貫して追求してきた品質管理の徹底に総力を傾注していった。すでに前年の昭和62年には第1回の「城南電器グループ合理化、QCサークル全社発表大会」が開催された後、精力的に品質管理会議を持ってその推進を図った。

たとえば、昭和63年には、榎島工場では品質スローガンとして「信頼を買って戴く物づくり」を打ち出したが、このスローガンは、現在まで継続して活用され、社員のモットーとなっている。また同工場では昭和63年度の品質管理目標として、まず、「品質管理から品質保証へ」をあげ、ユーザークレームの撲滅を目ざすとともに品質解析設備の充実と解析力の強化を図り、「不良は造らない、漏らさない」ことの徹底を期し、そのための予防管理と再発防止の徹底につとめ、次に、「出荷検査体制の確立と充実」として検査体制の見直しと強化を図るため、検査員の教育、訓練、および検査環境の整備・充実を期したほか、検査装置の充実としては、計測器の定期的校正と検査の効率化（自動化）をあげ、あわせて、品質能力の把握と工程への敏速なフィードバックを目標とした。また、「品質管理の運営と調整」のためには、品質検討会の効果的運営と内容の充実、事業部との品質窓口業務の活発化と情報の緊密化などを必達事項とした。

これらの目標は昭和62年度の反省として取りあげられた項目、つまりユーザークレームの発生がありクレーム0の必達ができなかったことや工程不良を事前に把握することができずアクションが取れなかったこと、さらにクレーム品、不良品の解析が満足にできずアクションが遅れた事実の一掃を期そうとしたものであった。

さらに、一例として榎島工場では、品質管理活動の組織化を厳密にし、工場長が管理課と生産技術課、製造課の3課を掌握し、管理課に品質管理係を置くとともにその下に、品質管理班と検査班を配して万全を期し、別に管理課に総務班を設け、組織全般的な運営のフォローに当たさせた。そして品質管理の位置付けとして

は、まず、品質管理運営のため、品質に関する事業部との調整と窓口業務および品質検討会、品質に関する会議の開催を実施する。次に、工程品質改善として、工程不良率の低減活動の推進と支援、不良品の解析と情報のフィードバックを行う。そして、情報処理機能として、クレームの受付と管理およびクレームの把握と情報伝達の徹底を期す。さらに、検査管理の活動では受入、出荷品質の評価と検査情報の蓄積、管理と情報のフィードバックを行うほか、標準化へ対応して各種検査規格、仕様書の制改定と、QAプログラムの定着と運用を、さらに総動員活動としてQCサークルの活性化のためのオブザーバー制度導入も行うものとした。

全グループともこうした品質管理への取り組みを積みあげ、昭和63年9月には第2回「合理化、QCサークル全社発表大会」が開かれ、その成果が競われた。

つづく平成元年の第3回全社発表大会も、ブランドよりも品質、デザイン、コスト、機能で製造力が問われる時代に即応すべく、合理化の部では、「Ⅱ 検（第2次検査）」検査機の自動化（発表工場城南電器、以下同じ）、FP-7S自動加工機に依る生産合理化（京都工場）、KS-10タイプVTRセット組立工程の合理化（岡山城南）、インダクタンス検査の自動化（山形工場）、物流改善による人員削減（門真工場）、チップタンタルコンデンサテーピング工程の生産性向上（榎島工場）、新加工自動機の開発と内作化の推進（新潟城南）、RT(S)側一体型巻線機の開発（城南電子）の8項目が報告された。また、QCサークルの部では、ステーター巻線機の不良率低減（城南電子）、工程不良率1%以下をめざす（門真工場）、SPS-18D放熱板への半田飛散防止対策（新潟城南）、5S活動展開による職場環境の向上（榎島工場）、プリント基板の半田粒の低減（京都工場）、TO-92テーピング不良の削減（城南電器）、ロス時間をなくそう（山形工場）の7サークルが選ばれた。

そして、創業30周年を目前にした平成2年度には、松下電器協栄会合理化成果発表会において城南電器は銅賞を獲得、前年と



昭和63年、松下電器オーディオビデオシステム事業部より山本社長への生産性向上、品質向上への感謝状



昭和63年、3年連続完全無災害で山本社長より表彰を受ける山形工場社員

もに2年連続上位入賞という成果を収めることができたが、この年もまた、「世界一でなければ日本一になれない」という山本社長の意図のもとに第4回の全社発表大会が11月に開催され、従来を上回る一層の成果を立証していった。

なお、昭和63年12月には、松下電器藤井克己オーディオビデオシステム事業部長（当時）より、「MⅡビデオテープレコーダの生産活動に寄与され、とりわけメカ部品の組立作業に積極的な増産体制を確立し、意欲的な工程改善を図り、生産性及び品質向上に努められ、多大の功績を上げられました。これはひとえに社長様はじめ従業員各位の、平素からの弊社に対する深いご理解と、並々ならぬご支援の賜であると深く感謝いたしております。ここに記念品を贈り心より感謝の意を表します」との感謝状も受けた。

全グループが有休災害0を達成

そして、昭和63年には、こうした受賞・感謝状の支えとなった安全衛生活動の成果としてその向上とともに、全城南電器グループで有休災害0を達成した。特に前年1年間を通して完全無災害を達成した門真工場、城南電子、山形工場の三工場には4月13日本社に於いて社長より表彰状を授与されたが、山形工場では過去3ヶ年間の連続完全無災害を達成し、素晴らしい成果として特別表彰を受けた。こうした実績をもとにさらに全工場が一致団結して完全無災害に向って邁進することが期待された。

新生期

地域事業部体制で幕開け

平成元年（1989年）には、まさに新しい時代の幕開けと言える出来事が起こった。昭和天皇の崩御、松下電器創業者松下幸之助相談役の葬儀、東西ドイツの壁が取り壊され、米ソ首脳の会談による大幅な核軍縮など、従来の常識を打ち破る歴史的激変が起こりつつあった。

当社では画期的な「真愛会」の発足をうけて、平成元年1月に、山本勝社長はこの年の経営スローガンを「伸び伸び活き活き！」とし、経営方針を、

「一、伸び伸びした社風を創る

一、独自技術でメーカーを目指す

一、危機に強い経営を確立する」とした。

そして、昭和62年、63年にわたる東南アジア視察を総括して、厳しい環境のなかで活き活きと活躍している企業が皆一様に伸び伸び、活き活きと仕事をしていることにふれ、心の余裕を持てる会社こそ激動の時代に生き残れる企業であることを強調した。そして、昭和63年から当社の幹部が、毎月一度集まって、将来を考える真愛会をスタートしていることを告げ、未来を支える若い社員の人達の為に、そして今日まで当社を支えてきた先輩諸氏に安心して働ける為の中長期計画を作成し、未来に向けて大きく夢の拡がる会社創りの設計図を描かねばならぬとした。そしてさらに松下電器では、社長特別プロジェクトとして、OA機器、半導体部門、ニューAV、FA（工場自動化）、カーエレクトロニクス、住宅設備機器、総合空調の7つを掲げたがその重要プロジェクトの分野に、当社が協栄会社として参加している意義にふれるとともに、当社のもつ半導体やコンデンサのアセンブリとビデオ精密部品の組立て、そしてそれらを支える自動化設備の設計製作技術という大きな特色を確認して、協栄会社のなかでは、異色な存在ではある当社が、いまだに世界一の生産技術力には程遠く、まして世界一の協栄会社とか世界に通ずるメーカーになるには、まだ



城南電器グループ平成元年度入社式



昭和63年、松下電器オーディオビデオシステム事業部よりの感謝トロフィー

まだ勉強が足りない事の自覚を従業員にうながした。そして全社一体となって当社の将来像を作り上げようというのが、真愛会の目的であることを明示した。

こうした「真愛会」を心の支えとする方針のもとに、同年3月山本勝社長は、先月にお得意様の現状現場密着による、地域事業部体制の新組織を発表したことにふれて、次のように述べ、その実践を切望した。

「現在、特に御取引先の各事業部では生産機種の激変あり、緊急の生産体制の変化ありと、社員の皆様にとっても幹部の諸兄にとっても機動性を発揮し、正確な情報を一刻も早く入手し、御取引先の要望にお応えする事が最大の任務であると考えています。

とくにメーカーたらんとする当社にとっては、サバイバル戦争の今こそ、他メーカーに差をつけ御取引先に『城南電器は頼りになる』と言って戴く絶好の機会ではないでしょうか？

そこで2月より当社は一層御取引先に密着し、即断即決の出来る地域事業部体制を敷き、事業部長を艦隊の司令長官とした戦時機動部隊編成を組みました。生産技術も各事業部に配属し工場の生産技術力のアップを計り、余力を生み出し、新事業を開拓して行きたいと考えています。

各事業部が事業部長を中心に一丸となって事に当り、各製造担当取締役は強いリーダーシップを発揮して戴いて、工場長を指導育成され既存分野でも攻めの経営に徹し、経営成果に結びつけて戴きたい。

また、工場長の皆さんは、松下電器グループ唱導のRIALの実践を通し新規事業を始める為の人的余力を、今年は10%生み出すと同時に、後継者の育成を早急に行って、長期安定経営を確立して下さい。RIAL的発想の素晴らしい所は、金を生まない作業や部品を始めレイアウト、管理等一切の物を無くし、金を生み出す仕事に徹する事だと思います。物造りの原点からトコトンまで現状を見つめ直し、本当に必要な事物だけを残して、全てを無から



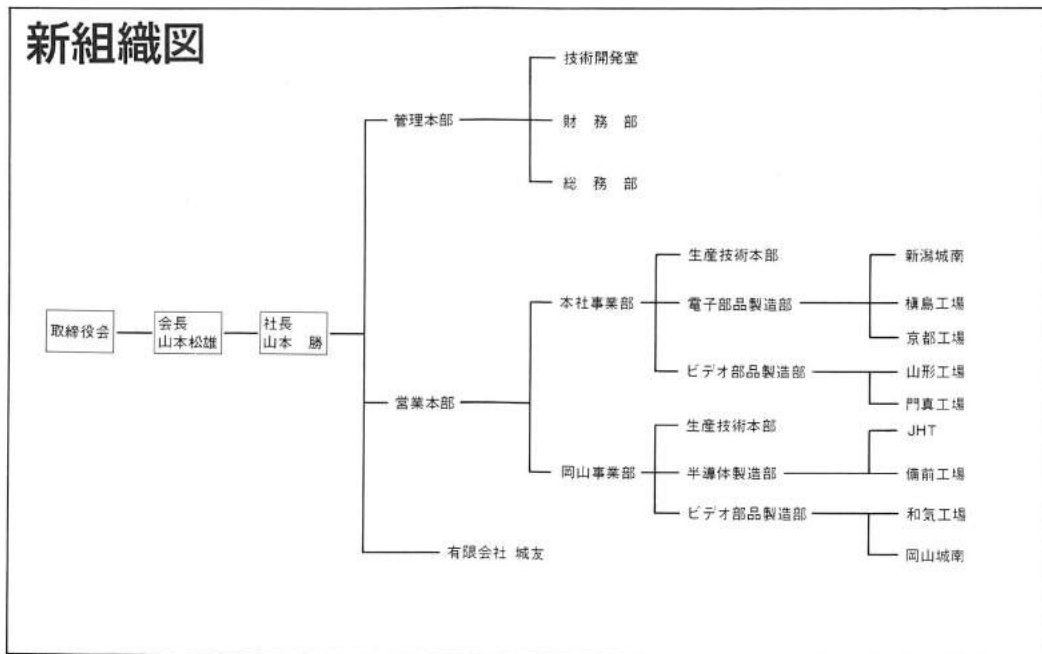
現・新潟城南電器竹田 博
取締役工場長
(平成元年 8月役員就任)



平成元年、共栄会社会理化成
果発表会での金賞受賞記念
トロフィー

やり直す事により、御取引先に要求される前に、積極的に他社より安く品質の高い商品を提供しなければ、わが社の明日はなく、メーカーに成る事など夢の又夢に終る事を胆に命じなければなりません。新規事業も少しずつでは有りますが、困難な中にも各責任者の方々の努力によりスタートし始めました」と。

なお、同年3月1日改定の新組織は次のとおりであった。



有限会社城友の始動

なお、この年、新規事業の一環として、城南電器グループに生命保険の代理店と文具、生活用品の仕入販売を兼ねた会社が設立された。名称は社報「城友」の名を取り「有限会社城友」として、従業員全員の福利厚生と生活の向上を主目的とし、価格、支払条件ともに有利な商品の紹介と販売を行うこととなった。その代表取締役として山本高春専務が就任した。

なお同社では、平成3年に「こりこりきむち」の製造工場が誕生した。「こりこりきむち」は、中国の山菜を当社独自の製法で時間をかけてじっくりと漬け込んだもので、他のキムチにはない味と歯ざわりがある。

前年の5月に試験的に造り始め、試行錯誤を繰り返しながら味の追求と販路の開拓を進めてきたが、地元の京都をはじめ大阪、神奈川、東京方面から受注をうけるようになった。このキムチ工場は、新潟県の新井市に約30平方メートルの広さを持ち、キムチ造りには最適の工場である。

この年2月に工事を始め、4月12日に開所式をとりおこない、正式なキムチ造りが開始された。

安全衛生の徹底

創業以来、職場・作業場の安全衛生については、当社では初期の紆余曲折を経ながらもその充実と徹底に全力を傾注してきたが、その成果が見事認められて、この年の10月1日より10月7日までの、平成元年度全国労働衛生週間の主要行事として、京都労働基準局主催の年度表彰式が、10月3日京都府中小企業会館に於いて開催されるに当り、当社の本社・京都工場は、本年度京都労働基準局長賞努力賞受賞の荣誉に輝き、内田京都労働基準局長より山本会長に表彰状が手渡された。これは、永年にわたる安全衛



平成元年、京都労働基準局長より努力賞の表彰を受ける山本会長



表彰状



平成元年全国労働衛生週間
京都労働基準局長努力賞受賞記念楯

生管理に対する活動はいうにおよばず、無災害であることを優秀と認められたもので、大きな名誉であり、今後は、この受賞を第一のステップとして、いかに弛緩することなく、継続していくかに努力をはらう必要が痛感された。

また、この受賞に先立ち、5月24日、京都・平安会館において、京都府危険物安全協会連合会表彰式が行われ、「安全衛生」に当たってきた本社・岡村氏が、同連合会長賞を受賞した。この賞は、危険物の保全に対する努力と、災害ゼロの功績に対して贈られたもので、当社にとっても名誉なことであり、宇治市からは2名のみの選出であった。



平成2年、山形工場でのQC発表会に出席した山本会長

品質管理の徹底

安全衛生とともに、当社が創業以来最も力を入れていたものに合理化、品質管理のテーマがあったが、平成元年はこの活動が一段とさかんであり、この年は、第3回合理化・QCサークルの全社発表大会が開催された。9月23日合理化8チーム、QC7サークルの、いずれも各工場の精鋭が本社近くの城南福祉会館に集結。日頃の活動の成果を発揮、また他工場の発表の中から、自工場で活かせる点をお互い吸収しあい、人的交流を行なった。発表は合理化会場とQC会場に分かれ、両会場で白熱した発表が展開され、審査は難航したが、当初4チームを予定していた入賞作が6チーム選ばれた。各発表の優秀さと当社の合理化活動が高度化していることを感じさせた。

松下電器から、ついに金賞を受賞

電子部品の製造加工技術については、従来よりかずかずの受賞の栄に浴してきたが、平成元年には、その蓄積の結晶ともいえる金賞が松下電器産業株式会社谷井社長より与えられた。松下電器産業株式会社が主催する平成元年度協栄会社合理化成果発表会において、受賞したのは、当社・和気工場であった。これは松下協栄会社三百数十社の中からただ1社のみ金賞受賞となったものできわめて名誉な受賞であった。



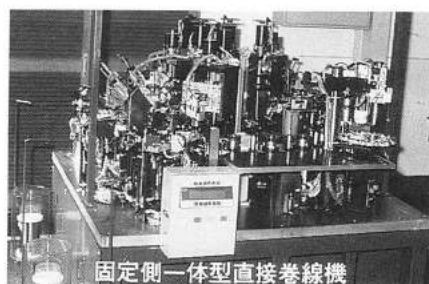
同上、発表会での成果を喜ぶ山本会長

金賞の対象となった発表事例は「ロータリートランス直接型自動巻線機の自社開発」で、当社の合理化・QCサークル発表大会においても、当然の如く金賞を受賞した合理化事例であった。ロータリートランスとは、フェライト（酸化鉄）の粉を円盤状にプレス整形し、焼き固めたもの（これをコアという）をいい、その円周上に浅い溝が設けられており、ここにコイルを挿入・接着し、裏面からプリント基板を接着したもので、このロータリートランスは、ビデオデッキやビデオカメラに使用されるダイレクト・ドライブ・シリンダー（略してD・Dシリンダー）と呼ばれるものに使用される。D・Dシリンダーはビデオの心臓部とも呼ばれるもので、ヘッド部へ信号伝達の役割を持っており、このD・Dシリンダーの中に組み込まれている2枚のロータリートランスが50ミクロンという小さなすき間で接触することなく、一方が回転しながら、向い合って信号伝達を行なっている。こういう高精度を要求するロータリートランスに、コイルを直接巻きつけようというのが「直接型自動巻線機」である。

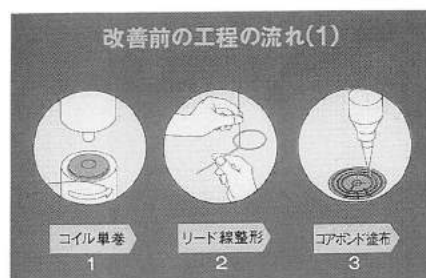
それまでは、人の指先で、ロータリートランスのフェライト・コアに、コイルをリング状に巻線にしたものを、ミクロの隙間にはめこんで挿入し、接着していたが、これを機械化して、自動的にロータリートランスの内側から巻き入れるRT（S）直接型の一体型を見事に完成させたのである。

この内製化には2年の歳月を要し、昭和62年に第1次試作、翌年に第2次試作と開発経過を踏み、平成元年の分離型につづいて3年目に一体型を実現した。

この開発により、人員削減116人から23人へ、不良率8%から2%へ、工程リードタイム3日から1日への短縮という素晴らしい成果をあげることができた。とくに、今まで大手メーカーでさえ不可能であった直接型自動巻線機を当社が開発したことが受賞のポイントであり、しかもこの直接巻線機を開発する迄に3年を要し、その間、言葉では言い尽せぬ数々の苦労を経て生まれたたまもの



上下とも、金賞受賞の「ロータリートランス直接型自動巻線機」の工程説明スライドの一部



だけに、開発スタッフはじめ、和気工場の人々にとって今回の受賞の喜びはひとしおだった。

谷井社長から山本社長に感謝状

平成元年11月29日、松下電器本社にて行なわれた成果発表会及び感謝状贈呈式では、松下電器産業の谷井社長（当時）から直々に、当社山本社長に金賞の感謝状が手渡された。その後、和気工場の松嶋主任が受賞合理化事例を、谷井社長はじめ、松下各事業部幹部の皆様および協栄会社幹部約400名の前で発表した。発表のなかで、「創造的企業への脱皮を目指し、不可能を可能にする挑戦をし続ける」という決意を何度もつげ、今後も、第2、第3の「直接巻線機」を全員で造り出そうとする気概に全員が燃えた。

なお、受賞に当たっての感謝の辞は、「平成元年度協栄会社合理化成果発表会生産合理化の部のロータリートランス直接型自動巻線機の自社開発」において、「貴社は共存共栄の弊社経営基本方針をよくご理解賜わり常に製品並びに部品の品質改善と生産性向上に多大のご支援をいただいております。

特に今般標記の合理化テーマに取組まれ、顕著な成果を挙げられました。

これひとえに貴台はじめ従業員各位の旺盛な改善意欲と、並々ならぬご努力の賜であると深く敬意をあらわし、ここに金賞をお贈りし感謝の意を表します」という谷井社長のことばであった。

松下電器産業株式会社谷井社長の表彰のことばにもある通り、城南電器工業所における数々の新しい生産技術のR&D（Research and Development）は、創業時からの山本会長の技術に対する尽きることのない興味と熱意から生まれたものであり、山本会長のいう通り「製造工程の手法については、あくまで他社の後を追うやり方を極力排している。これは経営者としての基本的な姿勢ではないかと思う。さいわいにもわが社には、私の技術や経営へ思いをよく理解して、十分に私を支えかつおのおの個性と研究心を発揮してくれる優れた社員や技術者が、つぎつぎに入社して



松下電器谷井社長よりの金賞受賞感謝状



平成元年11月、松下電器本社で、谷井社長から金賞を受ける山本社長

くれたからだと思う。創造的な仕事ができ、松下電器への貢献と協力が少しでもできているなら、それは皆その人たちのおかげです」との主旨を語っておられる。

宇治田原工場の完成

なお、昭和61年に造成が始まった関西文化学研都市建設にともなう京都府宇治田原の工業団地で、建設中であった当社宇治田原工場が平成2年に完成し、8月16日より稼働、9月14日には竣工式が行われ、この宇治田原工場には、榎島工場製造一課化成準備工程の全部が移動した。

城南電器グループのビジョン

だが平成2年（1990年）、90年度の経済白書は、「持続的拡大への道」という副題で、戦後最長の“いざなぎ景気”に並ぶ日本企業の経営システムの優位性を強調していたが、同年8月東証株価は史上4番目の下げ幅で暴落、翌平成3年は、年初こそ、湾岸戦争の影響で騰勢に転じたものの証券スキャンダル等の事件を契機として証券ばなれが起り、ズルズルと株価はさがり続けた。平成4年8月には東証株価が日経平均で14,300円の底値を記録し、ここに到ってバブル景気は完全に崩壊したのであった。この年、年頭の挨拶において山本社長は、新しい時代への「夢（ビジョン）」に挑戦する」ことを訴えた。

「伸び伸びした職場造りには、皆さんの意見を集める職場懇談会の様な会議を充実し、生き生きした会社造りには未来に向かう大きなビジョンが必要です。

では私達にとってのビジョンとは何であるか。

聖書の中に『ビジョン無き民は滅びる』と有りますが、いま城南電器にとって最も必要なものは、正にこの『ビジョン』（将来の在るべき姿）造りです。昨年来工場長や幹部の皆様と中期3ヵ年経営計画を作成してきましたが、全社員の意見や要望を反映出来たかどうか心配な面もあります。

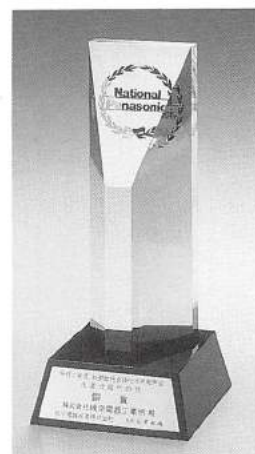
世界が地響きと共に変革を始めた今、共通のビジョンを打ち建



現・城南電器工業所小川隆人常務取締役
（平成2年1月役員就任）



平成2年、宇治田原工場の社員たち



平成2年度共栄会社会合理化
成果発表会銅賞受賞記念ト
ロフィー



平成2年共栄会社合理化成果発表会で
松下電器谷井社長より感謝状を受ける
山本社長



平成2年、松下電器オーディオ・ビデオ本部長
から山本社長への感謝状



平成2年、当社設備機器の西ドイツ納入
を伝える「城友」

で新時代に大きくはばたく企業に脱皮する事が私達に課せられた使命だと考えます。

10年後は西暦2000年です。其の頃には幾つかのオリジナル商品を持ち、金型や生産設備の大半を自社で設計し、製作出来るようになる。また機械で出来る事はなだけ機械に任せ、人間にしか出来ない創造的な仕事に取組む工場造りが進んでいる。技術開発スタッフも電気、機械、設計、デザイン等大勢が伸び伸びと仕事をしている。そんな会社が生れたら素晴らしいではありませんか。大きなビジョンに皆で挑戦し一歩ずつ着実に実現へ向けて共に前進しようではありませんか」と、1990年の経営スローガン「夢（ビジョン）に挑戦する」の意義を力強く説いた。

依然つづく受賞と、機器のドイツ輸出

松下電器グループよりの感謝状の授与は平成2年に入ってもつづき、同年2月、松下電器東幹男オーディオ・ビデオ本部長より、「ビデオテープレコーダの生産活動への寄与で、とくにシリンダー関連部品において、旺盛なる研究心と高度な生産技術力で独創的な直接型自動巻線機を開発して、協栄会社合理化成果発表会金賞受賞をはじめ数多くの合理化に積極的に取り組み、経営体質の強化を図って、品質向上と原価低減や安定供給に功績をあげた」ことに対し、感謝状を受けた。

さらに11月には、全松下協栄会社生産合理化大会において、重ねての銅賞も受賞した。

なおこの年、岡山城南電器で製作し、ビデオ事業部へ納入しているVC巻線準備機も前年の10月で3台目となっていたが、3台目はビデオ事業部経由で西ドイツのグレンデック社に納入された。

職場協議会の開催

なお、この年の6月には、2ヵ月毎に1回の「職場協議会」の定期開催を行うことになった。この職場協議会は従業員代表が、従業員から意見や要望を吸収して、工場長を含む管理職に提言や

質問や要望を出し、その返答をもらい、また意見交換をすることによって、より良い職場環境づくりと、健全な労使間の信頼関係を築き上げることを目的としており、この協議会で検討された内容について特に重要な事項は、本社にて行われる役員会及び労使協議会の席上でも討議し、会社として解決する仕組みになっている。

従来から、こうした形式の会合の場を持っていた工場もあったが、この度改めて会社の制度として職場協議会を運営することにより、最近の労務環境の急激な変化に対して、工場として、また会社としても、より適確・迅速な対応・説明ができるように発足したもので、この職場協議会を、工場長や管理職と従業員のコミュニケーションの場として大いに活用することにより、より良い職場づくりと、工場内での各従業員間の太いパイプづくりの礎として築き上げていくことが全社員に期待された。

創業30周年を前にして

創業30周年を2年後に迎える城南電器グループでは、この栄ある年に向って山本社長自ら平成2年の初秋、次のようにその抱負と期待を語った。「我社も1992年3月で30周年と成ります。30歳を迎えるにふさわしい企業として当社を確立し、お客様に信頼される企業造りを通じ、『ゆとり』と“生き甲斐”ある企業を創造する為にはどうするか?」ということを皆さんと一緒に真剣に考えたいと思います。

例えば完全週休2日制を実施するには、無検査で生産出来る自動機の開発や、品質向上による省人化で、人の余力を造り出さなければなりません。仕事を減らしたり沢山の人員を増やしたりすれば利益が減って賞与が少なくなります。又、衰退する製品を何時までも手懸けていると仕事が無くなるので、新しい事業に挑戦する事も必要になってきます。現実をみると人の採用も難しい、新しい事業を始めたくても忙しくて余裕が無い、生産の変動が激しく、利益が上がらない等々困難な課題は沢山あります。

職場協議会の制度 発足について

— 総務部人事課

既に従業員代表の方から説明があったことと思いますが、去る6月19日の通達で「職場協議会」の定期開催（2カ月毎1回）を各工場連絡しています。

この職場協議会は従業員代表が、（従業員から意見や要望を吸収し）工場長を含む管理職に提案や質問や要望を出し、その返答をもらい、また1対1交換をする（2カ月毎1回）により良い職場環境づくりと健全な労使間の信頼関係を築き上げることが目的としています。

この協議会で検討された内容については、本社にて行われる役員会及び労使協議会の席上でも討議し、会社として解決する仕組みになっています。

従来から、この様な形式の会合の場を持っていた工場もありますが、会社の制度として職場協議会を運営することにより、最近の労務環境の急激な変化に対して、工場として、また会社としても、より適確・迅速な対応・説明ができるように発足したもので、この職場協議会を、工場長や管理職と従業員のコミュニケーションの場として大いに活用することにより、より良い職場づくりと、工場内での各従業員間の太いパイプづくりの礎として築き上げていくことが全社員に期待された。

平成2年、職場協議会制度の発足を伝える「城友」



創業30周年を目途に推進する30-30作戦ワッペン



松下電器ビデオムービー事業部
平成2年からの主力機種のひとつ、
多機能高級機 NV-S99 プレンビー



平成3年松下電器ビデオ本業部発足25周年
の城南電器への感謝状

百人の社員で毎月1人分の合理化ができれば、1年で12名3年で36名。城南グループ全体では現在1270名いますから、36%の余力が生れます。計算通りにはいかないかも知れませんが、100人の知恵で1人の余力を造り出す事なら出来そうな気がしてきませんか？（中略）1%の合理化に全員で挑戦して3年間で夢を実現したいのです。幹部は勿論の事、社員やパートの方、アルバイトの皆さんにも参加していただきたい。全従業員の皆さんの参加で絶対に実現しようではありませんか！」と。

30-30作戦の展開

こうした山本社長の要望をうけて、当社では、激動する時代への危機感と将来へのビジョンを賭けて平成3年（1991年）の経営スローガンを「30周年を目指し それ行けJYONAN 1・2・SUN」とし、春から強力な推進体制が始められた。それは、危機感と将来に備え、当社の体質改善・体質強化を30周年を機に、全員参加で、それぞれが30%よくすることにチャレンジしようという「30-30作戦」であった。この体質強化には投薬手段とじわじわと効果を発揮する手段とを併用する必要があった。そして、今一度仕事の原点にかえり、日常の仕事のなかで、当り前のことを当り前に確実にやる基本の見直しの必要が、とくに必要とされた。また、30-30作戦の展開に当り、与えられたこのチャンスを勝ち取るには、全従業員が心をひとつにして、各職場で、創意工夫をし、改善をし、基本目標の効率の向上を進めることが必要であった。従来は改善というと、人員削減によるコスト低減が普通であったが、今回は全員参加の意味を踏まえ、従業員1人1人がアイデアを持ち、毎日、創意工夫しながら、仕事をし改善を加えるのであるから、仕事もおもしろく、作業効率も良くなるという各自の自主性が要請され、1人1人の改善や毎日毎日の創意工夫によって、楽しい職場を作ることが期待された。そしてこの30-30作戦では、大きいホームランより、チームプレーが優先し、ヒット・エンド・ランの単打戦法が大きな結果を生むことも必要であった。

山本社長、京都座会へ出席

なお、この年11月14日、PHP主催の京都座会パーティーに山本社長が出席し、その席上で、久しぶりに相変らずお元気な松下電器産業松下正治会長にお目にかかった。同会長から当社の山本会長健在ぶりを尋ねられ近況報告を申しあげた。松下正幸常務にもご挨拶申し上げた。

城南VANの運用開始

平成3年には前年に引きつづき、2月にTWI-JI-JRを2日間2回連続して実施した。

つづいて5月には待望の社内パソコン通信「城南VAN」テストの運用が開始された。これは、城南VAN構築に向けて技術開発室をホストとする「技開NET」の運用で、5月にテスト運用開始、6月にパソコンに関する全工場技術対象の意識調査実施、7月にパソコン通信発起人会開催と準備を行い、8月より本格的運用に入ったものである。

内容は電子掲示板、チャット、電子メール、ファイル転送、かけ直し機能で、本社技術開発室、京都工場、和気工場、備前第二工場の端末、および、社長、メンバー自宅のネットワークで運用された。これにより電話と同じように、ワープロやパソコンで、いつ何時でも情報の交換ができ、電話やFAXよりも確実に情報を流すことが可能となった。仕事に役立つ知識も簡単入手でき、瞬時に書類が送れる。設計図やデータの様な複雑なものもFAXより鮮明に送れ、書類やデータ、図面の一部修正が電話で話しながら、その場ですぐできる特徴もある。このため5分で岡山工場から山形工場まで書類が届けられる。

京都工場の安全大会

なお、平成3年には、昭和56年の実施以来、本社・京都工場の安全大会が10回目を迎え、10年間にわたって一年も欠かさずつづけられた。

恒例になった安全標語の応募作品も、83点にのぼりその質も高



現・城南電器工業所
井谷逸郎取締役副社長
(平成3年9月役員就任)



幹部研修のひとつMG(マネージメント・ゲーム)風景



30-30作戦をめざして幹部研修会始まる



城南電器グループの社内パソコン通信開始を知らせる「城友」



安全大会の模様を綴る「城友」



現・城南電子佐藤彰取締役
(平成3年10月役員就任)

度になってきた。この年の最優秀作品は“もの言わぬ機械と語るゼロ災害”であった。当日の安全大会は社長のメッセージに始まり、加藤工場長の挨拶、岡村顧問の安全講話と本年度のテーマである6S運動についてそれぞれの思いが述べられた。そして、最後に従業員一同を代表しての力強い安全の誓いと、ゼロ災宣言がなされた。

事業の多角化へ

またこの年、岡山城南電器では新事業を開始したが、これは岡山城南の微粉化技術を活用したもので、高速回転させた耐磨特殊材質の砥石形円板に、昆布や牛皮を直接押し付けて瞬時に微粉末にするものであった。数年前より、開発が進められていたが、第一段として、昆布の微粉末を食品メーカーと提携。スープや麺類などの食品に混入していくことになった。次には、牛皮微粉末の事業化にも着手する予定で、この牛皮微粉末は、塗料に混ぜると自然なつや消し効果や、塗装面を人肌に触れたような温かみに仕上げてしまうという技術であった。また、竹やササ、魚介類、合成樹脂、ゴムなどの微粉末化技術も確立しており、今後の活躍が大いに期待された。

30-30作戦の伸張

30-30作戦は平成3年からさらに平成4年(1992年)へと進行した。平成4年5月中旬までの通算7回目の進捗状況を各工場ごとにみると、大日工場では、全員経営で生産性の向上を工場スローガンとして、若手中堅社員にターゲットを与えた取組がなされ、TVインチサイズ別修理、BSチューナーの修理、液晶TV、指名修理等も逐次軌道に乗りだしていた。また、門真工場では、小集団活動の編成替えを行い、グループ別の取組みとして、全てが経営効率向上につながる内容把握と指導がなされた。具体的にはASSYグループは、過去のデータをもとに工数の標準化を目指す基準をつくり、国内グループは、提案制度に準じ各自より改善内容を提示させる問題意識をもって作業を行った。また、輸出グルー

プは、梱包エラーのFコストを把握できる事実について考えるなどのテーマ取組み、かつコネクタの内製外販化、工数見直しによる単価の改訂、単価のない作業の明確化による収入増等きめ細かい作戦を展開した。

システム部では、各種小改善と経費削減が緻密に行われ、レーザーモジュールも順調に伸展したが、従来からのシステムP板については、今一つ生産性向上に工夫が必要とされ、各種委員会活動の継続的フォローに期待がもたれた。

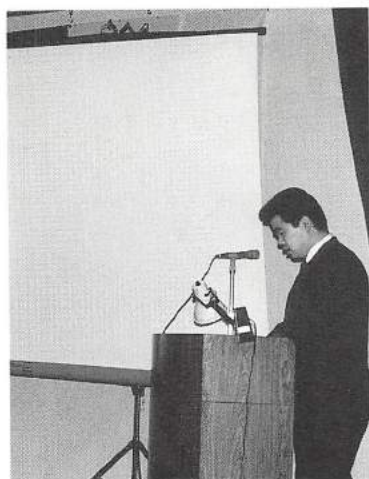
榎島工場では、城南電器グループを通じ最も徹底した経営管理体制のもとに、生産活動が着実に展開され、この年のM/C稼働率向上計画、不良率低減計画、Fコスト削減についても工場の実態に合わせた適確な数値で把握された。すでに顧客との取決め値より高いものは更に高い内部目標を設定するなどが実行に移された。一方、榎島工場の良い点を素直に見聞し各工場に伝播浸透を図らせるよう考えられた。

備前工場では、新組織体制のもと、対外を含む管理責任と生産管理責任が明確になり、品質管理体制及び30作戦の推進がクリヤーになった。生産性アップへの取組み、品質対策への取組みも具体的方向が明確に示され、計画、実行、チェックが自主管理出来る内容となった。今後より綿密なチェックを通じ衆智を集めた経営推進が行われる事により、一層の向上が期待でき、組織変更が組織の活性化をなし得た効果が期待された。

山形工場では、VTR・オーディオともに生産が低調であったが、工場内では前年来の不況対策にきめ細かい手段が実行され、工場の環境整備QCサークル活動など、生産の底辺となる基本的行動の継続的展開、並びに志気の昂揚と掌握については、30作戦の推進を通じ着実に取組まれている。不況のつづくなかにあって効率的設備投資の実行等技術力を結集し前向きな推進がなされたが、さらに衆智を集め燃える集団としての活力を、いつでも発揮させられる技術力を、今こそ一層高めていく事が必要とされた。



京都工場では、生産状況は依然として不安定であったが、松下電子の要望による新規投資設備も、状況の変化で非稼働状態にならざるをえない事情にあったが、むしろこの機会こそ、じっくり確認点検のチャンスと捉え、本格生産時には目標以上の効率発揮が可能となる様に対処すべきであるとされた。



一方、人心面についてはQCサークル活動も着実に軌道に乗り、休日にも勉強に来られる女子社員の熱意を、更に大事に育て上げるべく、上司の気配りが今後に大きな成果として実って来るものと考えられた。

新潟城南では、大幅な生産減による著しい稼働低下のなか、常に職場環境の整備と人心の活性化に努力した。基礎知識の向上、作業水準の向上に適切な時間活用がなされ、この年も半導体技能士の検定において、18人中16人が合格しかつその内3人が女子であった事から、技術集団としてのレベルアップに見るべきものがあった。組織も変り製造体制・管理体制は一段と強化された。最後に和気工場では、トップの交替により組織とレイアウトの変更等で窓口が一時的オーバーフロー気味であったが、収支・品質・外注・生産・給与等に関し全てのものが、数字で時々刻々読める状態にコンピューターが活用された。そして、工場長自ら全従業員1人1人と面談し、問題点の抽出と改革を呼びかけた。

バブル崩壊後の訴え

バブル崩壊後の変動に際して、再び山本社長は「城友」（平成4年、9月21日号）で以下のように社員に訴えた。「今次不況が始まって以来1ヶ年余りが経過しました。

当初の見込みでは、すでに景気も回復している筈でしたが、現下の見通しはむしろますます悲観の色を濃くしている、というのが実情です。

バブル経済による未曾有の好景気に踊り浮かれた反動が来た、と言われていますが、バブルとは土地や債券、はたまたゴルフ会員権などという怪しげなものが、その本質的な価値から放たれた



上下ともQCサークル発表会会場風景

風船のように膨れあがった『信用』という虚像であり風船のはじけた今、本来の実像に立ち戻ったのであって、決して不況ではない、という見方もあります。

しかし、現実の問題として企業の倒産が相次ぎ、株価が低迷し、物が売れないというこの経営環境の下で会社は生きていかなければなりません。

むしろ、不況時は企業の実力の試されるとき、今を乗り切ることが将来の飛躍につながるのだ、と言う前向きの姿勢で対処すべきであります。(中略)『仕事がない』『売れない』と嘆くのではなく、従業員の1人1人が役割を自覚し、チーム意識を発揮し、助け合って仕事に対処することが肝要です。その努力を忘れる事がなければ、この不況は決してピンチではありません。むしろチャンスであるといえるでしょう。

朝の来ない夜はありません。夜明けに備えて、メーカーの原点である「品質・価格・納期」で努力を怠らず、お客様に満足を買っていただくことが将来の飛躍につながるのです。今こそ信頼を買っていただき、信用を蓄積するときです」と記し、改めて当社の「経営理念」の想起と実行を明示された。

なお当社には昭和57年発足した(有)城南精密機工があり、これはその後、技術センター生産技術部として受け継がれている。同部は榎島工場の一端にあり、フライス盤・旋盤・マシニングセンター・ワイヤーカット・研削盤などを使い種々機械の精密部品を『正確さ』を第一に加工している。

創業の原点に立ちかえって

世界的な規模で打ちつづく不況ムードのなか、経営スローガンを「30-30作戦で“嵐に勝つ”」とし、その「経営方針」を1. Fコスト50%削減。2. 利益の確保。3. 伸び伸びとした社風を創る。と定めた平成4年(1992年)の劈頭(へきとう)、創業者山本会長は、この年の創業30周年の節目を前に、創業の原点に立ちかえり、不況を与えられた試練として、企業永遠の発展をめざ



平成3年、地域密着経営を推進する、ゆとり創造村大会での山形工場佐藤工場長の講演風景



本社生産技術加工工場

す努力を全員の汗と知恵によってかちとることを、次のように語った。

「迎春、お芽出度うございます。

予想されていた景気下降線が一段と厳しい年明けとなりました。しかし、皆さんと共に健康で明るい新年が迎えられたことを、先ずもって共に喜び、神様に感謝を捧げたいと思います。

さて、人間には神様から「愛」と「知恵」そして「能力」が与えられています。どんなに苦しく、辛いときと言えども、明確な目標を持ち、確実な歩みを前へ前へと進めさえすれば、おのずから道が拓け平安と確信が得られるものと信じています。大国、大会社と言えども、道を踏み誤れば国は亡び、会社は再起なきに至るもの。ましてや私ども中小企業にあっては、その結果はいうまでもありません。しかし、幸いな事に創業30周年を迎えるにあたり、これまで幾多の艱難辛苦を乗り越ってまいりました経験と実績を今生かして、なお新しい発展に向わなければなりません。これからが正念場です。経営理念に基づき、必ず生き残る事を誓って前進してまいりたい。

全従業員そして役員が心を併せて創業精神に立ち返って、この不況を神様から与えられた試練のときととらえ、ピンチをチャンスに生かすため、物造りの原点に立ち返り、理想の将来を目指して社員一人ひとりが立ち上がって下さい。

目標は大きいことが良いとされます。一人ひとりがしっかりとした気構えで汗を流し、知恵を出して、倍の仕事に取り組みたいと願い、神様から与えられた知恵と力を大きく育み伸ばす。目標をハッキリと示そうではありませんか。城南グループの全従業員1,400人が2,800人分の汗を流し、知恵を出せば難しいことはありません。

もう一度言いたい『目標は大きい事が良い』、小は大を兼ねることができません。大きな夢を持って1992年の新春を寿ぎたいと思います」と。



現・城南電器工業所本社

これにつづいて、山本社長は、この激動期を克服する「新たな目標に向って」の言葉を次のように述べ、創業30周年への覚悟として全社員に語った。「新春のお慶びを申し上げます。昨年は前年とは様変わりに夏過ぎまで多忙が続き、皆さんには大変ご協力をいただきました。改めて厚く御礼申し上げます。この状態が続いて欲しいものと思いましたが、早くも不況の陰が差して来ました。御承知の通り、自動車も外車や高級車は勿論の事、一番の売れ筋であるカローラやスカイラインクラスがまるで売れなくなったり、一連の証券不祥事で一般投資家が株式から資金を引き上げ、NTT株価も一時270万円以上していたのが今や70万円台迄落込み、政府もとうとう年内の追加放出を諦めたとの事です。又、住宅不況は一層深刻で、新規住宅着工件数も前年を大きく割り込み、新築マンションの契約率が50%台になっているとか、不況の原因は色々と言われていますが、どうやら今回は相当長い不況になるかもしれません。

この厳しい時代の幕開けに、私たちの城南電器工業所はいよいよ創業30周年を迎えようとしています。嵐の中を船出する様な心地が致しますが、同時に私たちの真価が問われる時代でもあります。

嵐が激しい程、一隻の船では転覆の危険が増えますが、船が多いほど助け合う事が出来ます。荷物が軽く丈夫で故障の少ない船、工場に置き換えれば、技術力があってコストが安く品質が良いほど不況に強い、のは言うまでもありません。どんなに丈夫で立派な船でも、乗組員の心がバラバラでは船は沈んでしまいます。経験豊富で陽気でよく働く船乗りと、どんな時でも明るく男らしい船長がいる事は、立派な船を造ること以上に重要な事です。幸いにも私達の会社には、経験豊富で陽気なベテラン社員と、冷静沈着で男らしい工場長達がいます。今年はまずこの大嵐を乗り越える事を最大の課題とし、身軽で丈夫な故障のない艦隊づくり（つまり品質の徹底追求と無駄なコストの削減と省力化）に全力投球

し、港を目指して突っ走ろうではありませんか。嵐の中だからこそ、たまにはみんなでパーッと楽しくパーティーをやりましょう。最後になりましたが、常日頃ご家庭にあって皆さんを支えて下さるご家族の皆様のご健康と、今年1年間の益々のご発展を心よりお祈り致しまして新年のご挨拶と致します」と。

なお、平成3年5月には大阪府門真市に大日工場が開設され松下電器グループとの関連がより密着したものになっていたが、さらにこの年7月には、松下電器ビデオムービー事業部より協栄会社合理化優秀賞を受賞していた。そして、平成4年2月には、松下電器オーディオ・ビデオシステム事業部より品質表彰を受賞するまでに至り、城南電器グループの総合的な持てる実力が次第に大きく評価され、成長していったのである。

QC活動と合理化が真の経営体質改革

城南電器グループの成長と、社外からの評価の定着をうけて、平成4年11月にも第6回城南電器グループ合理化、QCサークル全社発表大会が（財）京都府総合見本市会館において、終日開催された。

開会に当たり、恒例により山本社長より「全社発表大会に望む」として、次のような主旨の挨拶があった。

「今年は我が社にとって記念すべき30年の節目を迎えた年であり、一段と大きく発展するのか、あるいは衰退していくのかの大変重要な分岐点に立つ年でもあります。諸先輩の血と汗の結晶で生まれ、今日1000人を越える大きな企業に成長した我が社を何としても守り抜き、来たるべき更なる発展に向け一層の経営体質改革にまい進して参りたいと思います。

1991年（平成3年）の秋から日本の経済情勢は急激に落ち込んでいますが、世界全体が不況の真っ只中にある中で、日本だけが優雅に暮らしていけるはずがありません。当然日本の多くの企業は厳しい試練の時を越え、倒産する企業も続出するかも知れません。私共のような規模の企業にとってはこの時機をもっと積極的

に考え、徹底的にゼイ肉を落として筋肉質の会社にするにとともに、次の回復の時代には先頭きって走れるような生産技術力、品質力、コスト力をつけなければなりません。そのためにこそ今日の全社大会に見られるような合理化・QC活動をいっそう充実して頂きたいと考えています。」「本日列席の皆様特にお願いしたいことはQC活動と合理化こそ真の経営体質改革であり、各事業部門の生き残りを約束する最大の手段であることを十分に認識して頂き、一層の体質改革に協力されたいということです。

皆様のご健闘を心から願ってやみません。」と、城南電器創業以来伝統の、品質管理と合理化にすべてを賭ける情熱と経営姿勢を吐露して、全員の奮起をうながされた。その結果、成果としての発表テーマも多岐、細目にわたり、合理化の部では、午前中に、巻線線切り・線外しの合理化（山形工場発表、以下同じ）、コンプレッサー自動化による原動費削減（新潟工場）、ホットマーカ用印字装置の開発（岡山城南）、設備更新時の工法変更による抜本的能力アップ（和気工場）が、午後の部ではカット・ブラスト インライン化（備前工場）、Qコスト低減広播完成工程の合理化（榎島工場）、MT-4 リードカット・マガジン詰めの一体化（京都工場）が、それぞれ秀れた成果と問題点の克服を報告、表明した。また、QCサークルの部では、午前の部で、P-SIL検査のレベルアップ（京都工場）、露出不良の低減（榎島工場）、テレビ新品検査の工程不良率の削減（門真・大日工場）、3 極ミニマーキング不良率ダウン（備前工場）から、午後には、良品生産数をふやしたるんじゃ！（和気工場）、不良製品すべてに愛の手を！！（新潟工場）、工数削減（山形工場）、から最後に特別発表としてイメージ合わせの標準化「とんがらし」（山形工場）から、それぞれのサークルが実績と研*と成果をこめた報告を行い、各事業部門の真価発揮を期したのである。

こうして、意義ある第6回全社発表大会は、品質管理に徹してきたわが城南電器の、継承からさらなる発展を希求する山本会長



使いやすさと操作性を徹底追求したナショナルホームビデオNV-H1T



平成4年、第6回合理化・QCサークル全社発表会を記念して配布したテレホンカード

の、閉会の挨拶をもって終わり、全員は明日からの活動を誓い合った。

キリスト教入信と経営者の願い

創業前期から、各教会において長年にわたり多くの牧師先生方からの指導と恩恵をうけている山本一家ではあるが、とくに京都福音教会の平田きぬ牧師と、日本キリスト教団霊南坂教会（東京）高塚勝主任牧師の両牧師は、当社の創業と発展拡大にかかわりが深く、「忘れることのできないお方です」と山本家の長子として社長は追慕している。

キリスト教への入信は、あくまで山本家各人の信仰であり、家族の精神的バックボーンであって、教義よりしても、もとより他に強いられるものではない。この信仰への自然な発露が、現在の会長、社長らゆえに経営者の精神のひとつとして経営に生かされてきたのであり、城南電器工業所創立の思いもまたそのあらわれであった。

平田きぬ牧師は、山本家入信を導く人となった山本高春専務について、「まだ中学2年生だったのに、最初と一緒にこられたお友達のなかで一番真面目で、熱心で、一生懸命に通ってこられた。ご長男の勝さんも、大学入学以前からおいでになられ、その後、妹の節子さんもお兄さん方と一緒に教会へこられるようになったのです。

勉強に妨げになってはと、高春さんの教会通いを最初は不安に思っておられたお母さんの春子夫人も、当時ご病弱だったのを高春さんが気づかって、少しでも心の安らぎになるようにと教会へお連れしたことから、信仰に入られました。間もなくご主人も教会においでになりましたから、山本様ご一家は高春さんにみちびかれて、会社を興される前から皆さんがご信仰に入っておられたのです。

ご主人様が創業の時、キリスト教精神を生かして会社をやってゆきたいとおっしゃっていたのを思い出します」と語られている。

当時珍しかった車で教会へきたのは山本一家ぐらいで、平田牧師が伝道で遠方へ行く事を聞くと、山本会長は気軽に牧師を乗せて走ったり、平田牧師の老父が急患になられた時など、自分から病院へお運びしたことなど忘れられぬ思い出として、平田牧師は山本会長を「昔も今も細やかなお気づかいの方です」という。創業前後は時には自宅で、信者の集まりもあり、本社や和気工場の竣工式には、平田牧師は信者とともに参列し、事業の将来を祝福した。

ある時、山本会長から平田牧師にご相談があった。その内容は、すでに定年もはるかに過ぎたが、本人の希望もあってもっと働かせてあげたい高齢の社員がいる。その社員に働いてもらった方がよいか、どうだろうか意見を聞きたいという。牧師は「70才をすぎた方ならもう仕事をやめられた方がよいのではないか」と一通りの答えを出したが、山本会長は「働ける限りは働かせてあげる方がよい」という判断で、その社員が死亡されるまで会社で面倒をみられたという。

「慈悲深い方です」というのが今に変わらない平田牧師の山本会長への思いであり、経営者としても、きびしい生活と環境のなかから中年期に入って企業を起し、今日の規模を創りあげたことは「一つの奇蹟をみる思いです」と語られている。

艱難をよるこぶ

また、高塚牧師は昭和47年、城南電器工業所の基礎がようやく整ったころ、広野町に近い日本キリスト教団宇治教会に着任された。平田牧師と親しいこの高塚牧師にも、信仰の広がり求めて次男高春氏が教えを受けるようになり、この教会にも通い、会長らご両親もこれに導かれてさらに高塚牧師と信仰を通じ親しく交わられるようになった。

時はあたかも昭和48年の石油ショックと狂乱物価時代で、当社も激動のなかに試練期を迎え、そのうえ翌年には松下電器ビデオ事業部と初の取引が始まり、さらに和気工場で太陽電池の製造に



昭和58年2月、京都工場増築祈念での山本会長らと高塚牧師(左、後向き)

踏み切るなど多事多端であった。

そのなかで、山本会長は問題につき当り、心に不安と疑義を抱くことがあると、時には高塚牧師の教えに耳を傾け、経営と難局打開に資することがあった。太陽電池撤退後も円高不況や価格変動の経営試練はつづき、拡大する業績を支えるための山本会長の苦闘は並でないものがあった。そして次には第2次オイル・ショックがわが国産業界にも迫った。名実ともに松下電器グループの有力な協栄会社として、その本来の目的にそい、技術に製造に価格にと協力の実をつくすなかでも、自社経営のための会長の苦労は、他には推しはかれないものがあった。つねに山本会長と教会で会い、時には会社に訪れることもあった高塚牧師に、そのころ山本会長が「松下電器グループの協栄会社として、このむづかしい経営のなかで、どのように協力に徹したらよいか」を真剣に問いかけられたことがあった。「その時、山本会長の経営者として何かを決断しなければならないつき詰めた表情を、今も一番よく思い出します」と当時を回想して高塚牧師は語っている。そして、牧師は「山本さん、日ごろ教えとしている言葉を思い起してください」と語りかけた。そして「私たちは、神の栄光にあずかる希望をもってよろこび、《それだけではなく、艱難をもよろこんでいる。なぜなら、艱難は忍耐を生み出し、忍耐は練達を生み出し、練達は希望を生み出すことを、知っているからです。そして希望は失望に終わることはない。なぜなら、わたしたちに賜わっている聖霊によって、神の愛が私たちの心に注がれるからである（ローマ人への手紙）》。神には行き詰りはない。立ち上れない道は神にないのです。必ず苦難を超えてゆける道を、神は用意されているのですよ山本さん。次の聖書の言葉もご存知でしょう。《あなたがたの会った試練で、世の常でないものはない。神は真実であるから、あなたがたを耐えられないような試練に合わせることはないばかりか、試練と同時に、それに耐えられるように、逃れる道も備えてくださるのです（コリント人への第一の手

紙》。」と申しあげると、山本さんはそのお言葉に大層感銘されていた様子でした。そしてその後、企業経営の大きな試練のひとつに打ち克たれ、さらに事業が安定していったと思いますが、こうして自分の信条を持ち直された山本さんは、私に会うと、自分の仕事は単に企業のための事業ではなく、自分の住む地のまわりの人びとによろこびをもたらす企業として、会社を永続させたいのですと、おっしゃっています。全く敬虔（けいけん）で、心優しい方です」と語り、「山本さんはその言葉通り、会社の仕事が地域の人たちの幸福になるよう、今も働かれていますのでしょう。奥様はじめご家族全員が、信仰をひとつにして努められている姿はすばらしいと思います」と結ばれている。

内助の功

とくに困難な条件のなかで、敢えて岡山進出を進めた当時の山本会長の苦闘しつつあった姿が、春子夫人には忘れられない。

「そんな時でも、まかせるべきは社員にすべてをまかし、事業の節々で急所と思われることには必ず自分で当り、決断して処理し、それを済ますとまた後は、すっかり信頼した人にまかせるのが昔からの主人の性格であり、やり方です」と語られている。

企業の隠れた推進力となってこられた夫人であるが、「私は、まだ家で小さな仕事をしていた時から、ともに働いて下さる方の健康にのみ気を使ってきました。自分のからだは自分でしか管理できないのですよと、社員の方にいってきました。今でも、社員1人1人のことを家庭的に心配してあげるのが、私の仕事だと思っています」といわれる。

山本家では、かつて社長や専務がやったように、男のお孫さんたちは今でも新聞やヤクルトの配達アルバイトをしている。さすがに夫人は可哀相とも思うが、同じ思いながら山本会長は「金銭の大切さと、働くことの大切さを小さい時から知っておくためには、必要なことだ」と夫人にいい、社長、専務の子供へのしつけをよしとされている。会長は身内には、孫にまでしつけはきびしいの



昭和48年、山本会長夫妻

である。

一方、夫人もしつけにはきびしい。お孫さんが何かおねだりにやってくると、まず庭の掃除か家事の手伝いをしてもらおう。それをアルバイトとして少しの報酬を払う。その後で別に、「次にこれは私からのおこづかい」といって渡してあげるという。

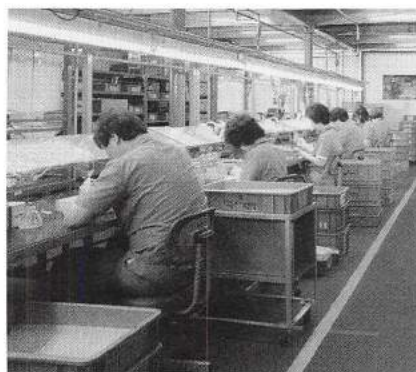
夫人は信仰について次のように思っておられる「私たちの家族は、信仰をもたせてもらっていることによって、健康も仕事も大きく庇護（ひご）されていると思っています。こうした信仰のカーのなかで、つねに自分を見つめることもでき、社員1人1人の働きに気づかいすることもできるのです。毎週通っている教会での教えが、社員の方がたへの思いやりに生かされ、私たち家族の話題にいつも社員がたのご家庭のことがのぼるのも、そんな気持からです。物には限りがありますが、社員への心の支えになることには限りはありません。人間はすべて同じで、立場のちがいだけがあるのですから、心の糧として1人1人を勇気づけてあげたいという気持です。

会社の仕事も、私たち一家がしているのではなく、社員の方がたが、すべてここまで盛り立ててくださったのだと、人にも申しあげ、私もそう信じています。若いころから今日まで勤められている社員の方から、今も30年前と同じように、会長はオヤジさん、私はおふくろさんと呼んでいただけるのが、私にとっての生き甲斐です」と語られている。

品質管理について

同社では生産技術の着実にめざましい進展とともに、精密電子部品製造加工の要（かなめ）といえる品質管理への意欲も、創業当初の山本会長の信条を体してとくに目ざましいものがある。

創業以来の30年間、というよりはむしろ昭和48年（1973年）以降の20年間、城南電器工業所とそのグループは著しく成長してきた。とくに昭和53年から55年（1978年～1980年）にかけ、松下電器ビデオ事業部様の拡大とともに急激に業容が伸張し、その10年



京都工場内風景

少々の短期間に当社は、海外を含めて12拠点、城南電器グループ全体で1,300人以上の社員数、松下電器グループだけでも月商6億円前後の販売ができるようになった、この成長の要因は何かについて山本社長はこう語っている。

「経営者としての会長のリーダーシップがあったからだ、皆様もおっしゃっておられますが、それだけならば、他の共栄会社にはもっと優れた経営者が沢山おられます。だから当社がここまで支えられてきたのは、まず松下電器グループの皆様や中小企業金融公庫や住友銀行、京都銀行をはじめ多くのお取引先下さっているお会社のお力であり、人材面でもこうしたお取引先からの援助があり、とくにここ数年間は、松下電器グループOBやご関係者の皆様方のご協力で、経営内容は画期的に充実しました。感謝に耐えません。

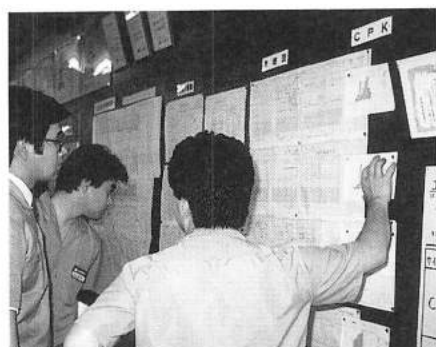
しかし、企業の精神的な支えに創業者である会長の先見性や事業の選択力、さらに人格があったことはいうまでもありません。だが、それだけではない。さらにその奥を考えてゆくと、そこに父や弟、母そして私の家内ら一家族のキリストへの信仰があり、現在までの城南電器は、その信仰による“目に見えない手”にひっぱられて大きくなり、一方、この“目に見えない手”が当社とご縁のあった方々にそれなりに働きかけて、不思議な力で当社をここまで育ててくださっていると思います。だから城南電器グループは経営者一族のためにつくられた企業ではない。神が人間、社会のための何かに役立てようとしてつくられた企業ではないか、そう思わなければこの10年間の激動、第1次、第2次のオイルショック、円高、そして現在の深刻な経済情勢などで、すでに当社は消滅していてもおかしくないと考えられます。そうならなかった真の経営力を探し求めることが、私にとって一番大事なことと思うのです。

品質についての山本会長の執念に応える

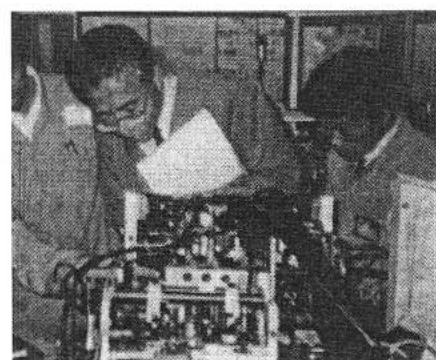
品質管理については、会長は我々に対しての追求はますますき



城南電器グループ永年勤続者を表彰する山本社長



社内品質管理研修活動風景①



社内品質管理研修活動風景②

びしいものがあります。今では拠点も広がり、昔のようにすべての現場を自分で見ることはできませんが、つねにトップ自らお客様の現場へいって、その品質状態を見ることは、当然の義務です。会長自身は今でもときにはお得意様のところへ足を運び、現場の工場長様、資材部長様を訪問しており、とくに品質へのこだわりには厳しい目をもっておられる。それこそが当社のベースでありこのよき伝統を引き継いで行きたい。常にトップ自らがお得意様のところへいって自社品質について話をうかがうという姿勢は、当社の伝統として守りつづけるつもりです」と。

このことばを裏付けるように、かつて、山本社長が和気工場長として、プラスチックトランジスタのプレス加工で、半田づけを行っていたころ、松下寿電子工業や藤沢の映像機器事業部の部品製造で、プリント基板の挿入工程中に、半田づけした製品がすっぽり抜け落ちるという思わぬトラブルが発生したことがあった。この時、「工場長の私は、土曜と日曜日だったが即座に社員2、3人とさらに事業部の課長、職長さん方とともに、大挙してとりあえず藤沢テレビ事業部へ駆けつけた。そして夜、ラインが止ってから、ラインのなかの無数に近いと思われる程のプリント基板を1枚1枚チェックして回った。松下寿電子工業へも、その後駆けつけ、同様な検査を3日間泊り込みで不眠不休という状態で行った。そして、いくつかの不良品を引き抜いて松下電器の方々とさまざまな検査をしてみたところ、欠陥は半田づけではなかった。ベースになるコムの下地メッキの後処理と薬品との関係がうまくゆかず、下地の表面が酸化してしまい、半田がまるで天ぷらの衣のように上についてしまって、合金になっていないことが判明した。このため、幸にも当社にはペナルティは課せられなかったが、私にとってこの事件は初めての衝撃であった。品質管理について、いやというほどの初体験であり、これによりつねに、工場のトップは問題のあるところへは実際に出掛けて行って、自分の目で確認をしていかに品質保全が大変な問題なのかを自ら体験

し、そのことをもって部下に指示をする。それが問題を早く解決することだという体験ができたのである。

この時、会長から『現場に事故があれば、トップが自らそれを見て、直ちにアクションを起こすこと。それがトップの仕事だ』と聞かされ肝に銘じた」という。

これらの体験から山本社長は次のように述べている。「市場クレームに対しては、まず私が現場に行くこととし、それができない場合は、必ず担当部門の最高責任者に行っていただくか、現場の作業員に出向いてもらう。つまり不良発生の現場の担当に現場を見せ、かつての私の体験から、担当者自身の肌でクレームについて勉強してもらう。事故の発生により、いかに多額な損失をお客様に与えているかを勉強してもらうためだ。この勉強が一番、品質対策になると思っている。さらに、これによって、半田づけとは、メッキとは、銅のベースとは何か、コムは如何なる工法で、どのような技術を使ってできているのかという技術的なことがわかっていなければ事故に対応できない、その研究と勉強ができていないと、現場で松下電器様に対して返事ができない、ということをはっきり社員に理解してもらうためだ。

この現場現物でのクレーム対策こそ、当社の品質管理（QC）のベースとなってきたものだ。QCのベースとなる素材技術とか、要素技術にまでつっこんだ勉強を、当社自身が身につけていないと、真の不良解決にはつながらない、つまり安心、安定した商品づくり、物づくりはできないと思っています」と語っている。

経営理念を実行する

企業の具体的な実践指針である「経営理念」の根底には、山本会長の創業から城南電器グループ形成に至るまでの、一貫した信念と体得した企業哲学、そして人に尽すという不屈の誠意がこめられている。

昭和63年（1988年）には、創業25周年も過ぎ城南電器グループの事業もそれぞれに拡大してきたが、日本の経済、産業、技術



社内品質管理研修活動風景③

の各分野にあっても大きな変動の節目を予感させていた。年初には円相場は1ドル＝120円45銭の戦後最高を記録し、国際経常収支も800億ドルに迫る黒字を示し、この年の経済成長率は実質5.7%となった。超速度演算のスーパーコンピュータや大記憶容量のデスクメモリーも出現していた。

一方、日米の経済摩擦は深刻化し、米ソの冷戦にも大きな変化がみられるようになってきた。企業にとってはやがて次のきびしい時代にさしかかろうとする気運を、肌を感じとった山本会長は、次世代に託す自分の思いをいかに伝えるかを思案した。自分と働きを共にした幹部役員諸氏はもちろん、将来をになう若い社員たちに、21世紀を目前にして、さらに新たに前進する格別な企業構築の人材づくりとして、何をいかに示すかが課題であった。人材育成の具体策をたえず求めていたその頃、山本会長は体調をこわし1ヵ月間の入院加療を余儀なくされた。たまたまえたベッド暮らしで、病室の天井を見上げながら、しみじみと次のような考えに立ち至った。

「創業前後のつらくきびしい暮らしと、仕事への迷いのなかで、家族に導かれるような気持から私は信仰の世界を持つようになった。そして教会の牧師先生がたや信者の人たちの誠意と慈愛にはぐくまれつつ、企業の道を歩むこともできた。神が私にこの世のいのちと使命を新しく与えてくださり、また今も与えられているのだ」

こうした経営首脳陣の努力や全社員の業績が、創業30周年の今日までに成果を積み上げていったのであるが、その精神と目的は、昭和59年10月に制定された城南電器工業所の「経営理念」に明らかであり、かつその理念の一言一句は皆実績と事実裏付けられつつ将来に顕現される生きた使命観であることが分かる。

創業記念日の制定

半田付けの内職から紆余曲折（うよきょくせつ）して迷いつつ、電子部品の加工で業を興そうと決するまで、山本会長は1年間と

いうものを無為のままに考えつづけた。今度始めたらもう自分の仕事は後もどりできないという土壇場の決意からであった。こうして創業を決断した昭和37年5月は、暗夜から脱け出ることができた朝明けのような心境であり、若葉が萌えるさわやかなこの季節は、特別な意味はなくとも山本会長にとって一番思い入れの深い月となった。松下電器の創業記念日も5月5日、山本会長は「おこがましいことながら、私もこれにならい5月5日に近い日を選んで城南電器グループの創業記念日を4月5日に定めたのです」と述懐しておられる。さらに山本会長は、松下電器の前身「松下電器器具製作所」の創業年大正7年に最も近い大正6年11月26日が誕生日であり、松下幸之助氏の誕生日11月27日と1日ちがいであることも、天のいたす縁（えにし）とされている。

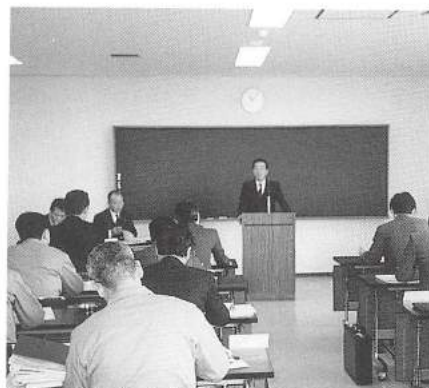
人づくりの3つの基本

山本会長の信条と「経営理念」のもとに、技術者に対する当社の人材教育、社員育成の基本施策は3点に集中される。

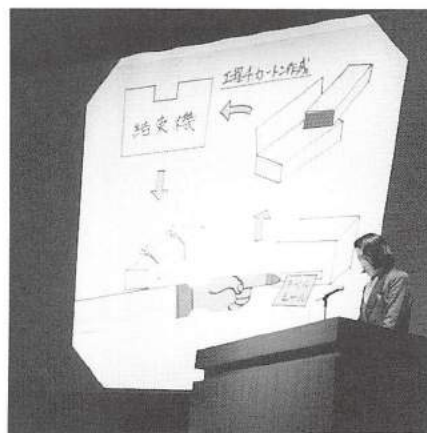
その1は、大学技術系社員の採用とその育成の積極推進である。さらに有能な中途採用者も加えて、これらにより新しい技術への核づくりを行う。2つには文系の普通科や農業科系の卒業者のなかに多い技術を好む人材を求めて、新しい発想による開発が行える職場風土や、社内システムづくりにも着手したい方針である。

第3はOJT（現場教育）の徹底である。当社の実績と体験からみて、生産管理の点から製造技術管理者やマネージャーの育成はOJTがすべてである。このため1泊2日程度の集合教育から松下電器グループや協栄会、労働省主催の研修会積極参加、その他のQC組織への加入による勉強会までを活用する。そして社内では、OJTで上司からマン・ツー・マンで習得する日常研修が中心となる。

一方、一般社員に対しても、OJTをベースに昇格研修制度の奨励と、QCサークル集団活動などを中心として、人づくりが実施されてゆく。



告辞文発表後、社内で活発に開かれた真愛会月例会風景



平成4年11月、社内QC大会での発表風景



真愛会月例会での討論

こうした技術者の「人づくり」について、山本会長は「私は丁稚時代や長い軍隊生活のなかで烈しく人にもまれ、人に使われてきているので、いかなる人と会っても、その人のお話をうけたまわっているうちに、きびしく鍛えられたための勘（かん）とでもいいますか、相手の人に対して何かピンとくる私なりの直感がひらめきます。ですから社員を採用する場合、必ず私も面接して、よく入社希望者の話を聞きます。その人の前歴や今までの仕事、将来への希望などです。それによって、この人なら、これから何をどのようにできる人か、できない人かが印象で判断できるのです。そうして私の見込みちがいであった場合もありますが、現在ではこうした私の判断で入社していただいて、十二分の成果をあげられ、誠意をもって働いていただいている人たちが、ほとんどであるといっていらい沢山おられるのです。

この私の判断は私なりに70%は成功していると思います。技術者の仕事の技術的成果は、どこでも1万分の1ぐらいの成功率では甘いくらいで、大変きびしく難しいものですが、その技術者の採用と人づくりについても、入社した以上は、つねに会社が立派な企業に成長しつづけるようにつとめねばならない、と申しあげ、そのような人物になるよう育成しているだけです」と語っている。

こうした山本会長の判断力と教育方針に対して、ある中堅の幹部社員は「社員に接し育てようとされる会長のお人柄には、一口で表現できない人間としての幅の広さと高さを感じ、それにひかれて、ひたすら全力をつくすようになるのです」と語っている。

さらに山本会長は、「人材の育成についても、松下グループの心ある方がたにも相談申しあげ、松下電器の七精神を中心に経営理念にも触れ、強い信頼のもとに企業にも参加させていただいた。さらにその信頼を基にして、松下幸之助相談役が創始されたPHP活動に接して、世界観・人間観・企業観の勉強も研鑽（けんさん）もさせてもらった。

それらによって学びえたことは、企業にとって一番大切なのは、

人以外にはないということであった。そう思い至った日こそ、ふたたび神が私に新しいいのちを与え給うた日であると感じた」と。そのため山本会長は早速、当社へ住友銀行からおいでいただいた平村専務にお願いして、会長の思いを、話し記述してもらった。その文章にさらに加筆して、入院中ながら早速、京都七条のPHP本部に出向き、委細を述べた。PHPでは山本会長の文章を精読して賞揚し、協力を約束された。そして、「松下電器には、昭和7年5月5日、創業者松下幸之助社主（当時）が、企業の真の使命を明らかにした後、全従業員に告知した告辞があり、今もお松下グループでは定期的に5月5日の日に全員の前でこれを読みあげている。城南電器グループでもそうなさっては」と教えられた。

真愛会告辞文は、この山本会長の思いを体して、城南電器グループでは、毎月幹部社員の勉強会の席上で朗唱されている。

これが昭和63年5月23日に山本会長が命名制定された「真愛会告辞文」なのである。

城南電器グループの根本精神がここにある。

真愛会告辞文

「私どもの城南電器グループは創業二十五周年を経過し新しい出発の年を迎えるに至りました。

顧りみますと小さな借家の一室で私達夫婦二人で発足した企業ですがこの四半世紀の間で千人を超える規模にまで発展することができました。これも神様のご加護とお得意様である松下様の方々のご指導ご支援そして当社役職員の努力の賜と感謝いたしております。しかし乍ら最近の私どもの会社の状況をおもひますに人心がややもすると易きに流れこのまま推移すれば極めて危ういのではないかと痛感いたしております。

古のローマ帝国衰亡の歴史を紐解くまでもなく未だ嘗て外敵に亡ぼされた国家はありません。国の内外を問わずいずれの大小団体の滅亡にも内部人心の弛緩という要因を内蔵していたことに私ど



真愛会告辞文全文

もは思いをいたすべきであります。

新しい出発にあたりまず幹部社員一人々々が各自の精神的基盤を確立することが肝要であります。

自らの使命を自覚してここで物造りの原点に戻りお客様に感謝しつつそのご要望にお応えしご満足いただくそして微力であってもその力に応じた社会還元を続けさせていただくことが必要であります。そうした反省よりここに真愛会を発足させいつもお世話になっております松下グループ様の根本精神であるPHPの思想を父とし不肖私の心のより所でありますキリスト教の愛の哲学を母として城南電器グループの精神的支柱を打建て新しい歴史の扉を開きたいのであります。

「隗（かい）より始める」のは勿論ですがどうかあまねく当社に縁を得られた多くの人々が「素直な心」で自己の天命を自覚し自らの品性の向上と能力開発に努力せられますことを希ってやみません。

昭和六十三年五月二十三日

山本 松雄」

真愛会による企業文化

山本会長が発意された真愛会という精神的な組織は具体的には、当社にとって次長職以上の幹部社員の自己研修の教育機関であって、ここにおいて城南電器グループ全般の経営計画や中期計画が研究され、各自のメンタルヘルスが練磨され、かつ主力銀行幹部や松下電器OB各位を講師とする日本経済の現状、技術の動向や半導体の将来性さらに、マネージャーとしての工場管理のあり方などの理解と習得が行われている。

そして、経理部長の指導による財務運営の基本的知識を学習する勉強会などが開かれている。こうした過程を継続することによって、「真愛会のなかで、将来に向けての当社の企業文化を引き継いでゆきたい」と山本社長は語り、そして「山本会長の思いを、会社経営のあり方や幹部のあり方のなかで継承しつつ、松下

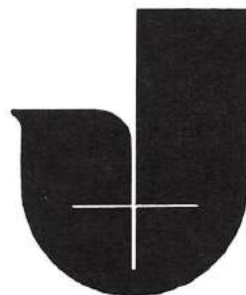
電器産業の経営の基本方針を全員が体得する場としたいのです」と話を結んでいる。告辞文に名付けられた「真愛会」という名称と、文中にしるされたキリスト教の愛の哲学は、城南電器グループの精神的支柱の母胎であり、この宗教的色彩は、山本会長が創業と同時にキリスト教に入信されてからの信仰を、企業経営と全社員への思いに生かそうとされたヒューマン・リレーションズ（人間関係）の新しい思想であり、新しい時代の経営者のあり方のひとつである。

社章の精神

真愛会発足の動機となった城南電器グループの精神的基盤確立への願いは、「社章」のデザインにも表わされていて、キリスト教における聖霊の象徴である鳩の姿をかたどったなかに十字架（cross）が示されている。このクロスは、経営者と社員の一体となった交わりをも意味しているのである。先端技術によりリーディング・インダストリーをめざす電子工業界にあって、異色なシンボルであり、21世紀における科学と精神の調和をあざやかに意味したものといえる。この社章は山本会長の発意により、広く全社員から募集され、応募作より選ばれたものをデザイナーがまとめた。「私たち全社員の思いが、最後には神のおみちびきによって達成されることを表わしたかったのです」と山本会長は語っている。

社歌の誕生

社章の制定とともに、城南電器工業所の社歌の誕生にも、その実現に努めた幹部社員の尽力があった。城南電器グループの業容、業績が、ビデオヘッドの増産とともに向上し、昭和58年8月の横浜工場の設立、翌59年3月には山形工場第2棟の竣工などによって、グループ全員の意欲が高まっていたところ、同幹部社員は、「この意欲と実績と、それを導かれる山本社長の敬虔な心情をいつまでも伝えてゆきたい」とふと思い立った。その時、たまたまテレビの放映で見た某社の社歌斉唱のシーンに感動して、社歌制



城南電器工業所社章



社歌吹き込み制作中の山本社長

作を山本社長に申し出た。

社章と同様に社長の快諾をえて、直ちに全従業員から歌詞を募集、それをもとに、1年10ヵ月、練りに練って、昭和60年2月完成したのが現在の社歌である。歌詞とメロディーのなかに、山本会長の信仰心の清らかさと、松下グループ共栄会社としての願いが込められた。そのため、東京のビクタースタジオでの吹込みには、有名歌手ではなく、山本社長と山本専務の2人が全社員を代表して、「世界の技術（わざ）を 学びつつ 共に栄える めぐみあり」と、城南電器グループの心を歌い上げた。その心を体して、朝礼はもちろん、入社式、竣工式などかずかずの行事で、全社員により歌いつがれている。

将来への技術の期待と夢

当社ではまず第1の課題は、映像情報技術についての開発をさらに推進することである。半導体やビデオメディアの機器を仕事にしている以上、これはなさねばならぬ課題で、映像情報技術に関するソフト開発や、当社自体で商品開発から完成品製造まで一貫生産して、松下電器グループへOEM供給し、それを喜んで、ご販売いただけるということが目標である。

このため、当社では現在、電気技術者、ソフト技術者の育成に努力を集中している。

第2に、松下電器グループから、半導体に関するすべての一貫生産をまかされるよう努力することである。

第3の課題は、「当社が、創業の意図にふさわしい身体障害者の方々に役立つ、映像情報技術をベースにしたマシンの製作である。当社にも障害を持ちつつ懸命に働いている社員も多く、また広く障害者全般のためにも、いわゆるハンディキャップ・ツール、非常に高度なメカニズムで人間の手足を代行できるような動く機械を、松下電器グループの要請を完全に果たすなかで、余力をもってやりたい」と山本社長は熱意を込めて語っている。「人間と技術が一体化した障害者の生活に役立つ機器の製造こそ、当社の技



社歌収録カセットテープ

術の夢とっていいでしょう」ともいわれている。

この第3の課題への社長の願いは、社長が大学時代の体験からきている。大学時代、社長は2、3年間も点字サークルに所属して視力障害者の不自由を痛感した。例えば自分で点字タイプを習ったが、これをよむにはいろいろなルールを習得せねばならず、それには膨大とっていいボリュームの6巻もある書物の内容を理解せねばならない。これを容易にするマシンがあれば、という夢が青年時代から山本社長に育まれていたのである。

「いつの日か障害者に役立つ商品を開発したい。それを最終のターゲットとした技術開発がやれたら。それが私の夢です」と今、山本社長は語っている。これは架空な夢ではなく、その実現のために、当社には技術開発室が設置され、5～6名の若手技術者、同様な生産技術者、部品加工技術者が配属され、榎島工場の一隅に製作加工機械を設置して、手始めに部品機構の研究や生産合理化のための機械の試作にかかっている。「まだ組織や機能的には小規模だが、将来的に夢の実現に向かって大きく伸展させたいと思っています」と山本社長はいわれる。

創業30年からの展望

創業30周年を迎えた創業者山本松雄会長の願いは、城南電器グループがこれを契機としてひたすら将来に大をなす企業に成長し、そのためには経験ゆたかな幹部社員と新鮮はつらつたる若い社員がともに一体化して努力してゆくことにある。30周年の節目が将来を「若い人たち」に託し、いささかの不安もない確固たる基盤へのひとつの大きなステップとなることへの期待である。

日本と世界がグローバルに変貌しつつある今、この世紀の激動時代に臨んで、城南電器グループは、創業者の経営観が次の世代に限りなく語り伝えられてゆくことを願っている。

すべては、城南電器グループの継承と将来のために、今から新しく始まる。

附表

chronology

年 表

大正 6 年

1917

平成 4 年

1992

年	会社のあゆみ・会長・社長	松下電器の動向	時代の流れ
大正6 (1917)	11月26日 住吉区天王子町(現・西成区)で父喜 代蔵(29才)母うめ(24才)の長男とし て誕生		
大正12 (1923)	父の実家、兵庫県養父町広谷に転居		
昭和6 (1931)	山本会長、広谷高等小学校卒業 父逝去。 京都の衣料店に丁稚奉公		
昭和12 (1937)	山本会長、鳥取歩兵第40連隊へ入営。 3カ月後中国大陸へ出征		7月 日中戦争勃発
昭和15 (1940)	内地に帰還。上等兵に昇進		
昭和16 (1941)	再召集を受け、北満(現・中国東北部) に派遣される		12月 太平洋戦争勃発
昭和23 (1948)	山本衣料店開業		
昭和36 (1961)	山本衣料店閉店 京都府宇治市広野町に転居		

年	会社のあゆみ・会長・社長	松下電器の動向	時代の流れ
昭和37 (1962)	4月 トランジスタの部品加工事業を山本 会長と夫人二人で創業	テレビ生産累計300 万台突破	日本のテレビ受信契約者 1000人突破 アメリカで初の通信衛星打ち上げ実施
昭和38 (1963)		12月 テレビ事業本部設置	米国のケネディ大統領暗殺される
昭和39 (1964)		カラーテレビ生産累計1万台突破	日本が8条国に移行 経済解放体制に入る 業務用ビデオテープレコーダーが初登場
昭和40 (1965)		テレビ生産累計700 万台突破	日本の自動車生産額世界第3位
昭和41 (1966)		7月 ビデオ事業部発足 2分の1インチテープのビデオ販売開始	ビートルズ来日、日本武道館で公演
昭和42 (1967)	松下電子工業と契約成立		中東戦争勃発
昭和43 (1968)	8月 資本金100万円、月商450万円社員数 40名で株式会社城南電器工業所設立		日本がアメリカについて GNP自由世界第2位

年	会社のあゆみ・会長・社長	松下電器の動向	時代の流れ
昭和44 (1969)	4月 松下電子部品(株)と取引開始 その後、松下コンデンサ事業部と取引開始 (京都工場でコンデンサの加工業務開始)	ビデオ事業部、初のカラービデオ発売	この年の前半、いざなぎ景気終了
昭和45 (1970)	岡山県和気町に和気工場(現・城南電子(株))開設	4月 松下幸之助会長勲一等瑞宝章受賞	3月 日本万国博覧会開幕
昭和46 (1971)	4月 山本勝(現・社長)本社常務取締役として岡山工場(現・和気工場)へ赴任 11月 岡山工場、創立第一周年記念式挙行	3月 タイムカプセルを大阪城公園内に埋設	電機業界各メーカーによるカラービデオの統一規格決定 8月 円、変動相場制へと移行 10月 10カ国蔵相会議で1ドル=308円と決定 この年の後半、国際的なスタグフレーション進行
昭和47 (1972)	4月 本社創立5周年記念祝賀会挙行 岡山工場(現・和気工場)に「こひつじ保育園」開園	12月 製造関係の本部制を廃止し、製品グループ別担当制に改編 (17事業部本部を廃止、事業部の自主責任経営を徹底)	5月 沖縄、日本に復帰(沖縄県発足) 6月 田中通産相「日本列島改造論」を発表

年	会社のあゆみ・会長・社長	松下電器の動向	時代の流れ
昭和48 (1973)		7月 松下幸之助会長を退任し、相談役に就任、副社長高橋荒太郎が会長に就任	2月 変動相場制時代。円も変動相場制へ移行 12月 アラブ産油国、原油価格引き上げ決定。オイルショック発生
昭和49 (1974)	3月 松下電器産業(株)様と交渉(松下電器グループ様と全社的な対応開始) 8月 岡山工場(現・和気工場)ビデオ事業部と取引開始 10月 (株)ホト・マトリックス設立(岡山工場内)	11月 松下正治社長、産業教育への貢献者として文部大臣表彰を受ける	1月 消費者物価指数、東京で同月比20.4%上昇 8月 米国ニクソン大統領辞任し、フォード氏就任 12月 三木内閣成立
昭和50 (1975)		11月 商法改正により昭和50年度より1年決算に移行	3月 山陽新幹線岡山・博多間開通 4月 ベトナム戦争集結
昭和51 (1976)	3月 太陽電池事業から撤退	2月 中尾哲二郎副社長退任	12月 福田内閣発足
昭和52 (1977)		初の家庭用VHS方式のビデオ生産開始 6月 2時間マックロード発売	円高不況、公定歩合の連続引き上げ 円相場 1ドル=240円割れを記録

年	会社のあゆみ・会長・社長	松下電器の動向	時代の流れ
昭和53 (1978)	(株)ホト・マトリックスを(株)岡山城南電子に名称変更	3月 テレビ販売事業部発足 9月 岡山工場でVHS方式のビデオの生産が本格稼働開始	11月 GEほか米国6社がVHS方式採用
昭和54 (1979)	売上20億突破	6月 ビデオ事業部門真工場生産開始 8月 世界初6時間62ch・音声多重ビデオマックロード発売 9月 VHS方式ビデオ生産100万台達成 家庭用VTR増産体制発表	1月 米中、正式に国交樹立
昭和55 (1980)	1月 ビデオ事業部門真工場サービス課との取引開始 5月 岡山県備前市に三石工場(現、備前第一工場)開設。これにより半導体部門が和気工場より分離独立 旧門真工場開設 8月 岡山県都窪郡早島町に岡山城南電器(株)早島工場設立(10月5日操業開始)	11月 松下電器、年間販売高2兆円を達成	3月 公定歩合、史上最高9% 7月 鈴木内閣発足 9月 イラン・イラク全面戦争へ突入

年	会社のあゆみ・会長・社長	松下電器の動向	時代の流れ
	10月 昭和55年度共栄会社合理化コンクール生産合理化の部において初の受賞(銅賞)(テーマ：DILタイプICの半田付けラインの自動化) 11月 全松下共栄会社合理化で銅賞受賞		
昭和56 (1981)	7月 谷井昭雄常務取締役(当時)より「永年取引に対する御礼」として山本会長に感謝状(会長当時64才) 11月 岡山城南電子(株)を城南電子(株)に名称変更 城南電子(株)、昭和56年度共栄会社合理化コンクール品質改善の部優良賞受賞(テーマ：DILタイプICの製品加工における品質向上) この当時の城南電器グループ社員数453名(男子社員151名、女子社員302名)	12月 第1回松下電器総合技術シンポジウムを開催	1月 米国レーガン大統領、就任 4月 米国スペースシャトル・コロンビア号打ち上げ、滑空帰還に成功
昭和57 (1982)	1月 山形工場操業開始 6月 大阪中小企業投資育成会社の出資を受け資本金6500万円に増資	7月 「M・NET」完成。 (松下グループ全社の主要コンピューター40局を統一プログラム方式で直結したネットワーク)	6月 東北新幹線(大宮・盛岡)開業 11月 上越新幹線(大宮・新潟)開業

年	会社のあゆみ・会長・社長	松下電器の動向	時代の流れ
	10月 昭和57年度共栄会社合理化コンクール生産合理化の部銀賞受賞 (テーマ：TTL-IC製品加工ラインの合理化) 12月 資本金9500万円に増額		11月 中曽根内閣成立
昭和58 (1983)	8月 京都工場からコンデンサ部門分離独立。新たに宇治市槇島町に槇島工場開設 9月 新潟県新井市に新潟城南電器(株)開設。これにより松下電子工業半導体事業部新井工場と取引開始	5月 山下社長 「ACTION61」(経営体質事業構造改革運動)の推進を表明	4月 東京ディズニーランドオープン 7月 経企庁、景気底ばなれを宣言 (3年半の不況に終止符)
昭和59 (1984)	1月 ビデオ事業部村瀬通三事業部長(当時)よりヘッド巻線による加工技術に対する感謝状受賞 6月 社内情報誌「社報」再刊 9月 門真工場、前工場より車で南へ10分程の地に移設 10月 山本会長、日中友好旅行団に加わって中国大陸訪問 (会長当時67才)	8月 第1回ACTION61 成果発表会 11月 本部制の導入と本社機能の改革を実施 (事業部門にテレビ、ビデオ、音響、電化の4本部を設置、傘下に関連事業部を置き、本部毎に内部資本金を設定、利益処分制度を導入して独立会社的経営を実行)	5月 実用放送衛星「ゆり2号a」(BS-2)により放送を開始 10月 中曽根総裁が再選 11月 レーガン大統領が再選 12月 電電民営化の関連三法が成立

年	会社のあゆみ・会長・社長	松下電器の動向	時代の流れ
	10月 横浜工場、松下電子部品より「チップタantal製造に関するQC実施優良事業場長賞」受賞		
昭和60 (1985)	1月 昭和59年度優秀会社の表彰より品質・納期最優秀賞受賞 4月 山本勝専務取締役が代表取締役社長に就任 新潟城南電器(株)第三棟新工場完成 和気市田原下に三石工場の分工場として備前第二工場完成。 これにより、三石工場は備前第一工場と名称変更 松下電器産業(株)テレビ事業部と取引開始 11月 社内情報誌名、『城友』と決定 横浜工場、松下電子部品よりコンデンサ事業部長賞受賞 (内容：品質保証体制の確立により工程不良率一桁台の目標達成による評価)	1月 経営方針発表会で、山下社長、経営体質の強化と海外生産の拡充、その国に愛される事業をと表明	3月 ゴルバチョフ、ソ連共産党書記長に就任 東北・上越新幹線(上野～大宮間)開業 4月 日本電信電話(株)(NTT)と日本たばこ産業(株)が民間企業として発足 9月 米、日、西独、英、仏ら5カ国が為替強調介入に合意成立。円相場急騰。1ドル＝220円
昭和61 (1986)	1月 松下ビデオ事業部より品質最優秀賞受賞 (内容：技術・製造力に対する評価)	2月 山下社長が取締役相談役に、谷井副社長が社長にそれぞれ就任	4月 天皇陛下在位60年で政府主催の記念式典が東京・国技館で挙行 東京サミット開催

年	会社のあゆみ・会長・社長	松下電器の動向	時代の流れ
	10月 和気工場、QIG(Quality Independent Guarantee System, 松下電器協栄会社自主品質保証認定制度)の認定証獲得	4月 大阪ビジネスパーク(O.B.P)のツイン21ビル完成	8月 東京株式市場152円の最高値更新 11月 超低金利時代突入(日銀は年3.0%)
昭和62 (1987)	4月 有限会社 城友開設 5月 初のQC・合理化成果発表会開催 7月 新潟城南電器、QIG認定証獲得 シンガポール現地法人、JYONAN HI-TECH(S) PTE.LTD. "城南ハイテック" 設立 12月 横浜工場が昭和62年度品質管理実施優良工場社長賞受賞 (内容: トライ25作戦を柱に経営体質の強化をあげた成果に対して) 京都工場QIG認定証獲得 「DILタイプニロ(ふたくち)噴流式半田付槽」で初の特許認定を獲得	4月 6 地域本部を米州統括本部、欧州・アフリカ統括本部、アジア・中近東統括本部の3つに集約	2月 NTTが株式上場 4月 国鉄分割・民営化、JRグループ発足 7月 EC首脳会議で92年末市場統合を可決 10月 株価が世界的に大暴落 ニューヨーク、東京で史上最大の下落率
昭和63 (1988)	4月 門真工場、城南電子、山形工場が完全無災害を達成、表彰 (山形工場は3年連続により特別表彰) 11月 創業25周年記念式典挙行	1月 ㈱松下国際財団を設立	1月 ドル安止まらず円最終値121円65銭の新高値 3月 日本初の屋根つき球場「東京ドーム」完成

年	会社のあゆみ・会長・社長	松下電器の動向	時代の流れ
	12月 松下電器藤井克己オーディオビデオシステム事業部長より感謝状受賞 (内容：Mビデオテープレコーダーのメカ部品の組立作業に積極的な増産体制を確立し多大の功績をあげた業績に対して)		5月 日本の対外資産1兆ドルを突破と大蔵省発表 6月 3年後の日本の牛肉・オレンジ輸入自由化など合意
平成元 (1989)	2月 山本社長、地域事業部体制の新組織を発表 4月 (有)城友、正式なキムチ造り開始 5月 京都府危険物安全協会連合会表彰式にて本社・岡村氏同連合会会長賞受賞 7月 大和田工場開設 10月 京都労働基準局主催の年度表彰式にて京都労働基準局長賞努力賞受賞 11月 平成元年度共栄会社合理化成果発表会生産合理化の部金賞受賞 (テーマ：ロータリートランス直接型自動巻線機の自社開発)	4月 松下電器創業者松下幸之助相談役逝去	1月 昭和天皇崩御 昭和を平成に改元 米国ブッシュ大統領就任 12月 マルタで米ソ首脳会談冷戦締結宣言

年	会社のあゆみ・会長・社長	松下電器の動向	時代の流れ
平成 2 (1990)	2月 松下電器東幹男オーディオビデオ本部長より感謝状受賞 9月 京都宇治田原の工業団地に宇治田原工場設立 10月 VC巻線準備機の3台目がビデオ事業部経由で西独グルンディックに納入 11月 全松下共栄会社生産合理化大会銅賞受賞	9月 アジア、中近東アフリカにおいて、映像、音響商品に使用する商標はPanasonicとする(ただしHiFi商品、電子楽器は従来通りtechnics) 11月 米国MCA社買収に合意	4月 「国際花と緑の博覧会」開幕 7月 景気の拡大が44カ月続き、岩戸景気を抜き史上2位 10月 統一ドイツ誕生
平成 3 (1991)	5月 大阪府門真市に大日工場開設 7月 ビデオムービー事業部より共栄会社合理化優秀賞受賞 8月 社内パソコン通信「城南VAN」本格的運用開始 11月 山本社長、PHP主催京都座会パーティにて松下電器産業松下正治会長、松下正幸常務とご対面	4月 家電関係全事業部にMTM一斉導入	1月 多国籍軍イラク空爆、湾岸戦争に突入 4月 ゴルバチョフソ連大統領来日 経団連が「地球環境憲章」を決定
平成 4 (1992)	2月 松下電器オーディオビデオシステム事業部より品質表彰受賞		8月 東証株価、約6年4カ月ぶりに下落(バブル崩壊、不況の始まり)

Introduction

The purpose of this study is to investigate the effects of a new teaching method on student performance. The study was conducted over a period of six months, during which time the new method was implemented in a classroom setting. The results of the study are presented in the following sections. The first section describes the methodology used in the study, including the selection of participants and the design of the experiment. The second section presents the data collected during the study, and the third section discusses the results of the analysis. The final section provides a conclusion and suggests areas for further research. The study was conducted in a classroom setting, and the participants were students from a local high school. The new teaching method was implemented by the teacher, and the results were compared to the performance of the students who had not received the new method. The data collected during the study was analyzed using statistical methods, and the results showed that the new method had a significant positive effect on student performance. The study was limited by the small sample size and the short duration of the experiment, but the results suggest that the new method may be a valuable tool for improving student performance.

Methodology

The study was conducted using a quasi-experimental design, which allowed for the comparison of student performance between two groups: the control group and the experimental group.

Results and Discussion

The results of the study showed that the new teaching method had a significant positive effect on student performance. The experimental group, which received the new method, performed significantly better than the control group, which received the traditional method.

The results of the study suggest that the new teaching method may be a valuable tool for improving student performance. Further research is needed to confirm these findings and to explore the long-term effects of the new method.

あとがき

記念すべき城南電器工業所の創業30周年を機会に、継承から飛躍へと、さらに大きな発展への節目を迎え、創業者理念と「真愛会」精神を中心に、今日に至るまでの全社員一体となつての社業の推進と、松下電器グループ様への感謝と敬慕の念をつねに新たにする特色ある社風の発揚を、今後の研鑽と新しい業容の展開の糧（かて）ともなるよう、30年記念誌として記述・編纂いたしました。

創業者を中心とした年史の発刊という初めての仕事に取り組み、社内外の方がたから熱意あるご助言、ご指導を賜り、お陰を以って編纂を終えることができました。心から感謝申し上げます。かつてない経済の混迷期に敢えて上梓に踏み切りましたのは、かかる時こそ、改めて社業と経営の基本をふり返り見て、思いを新たにあゆむべき道を定め、創業者山本会長の理念を継承して、次の世代に大いなる展開を期さんがために外なりません。ご一読のうえ、さらなるお励ましと、ご愛顧を賜るようお願いする次第です。なお、出版に当たり、企画段階からご協力いただいた真生印刷（株）田中社長様ほか、記述、製本にご助言下さった同社の皆様に御礼申し上げます。

城南電器グループ編纂委員会

代表 山戸 博夫

 城南電器工業所『30年記念誌』

継承から発展へ

発行日 平成5年10月15日

発行者 株式会社城南電器工業所

編集・製作 真生印刷株式会社

 株式会社 城南電器工業所