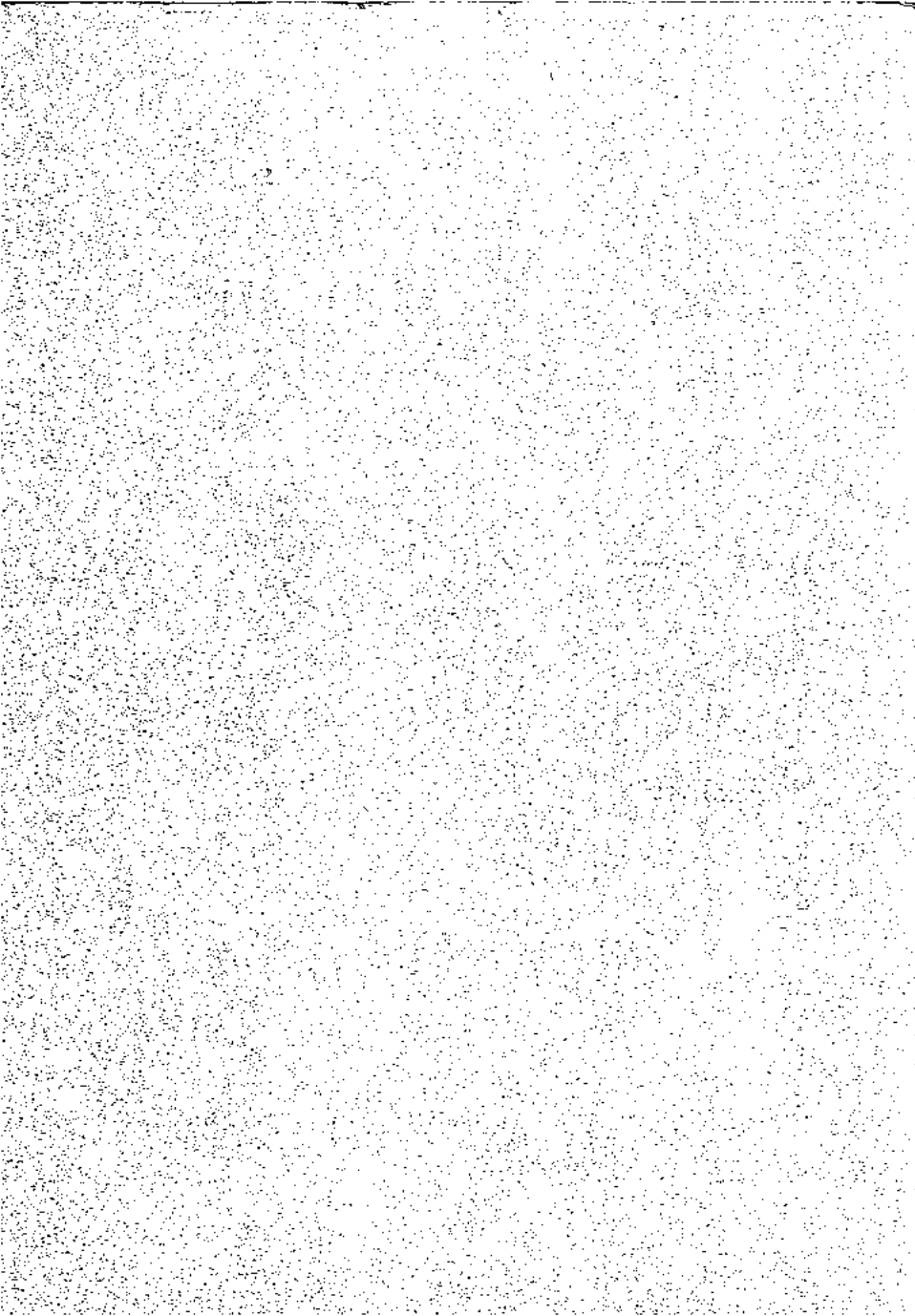


Jyonan Electric Industrial co., Ltd
株式会社 城南電器工業所

創業40周年
記念誌

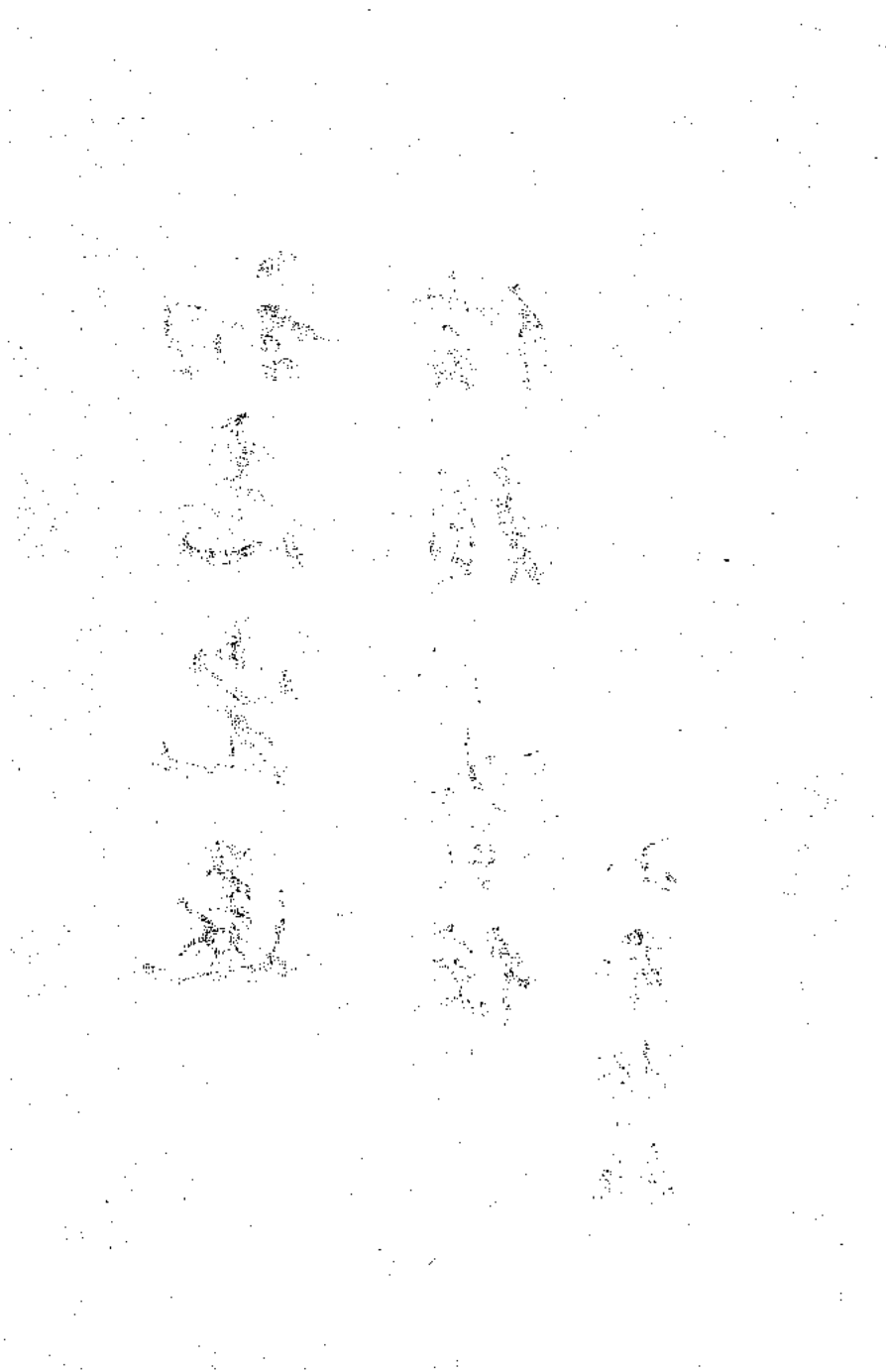
40th Anniversary

これから



初志完遂
信賴と責任

山本松雄





創業者夫人 山本春子さんと、創業者 山本松雄氏
(平成5年3月 オーストラリア全日空ホテルにて)

これから

出版にあたって

代表取締役社長　山本　勝

人の人生には「四十にして惑わず」と言う言葉がありますが、当社も何時のまにか四十歳になってしまいました。30周年記念誌を出してから十年の歳月が流れ、当社を囲む経営環境も仕事の中身も様変わりしています。

この十年の間に、シンガポール工場と合肥城南電器が工場閉鎖をし、ビデオヘッドとタンタルコンデンサという二億円を超える大きな事業がなくなりました。その代わりにシャープ様、山形スリーエム様、東芝様、アサヒビール様等、今までお取引きのなかったお客様との事業が始まって

います。当社の蓄積した技術と生産管理力、そして関係者各位の熱い想いが新たな事業として開花してきました。

何度か国内工場の閉鎖もやむを得ないと覚悟した事もありましたが、その度に社員や幹部の皆様の励ましと、お客様のご支援で乗り越える事が出来ました。本当に今思い返せば、この十年間で変わらぬものは、当社を御信頼頂いている沢山のお客様と、そのお客様を大切にし会社を支えてくれる誠実な社員の存在であろうと思います。

この記念誌で、その事をもう一度確認し、新しい十年に向けて進んで行ってほしいとの想いが皆さんに伝われば幸いです。

(平成十四年十一月)

目次

序	出版にあたって	山本 勝	2
---	---------	------	---

第一章	創業者は語る	山本松雄	8
-----	--------	------	---

(聞き手) 岩井 虔

第二章 わが社の経営理念

(一)	わが社は何ゆえ40年の永きにわたり、生かされているのか	山本 勝	56
-----	-----------------------------	------	----

(二)	わが社のビジョンとミッションを考える	山本高春	65
-----	--------------------	------	----

第三章 明日に向かって

(一)	前線の指揮官大いに語る	山野時生 永松文治	80
-----	-------------	-----------	----

山本善彦 萩原克典

佐藤 彰 延兼正剛

- (二) JYONANブランドへの挑戦……………中園正吾 野田英行 132

池内友晴

第四章 創業者夫妻を囲んで

- (一) 創業者と若手幹部社員座談会……………山本松雄 眞鍋幸夫 168

「これまでの軌跡とこれからの城南電器」

金谷從正 萩原秀樹

藤本光男 菊地角成

桑原英樹 斉藤 博

小林 敬

- (二) 創業者夫人と女性社員座談会……………山本春子 内海直美 230

「仕事と家庭と幸せと」

大川千代子 青木美知子

斎藤真知子 丸山美香子

第五章	従業員が語る創業者	稲葉和雄 東川光雄	270
-----	-----------	-----------	-----

松井 進 村岡英雄

簗内秀晃

第六章 特別寄稿

私の城南電器時代	西崎歳太路	290
----------	-------	-----

第七章	城南電器40年の歩み	296
-----	------------	-----

編集後記	井原和雄	320
------	------	-----

*題辞揮毫 山本松雄

第一章 創業者は語る

創業者は語る

——40周年記念インタビュー——

●お話し：山本松雄創業者（当社会長）

●聞き手：岩井虔氏（PHP研究所顧問）

忘れられぬ思い出

——このたび御社が40周年を迎えられまして、本当におめでとうございます。創業者として、いまのお気持ちはいかがですか。

会長 いや、感無量というか、感謝の一言につきますね。

——この40年間、いろいろなことがあったでしょうが、いま一番思い出されることは何ですか。



語りかける山本会長

会長 何といっても、創業した当時のことですね。私どもの家族が、兵庫県の八鹿町から京都府のこの宇治の地に引越してきたのが昭和36年で、翌年にこの仕事を始めたんです。「30年記念誌」にも書きましたように、それまでの洋服商とはガラツと違った、本当に慣れない手作業というか、内職的なことから始めたわけですからね。

——なぜ、京都へ出ていこうと考えられたのですか。

会長 私は小さい頃、京都の衣料店で丁稚奉公をしていましたからね。同じことなら、京都で何とかしたいと思っていました。また当時私の弟が、この宇治市の広野町で建築業をやってましてね。結局その近くに住むことになりました。

——そこでその新しい仕事が見つかったのですか。

会長 いや、現実にはそんなに甘くありませんでした。当初は何をしたらいいいものか分かりませんし、借家を借りて住み始めたのに、収入のメドもつかない。大変でした。このときは家内にもずいぶん苦勞をかけましたよ。近くの質屋さんにも通いづめで、しまいにはその「通帳」をつくってもらったくらいですから。

弟も心配してくれましてね。知人を何人も紹介してくれて、「この人



八鹿町時代の山本会長

たちにオーバーや洋服をつくってほしい」というんです。折角だからつくって皆さんに喜んでいただいたし、実際それが生活の助けにもなりましたが、でも以前のように洋服商に戻るとい気にはどうしてもなれません。「それなら、いま開発ブームだから、自分がやっている不動産の仕事を手伝ってくれ」といわれて、何回か手伝ったこともあるんですが、やはり性にあわないんですね。

——そういうなかで、どのようにして今のお仕事を見つけられたのですか。

会長 実はその頃から、メタルトランジスタというものが、ぼちぼち顔を出してきたんです。ある日その半製品の検査をやってほしいという内職の話が、高槻電子という会社から家内にきましてね。その家内の内職をじっと見てみると、だんだん仕事の量がふえてきている。そのうちに、「これは面白いな。これからの仕事だな。これこそ私

の手がける仕事ではないだろうか。よし、どんなに苦勞しても、この仕事をやってみよう」と、心の中で思うようになったんです。それが、この仕事の始まりなんです。

——トランジスタというものには、その時はじめて出会われたのですか。

会長 いや、前に一度見たことがあったんです。八鹿町消防団の仕事をしていたとき、分団員のなかに東芝製品の卸会社の息子さんがいましたね。寄り合いがあったときに、トランジスタの見本を持ってきたことがあるんです。「山本さん、これ見たことあるか」というんで、「いや、知らん。何ですか」「これが将来の真空管に代わるべきトランジスタというもんや。今はまだ世に出ていないが、これからのもんや」と説明してくれました。これが一番最初で、強く印象に残っています。ふしぎな縁というものでしょうか。

——そのトランジスタの加工の仕事は、弟さんも賛成してくださったのですか。

会長 いや、反対でした。家内と私が借家の四畳半でやってましたら、「兄貴、ようこんなことしとるなあ」と驚いて、「いい加減にしてやめ

とけ」と怒ったように言っていましたよ。でも、私はあきらめなかった。そして「あんたにはあんたの仕事があるけど、私はこれをやってみたいと思う」と言うたんです。私はやはり手先の仕事が好きなんですわね。

——いま40年経ってみて、この仕事に携わって良かったと思われませんか。

会長　そりゃあ、そう思います。もちろん事業のことですからね。浮き沈みがありますから、続けてやっていけるかどうかという心配はありましたよ。それに、国際基督教大学に行った長男や、高校を出て郵便局に勤めていた次男も、私がこういう事業を始めてしまったので、結局二人とも会社を引き込んでしまいました。好況のときはいいですが、不況になるとその都度経営が大変ですからね、本当にこれで良かったのかなと今でも思うことはあります。

でも息子が二人とも、「この事業を継ぐことは希望もあるし、生きがいもある。これで良かったと思う」と言ってくれますので、ほっと心が休まるんですよ。



創業時の借家

一番苦しかったこと、嬉しかったこと

——さて、40年これまで、さまざまな出来事があったと思いますが、そのなかで一番ご苦労なさったのは何ですか。

会長 やはり、お金ですね。必要なお金がないのは、クビがないのと同じですから。

先ほど家内の質屋さん通いの話をしましたが、創業期はやはり、お金で苦労しました。借家に住みましたから、月々の家賃がある。その5000円の家賃をつくって持っていくのが、とてもつらかったんですね。

そのうちに10人、20人と働いてもらうようになると、定期的に給料を払わなければならない。それだけ収入のない場合は、お金を工面するのが大変でした。もちろん創業期は、誰でもそういう経験をされているとは思いますがね。

でも、いちばん苦勞をしたのは、やはり石油ショックのときですね。
——それは、昭和48（1973）年でしたか、突然、中東の石油産出国が原油価格を大幅に引き上げて消費国が非常に困ったという、あの石油ショックのことですね。

会長　そうです。当時は城南電器も一応形が整ってきて、岡山工場もできましたし、太陽電池の開発製造にも取り組もうという、非常に好調のときでした。石油ショックによって、業界全体が大変になり、仕事も少なくなつて、わが社も危機を迎えました。希望をもつて始めた太陽電池の新規事業も、大きな犠牲でしたが、結局は撤退することにしました。資金が枯渇しましたね。その資金繰りのために、現副社長にも非常に苦勞をかけましたよ。

またそのとき、銀行融資の返済のために、家内の持っているものまで全部出しました。まあ、大したものがあるわけじゃないし、必要には遠く及びませんが、「お父さん、私のもの、全部渡してください。ここまですったんやから、とことんまで乗り切っていきましょう」と言ってくれましてね。

実はそれまで、苦しかったからということもありますが、安易に手形

を切っていました。でも、その期日が月々来ますでしょ。そのやりくり算段もつかなくなりましてね。いよいよダメだと思いました。

金型をお願いしている、ある材料メーカーさんのところへ行きましてね。そこは借金が大きかったので、以前買っておいた小さな山の権利書を仮抵当にもって行って、「とりあえず、これで辛抱してください。あとは毎月少しずつお返ししますから」と言うのと、「手形の代わりを切ってもらえばいい」と言われた。「いや、実行できなければ何にもならないから、もう手形は切れません。月々払えるだけ払うから」と、了承してもらいました。

小口の借金先にも、一軒一軒行きまして、「手形は切れません。分割して払いますから待ってください」と、平身低頭謝りました。大抵の人は、「分かりました。こんどの石油ショックは特別のものだから。またあなたのように、わざわざ断りに来る実直さに対して、われわれは応援するよ」と言ってくれました。

でも数社は、「絶対待てん」と言われましてね。そこは他社が待つてくださったので何とか始末でき、以後は取引きをやめました。

——それで、御社の立て直しはうまくいったのですか。

会長 融資のメドもなく、いよいよ切羽詰まった時、最後に一番お世話になったのが、取引先だった松下電子工業の社長様はじめ幹部の皆様でした。わが社の窮状が分かった時、社長様はじめ皆様が特別のお計らいによつてわが社を吟味、ご指導くださり、立ち直るキツカケをつくつていただいたのですが、その時の有難さは、いまもって決して忘れることができません。

——結局、松下からお金を貸してもらったのですか？

会長 いや、お金を貸していただいたわけではありません。納入した製品の代金を、普通なら月末にいただくところを、特別に早く支払っていただいたのです。本当に助かりました。会社が潰れないで済んだのです。40年の会社経営の中で、何が一番嬉しかったかというところ、これだと言えるでしょうね。

ある幹部の方にお礼を申し上げていたら、「苦労したなあ。それにしても仕事というものはいろんなことがあるよ」と慰めてくださったり、ある方は、「君のところだけじゃないよ。わが社が支援して立ち直ったところが数社あるけれども、どこも立派に立ち直っている。君のところもそうならなきゃいかん。わしも応援するよ」と励ましてくださったたり、

いろいろありました。ああ、これで救われた”と思いましたよ。

そういうご縁もあって、松下グループの幹部の皆様方には、その後も、とてもよくしていただきました。また多くの事業部ともお取引きさせていただけるといってもいいかもしれません。そのことを思い出すにつけても、ふしぎなご縁とご配慮を心から感謝しています。

私を支えてくれたもの

——この40年、いろいろご苦労のなかを通ってこられたわけですが、その間ご自分を支えたものというか、心のよりどころは、いったい何だったと思われるか。

会長 そうですね。まず私の生まれた家が貧しかったし、いまよりもっとひどい就職難の時代に育ちました。父は商売人でしたが、八人の子沢山で、これを養うだけでも大変でした。だから長男だった私は、行きたかった中学にも行かないで、丁稚奉公に出て、何か一つやらねばという気持ちを持つようになりました。

それに、私はまた生来負けん気の強いところもあります。チャレンジ精神といえますかね。そういう性格もあるいは一つの支えになったかもしれません。

また戦時中は二回も軍隊に取られて、肉体的にも精神的にも非常に苦勞しました。仕事の苦勞というものは、そういういわば死を体験したのからすれば、苦勞のうちに入らないといってもいいかもしれない。努力すれば最低でもメシが食えますからね。だから少々なことではへたれなくなりました。

——戦争では、死ぬような大変な目にあわれたのですか？

会長 ええ。日中戦争が始まって、歩兵の第一線に徴用されましたからね。九死に一生を得たと言ってもいいかもしれません。それから、これも以前30年誌に書きましたが、私が北満で兵役についていたとき、日本軍とソ連軍がにらみ合っていて、時にはこぜりあいもありました。ある事件が起こって、その解決のため参謀総長の片岡薫少将が来られて数日間滞在されたんです。ところがそのとき、なぜか私が当番兵を命ぜられて、片岡少将の食事のお世話などをしていました。

そのある日、片岡少将からこう声をかけられたんです。「山本君、君



軍隊時代の写真
昭和14年10月
中国河北省巨鹿にて

は何人兄弟や?」「八人兄弟です」「ほう。その中で何人戦争に行ってるんや」「三人です」「君は長男か」「はい、そうです」「君が長男なら、もし君が戦死したら、山本家は長男の系統がなくなってしまうな」と。その言葉を私はいまだによう忘れませんね。長男といっても、それほど家柄じゃないし、もし私が死んだって弟がおることやし」と思ってた。争してましたからね。でも、そう言われたことが強烈に印象に残りました。

その後、私の部隊は南方戦線に行つて全滅したのに、私だけが内地に呼び戻されて生き残ったのは、ふしぎと言えはふしぎですが、片岡少将からの何らかの特別な指示があったのでしょうか。当時の軍隊といえども、長男は子孫を残す使命があると思つていたんですね。宇治市の久保田市長を囲む朝食会があるのですが、そのメンバーの中に、士官学校出の人がいるんですよ。その人が私の話を聞いて「山本さん、それはほんまや。僕の知っている人が長男でね。小松の飛行隊にいたのに、『長男だけは移動せえ』とい

う指示があつたらしい」と話してくれて、改めてそうかと思つたんです。つまり私が長男であり、片岡少将とのふしぎな出会いがあつたことも、私の生命を守つてくれたと言えるでしょうね。

———そういうことが、事業を始める前にもあつたわけですね。では、事業を始めてからは何が一番心の支えになつたのですか。

会長 それは既に申しましたように、家族の支えがあり、多くの人の暖かい支えがあつたからこそ今日を迎えることができたのです。でも、この40年間、事業の不安から守り、私個人の精神的なものを今日まで支えてくれた一番のものといえば、やはりキリスト教の信仰でしょうね。それが、目に見える物的なものだけでなく、目に見えない世界というか、神様の御手によらざれば何もできない世界を知ることになつたのです。これが何といつても大きなよりどころになりました。

———山本さんは、若い頃からキリスト教に入信しておられたのですか？
会長 いや、私は仏教の家に生まれました。それに長男で、先祖を守らないかん立場ですからね。キリスト教には、初めは抵抗がありましたよ。でも、はじめ子供たちが教会へ行くようになり、つぎには家内も行くようになった。狭い家ですから、私が仕事の整理をしている傍らで、日曜

礼拝から帰ってきた者たちが信仰の話をするでしょ。私一人だけ置いてけぼりですわ。それが別に寂しいというわけではないんですけど、何となく気になる。人生のあり方とか、天国の話などは、大人の私としても関心がありますし、「死んでから行くところが違うというのにも困るな」と思うようになりましてね。そこで、いつぺん教会へ行ってみようかという気になったんです。

教会へ行ってお話を聞いたり、讃美歌を唱和していても、初めは意味が分かりませんでした。次第に心がひらかれていきました。私はもともお坊さんの話を聞くのも好きでしたが、牧師さんの話はひと味違う。最終的にはキリスト教の生きた信仰を知るようになって、それで決心して、47才の時に洗礼を受けたんです。

——47才といえば、この事業を始められて間のないころですね。それにしても、よく思い切って入信されましたね。

会長 実は信仰について悩んでいた頃、一度お寺に行って、そのお法主さんに改めて聞いたことがあるんです。「そもそも仏陀とか、阿弥陀如来とは、どういうお方なのですか」と。もちろんそんなことは、幼いときから耳にタコができるくらい聞いていましたけどね。でも真剣に質

問したんです。そのお法主さんは、よく勉強していた方でしたが、「山本さん、仏の世界をあんたが理解できるように説明することは、なかなか難しいんや」と言われましてね。で、結局自分では納得できなかったんですね。

ところが、教会の牧師さんに「キリストとはどんなお方ですか」と聞くと、いとも簡単に、「我は道なり、真理なり、生命なり」と即答されたんです。それはすばらしい御言葉でした。これくらいしっかりした柱はない、と心に入ってきたんです。それから、聖書に書かれている一つ一つの御言葉が、私の人生を支えてくれるようになりましたよ。

——たとえば、どういう聖句がお好きというか、山本さんの心を支えてきたのですか。

会長 沢山ありますが、詩篇23篇の「主はわたしの牧者であって、わたしには乏しいことがない……」から始まる有名な聖句が好きで、私の心の支えになっています。また、よく試練に遭いますから、「神は真実である。あなたがたを耐えられないような試練に会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、のがれる道も備えて下さるのである。」（コリント人への第1の手紙10章13節）の御言葉にも、

とても励まされています。

日頃祈っていますと、神様が大きな御手をもって、肉体的にも精神的にも支えて下さっていることを実感します。ほんとうに感謝ですね。やはり創業40年、今日まで私を一貫して支えてくれたものは、キリスト教の信仰だったと、しみじみ思いますよ。

わが社の心がけ (一) 魂が宿る品質管理を

—— つぎに、御社の特徴というか、持ち味というか、会長さんがこの40年間、とくに大事にし、心がけてきたものは何か、ということについてお聞きしたいのですが……。

会長 率直に申し上げて、私は単なる商店のおやじとしての経験しかなかったものですから、初めは何もこれだというものは全くありませんでした。

ただ、先ほども少し申しましたように、激しい戦争から命ながらえて、敗戦後の荒涼たる日本に帰ってきましたでしょう。沢山の戦友を失い、

部隊も全滅してしまっているものですからね。残された命をやはり、社会へのご恩返しに使わないかんとすることはありましたですよ。それと、せっかく京都へ出てきて始めた事業ですから、これを一つの基盤として生き抜いていくためにも、一人だけはいかん、家族だけでもいかん、できればもっと多くの社員ともどもに励みたいという夢もありました。

——その夢は、ちゃんと実現されてきたわけですね。

会長 おかげさまでね。結果的にはいま中小企業の段階ですけども、一応世の中に知っていただけのような会社になってきました。でも、会社の規模が100人から200人、300人から500人へと次第に増えてきますと、だんだんと会社の責任が重くなってくるわけです。ところがうちの社員を見ると、同じ課長でも、松下さんなり大手の会社の課長さんとは大きな差がある。そこでやはり、外へ出しても恥ずかしくないような人材に育ってほしい。そのためには、まず私自身も成長しなければいけないし、社員にも勉強の場を与える必要がある。そこで、PHPの研修にも出たり、技術的な勉強をさせたり、いろいろ心がけるようになりました。

もし、人も育ち、もつといい仕事ができるようになれば、結局はお客

様に喜ばれ、信用も増して会社もさらに発展するのではないか。だから社員にも、お客様がおのずと城南電器のファンになっていただくような仕事をしよう、そのためにも、そこそこ適当にとか、一般の会社並みにやっておけばいいだろうとか、そういうことでは絶対にいけない。もつと技術的にも、人間的にも大きく成長して、松下さんはじめ多くの企業から愛されるような存在になろう。そうしてやがて、企業の夢である株式上場にもつていこうではないか、と20年も前から言ってきているんです。残念ながら現状はなかなか大変ですが…。

—— そのなかで、とくに会社の方針なり、全員の心がけとして一貫して強調してこられたことがありますか。

会長 わが社では昔から半製品といって、ある程度できた電気製品を受け取って、その後の加工をするという仕事が多いんです。単なる加工の手仕事と考えれば、そんなに責任を感じなくてもよいのかもしれないが、私は前の工程の現場の皆さんが、命をかけてやっておられるものを、後の工程を受け持つ我々が絶対におろそかに扱ってはならない、これには魂が宿っていると考えよう、といつも言っているんです。

何しろ大量の製品でしょ。ついおろそかになりがちですよ。でも、こ

ここまでくるまでに、この製品に携わってきた一人一人の生命が宿っている、どんなに苦勞してここまで来たかということですよ。その思いをさらに増幅する必要がある。ちようどりレー競技で、バトンタッチされたようなものですね。だからさらに立派なものにして、つぎのお客様にお渡しするのが、私どもの本当の仕事だということです。そのことは、これまで幹部にも徹底してきたし、現場でもよく話し徹底してまいりました。つまり一品一品に心をこめる。城南電器に任せたら絶対大丈夫という、優秀な製品をつくりあげようとしてきた。実際その心がけが今日、松下さんからも、他の企業からも、「お前のところは社員もいいし、生産管理も行き届いている、よくやっている」と、大きな信用をいただくことにつながってきています。

——なるほど、その「魂の宿る品質管理、徹底した生産管理」というのが、御社の一番の持ち味であり、誇りなのですね。

会長 いや、これは加工会社としては、全く当たり前のことなんですけどね。

——しかし、そのように魂を生かし、心をこめよといっても、毎日大量の加工製品を前に大勢で仕事をしていると、その精神がなかなか徹底

されないのではないですか。つい、「こらあ、何しとる」と雷を落とす場合もあったでしょう。

会長 いや、私自身は、あまりきついことをやらなかったほうです。これは軍隊時代から、そう心がけているんです。時には「山本さんはきびしいよ」と言われることもありますけどね。でも実際はあまりきついことは言わなかったんです。

ただ、もし仕事をいい加減にやっていたら許せません。これは約束事ですからね。だからもし、品質がちよつとおかしいなと思うようなことがありましたら、出荷を止めてでも徹底的に再検査をします。そのために万一納入の時間が遅れるような時には、必ず前もってお許しをいただいております。この辺は創業期からずっと続いており、今もってみんながよく守ってくれています。

わが社の心がけ (二) 合理化へのあくなき挑戦

——それ以外に、日頃心がけておられる会社の方針なり、特徴は何で



松下電器共栄会社会合理化成果発表会で表彰を受ける山本社長

すか。

会長 そうですね。仕事の合理化というか、コストダウンへのあくなきチャレンジという面も強調してきました。これまた当然といえば当然のことですね。

たとえば松下電器さんのことをよく知らない人は、「松下という会社は下請けに対しての要請が厳しすぎる」と言いますが、私は必ずしもそうは思わんのですね。もちろん社内でも、「松下さんはムチャクチャや」と

言ってる場合もあります。「何でや」と聞きますと、「5%も利益がないのに10%安くせよ」と言ってきたんです。「ムチャクチャや」と。そこで私は、「待てよ。君たちは松下幸之助さんの話を聞いたことないんか。5%のコストダウンは難しいが、20%のコストダウンはむしろラクや」と言われている。つまり従来のやり方に固執していたらできる場合もあるんや。もういっぺん考

え直してみい」と言うんです。

あるとき岡山工場の現場から、「10%のコストダウンなんか絶対ムリやから、仕事を先方へ返していいか」という意見が出てきたんです。そのとき私は机を叩いて、きつう叱りました。「わしが社長や。そんなこと言うんなら、おまえ会社をやめてしまえ」とね。そして「もういつぺん工程を徹底的に洗い直せ。トコトンやってできんときには、わしが先方へ行つて話をするから」と言つたんです。1週間ほどして、「社長、電話では何やから、岡山まで来てください」という要請がありました。行くと、「何とか社長の言われた通りに見直し、改革したら、10%ほど値下げできるところまで来ました。しかし10%値下げしたら1銭も残りませんよ」と言う。私はそれまでに自分で計算してみても、できるとは思つていましたが、本当に嬉しかったですね。「よし、分かった」と言つて、先方の会社に行き、責任者の方に「10%ダウンの要請をいただきましたが、10%では私どもどうにもやっていきませんので、7%でがまんしてください」と折衝したんです。そうすると、「よし分かった。ようやくしてくれた。それでいいこう」と決めてくれました。やはりそういう厳しい要請から合理化が進むということなんですね。

——そういうコストダウンの要請は、再三あるのですか。

会長 ええ、よくあります。これはコストダウンだけではありませんよ。技術的な要請もいろいろあります。これは以前、トランジスタで、プラスチックのバリがものすごく出たことがあるんですね。邪魔な突起物を取らないかんのですよ。金型で取るんですが、プラスチックは硬化すると固いんですよ。金型を砂の中に突っ込むようなものだから、消耗がとてもしばいんです。これを1個25銭で引き受けてましたが、引きあわんです。『こんな仕事いただいても何の恩恵もないなあ』と思つていたのに、ある日取引先の責任者が来て、『こんな仕事に25銭も出してるのか』といって、社長から大目玉や。これをもっと安く処理してくれないと私のクビが飛ぶ。何とかしてくれ』とさらに訴えられたんです。「いや、私もこのままではいかんと感じてました。とにかく努力してみます』と言うて徹底的に社内で研究してもらいました。これは現場で考えてくれましたが、ある工夫によって、結局コストを半分に引き下げることができたんです。取引先の責任者にはとても喜んでもらいましたが、聞くところによると、その社長さんは、『まだ足らん。ゼロにせえ』と言われたそうがね。

——そのときは現場の人が画期的な方法を考え出してくれたんですね。会長　そうです。ありがたいことに、いつも現場の人たちがいろいろ新しい工夫を考え出してくれるんです。でも、たまには私が言い出すこともありますよ。あるとき、プラスチックの大きなバリが問題になっていました。私がテレビを見ていたら、石を水の圧力で切断しているシーンがありました。そのとき、「これだ」と思いましてね。いろいろ調べてもらいますと、自動車の会社では水でバリを取っていた。でも自動車部品は大きいけど、トランジスタはピンセットでつまむようなものでしょ。むずかしいかなとも思いましたが徹底的に研究してもらった結果、できるようになったんです。嬉しかったですね。

——松下幸之助さんもよく、「悩んでるときにひらめくんや」と言われてましたけど、そういう時はテレビの見方も違ってくるんでしょうね。会長　そうかもしれないですね。しかも、そういう合理化や技術のレベルアップを追求しているうちに、何と社内で自社製の機械までつくるようになってきたんです。それも当然コストにはね返ってくる。もちろんこれらも社員の努力が実を結んだものです。そのように、いろいろな改良が大幅なコストダウンにつながりました。お客様のきびしいコストダウン

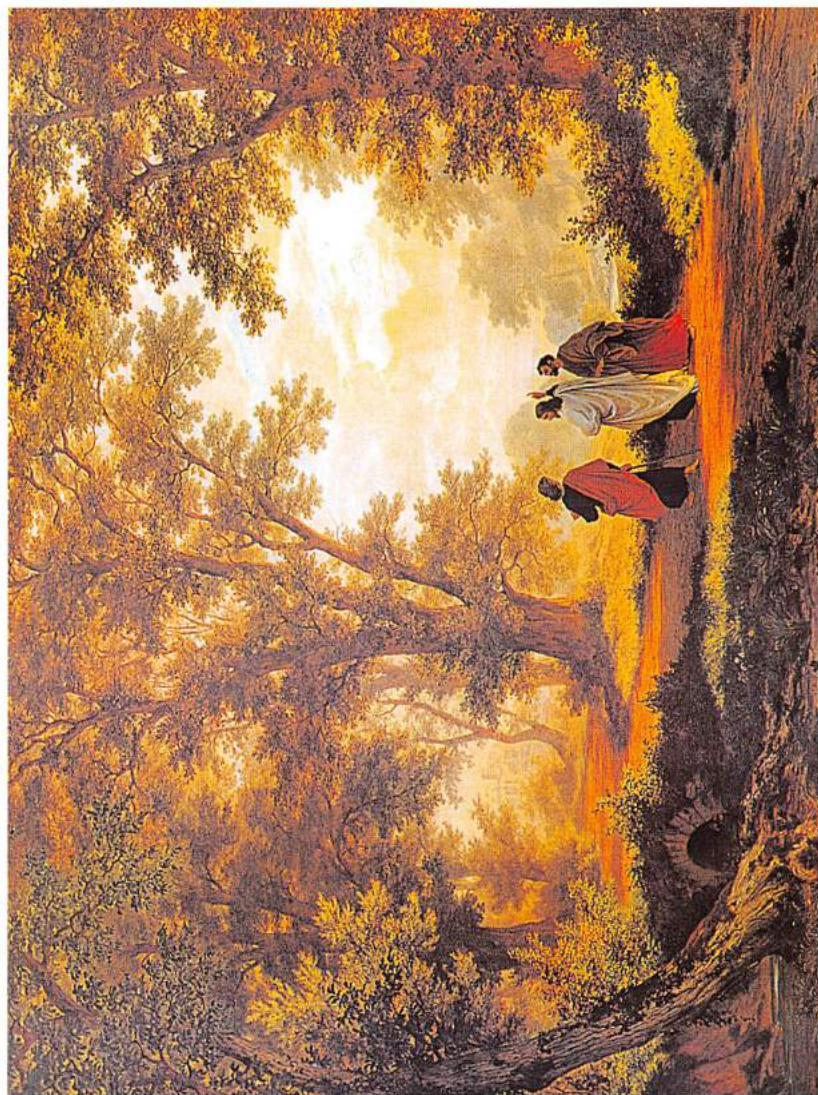
の要求に耐えていったからこそそれが可能になった、と思うんです。

——つまり御社では、合理化とか、コストダウンというものを、これまで背水の陣で貫いてこられた、というわけですね。

会長 はい。まだまだ至らない点もありますが、結局社員たちがそこに使命感を持って励んでくれたと思うんですよ。で、私も言ったんです。「合理化やコストダウンのできない会社は、もうこの世界では当然生きていけないんですよ。だからやらないかん。またそうして努力していると、いろんな会社からまた新しい仕事を受注できるようになってくる」とね。——ところが、今やそのコストダウンの競争が、これまでのように国内だけでなく、中国とかアジアの他の国の製造会社と勝負しなければならなくなったわけですね。

会長 そのとおりです。そこが本当に悩みの種なんです。かなり前になりますが、中国の工場を見に行きました。当時はまだ、中国人が自分で機械を操るところまではいってませんでした。が、手先は非常に器用でした。われわれなら3ヵ月もかかるものを、1ヵ月もあればやりこなしてしまう。中国人は頭もいいし、ものすごく手先も器用な人たちだと思いました。だからこれからが大変です。

「ハイナの洞」 ロベール・デューノ (題「ハイナ」のため)



「道々お話しになっている間も、聖書を説明してくださった間も、私たちの心は内に燃えていたではないか。」

新約聖書 ルカの福音書24章32節

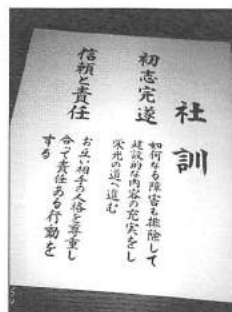
夢破れ故郷エマオに帰る途上のお弟子に復活されたキリストは近づき、人生の永遠の同伴者として歩もうとされています。失意と試練のときにも、神は全てを最善へと導き、感謝と喜びで満たして下さいます。

状況が如何に移り変わろうと最善をなさる神がいつも共におられるならば、希望は決して失望に終わることがありません。

わが社の心がけ (三) 私の信条とわが社の経営理念

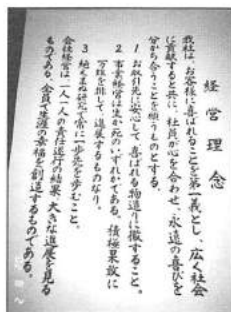
——これからのことはまた後でお聞きすることにして、つぎに、この会客室に掲げてある「社訓」や「経営理念」について伺いたいのですが、これはいつごろ、どなたが考えられたものなのですか？

会長 「社訓」は、創業直後に私がつくりました。その前半は、「初志



完遂——如何なる障害も排除して、建設的な内容の充実をし、栄光の道へ進む」という言葉にいたしました。”初志完遂“というのは、私どもに与えられたこの仕事を最後までやり遂げようということ。キリスト教の精神でいえば、そこに神の栄光を期したいということですね。

”如何なる障害も“というのは、これは誰も経験することですが、私の場合は特に戦争体験があるんです。戦争では、「これはもうダメだ」と思ったら、一巻の終わりなんです。だからどんなことがあっても、目的に向かって突き進んでいかないと



かん。平和な時代であつても、いろんな苦難や障害がありますからね。それを断固乗り越えていきながら、そういう体験を自分たちの成長発展につなげていきたいと思つたんです。

たとえば、ここに工場を建てた創業当時には、土地もなければ金もなかった。でも勇気を出し知恵を出して、ここの地主さんと交渉したところ、ふしぎに道が開かれた。つまりいったん志を与えられて会社を創立した以上は、途中でいろいろ障害があつても、決してあきらめない。これを自分の使命として徹底的にやり遂げていこう、そうすれば道は開ける、という私の決意でもあるわけです。

——なるほど。で、社訓の後半は、「信頼と責任——お互い相手の人格を尊重し合つて、責任ある行動をする」という言葉ですね。

会長 これも私の人生観です。前にも申しましたように、私は丁稚奉公の体験がありますが、当時私ども丁稚は、いわゆる人間扱いではありませんでした。たとえばご飯にしても土間で、片ひざを立てて食べるんです。しかもお膳がないので、かまちがお膳なんです。どこの商店もそうであつたかどうかは知りませんが、私の場合はそうでした。食事の中身も違いますしね。そして朝は6時に起きて夜は8時まで働く。8時から

は何とか自分の時間になるのですが、夜のおフロも全部順番が決まっています。丁稚は最後から二番目。女中さんが最後でした。つまり、主人と番頭、番頭といつても一番番頭と次の番頭というふうに序列があり、それから丁稚、女中と、それぞれに扱いが違う。あまりにも格差がありすぎると思ったんです。やはり人間は、どんな立場にあらうと人格を尊重し、人間扱いをすべきである、という強い思いが湧いてきましたですね、そのときに。

だから私が衣料店を開いて、店員が12〜3名になったときでも、自分は大將、大將と言われていましたけれど、すべて食べるものはみな同じで、別のものは一切食べない。これが私の一つの強い信条でしたね。もちろん、うちの従業員もとても喜んでくれました。

そこで、この会社をつくったときも、同じように人間尊重の精神でいきたい、また社員もお互いに尊重し合いながら、それぞれの責任を果たす者になってほしい、会社全体としても人間的な、暖かみのある社風をつくりたい、と思ったんですよ。

また、これは私の信条ですから、社内だけでなく、どこへ行ってもその姿勢は変わりません。その責任者にも、受付の女性にも、同じよう

に頭を下げてご挨拶しています。また約束したことは、相手が誰であろうと厳守しています。そういう姿勢が、結局は周囲の方々に好かれ、事業を助けていただく原因になっていると思うんです。いまでもうちの社員がお得意先を廻っていると、「会長さんはお元気ですか」とよく聞かれるようですが、やはり嬉しいですね。これは商いの原点であり、人間の原点でもあると思うのですよ。

——さて次に、「経営理念」について伺いたいのですが、これはいつごろ、どなたがつくられたものなんですか。

会長 これは、昭和59年10月に、現社長が中心になってまとめたものです。もちろんこの文言には、先ほどから話してきた私の気持ちなり社訓の精神も吸んでまとめてありますので、私ももちろん賛成したんですが、実際の草案は社長です。

これは「我が社は、お客様に喜ばれることを第一義とし……」から始まっておりまして、言うなれば全く当たり前のことのようにですが、お客様本位というのは社員一人一人の基本の心得としては一番大事ですから、これはこれでいいのかなと思いました。それから、「……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。」と続いていくわけです。

——「永遠の喜びを分かち合う」とまで言われているんですね。

会長 これも、キリスト教精神の一つの表現が入っているわけですね。キリストの福音とは、人々に永遠の生命を約束するという大きなものですから。

——そして、具体的な項目としては、第一に「信頼される物造り」を、第二に「積極的なチャレンジ精神」を、そして第三に「研究開発の重要性」をと、三項目並べておられる。

会長 どれも大切な心得ですからね。特に第二項の中の「事業経営は生死をかけるもの」という表現は、私の強い思いですね。じつさい生半可なことで事業はできませんからね。まあ一般の人から見ると、決死的というか、極端な文言のように思われるかもしれませんが、それは「社訓」の「初志完遂」のことを言っているんです。

——そして後文で、「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。」と全体をまとめてありますが、これも先ほどの「社訓」の解説のところでお話された精神を表現してあるわけですね。



風景講演会眞愛
先生石川洋

会長 まあ、そういうことです。
——この経営理念のなかに、“社員と共に”とか、“全員で生涯の幸福を創造しよう”といった、社員大事、人間大事の精神が強調されていますが、これも御社としての一つの理想として訴えておられるのでしょうか。

会長 ええ。本当にそうありたいと願って経営理念に定めてあるわけですが、しかしこういう経営の厳しい時代になりますと、残念ながら、なかなか実際問題として難しくなってきた面もあります。いまは各社ともに、これまで良かれと思って進めてきた寮制度や社員食堂、あるいは健康保険でも、軒並みに維持できなくなっています。いまや日本経済の沈滞ぶりは、やはり容易ならざるものがある。まさに生か死かというところですから、そのなかでいかに社員大事の経営を進めていけるのか、大きな課題だと思います。

——もう一つお聞きしたいのが、「真愛会告辞文」のことなのですが、これはどういう目的で、いつごろつくられたものですか？

会長 これは文中にも書いてありますように、当社が創業25周年を迎えました折に、P H Pの経営道の研修会に参加いたしました。その後、自分の創業者としての思いを率直に文章にして、とくに会社の幹部の人たちに読んでほしいと願って、ある方に頼んでまとめてもらったものです。

——この告辞文には、会長さんのその時の心境がよく表現されていますね。ただ、後半の部分に、「……松下グループ様の根本精神であるP H Pの思想を父とし、不肖私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……」という文章がありますが、これはどのように解釈したらよいのでしょうか。

会長 これは率直に申しまして、私自身がまだよく分かっていないんですが、思想的に学び深めていきたい方向、方針を記したもののなんですね。ではP H Pの思想とは何か、キリスト教の愛の哲学とは何か、それを一言で言ったらどうなるか、と聞かれましても、まだ的確にはよう答えません。でも、宗教的色彩はありますが、私の信条を分かっていただくに

は、雰囲気としてどうか、そのときはこのくらいのぼかした表現でも良いかな、と思つて定めた文章なんです。私のこれからの研究課題でもあります。

ただ、会社の方向性として、今後ともこれで本当に良いのかどうか。日本の憲法でもずつとそのまま守らんでもいいように、民間会社であるうちの会社も、その時々で多少の変化があつてもいいと思つてますので、25周年で私が考えていたことも、改めて40周年の会社の研究課題にしてもいいと思うんですね。それに、若い人たちの考え方は、私たちより進んでいますし、いつまでも創業者、創業者ではいけないと思うんですよ。

私の尊敬する人

——— これまでのお話では、山本会長さんの尊敬しておられる方々は沢山おられるようですが、その中でも一番尊敬されている方はどなたですか。

会長 私は、仕事でお世話になってきたからというわけではありません



真々庵を訪れた会長

が、やはり松下幸之助さんを一番尊敬しています。私も小学校しか出ないで奉公に行きましたが、松下さんはそれも4年中退で小僧奉公に出ておられる。にもかかわらず、やがて最高学歴をもった人にも勝って、経営の神様と呼ばれ、世界の企業人としてあれだけの大成功をおさめられた。しかも謙虚で、人間としての徳がある。すばらしい人物だと思うのですよ。

——その松下幸之助さんの人間像のなかで、
どういう面、どういう特徴が一番すばらしいと
思われますか。

会長 やはり、企業の創業者らしく、無から有を生じるような、創造性をもっておられるところですね。松下さんの歩まれた企業経営の道は、大学を出た一般の経営者とはひと味もふた味も違って、独特のものがある。新しいセンスがあり、強い信念のなかに人間の心にふれるような深い知恵や力強さが感じられる。PHPの研修会でも、その事例が沢山紹介されていますよね。

その発想の豊かさや、新しいことにどんどんチャレンジしていける姿に感銘を受けるんですよ。

いま一つは素直な祈りの姿勢ですね。私は以前、松下幸之助さんがP・H・P研究所として使っておられた真々庵を何度かお訪ねしたことがあります。あそこのお庭は景観も美しく庭木の手入れも最高ですが、お庭の隅に一つのほころというか、お社がありますね。

—— ええ。あれは松下さんが真々庵で仕事をされるようになった時に築造されたもので、宇宙の森羅万象を創り、動かしている究極の存在、“宇宙の根源”を祀ってあるんです。

会長 そのお社の前に松下さんが正座して、毎朝一人でしばらくの間祈りを捧げておられた、という話を説明の方から伺いましてね。非常に感動したんです。そこで会社に戻りまして、「松下幸之助さんは、信仰の厚いお方や、自分が生かされていることを毎朝感謝し、きょうも私心でなく、素直に考え行動できますように、という誓いを立てておられると聞いてきた。君たちも、ただ生きていければいいというだけではないかん。もつと大きな夢をもち、日々反省しながら成長していかないと人生がもつたいないのところがうか」と、幹部に話したことを覚えています。やっぱ

り、祈りをこめておられる方は、それが日常の行動ににじみ出てきますからね。

——ところで、きょうはおいしいお煎茶をご自身で点てていただきましたが、昔から茶道をやつてこられたのですか。松下さんも、お茶を趣味として楽しんでおられましたか、その点もよく似ていますね。

会長 お煎茶のほうは少し学んできました。でも最近はまだあまりやつていないんですよ。実はこの宇治の地に来てはじめて、煎茶の味を知りました。庭の畑にお茶の木がありましてね。そこからのスタートです。煎茶はね、いろいろ流儀があつて、学んできてもなかなか一人前になれません。それを知らない人にあれこれ言つたりすると、かえつて失礼になりますからね。自由に飲んでいただくのが一番、と言っているんです。で、松下さんは毎日お茶を飲んでおられたんですか。

——ええ、お薄でした。あれは健康にもいいし、抹茶を頂く雰囲気もお好きでしたね。毎朝PHPで仕事を始める前には、お茶室に入つて、一服いただくのが習慣でした。

会長 私は、お抹茶は飲むだけです。でも茶道にしろ華道にしろ、こういう趣味は人間性を豊かにするからいいですね。私は、お花の方も好き

です。そんなに専門的にやっているわけではありませんが、たとえば山で、枝ぶりのいい草花なんかがあれば、つい摘んで帰って活かたくなります。美しいものに心が魅かれるんですね。

これからの城南電器工業所

——さて、厳しい時代になりましたが、40周年を経たこれからの城南電器工業所について、どういう夢なり期待をもっておられますか。

会長 いや、しばらく前までは、わが社の将来はかくあるべし、というものがありませんでしたし、社長に対する要望もありました。でも、世の中がこれほど大きく変化してきますと、その将来像がぼやけてしまった、というのが実感なんですね。

何といっても、われわれ中小企業、それも大企業の下請けの仕事を主にしている会社にとっては、その受注量が予想をはるかに越えたスピードで激減してくると、将来を描くことが非常に困難になってきます。もちろん今は、規模の大小を問わず、日本の企業全体が大変な状況である

ことは、昨今の報道を見てもよく分かりますが、風の吹き方は、下方にいくほど強くなってきましたから、まずこの嵐を避けて、その上で将来を考えることにいたしたい、というのが本音です。

しかしマイナス面ばかり見ていると、萎縮してしまいますから、この際は、社長が決断した抜本的な対策を、まずみんなですっかり支援していく、その上で陽の当たる場所を見出して、チャンスをつかまなければいかんと思っていますよ。

——先般、城南電器の本社を宇治の広野町から槇島町のほうに移されましたね。前の本社は、会長さんとしてもいろいろ思い出のある場所だったんでしょう？

会長 それはそうです。建物のこと、地主さんのこと、この中でずっと続けてきた仕事のことなど、いろいろあります。また、いずれ上場した暁には、本社をしかるべき場所に動かさねばならん、と前から考えてはおりましたものの、このたび地主さんの要請もあり、諸般の情勢を考えて、急に移動することになりましたからね、思いは残ります。しかし、今はかつてない非常事態ですから、私もこのたびの本社移転の決断に賛成したんです。

——その移転しなければならなかった、前の本社の建物について、とくにどんなことが思い出に残っていますか。

会長 そうですね。再三お話ししておりますように、創業のときには、お金が全然なかったんですよ。しかし工場がほしい。でも工場を建てようとすれば、堀立て小屋でもずいぶんお金がかかるので、悩んでいました。ところがある日、弟が来て、「こんど京都大学の理学部の建物が改築されるので、今の建物をこわすことになったんだが、あの研究室の上に建っている建物はまだしっかりしているし、工場にしたらどうや」と教えてくれましたね。早速見に行っただんです。そうしたら、鉄筋コンクリートの土台の上に建てられていて、本当に堅固なものでした。「これだ！」ということで、持ちかえって工場にすることに決めただんです。

つぎに工場の土地ですが、北村さんという地主さんにお貸しくださいと折衝に行きました。ご友人の方とか、いろいろ反対もあったようですが、結局決断していただきました。そのとき、「山本さん、日頃あなたの実直な仕事ぶりを見ていて、私はあんたを高く評価しているんですよ。だまされるから貸したらいかんという意見もあるけど、あんたは神を信じている人やから大丈夫と思って貸すことにしたんですよ。この土地に工場



宇治市広野町に建てられた
最初の工場

を建てなさい」と言ってくれましてね。実に感激しました。

でも、敷金は150万円と言われました。それは相場なんです。それだけ払ったら、後が困るんです。そこでまた、思い切って破格のお願いをしました。「北村さん、ムチャクチャ言うようやけど、10分の1の15万円でお願いできませんか。敷金はどうせ後で返してもらえるものでしょう。今はお金がないんで、助けてください」と。しばらく考えておられましたが、北村さんはその場で「よろしい。あんたを信じる。それでいこう」と決めてくださった。私は本当に嬉しかった。

その後、会社の格好もついてきたある日、謝礼を包んでご挨拶に行ったら、北村さんは涙を流さんばかりに喜んでくださって、すぐその包みを神棚に供えて柏手を打っておられた。私は、城南電器が今日あるのは、こういった創業時の有難い助けがあったからや」と今でも言い続けているのです。

その他、前の本社における仕事の思い出は沢山あります。その思い出の本社を動か

したので、感無量です。できることなら、もっともっと大きな成功のうちに、「どうもありがとう」ございました。本当にお世話になりました」という形で引き上げたかったのに残念ながらできなかったんです。でもこれも神様の大きなお導きでしょう。今はまた、みんなで原点に帰り、先を見ながら新しい道を切り開いていかねばならない時なのです。

——本社移転をはじめ、組織的にもいろいろ変革したり、社員の方々にも厳しい待遇を断行せざるを得ない面もあるのでしょね。

会長 たしかに、会社としてやりたくてもできない限界がありますからね。でも、会社を潰してはなりませんから、厳しい待遇のなかでも、多くの社員は理解してくれているようですし、なかには「会長さんは、本社が移転するようになって、断腸の思いでしょう」と声をかけてくれる社員もあります。「たしかに厳しいけど、希望を持っていこう、またチャンスはあるよ」と言っているんです。

——しかし、具体的な将来像は描きにくいとしても、これまで営々と築いてこられた経営活動の中で、これだけは大事にしていってほしいという、創業者としての夢なり思いというものはあるでしょう？

会長 それはあります。一言でいえば、前に触れたような城南電器の経

営理念なり事業精神を、もう一度再点検再構築して、これを新しい時代の中で実践していったほしいということですね。やはりビジョンの確立が経営の土台ですから。そして、その実践を通して、わが社がお客様に愛され続けてほしい、ということですね。

言い換えますと、これまで何度も申しあげましたように、常により良い製品を、できるだけ安く、サービスよくお客様にお届けしなければなりません。またそのためには、新しい技術の開発にも成功し、これからの時代に価値あるものを提供し続けなければならない。そういう物づくり、ファンづくり、人づくりを含めた経営のシステムを、いかにつくり、いかに運営していくかということですね。これは言葉で言うのは簡単ですが、実践は非常にむづかしいことです。でもそういうことに成功しないと、会社も愛される存在として存続できませんからね。

ただ私が誇りに思うのは、わが社の社員が総じて素直で、謙虚だということです。精神的に愛される存在になっているということです。たとえば本社にお客様が来られると、「わざわざこんなところまで……」と、誠心誠意対応している。お茶一つ出すのもそうしている。だから評判がいいですよ。掃除でも外部に頼まないで、自ら帚をもち、雑巾をかけ、

身の回りをきれいにしてお客様を迎えている。そういう精神性は、これからのサービス化社会ではさらに必要になってくると思うんですよ。愛される存在になるためには、まず自分がお客様を愛し、仕事を愛し、社会を愛していかなければならない。その愛の実践が、新しい時代の環境の中でどこまでできるかということです。もちろん精神的にだけでなく、知恵も力もさらに必要ですよ。ね。ぜひともそういう会社づくりにチャレンジしていつてほしい。これはまた商売の原点であり、会社経営の成功の原則でもあると思うんですよ。

子孫に託す思い

——さて、創業40年、これまで多くの方々のご支援によって城南電器の今日があるということがよく分かりましたが、やはり陰に陽に、会長さんの奥様やご家族の大きなご協力があってこそとも思うのですが、最後に山本家の皆様に対する思いを、差し支えない範囲でお聞かせください。



会長ご家族の写真（平成6年お正月）

会長 そうですね。子孫に対する思いは、やはり人情として私も人並みにありますね。それぞれに幸せになつてほしいという…。

もともと山本家というのは、どちらかというと短命な家柄だね。みんな早く死んでいるんです。私は5代目なんです。誇れるような家柄ではありません。父が新しい事業に失敗して、田舎に引つ込んだんです。誇るものは何もないんですよ。幸い、私がこちらに出てきて、微力ながら事業もここまでになり、まあまあ知人も増えてきたといったところですね。

さて、これからです。二人の息子たちも私の事業を継いでくれています。やはり山本家の血を受け継いでいるからでしょうか、だいたい似通った生活をしていますね。でも人の歴史なり、事業の歴史というものは、放っておいて自然にうまく行くという

ものではない。やはり、自分たちの努力によって創りあげていくものではないでしょうか。さあ、今後どのようにしていけばよいものか。

私の許されている地上での命も、そう長くはないと思っているんですよ。そこで、子どもたちへの願いとしては、率直に言つてこの事業というか、城南電器とともに生きていつてほしい、ということですね。これは父としてというよりも、創業者としての願いかもしれませんがね。

もちろん将来のことは分かりませんよ。いろんな変化がありますからね。その変化の中で、本人たちの考えにしたがつて自由にすればよいと思います。しかし、私の本心を言えば、その形がどう変わろうと、全く今の事業とか商売を離れたところに行つてもらいたくない、そして少なくともこれまで大事にしてきた事業の精神とか、城南電器で培つてきたスピリットを貫いて生きて行つてほしいということですね。

まあこんなことは、言葉に出すより私の心に閉まつておいたほうがよいのかもしれませんがね。漠然とした表現ですが、そういうことしか今は思い浮かびません。後は神様の御手にすべてお委ねします。必ず最善をなしてくださいと信じていますから…。

——長い間、ぶしつけな質問にも率直にお答えいただきまして、本当

にありがとうございました。山本会長さんはじめ、城南電器の皆様の、今後のご多幸、ご繁栄を心からお祈りいたしまして、この辺で40周年記念「創業者は語る」のインタビューを終わらせていただきます。

（おわり）



会長宅・庭の雪景色



第二章

わが社の経営理念



わが社は何ゆえ40年の永きにわたり、

生かされているのか

代表取締役社長 山本 勝

企業30年寿命説という話があるが、当社は既に10年以上も永く生き続けている。

石油ショック、半導体不況、阪神大震災、と多くの困難の中、また何度も繰り返される人員縮小にも関わらず、大勢の社員のみなさんの献身的な支えにより、今日まで会社が存続し続けているが、いったい私達の城南電器にどんな存在意義があるのだろうか？ 40周年を機会に皆さんと共にもう一度考えてみたい。



企業にはそれぞれ社会に存続を許されている存在意義があると思う。

第一に、その企業が、社会に必要な商品或いはサービスを提供していること。

第二に、その商品やサービスが、お客様の信頼に応えられるように品質、コスト、アフターサービスの改善を誠実に実施していること。

第三に、その企業に勤務する社員が、自社に勤務することに誇りと自信を持てること。

第四に、お客様が、その商品を持つことやサービスを受けることによって満足を感じていること。

第五に、常に新しい商品やサービスの開発に力を注いでいること。

第六に、その企業の経営が長期にわたって安定していること。

第七に、その企業の経営者の考え方がお客様に支持されていること。

その他にも沢山の条件があるとは思いますが、これらの条件は最低限必要なことではないだろうか。

2001年から2002年にかけて、当社以上に優秀と思われた松下電器協栄会社の有力企業が、すでに4社を超えて倒産の悲劇に見舞われたことは、皆さんも既にご承知のことと思われる。また今なお危機に瀕している協力企業が数社あるとも聞いている。当社も安全圏にあるとは言い難い。しかし現在、当社の各支社では新しい仕事の引き合いをいっていて、スペース、人員共に不足がちの状況であることを考えると、誠に不思議な気持ちをするのは私だけであろうか？

上記七つの条件を考えても、当社が全ての条件を充たしているとは言い難いのが現実である。

第一の必要な商品サービスについては、山形の液晶フィルム、新潟の半導体、京都の受光素子、門真のプロジェクター、岡山の半導体、携帯電話のプリント基板組み立て等、いずれも現代の先端商品であり、この条件は充たされていると言えるであろう。第二の条件として、当社が他社に比べて品質、コスト、納期の面で少しだけ優れ、また誠実に対応していたと思われるが、他社を圧倒する程の品質、コストを実現しているとは言い難い。

第三に、社員が当社に誇りを持っているかということになると、正直言って私にはあまり自信がない。ただ唯一誇れるとするならば、お客様が当社に來られた時、当社の社員の応対に何かしらホッとくつろがれるものがあるとの事だが、それとても日本一と特別に優れているとも思えない。けれども当社の社員がお客様に良い印象を持っていただけだとするならば、多分自分の会社を少なくとも大切な場所と考えていてくれているからではないだろうか。

第四の当社の商品やサービスに対するお客様の満足度は、昨年から今年にかけてお取引先の方々にアンケートを実施した結果、おおむね好感を持っていただけである。

うだが、まだ幾つかの面で改善を迫られていることもあり、発展途上と思われる。

第五の新商品、サービスの開発は、やっと始まったばかりである。

第六の安定経営については、未だ道遠しの感がしている。

第七の経営者の考え方は、創業者の意志が真愛会告示文に明確に示されているため、理解いただけていると思う。

以上の条件を仮に全て充たしたとしても、果たして本当に当社が40年の歳月を乗り越えられた理由であるかどうか疑問が残る。

冷静に考えると、当社には世界に誇るべき独自技術があるわけでもなく、有り余る資金や資産があるわけでもない。もちろん社員や幹部のみなさんが、我が社を大切な生活の場所と考えていて下さっていることもその大きな理由であるが、お客様も当社を大切に育てて下さっていると思う。しかしそれだけなら、世の中に、我が社よりも会社を愛する大勢の社員がおり、他社にない技術を持ち、お客様から愛されながらも消えて行つたいくつもの会社があったことを考えると、不思議なことと思わざるを得ない。

では、何が当社の存在意義なのであるか？ 私がかねてより「人は生まれながらにして神の前では平等であり、生きる喜びを感じ、互いに尊敬し合い、助け合う共同

体として生活する権利がある」と考えているのだが、その理想を実現するのがわが社の存在意義ではないかと思う。では現在それが当社で実現出来ているかと言えば、まだまだ到底その理想には程遠いと言わざるを得ないが、理想の会社に向けて全員で努力している会社であると言えるであろう。

当社の幹部諸氏の中で、一人でも私利私欲で動いている人物がいるであろうか？私の知る限り現在は一人もいないと自信を持って言える。全員が会社と社員のことを常に考え、堅実で質素な生活に甘んじ、社員のを幸せを自分のことのように喜んでおり、人間として尊敬出来る人物と信頼している。社員のみなさんも会社の発展を支え、会社の状況について自分のことのように心配して下さっている。当たり前のことのようなのであるが、今日のような世知辛い時代、自分のことしか考えられない人間を数多く見かける中では大変難しいことではないだろうか？

20人30人の小さな企業であれば、経営者と社員は互いに良く理解出来、家族的な雰囲気の中で伸び伸びと比較的自由な会社を作ることこそ難しいことではないと思われる。しかし、東北・近畿・中国と5つの県にまたがり、総人員1000名を超える規模の会社で家族的な雰囲気を守る事は容易な事ではない。当社のそれぞれの時代を担ってこられた先輩社員幹部の人々の、たゆまぬ努力と熱意がなければ到底継続出来る事とは思えない。

また、当社の工場のあるここに掲げられている聖書の御言葉に気づかれた方もあると思うが、当社を精神的に支えるものは、創業者である父のキリスト教精神に支えられた社員への愛情と、お客様への誠実な態度に他ならないと考える。個人事業として始めた時代より、事業は自分のものではなく、神から預けられたものであり、「主が建てられるのでなければ家を建てる者の勤労は空しい」という御言葉どおり、当社の各地の事業を思いきって幹部に任せただけでなければ、今日のような規模に成長することとは難しかったのではなからうか。

今から30年前、岡山工場（現在の和氣支社）の設立にあたって、当時の町長や議会のみなさんの暖かいご支援を受け、社員採用から用地取得に至る多くの課題についても援助を受けたと聞いており、また当社を巡る各地域の方々にも支えられ、今日まで暖かいご支援をいただいている。山形、新潟、大阪と各地に展開する工場の地域の皆さんとも、各工場の創設以来永年にわたる当社の長い歴史の中で、大きな問題がなく、火事や地震に会うこともなく、無事に40周年を迎えられたのは、当社の社員や幹部並びに役員の努力だけでは成り立ち得なかったであろう。

当社のお客様にとっても40年の永きにわたり、当社を協力会社としてご支援いただいたのは、当社が並外れて技術力があつたとか、他社に比べて格別にコストや品質が優れていたということではないだろう。ただ永年にわたる当社の社員、幹部の努力で、

技術、品質、コストがほんの少し他社よりも優れていたのと、常に誠実にお客様の立場に立って素早く対処出来ただけの違いではなかっただろうかと思われる。また当社の巡り合った商品や事業が、その時代で成長する分野であったという幸いな偶然も重なっているのではなからうか。

私自身考えてみると、各時代の経営陣が優れた先見性で時代を先取りし、戦略的に事業を展開してきたとは思えない。当社に与えられた新しい事業が、不思議な導きにより時代の先端を担う商品やサービスであったという、誠に幸運な結果であるとは思えない事が数多くあった。

これは見えざる手の導きとしか考えられないのである。当社の発展と存続が、この見えざる手の働きによるとするならば、私達城南電器で共に生活する者は、全て「人は生まれながらにして神の前では平等であり、生きる喜びを感じ、互いに尊敬し合い、助け合う共同体として生活する権利が有る事」を実現する会社を作る為に、全員で心一つにして取り組まねばならないのではないだろうか。

当社には誠実で礼儀正しい社員が多いと、お客様から褒めていただく事が時々ある。誠に喜ばしい事で、何にもまして誇りに思える時である。全ての社員がそうであっていただきたい。これこそ当社が40年にわたって生き延びてきた最大の財産であり、こ

れをなくしては次の時代を生き残る事は出来ない。また、過去には戦略的に当社の将来を考えていた幹部は少なかったと思われるが、近年その事も徐々に変わって来て、常に将来を考え、時代を先取りして戦略を考える幹部社員が育って来つつあるのは、誠に嬉しい限りである。また志半ばにして当社を去らねばならなかった先輩諸氏の犠牲の下に、今日の我が社がある事を忘れず、若い人々が次の時代を担っていただき、立場と肩書きを超えて「生きる事に喜びを感じられる共同体」実現の為に努力を続けていただければ、真に「お客様に喜ばれ信頼される企業」に成長する事が出来ると信じます。

みなさんの御健勝と御家族の御健康を心よりお祈り申し上げ、40周年の御礼の言葉と致します。

THE UNIVERSITY OF CHICAGO
 THE DIVISION OF THE PHYSICAL SCIENCES
 DEPARTMENT OF CHEMISTRY
 5708 S. UNIVERSITY AVENUE
 CHICAGO, ILLINOIS 60637
 TEL: 773-936-5000
 FAX: 773-936-5000
 WWW: WWW.CHEM.UCHICAGO.EDU
 E-MAIL: CHEM@UCHICAGO.EDU

「落穂拾い」 シヤハ・アムハノ・ムー (仏一八一四～一八七五)



「あなたが畑で穀物を刈るとき、もしその一束を畑に置き忘れたならば、それを取りに引き返してはならない。それは寄留の他国人と孤児と寡婦に取らせなければならない。」

旧約聖書 申命記24章19節

落穂とは貧しい人々の生活の糧のために、さりげなく抜き落とされた麦穂のことです。

社会的に弱い立場におかれた人々への思いやりとまなざしを持ちつつ、ともに生きることの中に、労働の喜びは満ちるのです。

小出 隆

わが社のビジョンとミッションを考える

代表取締役副社長 山本 高春

創業40周年を迎え、思うことをあれこれと述べさせていただきます。

私が当社に入社したのは、昭和45年の夏8月15日終戦記念日です。今年で勤続32年、振り返ると、実に様々なことが走馬灯のように思い出されます。その想いの多くは会長の話と一致しますので、多くを語るつもりはありませんが、私にとって特に印象に残っている出来事は、昭和48年夏から4



5年間吹き荒れた石油ショックによる大不況でしょう。私は昭和48年4月1日に結婚し、同じ年12月30日には長男が産まれましたので、私にとっては内外におおわらわの時期でした。当時から会社の経理を担当していましたが、毎月出て行くお金が、入ってくるお金を大きく上回り、資金繰りに大変な毎日でした。仕入れ業者様への支払いが滞りがちになり、社会保険料や源泉所得税の支払いを手形にしてもらいに、所轄の税務署や社会保険事務所に何度も足を運び、了解してもらって振り出した手形も期日

に引き落とすことが出来ずに、また支払期日のジャンプをお願いしに行かねばならない始末。当時まだ27歳の私は、手形の用紙と印鑑を持って会社と税務署や社会保険事務所を何度も往復しました。取引先の銀行へも行き、支店長や融資係の課長にお会いしてお金を貸して欲しいと頼みますが、持って行く決算書の数字が悪いのですから、当然の事ながら首を縦に振ってくれません。

世間の人情の機微とは不思議なもので、そんな事態になると、今まで信頼関係にあると思っていた人達が急に人が変わったように辛辣に私たちを批判攻撃するようになるかと思えば、普段はあまり目立たなかった人達が励ましの言葉をそつとかけてくれ、元氣付けてくれました。その時の思い出を語れば、更にいろいろなことが思い出されてきりがありませんから、このへんで終わっておきますが、「お金がないのは首がないに等しい」との会長の言葉は、本当にその通りだと思えます。

さて、話は変わりますが、この度のこの記念誌発刊の大きな目的である事柄に触れていきたいと思えます。創業40周年を迎える今年に、この記念誌を発刊することにしたのは、わが社の存在の価値はそもそも何なのか？ これからのわが社が進むべき方向はどちらなのか？ どのように進むべきなのか？ 企業経営の根本に係わるこれらの疑問をあいまいにしておかないで、原点に戻って皆でもう一度考えてみよう……。その

為に、この記念誌が大きな指針を与えてくれるのではないかと考えたからです。世間では何十周年記念といえば盛大なパーティーを開催する会社もあるでしょうが、わが社は経営環境の悪い中ですが、将来への第一歩をしるすため、パーティーをする費用をこの記念誌発刊に置き換えたいと思うのです。

わが社は本社が京都にあります。京都には老舗と呼ばれるための暗黙の基準があると聞きます。その基準は、100年以上の歴史のあるお店なり会社になって初めて世間で老舗と呼ばれるということです。

京都には、300年程の歴史をもったお店や会社があります。300年前といえば元禄時代（1688〜1704年）の終わり頃、あの赤穂浪士の討ち入りで有名な忠臣蔵の時代です。私たちは老舗といえば大きな会社というイメージを自然に抱きますが、京都の老舗は皆が大きな会社ではありません。いや、むしろそんなに大きくせずに堅実に何百年と暖簾を大事に守ってきたお店が大半ではないかと思うのです。そんな京都の老舗にはどこにも共通していることが一つあると言います。それは何かと言いますと、「常に変化している」ということだそうです。えっ？……と多くの方が思われるのではないのでしょうか。私も最初にこの話を聞いたとき同じように思いました。なぜなら、ふつう私達の常識では、何百年と続いている老舗こそ古い伝統や技

術を頑なに守っており、それ故に長い間潰れずに存続しているものだ！と考えるものです。でも実際はそうではないとのこと。目に見えないところで絶えず変化を繰り返しているから何百年と続いているのだそうです。

少し変なたとえ話をしますが、ウイルスは人類が生存する以前から地球上に生存していて、多くの人間を病苦に陥らせています。人類はこのウイルスを退治しようと今日まで様々な薬を開発して来ましたが、いまだに退治できないのです。その理由は、目には見えない小さなウイルスですが、いつも新しい薬に対抗する能力を身につけ、変化を繰り返して、自身の生存の為の防衛をしている為だそうです。おもしろい話ですね。何の知恵もなさそうに見えるウイルスが、自己防衛の為に絶えず変化をしているとは……。

私達は今日まで観念的に、企業の発展は売上を伸ばし規模を大きく拡大することだ！と思い込んでいた向きがありますが、果たしてそうなのでしょうか？近年に某大手スーパーが倒産しましたが、ここなどは安売り商法で地域の競合スーパーや個人商店を次々に飲み込み、モンスターのように巨大化しましたが、最後は自らの巨大さの為に崩壊してしまいました。あとに残ったものは、競合他社や社会を無秩序に引っ掻き回した爪痕だけでした。またごく最近では、粉飾決算で大きく問題になったアメリカの某巨大通信会社の例に見るように、投資家の資金を大量に集め、より大きく事業拡

大を図ろうとしたが、業績悪化による株価の下落を恐れて粉飾決算を行い、アメリカの株式市場の信用を著しく傷つけてしまつて、回復基調にあるアメリカ経済のみならず日本の景気にも影を落としています。

このような事例から分かるように、「企業の発展＝事業の規模的拡大」の構図は今や崩れ去ろうとしています。売上高や生産高また従業員の多さなどに見られる規模的な拡大が事業の発展とばかり言えないとすれば、他に事業の発展と呼べるものは何があるのでしょうか？この疑問に答える為のヒントが、先に話しました、「京都の老舗」の中にあるように私は思います。目に見える規模的拡大は余りないが、いつも時代の変化に即応して、その時々のお客様のニーズを的確に把握し、お客様に喜ばれる商品やサービスを提供し続ける。自分の会社やお店が古くから持っている、いい意味での特徴を生かしながら、環境の変化を敏感に掴み取って、商品やサービスの内容を無理なく変えて行くということです。わが社も自分らしさというか、城南電器らしさを失わないでその内容を刻々に変えていくことによって、お客様は古い城南電器の「らしさ」に安堵感を抱き、新しい城南電器の姿に頼もしさと期待感を持つてくださる。そんな会社になればよいなあーと私は思っています。

外のお客様に向けての会社の姿はそんなことを考えますが、それでは会社の内側の

こと、すなわち内で働く役員や従業員に対する会社の在り様はどうかと考えますと、まずいつも私が思う会社の理想の姿は、「ここで働く人の誰もが自分の兄弟や子供にもこの会社で働かせてやりたい！」と思う会社であることです。そしてもう一つは「退職のときになって自分はここで働けて本当に良かった！」と心底思える会社であることです。

人は誰でも、自分の存在意義を尋ね求め続けて生きているものだと思います。いやもつとオーバーに言うことを許していただけるならば、「自分の生存の意味を探し求める為に人生の旅をし続けている」のではないかと思うのです。古代中国の哲人孔子は、有名な論語の中で「朝に道を聞けば夕べに死すとも可なり」と説いています。わたしたちの会社はお寺や教会ではありませんから、座して瞑想したり祈ったりして人生の意味を探求出来る場所や時間はありませんが、出来る限り日々の仕事の中で、やりがいや楽しさが湧いて出てくる会社でありたいと思うのです。また、苦労してやった仕事の意味の少ない無駄にも等しい仕事にならないことを願うのです。更に一歩進んで願うことは、社会の底辺に住む人達や心身に障害のある人達の喜ぶ顔が目に見えかぶような商品作りをしたいものです。一部の富裕層の自己満足を満たすような商品作りに手を貸さない。間違っても人間同士の殺戮の武器製造や商品作りには協力しない。儲かるものなら何でも作るといった無節操な会社になりたくないと思うのです。

皆さんには少しなじみの少ない話をしますが、聖書の中に、キリストの弟子が「先生！ 私達に祈り方を教えてください」と尋ねている場面がありますが、この時キリストはこう教えています。「あなたがたはこう祈りなさい！ 天にまします我らの父よ。願わくは御名を崇めさせたまえ、御国を来らせたまえ。御心の天になるごとく地にもなさせたまえ。我らの日用の糧を今日も与えたまえ……」この祈りの言葉はまだ続きますが割愛します。ところで、この祈りの中で注目したい言葉があります。それは「御心の天になるごとく地にもなさせたまえ」です。この言葉の難しい解釈は教会の牧師さんや大学の神学者にお任せすることにして、私は一介の信徒として勝手にこんな解釈をしてみたいと思います。わたしはこの言葉に、私たちの事業の進むべき目標があると思うのです。わたしはこの言葉をこう解釈します。御心とは神様の心のことです。天とは天国のことです。天国が有るのか無いのかの議論はさて置き、有るとすればきっと平和で愛に満ちた世界でしょう。人間同士が争うこと無く、身分の上下も無く、心身に障害を負った人も無く、病気で苦しむ人も無く、皆が元気で明るく暮らしている世界でしょう。いわば理想郷なのですが、古今東西を問わず全ての人間が求めつづけているこの理想郷を、死んだ先の天国に求めるのではなく、今いるこの世に実現させてください、と神様に祈ることだとキリストは弟子達に、いや今の私達にも教えておられるのではないかと思うのです。

ですから、私は先程、無節操なもの作りの会社にはなりたくないと申し上げたのです。

この世は天国と違って、病氣や障害を身に負った人が大勢います。私達には病氣や障害を治すことは出来なくても、忘れさせてあげられるような楽しい物作りをするのが可能ではないでしょうか。また私たちの住む社会にはいまだに身分の上下意識を強く持ち、いわれのない差別の言葉を口にする人達もいます。わが社ではこのようなことがないように常に心掛けなくてはなりません。

聖書の中にこんな言葉があります。

「神は地位のある者を無力な者とするため、世の無に等しい者、身分の卑しい者や見下げられている者を選ばれたのです。それは、だれ一人、神の前で誇ることがないようにするためです。」（コリントの信徒への手紙一 第一章二十八節・二十九節）

「あなたがたの中で偉くなりたい者は、皆に仕える者になり、いちばん上になりたい者は、すべての人の僕（しもべ）になりなさい。」

（マルコによる福音書 第十章四十三節・四十四節）

この二つの聖書の言葉は、上に立つ管理者への戒めの言葉として受け入れるべきと思います。神は、神が良しとされる人を人の上にお立てになることが出来る。しかしそのポストは役割であって、その人が偉いからとは一概に言えない。たとえば言うな

らば演劇の役柄のようなものであり、幕が開いている間の演者であつて、幕が引き、役を降りれば神の前で平等な一人の人間でしかない。イエス・キリストの人間尊重と平等の精神は、このような言葉に代表されると言つても良いと思います。

以上、外のお客様に向けての会社の在り方と、内で働く役員や従業員に対する会社の在り方を私なりに述べていただきましたが、今までお話ししたことはいわば精神のあり様と言つていいかと思います。いうまでもありませんが、企業経営はそれだけでは成り立ちません。

冒頭で「お金がないのは首がないに等しい」との会長の言葉を引用しましたが、確かにお金がなくては、先程までに長々と申し上げました会社の目標や夢の実現を期することは難しいと思います。お金を儲けることは、あく迄も目標実現の手段であるはずですが、企業経営の中ではしばしばこれが、いつのまにか目標にすり替つてしまつてゐるのを見ます。しかし「お金は命の次ぎに大切」と世間でよく言われることも、また真実な言葉です。実際、前述しましたように石油ショックのとき、いやと言うほどそのことを味わわれました。でも、そのお金も会社になければ生み出すことは出来ません。その会社の力とは、会社に集まる役員や社員の力のことなのです。そし

て、その会社の役員や社員の力をつけるには教育しかないのです。苦しい中でも、この教育に財を投入しなければ明日の城南電器はないのです。当然、夢の実現も理念の実行も出来ないのです。生活が苦しくても親が子供に教育をつけさすように、今日食べる米の量を減らしても来年の米作りの為に粃を残して置くお百姓さんのように、わが社も儲かったお金の一部を必ず先ず教育に振り向け、その後のお金を給料や設備投資に使うことをこれからはしなくてはならないと思うのです。余ったお金で教育を……と考えていたのでは、今後10年たっても今の会社のレベル以上にはなれないでしょう。欧米の企業では、従業員教育に企業が資本投下するといった考えは少なく、大方の企業は既に高い能力を身につけた人をヘッドハンティングしてしまいます。日本も今後次第にその傾向を呈するでしょう。私も一時期その方向を考えていましたが、今は社内教育の必要性を強く感じています。もともと、緊急性を要する場合は長年月の成長を待つわけにもいきませんから、必要に応じて外部から優秀な方を求めなくてはならないこともあるでしょう。いずれにしても、国の発展には国民の教育水準を高めないことは実現出来ないのと同じで、会社の発展も社員の教育水準を高めないとはならないのです。

思いつくままに長話をしましたが、最後にまとめとして申し上げます。

企業には、その企業が存続する限り変わらないビジョンがなくてはなりません。いわばその企業の精神の中核となる、「ここにわが社の存在の価値が在る」と信ずる「信条」とも言うべきものです。企業によってそのビジョンは異なりますが、それで良いのです。人に顔形が異なるように、企業も創業者の創業の精神が企業の顔形となつて現れるのです。人が他の人と同じ顔形ではその人の存在意義が見出せないのと同じで、企業もその企業独自の姿があるのです。わが社のビジョンは、会長の話の中にイメージとして随所に現れています。そして社長の挨拶文にこれが明確に表現されているように思います。その言葉とは、

「人は生まれながらにして神の前では平等であり、生きる喜びを感じ、互いに尊敬し合い、助け合う共同体として生活する権利がある。」であろうと思います。この言葉を、創業40周年の記念すべきこの時より、わが社の存続する限り永遠に変わらない企業ビジョンとして堅持し続けようではありませんか。そしてこのビジョンの実現達成の為に、具体的なミッション、つまり「ビジョン実現の為に、次に続く世代が背負う使命とか中長期的目標」が必要です。私が今ここで述べている事柄は、すべてこのミッションを設定するためのヒント、叩き台とお考え下さい。

それでは、今まで私がお話したことを、以下に「まとめ」と「具体的取り組み方針」を付して、私の40周年記念誌発刊にあたってのご挨拶に替えさせていただきます。ま

だ十分言い尽くせないことや、私の考えの及ばない事柄が多くあると思いますが、それらはこの記念誌を読んでくださる多くの役員・社員の皆様方が補ってくれることを願っております。わが社に縁を得られました役員や従業員の皆様、そしてそのご家族の皆様が末永く幸せでありますことを心よりお祈り致します。

へまとめ

1、これからは“企業の発展＝事業の規模的拡大”であってはならない。

絶えず質的な変化を続けると共に、創業の精神と城南電器らしさを失わないこと。

2、誰もが働く価値と喜びを見出せる会社にならなくてはならない。

各人の存在の価値を大切にして、無節操な会社にならないこと。お金を儲けることは手段であって、目的であってはならないことを忘れずに。

3、会社の発展には社員の教育が必要不可欠であり、基本的には何よりも優先されるべきである。

4、全ての役職は役割であって、人間の偉さとは別である。

5、人に異なる顔があるように、企業にも固有の顔がある。その顔とは企業のビジョンであり、このビジョンはその企業が存在する限り大切に持ち続けなくてはならない。

- 6、ビジョンのためのミッション（中長期的事業目標）が必要である。
- 7、強い会社でなくてはビジョンの実現はできない。
- 8、強い会社になるためには強い役員と社員を作らなくてはならない。教育の必要性はそのためにある。

〈具体的取り組み方針〉

①徹底した社員の能力アップの教育

わが社の成長発展に今後必要と考えられる研修環境を整える。その研修に積極的に参加し、一定の成果をあげる人の中から将来の管理職を採り出す。

研修への参加は出来る限り役職位の垣根を取り払い、研修機会の平等を図る。

②人事の評価システムを再構築する

今の評価システムを再検討して、能力の顕在と実績に見合った各人の処遇を行なう。年齢・勤続年数・現有職階にとらわれず有能な人を抜擢昇格させる。

③価格や量の競争を避ける

今後、わが社は価格や量の競争に巻き込まれず、他社の追随を許さない物創りの技術と市場の領域を早期に構築しなければならない。そのための研究・協議の場を設ける。

④ ①～③の実現のために毎年、相当額の予算の計上と実行プログラムを作る。

具体的な予算額と実行プログラムは別途協議する。

⑤ 財務体質の改善を早急に図る

金儲け自体が事業の目的であつてはならないが、借金が多くあつても上記の個々の実現は不可能である。従つてまずは借金体質から早期の脱却をして、経営の安全を図り、①～④の実行を容易に進められるようにしなければならない。従つて、当面の間は減量経営と収益改善に専念する。

(二〇〇二年七月記)



第三章

明日に向かって



前線の指揮官大いに語る

(1) 京都支社 支社長 山野 時生



——本日はよろしくお願いします。それではまず山野支社長の入社経緯からお願いしたいのですけれど。

▼入社は平成元年4月ですから、ちょうど勤続13年になります。その当時シンガポール松下電子(MECS)で働いてたんですけど、MECSは城南電器の子会社の城南ハイテック(JHT)に仕事を出していただきましたよね。そこから縁が出来て城南電器に入社する事になりました。

——松下電子のような大企業から当社のような中小企業に入るについて不安は無かつ

たですか。

▼いえ、不安は無かったですね。社長とも会っていましたし、しっかりした会社だと思っていましたから。

——それで平成9年2月まではJHTにおられて、その後備前工場、そしてその年の7月に新潟城南電器に工場長として赴任され、平成11年2月に京都工場に転籍となつて現在に至っているわけですね。

▼そういうことです。

——それではさっそく本題に入りたいと思いますが、現在京都支社は製造1〜3課と

品質技術課ならびに総務課という組織になっていますね。品質技術課については生産技術部門と品質管理部門を合体させたものと聞いていますが、その意図からお願いしたいのですが。

▼そうですね。まず今の京都支社は槇島・宇治田原・精華と三ヶ所に工場があり、業務も多岐にわたっていて、生産技術と品質管理の境目が曖昧になっています。そこで工場毎に生産技術や品質管理の担当を置く、どうしても間接部門の人員が多くなっています。

だから第一の目的は、少ない間接人員で効率的に製造部門をサポートするということです。それと製造部門については、従来は製品毎に課を分けていたのですが、工程が二工場に分かれているケースが多く、

管理者に移動ロスが発生するのです。そこで今は、工場毎に担当の課長を置いてその工場を見てもらっています。その方が現場をよく管理出来ますしね。

——その場合、一つの製品が完成するまでに工場毎にそれぞれの工場で管理する必要があるわけですが、得意先との窓口業務を含め、工場間の調整は上手く出来ているのですか。

▼それは大丈夫です。メールのやりとりや課長会議等で絶えず情報交換を行っています。

——わかりました。それでは続きまして、京都支社の現在の課題や問題点について伺いしたいのですが。

▼そうですね。まず第一に品質の問題があ

ります。実は昨年京都支社は城南電器グループで一番ユーザークレームが多かったのです。品質管理部門の強化ということで一部人員を補強しましたが、その他にも社員教育や品質テスト等で従業員のレベルアップを図っています。

生産面については30日24時間稼働の体制作りと、緊急品を含めてのリードタイムの短縮ですね。そしてこれが一番大事なのですが、利益の出る仕組み作りということで、管理面の強化です。そのためにも管理、監督者にはもっと勉強して貰わないと困るのですが、現状、収益の確保という観点から見て、緊急の課題としてアルミコンデンサ部門の生産性の向上があげられます。

アルミコンデンサについては昨年の1月に精華工場で立ち上げたわけですが、今年

の4月からは全面的に城南電器で生産することになり、設備も全部コンデンサ事業部から移管されました。ただし組立ラインの機械類が大量生産仕様になっており、ロット切り替え作業等に時間がかっています。現在流れている製品は多品種小ロットのものが多くですからね。そしてこれを扱う作業者に新人が多いということで、かなりのロスが発生しています。

どちらにしろ、段取りを工夫し、習熟を早めることによって稼働率を向上させることが第一の課題です。そして将来的には、現在男子だけでやっている組立ラインに女子を投入することを考えています。交代勤務等の条件はありますが、職種の適性については、これからは先入観念を取り払って能力本意で見てゆく必要があると思います。

そうすることによって女性の潜在能力が引き出せれば、現有人員のより有効な活用が可能となります。

——そうですね、これからの労務管理としては男女雇用機会均等法の問題にありますように、これは男子向きとか女子向きとかいう事はあまり考えない方がいいかもしれませんね。それはそれとして、今京都支社の課題として挙げられたことに関わるのですが、京都支社には長い歴史があつて、そこから来る体質がいい意味でも悪い意味でもいろんな影響を与えていると思うのですけど、山野支社長はそのあたりどうお考えですか。

▼そうですね。これは私が京都支社に来てから常々従業員に言い聞かせているんですけど、お客様の要望に対しては何としても

応えよ、どんな無理難題を言われてもNOと返事するな、と言っているんですけど、私の考えが大分浸透してきて、それが京都支社の強みといえは強みになっているでしょうね。おかげさまでこの厳しい時期にいろいろな新しい仕事の話を頂いています。

弱みといえはやはり管理力でしようね。得意先の要望に対しては何としてでもやり抜くという対応力はあるのですが、効率的に出来ているのかというやはりその辺が課題でしょうね。課長を初め、職長・班長が本来の業務……すなわち利益を出すために人の管理とか生産の管理をきちんとやっているのかという疑問があります。そのためには勉強をしてもらわないと困りますが、これからは職長クラスにも収支の意識を持つてもらわなければならないでしょうね。

——わかりました。それではそういう課題をふまえて直近の目標といいますが、当面の目標をお聞かせ願いたいのですけれど。

▼まず売上の的には一億円が目標ですね。いくらか新しい仕事も入りましたし、既存の仕事も増加していますので、6、7月頃には可能だと思います。そして10%の利益は確保したいですね。

もう一つは松下関連の新規業務で現在受光素子のダイス・ワイヤーボンド工程に取り組んでいます。年内までには生産体制を確立したいですね。ただし、4、5年先には長岡工場の半導体部門は海外や地方工場に移管されるのが確実視されていますので、ここ1、2年の間に新規のお客様相手の営業活動をする必要があります。

——そうですね。でも新しいお客様の新しい仕事を取り入れるためには技術力や管理能力も含めていろんな環境整備が必要だと思うのですけど、そのあたりはどうなんですか。

▼まず第一に実装技術を習得したいですね。これからは半導体と実装がセットになった製品が増えてきますし、実装技術さえあれば松下以外のメーカーとの取引も可能になりますしね。設備については今すぐというわけにはいきませんが、幸いにして各支社が実装についてのノウハウを持っていますので、実習に行つて技術を習得することは可能ですからね。ただ新しい仕事となるとコスト的には厳しいものになると思うのです。そういう意味では先程も話しましたが、労務構成の変換を今後考えていく必要

があるでしょうね。女性社員をもっと活用し、キーマンを養成する。そして女性労働力を中心に男子は少数精鋭で管理力を高めていく。今の京都支社はそのあたりが中途半端なんです。生産技術力も決して強くありませんから、とりあえずは低コストに対応出来るように体質転換を図ってゆく。そして生産管理力の水準を引き上げると、松下以外のメーカーからの仕事の取り込みも可能だと思われるのです。ただ新しい仕事とはいっても、うちが持っているノウハウが基礎となりますがね。

——わかりました。今、お話し頂いた事は直近の目標というより将来的な展望ということになると思うのですが、それ以外に京都支社は規模は小さいけれど、太陽電池関連のお仕事で材料加工メーカーとしての

業務をやっておられますよね、こちらの方の見通しはどうなんですか。

▼はい、今後太陽電池関連の仕事は伸びてゆく可能性があります。ただし、今はお得意様である京セラの品質要求レベルにやっと到達した段階です。確かに競争相手も多いのですが、京セラ以外にも三菱電機等に営業活動を行っています。将来のイメージはまだはつきりしませんが、ソーラーシステムという環境関連事業なので伸びてゆく可能性があると判断しています。

——ありがとうございます。それでは続きまして、個人的な事になりますが、創業者に関して印象深い思い出がありましたらお聞かせ願いたいのですけれど。

▼特にこれといった出来事は無かったので

すが、JHTにいた時に会長夫妻がシンガポールに來られた事があつたのです。その折、いろいろとご一緒させて頂く機会があり、人との接し方や仕草、人の見方等大変勉強させて頂きました。

会長は非常にきめの細かい配慮が出来る方なんです。それが傍にいてよく分かりました。日本に帰ってから、受光素子の立ち上げで苦勞していた時に、わざわざ工場まで激励に来てくれました。又、一昨年の7月に京都工場で久し振りに利益を出した時も、電話で勞いの言葉をかけてくれました。私思うのですけど、城南電器の歴史はそのまま会長の歴史なんです。仕事に対する厳しさは勿論ですが、人への思いやりやお客様を大切にすることがあつたから松下様からも認められたのだと思いますよ。

お客様が会長の人柄に惹かれてファンになって城南電器を可愛がつてくれたんでしょうね。それは今の社長にも受け継がれていきますし、それが城南カラーといえますが、城南の企業風土になっていると思います。

それと社訓に「信頼と責任」とありますように、私のような者でも信頼して仕事を任せてくれるのです。やっぱり頑張らざるを得ないですよ。いい意味で個人の人格を大変尊重してくれるんですね。

——そうですね、それが城南電器の財産です。し、今後もいい部分は伝統として継承してゆく必要があるでしょうね。ただ信頼して頂けるといっても支社長一人の力では解決出来ないような困難な問題が発生して行くこともあると思うのですよ。そのあたりはどうお考えですか。

▼やっぱりみんなの知恵を結集すべきだと思います。分社（支社）制そのものは当社の歴史を踏まえたいい制度だと思いますが、各分社（支社）の経験やノウハウは大いに参考にすべきだし、又、援助が必要な時は遠慮無く言えるような雰囲気作りが必要でしょうね。やっぱり支社長一人の能力には限界があると思います。それをカバーするために、社長や副社長は勿論のこと、他支社からも指導援助出来るような仕組み作りが必要でしょうね。

——それは本社を含めて、いや本社が仕組み作りをしなければならぬでしょうね。それでは最後に山野支社長自身の楽しかった思い出、又辛かった事について、そして将来を担う若手社員に一言お願いしたいの

ですけれど。

▼楽しかった事は、多くの職場を経験したことでしょうね。シンガポール―備前―新潟―京都、と短期間の間に多くの職場を経験させて頂いて勉強する事が多かったですね。しかも仕事を任せてくれましたので、責任を感じましたけど、ずっと松下にいたらおそらく出来なかったような経験をさせて貰いましたよ。それが私の財産になっていますね。しかし辛かった事というのは思ひ出せないのですよ。根が楽天的なのか、あまり苦勞を感じないタイプなのかもしれませんね。

最後に若い人に一言ということですが、やっぱり城南電器をよくするために死物狂いで仕事して欲しいですね。そしていろいろな事に積極的にチャレンジして欲しいで

すね。

——本日は長時間良いお話をありがとうございました。

（平成十四年四月十六日取材）

前線の指揮官大いに語る

(2) 和気支社 元支社長（現特命担当部長） 永松 丈治



——永松支社長は昭和52年入社ということになっていきますけど、まず入社の際からお願いしたいのですけれど。

▼当時25才でしたけれど子供が出来ましてね。それまではダンプの運転手をしていたのですけれど、子供が大きくなってきたらどうかと思うって、それで普通の会社勤めをしようと思ったのですよ。

——失礼ですけど、どうしてダンプの運転手をされていたのですか。

▼それはお金が欲しかったからです。私は高校卒業後すぐにトラックの運転手をしま

したが、初任給は普通の新卒の二倍はありましたよ。でも遊ぶ金が欲しかったからではないですよ。ちよつとした事情があつたからですが、結果的には22才で家を建てる事が出来ました。

——ほう、それはすごいですね。で、城南電器にはどのようにして入ったのですか。

▼知人の紹介を通じてです。

——当時岡山には現在の和気工場しかなかったのですが、最初のお仕事、そしてその後の経歴についてお願いしたいのですけれど。
▼最初はビデオ部門に配属されました。当

時の工場長は確か花沢さんだったと思います。その後昭和57年に三石工場に転属になって、それ以後は結構異動が多かったですね。新潟にもシンガポールも行ってますよ。

——そうですか。それは大変だったですね。

▼もっとも、新潟もシンガポールも立ち上げ時の応援ということで、4ヶ月位の出勤でしたけど、それでも仕事は結構きつかったですよ。シンガポールの時なんか毎日夜10時位まで仕事をしましたし、最初の1ヶ月は休みもなかったですね。

——立ち上げ時に派遣されるということはそれだけ期待されているからじゃないですか。

▼それはどうかわかりませんが、私達が行ってから仕事がまわり出したし、自分なりに役目は果たせたと思っています。それにい

ろいろと異動があつたおかげで多くの仕事が見えられました。これは私の財産になっていますね。

——そうですか。現在和氣支社の支社長ということなんですが、それらの経験が現在の工場運営にも生かされているわけですね。

▼そうですね、人脈作りという点では大きかったですね。多くのお客様と知り合えて、おかげでビデオが下火になつても人脈を通じて他の仕事を取り込むことが出来ました。

——そうですね、新規取引先開拓には大変積極的ですね。グループを通じても顧客の多さは群を抜いています。現在何社くらい取引先があるのですか。

▼約30社あります。ですから管理は大変ですね。きついかもしれませんが、職長一人につき約5社ほど持たせています。

———そうですか、それは大変ですね。

▼でもこれからの趨勢を考えればそれくらいやらないといけないと思いますよ。和氣で昔やっていたようなビデオ関連の大量生産品は海外へシフトされていますからね。現在の日本で生き残るには小ロット、多品種、短納期に対応出来なければなりません。和氣支社は比較的早くからそれに取り組んでいます。下請けとはいっても事業の再構築は必要です。管理は大変ですが、新しい業務を取り入れることによってノウハウが蓄積されますし、人脈も広がります。

———そうですね。それではそれに関連して現在の和氣支社の課題というところということになるのでしょうか。

▼やっぱり管理業務ですね。特に材料管理

が課題です。今は昔と違って設備も材料も全部得意先持ちというのは少なくなりましてからね。経営は昔に較べてずっと難しくなっています。将来的には仕様書をお客様から頂いて、材料調達をこちらでやり、完成品を納めるというような仕事が増えるでしょうね。ですからそれに対応出来るような人材の育成が一番大きな課題です。従業員は大変だと思いますよ。特に管理者はね。もっとも高い給料を貰っているのだからそれなりの仕事をやってもらわないと困りますけど……。

私は仕事には厳しいですよ。特に管理者にはいつも緊張感を持たせています。でも仕事が終われば上・下の別なく楽しくやっています。それに厳しいけれど環境面ではそれなりの配慮をしています。食堂だって屋

根裏部屋ですけど、レイアウトを工夫して清潔感を持たせるようにしています。

——そうですね、確かに感じはいいですよ。気分よく働いて貰うためにはそういう面での配慮も必要でしょうね。

▼そうです。ですからこれは人によつて考え方が違うと思いますが、私は従業員のファッションはあまり気にならない方ですね。髪の毛が何色でも仕事をやってくれればいいのですから。又、従業員を採用する時も年令とか学歴とかキャリアは一切気にしないですね。あくまで人物本位であり、やる気のある人を採用します。

——先ほど課題について話して頂きましたが、直近の目標ということになるとどういうことになるのでしょうか。

▼やっぱり利益を上げなければならないで

しょう。売上げについては4月以降飛躍的に伸びています。新規業務で窓口が広がっていますが、大きな利益はあげられなくても、とりあえず安定的な収益の確保が目標です。そしてこれが一番大事な事なんですけど、将来、会社としてやっていけるような仕組みを今のうちに作っておきたいということですね。

——具体的にはどういう動きをされているのですか。

▼例えば今取り組んでいるものとしては、企画、販売、技術については大手の会社が受け持ち、城南は物づくりに特化して低コストで高品質の製品を提供するというようなシステムです。これはすでに一部でかなり話が進んでいます。最近テレビ等で取り上げられているように、大手の製造請負会

社が日本に進出してきましたね。規模は小さいけれど当社もそういう試みが必要です。まあ、そのためにはネットワークといいますが、人間関係作りも必要でしょうね。足りないものを補ってもらうかわりに、こちらは40年の歴史で築き上げた物づくりのノウハウを提供する、そういう仕組みですね。

人の育成は勿論大事ですが、これからは仕組み作りといいますか、システム作りが重要になってくるでしょうね。

——わかりました。今までは主に和気支社について語って頂きましたが、城南電器グループについて少しお話し頂きたいのですが。まず長所も短所も含めて城南電器の特徴を一言……。

▼そうですね。まず言えることは、仕事を

信頼して任せてくれることですね。ですけれど結果をきちんと評価しているかということちよっと疑問があります。メリハリがないというか、なんか遠回りしている気がします。例えば実績を上げられない部門については、ある基準を設けて、それが達成されない場合は暫定的でもいいから撤退すべきだと思います。まして資金繰りの苦しい現在のような時は尚更です。業況が好転すれば又、取り組みばいいのですから……。体質としては、だから任せてくれるのはいいのですが、結果として人任せになって、自分から動くという人が少ないような気がします。それでは全体としての力がつかないような気がします。

先ほども言いましたが、和気支社は管理者に対しては厳しいですよ。ですから結果

を出してくれなければ年令・キャリアに関わらず辞めてもらいます。従業員の士気に影響しますからね。

——そうですか。それでは今後、城南電器グループとしては生き残りにかけてどういう事が課題になりますかね。

▼それは一支社長としての私が答えることではないと思います。ただ私も和氣支社の事だけを考えているわけではありません。やつぱり全体が良くなつてこないと駄目ですからね。

第一に目標を明確にしなければならぬでしょうね。三年後にどんな会社にするかというようなビジョンですね。世の中の変化のスピードは早いですから、そんなに遠くの目標は立てられないかもしれませんが、それはそれで柔軟な対応をすればいい

わけですからね。例えばメーカーになるといった目標があると思います。そういう場合、いきなり、高い所に目標を置くのではなく、今、和氣支社が取り組もうとしているように、OEMから始めてワンステップずつ階段を上がつてゆくような方法があると思うのです。それと過去の遺物はいつまでも引きずるべきではないでしょうね。素早い決断が必要だと思います。

あとはやつぱり情報に対し敏感になることでしょうね。コネクションを含めて、利用出来るものは全て利用して情報収集すべきでしょうね。時代を先取りして有効な戦略をたてる必要があります。企業経営はマダラの遊泳といっしょで、絶えず動き続ける必要があります。前進を止めたらその時は終りですからね。

——ありがとうございます。それでは最後に創業者に関しての印象深い思い出、入社以来の嬉しかった思い出、辛かった思い出について一言お願いします。

▼そうですね、会長に関して言えば嬉しかった思い出と重なるかもしれませんが、私が入社した頃、和氣工場に來られた時に「君がいると職場が明るくなる」と言われたことがあるのです。褒め言葉かどうか分かりませんが、あの時は嬉しかったですね。それから辛かった事ですが、これは愚痴になるかもしれませんが、あまり納得出来ない異動が多かったことですね。でも結果として多くの仕事を覚えることが出来たし、不遇をチャンスとして頑張ってきましたので、多くの人脈を作ることが出来ました。これ

は私の大きな財産と思っています。

——そうですか。本日は良いお話を長時間ありがとうございます。

(平成十四年五月十五日取材)

前線の指揮官大いに語る

(3)城南電器(株)専務取締役(元門真支社支社長)

山本 善彦



——本日はよろしく願いします。まず入社
の経緯といえますか、その辺からお願い
したいのですけれど。

▼私の入社は平成7年ですが、城南電器と
のつながりということであれば、一番最初
は私が松下電器に勤めていた昭和53年頃で
すかね。VHSビデオが軌道に乗りかけた
頃で、担当者として城南電器に巻線業務を
お願いしていました。その当時からいい会
社だなど思っていたのですが、そのことに
関連して印象深い思い出があります。確か

昭和57年頃だったと思いますが、アキレス

腱を切って入院していた時に、会長がわざわざ病院にまで見舞いに来てくれたのです。私みたいなものに、とその時は大変感激しましたね。

仕事においても大変協力的でした。無理をお願いしても従業員がよく頑張ってくれましたので、一体感を持って仕事に取り組むことが出来ました。将来発展する会社だなと思いましたよ。

——入社にあたって不安はありませんでしたか？

▼最初、家族からは反対の声があがりました。

たが、私自身は家族を養っていく自信がありましたし、不安は無かったです。どこへ行っても仕事をやっていけると思っていましたから。

——それまでは取引先として見ておられたのですが、城南電器に入社されて新しく気づかれたことがありましたか。

▼まず最初に分かったのは、思ったより大きな会社だったということです。細かい事まで聞いていましてしたからね。それとその時社長が大変細やかな配慮をしてくれました。感謝を受けたのを覚えています。

実は私がお誘いを受けたのも、松下さんとのネットワーク作りが役目かなと思っていたのですが、入社してすぐの時に社長から、三年間松下電器への出入り禁止を言われたのです。私の後輩がやりにくいとい

う配慮だったと思います。その間仕事はしなくてもいいから、工場をまわって工場の責任者という人間関係を作ってくれと言われました。二年後には松下さんに出入りするようになりましたけど、おかげで昔の同僚や後輩といい関係を築けて現在に至っています。

——その他に何か気づかれたことがありましたか。

▼そうですね、それは昔感じた事と同じなんです。自分よりもまずお客様や従業員を大事にするという思想ですね。そして個人の人格を尊重して仕事を任せてくれる。千人もの従業員を擁して四十年以上も事業を継続出来ているのは、根底にお客様中心の思想があり、お得意先様と良い信頼関係を築けているからだと思われます。だから、

門真支社の支社長として一年間やってきましたが、先輩達が築いてくれたいい伝統を継承していかなければと思っています。

——はい、よくわかりました。それでは現在門真支社の支社長として、課題はどのあたりにあるとお考えですか。

▼まず経営基盤として三つの分野を考えています。一つは従来からやっている松下電器様を中心とする工程外注ですね。二つ目はこれも従来からの業務ですが、サービスパーツを中心とする多品種少量の管理技術を駆使した業務、三つ目は技術、技能をベースとした業務ですが、これについては今後強化していく必要があると思っています。

今あげた三つの分野をベースに、それぞれの水準を引きあげて、他の共栄会社との

差別化を図りたいと考えています。それについては私はあまり心配しておりません。といいますのも門真支社長として一年間やってきましたが、役職者がみんな優秀ですし、この一年も目標に向かって一丸となって取り組んでくれましたので、月額約6百万円の固定費の削減が出来ました。ただ現在はまだ精神力に頼っている部分がありますので、今後は数字を分析して課題に取り組んでもらう必要があります。これを指導するのは私の仕事だと思っています。ただ教育といっても、本人にその気が無ければ効果が上がってきませんので、動機づけといいますか、その気にさせて好奇心を持たせることが必要でしょうね。

——はい、よくわかりました。それでは直近の目標といえますか、売上額と収益につ

いてはどれくらいを考えられているのでしょうか。

▼売上げについてはここ三年くらいを展望すると、月額6千5百万円から7千万円は見込めます。二〇〇一年の下期は月平均5千万円でしたが、二〇〇二年の上期は6千5百万円を見込んでおり、利益率は当初の目標通り売上高の5%を目指しています。売上げのプラス分は新規の業務と既存業務の増産によるものですが、7月スタート予定で新たに工場を賃借してスペースを確保しました。

———そうですか、ただお客様についてはほぼ一〇〇%松下様と聞いておりますが、その辺についてはどうお考えでしょうか。

▼そうですね、これについても今のところあまり心配しておりません。といいますの

も、松下様だけとはいえ、10事業部もの窓口があり、ここ2、3年は急激な変化が予想されないからです。確かに製造業における海外へのシフトは時代の趨勢としてありますが、日本のGDPを考えた場合、何もかも空洞化するとは考えられないからです。勿論、情報収集をきちんとやって急激な環境変化に備えることをしなければなりませんかね。

———はい、わかりました。それでは続きまして門真支社の将来展望と山本支社長の工場運営についてお聞かせ願いたいのですけれど。

▼現在は環境変化が激しいですからね。正直いって10年先をイメージするのは難しいです。しかし事業のあり方については、バ

ランスシート重視の経営を目指したいと考えております。事業を続ける限り、継続性と成長性は必須の課題であり、その為にもバランスシート重視の経営を心がけて資金を蓄積する必要があります。

あともう一つは、従業員に長く喜んでもらえるような経営を目指したいということです。その為には当然厳しいことも要求しますが、結果として生活の安定が得られるのですから。仕事というのは、厳しくてもきちんとした目標があれば負荷をあまり感じないものですし、使命感が出てきたらしめたものです。その為には魅力ある会社になければならないのですけど、そのような環境作りは私達管理者の仕事でしょうね。

——あと、今後の門真支社の業務の方向性と、それに関連しての労務構成という点、

どういうことになるのでしょうか。

▼それについては、特にある業務を重点的にとは考えておりません。ですから労務構成も業務のアイテムによって変わってくるでしょうね。技能、技術を要求する業務が増えれば、当然社員比率を高めてノウハウを蓄積する必要があるでしょうし、それは状況によって柔軟に対応しようと考えています。

——はい、わかりました。それでは今までは主に門真支社のことについて伺いましたが、分社（支社）制を含めて今後の城南電器グループの方向性についてお聞きたいのですが。

▼分社（支社）制については賛成です。よ。グループとして千人の就労者がおり、事業の中身も取引先も各分社（支社）によって

異なりますからね。それに分社（支社）制は、経営の効率化を目指すトップの方針ですからね。それはトップリーダーが正しいと判断して決めたことで、我々の役割は目指すべき方向にどうすすめていくかを考えることだと思っています。

——それがまだ具体的になっていないような気がするのですけど……。

▼そうですね、現在はまだ仏作って魂入れずという段階ですね。今後は本社と分社（支社）の機能と役割を明確にして、権限と責任の委譲をすすめていく必要があると思います。

——その場合、分社（支社）によって条件面や待遇面で異なることが発生してくると思うのですけど、グループとしての連帯感という点から見ればどうなのでしょう。

▼それはやっぱり本社がコントロールする必要がありますでしょう。結果としてグループ全体にロスが発生するのであれば方法論を含めて再検討すればいいし、各分社（支社）の思惑を本社が調整することは重要になってくると思います。

——それと分社（支社）制ということになりますと、各分社（支社）のトップの権限と責任が大きくなってくると思うのですけど、それぞれの後継者の育成というのは大きな課題になってくると思うのですけれど……。

▼そうですね、これもそれぞれのトップに任せるだけでいいかという疑問があります。やっぱり本社がリーダーシップをとる必要があるでしょうね。

——続きまして個人的なことになりますが、入社してからの印象的な思い出といえますか、辛かった事でも嬉しかった事でもどちらでもいいのですけど……。それと創業者に關して何か思い出がありましたらお願いしたいのですけれど。

▼うーん、そうですね、辛かった事といえば、社長室にいた時に、組織の必要から事業の再構築をやったのですけど、あれは精神的にちょっときつかったですね。

創業者については冒頭に話しましたように、大変人を大事にするという印象がありますね。それと真愛会の告示文ですね。入社するまではそういうのがあるとは知らなかったのですが、賢者の思想といえますか、歴史に学ぶことの大切さを訴えていて、非常に感銘を受けました。それと先程事業の

再構築について話しましたが、40年も事業を継続してきたということは、その時々には会長や社長が強い意志を持つて決断してきたからで、やさしさの根底に事業に対する自信と強い意志を感じました。

——将来こうあつてほしいという会社像がありますか。

▼そうですね、若いということが実感出来る企業であつてほしいですね。どういう事かといいますと、チャレンジ精神を持つて仕事をし、失敗した時は自らの努力が足りなかったと謙虚に反省出来る心の柔軟さですね。年をとると頑固になつて、なかなかそれが出来ませんからね。会社はチャレンジする事を容認し、そして従業員はチャレンジすることに食欲になり、結果は人のせいにはしない。そういう会社であつたらいい

ですね。

——最後に若い人に贈ることばと、入社7年を経た現在の心境についてお伺いしたいのですけれど。

▼アメリカのハードボイルド小説の中の有名な一節に「男は強くなければ生きていけない。優しくなければ生きていく資格がない」というのがありますね。私はあの言葉が大好きなんです。人間生きていく為には将来設計が必要だし、個人にとってはどんな小さな目標でもそれを達成する為に人生を戦い抜く必要がある。だからといって共同体の一員として他人に対する思いやりの心も持たなければならぬ。ただ単に豊かさの追求だけではこれからの日本ではやっていけませんからね。

あと現在の心境ということですけど、私

は現在の自分に大変満足しています。かつての勤め先の松下電器では会社人間に傾くくらいがりましたが、人生を生きる為の基礎を作ってくれました。そして城南電器に入ってから家族の大切さも分かるようになって、自分なりにバランスが取れてきたと思っています。

——本日は長時間良いお話をありがとうございました。

(平成十四年五月三十一日取材)

前線の指揮官大いに語る

(4) 備前支社 支社長

萩原 克典



——確か萩原支社長は新卒で入社されたと思うのですが、入社のかっかけといひますか、そのあたりからお願ひしたいのですけれど。

▼私は昭和56年の入社ですけど、最初は大学のあつた名古屋で就職するつもりだったんです。ですが父親のケガで帰郷せざるを得なくなり、こちらに帰つてきましたが、就職活動の時期は終りにさしかかつていました。とりあえず就職口を探さなければいけないということで、知り合ひの紹介で城南電器の面接を受けることになりました。

——城南電器という会社についてはどれくらいの知識がありましたか？

▼ほとんどありませんでした。これからの企業だとは聞いていましたが、会社の中身については全然知らなかったですね。とりあえず仕事に就かなければということで給料や職種については特に希望はありませんでした。

——最初は三石工場（現備前第一工場）に配属されましたね。

▼そうですね。4月入社ということだったんですが、3月からアルバイトで働き出し

ました。しかし、びつくりしましたね。アルバイトの初日に翌朝5時まで働くことになってしまったんです。よっぽど忙しかっただんでしょね……。

——当時は西崎工場長・石原課長体制だったと思うんですけど、入社にあたって何か言われましたか。

▼西崎工場長に、入社後の目標は？ と訊かれて、ベントツに乗りたいたいと答えたことをよく覚えています。普通はまあ出世したいとか、仕事が出来るようにになりたいとか答えるものなんでしょうが、そのものズバリの具体的な目標だったので変な奴だと思われるたでしょうね。でも当時ベントツなんてなかなか買えませんし、ベントツを買うためには給料をたくさん貰わなければならぬ、給料をたくさん貰うには出世しなければなら

ない、出世するためには苦勞しなければならぬ、ということになりますけどね。

——最初はどういう仕事だったのですか。

▼入社して一ヶ月はラインで交替勤務をやりましたが、その後仕上げ工程に配属されました。そこは女性ばかりの職場で、いきなり責任者みたいなことをやらされたのです。最終工程ですので、得意先との窓口業務もやらなければなりません。役職は無かったけれど、ある程度自分で判断して業務をこなさなければなりません。

つらかったのは毎朝の朝礼ですね。最初は何を喋っているかわからなかったですよ。でも何か喋るには、仕事のことを考えなければならぬ、仕事のことを考えていると、結果として早く仕事を覚えるということになりますけどね。

——當時の三石工場といえば西崎さん、石原さんのイメージが大変強くて、一種独特の雰囲気があったと思うんです。当時城南電器グループの他の工場は女性社員が多かったのですが、三石は男子が多かったような気がするのですが……。

▼それは交替勤務をやっていたからじゃないですか。ですから確かに男子社員は他の工場より多かったと思いますよ。でも石原さんにはお世話になりましたね。普通の会社だったら私は今、城南電器におりませんよ。実は入社してすぐの時に当時課長だった石原さんともめ事を起こしたんです。かなり激しいやりとりをやってね。当時工場長だった西崎さんは「そんな奴辞めさせろ」と言ったらいいんですけど、石原さんが「俺が面倒見るから」と止めてくれたらしいん

です。ずっとあとに他の人から聞かされた話ですけどね……。だから石原さんにはずっと恩義を感じていましたし、仕事で何とか恩返しをしたいと思っていました。実際、石原さんからは多くの事を教わりましたよ。その当時、まあ若い時は誰でもそうかもしれませんが、自分の事しか考えていなかったからね。でも「部下の働きがあるから監督者は仕事が出来ろのだ」とよく言われました。「だから自分の事を考えるよりもまず先に作業者のことを考えよ」とよく言われました。それと、西崎さんや石原さんが築き上げたものかもしれませんが、当時から備前には上・下の別なく意見を交換し合える雰囲気がありました。イエスマンばかりでは職場はよくなりませんからね。——今、部下の話が出てきましたが、萩

原支社長が役職者として経営に参画する意識を持ち始めたのはいつ頃でしょうか。

▼やっぱり職長の時でしょうね。班長時代はデリバリーや人の段取り、不良率の低減などが主業務でしたからね。職長時代に初めて収支表を見せてもらいました。もっとも手元には置けませんでしたけどね。当時備前では、工場長だった石原さんを中心に生産月報をベースにして毎月実績検討会を開いていました。

それでその当時は原価とかレートとかについてよく知らなかったのですが、石原さんがシンガポールに行かれて、山戸さん(元常務)が工場長として備前に来られた頃、松下さんからレート算出について再三の要請があったのです。城南の単価が高すぎるのではないか、という事で見積りの根拠と

なるレートの正確な算出を求められたのです。当時は山戸さんが工場長ですから、最終的には山戸さんが整理して出しましたが、私自身もレート算出の計算方法を山戸さんから教えていただいて、いろいろと勉強しました。

その当時くらいからですかね、月報を見れば利益が出るかどうか、ある程度分かるようになりました。

——工場長になられた時はどうすれば利益が出るかということは大体分かるようになっていたのですね。

▼そうですね、自分のやり方、工場運営の仕組みについては大体出来上っていました。ですけど常に改善ありきで、備前支社もまだまだ発展途上です。現状には満足していませんよ。

——— そうですね。それではそれに関連して工場トップのポリシーといいますが、萩原支社長の工場運営法についてお聞かせ願いたいのですけれど。

▼工場運営の基本は、従業員全員が経営に参加するということです。いいかえればそれは、利益が上がらない時には従業員は経費削減に協力をし、利益が上がる時には会社側はきちんと利益を還元するという仕組みを作ることです。そうすることによって工場全体の一体感を高め、従業員一人一人に利益を上げることの重要性を感じ取ってもらうことが大切なのだと思います。組織目標はあくまでも利益を上げることです。利益を上げるために、管理監督者はP・

D・C・Aの基本に則って行動します。ま

ず現状把握をして問題点を抽出し、対策案を立案して改善を行う。その結果を見てさらに行動をとることで生産性を上げ、利益につなげる。その結果、従業員の生活が安定し、最終的には地域への社会貢献ということになると思います。

又、組織運営についてはこれは私の方針ですが、仕事を覚えられない間はあまり異動を行いません。中途半端なまま異動させて監督者や管理者になっても、ノウハウが充分蓄積されていないため、きめの細かい仕事が出来ないし応用展開も出来ません。実際、現在実績を上げている企業の方と会いますと、現場の課長や職長は仕事について実によく知っていますよ。専門知識が大変豊富なのです。

ですから指導育成はOJTが基本ですね。

人をあてにしないで自ら行動出来る人間をOJTで育成する。育った人間は過去の経験を踏まえてノウハウを蓄積していますから、データを取り分析すればおのずから改善の方向が見えてくるのです。

——はい、よくわかりました。それでは続きまして現在の備前支社の課題、および今後の方向性についてお願いします。

▼直近の目標はやはりいかに売り上げを伸ばすかですね。工場運営の仕組みとか体質は、着地点ではないけれど、大分強化されています。ですから教育もありますが、まさに新しい仕事を取り込むかが現在の課題ですね。

現状備前支社の主力業務である半導体の組立は海外展開が趨勢となっています。特に松下を初め大手の企業にはその傾向があ

ります。ですから今のままだと備前支社はじり貧になってしまいます。とりあえず組立については少量のものは日本に残るはずですし、小ロット多品種でも可能なように他のメーカーにも営業展開する必要があります。

もう一つは半導体関連でいえば前工程の仕事ですね。拡散工程は費用の関係で無理ですが、チップの研磨とか顕微鏡検査とか、チップ製造工程の周辺業務は取り込むことが可能です。半導体関連ではいずれこちらの方が主業務となるでしょうね。その他に現在、三社電機のだいおード一貫生産(OEM)の話がまとまりつつあります。すぐに量産化は出来ませんが、試作もOKで次の仕事の依頼もきています。

しかし今までにあげた業務は全て得意先

の商品であり、結局は得意先の業況に左右されます。自ら売ることが出来ませんからね。そこで将来のビジョンということになります。最終に目指すところはやはりメーカーですね。その第一歩の取り組みとしてエンボステープの自社製造に取り組みます。今までは得意先からの有償支給ということだったのですが、当社で製造の目処がついたので、とりあえずは材料の自家調達から始めています。将来的には松下様はじめ他社への拡販を考えています。

——わかりました。新規業務への取り組みが必要だということですが、新しい仕事をするにあたって、技術力とか品質管理とかそのあたりは現状備前支社の能力だけで可能と考えられているのでしょうか。

▼技術面でも品質面でも充分とはいえない

までも、かなりのノウハワの蓄積があります。したがって特に不安は感じていません。

——わかりました。今までは主に備前支社のことについて伺いましたが、備前支社には備前支社の歴史があり、風土があるのと同じように、城南電器グループにも他社にはない特徴があると思うのです。長所も短所も含めてそのあたりどう感じられていますのでしょうか。

▼私はここでしか働いたことがないので他社とは具体的に比較出来ませんが、私の知り得る範囲で言えば、当社はかなり自由度の高い会社といえるでしょうね。ですから工場運営もその分社（支社）長のカラーが強く出ます。自由度が高いということとは、仕事を信頼して任せてくれるということでは

決して悪いことではないのですが、下手をする与管理不在となり人任せになってしまいます。結果が悪いとその人が出来なかった、能力がなかったで済ませてしまう。でもそれはおかしいですよ。人間の能力にそんな差があると思えません。上の者がいかに指導教育するかによって、作業者の水準が変わってくるのです。ですからある程度の自由度は必要ですが、作業の標準化を図りきちんと評価する事が大事になってきますね。

ただ、大会社のように役割分担をきちんと決めすぎるのもよくないでしょうね。官僚的になって自分の部署のことしか考えなくなりまうからね。備前支社ではそうならないように定例的に課長会議を開いて各課長に協力を要請しています。課長職は経営

に参画していますからね。他部署の問題でも責任はあるのです。ですから必要な情報は提供していますし、問題について自由に議論を交わす雰囲気があります。ただ最終的には支社長である私が統制していますがね。

今、備前支社についての例を話しましたが、これは各分社（支社）と本社の間にも当てはまると思うのですが……。

各分社（支社）に多くの裁量権があるということは悪いことではないのですが、全体の資金繰りとか将来性を判断した場合、適確な評価を下して方向性を決めなければなりません。それは一分社（支社）には出来ませんし、全体の調整・統括という機能が本社にはあると思うのです。

厳しい言い方かもしれませんが、今まで

のところそれがあまり有効に機能していたとは思えません。これから分社（支社）制がすすめば、さらに本社の役割が重要になると思いますね。

各分社（支社）を適確に評価するために、全てにわたって標準化を押しすすめる必要があると思いますよ。そのためにはスペシャリストとして自ら原価についても勉強して貰わないといけないと思います。誰か出来る奴に任せればいいと考えていたら、全体のレベルは上ってこないでしょうね。自ら行動するという事が一番大事だと思いますね。

——わかりました。本社の一員として厳しく受けとめたいと思います。それでは最後に個人的なことになりますが、創業者につ

いての印象深い思い出と入社以来の嬉しかった思い出、辛かった思い出についてお願いします。

▼そうですね、創業者については直接一緒に仕事をした事がありませんからね。具体的な事は思い浮かばないのですが、真愛会でのお話を聞いたり、西崎さん（元専務）から伺っている限りでは、若い時に苦労されて、それを乗り越えられたたくましい方という印象を持っています。又、さきほどの城南電器の特徴という点からいえば、創業当時会長と西崎さん（当時工場長）が仕事で大いに議論を戦わせたという話を聞いておりますし、そういう風土がいい意味で今も受け継がれていると思います。ですから今後もしそういう面は継承していかなければならぬでしょうね。イエスマンでは本

当に従業員の事を考えて仕事が出来ないでしょうからね。

それから嬉しかった事、辛かった事です、嬉しくて感動したというような思い出はないんですよ。その時々良かったなと思ったことはありますが……。逆に辛かった事の方がよく覚えていて、一番辛かったのはなんといっても希望退職で従業員に会社を辞めてもらったことです。今までに二回ありましたが、一回目はそんなに厳しい状況ではなかったので、朝礼で話しただけです、去年の暮れの時辛かったですね。対象者全員を集めて苦しい経営状態を訴えたのですが、結果として16人の方に辞めて頂くことになりました。昔からずっと一緒に働いていた人達が、後輩にあとを託すといつて辞められていったのですが、そうい

う人達に仕事を確保出来なかった自分が歯がゆかったですね。

私を含めて残った人は、だからそういう人達のためにも死に物狂いで頑張って会社を存続させなければなりません。又、将来忙しくなって再雇用が可能となれば、そして少しでも生活の手助けが出来るのであれば、もう一度来て頂きたいと思っております。

———そうですか。本日は良いお話を長時間ありがとうございました。

(平成十四年五月十四日取材)

前線の指揮官大いに語る

(5)山形城南電器(株) 専務取締役 佐藤 彰



——本日はよろしく願います。まず佐藤専務の入社の経緯からお伺いしたいのですか。

▼最初は友人を通じて松下電器の方から、地方工場へ進出する城南電器へ勤めてみないかという打診がありました。しばらくその話は跡絶えていたのですが、山本社長(当時専務)が東京に來られた時にお会いする事になり、その時に入社の誘いを受けました。

——当時はどちらにお住まいでどんな仕事をされていたのですか。

▼当時は埼玉に住んでおりました。仕事は主に、郵政省が各道府県の中央郵便局に設置する郵便番号区分機に使用されるコンピュータの、メインメモリー部分を担当していました。当時としては画期的なその記憶装置は、産業ロボットの制御などに多く用いられ、ヨーロッパやアメリカへも輸出していました。城南電器への誘いは、アメリカ駐在期間が終わり帰国してから間もなくあったようにと記憶しております。

——転職にあたって不安はありませんでしたか。

▼なかったと言えば嘘になりますが、そんなに大きくはありませんでした。今考えて見ますと、当時32才くらいだったのですが、

世の中が右上がり傾向で、何でも出来た時代でもあり、何か自分の力を試してみたいと言う気があったことは確かです。池袋のホテルで初めて山本社長にお会いしてお話を伺い、全てを理解した訳ではありませんが、その人柄にも惹かれ入社を決意しました。山本社長は希望に燃えていましたし、全体に若くてこれから発展する会社だなどという印象を受けました。

——入社は昭和56年10月ということですが、山形工場立ち上げの時期で結構大変だったと思うのですが。

▼入社は昭和56年10月ですが、それから3ヶ月間、山形の方々と岡山（和氣・早島）で

研修させていただきました、大変だったのはメイドインムラヤマとなった57年からです。

徹夜仕事がしょっちゅうでした。なにしろ業務になじんだプロが少ないものですから、良品が作れない、当然納期に間に合わない、こんな状況であり女子社員も毎日2～3時間、時として深夜に至るまでみんなで物作りをしていました。

——私の記憶では、佐藤専務はすぐに工場長になられた印象があるのですが、最初から監督者、又は管理者として入社されたのですか。

▼入社前はそのような事もうかがいましたが、最初は作業者として上司より指導を受けました。当時私より若い人が多かったの
で、入社後数ヶ月で班長、職長を拝命し、

現山本社長の指導のもとで生産業務と得意先との応対を補佐することになりました。

山本社長は当時工業所専務兼任工場長として、山形、京都を往復をする多忙の日々を送っておられました。そして社長が本社に戻られた昭和58年5月に工場長代理を拝命致しましたが、肩書き名称が変わっても中身はすぐに変らないことや、私が通常考える協力会社の立場と現実の差を理解する事に時間を要しました。

——その当時収支的にはどうだったのですか。

▼生産は右上がり傾向であり、仕事が増えました事と社員の作業習熟度も増しており、ましたので、収支的には良くなる傾向にありました。それまでは物作り中心だったものですから、収支に関する知識は明らかに

不足しており、きめ細かい収支対応は出来ていなかったように思います、ただ結果として利益は確保出来ていたのが実態でした。実際に工場長になってからです、収支について考えたり覚えたりと勉強し出したのは。

——それから約20年、山形工場はほとんどの期間佐藤専務の担当でできたわけですが、工場の基本ポリシーといいますか、工場の運営にあたって一番心を砕いたことは何でしょうか。

▼経営環境として内的要因、外的要因はあるにしても、当然利益を出さなければならぬと常に強いプレッシャーを感じており、ましたので、まず安定経営を目指しました、最小限の経費で最大の効果を得る、いわゆる工数、経費の無駄使いをしない事です。そして利益を生み出してくれるのは、それ

それを担当する従業員の方ですから、賃金、賞与、厚生面で、従業員に城南電器に勤めて良かったと言われるような会社になりたいと思いました。いろいろと厳しい要求、お願いもしますが、成果を還元出来るような方向づけをし、又従業員が働きやすいように職場環境を整備する。費用の問題もありますが、まず出来ることからやっていく。自分がされて嫌な事は他人にはしない、自分がして欲しい事は先に自分が他人にする……。整理整頓、整備された職場からは良い製品が生まれると思っておりますが、その職場を守る従業員は人間的に健康である事が要求されます。挨拶から始まり、人間として基本的な様を身につける事、そんなところでしょうか。

——はい、よくわかりました。おそらく山形城南電器では、佐藤イズムが従業員の末端にまで浸透していると思いますが、ここに来るまでにはいろいろとご苦労もあったと思うのです。そこでこの20年間の辛かった思い出、又、逆に嬉しかったことについてお聞きしたいのですが。

▼嬉しかった事……。あつたとは思いますが、あまり覚えておりません。辛かった事は沢山あります。一番辛かったのは従業員に身を引いてもらったことです。昭和61年に舟形工場を閉鎖した時もそうですし、中国合肥工場の閉鎖の時も辛かったですね。特に立ち上げ時に自分が手がけた事柄が幕を降ろす事態は心情的に大変辛いものがあります。従業員が何か悪い事をしたのなら話は別ですが、私自身の力量不足でそうなった

のですから……。言い訳はありますが、全く情報がなかったわけでもなく、経営環境の変化にタイムリーに対処出来なかったために、今まで一緒に働いていた仲間が辞めざるを得なくなる……。これは大変辛い事です。

——今、お話になった事は工場を預かる責任者としてのご発言だと思うのですが、仕事の局面とか個人的な事についてはどうですか。

▼平成元年頃でしょうか。巻線機がいつきに80台導入された時は大変でした。設備稼働率が悪く、必要良品が作れないため納期に間に合わない、従って男子のマシンキーパーや担当責任者は家に帰れない状態が続きました。愚痴になるかもしれませんが、導入される設備状況を理解しておりました

ので、順次工場導入をお願いした訳ですが……。お客様には理解してもらえず？ 連日の厳しい納期打ち合わせがあり、ついには胃に穴が開いて吐血した事もあります。数ヶ月くらい続きましたか、設備がまともに動くようになって、やっと生産が安定してきました。最初頃の巻線設備担当者はほとんど会社を退職しました。

——その頃ですか？ 心臓を悪くされたのは。▼いえ、その時ではなかったです。一年くらい経ってからですかね。仕事が順調に行き出してからです。

——でもその時のストレスが微妙に影響していたかもしれませんね。

▼それはわかりませんが、心臓を悪くするのはいろいろな要因がありますから。

——それで心臓を手術することになったの

ですが、恐くはなかったですか。

▼不思議と恐くはなかったです。医師から成功率がかなり高いと聞いていましたから……。しかし退院後に皆様から話しを伺うと、手術は大変だったみたいです。術中に心臓が止まってしまい大幅な時間を要したとか、もしも医師やスタッフの不足があれば……。とか、当時の山戸専務が来院されており、その報告を聞いた山本会長が幹部を召集し、無事を願ってのお祈りを捧げていただいたとか。感動と感謝の気持ちで一杯でした。お祈りが通じたのでしょうか、まだやり残しがあると云う事でしょうか、無事生還する事が出来ました。世間で言われる臨死体験というものをその時体験しました。俗に言われる三途の川というものを一通り味わって来ました。

———そうですか、大変だったんですね。で、その後当社の中国合肥への進出とかがあり、結果としてビデオヘッドはお客様が全面的に中国大連に生産拠点を移しましたね。そして現在のYS社様の仕事に繋がっているのですけれど、山形工場の現在の課題というところはどういう事になりますかね。

▼最大課題は一社依存型からの脱却です。ビデオヘッドの時もそうでしたが、現在もYS社の仕事だけで売上げの87%から90%を占めています。山形城南電器とほぼ同じ業務を韓国や台湾でも行なっていると聞いておりますので、いつまでも同じような受注が続くとは思われません。そこで新規業務の確保が必要であり、現在二社にアプローチしていますが、もうすぐ実務に入る予定です。あと既存の実装業務と後工程のある

業務を増やし、三本柱の構築を目指しております。新規業務の準備のために今工場を借りていますが、将来は現駐車場の空きスペースに工場を増築し、分散ロスをなくしたいと思っています。

——はい、よくわかりますが、新規業務の受注には技術的なものや環境整備等いろいろな課題があると思うのですが、そのあたりはどうなんでしょうか。

▼山形工場は、今までの仕事では必要設備が客先からの貸与という事もあり、大きな自社設備は有りませんでしたし、ハードとして特有の技術を持っているわけでもありません。現在大きな柱となっているY S 社様の仕事も感能検査が中心です。結果として評価いただいているのは管理面（業務遂行プロセス・在庫管理 e t c）が大きいので

ですが、これが新規の営業で特に大きなセー
ルスポイントになるとは思われません。企業形態として当然の前提でしょうからね。
当社にオリジナル商品があれば別ですが、現在の貸加工形態で経営維持するためには柔軟な頭脳を持ち、客先へアイデアを提案できるような共栄会社である事が必要とされます。そして業務を通じて安心を届けて、信頼を買っていただく事が最も大切な事だと思っています。

新規業務の取り込みは当然普段の営業活動が必要ですが、外の情報をすばやくキャッチして入り込むタイミングが大きく物を言います。環境としては最近の傾向は、作業エリアとしてクリーンルームを求められる事が多くなりました。幸い、山形城南では大きな金額を投資せずに効果を生むクリー

ンルームのノウハウを持つ事が出来ました。

——ですけど、山形の管理力はやはりセールスポイントになると思いますよ。社員比率は結構高いのにそれでも利益をあげていきますからね。生産性を上げるためにやっぱいろいろな工夫をされているのでしょうか？

▼勿論、日々改善の努力は従業員の方々の協力を得ながら継続しております。例えば、仕事がうまくいかない場合があります、そういう時に作業者を叱って鞭を打つてもこれは駄目です。うまくいかない原因を明確にする必要があります。これは当然担当管理者の仕事となります。設備と人と工程能力を正確に把握していれば、一寸した改善や工夫を加えると問題の解決や生産性のアップに繋がる事が多々あります。従って小さな改善活動も全員で実施しております。大

切な事は、社員、パート、派遣と従業員構成はありますが、それぞれの役割分担を明確にして個々には差別しない事ではないでしょうか。そしてコスト的なことを言えば自分の給料は自分で稼いでいるか？に尽きると思っています。

——今までの話で大抵現在の課題と今後の取り組みについてわかりましたが、直近の数字的な目標はどれくらいになるのでしょうか。

▼そうですね、新規業務のC社とK社でそれぞれ3百万円、現状YS社のフィルム関係で60百万円、実装とコネクタ―関係で約10百万円ありますから、76百万円が当面の売上げ目標になります。

——はい、わかりました。あと山形工場といえば佐藤カラーが大変強く出ていると思

うのですが、後継者といいますが、そのへんについてはどうお考えになつてゐるのでしょうか。

▼後継者については山形城南内部から引き上げるべきと考えています。工場の管理監督業務ということになりますと、我々規模の工場ではある程度業務に精通してゐなければなりません。そしてそれを支えて補佐してくれるスタッフが必要となりますが、山形城南の幹部諸氏は十分に理解してくれております。最終責任は何事も私がとりますが、ここ数年間は物作りにおいては、各製造課長が自身の考え方を十分に発揮出来るように権限の委譲を試みてきて、やつと花も咲き始めました。創業当時はまだしも、現在の私は従業員の皆さんと管理・監督者によつて支えられていますから。それに佐

藤カラーと言われましたが、時代が求める経営者スタイルというものがあり、過去に私がやってきたやり方が現在も通用するとは思えません。もつとも熱意と強い意思を持つてやり抜くという、リーダーに欠くべからざる資質はいつの時代にも必要ですけどね。

——わかりました。今までは主に山形城南電器について語ってもらいましたが、城南電器グループについて、その長所も短所も含めて企業風土といえますか、そのあたりをお願いしたいのですけれど。

▼そうですね、家内工業的な家庭的な暖かさがあるように感じておりました。従つて管理監督者にとっては責任所在の厳しい追求が少なく、甘えの体質があり、結果もき

ちんと評価されない事があるような気がします。厳しい土俵での温情主義は決して悪くはないのですが、厳しさがないと色々な特例を作ってしまう事になるので、評価の基準はきちんと設けるべきで信賞必罰をはつきりすべきだと思います。本当に成果を発揮した人が報われるようになっていくかどうかですね。平等と言う名の不公平が時折あったように思います。現在のような経営環境の厳しい時は出来るだけ組織をコンパクトにし、スピーディな行動なり判断をするという事で、分社制もすでにスタートしました。山形城南電器は、独自性を発揮して現在の経営基盤をより強固にすべく努力して行くつもりです。今後も分社化が推進されると聞いておりますが、各支社を束ねるという意味では、今までとは違ってこれ

からの本社の役割は大変重要になってくると思います。

——はい、わかりました。それでは最後に若い人に贈ることばといいますが、今までの経験を踏まえて一言お願いしたいのです。

▼人それぞれに色々な考え方がありますが、自分が行動をおこす場合に最終目的を具体的に明確にしておく事が最も大事な事と私は思っております。そして何事にも通用する事と思いますが、常に自分が主役であることを忘れたら駄目ではないでしょうか。ここで言う主役というのは気持ちの上での事です。自分が行動をおこす場合、他人から言われたからやるというだけでは面白味も少ないし伸びないような気がします。やっぱり自分が主役でその気にならな

いと前向きな行動が出来ない。主役になる
ことによりどうすればうまくいくか考える
ようになるし、自分が考えて行動した事は
数字や結果に表れてきて、今度は行動その
ものが面白くなってくるのではないでしょ
うか

——本日は長時間良いお話をありがとうございました。
ございました。

(平成十四年五月二十八日取材)

前線の指揮官大いに語る

(6)新潟城南電器(株) 常務取締役

延兼 正剛



——本日はよろしく願います。まず入社
の経緯からお願いしたいのですけれど。

▼入社は平成8年11月です。その当時松下
電器にいたのですけれど、仕事が自分に合
わなくて、先輩（現城南電器(株)山本専務）
に相談にのってもらった事があるのです。

その時に勧誘を受けて入社を決めました。

——入社にあたって特に不安はありません
でしたか？

▼生活的にはないことは無かったのですが、
それよりも日々の生きがい考えた時、今
のままでは満足出来ないと思ったのです。

生活は、まあ出来ればいいと考えていまし
たから、仕事でもっと自分を生かしたいと
いう思いが強かったですね。

——松下電器時代に仕事を通じて城南電器
という会社にはどんな印象を持っていまし
たか。

▼その当時ビデオヘッドの巻線業務をお願
いしていたのですけれど、仕事を頼めば確
実にやり抜いてくれるということで、信頼
出来る会社だなと思っていました。

——そうですね。それでは続きまして入社
後の経歴について願います。

▼まず門真工場で約一年ほど実装業務に携わりました。それから和氣工場で実装と生産技術を担当し、平成11年1月に新潟に転籍となりました。

——新潟は今、大変厳しい状況にあるのですけれど、今すぐ取り組まなければならぬ課題というところになるのでしょうか。

▼そうですね。まず現状のままでは工場として経営をやつていけないということです。お客様である松下新井工場様からは、近い将来も大きな売上増は期待出来ないといわれています。しかし現状の仕事をこなすには最低限今の人員は必要であり、収支を好転させるには賃金を初め、現行の諸制度を改革するしかありません。今は昔と違って

大量生産による薄利多売は期待出来ませんし、小ロット・多品種・短納期が要求されていて業務にロスが生じています。改善は必要ですが、すぐに大きな効果は望めませんし、とりあえず固定費である人件費を見直しする必要があります。

——制度の見直しの主要な点というところはどういうところになるのでしょうか。

▼人件費の見直しということで、まず現行の給与規程と職能資格制度を一部変更します。ただ現従業員が在職したままでの新制度の適用は問題がありますので、一旦退職して頂いて、新制度で再雇用するということになります。一時的に賃金は下がりますが、能力と成果によって変動要素を持たせてあります。又、生産量が落ちても制度として時間調整が可能なようにしてあります

ので（ワークシェアリング）、売り上げに応じて人件費を調節することが出来ます。その他総労働時間の変更等、条件面の見直しも考えています。

——収支的にはどうなるのですか。

▼7月から新制度を適用する予定にしていますが、9月には収支の改善を見込んでいます。ただそれとは別に今後のことを考えますと、松下様以外の取引先の開拓が大きな課題となってきます。その為に新潟城南電器の組織を一部変更して営業面を強化します。現に今も近隣の企業を中心に営業活動を行っています。ただ新規の業務となると最初からおいしい話は望めないと思います。城南電器グループの過去の例を見ても、最初は小さな規模だったのが結果として業容の拡大につながっていることが多いです。

からね。

——新規の業務もそうですが、既存の業務については今後どうお考えですか。

▼現在やっている製品や品種については、先程も話しましたように、将来松下様からの受注があまり期待出来ません。ただ半導体組立のノウハウはありますので、他メーカーからの仕事の取り込みは可能です。しかしこれについても、現在の設備はほとんど松下さんからの貸与品なので、それをどうするかが今後の課題です。現状の収支では設備投資をする余裕がありませんが、今後収支が改善すれば自社設備を持つことが可能になってくると思います。それと半導体の組立については、技能・技術を深化させて新仕様の製品の取り込みを図りたいですね。これについても今、粘り強く営業活

動を行なっています。

半導体関連でいえば、前工程の業務でI
Cのウエハー検査をやっていますが、松下
新井工場の新規商品とはウエハーのインチ
が違うんですね。いずれICは海外ヘシフ
トされますし、この業務についても技術は
残りますが、新仕様の商品をいかに取り込
むかが課題となります。

——あと新規業務ということになれば、コ
スト的には厳しいものになると思うのです
けど、そのあたりはどうお考えですか。

▼業務内容によって異なってきますが、可
能な限りコストに見合った人材の登用をし、
人件費を出来るだけ低くおさえたいですね。
又、最初は採算的に厳しくても、改善を加
えて生産性を上げれば利益を出すことは可
能ですし、将来その仕事が大きく伸びる可

能性がないとはいえませんか。多少リ
スクはあってもチャレンジしなければなら
ないこともあると思いますよ。

——労務構成についてはどうですか。

▼新潟の場合は正社員比率が高いですから、
今後は業務の拡大に伴ない正社員以外の比
率を高めていく必要があります。又、機械
を扱う仕事が多いので男子社員が多くなっ
ていますが、これも将来女子のオペレーター
を養成する必要があると思っています。交
替制勤務も含めて、これからは女子従業員
の戦力化が必要となってくるでしょうね。
——あとその他ではどのようなことを考え
られていますか。

▼現在も松下新井工場に従業員を出向させ
ているのですけれど、これを発展拡大させ
て将来は工程の一ラインを請負うような構

内請負業務にも関心を持っています。これだと場所も建物も設備も要りませんし、長年培った生産管理のノウハウがありますので、松下さんも人材派遣会社より安心して仕事を任せられると思うのですけれど。

——はい、よくわかりました。続きまして将来のビジョンについてはどうお考えですか。

▼当社ぐらいの規模になりますと、賃加工業というのはちよっと中途半端なんですよ。ね。

今まで築いてきた物づくりのノウハウはそこそこのものがありますし、さらに専門的技術を蓄積していけば、将来、開発も含めてメーカーに脱皮することも可能と思うのです。開発については産学共同といえますか、大学と共同して進める方法もあると

思いますし、メーカーになる夢は捨てたくないですね。

——あと将来展望ということになれば、後継者についても考えていかなければならないのですが、そのあたりはどうお考えですか。

▼私は元々この土地の人間ではありませんし、将来はこちらの人に引き継ぎたいと思っています。地域的なつながりを考えれば、地元の人が工場の責任者になった方が工場運営にもプラスに働くと思うのです。ですけど、こちらの人は当社の従業員だけかもしれないませんが、あまり欲がないのですね。真面目で一生懸命働いてくれるのですけど、周りを気遣っているのか、他人を出し抜いてでも自分がトップになつてやるというような人が少ないですね。思っていてまた

だ表面に出さないだけかもしれませんけど……。でもそれでは困るんです。もう少し積極性を出して、将来の新潟城南電器は自分が背負うんだという人が何人も出て来てほしいですね。ただその土地には長年にわたって築かれてきた風土とか習慣というものがありますので、そういうものを全く無視していいかというと、そういう訳にはいかないでしょうけど。

——はい、よくわかります。それでは今までは主に新潟城南電器について話して頂きましたが、こちらにはこちらの風土があるように城南電器グループにも他社にはない特徴があると思うのです。長所も短所も含めてそのあたりをお話し頂きたいのですけれど。

▼そうですね、信頼して仕事を任せてくれるという点では、ある程度自分の思う通りにやれるのでやりがいを感じますが、反面重荷に感ずることもあります。成果が思うように出ないとやっぱり辛いですね。それとこれから分社（支社）制が進んでいくと思います。そうなりますと、各分社（支社）長は自分の持ち場しか考えなくなりま。すから、グループ全体の調整ということが難しくなってくると思うのです。どの分社（支社）長もグループ全体の成果よりも自分の持ち場の成果を先に考えるようになりますからね。

一面それは必要なものなのでしょうけれど、それが行きすぎると全体の利益を損うことがありますからね。これからはグループを統括する本社の役割がより重要になっ

てくると思います。

——はい、ありがとうございます。それでは最後に個人的な事になりますが、創業者に関しての印象的な思い出と、城南電器に入社してからの自身についての印象的な出来事についてお話頂きたいのですが。

▼これまで創業者とはあまり接触する機会がありませんでしたが、私が入社したばかりの頃、門真工場に來られた事がありました。その時工場幹部が不在でしたので、たまたま私が工場案内することになったのですが、一般作業者の方にも気軽に話しかけておられたのが印象に残っています。大変やさしく優しい方だと思いました。

それから私の事についてですが、仕事についてはどんな事も受け入れる覚悟でやっていますので特に印象的な思い出という

もすぐに思い浮かばないのですが、困ったなと思った時はあります。門真工場でプリント基板の検査業務を担当していた時、品質問題が発生しましてね。この時は最初原因がよく分らず、お客様の工場（岐阜県）まですぐに車を飛ばしたことをよく覚えています。最終的には当社の作業に原因があるとわかって、あの時はやっぱり精神的にきつかったですね。

——そうですか、本日は長時間良いお話をありがとうございました。

（平成十四年五月二十九日取材）

JYONANブランドへの挑戦①

やさしく育てられて、過去そして未来へ

技術開発センター所長 中園 正吾



はじめに

創業四十周年おめでとうございます。

新しいものを興して、それを維持継続していくことの大変さを、私自身、長く商品開発に携わり、現在、技術部門の運営を始めたことから痛切に感じております。

本年一月には、本社の移転に伴い、会長室を当センター内に移設しました。会長の各種賞の授賞式のお写真や、感謝賞状を許

される限りのスペースに全て配置しました。その額の多さからも、その歴史の重みが伝わってまいります。歴史を感じながら仕事ができる我々は、当社の中にあつて幸せな部門なのかもしれません。

技術部門、設備の開発や商品開発においては、いわゆる大学や研究機関と違い、企業活動の中では、ある決まった期間の制限の中で、いかに他社にはない販売力のある商品を開発できるかが求められます。当社においても他の中小企業と同じく、短期間

で実現することが求められました。過去、技術部門では、多くのマネージャーが担当され、長期間継続したテーマが少ない部門でもあります事からも、この四十年という途方もなく長い時間を感じております。

現在、所長職を拝命いただいております私も、ちょうど今年で四十歳を迎えます。ちょうど当社が創業した年に生まれました。

会長が創業された年に生まれた私が、記念誌に技術開発センターの部分を執筆させていただいている事の運命と喜び、そして私の生きた時間と同じ時間、会社が存続していることの凄さを感じております。

また、会長が社長として雇用していただきました最後の新卒社員、また、現社長が就任された年に入社した、当社では数少ない純粋な城南電器工業所の社員としても、

この四十周年には特別な想いがあります。そんな個人的な想いをも含め、また、社長、会長との思い出を織り込みながら、技術部門の過去を顧み、今を、そして、これからの未来を語りたいと思います。

技術部門の歴史

私が入社した昭和六十年は、ビデオ生産の全盛期。『マックロード』でしたか、コマースヤルもよく見かけ、セラミック業界がクローズアップされ、半導体も好景気で、当社も全社的に活気に満ち溢れていました。その頃、生産技術部門が誕生したところであつたと思います。ただし、部門としては加工部門のみ。それもまだ岡吉田精密から(有)城南精密機工に変わったばかりだったと

と業績を記してみます。

昭和五十七年

四月 (有)城南精密機工 発足

思います。榎島工場も出来たてのホヤホヤで綺麗な印象を持っていましたが、その敷地内の一角(現、京都支社榎島工場生産技術課)にありました。また、機械設計担当は二名の体制だったように記憶しております。

・吉田工場長を迎え加工部門が誕生しました。

昭和六十年

四月 生産技術部 発足

本社の技術部門よりも各工場の工場技術課や生産技術課の方がはるかに技術スタッフも多く、技術力もあり、工場の技術者は本社の技術力を相手にしていませんでした。

・中森部長が就任され、設計部門が誕生しました。

昭和六十一年

当時私も入社して最初の赴任地である城南電子(株)に向向しており、そう思っていた一人でした。そんな時代です。

・和氣工場と生産技術部のコラボレーションによる「直接型自動

では、昭和六十三年六月までは、和氣工場におりましたので、そこまでは関係者の話を元に、そして記憶を辿り、少し間違っているかもしれませんが、技術部門の推移

巻線機」の開発開始。

昭和六十二年

十二月 「DILタイプ二口噴流式半田付

槽」で初の特許認定を獲得

昭和六十三年

三月 活動休止

- ・ スタッフは、各工場の立ち上げや技術支援の為、和気、新潟、門真、シンガポールの工場へと転勤、転籍。

四月 生産技術開発室 発足

- ・ 室長は会長が兼務され、生産技術部は設計を、精密加工部は加工を担当。

生産技術課 発足

- ・ 東川課長が就任され、本社の技術部門として、京都、榎島工場の技術支援を中心に活動。

十月

初の技術部門商品「ビデオテープチェッカー」販売開始(門真工場)

MAC(マッキントッシュ)

党で知られている山本勝社長ですが、この頃に、パソコンを購入されたと思います。

当時のOSは、MS-DOS。CPUが12M、ハード20M、5インチFDで30万円くらいした時代です。

ワープロやらパソコン通信やら、いろいろ行なったものです。

その後MS-DOSがWindowsになる頃、



社長はWindowsではなくMACに。

今もMAC一筋のようですよ。

平成元年

二月 技術開発室 発足

・西山室長が就任され、本社生産技術課を廃止統合し、設計の生産技術部を統合し、各工場に散らばっていた技術スタッフが再集結しました。

精密加工部は生産技術部と改名

三月 本社（広野町）旧社屋へ移転

初のフレックスタイム制の導入

四月 初の機械設計CADの導入

五月 京都工芸繊維大学笠原研究室へ技術者派遣開始

・通信関係商品の開発開始。

七月 「直接型自動巻線機」が共栄会社

合理化成果発表会生産合理化の部

金賞受賞

平成二年

四月 平村専務が室長兼任

アドバイザーグループ（アイキャット、ブイティーター、ワールドポイント）との月一勉強会開始
・通信関係商品開発力の強化を狙う。

五月 本社KMビル3Fに移転

平成三年

三月 京都工芸繊維大学への研究員派遣

終了

アドバイザーグループとの活動終了

四月 中森部長体制（室長は社長兼務）

今の景気からは考えられない、バブリーな時期です。

プライベートな時間には、社長とご一緒させていただき、「社長杯」と称してゴルフを楽しんだものです。

会長ご夫妻とご一緒させていただいた事もありました。「松雄杯」と称していたかは



記憶がさだかではありませんが。

会長の着実、堅実なゴルフに我々は完敗。
(当然なんですけどね)

五月 「技開NET」運用開始

・電話回線による初の社内VAN
の開始。

六月 西川社長付体制(室長は社長兼務)

東京パーンに「ビデオプリント
チェッカー」出展

平成四年

五月 フレックスタイム制の廃止

六月 技術開発センター 発足

・岡本取締役が所長兼務され、中
森部長体制のもと名称も新たに
現在の部署が誕生しました。ま
た生産技術部に西川部長が就任。

八月 重森参事体制(所長は岡本取締役兼務)

九月 「ビデオテープチェッカー」販売

開発活動終了

十一月 シンガポールに初の海外向け設備納入(JHT向け)

平成五年

一月 井谷副社長・岡本取締役体制(所長は岡本取締役兼務)

二月 加工部門の統合

・生産技術部を廃止統合し、設備販売強化に向けての活動開始。

三月 社内報『城友』に「技開トピックス」の連載開始

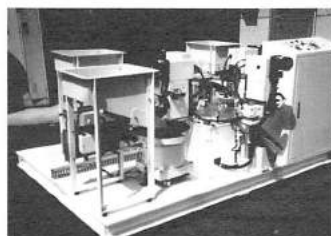
この頃、岡山城南電器(株)が「打っ太郎」と言うオリジナル商品を販売開始。

特に商品がなかった我々本社開発部門としては先を越されたと焦りましたね。

四月 市井主事体制(所長は岡本取締役兼務)

六月 初の異業種他社向け設備「ケーシングキャップ嵌合機」販売

・他社向け設備販売を本格的に開始。



九月 谷所長就任

ドラフター（製図台）を全廃し、
全C A D化

平成六年

七月 加工部門を分離（京都工場へ）

第一回アイデア大会実施

十月 F P G Aデザインサポート業務開

始



「GaAsFET用超小型電源モジュール」を大阪日本橋で市販

十一月 電解機能水生成装置の開発開始

平成七年

三月 月刊『新製品情報B & T』に「ロ

ボットベースマシン」を発表

六月 『産業用バーチャルリアリテイー

展』に㈱島津製作所様との共同開

発装置「立体カメラ」を発表

この頃、日刊工業新聞等に設備の宣伝を行
う等、設備販売に専属営業マンを抱えた
体制で設備販売重視の活動を展開。

研究開発は、テーマが十数件あり、スタッ
フ同士も誰がどんな業務をしているのか詳
しく理解していなかった時期です。

平成八年

一月 研究成果発表会実施

五月 『計測器・計測システム機器展』

に松下電器品質センター様と共同
開発の「プリント基板ビジュアル
検査機」を発表

六月 福祉機器開発開始

九月 電解機能水生成装置「アクアクリー
ン」販売開始



十二月 (株)アサヒビル本社での『社内技

術展示会』に「アクアクリーン」
を出展

KMビル3Fにいますと、いろいろな方
がお見えになります。

会長もそのお一人。突然なので我々はビッ
クリします。その場で固まってしまいます
ね。「これは何かね？」って。

なんでもよくご存知で、研究されておら
れますので、我々は適当には答えられませ
ん。

でも、担当分野が違うものまではわかり
ませんよね。

いつも気にかけていただけて嬉しい限り
です。

平成九年

一月 中華人民共和国へ初の設備納入

・この頃から設備販売としては、
すでに中国へ進出を果たしてお
りました。

三月 佐竹研究員が当社初の博士号取得

『シルバーサービス展』に福祉機
器を初出展

四月 岡本所長就任

五月 F P G A 書き込み部門を分離（京
都工場へ）

十二月 福祉機器「ぼんぼんらんど」シリー
ズ販売開始

平成十年

三月 京都工芸繊維大学大学院への研究
者派遣終了

・通信関係商品開発の終了。

この後、特に目立った出来事はなく、ス
タッフ各自、それぞれのテーマを遂行。

研究や販売活動を通じて、管理体制の基
礎固めと構築や、技術の蓄積を行っていつ
た。

地味ではあったがここでの営業・販売活
動によりお客様との信頼が深まり、増えて
いった。



平成十二年

六月 電解機能水開発部門を分離

・販売部門としてすでに独立して
いたエコロジー商品事業部へ開
発部門を移管。

七月 中園所長代理体制(所長は社長兼
任)

平成十三年

三月 槇島町一町田に移転(初の独立)



四月 中園所長就任

五月 F P G A書き込み部門、加工部門
を再統合

六月 安全祈願式



平成十四年

三月 フレックスタイム制の再導入
四月 ホームページ運用開始

多くのマネージャーの方々の苦悩と、多くのスタッフの地道な研究販売活動がありました。

ほとんどのマネージャーやスタッフの多くは、今や、別の支社、部門や、他社で活躍されている事と思いますが、その努力や成果を無駄にしないように、受け継いだ我々は続けていかなくてはなりません。

昨年、四十周年までにはなんとしても実行したかった、城南創業以来初めてとなる技術部門の独立した場所を借りての運営を開始することができ、ひとつの目標を達成する事が出来ました。

いろいろありましたが、現在、技術開発センターは四月よりプロフィットセンターとして、また新しい道を模索しながら、次

の目標に向かって元気に活動しております。

今

技術開発センターは現在、大きくわけて三つの業務を柱として活動を行っております。

一つは、従来からの生産技術力をそのまま生かしたF A機器、設備を開発、販売する「機器開発」、これはメカトロニクスを中心にしたもの。

もう一つは、P板技術から発展した、FPGA設計とその周辺回路の設計と販売、FPGAの書き込みサービスを行う「回路開発」、いわばエレクトロニクスを中心としたもの。

そして三つ目は、当社オリジナル商品の

「ぼんぼんらんど」シリーズを軸に福祉機器を開発する「福祉機器開発」、これはソフトウェアを中心としたもので、以上が三本柱です。

「機器開発課」で販売しておりますFA設備は、半導体関連を主軸に、自動車関連、食品関連、と異業種の製造分野にも挑戦し、受注を頂き、現在、他社向け業務が90%以上となっております。「城南に頼めばなんとかしてくれる」と、お客様から評価を頂いております。

「回路技術開発課」で販売しておりますFPGAとその周辺回路部品は、人工衛星からディスプレイ、カメラ、そしてフォークリフトまでとこれも多くの分野、場所で使用されております。

「ぼんぼんらんど」も、全国の都道府県

の養護学校、小学校において教育用ソフトとしてご活用していただいております。

目立ってはありませんが、着実に、少しずつ、我々の技術と作品が、社会の中で活躍している実感を持つことが出来るようになって参りました。

毛利元就公の「三本の矢」の如く、メカトロニクス、エレクトロニクス、ソフトウェアの3本の柱は、強く、そして、その中心をソリューションサービスで結ぶことで、より多くのお客様のご要望に今後もこたえてゆけるものと考えております。

技術を販売していくスタイルをとりながら、コア技術の模索を。また、各支社、部門とは、単なる支援、協力関係ではなく、プロフェッショナル同士としての対等な立

場でのコラボレーションを行いながらお互いに発展できればと思います。

会長からは「私の元氣なうちに何かしてくれたいいよ」と長い目でやさしく見ていただいております、我々は一日も早く独り立ち出来る様に頑張ります。

スタッフからのメッセージ

技術開発センター所員の十年後、五十周年“に向けた未来への意気込みをお聞きください。でも、みんなは、恥ずかしがり屋なので、記名は無しと言うことで…。

「世界中の人々に愛される設備作りができ、SONYや味の素やコカコーラの看板のように、世界中で当たり前前の風景になったら

良いと思う。」JYONAN“ブランドの設備でみんな幸せになればいいと思う。」

◇ ◇
「洗練されたプロの集団であること」

◇ ◇
「10年後は、(株)ギカイとかなって、社員は50人位になって、開発と製造と営業の3つに分かれて、中国あたりに出張所ができて…。あと年に2回は旅行があつて…。という風になっていると思います。」

◇ ◇
「やはり一般的に誰が聞いてもわかる会社になっていればいいなと思います。それと、何か一つの分野で技術ならではの技術を持つことができれば、今後の技術もより一層に発展していくのではないかと思いますし、それを見つけないといけないと思います。」

◇ ◇

「私 생각합니다10年後の技術開発センターは、独自の設備や製品を開発し、20から30名の人材のいる中で、(株)城南技術開発センターとして独立していることと思っております。」

◇ ◇

「個性豊かなおもしろい技術集団の出来上がり。」

◇ ◇

「城南の関連会社として独立し、人数も増える→人が増えることにより新しいアイデアが生まれ新商品開発→売上も上々、社屋が手狭になるため移転→福利厚生も充実した楽しい会社。」

◇ ◇

「現在の規模よりもさらに拡大し、機器の

設備や福利厚生などなど充実させたい。従業員もさらに能力アップを図り、1人1人が今以上に技術的な能力を身につけていられればいいと思う。」

技術開発センターは、純粹な城南プロパー社員による城南グループ最高の技術集団として、全城南の技術者の憧れの技術部門となるべく、また、技術を販売していく中で、多くの人から支えられる会社になるべく、この四十周年誌に記したことを胸に刻んで邁進してまいります。

アルバイト 田中茂雄、社員 原田麻衣、社員 橋本幸、社員 辻本悦朗、サプリーダー 田中圭介、サプリーダー 藤井竜介、担任 山本幸和、担任 桑原英樹、課長代理 大藪

勇二、課長 中村毅、所長 中國正吾の以上十一名が、この四十周年を迎えた現在の技術部門の全員です。

月日が流れ…。

く夢く

書いてある住所には立派な建物がそびえていた。全体がガンメタリック色の建物。鏡なのだろうか。よく見ると紫外線カットガラスの窓と太陽電池パネルが交互に配された構造になっている。

表玄関の警備室で丁寧な応対を受け、案内されたコースをゆつくりと歩いた。

中へ進むと、庭の中央に噴水があるのが見える。瞬間的には判らないが、そばまで

行くと、水資源を無駄の無いようにアクリルチューブで水量を調整し、循環させてある仕組みのものと判る。

春のまだやさしい日差しの中、並木に囲まれた歩道をゆつくりと歩んだ。

ある日、技術部門の何周年かの記念パーティーの招待状が送られてきた。

都会に出てくる事自体が久しぶりだ。引退してから何年たっただろうか。

「城南エンヂニアリング(株)」を興し、後輩に任せてからと言うもの、山中の田舎町に越して、ひっそりと暮らしていた。あらゆるメディアを遮断しての自給自足の生活を楽しんでいた。若いころやりたかった音楽に打ち込みたかったものもある。さしずめ、

昔で言う「喜多郎」って言う感じで……

一旦は辞退しようかと思つたものだが、ここへ来るまでの切符や、ホテルの予約までされていると、欠席する理由は特には見せなかった。

事業内容も少しずつ変わり、事業規模が大きくなるに連れて活動拠点や、名称が変わつていったようだ。なにやら怪しげな横文字の会社名だったので、どこからかのダイレクトメールかと、もう少しで、間違つて捨てるところだった。もともと英語が苦手だったもので、何のイニシャルをもじっているのかは判らないが、「J」が「城南」だろうことは、さすがの私にも察しはついた。

中庭を過ぎると自動ドアの玄関が見える。

玄関を入ると、寒くもなく暑くもない心地よい空調が効き、吹き抜けのある、すがすがしいロビーが広がる。植物園を思わせる緑のなかに、大型フラットパネルが配置されている。

ディスプレイには自社で開発されたらしき商品が映し出されている。

プロデューサーが良いのだろうか。映像が決して嫌味でない。

それどころか心地よくさえ感じる。

『ひよつとしてあの娘の作品……』

環境との違和感もなく、脳裏にスーッと自然に入ってくる感じだ。

ここに来るまでに、街中で多くの広告をたくさん見かけたが、それらを構成する部品や、それを組み立てる機械のほとんどを、この会社で手がけているとは想いもよらな

かった。

目の前に清楚な制服につつまれた女性が待つカウンターが広がる。

顔写真で連絡されているのか、名前を告げる前に私だと分かって応対された。

何種類かのパンフレットについて簡単に説明を受け、そして1枚のIDカードを手渡された。

パーティー会場へは、中央のエレベーターで最上階に行けばいいらしい。

外観からそれとわかる円形のラウンジと呼ばれる場所で行われているようだ。

これから始まるパーティーの盛り上がりは大体想像できた。

昇給もボーナスも無い不景気な時期が続いた頃があった。

そんな時期でも、なけなしの小遣いから会費を集め、「質より量」と、安物の肉を買い込み、ボロボロになった網で、よくバカ騒ぎのバーベキューパーティーをしていたからだ。

いわゆる中小企業では普通の事だが、数千におよぶ人との出会いと別れがあった。

『もう全員を思い出すことはできるのだろうか。』

『みんな上手く暮らしているのだろうか。』
自分自身のことを顧みると心配するまでもないのかも…と思った。

『ちよつと寄り道でも…。』と探検を思いついた。技術屋の悪い癖、いや、男の性格

がそうさせるのだ。パーティーが始まるまでには、まだ少し時間もある。

別の場所にあるシースルーのエレベータに乗り込んだ。

適当に思いつく階のボタンを押しては探検した。

ライトグリーンでまとめられたフロアは、整然と並んだパーティションで個々のスペースが確保され、共有スペースには熱帯魚、観葉植物が配置されている。卓上には、ノートパソコン、タブレットがあり、それを操作する技術者たちがうかがえる。特にその雰囲気から、女性技術者が圧倒的に多い気がした。

託児所、診療所……なんでも揃っているようだ。

地下には、ヨーロッパから輸入したらしき高価そうな三次元測定器をはじめとする超精密測定器がある。また、間違いなくネットワークで結ばれた工作機械が並んでいる。しかし、今でも最終工程は手作業なのか手動の機械も数台あった。

宇治槇島町のはずれ。三軒長屋の真中の倉庫。

そこは「分室」と呼ばれていた組立て場だった。

ある冬の寒い日だった。

もう何年間使ったんだろう、ボロボロのストープで手を温めながら、肉まんをほおばりながら徹夜で機械を調整していた頃を思い出す。

それはそれで楽しかったような気がした。

たぶん、そこには何かがあったと思う。

会場のひとつ下の階まで来たところで、

社長室らしき部屋を発見した。

社長室といったプレートが掲げられてないが間違いない。そう感じた。

中に入る事が出来るかどうかは判らないが、いつもの「ダメもと」根性で、IDカードを差し込んでみる。

赤のランプがグリーンに変わり、ロックが外れた音がした。

手渡されていたのは、フルアクセス可能なカードだった。

探検家の気持ちが見透かされているようだ。社長の「にくい」演出に男は感動した。

正面には重厚な机があった。

以前、会長が使われていたものに良く似ているような気がしたがはっきりとは分らない。

机の上には書類とノートパソコンがあり、いわゆる「ありがち」な社長席と言った感じだ。

『これだけ立派にした社長は……誰……』

そう思った瞬間、この部屋のイメージからくる重厚で、落ち着いた感じとはまったく似つかわしくない鮮やかなオレンジ色が目をよぎった。

昔のヒーローものの。

それも、その主人公ではなく、悪者キャラクターのフィギュアが。

夢を持たなければ先には何もない。

叶うと念じ、持ちつづけ、それに向かっ

てさえいれば、必ず達成できるはず。

自分で完成出来なくても、強い意志は誰かが引き継ぎ、いつかは達成される。

そして、そこからまた新しい夢が生まれる。夢は、果てしなく続いていく。

『また夢でも……。』

男は、少し軽くなった足取りで会場への扉を開けた。

五十周年記念誌へつづく。

JYONANブランドへの挑戦②

熱きチャレンジーエコアクアクリーンと共に――

(株)エコアクアサービス代表取締役社長 野田 英行



(平成十四年七月一日 編集部)

当社のオリジナル商品であるエコアクアクリーン（電解水生成装置）は、平成六年十一月に開発に取り組み始め、平成八年に一号機が完成しました。それから現在まで幾多の試みがなされてきましたが、そのほぼ全期間にわたって関わっていたのが、この度(株)エコアクアサービスの代表取締役社長に就任されました野田英行氏です。本日は野田社長に、新会社設立の経緯から今後のエコアクアクリーン関連の事業について大いに語って頂きたいと思います。

――本日はよろしく願います。昨日付で(株)城南電器工業所を退職され、本日より(株)エコアクアサービスの代表取締役社長に就任されたのですけど、とりあえず長期間ご苦勞様でした。そこで本題に入る前に在職中の経歴を含めて、城南電器に対する思いを語って頂きたいのですけれど、まず入社 of 経緯からお願い致します。

▼昭和五十五年二月でしたか、職探しに職

安（ハローワーク）に出掛けたところ、そこで待機していた山本会長（当時社長）につかまっただんですよ。それでその日のうちに広野町にあった旧京都工場に連れて行かれたのですが、そこでいきなり明日から来てくれと言われたのです。会長はいい方だなと思いましたが、工場は小さくてあまり見栄えは良くなかったです。でも何故か入社することになり、今日に至っているわけですが、私自身は城南電器で働くことが出来て良かったと思っています。京都のコンデンサから始まって、新潟、門真、エコロ

ジー商品事業部と異動が多くて、そこそこしんどい思いもしましたが、班長・職長時代にも結構自由にやらせて貰いましたからね。大会社だったらそうはいかなかったと思います。

——でも責任もあつたからそれなりに苦勞されたと思うんですけど……。それに異動の度に新しい仕事に取り組まなければならなかったのでしょうか？

▼そうですね、でも会社の姿勢というか、どんなことがあってもお客様に迷惑をかけないで仕事をやり抜くという姿勢が私の性に合っただんでしょうね。結構楽しく仕事をやらせて貰いましたよ。

——野田社長のそういう姿勢がエコアクアクリーンのアサヒビールとの取引に繋がったと思うんですけど、最初のとっかかりといますか、その辺はどうだったのですか。▼最初は当社のメインバンクだった住友銀行の紹介でアサヒビールに出向いたんですよ。自社製品ではなく他社メーカーのものでしたが、全く相手にされませんでした。

それで研究所を紹介して貰ったのですが、ここでも全然相手にしてくれません。何度か通っているうちに、整備を担当している部長の進言もあって、半年後テストすることになったのです。その結果洗浄効果があるということで採用されたわけですが、大きくて重たいし、もつと軽くてコンパクトなものを作れないのかと言われたのです。

そこで自社製の開発に着手し、平成八年に第一号機が完成して納めました。ところが、これがトラブル続きでね、何度も改良を重ねた結果、やつと二年後にトラブルが無くなって(新機種 completion) 大量に納入することが出来るようになりました。アサヒビール本社から、ビールサーバーの洗浄装置として城南電器のエコアクアクリーンを採用するようにとの通達が出ましたからね。

あの時は嬉しかったですね。

——ということは最初からメーカーになりたいという思いで始めた事業ではないのですね。

▼いえ、そんなことはないと思いますよ。何か自社製品をという社長の強い思いはありましたからね。たまたまこれからは水関係が面白いということで他社製品を販売し始めたのが、自社製の開発のきっかけになったということですね。

——それで平成九年二月に新規事業部(同年七月にエコロジー商品事業部と改称)を立ち上げて、本格的に電解水の事業に乗り出したわけですが、アサヒビール関係を除いては今まで決して順調ではありませんでしたね。そのあたりはどうお考えですか。

▼さあ、それは私が担当している以外のこ

ともありますから安易に発言出来ませんが、個人売りが中心で製品も不完全なものが多かったということ、それに伴ってアフターサービスにお金がかかりすぎたということはあるのではないでしょうか。

——そこで今回㈱エコアクアサービスの誕生ということになったのですが、野田社長としては新会社の営業方針としてどういうことをお考えですか。

▼会社名にサービスという言葉を入れたように、メンテナンス業務には将来性を感じています。最近、ビル管理業務とか結構重宝されていますからね。それでとりあえずはアサヒビル関係を主体に、従来からやっているエコアクアクリーンの販売、メンテナンス、取付工事を中心にしますが、それ以外にアサヒビルのビルサーバーを

一ヶ所に集めて定期的にクリーニングする仕事の話があり、事業化の目処もたっています。で、今後機械を一台売れば年間三、五万円の保守料を頂いて定期的に保守管理するような仕組みも作っていきたいと思っています。これだと確実な収入が期待出来ますからね。

——ということは開発とか製造については今のところ考えていないということですか。

▼今のところは考えていません。とりあえずは今ある在庫がさばけて資金的に余裕が出来たら開発に取り組む予定ですが、それも自社でやるのではなく、城南電器の技術開発センター等に依頼しようかなと思っています。製造も従来通り京都支社でやって頂く予定です。

——そうですか。それでは経営の目処とい



エコアクアクリーン

いますか、今のところどれくらいの売上高を予定していますか。

▼そうですね、二年後には月額千五百万円から二千万円にはしたいですね。現在もアサヒビール関係だけで月額七百万円ありますから、決して不可能ではないと思います。千五百万円あれば現状のメンバーでなんとか経営をやっているといます。

—— それでは将来展望といますか、五年先、十年先についてはどうお考えですか。

▼それについてには私もいい歳ですから、後継者を養成しなければならぬで

しょうね。ただ私自身はアサヒビール関係を中心に営業をやっていくつもりです。アサヒビールだけでもグループ全体で三十七社ありますからね。現在は三社としか取引がありませんし、マーケットはまだありません。また商品アイテムは少ないですが、当社にないものはよそから安く仕入れて売ればいいのですからね。ただ私としてはメーカーになるつもりはありませんが、今後、開発・製造において城南電器グループと良い協力関係が保って商品アイテムが増えれば、アサヒビール以外にも販路を拡大したいと思っています。その意味では城南電器にはメーカーとして生き残って欲しいですね。そして私自身は独立したメンテナンソ会社としていつまでも城南電器と良好な関係を保ってやっていきたいと思っています

す。

——本日はどうもありがとうございました。

平成九年 二月

新規事業部を立ち上げ、
エコアクアクリンとア
ブラトールの本格的事業
に乗り出す

エコアクアクリン（電解水生成装置）の
歩み

平成九年 四月

初のアサヒビール向けハ
ンディータイプ「JDS-
10」発売開始

平成五年十一月 三浦電子の代理店として

強酸性電解水生成装置の
販売業務開始

平成九年 七月

新規事業部をエコロジー
商品事業部と改称

平成六年十一月 電解水生成装置の自社製

品開発着手

平成一〇年四月

電解次亜水生成装置（E
A-600M）完成、販
売開始

平成八年 九月

自社製品の強酸性電解水
生成装置完成し、発売開
始

平成一一年一月

アサヒビール向けハン
ディタイプ「EAS—
60H」発売開始—初の
大量受注

平成一四年七月

エコロジー商品事業部を
閉鎖して、(株)エコアクア
サービスを設立—強酸性
水(アサヒビール向け)
中心に営業活動、電解次
亜水の販売は営業本部担
当となる

平成一二年八月

「EA—600M」、厚
生省より食品への使用が
許可される

平成一二年七月

技術開発センターより開
発部隊を移籍(製造・開
発・販売が一体となる)

平成一三年一〇月

東日本アサヒよりサー
バーのヘッド検査受注

JYONANブランドへの挑戦③

地球にやさしく—アブラトールの試み—

営業本部吸液材担当課長 池内 友晴



『アブラトール』とは、そのものずばり

吸液材の当社オリジナル商品で、油や有機溶剤をすばやく吸い取ってくれます。キーワードは“地球にやさしく”で、原料に新聞古紙を使用しています。リサイクル商品ということで、グリーンマークを取得しており、今、注目を浴びている環境関連商品の一つです。本日はアブラトールの試みというタイトルで、営業本部吸液材担当の池内課長に語って頂くことにしました。

(平成十四年七月二日 編集部)

—誕生まで—

アブラトールは平成六年五月より事業を開始しましたが、元々は関連会社が新規事業の一環として立ち上げたものです。きっかけは粉体技術です。何か新規事業はないものかと模索していた技術部隊が、鉄と石以外の全てのものを粉末にする機械を開発したのです。

最初は昆布とかコーヒー豆を粉末にして商品化しましたが、採算が合いませんでした。次に竹を綿状に粉碎して油の吸着に使

うと、これが以外といけるのです。しかし竹を伐採するのに時間がかかりますし、貯蔵庫の問題もあります。そこで新聞古紙を使ってみてはということになり、アブラトールが誕生したのです。

—環境関連商品—

当初は月額十五万円程の売上に過ぎませんでした。平成八年に松下電器グループがISO14001認証取得に向けて動き出した時、環境負荷の少ないリサイクル製品として当社のアブラトールを購入して頂くことになりました。売上が飛躍的に伸びて事業の目処がたったのもこの頃です。翌九年二月には新規事業部（七月にエコロジー商品事業部と改称）を立ち上げ、エコアクアクリン（電解機能水生成装置）、ぼんぼ

らんど（ゲーム用福祉機器・技術開発センターで開発・製造・販売）と共に当社の数少ないオリジナル商品の三本柱となりました。

今後ISO14001認証取得に取り組む企業が急激に増加することが予想されますので、アブラトールは環境関連商品として市場価値が高まるものと思われます。

—商品の種類と特性—

商品の種類としては新聞古紙を綿状にしたもの（当社で製造）以外に、セラミックスを粉末にしたものや化学繊維（ポリプロピレン・ポリエステル）のものがあります。が、メインの商品はあくまでもリサイクルをうたい文句にした新聞古紙を原料とした商品です。特に親水処理を施したYタイプ

は、油だけでなく水、有機溶剤なども素早く吸収し、現在特許の申請中です。コスト的には化学繊維の方が廉価なのは確かですが、吸液量は新聞古紙の方が多く、またある大手企業はISO14001の継続審査時に、他社のポリプロピレン製品から当社の新聞古紙製品に切り換えてくれました。環境問題がクローズアップされてくるにつれ、今後そういう企業が増えてくるものと思われまゝ。現在もユーザーの中心は大手の環境管理室やISO14001推進室です。

―吸液材の市場と今後の営業展開―

吸液材市場には当社のアブラトールだけでなく、大手を始め多くの企業が参入しています。新聞紙だけでなく、牛乳パックや

麻袋を素材にしたリサイクル商品も出回っていますし、市場規模は今後さらに増大するものと思われます。ただ当社は最小限の人員でやっておりますので、販売地域が限られてきます。現在は商社や代理店を通じて販売網の拡大を図っていますが、当社の営業担当者がいる岡山や京阪神地区にどうしても偏りがちです。市場規模から言えば、関東地区は圧倒的に大きな市場なのですが、現状の人員ではそこまでカバーするのは困難な状況です。営業所を開設したり、営業マンを増員するにも、全社的に厳しい経営環境の現在、よほど確実な利益が見込めるのでない限り、安易な先行投資は避けるべきでしょう。収支的にも当面は現状のメンバーで売上を拡大する必要があります。その為には商社や代理店を通して販売強化の



アブラトール



アブラトール使用例

ためのセールスキャンペーンに取り組む等、きめの細かい対策が必要だと思われます。

―当面の課題と今後の目標―

毎月安定した利益を出すことが目標ですが、そのためには現状の売上を拡大する必要があります。コストについては人員をしぼり込んでやっていますので、これ以上の削減は少し厳しいところがあり、やはり売上の増加が当面の課題となってきました。製造

コストは売上の増加に比例して大きくなるわけではありませんので、売上の増加分は確実に収支に反映されます。売上増のためには商社や代理店を通しての販売網の拡大が必要ですが、それ以外に現有商品の改良や新商品の開発にも取り組んでいます。今開発中のものは当社の原料を使用した油水分離装置（商品名「ドレントレー」）で、特許も申請し、すでに試作の段階に入っています。コンプレッサードレン排水の油分を確実に除去してくれますので、今後ISO14001認証取得に取り組もうとしている企業には重宝がられると思います。

将来は環境関連商品としてアブラトールと共に二本柱にしたいと思っておりますが、現有商品の市場の拡大も含めて、事業の安定的な継続には製造・開発・販売にわたつ

て工夫や改善が欠かせません。その上で全国ネットの商品を目指し、将来は関東方面に倉庫を兼ねた営業所を開設出来たらと思っております。

アブラトールは、数少ない当社のオリジナル商品で、市場もまだまだ期待出来ます。今後は城南ブランドの環境関連商品として広告塔の役割をするだけでなく、確実に利益を出せる事業として、日々の努力を怠ることなく将来像を構築する必要があるでしょう。

アブラトールの歩み

器工業所粉体工場（岡山県和気町）に移管

平成七年 五月

運輸省の型式承認取得（承認番号第P-524号）

平成八年 六月

松下電器グループ、ISO14001の認証取得に動き出し、油吸液材として当社のアブラトールを採用

平成九年 二月

新規事業部を立ち上げ、アブラトールとエコアクアクリン（電解水生成装置）の本格的事業に乗り出す

平成六年 五月 新聞古紙綿の生産設備、

岡山城南電器から城南電

平成九年 五月

新規事業部、中四国営業

所（岡山市）開設

平成十三年四月

ら和気町移転

平成九年 七月

新規事業部をエコロジー

商品事業部と改称

アブラトールの製造・販売、エコロジー商品事業部から分離し、営業部管轄となる

平成九年 八月

財団法人古紙再生促進センターよりグリーンマー

平成十四年七月

ク取得

アブラトールの製造・販売、営業部から営業本部管轄となる

平成十年 三月

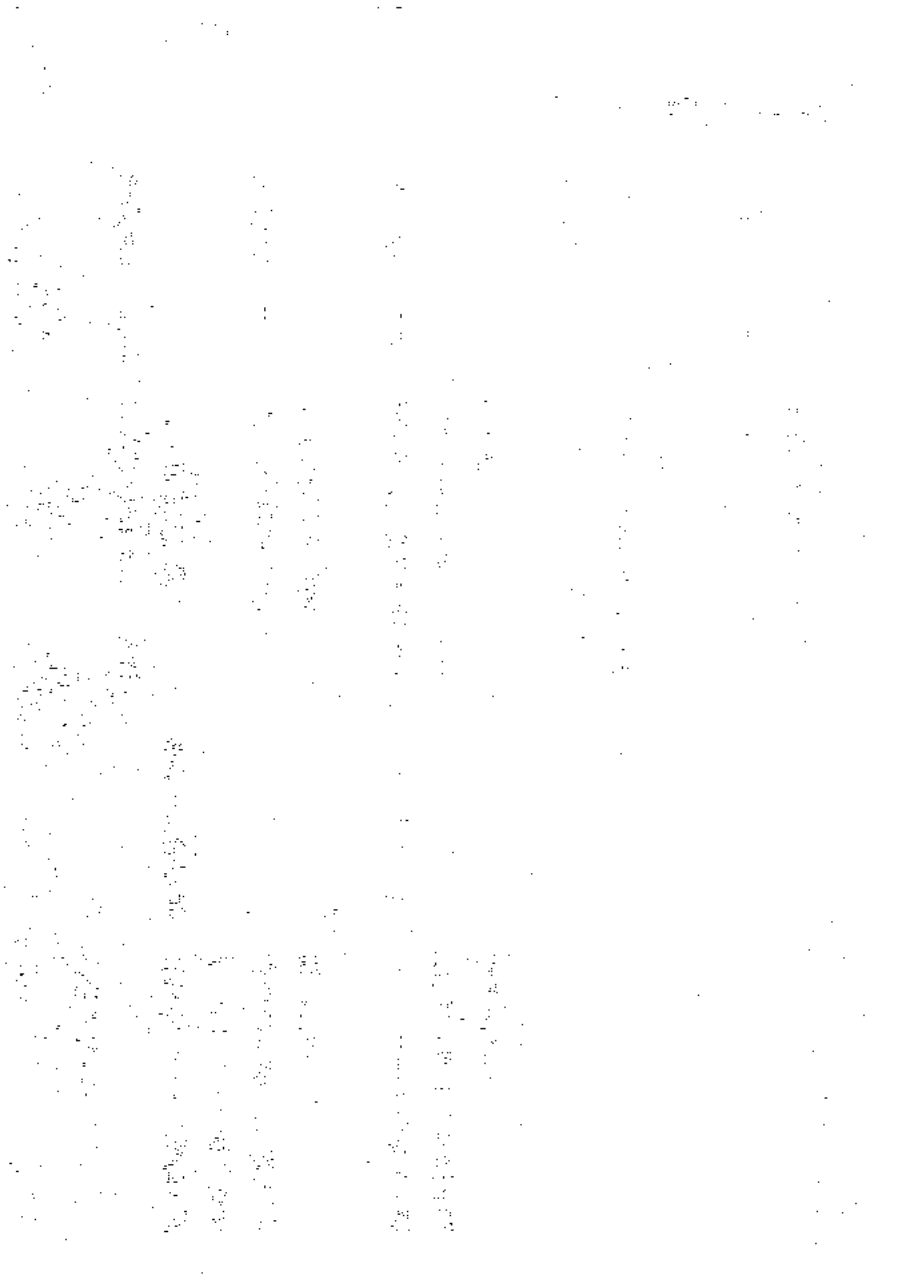
アブラトールの販売代理

店として杉本商事㈱と取引開始

平成十一年三月

エコロジー商品事業部・

中四国営業所、岡山市か



第四章

創業者夫妻を囲んで

□ 創業者と若手幹部社員座談会

「これまでの軌跡とこれからの城南電器」

〈出席者〉 山本松雄（会長）

眞鍋幸夫（京都支社製造一課職長）

萩原秀樹（門真支社品質管理課主任）

金谷從正（和氣支社製造課課長）

藤本光男（備前支社製造課課長）

菊地角成（新潟城南電器品質管理課主任）

桑原英樹（技術開発センター担任）

斉藤 博（エロジ―商品部管理・係長）

小林 敬（本社管理部財務課課長）

〈司会進行〉 井原和雄（企画部次長）

岩井 虔（P H P 研究所顧問）

〈開催日〉 平成十四年四月十二日

*注―所属、役職は座談会当日のものです。

— みなさん、こんにちわ。本日はお忙しいところ、40周年の座談会にご出席いただきまして、ありがとうございます。今回は、日ごろ創業者とあまり接する機会のない若手幹部社員に出席願いました。折角の機会ですので、みなさん、積極的なご発言をお願いいたします。

また山本会長には、ご自身が築かれた城南電器のこれまでの歩みや、今後のあり方について、若手社員とともに大いに語り合っていたきたいと存じます。

本日は、山形城南電器からも出席を予定しておりましたが、急用ができ、出席できないことになりました。皆さんがたに、く



れぐれもよろしくということでしたので、
ご了承ねがいます。

なお本日の司会進行は、企画部の井原が
つとめさせていただきますが、P H P 研究
所顧問の岩井様にもご同席いただきました。

岩井様は、P H P 研究所の元専務取締役
研修局長で、永年松下幸之助さまのそばに
おられ、幸之助氏に関する本の編集業務に
も携わってこられました。今回当社の40周
年記念誌制作につきましても、山本会長へ
の取材等でお世話になっております。本日
も不慣れな私の進行を補佐いただくために
ご足願いました。どうかよろしくお願い
いたします。

それでは始めさせていただきます。まず
最初に、出席者の自己紹介と経歴について、
そして城南電器に入って一番嬉しかったこ

とや辛かったことについても、一言触れて
いただきたいと思います。

はじめに京都支社の眞鍋職長からお願い
します。

眞鍋 京都支社の眞鍋と申します。私は昭和
60年4月に岡山城南電器に入社いたしました
が、すぐに京都工場に出向となり、3
年後そのまま京都に転勤という形になって
現在に至っています。経歴としましては、
まず松下のコンデンサ部品の組立を10年間
ほど担当し、それから半導体のほうに移り
まして、今光り物などをやらせてもらって
います。

で、城南電器に入社して一番嬉しかった
ことですが、これ、嬉しいというと語弊が
あるかもしれませんが、過去いろんな業務
を通じて自分の知らなかった仕事を勉強で

きたことですね。こういう製品にこういう
用途があるとか、新しい知識や技術が次つ
ぎと学べて身についてきたことがやはり嬉
しいですね。

辛かったことというのは、コンデンサ全
盛期のときでしたが、1000万個生産の
目標があつて、その納期に追われて24時間
苦勞したことがありました。あれが一番苦
しかった思い出です。

——それでは続きまして、門真支社の萩原
主任お願いします。

萩原 門真の萩原です。よろしく願ひし
ます。私は昭和60年に入社しました。当初
5年くらいはサービスパーツ、ビデオ関係
のアッセンブリーなどを担当しておりました。
それからプリント基板の実装が門真に
はいつてきましたので、その品質管理を担



社支 眞支
門主 萩原

当し、現在に至つております。

城南電器に入つて嬉しかったことですが、

私は品質管理に関係していますので、いわゆる第三者認証というものをいろいろ受けております。とくに製品安全のBEABや最近になりますと環境の認証関係ですね。そういう時に、みんなをまとめて進めていかねばなりません、それが何とかうまくいって、認証が通つたときが、やはり嬉しかったですね。

その逆に辛かつたことは、その認証にいたるまでの過程ですね。いろいろな意見が出ますからね、まとまりがなかなかつかないんですよ。それをいかにまとめていくか、

そこが一番苦勞する部分です。また品質管理を担当していますと、苦情処理があります。前面に立つてお客様のところへ行くんですけど、その苦情処理のやり方一つで、お客様の態度が全く変わりますからね。苦情処理がいかに大事かということです。そして苦情を今後いかに出さないようにし、お客様にいかに安心していただくかという仕事ですね。これが辛いといえれば辛い仕事ですが、今後とも眞剣に取り組みたいと思っています。以上です。

——はい、ありがとうございます。つきまして和氣支社の金谷課長お願いします。金谷 和氣の金谷と申します。きようはよろしく願います。私は、昭和62年の10月、中途採用で城南電子株式会社に入社しました。まず製造技術ということで6ヵ月

間現場で仕事をしたあと、松下のビデオ岡山工場に勉強をかねて2年間出向となりました。その後工場のほうに戻りまして、ビデオの生産活動を担当しました。その後品質管理のスタッフになり、以後は実装製造課のほうで、電子部品の機械実装をおこなっています。

さて城南電器で一番良かったことは2点あります。まず仕事の面では松下のビデオ工場へ出向し勉強させていただいたことが、私の人生の転換点になったことです。技術的な面でいろいろ役に立っていますから。もう一点はプライベートな面になりますが、会社のメンバーと、休みの日などにバレーボール、スキー、カヌーなど、一緒に遊ぶ時間があるということですね。忙しいときはできませんが、これはやはり嬉しいことです。

とです。

辛かったのは、私が現場に入って2年目の班長時代のことです。景気が落ち込んで部下40名のうち、50才以上は退職ということになり、十数名やめてもらわなければならなくなった時のことです。仕事のできる人もいたんですが、涙をこらえてやめていただきました。何といってもこれが一番辛かった思い出です。以上です。

——はい、ありがとうございます。続きまして、備前支社の藤本課長お願いします。藤本 備前支社の藤本です。私は昭和39年生まれで徳島県出身です。城南電器には昭和58年の6月に、備前の三石工場へ中途採用で入社することになりました。仕事は、いったん生産技術の仕事を1年間やりましたが、その後はずっと製造畑です。

嬉しかったのは、一番最初の給料です。今でもおぼえているのですが、私が高卒で

別の会社に入っ

て初任給が手取

りで7万5千円

でした。当時城

南電器に途中入

社していただい

た給料が、残業代も含めて、16万円あった

んです。「これだけ給料をいただけるのか、

何とすばらしい会社か」と思ったことが忘れ

られません。

辛かったことは、自分の中ではあまりな

いんです。仕事にはもちろんしんどいこと

もありますが、仕事がつらいとか、本当に

悩まないかんということはありません。ま

あ逆に言うと、あまり真剣に考えていない



社長
支店
前本
藤備

からかもしれません。(笑)。あまりスト

レスをためないタイプなもので、つらいと

感じたことは出てきません。以上です。

——ありがとうございます。つづいて新

潟城南電器の菊地主任、お願いします。

菊地 新潟城南電器の菊地です。よろしく

お願いします。私がこの会社に入社しまし

たのは、昭和63年9月です。製造課で加工

の工程を5年間やらせていただきました。

それ以降品質管理課に配属されて、いま品

質保証という部署でがんばっています。

一番嬉しかったことは、ISOの事務局

をやっていた時、苦しい部分もあったんで

すけど、結局認証を受けまして、社長、副

社長はじめ上司から一言「おめでとうござ

います」と言われたのが非常に嬉しかったです。

”がんばってきてよかったな”、とい

うのが実感でした。

辛いというが大変なことは、品質管理をやつてますので、お客様に対して、クイックアクションを宣言してまして、24時間以内に回答しなければなりません。そこで、ではなかなか応じきれません。そこで、そういうスタッフを何人かそろえなければならぬ。そこが今いちばん大変だ、ということですね。以上です。

——はい、ありがとうございます。つづきまして、技術開発センターの桑原担任をお願いします。

桑原 技術開発センターの桑原です。よろしく願います。私は平成5年に入社しましたが、2年ほど門真の松下電器さんのほうに転向しておりました。さらに2年ほど門真工場の実装部品の検査の仕事を担当

しております、その後技術開発センターに戻り、工場などで使う自動化設備の電気設計の仕事を現在までやっております。

入社して嬉しかったことなんですが、城南電器に自社の製品を開発する部署があつて、そこで仕事を続けてこれたということですよ。

つらかったことといえば、お客様のところにそういう設備を納入して、トラブルが発生して、それを解決するのに、かなり時間がかかってしまった時がありました。これがつらかったですね。まあ簡単ですが、以上です。

——はい、ありがとうございます。つづきまして、エコロジー商品事業部の斉藤係長をお願いします。

斉藤 エコロジー商品事業部の斉藤です。

実は私、ずっと本社におりまして、いまエコロジーにいるんですけれども、そのおかげで、今回のメンバーも全員顔見知りです、ホッとしているんです。

私が入社したのは、平成2年の3月です。入社当時は総務課に配属されましたが、すぐ今の山形城南に半年ほど応援に行ったり、当時忙しくなった和氣と門真を行ったり来たりしました。それ以降は主に人事関係、それから教育担当ということで、総務部にならずとお世話になりました。約6年間です。その後2年ほどの社長室勤務を経て技術開発センターに移り、総務、経理の仕事を担当しました。その2年後にエコロジー商品事業部へ移り、現在に至っているわけです。このように移動が多く、一つの部署に長くいることはなかったわけですが、

中でも私が嬉しかったと思うのは、技術開発センターに居た頃は、非常に一体感があり、仕事がやりやすかったということです。それと当時の年間経費の1億円を、みんなががんばって半減できたし、開発効果もあがったという思い出があります。果たして経営的成果がどれほどあったのかは分かりませんが、自分の中ではよくがんばってそこまでできたなという喜びがありました。もう一つの喜びは、これは私事になりますが、生涯のパートナーを社内で見つけられたということです。

くやしいと思うこともいろいろありましたが、今とくに感じているのは、エコロジーの事業について、このたびの不況ということもありますし、商品自体の持続性や事業部の今後についてもまだはつきりとした見

通しが立っていないということです。このあたりがいちばんつらいと感じているところ。以上です。

——はい、ありがとうございます。つづいて本社管理部の小林課長お願いします。

小林 はい、管理部の小林でございます。よろしく願います。私は、平成13年の1月に入社いたしました。ただいま財務課のほうで仕事をしています。

まあ私の場合、嬉しかったこととつらかったことは、表裏一体になるんです。以前は地元の金融機関につとめておりました。バ



本社管理部
小林課長

ブルが始まり、はじけるまでです。その中で、甘いといわれるかもしれません

けども、以前から製造業に非常にあこがれをもっておりまして、城南電器に迎えていただいて、一つの夢がかなったというのが嬉しい思い出でございます。

それがまた反対につらいことにもなるんですけども、入社当初3カ月などは、机にずっと朝から晩まで座っているというだけで、何も分からない。前職ではそれなりに、ある程度の自信とプライドをもってやっていたのに、今度はあまりにも分からないので、非常に落ちこんでしまいました。それがつらかったことです。

いま財務課といたしましたは、できるだけ開かれた本社といいますか、見えやすい本社を目ざして、ただいま格闘中です。みなさんに大いに教えていただきたい、と思っています。よろしく願います。以上で

す。

——どうもみなさん、ありがとうございます。それぞれの経歴を聞いておりますと、同じ職場で長い方もおられますし、転属の多かった方もおられます。いろいろなケースがありました。会長さん、何かご感想がございますか。

会長 いまみなさんのお話を聞かせてもらってね、それぞれにずいぶん入社以来苦労したんだなあと、強く感じましたですね。

まあ嬉しかったことについては、仕事の上でうまくいったとか、あるいはプライベートな面で仲間と一緒に楽しくやったとか、それはそれで良かったわけですが、あまり強い印象はなかったですね。でも仕事がつらい、大変だったということは、これはどこの会社でも共通してあることですが、仕

事が嬉しいというのは、よほどのことがないかぎりはないかもしれません。だから仕事で嬉しいという発言は、私にとって感謝であり、安心だということです。

ただこれからね、辛かったという面はいっぱん考え直して、辛いことから嬉しいことに方向転換することは、これはできることだと思いますね。

私がいま一番感じていることは、きょう皆さんは大勢の中から選ばれてこの場に出席されたと思うんですよ。やはり職場を代表して来られたわけですね。そして、私との語らいの中で将来を見出そう、という目的をもって出席しておられると思うんです。そういう意味では、又とない機会ですので、この機会を大事にして大いに語り合いたい、というのが私の率直な感想です。

会長さんに質問してみたいこと

——ありがとうございます。それでは早速話し合いに入りたいと思うのですが、まずこの機会に、創業者である会長さんにごうしても聞いておきたいということを、お一人ずつ質問していただき、会長のほうからお答えいただきたいと思います。そのやりとりの中でお聞きになりたいことが出てきましたら他の方も、手を上げて発言してください。

会長 まあ、そうあまり堅苦しくならんようにね。(笑)

——それではまた順番で、京都支社の眞鍋さんからまいりましょう。

眞鍋 そうですね。まずお聞きしてみたいと思うのは、創業当時のコンデンサとの縁

がどうだったのかということです。今は半導体の仕事をやっていますが、以前はコンデンサが私の仕事だったんで、その時のことをお聞きしたいと思うんです。

会長 このことについては、私は非常に思い入れが深いんですよ。

と申しますのは、最初当社は半導体の仕事から始めましたね。宇治を拠点にして。しかし、宇治の土地におりながら、宇治にある松下電子部品のコンデンサ工場と取引していないのはおかしいな、と自問自答していたんです。そして、どうしてもあそこ

の工場から仕事を

いただけるように

努力をせないかん

なと思って、時間

の許すかぎり、足



山本会長

を運ぶようにいたしました。

ところが当時はまだ城南電器といっても、業界でもまだ名を知られていない会社でしたし、先方にも知った人がいませんでした。しかし、かつては私もそこそこの洋服の商売をしており、外交セールスにも少しは経験がありましたから、ある程度は自信を持って、とびこんでいったんですよ。そうしたら、「いやあ、城南さん、おたくも半導体の仕事を始められたそうで、会社の名前はチラチラ聞いています。でも、うちにはおたくへ出すような仕事は何もないんですよ」と、見事にはね返されました。もちろん他にも共栄会社さんは沢山ありましたしね。しかし、こちらの事情も話しました。「この地に住んでいながら、何も仕事をさせてもらっていないのは残念です。また参ります

ので、その時にはよろしくお願いします」と。

最初にお会いしたのは、林さんといわれる方でした。それから1週間ほどしましてね——それがコツなんです。あまり日にちが経ってからではダメなんです——林さんをお訪ねしたら、会ってくださいました。「ああ、また来てくれましたか。折角ですけど……」と、その時にも仕事の話になりました。

それから回を重ねて、14〜5回目くらいでしょうか。「山本さん、あんたは熱心な人やなあ」といわれたので、「何べんでもまいます。仕事をいただけるまでまいます」と言ったら、「それじゃ、いつペン課長に会っていただきます」ということで、はじめて課長さんにお会いできました。その時は私

の経歴もいろいろ聞かれましたが、その場での具体的な仕事の話はなにもなかったんです。

それから3回目のことです。「せっかく熱心に来ていただいているので、防衛庁からの仕事をあげましょう」といって、薬きょうのようなものの頭にポンと2つの突起物をハンダで付ける仕事をいただきました。それが全部純銀なんです。200個くらいでした。「これは高価なものだから、保管にも十分気をつけて、金庫にしまってください」といわれる。私も銀の値打ちを多少は知っていましたが、でも金庫に入れんならんものかいなと思いつつも、「はい、おっしゃる通りにいたします」と言って引き受けたんです。

その銀のハンダ付けは、非常にむづかし

い仕事でした。当時勝間田さんというハンダ付けの名人が京都工場にいたんですが。——そうでしたね。たしかにおられました。

会長 その人に、「きみ、やってみてくれるか」と頼んで、やつてもらいました。彼女でさえ苦労したんですが、とにかく早速仕上げて納入したんです。そうしたら先方の現場の責任者の方から、「これなかなかむづかしい仕事だけど、よくやってくれましたね」と評価をいただきました。まあそれがご縁で、松下のコンデンサ事業部の仕事をいただくようになったんです。

この銀のハンダ付けの仕事は、1日分の仕事にもならなかったんですよ。200個なら3時間くらいで済んでしまう。しかも加工賃がいいわけじゃない。だから赤字でした。でも、そういうところから始まって、

だんだん信用されて、仕事も増えていったわけです。その後のことは眞鍋くんも知っている通りですが、キツカケはそういうことでした。

眞鍋 いや、ありがとうございます。よくわかりました。

——それでいいですか。それではつぎに門真支社の萩原主任どうぞ。

萩原 いま松下電器さんは、過去にもないような不景気で、大変な状況ですね。これまでも、1970年代にオイルショックがありましたが、その頃の松下さんやわが社の状況はどうだったのか、教えていただけますでしょうか。

会長 まあねえ、うちの仕事はオイルショックの少し後から急速に伸びましたからね。うちのメインの取引先であった松下のビデ

オ事業部は、その頃岡山工場で生産をはじめましたですね。そして城南電器もそこに出入りするようになりましたが、その辺のイキサツを少し話しておきましょう。

実は、それまでのわが社の半導体の仕事は順調に進んでおりました。当時、松下のビデオ事業が、門真から岡山のほうに移されたんです。ある日、松下電子工業の三由社長さんが、私に、「君とこ、備前でうちの仕事をしてくれるなあ」「はい、大変ごひいきになってます」「ビデオのほうは仕事あるんか」「いや、ビデオ事業部には行っちゃせん。」「それやったら、いっぺん行ってみいや。いい話があるかもしれん。実はうちの息子があそこにいるんで、訪ねていったらどうや。これからビデオは良くなるはずやで」と声をかけてくれたんです。早速岡

山のビデオ事業部のほうにまいりましたら、息子さんの三由課長が会ってくれました。

当時は、後に松下電器の社長になられた

谷井昭雄さんが、そのビデオ事業部長でした。その前の事業部長は、松下電器常務の松本正男さんで、一度うちの社長と一緒にお目にかかったことがありました。その時松本さんは「いや、いまのビデオの仕事をあなただのところにへ出しても、なかなか苦労するよ。うち自身が今苦労してるんやから」ということで、いい話はなかったんです。でも、谷井事業部長は快く会ってくれました。当時のビデオは、まだ12〜3キロ、いや20キロ以上あったか、とにかく重量もあり、なかなか売れませんで、外注に出すような仕事もなかったんですね。ところが人気商品の「マックロード」が開発

されてからは、一転して売れるようになったんですよ。その時分のことは聞いていますか？

萩原 いや、くわしくは聞いていません。

会長 そうですか。石油ショックの時は、松下も大変でしたよ。ビデオも全然売れなかった。岡山には松下電器の社員が500名ほど門真から移ってこられましたけど、仕事が全くないんですよ。ひどいものです。当時のビデオ工場長の大石さんが南米へ転勤することになった時、私が共栄会の長をしてまして、送別会の世話人をやったんです。その時はみんな涙を流してお別れしたんです。それで、松下の内部も外部のわれわれも、何としても盛り上げないかとがんばった。先のマックロードの売出しも、共栄会社を巻き込んでがんばった。城

南電器からも、3名ほど拡販に出来ましたよ。それが破格の発展につながった、というわけです。

当時の谷井事業部長は、「城南電器は間違いない。松下でやっている仕事を城南電器に出しなさい」ということで、ヘッド巻線の仕事が入ってきたんです。これは難しい仕事でしたが、今後のメインの仕事になると、みんなで夜も徹してがんばったんです。谷井事業部長も、月に一度は必ずうちの工場に來られてましたよ。

でも仕事が大きくなってくると、「万一のときには、城南電器一社では何が起こるかわからん、もう一社、共栄会社をつくらないかん」という意見が出てきたようです。その時に、当時の松下の中田工場長が、「わたしが知っているから、城南電器にめつ

たなことはさせない。だからもう一社つくる必要はない」と言ってがんばってくれたんです。そういう経過は、みなさんもよく覚えとってほしいんです。いかに城南電器が信用されて、あそこまになったのかということ。その代りこちらも、火事を出すとかそういうことは絶対にしませんと約束して、万全の注意をした。そういうことがありましたね。おそらく、城南電器が共栄会社の中でも最高に評価された、ということも言いすぎではないでしょう。

——どうもありがとうございました。つづきまして和氣支社の金谷課長お願いします。金谷 はい。私が心の中で常に心がけているのは、人を愛するとか、人をいとおしむということ。——ちよつと顔に似合わんことを言うようですが(笑)、そういうこ

とからも、地域の人を愛し、会社を愛し、お客様を愛していこうと、自分なりには考えているんです。

いま、巨人軍の原監督も、「ジャイアンツ愛」とか言っているようですが、会長さまの「城南愛」ということについてお聞きしてみましたと思うんです。もう一つは「好きなことば」もあれば、うかがいたいと思います。

会長 「城南愛」ですか。私は創業者ですからね、会社が大事ですよ。親が子を愛するように、会社のことがいいつも心配で、常にうまくいって

社長 支谷 和氣
支谷 和氣

ほしいという気持ち
持ちは強いです
よ。

これはいわば

産みの親として、当り前といったら当り前でしょがね。

また、好きなことばですか。さあ、あまりこれだというものはないんですけどね。私は小さい頃、大阪にいたんです。当時世界恐慌があつて、銀行も次つぎにつぶれていきました。世界全体が不況になってしまつたんですね。私の父も事業に失敗して田舎に引っこんでしまい、私も学校に行きたくても行けない状態でした。そこで何に頼ればいいのか、何にも頼れない。結局、「自分しか頼れるものはないんだ」という気持ちが強かったように思います。

当時はクラスでも、中学へ行けるのは50人のうち4、5人くらいでした。私も勉強はそうできるほうではありませんでしたが、先生は「せめて中学校へ行くように」と、

父や母のところにも何度も説得に来ておられました。そら行きとうてたまらんかったけどね。

でも経済状態が許されなかった。だからやはり「自分より頼るものはない」と考えるようになっていったんです。

その当時はまだ、人間愛なんか考えるヒマはありませんでしたよ。子供ですからね。でも、自分しか信頼するものはないということは、イコール奉公先の上司を信頼することにも通じる、と思うようになりました。

私が行った奉公先は、京都のふとんの間屋さんでした。今でもありますがね。そこのご主人を信頼して、努力しました。ご主人からも、「おまえは他の丁稚とは違う」と、目をかけていただけようになりました。さつき皆さんからつらい話が次々に出てい

ましたが、つらいといえば丁稚ほどつらい仕事はありませんよ。松下幸之助さんも丁稚奉公で鍛えられたと言っておられました。がね、やはり貧乏ほどつらいことはありませんから、何としても自分は努力して商売人になって成功したい、と思つてがんばったんです。話し出せばキリはありませんので、この辺でやめておきますが、要は「信頼」ということが好きです。

——その辺でよろしいでしょうか。それではつぎに、備前支社の藤本課長どうぞ。

藤本 創業者としての会長さんに一言おうかがいしたいのは、創業するキツカケですね。それと、その当時城南電器のビジョンをどう考えておられたか、という点についてお聞きたいのですが……。

会長 そうですね。一言ではいえないんで

すけど、でも当時大きなビジョンがありましたね。一部の人たちには何度も話していることですが、実は以前は洋服屋をやっておったんです。洋服屋としてもお客様からかなり信頼をいただいておりますね。やめるといったら「なんであんたやめるんや」とずいぶん言われたり、どうしてもやめるといったら、やめる前にこれだけはつくってくれ、と注文を沢山いただいたくらいです。

なぜやめたかという、一つにはトランジスタの仕事をしたかったんです。洋服屋をしていた頃、鉛筆の太さくらいのものでトランジスタを知人を見せてくれましたね。「今の真空管が将来はトランジスタというものに代わるんや。ラジオでも何でもこれを使う時代が必ず来るんや」と教えてくれました

ね。それが一つのキツカケでした。

この洋服屋をやめたことと、トランジスタをやりたいというのが、今は二重写しになって思い出に残っています。

ところが、トランジスタの仕事をしたかったといっても、当時どこにもそういう仕事がないんですよ。それで昭和36年に宇治の方に引っ越してきたんですが、どうしたらいいのか見当がつかない。時機を待つしか仕方がなかったんですね。

ところが本当に初期のトランジスタの仕事が、目の前にあらわれたんです。それは松下電子工業から出てきたんです。その仕事を見たトタンに、私胸がワーツと熱うなりましたね、「これが自分に与えられた仕事だ」といって、これに全神経を注ぎましたね。そして二度と再び洋服屋をやらん代わ

りに、これを生涯の仕事としてやりたいと決意しました。

当時はキリスト教に信仰をもち始めた頃でしたけどね。毎日祈りましたね。「神様、どうぞこの仕事を、私の天からの仕事として生涯お守りください」と。初めは弁当箱一杯くらいの仕事でしたが、できたら宇治から高槻まで持っていくんです。だんだんと数量もふえていきまして、京都で大体日に20万個くらいつくるようになり、さらに30万個になった時点で、岡山に工場をつくることにしたんです。

当時は、トランジスタで成功をしたいという大きなビジョンがありましたですね。ま、そういうことです。昔のトランジスタはサイズも大きかったけどね。今もトランジスタはやっとるんやろう？

藤本 いまは、コンマ6とか、コンマ8サイズが出ています。トランジスタは、私が記憶している範囲でも、月に6000万個くらいは製造していました。

会長 いや、もつとってた。すごい数字になりましたよ。まあ、みんなようやくってきたなあ。

——はい、ありがとうございました。このくらいで切らせていただかないと(笑)、後がありますから。それでは新潟城南電器の菊地主任お願いします。

菊地 はい。会長さんにお聞きしたいのは、よく「良い製品をつくるには良い部品から、良い部品をつくるには良い人材から」とか言いますね。私自身も自己啓発を心がけているんですが、会長ご自身、「これは良く学んだぞ」という自己啓発というか、ご自分



新湯城南
菊地主任

づくりについて
何かありました
ら教えてください。

会長 私は技術

とは、あんまり感心せんことです。それは過去の自分の経験と照らし合わせて考えてみると、物づくりとしては全く同じ事なんです。

者ではないので、特別に専門的に勉強したわけではないんですが、当時、自分としては、やはり師と仰ぐ人に一生懸命になって教えてもらうより他にない。とくに電子部品という、経験のない仕事に入ったもんですからね。それで、松下の工場技術の人に近づいていきましたね。また品質管理の人にも、近づいていきました。それで、とにかく、いろいろ質問したんです。それが当時の勉強でした。たしかに品質管理はむづかしいです。むづかしくて覚えられないんですが、たとえば仕事をやり直すというこ

洋服をつくるのに、一度は裁断するでしょう。私は一流の裁断師を入れてましたが、裁断はこの店でも型紙をつくってやるでしょう。ところが私どもは、型紙など全くなしで洋服をつくっていく、そういう進め方をしていました。そうすると頭の中で自由自在に型紙ができるんですよ。人の真似事じゃない、独特のものができちゃいます。ふつうは二度三度縫い直しをするでしょ。洋服屋さんとしては、それは当り前なんです。でもほんとうはそれではダメなんです。最初から失敗のないものをつくり上げることが一番大切だと思うんです。

われわれの製造の仕事でも同じですね。ハンダ付け一つでも、何度でもやり直しはできますけど、決してそれがいいというわけではない。温度管理、それからフラックスなんかでもきちんと管理すると、1回できれいにハンダがつくでしょう。やり直しは絶対してはいけないと考えてやることですね。とくに基板なんか、一度つけて良くないとはずすでしょ。そうするとろくなことがない。だから最初から一発で基板ができるような、そういった仕事のがぞましい。今では和気でも、実装機でやっていることや直ししないね、適温でやっているから。そうすると色もきれいですね。光ったように見える。あれが品質管理の基本やと思います。

——それは会長なりに、独自に学ばれたと

いうことですね。はい、ありがとうございます。続きました。技術開発センターの桑原担任どうぞ。



技術開発センター
桑原担任

「敵を知り、己を知らば、百戦危うからず」

桑原 これまで

城南電器でやら
なかつた仕事の
中で、会長ご自
身が今興味を持
たれている仕事

があれば、教えてください。

会長 いや、なかなかね。これはないといつたらウソになるし、あるといったらむつかしいことになるしね。おそらく皆さんも仕事の中で、そういったことに気がついて、これではいかんと思っていることがいくつ

かあるでしょう。

今日の皆さんとの懇談会の中で、メインとして考えたいのは、そこなんですよ。過去のことは忘れてはいかんが、過去のこととは過去のこと、これからどういう仕事を城南電器としてしていくか、生きんがためにはどうするかということですよ。これが、一番のメインテーマだと思うんですよ。いい質問ですね。

まあこれは、社長としても副社長としても強く意識しておりますね。このままでは、城南電器がいつまでも下請け会社のままに終わる。いや、このままでも全然ダメということはないんですよ。立派な会社と手を組んでやっているわけですからね。しっかりと食いついて責任を果たしていけば、それなりの経営はできるともいえますね。

でもそれだけでは、人間として満足できないと思う。だから何か新しいものを加えていく。城南電器は半導体をやっていたし、部品関連の仕事をやっていたけども、何かすごいものを創り上げたな、といわれるような姿を夢見たいし、それを求めていきたいと思うんですよ。

わが社の近くにエーシックとかいう会社がありますね。あれはロームさんにおられた7、8人の技術者や営業マンが組んで始めたところらしいね。退職金をみんな出し合って始めたのが、7、8年前になるかな。元の城南電器の本社の近くに小さな事務所を出して仕事をはじめていましたかね。その方たちは、ロームさんでもかなりの人物だったと思いますが、大企業ではなかなかできないようなものを手がけられ、そして

短時間の間に成功されたんですよ。そういう新しい物づくりの方向に目を向けることも大切ですね。

——はい、ありがとうございます。つづきまして、エコロジー商品事業部の斉藤係長、お願いします。



エコロジー商品(事)
斉藤係長

斉藤 先ほど雑談で会長のほうから「プロジェクトX」の話が出ましたが、あ

の番組は内容も構成もすばらしいものだと思います。ただ視聴者は年配の方が大半である聞いています。また視聴率は何故か10%台で、結構低いなと感じています。ではなぜ若い人が見ないのか。それは「何もない時代はよかった。今の時代とは大きな

ギャップがある」というシラケムード。また「この成功の影には数々の犠牲があったハズ。プロジェクト成功のために会社を去った人、成果を横取りされた人、むしろそちらに興味がある」と思っているのではないだろうか。で、城南電器の場合も、かつて太陽電池で苦しんだということを聞いています。改めてその時に、撤退を決断された勇氣というか、また他の仕事で存続していくという起点というか、どういうふうに立ち直っていったのか、そういう時の会長の心境というものを、お聞きしたいんですが……。

会長 太陽電池については、生命をかけたといってもいいほどの思いで、和氣の工場で始めました。着眼は良かった、とは思いますが、実はあれは技術をうちが持って

いなかった。今、光電子さんは成功してますね。開発のときには非常に苦勞されて、私どもに手伝ってくださいということから入ったんですけれども、なかなかうまくいかなかったんです。

で、先方の製造課長がうちに来て一緒にやることになりました。私もそこで欲が出て、ここまで来たんなら成功させたいと思ってやりかけた。でも残念ながらうちの社員はその分野の経験がないし、社長もテキサスまで行って、うちでもやれるかどうかを検討した上でやったんですが、結局は残念ながらお金が続かなかった。お金がないというのは、首を取られたのと同じことです。当時は石油ショックで松下の仕事が半分にへっちゃった頃ですから、軍資金がなくなってしまう、撤退せざるを得なかった

というのが本当のところですよ。今でも私の心に空洞がポツカリ開いていますよ。非常に残念です。あのときにお金があり、専門の技術者さえおれば、あれは成功しとったと思います。

——どうもありがとうございました。それでは本社管理部の小林課長お願いします。小林 はい。ご存じのとおり、状況もきびしく、先の見通しもなかなか立っていません。これはわが社だけでなく、世間全般のことなんですけれども、長年会社のトップとして経営を引っぱってこられた会長さんにお聞きしたいのは、残業カットとか、給与やボーナスも低くせざるを得ない状況があり、しかも仕事のほうもあまりいい話が出てこない状況の中で、従業員に希望や光を与えるとしたら、どういう会社のビジョン



や目標が可能なのでしょうか。

会長 みんなの思いはそこに集まるのではないでしょうかね。実は本書の冒頭の「創業者は語る」のページに、私の気持ちを書いている部分があるんですがね、実は私以上にその思いが強いのが社長やと思います。

いまや同業者でもね、あっちの工場を閉めた、こっちの工場を閉めたと毎日のごとく聞いているんですがね。幸いにうちは、統合したところはありませんが、まだ全く工場を閉めたということはない。工場を出すのは簡単

ですが、閉めるのは非常にむづかしいんです。銀行でもそうですね、つぶれたところは最後はとても辛い思いをされている。

とにかく今は、生き残ることが最優先課題ですよ。私どものような中小企業というか、中堅会社の場合は、将来を見通すというのは基本的にむづかしいと思いますね。大企業の場合は、今は過去の蓄積資産で食いのばしているわけですね。でも一つ間違ったら、一流企業といえども店じまいしているケースが、次々に出てきておりますね。いまは将来のビジョンとか、楽しいことを語ってほしい、と思われるでしょうが、これは小林君、正直言ってむづかしいですね。銀行さんもそうですね。どこかと組んでやろうとしてもなかなかうまくいかない。また城南電器はどこかと組んでやろうかとい

うこともなかなかむづかしいですからね。

だからまずこの時期は、いかにして現在ある仕事をさらに拡大する方向に向けるかということやと思います。100%下請けの仕事をしている会社と、これではいかんと新しいお客さんに向けて営業展開している会社と、いろいろありますよね。もし現状を維持するだけであれば、今の取引金額は減る一方ですね。これを何とかして新しい営業展開をしながら、やっていくことですね。でも、それは社長の仕事やから、自分に関係ない“と思っていたらあかんですよ。いかに仕事を現状から拡大していくかということ。ちよつときつい言い方かもしれませんが、他社の仕事を取ってきてもやる、というような根性が社員全員に必要ですね。

ここ大事なところなんで、よう聞いとつて

ほしいんですがね。「敵を知り、己を知らば、百戦危うからず」という昔のことはありますがね。これは今も通じることですわ。競争相手の技術が、どのくらい城南電器と差があるのか。うちのほうが勝れているのかどうか。人材はどうか、設備はどうか、開発能力はどうか、ということですね。敵、つまり競争相手の力を知って、自社の力も知る。それさえ分かっておれば、市場での競争は十分できると思うんですよ。分かってくださいますか。他社がやっている仕事をこちらが取るうと思つても、向うのほうがはるかに勝れているのであれば、取れるはずがない。先方のことが分かっている、自分の力が分かっているなければ、話になりません。それではダメですから、ちよつと時間をおいて相手の仕事を研究してみる。

相手の技術、研究テーマ、人材などについて徹底的に情報を収集して調べてみる。そして、「よしそれならこうしよう」と焦点を絞って、相手より勝れたものをつくつていかなければならない。そういうことは、社長だけの仕事ではない。現場の仕事でもあると思うんですよ。そして、社長の尻を叩いて、「あの仕事はこのようにやるから、ぜひ取ってきてください」と言うてほしい。社長は現場に実力があるかどうか心配している場合があるかしらん。でも現場の努力とそういう積極的な姿勢があれば、必ず成功できると思うんです。

現にエコロジーの仕事もそうですわ。あの仕事は、やり方によつては何ぼでも売れる仕事なんだけど、後のフォローができるかどうかという心配もあるんですよ、実際

はね。皆さんのおられる職場でも、いろいろ問題があるハズですよ。だからどこが強いのか、弱いのか。技術か、営業か、どこを直せばよいのか。問題が起きた時、どのように処理するのかといったことを、みんな徹底的に検討を加えて、やってほしい。私の目から見ると、エコロジーの仕事でも、



いまの単価を半分にせなならんと思うんです。まだまだコストが高い。そうすればお客様の製造部門でも、もっと使いやすくなるハズです。コストダウンにつ

いては、トランジスタでも大戦争をして大幅なコストダウンを重ねてきたわが社の歴史がありますからね。これも冒頭の「創業者は語る」の中でもいろいろ話しておきましたから、それを読んでください。

私は昔、洋服の仕事をやっていましたでしよ。洋服は一針一針縫っていくものですよ。ところが「アオキ」という洋服の安売り店がある。あそこでは、「袋縫い」といって、最初外側だけをシンを入れて縫ってしまふんです。そして「引っくり返し縫い」をする。それによつて仕事が8割くらい違うんです。だから値段も大幅に安くなる。そういうやり方をしているんです。一つの発想転換ですね。

われわれの業界でも製造部門では、これと共通するような、コストダウンの方法が

いろいろあるハズです。それを考えていかねばならん、と思うんです。

いや、ちよつとピントのはずれたような話になってしまいましたけど……。

——どうもありがとうございます。前半の部として、会長さんとの一問一答の時間はこれで終わりますが、岩井さん、これまでのまとめとか、何かご感想がありましたら、どうぞ。

岩井 いや、まとめというものは何もありません。こういう座談会はめつたにないことでしょうし、聞くほうも答えるほうも、どう言えばよいのか戸惑いますよね。でもみなさん、率直に発言されるので、とても興味ぶかく聞かせていただきました。

いま私は、P H Pの研修の仕事で、いろいろな企業に行ったり、経営者の方々と話



PHP 研究所顧問
岩井 虔氏

す機会がありますが、松下グループとか御社の場合だけでなく、いわば日本全体が新しい環境の中で悩んでいますよね。「松下幸之助さんなら、こういう場合、どう言われるんでしょうか」という質問がよく出てくるんです。

松下幸之助さんは、あまり「それは大変だな」とか「困ったな」と言わない人でした。反対に、「君はどうしたらええと思うんや」とか、「道は無限にあるで」といつも前

向きに言う人でした。いま中国やアジア諸国から経済的、技術的に追いつけられてい

る問題にしても、

「君おびえたら
いかん。後輩の
方々がそれだけ
成長してきたわ

けやな。一面結構なことやないか。日本がこれまでつくってきたものでも、一般普及品はそちらへ自然に移っていくやろうな。それは仕方ない。だから日本のわれわれは、さらに高度なもの、価値あるものを生み出して、そういう方々にも使ってもらわな

かん。両方必要なんやから。そこで棲み分けていくわけやな。道はある。そう考えて努力していけば、必ず道はひらけてくるもんや」とある日語ってくれました。

日本はこれまで、世界の中でもいわば陽の当る国でしたよね。ラッキーなことが重なって、全体にいい目をしてきたと思うんです。

これからしばらくは、陽の当たらないところを通るかもしれませんし、生活もいつそう厳しいところを通るかもしれません、



われわれは、ここでもう一度原点にかえって、どう生きるのかを真剣に考え直す時ではないでしょうか。

——いや、ありがとうございました。ここで一度休憩をとって、その後また皆さんで話し合うことにいたします。

私の夢、職場の

ビジョン

——それでは、第二部ということ
で、城南電器の今後のあり方について話し合ってみないと思います。

言うまでもなく、この40年間、

城南電器は創業者によって基盤が作られ、その後現社長や経営幹部ならびに社員各位とともに、会社の社風というかマインドを定着させてきたと思うんです。今後は、そういう精神をふまえて、若い皆さんがたにこの会社を背負ってもらわなければなりません、ここで皆さんが考えているそれぞれの部門の将来像とか、会社のあるべき姿を率直に語っていただければと思います。こんどは順番を変えて、小林課長からどうぞ。

小林　そうですね。わたしは本社の管理部におりますので、どうしてもそういう立場からの話になってしまいますがお許しください。実は前の会社に勤務しておりました時には、私は現場の第一線で仕事をしておりまして、本社の役割が分からずに、いつ

たい本社は何をやっているのかなあと思っておりまして。城南電器に入りますと、こんどは逆の立場になってしまいまして、本社の役割とか具体的な管理の仕事については、なるほどこういうものだったのかという理解は進みました。ただ、そこで感じるのは、本社の各部門のビジョンがまだはつきりしていないのが一番の問題点じゃないかということです。

日々バタバタと仕事に追われておりますので、言いわけになります、あつという間に1ヵ月経ち、半年が来て、また決算がまわってくる、ということ、時間が流れていきます。各部門のミーティングもあまりもっていませんし、ここ1年間でとか、ここ3年とか5年間で、こういう管理部門にしていくんだとか、やらなくてはならな

いビジョンがまだ明確になっておりません。だから毎月毎月どうするかということも、どうしてもその場しのぎになりがちです。各工場の方がおられる席でまことに恥ずかしい話ですが、そういうビジョンづくりからもう一度始めなければならぬのではないのか、という反省が出てきている現状です。そういう反省に立って、今後具体的に方向づけを進めていくというのが、わが部門の課題だと思います。

—— ありがとうございました。私もね、総務担当として本社と工場をそれぞれ経験しているんですが、やっぱり工場と本社の業務とは違うんですよ。両方経験してみると、よく分かるんですよ。支社か工場から見ると、本社は何をしてるんだ、という声もあるでしょうし、そういう点で何か質問があ

りましたら、どなたでもどうぞ。

菊地 本社が3年とか5年の経営計画をつくるときに、全体だけでなく、個人の計画や目標もつくるのですか。

小林 今はないですね。ないことが問題だと思います。もちろん本社にいる人たちも、何年いるかという経験の差はありますし、担当業務はくわしくなるわけですが、その間、自分たちがどれだけ成長しているかということが、やはり問われるわけでしょう。私自身も今後何年本社で仕事をしているか分かりませんが、何年たつても今と同じ事しか言えなければ失格ですね。今は、新聞の求人欄を見ても、きびしい数字が並んでいるわけですが、かりに再就職するとして、われわれの実力で、今の給与を維持することができるかというと、やはりむづかしい

と思うんですよ。もつともつと勉強していかなければ、と反省しています。

——小林くんは、いま2年目ですか。いいことを言いますね(笑)。ほかに工場や支社から本社に質問のある人は？

斉藤 私も工場の中身については、山形を少し知っているくらいで、あまり知らないんですが、いろんな部門をまわっていて、感じることもあるんです。私が本社にいた頃はスタッフは7、8人でした。その時従業員は何人いたかというと、今と変わらず1000人近くいたわけですね。じゃ今は何人でやっているのか。もつと多いですね。まあお得意先もふえているでしょうから一概には言えませんが、全体として人数も適正なのかどうか。また、本社には、同じ部門でずっと働いている人が、半数以上

はいるのではないかと思うんです。そうすると工場や事業部の苦勞があまり分からず、そういう部門との一体感も出てこないのではないかと心配するのですが、この点どうなのでしょう。

藤本 それともう一つ、これは備前支社から本社へ望むこと、というわけではありませんし、失礼な言い方になるかもしれませんが、もともと本社にしっかり経営をしてもらいたいと思うんです。本社も一つの事業所として、支社から何%かの売上げを渡しているわけですからね。もちろん全体の情報はいただいておりますが、冷静に考えてみて、的確な経営ができていいのかどうか、疑問に思う点もあるということです。もう一点は、工場として本社の財務的なところで掌握できていないんですが、まあ

財務という立場から工場にアドバイスしてほしい、と思うことがあります。儲ける財務とは何かとか、法律を守りながらも儲ける方法はどこにあるのかとかね。売上げや、経営は支社まかせというのではなくて、やはり全社でもつときびしい経営をしていかないといかんのじゃないか、と思うんです。

いまは、将来メシを食うためにがまんしている時期やと思います。そのためにはどんなことでもする。耐えられん人は会社を去っても仕方がない。これが、ぼくの率直な感想です。だから本社は、「こういう経営をした。その結果、こういうことになった」ということを報告してほしいと思っています。

小林 私はまだ入社してそんなに長くないんですが、今は大きな転機だと思っています。

というのも、分社化がどんどん進んでいま
すし、本社の業務もこれからどんどん各支
社なり事業場のほうに移っている最中です
から、今の管理部という組織自体が、この
ままの体制で必要なかどうか、というと
ころまで来ていますね。

だから、今のままなら本社部門はもっと
縮小していてもいいのかもしれないし、
経営的なことをさらに積極的にやっていく
んなら、また別の道もあるかもしれない。
ちやうど今その分かれ目なのでしょね。
いまは本社に危機感がありますよ。これか
らご期待ください、というところですよ。

——たしかにね。本社機能をどうするかと
いうことで、分社化にふみ切りましたし、
大きな岐路にさしかかっているわけですね。
会長さん、何か一言ございますか。

会長 いや、今はみんなの意見を聞かせて
もらうのと違うんか。ずっと続けてやって
くださいよ。

——はい。それでは次に移りまして、今事
業部の継続につきまして、いろいろ苦労し
ているエコロジー商品事業部の斉藤係長お
願います。

斉藤 まず、どう話そうかなというところ
があるんですけど、まあ将来像として考え
た場合に、私だったらこうするということ
で申しますと、幸い今アサヒビールさんか
らは大きな信用を得ています。年度の途中
で計画が変る時もありますが、それでも年
に5000万円以上の仕事は必ずいただい
ております。いまこの資金繰りがきびしい
中で、これだけは残すべきではないか、と
いうふうに考えています。

ほかに中性水、いわゆる電解次亜水の生成装置ですね。こちらのほうを少し大々的にやってきているわけですけども、これは将来伸びる可能性は充分にある、と思います。しかしながら、とにかくお金がかかります。年間に、5000万円以上の経費が要るでしょう。ブレイクする時期も分かりませんし、またこれから販売店に売っていただく仕事ですから、人も要ります。昨年度の経費見直しの時から、いまは営業以外に設計、修理、製造のための要員は3名でまかなっている状態です。あとは経理の女性が1人と私でやっています。人員的には今が限界です。

で、将来を考えた時に、やはり先立つものはお金ですから、少しトーンダウンして、今はアサヒビールのほうだけを残し、会社

に余裕ができる時を待つべきだと思っています。その時にブームが去っていればそれはそれで仕方ないと思います。せめて事業部の人間だけでも食っていけるような状態に努力していきたいというのが強い願いです。非常にもつたいたいのですが、各支社に迷惑をかけずに生きていくためにはそうせざるを得ないと思います。

——いまの話は、エコロジー商品事業部の今後について、斉藤君が考えているアイデアを言われたのですね。

斉藤 そうです。あくまでも私個人の考えです。

——ありがとうございます。皆さん、何かご質問はございますか。

会長 ちよっとコメントしていいですか。これは一番気になるものでしたので、私な

りに関心を持って見てきました。よくアサヒビールさんがうちを信頼してくださる、有難いなあと、一面そういう思いもありました。

いずれにしてもこの仕事の背景としては、住友銀行さんの助言があったからというのは事実やと思いますよ。また各工場が何とか利益を上げていたので、そういう恩恵の中で続けられてこられたということもあったと思います。ただね、この事業を成功させようと思ったら、さっきもいろいろコストダウンの話が出てきましたけど、私は現在の仕事のやり方のままでいいのかどうか、ということに一番大きな疑問を持っています。

その物づくりにしても、製品の完成まで1人で仕事をするか、あるいは、もっと合

理化してコンベヤー方式のように送り作業でいくか、どうしたらいいのか私にはよう分かりませんが、最近では又、1人で1台を組むというやり方も出てきましたね。物によつては、それをつくった人の名前までつけて出す、とか。これが意外に早く確実に製造ができている場合もあるらしい。たとえば鳥取の三洋電機さんの工場も、それで成功していると聞いています。松下さんでもそれをやりかけている。日本の女子社員は、意外にそういう面で勝れたものを持っているんですよ。

うちの場合も、見ていると、男子は実物をつくるのが不器用なんです。マスのプロ的な仕事をするのはいいんですけどね。手作業はそうではない。まどろっこしい。だからもっと女子を訓練して、安く物をつ



くっていく必要がありますね。

現在のエコロジーの仕事は、実は部品が高くついていることを聞いているんですけど、それとあわせて工程の分野でも抜本的に工夫して、現在のコストを半値でできないか。半値を目標にしてやったら絶対に成功する。儲かりますよ。これ今日の課題と

して、製造分野の者はエコロジーの製造工程をいっぺん見てやってほしいですよ。また、こうやったらどうやと、いい知恵も出してほしいと思うんです。今のやり方じゃ利益は出

んと思う。

まあ、そういうコメントを言つときます。

——ありがとうございます。他に何かありますか。それでは次に技術開発センターの桑原担任お願いします。

桑原 はい。今の技開センターの雰囲気というものは、良かれあしかれ放任主義的なところが強いと思います。よく、「仕事はおそわるものじゃなくて盗むものである」と言われますが、そういう感じですね。では将来的にどういう方向がよいのかということですが、ソフトとハードを分けるとしたら、わが社はハードの面が強い会社で、あまりソフト面に目をつけていないところがあると思います。

技開センターでのソフトといえは、福祉関係の「ぼんぼんらんど」とか、回路設計

の仕事とかありますが、そういうソフトウェアの仕事をやしていかなければならないと思います。今はどんな仕事でも、ないよりはましですから、いろんな仕事が入ってきていますけれども、将来的にはそういうソフト面を増やしていくって、ソフトとハードとがうまくかみ合わさった商品をつくることができばと思っています。

——はい、ありがとうございます。まあ技術開発センターにつきましては、社長の強い思いもありまして、かなり早い時期から独自のいろんな取り組みもされてきましたですね。

先ほど桑原担任も言われましたように、「ぼんぼんらんど」もそこそここのところまで来ていると思うんですね。そういう意味で、社長の思いもかなりの所まで実現して

いると思いますが、これからどうあるかということですね。いかがでしょうか。各支社や事業部から見て、技術開発センターのイメージはどうなっているのでしょうか。

金谷　いいですか。私も、かなり前に加工とか、その他の仕事を技術開発センターにお願いした経験があるのですが、一番の問題は、率直に言って値段が高いという感覚があります。まあ当時はそうでもなかったんですが、今の時代は何社も見積もって、いいところをセレクトしていますんで、一円でも安くしたいのが現状です。技術開発センターのコスト感覚は今ほどなんものなのか、ちよつと聞かしていただければと思うのですが……。

桑原　過去は高かったということですね。以前は加工係が4〜5人いましたが、今は

2人でやっていますし、材料にしても、コストを考えてやっていますから安いですよ。眞鍋 実はいま、松下さんが治具なんかを増産している中で、「城南電器で出来んか」という問い合わせもあるんですよ。松下さんのある下請けが治具を1個7万円でつくるところを、6万5千円とか6万円でつくれんか、と言われているんですよ。技開センターに聞いてみると、うちの加工部門でも、それに対応する力ができてきているように、値段についてはそこそこいけるようになってきたんとかいいますか。

斉藤 前の職場なんで、私も発言させていただきますと、もう4、5年前のことになりますが、当時も各工場から、高い高いといわれていました。そのとき技開センター自体が、社内の仕事を続けていくべきかど

うかと問題にしておりましたが、とにかく自分たちの仕事が生産に受け入れられるものなのか、いっぺん社外に出て合理化設備でやってこいと言われてやり出したのが、松下電子工業さん、三菱さんという会社でした。ここでみんな、かなり勉強をしたんですよ。そこで何とか利益をとれるという状況になりました。今はその延長線であって、いると思いますんで、コスト自体は今どんなに安くなっているハズです。

——社外で評価を得られるんなら、社内でもさらに安くできますよね。外部にお金が出て行かんように、もつと社内であまりコミュニケーションをはかって、協力体制をつくっていったらいいわけですね。

会長 その問題の参考になるかどうかは分かりませんがね。だいたい技術部門とい



うのは、設計部門と加工部門と両方ある。いわゆるソフトとハードの問題ですがね。いったんやりかけると、設備も相当高価な機械を導入して、人材も大いに配備してというふうにやりたいし、そうなりやすいものですよね。

ところがね、大阪に私の友人で、成功している人がいるんです。一緒にゴルフをしている人ですが、そこは松下にも三洋にもシャープにも、自動車関係にも出入りしている会社です。正社員はぜんぶで15人しか

おりませんが、相当の仕事をしている。うちの半分くらいの商売をしている。そこが、「わが社はじぶんのところで設備を使つての仕事はいいさいやしません」といって、正社員は製品管理とお客様との営業関係、それから管理関係の仕事しかしないんです。これは儲かりますでしょう。その反対に、西ドイツの機械を入れて、かつては中小企業の見本工場のように言われ、全国から工場見学者を集めていたある製作所では、いまその機械は殆んど稼動していませんね。固定資産税で大変だと思っています。

だから今の時代は、自分で設備を持つよりも、設備のある会社をうまく使うことですね。どこも仕事がなくて困つとるんやから、頼むと喜ばれますよ。われわれも、「城南電器なんて、あんな古い機械しかない会

社はどうしようもない」と言われるかもしれない。でも実は幸いだと思うんですよ。いい設備を持っている会社はいくらでもあるんやから、そういう会社とうまくタイアップできればいいわけですね。要は、いかにいいものを安く提供できるかですからね。後は製品管理と営業、それに本社機能がしっかりしていればいいのかもしれない。まあ一つの参考例ですから、その会社へ一度みんなで見学に行ってもいいですね。

「プラス発想でいこう」

——それでは、続きまして新潟城南電器の菊地主任お願いします。

菊地 皆さんご存じのとおり、いま新潟城南電器の経常利益は、マイナスを出しております。じつさい売上額は、去年の月額1

億円にくらべて今年は3千5百万円から3千7百万円のレベルです。その中で、どうして生きていくのかというと、やっぱりトップの思いを全従業員が受けて、一致して進んでいかないとうまくいかない。いま工場長は、いろいろシミュレーションをしたり、いろんな案を出しています。こうすればこうなるということ、もう方向性は出ています。その方向にみんなで行っていくしかないんです。簡単ですけど、今はそういう状態です。

会長 1億円あったものが3500万円しか仕事がなくなったら、それはもうどうしようもない、という気になりますよね、じつさいに。でもね、3500万円というのは大きな火種だと思うのよ。3500万円しかないというのと、3500万円もあるや

ないかというのでは、考え方も違いますわな。菊地君ね、そういう考え方で、トップはもちろんのこと、みんなで受けとめてほしいと思うんですよ。

君、山形工場のこと、聞いとるやろ。実は山形工場は売上げがゼロになったんや。肝心のヘッドの仕事が全くなくなってしまった。専門工場がなくなっただんやからな。もう打つ手は本当になかったんですよ。ところが、住友スリーエムの仕事はいってきた。これもね、本社と現場でうまく動いたと思います。

本社も住友さんのほうに手をまわしてお願いしていたら、フィルム関係の仕事があると分かったんです。しかもタイミングよく、現場もスリーエムのほうに行って、自分たちで営業の折衝をしたんですね。そこ

で仕事を与えられた。

新潟でも、基本的には同じじゃないかと思うんですよ。今までに代る大きな仕事は期待できないかもしれないけれども、あれだけ立派な工場ができているんやから、目を外に向けて、「自分たちも腰弁当を下げて、仕事を探しに行きます」というふうにやってください。まあ絶望的に悲観することはないと思うんですよ。

実は私の古い友だちの会社でね。名前は伏せておきますが、象印の魔法ビンと松下の成型の仕事をしている会社があります。ところが松下から、「こんど中国のほうで製造することになったので、普及品のほうはぜんぶ1月から仕事がなくなります。高級品の15%しか残りません」と言われたらしい。しかも「残りの15%の仕事は30%のコ



ストダウンをしてほしい」と。その社長はあまりにもムチャクチャやと怒って松下へ乗りこんでいったらしいんですよ。でも、会社の方針は決まっているのやからどうしようもないわけです。その憤りを電話で伝えてきたんですがね、その心中はよく分かるわけです。「行くに地獄、止まるに地獄」

ですからね。「こ

の際社員に引導を渡して、工場を1月から閉めようと思うんだが、どう思うか」と言われるわけです。

この時私は、思い切つてこう言つた。「あんた、会

社を閉めるという前に、全従業員の半分を外に出しなはれ。営業に回したらどうや。世の中には、捨てる神もあれば拾う神もある、と言うやないか」と。そしたら、「いや、営業に出られる人なんて、数人しかおらん」と言うから、「それでもできるだけ外に出しなはれ。社長自身もまわりなさい。専務である息子さんも、松下出身の人たちもぜんぶ営業に出したらいい。人件費だけでも得られたら御の字や。どうしようもない人は、この際やめてもらつたらええ。」と言うたんです。

先日お会いしたんで、その後どうやと尋ねたら、「いやお蔭様で、仕事をあつち拾い、こつち拾いして何とか工場を続けてやっています。もちろんボーナスどころじゃない、給料も大幅にカットしましたが、と言って

おられましたがね。そのことを聞いて私は
「中小企業は強いな」としみじみ思いまし
た。恥も外聞もなく、みんなで外に出てが
んばったわけですから。

それからもう一つ、4月で工場をやめる
という人がいました。これはかなり古い、
立派な会社ですわ。配電器関係です。3月
でしたか、そのの社長とゴルフをしたとき
に、何やプレイが普通と全然違うんで、昼
飯のときに「社長、きようはどうしたんで
すか」と聞いたんです。そうしたら、「山本
さん、夕べは一睡もできなかった」という。
聞けば、「4月から仕事がなくなるんで、工
場を閉めようと思うんや。でもわしらは何
とか年金で食っていけるが、しかし社員は
そうはいかん。そのことが頭にあって、ど
うしても寝られんのや」ということでした。

まさかと思う話で、本当にびっくりしま
したが、しかしその会社も、その後のニュー
スによると、何とかしのいだというんです
わ。その社長が最後に「工場を閉める」と
いったら、みんなが起ち上がって、「われわ
れもがんばるから、社長もがんばってくれ。
社長が倒れたら何にもならんから、注意し
てくれ」と、大腸ガンで三回も倒れた社長
を助けたというんですね。

そういう会社もあるということを、みな
さんに知ってほしいと思う。そのことを考
えれば、うちはまだまだましや。将来像う
んぬんと言っていることが私にはとても嬉
しいんですよ。

中小企業というものは、よほどのことが
ない限り、みんなの力を合わせさえすれば、
そう簡単につぶれるものではないと思う。

よろしいですか。京都の古い家でも、宇治に沢山ありますわな。ちよつと風が吹いたらこけそうな家がありますわ。柱はおそらく虫が食っていますよ。でもつぶれないのは何故か。それはいろんなもので支え合っているからです。組織があるからですよ。ましてや、しつかりした人材と将来像をもっていたら絶対つぶれない。それが、私のきょう感じていることですわ。

中小企業でも、そういう時に潰れるのは、社員と経営者の間がうまくいっていないところですよ。あほらしくなって、仕事ができんようになる。経営者も、こんな苦勞をして社員に責められてまで何でやらなあかんのや、ということをやめた会社はたくさんありますよ。

——いや、ありがとうございます。つつ

きまして備前支社の藤本課長お願いします。藤本 簡潔に申し上げます、今までもずーっとそう考えてきたんですが、最終的にはうちの会社を「メーカー」にしたいということです。メーカーと言いましてもいろいろありますが、ことしの事業年度で備前工場は、材料のほうで自社で売上げを立てられるものをつくる、ということを打ち出して進めております。従来は加工業だけでやってきましたが、どうしてもメーカーになりたい、という思いをもちまして、少しずつ実現している最中です。

将来的には、アッセンブリーにおいても、OEMという形は今後とも残ってくるでしょうし、材料品としては中国などの競争相手が多いとは思いますが、クオリティとデリバリーに注意して対応していけば、少量の

すき間産業”として国内にも残っていきけるでしょう。そういう見地から、アッセンブリーのOEMメーカーと、自社売上げのできるメーカーとして残していきたいと考えています。

ですから、これまでの努力によって、もともとのビジョンである”メーカー“に近づきつつありますので、夢が夢でなくなってきたいる、次の段階をどうするかな、というところです。

会長 そうですか。また時間があつたら、もっと具体的に聞かせてください。

—— はい、ありがとうございます。続きまして和気支社の金谷課長お願いします。

金谷 いま私の担当しているのは、プリント基板の実装部門ですが、いま沢山のお客様から仕事をいただいて進めています。お



客様の中には、われわれの予算では合わないメーカーさんも沢山あります。それらの仕事は海外へ行つてますが、残るものにターゲットを絞るということです。

で、われわれが市場を見ていると、一番の求めは、短期で、図面通りのものを仕上げてもらいたい、ということですね。たとえば今までなら1ヵ月かかっていたものでも、果たして何日短縮できるかというのが大きな課題になります。そこでわれわれは、お客様に対してはノーとはいわない、イエスからスター

トを切る、そこから考える、ということ、ここ数年間やってきました。その中でわれわれの実装方法は4日5日かかっていたものは、最低3日くらいで納めて喜んでいただくという実績が出てきました。私としては、もつとリードタイム、レスポンスを早くしていきたいと願っています。

幸いに機械のほうは、いま24時間動いておりますので、物はつくれる環境にはあります。ただ新しい仕事においては、機械を動かすプログラムづくりやら、いろいろな準備が必要ですので、いまそういう間接スタッフは昼間の時間帯にしかおりません。だからその辺を24時間稼働できるように形にしていく必要がある。そうすれば3日かかっているものが1日になる、朝には仕事が上がることにもなるわけです。いわば24

時間営業のコンビニエンススタイルにするということ、です。

これイコール技術者を揃え、育てなあかん、ということにつながるわけです。あわせて納期、コスト、品質のバランスをとっていく生産活動ができるなら、お客様の満足度も高まり、仕事ももつと出てくると思います。以上です。

——はい、ありがとうございます。一支社では対応がむずかしい場合に、近くの支社同士が連動して、応援体制も含めて考えるのも一つの方法かもしれませんね。他に何か、ご意見ご質問ございますか。なければ門真支社の萩原主任どうぞ。

萩原 門真工場は松下さんのお膝元にありまして、旧ビデオさん、光ディスクさん、オーディオさん、この3つとビデオシステ

ムさんがあるんですけど、これらのAV機器は、新製品が量産に入りますと、中国へ行つて安く作るようになります。しかし、機種がふえてきてますので、その中の高級品であるとか、新規製品などの起ち上げで

今、松下さんは忙しいです。早期退職などで人も減ってますしね。ですから、門真の地の利を生かして生き残ろうとしますと、そういった新製品を極力キャッチできるように、その辺の組織も含めての改革が今後必要になってくると思うのです。そういうことで、今回4月1日付で、“新規起ち上げ隊”ができました。今後は小ロットや試作的なものもふまえて、柔軟に対応していきたいということです。先ほど会長が言われた“セル方式の生産”も、今試験的にやろうとしていますが、今後はさらにそういっ

た工法の研究、それとすべての業務でのウエルカム営業ができるように、われわれも外に出て、お客様の意見を聞いてやっていきたいと思っています。

あともう一点、アッセンブリーで“セル”等をやっていく中で、女性の責任者が重要だと思いました。というのは、セルになると立ち仕事が多くなります。そうすると現場の意見がいろいろ出てきますし、女性ならそれに対してキメ細かい配慮ができるからです。そうするとそのラインの生産能力がアップします。ですから、男性よりも女性の責任者、ライン長をふやしていきたい、と考えております。

そういうことで、今後門真工場は、新製品などのいい話が控えておりますので、それを問題なく起ち上げていきたいと思いま



京都支社長
眞鍋職長

す。以上です。

「求めよ、さらば与えられん」

——それでは、最後に京都支社の眞鍋職長どうぞ。

眞鍋 自分が描く会社の将来像ということですが、これはやはり支社長や経営者でない、われわれのような立場の者では、大きなビジョンはつくれないと思うんです。でも、支社長になったつもりであえて考えてみますと、いま製造、品質、技術とか、部門がいろいろありますね。私はそういう部門に分ける必要はないと思います。分けると責任のなすり合いなど、いろいろ

出てくるからです。技術とかQCは個々の社員が身につけていって、全体のレベルを上げて、みんなのできるような職場をつくるのがぼくの理想です。

ただ、お客様のところへ行っても、技術のことしか知らん、品質のことしか知らん、製造のことしか知らんでは話ができません。やはり全体を知っておく必要がある。まあ三拍子揃うというのは大変ですが、でも一人ひとりがレベルアップしていくと、ムダがなくなってくると思うんです。たとえばクレーム対応でも、課長はじめ各部署から何人もついていくんじゃないかと、一人で行けば全部答えられる。そういう支社になればいいなって思っています。簡単ですが、以上です。

——はい、ありがとうございました。それ

では、一応それぞれの意見が出ましたところで会長さん、何か一言お願いいたします。会長 これをまとめよと言われると、なかなかむづかしいと思いますが、みんな重要な発言をしますよね。眞鍋くんが言ったことの感想から言うと、品、製、管と統合して、一人で責任をもつて、どういう場合でも対応できるように、全部を知っておけば効率的だという意見だったと思うんですが、まさにこれが一人で完成品まで作るという、最近のやり方に通じる意見ですね。今までのように、次々に送っていく送り方式であると、誰に責任があるんやということですが、それは中間中間でチェックしながら完全なものをつくるという製造ラインのあり方やと思いますけれども、それには問題がある、というわけですね。もちろん

これは物によりけりですがね。でも、アッセンブリー関係では、一人で完成まで組んでいくほうがコストも安くなるし、製造タイムも早くなるというのが最近の統計にも出ていると聞きますね。同じことが管理業務にも言えるんですね。

中小企業の社長というのは、これなんですよ。中小企業といってもピンからキリまでありますがね。千人の会社でも数人の会社でも中小企業ですが、少数の会社では、一から十まで全部自分でやらないかん。私もそうやってきました。それで全部うまくいくかという、やつぱり問題があるのも事実やね。一人で管理しようと思うと、100%管理できるのは30人までやね。人事から何から問題が広がってくるとなかなか難しくなりますが、端的に言うと、専門分

野を自分がいくつか持つということだと思いますよ。

いまは、支社長が責任をもつてまとめていくのが一番円満にいくはずですから、とにかく支社長とよく相談しながら、やってほしいと思いますね。「自分としてはこういうやり方が一番いいと思うんですが、いかがでしょうか、あとは支社長が決めてください。それに従ってやります」ということです。

それから、金谷君も藤本君も同じような意見だったと思いますが、かつて城南電器が半導体のハンダ付け加工しかやっていなかった時代に、何とかOEMで前工程もうちでやらせてほしいということを、松下さんに何度もお願ひしたことがあります。はじめはなかなかうまくいきませんでした

が、そのうちに福祉の仕事がはいり、ダイスボンドやワイヤボンドのような前工程が入ってきた過去の歴史がありますね。そういうことができるようになったから、こんどは全体にOEMの仕事もやろうか、という発展性が出てきていると思うんですよ。

アメリカにOEM専門の会社ができましたね。きょう注文いただいたら、明日作りますという会社が。これは大きな組織ですね。こないだ本で読んでいて、びっくりしたんですがね。自分のところはメーカーじゃないんです。完全なOEM専門会社で、すでにその会社は日本にも入ってきましたね。だから松下にも他のメーカーにも、「うちにやらしてください」と言いに来ているはずですよ。ここは世界的に要望に応えている会社ですね。値段は安いわ、早いわ、品質管

理は徹底しているわでね。だからうちでも、そういうことに着眼してやっていくことはありえると思いますよ。競争はますます厳しくなるけど、気づいたことに挑戦するということは一つの方法だと思いますよ。

それともう一つは材料面のメーカーにもなりたいたいと言っていましたね。これは私も工場長からチャラッと聞いていますけどね。それは本当に進めているのかな？

藤本 それは今期6月くらいから、半導体のほうで、一部納品できるところまでやる予定です。いま起ち上げ中です。

会長 それは強力に進めていただければと思います。金谷君のほうで言っていた、コスト面が高くていっているというのは、これは、京都工場の関係の仕事なんですか？

金谷 いや、それは又別です。



他社に負けとったら仕事は入ってきません。だからうちはようやっているな、と自分では評価しているわけですよ。

ここでもう一段視線を高くして、さらにみんなの思っていることを実現するようにもっていけば、やっぱり生きる道はありますわ。探して求めればある。「求めよ、さら

会長 城南電器はね、共栄会社の仲間内から見ましたらね、決して負けていないと思う。だから仕事が今でも入ってきていると思うんや。コストでも品質面でも

ば与えられん」という聖句がありますが、やっぱりその通りになつていくと思いますよ。

それから、斉藤君の言っていたことです。がね、先ほどいい話をしとったけど。夢のある仕事がどんどん進んでいるという。しかしここがいま一番大事な時なんや。だから一番こわいんや。アサヒビールでも城南電器にどんどんまかしてくれるというけど、実はここが大きな岐路やと思う。「その仕事やったら、うちが専門ですから、うちにやらしてください。」というメーカーが、いつ出てくるかわからない。「人材も技術も資材もあります、コストもさらに安く引き受けます。」と言われたら、どうなるかということやな。必ず出てくるでしょう。だからそれなりに、うちの製造のやり方を徹底

的に見直しておかないかん。やはりコストが高すぎると思うんですよ。

斉藤 はい、ただ電解水の装置については、正直、販売台数が少なく、手作りですが、それでも今のコストで同業他社とくらべてもかなり勝負できると思っています。でも手離れの悪い商品なので、それが最も厄介な部分です。

会長 コスト的には勝負できる？ なかなかそうは思えんのやがな。

斉藤 いや、業界的に見たら、むしろ安くできてると思うんです。いまお金がかかっているのは、むしろ市場開拓で、広告宣伝費、交通費、そのあたりではないでしょうか。

会長 ほな君たちからな、上のほうに、「これ費用がかかりすぎと違いますか」と声を

大にして言うてほしいな（笑）。

齊藤 はい。

会長 それから、桑原くんが言うてた件ですけども、これは今の方向で堅実にやっていると思うんですよ。私には技開のことはよう分からのやけど、逆に質問したいのは、今うちで開発し、製造しているものの

中で、市場にどの程度まで売れるものが出てきたんですか。

桑原 さあ、どうお答えしたらいいか……。

会長 じゃ、お客様は何社くらいあるんや。

桑原 設備機器の仕事に関していえば、十社くらいです。

会長 それはうちの商品を買っているのと、こんな商品を作ってくれ、と言われているのと、ふり分けるとどのくらいになっているんですか。

桑原 まあ8割くらいはお客様からの依頼ですね。お客様の仕様書をいただいてやる、という仕事です。

会長 機械関係の仕事は、それが多いと思うんですよ。自分のところでつくったものがそのまま市場に売れるというのは、よほど専門的な、大きなメーカーでないとうつかしいかもしれんね。時間をかけて技術を蓄積する必要があるからね。借金が大きくならんようにやってもraithたいな。そういうことでがんばってください。



それと本社のほうには、工場からかなり厳しい要望が出ていましたが、以前から、私の社長の時分から、「本社は何してくれてるんや」という声はありましてね。「わしら一生懸命稼いでいるのに、本社からわれわれへの恩恵が目に見える形ではないやないか」とね（笑）。ずいぶんわしも言われたなあ。今も同じやね。これはやっぱり立場が違うとそうなるね。本社からすると、工場にも、「もっと能率的に仕事ができませんか。機械でも工場でも、もっとムダ金を使わないでできませんか」とか言いたいようなこともあると思うんですよ。

ただね、そんなこと言うとなら水掛論になるから、進歩がありませんのね。本社としての立場で物を考えないかん。いまは特に資金繰りですね。なんぼ儲かつとつ

ても、資金繰りが悪ければ、会社は潰れてしまいますからね。これは大きな仕事やと思います。それともう一つは、これは斉藤君が言うとなつたが、あまり全体の人数が変わらんのに、昔は今より少人数でやつとつたとかね。今は何人でやつとるんや。

小林 はい、総務と経理で合わせて12人くらいです。

会長 そうですか。ぼくの方からは多いのか少ないのかよう言わんけどね。先ほど、もっと本社は本社としての仕事をしてほしい、経営をしてほしい、という意見がありましたわな。これは、工場としての当然の提言だと思いますよ。有難く受け止めんといかん。ただね、私は本社の今の形をくずしたらいかん、と思う。しかし本社は、なるほど本社らしい仕事をやりかけたな、と

みんなが感じるように、将来を見つめてやってほしいと思いますよ。

背水の陣で決断した新体制

会長 それから工場のほうに、本社の立場から私なりに代弁しますとね。こんど支社制度にしたのは、今の時代を乗り切るにはこれしかない、という背水の陣で社長が決断したことですよ。しかも支社として努力した実績によって報われる制度ですね。今までなら、利益が出ているところも出ていないところも、賞与なんか大体平均して配分していましたよね。そうだったでしょ。それが今までの城南電器の経営のスタイルだったんですよ。しかしそのやり方ではこれからの時代はやっていけないということなんです。だから、それぞれの独立会社

にひとしいような支社制度、また株式を別にするというやり方によって、ここでは切り抜けていこうとしているわけです。つまり連合艦隊ではうまくいかん。右肩上がりの時代じゃないから、それぞれの地域により、それぞれの特色を生かして努力していくことです。

たとえば備前工場が努力して大きな利益を上げたとすれば、それに見合うような報いがあるという制度ですね。また儲からんところは報われなくても仕方がないという制度なんです。過去儲けたかどうかということ、今さら問うても仕方がないので、申し訳ないがいっぺんチャラにする。

今は社長でも副社長でも、一つ間違えば自分の家がなくなるようなハンコを押して仕事をしている。そこまでは要求しないが、

これからは支社長も大きな資金繰りの時には、一心同体ということ、ハンコを並べて押してもらおうということで了承した。支社長のご家族の方でも、心配されるころもあったようですね。しかしそこまで心血を注いでやらんと経営はうまくいかんと思うんですよ。そこまで決意してやったというのがホンネです。したがってこれからは、このやり方を進めることによって、よくなっていくと思います。もちろんこれまで大きな会社でも、このような支社制度のしくみでやっているところはざいぶんあります。それで成功している例が多いです。

はつきり言って、経営というのは大きな組織でやっていますと、どうしても安易感が出てくる。うちは大丈夫やという気になっちゃうんです。「城南さんとはしっかりし

ているから大丈夫や」と世間から言われると、ついそういう気持ちになってしまいうんです。でもね、いつも小さい船で大海を漕いでいるように、いつ沈没するか分からないというような意識を持って経営している方が成功するんです。これはぼくの体験からも言えますし、また成功している会社の経営者や幹部の人たちも同じことを言いますね。

支社長なんか、いい経験をすると思うんですよ。やがて君たちもそういう立場になると思いますが、ここでのいかなんたら、本当の商売はできません。だから君たちも、「うちの支社長、何しとるねん」というくらいにの意気ごみで仕事をしてほしいと思います。支社長はまた、社長を支援するという形でやっていく。そのように一体になっ

てやっていく。

今回の体制は、支社長も納得して保証して決定したことですからね。そのことを君たちもよく知つてほしいと思うんです。さあ、このくらいにしましょうか。きょうはいろいろいい話を聞かしてもらいました。ありがとうございます。

——本日は皆さんとともに大変実りある豊かな話し合いができて、ありがとうございます。きょうの話し合いは、40周年の記念誌に掲載しますので、期待していただくさい。最後に岩井さんから何か一言ございますか。

岩井 いや、これだけ皆さんがホンネで語り合うという機会をもたれたということは、本当にいいことだと思いますよ。会長さんとしても、これに対して一生懸命話してお

られる雰囲気は、とても好感が持てました。この厳しい時に、これだけのメンバーをここに揃えられるというだけでも、会社として一面大きな犠牲を払っておられるわけですが、しかしまた別の観点から言うと、大きな投資をなさっているわけですからね。非常にたのしく感じます。

私は松下幸之助さんに28年間仕えました。が、松下さんがよく言っておられたのは、
「全員が経営者になれ」ということでした。
新入社員でも、やらされ感覚というか、雇われ根性をもたないで、自主的に物を考え発言し実践する人になりなさい、経営意識を養いなさい、それがあなたの人生を充実させ、成功に導くんだから、と。そして、会社全体として、どれだけ社員の経営意識を育てられるかが勝負なんだ、ということ

でした。

きょうお聞きしますと、自分が支社長になったらこうやりたいという発言もありましたし、他部門についてももっとこうしたらどうかという意見や提言もいろいろ出ましたよね。もちろん会社全体のビジョンはトップでないと出せないと思うんですが、しかし支社長は支社のトップであり、課長は課のトップですから、それなりの見識とビジョンが必要なわけですよ。また自分の立場を越えて、もっと大きな立場から物を考え、発言できるということは、その組織をよくするばかりでなく、自分自身の見識を育て、人間としての器をさらに大きくする道でもあると思うんです。

松下幸之助さんは、「下の者は上の人をうまく使いなさい。」ともよく言っていました。

「部下には上司を使う権限がある」と言われたこともあります。つまり会社を良くするためには、衆知をあつめて全員でやれということですね。それも強い会社の条件なのでしょね。ここにいらっしゃる方は、それぞれにそういうことがおできになる方だと思えますので、部下や後輩ともどもに、ますます経営意識を育てて、城南電器の将来を築いていただきたいと思います。いや、失礼なことを申し上げて、お許しください。

会長 岩井さんにも、今回は40周年記念誌の作成についていろいろご配慮いただいて、本当にありがとうございます。心から御礼を申し上げます。

また皆さんにも最後に二つほど申し上げます。その一つは、私は戦



す。もちろん軍人でも、よき上官、よき部下をもつことはのぞましいわけですが、それぞれに明日の生命は、保証されていないんですよ。にもかかわらず私が二度も戦争に行つて、しかも元氣に帰つてきたということは、これは自分が決めたことではない、実はふしぎな導きがいろいろあったん

争に行つて、何回も明日の生命があるかな、という経験をしてきました。そこで感じるのは、人間というもの、どんな場合でも自分の力だけでは生きていけないということでは

です。この話をしていけばキリがないからここではやめときますが、そういう大きな運命というか、目に見えない摂理があるということを知つてほしいということです。もう一つは、今の話と関係あることなんですが、きょう出席してくださった人たちは一番の年輩者で何才ですか。41才ですか。30台が多いねえ。みんなもつと若く見えるよ(笑)。でもこの歳はもう二度と来ません。ことし過ぎたら1才ずつまた歳をとるわけですから、いまの歳が自分の人生で一番大事な時です。そこに自分がいるということ、城南電器の社員かどうかとは関係なく、神から与えられ、先祖から与えられた大きな恵みなんです。ね、尊い生命なんです。そのことをしっかり受け取つて、日々しっかりとした思いを刻んでもらいたいと思ひ

ます。それをこどもさんがたにバトンタッチしていつてほしい。一日一日を大事に過ごし、遊ぶときは大いに遊ぶ。そして意義のある、思い起こしても悔いのない人生を送ってください。そんなことを強く思いましたので、つけ加えておきます。ありがとうございます。

——みなさん、どうもありがとうございます。これをもつて40周年記念の創業者を囲んでの若手幹部座談会を終了させていただきます。

(了)



□ 創業者夫人と女性社員座談会

「仕事と家庭と幸せと」

〈出席者〉 山本春子（会長夫人）

内海直美（京都支社総務課）

大川千代子（和気支社製造課）

青木美知子（備前支社総務課）

斎藤真知子（山形城南電器製造課）

丸山美香子（新潟城南電器製造課）

〈司会進行〉 井原和雄（企画部次長）

岩井 虔（PHP研究所顧問）

〈開催日〉 平成十四年四月二十日

*注―所属、役職は座談会当日のものです。

――本日は休日を予定していた方もおられると思いますが、40年記念誌の座談会に出席いただきまして有り難うございます。今日は創業者夫人との座談会ということで、女性社員に出席願いましたが、今後こういう機会がありませんと思われましますので、本日ご出席の皆様方には積極的な発言を期待しております。また、会長夫人におかれましては、自ら始められた内職の仕事が創業のきっかけになったと伺っておりますので、城南電器には人一倍深い思いを抱いておられると察します。今日は創業時の思い出話を初め、働く女性が抱えるさまざまな悩み



についてアドバイスをいただけたらと思っております。

それではこれより座談会を始めさせていただきますますが、司会進行については企画部の井原がつとめさせていただきます。なお、オブザーバーとして、PHP研究所顧問の岩井様にもご同席いただきました。どうかよろしくお願いいたします。

それでは早速始めさせていただきます。まず最初に自己紹介並びに経歴からお願いしたいと思いますが、京都支社の内海さんからお願いいたします。

内海 京都支社で総務を担当しております内海と申します。よろしく願いいたします。入社は平成元年5月で、京都の大久保工場へ経理として入社しました。その後品質管理とか製造事務を経験して、平成10年

に久御山工場に異動となり総務・経理を担当しました。しかし、2年弱で久御山工場が閉鎖となり、現在にいたっています。

——続きまして和気支社の大川さんお願いします。

大川 私 は昭和51年6月2日に入社しましたので、もうすぐ勤続26年になります。最初事務関係で入社しましたが、子供が小さく出勤がままならなかったので、自分からお願ひして現場に変えてもらい現在にいたっています。部署については45回以上異動しております。設備の方も担当したことがあり、外観検査を中心に多くの職種を経験しました。

——続きまして備前支社の青木さんお願いします。

青木 入社 は昭和52年1月ですので勤続25

年になります。最初和気工場で20年近く総務・経理をやらせていただきました。その後、平成6年8月に備前工場に異動となり、今年の1月まで総務を中心にやっていますが、2月からまた経理業務をやらせていただいています。

——続きまして新潟城南の丸山さんよろしくお願いします。

丸山 私 は平成2年5月に入社しました。以来ずっとIC関係の仕事をしてきましたが、その中で製造事務とか検査とかいろいろな業務をやらせていただきました。部署についてはずっと変わっていません。

——最後に山形城南の斎藤さんよろしくお願いします。

斎藤 昭和57年3月16日に入社しまして、翌58年から約10年間松下電器様のビデオヘッ

ド巻線作業の内職指導をやっていました。最大時には山形県内で1350人の内職さんを抱えておりまして、山形市内に開設した事務所で指導しておりました。その後工場に戻り、平成8年には中国安徽省合肥で1ヵ月巻線指導を行いました。その後ビデオヘッド業務がマレーシアに移管となり、多くの業務を経験した後、現在は住友スリーエムさんの仕事の出荷検査をやっております。

——会長夫人、一言ご感想をお願いします。
会長夫人 皆さんの経歴を聞かせていただいて、私以上に苦勞なさっているんだなあと今更ながら感謝しております。すごい苦勞のなか、いろいろと仕事を変わられて、皆さんのお陰で現在の城南電器があるのだなと胸に迫るものがあります。本当に

有り難うございます。これからよろしくお願いします。

——それでは続きまして城南電器に入って一番嬉しかったこと、又、辛かったことについてお話し願います。京都支社の内海さんからお願いします。

内海 嬉しかったことは、12年という短い期間にもかかわらず、総務・経理のほか品質管理とか製造事務とかいろんな業務をやらせていただいたことです。辛かったことは、個人的な思いかもしれませんが、総務とか経理という仕事の関係上、どんな時にも物事をきちんと正しくやりたいんですけど、そうしようとすればするほど周りから融通が利かないとみられるんですね。きちんとした仕事をしたいからみんなにも要求するのですが、それがうまくいかなかった

たんですね。

——かつての上司としてよく分かります。

彼女は真面目なので物事を正しく進めたいと思うのでしょうか、なかなかうまくいかなかったね。私が十分フォローできてなかったのかもしれないね。

それでは続きまして、和氣工場の大川さんお願いします。

大川 嬉しかったことは、いろんな仕事をしましたが、いつも工数を達成できたことです。また、リーダーからハンダ付け作業を習ったことです。和氣工場ではハンダ付けをする人は限られていて、今までハンダ付けをさせてもらえなかったのが最近になってやらせてもらえました。

辛かったことはないんです。私は仕事大好き人間で、高校卒業以来結婚と産後1年

間休んだ以外、ずっと仕事をしてきました。

仕事を辛いと思ったことはないんです。仕事をすることによって健康も保てましたしね。

——城南電器に入られた時には子供さんはおられたんですか。

大川 いえ、その時はいなかったんです。でも子供が出来てからは、母に見てもらって、幼稚園の送り迎えもしてもらいました。だから母には感謝しています。そういう訳です。ずっと仕事が出来たんですけど、仕事大好き人間なので、わたしから城南電器を取ったら何が残るのかなと思いますよ。

——有り難うございました。それでは続きまして和氣支社の青木さんお願いします。青木 25年間いろいろなありました。いろんな人との出会いがあったのが一番嬉しい

ことですね。家庭に入っていたら、同僚とか松下様を始めとするお客様との出会いもなかったし、今日みたいな場にも出席することができなかったでしょうからね。仕事以外の場でもそういう方とは交流できましたからね。いろいろとアドバイスもいただきました。会社で仕事をしてお金を頂きながらそういう事が出来るんですからね。

辛かったことは昨年の暮れもありましたが、会社の都合で会社を去っていかざるをえない人がいたことですね。過去に何回もありましたが、やっぱり辛かったですね。しかし、そういう方で会社の近くにおられる方がいるんですが、仕事を離れた今でも個人的に会ったり話をしたりすることがあります。昨年の暮れについては自分も対象となったので辛かったですが、幸いにして

残ることが出来ましたので、これからは今まで教えていただいた事を若い人に指導できたらいいなと思っています。

——有り難うございました。それでは続きまして新潟城南の丸山さん、お願いします。丸山 嬉しかったこと——そうですね。わたし結婚して子供が出来てからは、ずっと子守をしていたんです。家は田舎の不便な所で、バスが一日に数本しか通らず、近くにお店もないようなところで、6年間ずっと子守と家事だけしていたんです。だから「会社へ勤めていいよ」と主人の母に言われた時は嬉しかったですね。外に出るというのがこんなに嬉しいことだとは、



南城丸山
新丸山

子守をしてはじめて分かりました。独身で勤めていた時は、そのことが分からなかったんですね。ですからお花見とか飲み会に、大手を振って出かけることが出来るのが一番嬉しかったですね。

——新潟の場合は、忘年会なんか泊まりでやりますからね。もっとも雪がありますし、帰りの交通が不便なのもありますね。

丸山　そうですね。あと辛かったことというのは、最終工程を受け持つことが多かったので、仕事でミスするとクレームになつて返ってくるんですね。そのたびに辞めようと思ったことが何回ありました。辛いんですね、やっぱり。

——そうですね。大変でしたね。それでは最後に山形城南の斎藤さん、よろしくお願ひします。

斎藤　皆さんのお話を伺っていますと、ここにおられる方はみんな同じ思いなのかなと思いますね。辛かったということではないんですが、大変だったというのは中国安徽省に行った時ですね。会社からの要請に対して家族からは賛成を得られたんですけど、それからが大変だったですね。とにかく一カ月主婦が留守をするということで、子供の弁当は誰が準備するとか、車がなくて買い物に行けないおばあちゃんの食事はどうするとか、主人が日曜日娘と一緒に買い物に行くとか、その対策に、会社から帰ってから毎晩2時間は主人と話し合いましたね。特にわたしの住んでいるところは小さな田舎町で、夜になるとバスもないので、高校に入ったばかりの子供を送り迎えしなければならぬ。わたしがいないと誰が送



城南
山形 斎藤さん

り迎えるのか、
主人は会社では
一応管理職をし
ているので無理
も言えないとい

うことで、最悪タクシーを利用することも
考えました。相談事が連夜になり、結婚し
てこんなに話し合ったことはなかったです
ね。とにかく行くと決めたのは簡単だった
のですが、それからが大変でしたね。

嬉しかったことは、いろんな方とご縁が
出来たことですね。城南電器に入れたお陰
でいろんな人と知り合いになれましたし、
中国からの研修生が日本に来た時も、わた
しに会いたいということで和氣工場を見学
することが出来ました。18年前の立ち上げ
の時には、子供の誕生で和氣工場には来れ

なかったんですよ。とにかく人との縁がど
んどん広がってゆくのが嬉しかったですね。
——実はわたしは斎藤さんには大変お世話
になっているのです。中国といえば立ち上
げの時、わたしも採用等の仕事で約1ヵ月
斎藤さんと一緒だったのですが、食事がやつ
ぱり大変だったんですね。そんな時、現地
社員の人に貰った野菜で漬物を作ってくれ
たんですよ。あれはおいしかったですね。
本当に助かりました。

会長夫人 それぞれに会社の幹部の方は、
女の人が家庭を持つているにもかかわらず
無理なお願いをするんですよ。指名され
た方は、家庭の事情や子供の問題で大変だっ
たと思います。はたしてわたしなら出来た
のかな、と思えるくらいご苦労されていま
すよ。みなさんがたのお陰で今日の城南電

器があるんですよ。おそらくみなさんが城南電器のファンになっていただいているから、そこまで出来るんでしょうね。本当にご苦勞様です。10年も20年も自分が若くなつてその思いに絡んでいるようで、本当に感激しております。有り難うございました。

創業当時の山本家の内情

——城南電器といえは男性社員が引つ張つているように見えますが、女性従業員の目に見えない力が大きく働いていると思いますね。みなさんがたの話を伺っていますと特にそれを強く感じます。ある意味では女性従業員が男性社員を支えているといつていいかもしれませんね。それは会長ご夫妻

にも言えると思うのです。奥様の内職の仕事が創業のきっかけになったと伺っていますし、その当時資金繰りに大変苦勞されたということも伺っております。そのあたりをお話しいただけたらと思うのですが……。

会長夫人　仕事を始めたきっかけは、子供たちがみんな学校に行つてましたし、手離れもしてましたので、内職でもしてみたいなど思つていたのです。そういうところに内職の仕事の話をあつて、検査の仕事から始まりました。わたしはとことん物事を突き詰めるタイプで、「これは何のために検査するのか」とか、よく質問しましたね。すると、得意先の松下様の担当の方が見えていろいろと説明してくれるのですね。しいには「小さな工場でも建ててみてはどうか」といわれましたよ。

それで主人は免許を持っていたし、この仕事の将来性を感じ取っていましたので、一緒にやろうかということになったのです。

仕事には一生懸命取り組みましたね。当日の納品に間に合わすために、朝の5時まで再検査して納品したこともありました。子供たち（現社長や副社長）にも手伝ってもらいましたよ。そういうところから、お客様に信頼していただけるようになったんでしょうね。

何事にも女の人は細かいといいますが、また、物事を突き詰めてやるところもありますしね。わたしなんか外注に出したものを再検査したことがありますし、主人には「怖い人やなあ」と言われましたよ。とにかく知識はなかったけれど、言われたことを忠実に守ってやったのが信頼を得たので

しょうね。私ども以外にも、ちゃんとした工場があつて、人やお金も十分にある会社が営業活動をされていましたが、主人の人間的な柔らかさとわたしの厳しい姿勢が買われて口座を開いていただけることになったんですね。また、私どもと一緒に働いていただいた方もみんな真面目な人ばかりで、私どものファンになってくれたんですね。皆さん、「城南電器だったら、他に率のいい仕事があつても城南電器を選ぶ」と言つて下さったんですよ。わたしと主人だけでしたらとてもこうはならなかったと思いますよ。

——奥様と会長との絶妙のコンビだったということだと思いますが、子供さん達（社長や副社長）も手伝われたのですね。

会長夫人 そうですね。あの子達も、私達



会長夫人
山本春子さん

が一生懸命やっているのを見ていましたからね。勉強もありましたけど、勉強の

ためによその部屋を借りて勉強してもらいました。生活的には苦しかったですね。お惣菜にしても、今でも子供たちが一番懐かしがるのはゲソですね。イカの足でしたら一山なんぼで売っていますからね。それを酔の物とかフライとかいろいろ工夫して出しました。三食ともね。またかと思っただけでしょうね。でもそれがおいしかったみたいですね。今でも料理屋に入りますと、ゲソを注文しようかといいますよ、あの子達。給料が払えて内職への支払いが全部出来て、うちにわずかしとお金が残らなくても、

二人で「よかったね」と喜び合いました。子供たちも自分の立場をわきまえていましたね。ですから娘なんかも可哀想で、納品の時に一緒についていくでしょう、ついて行つては重たい物を二人で運ぶんです。でも普段はほったらかしですし、女の子ですから淋しいこともあったんでしょうね。きのうも娘と話していたんですけど、「わたしはよそからの貰い子さんじゃないかと思つたことがある」と笑ってましたよ。厳しいお母さんでしたね。仕事が好きだったとみなさんおっしゃっていましたが、わたしも好きだったから出来たんでしょうね。

確かに遊ぶこともあまりしないで——子供たちへのサービスでお弁当を作つて近くに出かけるくらい——頑張ってきましたが、ここまで大きくなれたのは、やはりみなさ

んが頑張ってくれたからですよ。私達の方
だけではとても出来なかったと思いますよ。

——つまり仕事が好きであり、仕事のた
めに家族を巻き込んでやってこられたので
すね。その点、今日ご出席の皆様も仕事が
好きな方ばかりなんですね。

会長夫人 わたしは、いわゆる井戸端会議
というものがあまり好きではないんですけ
れど、皆さんの話を伺っていますと、皆さん
もわたしと同じだと思えますね。わたしはそ
ういう話よりも、一人で行動して、よその事
業の話を聞いたりする方が好きですね。

仕事と家庭は両立しているか

——奥様もご家族とともに苦勞されました
が、きょうご出席の皆様方も仕事がお好き

な方ばかりで、家庭との両立ということでは
いろいろ工夫されていると思うんです。そ
のへんをお話しいただいて、のちほど会長
夫人からアドバイスをいただきたいんです
が……。京都支社の内海さんからよろし
くお願いします。

内海 わたしも主婦であり母であり、表向
きは仕事と家庭の両立ということになって
いるんですが、わたしの場合は実の両親と
同居しているものですから、家事を全て母
に任せて、仕事に没頭できる環境にあります。
ただ、子供が生まれた時、3歳までは
自分の手で子供を育てたいと思ったのです
が、結局1歳半で母に預けて城南電器に勤
めることになりました。その辺の事情は子
供にはよく分かっています。今後母子
供との関わり合いについては不安がありま

すね。子供が大きくなった時、お母さんは仕事ばかりで僕のことを全然かまってくれなかったといわれるような母親ではありたくないし、だからといって仕事も中途半端にはやりたくない。そういうところで葛藤もありましたし、辛い思いもしましたが、そういう時は主人に相談したりしてがんばりました。息子も中学3年生になったのですが、一応わたしの思うように育ってくれたんじゃないかと思っております。親バカかも知れませんが……。

ただ、最初に母に預ける時に母に頼んだことがあります。それは、叱る時には、「お母さんに言いつけるよ」というような叱り方をしないで、おばあちゃんの目で見えて悪いと思った時には、わたしを叱ったようなやり方で叱ってほしい、わたしが叱る必要



社 支 都 京
内 海 さん

接してほしい、と頼みました。

こうして12年が過ぎましたが、男の子なので今後母親から離れてゆくとはいいます。その時どう関わっていけばいいのか、アドバイスをいただけたらと思います。

会長夫人　うちなんかほとんどほったらかしで育てましたが、あの子達はお父さん、お母さんの背中を見て大きくなりました。授業参観日にも行つてやれないことがありますからね。そうすると、次男の高春が下の子の参観日に行ってくれているんですね。あとになって聞いたんですが……。

のある時はわたしの言葉で叱るし、おばあちゃんわたしや妹を育てたように

「ご近所の方がそれを見て、いい方にとつて下さったんですよ。『妹さんの参観日にお兄さんが来るなんて立派やな。兄妹仲がいいな』と感心されたんです。ほとんど構ってやれなかったのに立派に育ってくれましたが、『僕たち、親の背中を見て育ったんですよ』と今の社長は言いましたね。」

だから夫婦の仲さえよければ——わたしは決して子供たちの前では主人の悪口は言いませんでした——お小遣いをあげるにも、「これはお父さんからよ、だからお礼を言いなさいよ」と言いましたね。お父さんそれを聞きましても、「なんだったかな、ふんふん」なんて言っていましたけどね。主人は幸せな人ですよ。

そういうふうにして子供たちの前では決して主人の悪口は言わなかったですね。勿

論主人と二人でやりあうことはありました。が、子供たちの前では絶対にやりませんでしたね。男の人なら飲んで帰ってぐうたらに見える時がありますが、よくそれを愚痴る人がいますね。けれどそれは悪い癖だと思えますね。わたしは、いつの時もお父さんを立てるようにしましたよ。腹の立つ時もありましたけどね。お父さん気がつかないから……。それが子供たちには肥やしになっていきますね。だから息子夫婦が互いの悪口を言うのは聞いたことがあります。高春さんところなんかお嫁さん結構自由にしてますけどね、コンピュータとかお花とかやつたりして。でも不満を言うのは聞いたことはありませんね。

——会長はお幸せですね。内海さんの家庭もそういうところがあるんじゃないですか。

以前にちよつと聞いたことがありますけど。

内海　そうですね。息子が何か買つてほしいといつても、「お母さんには決められません。お父さんがいいといつたら買つてあげます」というんです。けれど息子が父親に聞きに行きますと、「お母さんがいいというんならいいんじゃない」といつてしまうんです。「それでは困ります」と主人に言うんですけど……。

会長夫人　それはあなたを信じているからそうおつしやるんで、「有り難う」とお父さんに感謝したらいいと思いますよ。

お父さんが道楽するのもしないのも、奥さんの影響が大きいと思いますね。どんな人でも付き合いで、行かんでもいいところへ友達に誘われたりしますよね。そういう時は「明日の段取りは分かっているの」と

か、「ちよつと早めに帰つてね」と主人をつきましたね。でもそれで今まで上手にやつてこれたし、性格的に怒鳴るような人ではありませんでしたからね。

とにかくお客様第一の人で、15万円くらいの洋服でも、職人がうまく仕立てないとピリツと破つてしまうのです。わたしはふてくされている職人さんを映画館まで追いかけて行つて、「主人はあなたを大事にしているし、あんたもいい仕事をしている。主人が怒鳴るのはもつといい仕事をして欲しいからですよ」と職人さんをなだめるんです。

その当時30人ゝ40人ほど人を使っていたのですが、いまだに盆とか正月に来てくれるボンさんがいますね。その人は仕事があり出来ないからみんなにいいめられがち

なんですけど、現場から下に降りてきた時に、「みんなに黙っているんよ」といって冷蔵庫の桃を食べさせてあげたんですね。今は孫もいるような人だけど、「あの時食べさせてもらった桃の味はいまだに忘れられない。今までで一番おいしかった」といつてくれるんですよ。ごく普通の桃だったんですけどね……。」「別の時に食べさせてもらった奥さん手作りの巻き寿司の味も忘れられない」と言っていましたね。得な性分なんでしょうね。わたしは何の気なしにしたことなんですけど……………。

誰でも上の立場にある人は、仕事には厳しくなりますが、それについてゆく下の人にも大変なんですよね。

——そうですね。仕事ですから会長も厳しいところがあつたと思われませんが、奥様が

フォローされていたわけですね。

会長夫人 怒りっぱなしではまずいですよね。

——会社は大きな組織ですから、工場長がきつく叱つたら誰かフォローできる仕組みになっていればいいのですが、城南電器はそういう意味ではうまく出来ていると思うんですが……………。

会長夫人 そうだと思えますね。実は会長のところにも従業員の方の直訴があるんですが、そういう時には会長は決して耳を貸さずに、「あなたの上司に訴えなさい」とさしめます。それをよしよしと聞いていては、あとがますますからね。それで主人はいつも突き返していました。主人の立派なところだと思いますね。

私達夫婦がケンカしても、主人がガーと

怒っている時は、そのまま黙って聞いているわけです。そして一晩おいて明くる日に、「あの時はこうだったのでしょう」と反論すると分かつてくれるのですね。「悪かった」と謝るんですね。夫婦間のことも会社の上下間のことも同じだと思いますよ。

子供は親の背中を見て育つ

——有り難うございました。それでは仕事と家庭の両立という問題について、続いて和気支社の大川さんお願いします。

大川 実はその問題について、わたしは真剣に悩んだことがないのです。お嫁に来た時から自分は勤めるものだと思っていましたから。城南電器に勤めはじめた時は子供がいまいませんでしたが、在職中に2人出来て、

現在24歳と23歳になってどちらも就職しています。最初お母さんから言われたのは、残業してはいけないということだったので、子供が中学くらいまでは定時で帰っていました。

——大川さんがお勤めすることについて、ご主人はどう思っていましたか。

大川 うちはお百姓ではありません。それで主人の母とわたし二人が家にいますといざこざのもとなので、お母さんに家にいてもらってわたしが勤めることになりました。子供が生まれた時はお母さんにお世話になりましたね。ですから二人目が生まれた時、半年ばかり休んだ以外はずっとお勤めしていました。

——新潟の場合も大体長男・長女が家を継いで、あとは都会へ出て行きますので、う

ちの会社に勤めている人はそういう家族構成が多いですね。そういう意味では、嫁は家を出た方がうまくいくかもしれないですね。

大川 今は台所を別にしています。一軒の家にいますけど、別々に生活している感じで、お互いあまり干渉しません。気楽だと思いますよ。わたしO型なんでアバウトというか、そういうところあるんじゃないかと思うんですよ。

会長夫人 わたしもO型ですよ。だから男っぽいところもありますよね。

大川 外観検査もですね、要所要所を見てあとは流すというように……。仕様書にあるように、ある範囲に入っていることは必要なんですけど、不良でなければ流してもいいですよ。お客様に不良が流れな

いのが一番ですからね。

会長夫人 得意先から返品で返ってくるものにも、全然悪くないものがありますよ。

大川 外観検査を関所と思われたら困るんですよ。前工程で不良をいっぱい流すこ

とがありますし

ね。設備の担当

の人にも、せめ

て外観検査くら

いは知っていて

ほしいですね。



社支
気大
和川

そうしないと後工程へどんどん不良が流れてくる。

——そうですね。そのため余分なコストもかかりますよね。

大川 外観検査をなくそうというような話
も一時ありましたよね。

——そうですね。

大川 それと話は変わりますが、先程奥様が言われましたように、わたしも子供の前では主人の悪口を言わないようにしましたね。

会長夫人 それが一番ですね。お父さんがゴンタいうたり、冗談言うたりしている時は、「今、気が緩んでいるんやろな」と子供たちに話したりしましたね。また、お父さんから子供たちに話してもらいたい大事なことは、あらかじめ大体のことを話しておくんですよ。すると主人は、要所要所だけやんわりと話すんですよ。わたしが話すときついんですよ。

大川 和氣工場に会長が来られた時に、「腹の立つ事があっても、3日間考えると腹立たなくなりますよ」といわれたことがある



んです。よく分かるんですけど、それがそうはいかないんですよえ……頭に血が上ってねえ……
(笑)。

——話は変わりますが、会長は長男で、ご兄弟が多いんですよね。そこへお嫁さんにいかれたんだから大変だったでしょうね。

会長夫人 大変でしたよ。会長のお母さんだけでなく、曾祖母あちゃんまでおられましたからね。

——会長の家系は長寿の家系なんですかね。
会長夫人 そうですね。叔母がしきりに勸

めてくれたので嫁ぎましたが、一人娘やし、わたしは百姓嫌いでしたから。百姓やつておなか一杯食べても、何杯も食べられるもんやないしね。

実家では女の子一人やし、大事にしてもらってましたね。男の子と同じようにやんちゃで遊びまわってましたよ。だから主人はやりにくかったと思いますよ。

——会長が戦争にいかれたのは、結婚する前ですよ。

会長夫人 不思議に結婚してからは召集がなかったですね。もし召集があつたら、母も言っていましたけど、お腹の子供の顔だけは見せてやりたいなと思いましたね。

——社長がお生まれになったのが昭和19年ですから、その子供さんが現在の社長ですよ。

会長夫人 そうですね。

——それでは続きまして、備前支社の青木さんお願いします。

青木 仕事と家庭の両立ということで、失敗したのか成功したのか、男の子と女の子二人なんですけど、どちらも独立しています。参観日なんか時間をたっぷりとってゆっくりと参観している方もいましたが、わたしは仕事の合間にちらっとだけ顔を見せて帰ったこともありました。

子供が熱を出しても「寝ときなさい」とだけ言って会社に出てきました。子供が独立してから「どうだった」と訊ねたことがあるんですが、「お母さんも一生懸命頑張ったんだから」と言ってくれました。

先程奥様が、「子供は親の背中を見て育つ」とおっしゃっていましたが、子供のその一

言で、頑張つてきてよかつたなと思ひました。

子供が立派に成長するのがいいのか、自分のやりたいことを目標を持つてやるのがいいのか、人それぞれにあると思いますが、自分なりに考えてやつてきたから、と自分に言い聞かせています。

最初に城南電器に入ったのは、西崎さんが工場長をしている時で、ちょうど子供が生まれる前でアルバイトでお世話になっていたので、それからですと30年になります。その頃、会長夫妻がよく和氣工場に

お見えになった

のですが、本当

に仲が良くて、

今のわたしが

ちょうどその年



社支前
木青備

代なのですが、本当にうらやましく思っていました。年取つてもあんな夫婦でありたいな、と思つていました。お互いを思いやり、大変人間的な暖かさがあるんですね。親の背中を見て育つた」と社長がおっしゃつたそうですが、会長にも社長にも同じものがありますね。

会長もだいぶお年を召していますので、こちらに來られた時少し歩きづらそうにしておられました。自分のことは構わず「青木さん、元氣にしているか」と声をかけてくださる。そして「お母さんは元氣ですか」と。その一言で1年間、2年間の苦勞が吹っ飛んでしまいますね。

去年の暮れもいろいろと悩んで、子供にも相談したりしましたが、城南電器には愛着がありましたし、残らせていただくこと

にしました。

会長夫人 本当に皆さんが大きくなって下さった会社なんですね。有り難うございます。

—— 先程の会長のことですが、他の工場でもそういう話を聞いたことがありますよ。現場を回られて笑顔で「ご苦労さん」という一言をかけてくれるのですね。それに大変感激した、という話を聞いたことがあります。

会長夫人 そうですね。帰ってからもわたしに工場で出会った従業員さんの話をしてくれますよ。

—— 続きまして本題に戻りますが、新潟の丸山さんの場合はまだ子供が小さいですし、家庭との両立ということではご苦労があると思うんですけど。

丸山 わたしが嫁いだ時は、主人の母親は

まだ若かったんです。45歳で仕事もしていたし、田んぼもやっていました。朝早く起きて田んぼに出て仕事に出かける、帰ってから又、田んぼに行くという生活。わたしが勤めはじめた時は、さすがにおばあちゃんの仕事をやめたんですけど、習慣は抜けれないで4時半頃起きて田んぼに行く。また、夕方もうわたしが帰ってくるのを待つて、子供をわたしに預けると田んぼや畑に行く。朝早いのがねえ……。休みの日はゆっくり寝ていたのですが、下でバタバタ仕事やられますと起きなくちゃいけないと思いますし、休みの日も休みじゃないんですね。結婚失敗したかなと思う時も何回かありました。

今は斎藤さんと同じで交通の便が悪いので、高校に通っている子供の送り迎えに悩



んでいます。部活

をやっていますんで、子供が学校から帰ってくる時はもうバスがないんですね。それで今、女性社員は1日交替の12時間勤務をやっていますので、わたしが出勤の時は子供が家に帰ってこれないんですね。会社は8時30分に終わるんですけど、子供に駅で待ってもらうこともあります。主人は日勤なんですけど、やはり子供には駅で待つてもらわなければならないんです。

——1日交替の12時間勤務ということですが、ご主人とはどう調整されているんです

か？

丸山 以前、他社へ出向した時にも12時間勤務をしたことがあるのですが、その時は幸い主人も交替勤務だったので、無理言って主人とは別の番にしてみました。主人とは休みが合わないんですけど、交替で子供を迎えに行くことが出来ましたからね。今は主人が日勤になってしまったので、どうしようかと迷っているところなんです。子供は高校生二人と中学生一人で、中学は自転車を通える距離なんです。高校はそうはいかないんです。6時30分になるとバスがないので、部活して帰ってくるとバスの時間に間に合わないわけですね。

大川 スクールバスというのはないのですか。

丸山 そういうのはないですね。

——バイクの免許とかはないんですか。

丸山 まだ持っていないんですけど、上の子は今、取ろうかなと思っています。下の子は年齢的にまだ無理ですから……。でもそういう事とは別に今、会社は大変ですが、去年の暮れからいろいろとありましたが、社員で残るんなら女性でも交替勤務をやらなければなりませんね。

——それにはわたしも少しは絡んでいるのです。3年ほど前にも新潟は厳しい時があったんですけど、その時、社員で残るんだったら交替勤務してほしいとお願いしたんですよね。その当時、既婚女性はまだ交替勤務してませんでしたから、少しくらまれましたね。でも一人一人個別に話したんですが、逆にいろんな話を聞かされて参考になる事が多かったですね。

丸山 とにかく新潟は交通機関が少ないですから、従業員はほとんどマイカー通勤ですね。新卒の子も最初からマイカー勤務ですが、冬の雪を越して1年経つともう安心ですね。上達は早いです。

会長夫人 冬の大雪は大変ですね。わたしらは感激して「きれいですね」といいますが、「そんな事言ったら怒られますよ」といわれましたよ。

丸山 冬になると、ここに住みたくないと思いますね。

会長夫人 創業当時の大雪の時は両側の道路が雪の壁になりましたよね。タクシーに乗りましたんですけど、壁に遮られて何も見えないんですよ。大雪のためホテルの厚い瓦も割れたりしていましたね。本当、雪女ってこんなところから出てくるんかなと

思いましたよ。

——感心しますよ。どんな悪条件でも遅刻せずに来ますからね。創業当時、加藤工場長に言われたんです。京都なんか、ここに比べたらずっと楽だよとね。ここで生まれ育った人特有の我慢強さがあるんじゃないかね。

会長夫人　そうですね。地元の人でも、この大雪で道を迷うみたいですね。タクシーなら大丈夫だと思って、雪の洞穴みたいなところをタクシーについてくるのですが、タクシーの運転手さん自身が道に迷うんですよね。

——有り難うございました。それでは最後に山形城南の斎藤さん、お願いします。

斎藤　わたしの場合は20年前に城南電器に入った時から、わたしが変わったんだと思

いますね。姑さんとの関係とか、雪のないところから雪のあるところに嫁いできたのもそうですが……。その頃会長がお見えになった時に、「人というのは、耐えられる人に試練が与えられるんだよ。どんな環境になっても耐えられる人だけに試練がくるんだよ」とおっしゃられたんですよ。

そう思って物事にあたると、確かに城南電器ではいろいろと大変だったんですけど、特にビデオヘッドの仕事がマレーシアに移管が決まった時は大変でしたね。この先どうなるのかみんな不安になって、そういう時は仲間の関係も会社との関係もすごく悪くなっちゃうんですよ。わたしの場合は、出向でしばらく仙台の松下電器さんに通ったんですけど、出勤途中にマイクロパスが故障する等いろいろありました。でも、



わたしには耐えられるからこういう事があるんだと言って聞かせました。子供が卓球で捻挫して歩けなくなった時も、子供を山形市内の学校まで送り届けて会社のある工業団地に戻ってくるというような、普通では考えられないような事もやりましたが、それも乗り越えられるからだ、と言いついて

20年間やってきました。

先程の夜勤の話でもそうですが、わたしは子供が大きいから「夜勤大丈夫でしょう」といわれました。まだ学校に通っている子供さんがおら

れる方は、子供を迎えに行ったりしないといけない、わたしの場合はそれがいいから、出荷検査をやっている人に夜勤させるのはおかしい話なんですが、「斎藤さん頼むよな」といわれました。

いろいろと状況が変わりましたが、そのたびに会長の言葉を思い出して、言い聞かせてやってきたせいか、20年間いろいろありましたが、それらが気持ちの上で負担にならずに乗り越えられたんですね。何かこう前向きに物事を考えられるようになったのは、城南電器に入ってからという話を伺ってからですね。それは仕事だけでなしに、92歳になっても勉強したいというようなP H Pの幸之助氏の言葉や、会社の額にかかっている言葉——心の持ち方で行動も変わり、最後には運命まで変わる——に啓発されて、

50歳のわたしもまだまだ勉強できるんだと
勇気づけられたり、城南電器という会社に入
って教えられる事が多かったですね。

城南電器という会社は、単に生産とか利
潤を上げるといった事だけではない、精神
的な面での影響を会長や社長を通して与え
てくれました。自分自身を作ってくれまし
たね。わたしも今年50才になりますが、私
自身もう少し会社でお手伝いできたらいい
なと思っております。会社に迷惑をかける
ようになっただけ目ですが、もう少し居ら
せていただけたらいいなと思っております。

城南電器の心とは

——今、斎藤さんがおっしゃいましたが、
ふつう会社というところは、生産とか利潤

を上げる事を第一としているんですが、城
南電器で仕事をする事を通して自分自身が
新しいものを得られた。それが城南電器の
精神とか心というものだと思うんですけれ
ど、古手の社員にインタビューした時もよ
くそういう話を聞かされましたよ。城南電
器という会社は、家庭的で自由に伸び伸び
としていてちよつと変わった人間でも勤め
られる……。もつとも自己管理できないと
駄目ですけどね。それにしんどい時もある
けど、責任感さえあれば信頼して仕事を任
せてくれる。そういう雰囲気とか風土は会
長とか奥さんが作られたものと思うんです
けど、皆様方にとって城南電器とはどんな
特徴を持った会社なんでしょうか。

京都支社の内海さんからお願います。
内海 過去に学校を出てから他に2社ほど

勤めた事がありますが、10年以上勤めたのは城南電器が初めてで、その間何回か壁に突き当たった時に辞めようと思ったことがあります。勤続が短いということもあって昔の事はよく分からないのですが、確かに家庭的な雰囲気は感じています。

先ほど青木さんの話で授業参観に顔を出すだけという話がありました。そういう意味ではわたしは今まで上司に恵まれていたのかもしれないね。子供の事で会社を休むことも許していただきましたし、女性、特に母親にとつては働きやすい職場だなというのを感じました。それをさせてもらえるから別の面で仕事を頑張ることが出来るんですね。夜遅くまで残業しなければならぬ時もあるのですが、そういう時も頑張っているかと思えるんですね。

大川 わたしの場合、子供が小さかった時、半日有休を有効に使わせてもらいましたね。それに今も残業は最高でも1時間しかありません。わたしの仕事はラインではないから、早い目に出勤したりして対応することも出来るんです。

——わりと融通が利く職場なのですね。

大川 ラインの中で仕事をしていませんので、わりと融通を利かせてもらっています。早いのはあまり苦になりませんしね。——でも忙しい時は土・日の休み無しで3ヵ月働いたことがありますよ。

——忙しい時に皆さん協力してくれるんで、そうでない時には融通を利かせてくれるんでしょうね。

大川 そうですね。そのほかに現在の特徴としては現場第一主義があります。机の上



で、データだけ、理論だけ、というのは以前より少なくなりました。上の人も現場に入られて、課長も現場にすることが多くなりましたね。

——そうですね。

つい最近も和気支社を訪れた時、品質管理の部屋に椅子がありませんでした。普通は椅子が置いてあるんですけどね。

大川 私達は検査ですけど立って仕事しています。2時間立ちっぱなしですと最初は足に負担がかかりましたが、今はもう慣れましたね——健康のためにはいいって聞い

たんですけど、はたしてどうなんですかねえ。

会長夫人 わたし、足が悪いんですけど、正座はあまりしませんし、こうして椅子に座っていても苦痛なんです。歩いてのとわりに楽なんですけど……。

大川 ええ、移動するのはいいんですけどね。同じところずっと立っているのはどうなんですかね。

会長夫人 そうですね。足のむくみが出るとかね。

——やっぱり椅子をなくする事によって無駄なミーティングを減らすようにするとか、そういう思惑もあるんでしょうね。

斎藤 わたしのところなんかもそういう事やっていますね。

大川 そうですか、和気だけじゃなかった

んですね。

——話は変わりますが、大川さんなんかは多くの工場長に仕えてきましたよね。

大川 そうですね。今の支社長は現場第一主義ですね。よく動かれますね、率先して。互助会の行事も自分から動かれます。

——青木さんの場合は和気から備前に移られたんですけど、工場は変わっても城南電器という会社には変わりないと思うんですけど、どうなんですか、その辺は。

青木 そうですね。工場長が変わられると工場の雰囲気はやっぱり変わりますね。でも根底に城南電器の社風というのはあると思うんですけど……。

——そうですね。備前支社なんかもそうですね。今までも何人か工場長が変わられましたが、備前らしさというか、そういう雰

囲気はずっとあるんですよ。わたしなんかたまに行っても、みんな結構気軽に話しかけてくるんですよ。

青木 そうですね。備前は昔から男の人の比率が高いですから、そういう事も関係しているのかもしれないね。交替番の方も多いですね。最初備前に来た時、5時前に「おはようございます」と声かけられたんですよ。考えたら遅番の出勤の方が挨拶しているのですが、和気工場にいた時はそういう事はあまりなかったですね。日勤の方が多かったですからね。

——昔、松下様の担当の方から聞いたことがあるんですけど、「城南電器に来ると、なんかほっとするというか、気持ちが安らぐ」といわれるんですよ。気さくに迎えてくれるというか……。

青木　そうですね。それが社風というもの
なんででしょうね。

会長夫人　わたしも松下様の幹部の方をよく
訪問させていただきましたけど、その時
は奥様ともいろいろ話をして、次は是非奥
様にもうちに來ていただきたいとか、そう
いう事がありましたね。

——会社の雰囲気といえは、新潟の場合は
今、大変辛い状況にあると思うんですね。
そのあたりどうですか。

丸山　今はちよつと辛いですね。わたしが
入った時は年配の方が結構おられたんです
けど、去年の暮れに50歳以上の人は辞めら
れたし、45歳以上の人はパートになられた。
今はわたし等ぐらいが社員で残っている一
番上の年代になってしまつたんですけど、
今、皆さんのお話を伺つていますと、そう

いう先輩方がいなければいけないと思う
んです。でも今の新潟にはそういう方がお
られない。話の分かる人と言いますか、い
ろんな事を相談できる人にもう少し残つて
ほしかつたなと思いますね。

——そうですね。お気持ちは分かります。
けれども今度は丸山さんがそういう立場に
なつてもらわないといけないと思うんです
けど……丸山さん元気ありますしね。

丸山　いや、元気だけありますけどね。
結構言いたい事言わせてもらつていますけ
ど……。でも女の人の先輩には、もう少し
いて欲しかつたですね。

——有り難うございました。それでは最後
に山形城南の斎藤さんお願いします。

斎藤　わたしの場合50歳になつた者の立場
からしますと、心の半分ではこういう若い

人に譲らなければいけないと思う反面、もう少し働かせてほしいという部分もありまして、心が揺れ動いています。かつて20年ほど前の立ち上げの時に和氣に研修にいかれた方が、今年の冬に会社を去られたんですけど、あの方達がきょうこの場に来て話していれば、夜の1時2時まで内職したというような別の話をしてもらえたかもしれない。そういう意味では残った者がもつと頑張らないといけませんね。

また、山形の特徴といえば、20年間佐藤専務がやっておられたので、佐藤カラーといつかそういうものが隅々まで行き渡っていますね。朝、顔を合わせたら、先におはようと声をかけようとか、あの方のカラー一色なんですけど、とにかく女子が一生懸命働きます。交替勤務もありますし、20年い



うところがあるんですね——女性は感情的になる事があるんですけどね……。

今度わたしは新しい工場が出来てそちらの方に行くので、金谷のこの工場を4月いっぱいで行くんですけど、20年一緒に食事をしてきた仲間が先週の日曜日に送別会をしてくれました。しばらく会えなくなるという

い時も悪い時もありましたが、その時にどんな指示が出ても、とんでもないことを言われても、結構山形の女性は佐藤専務の言う事についてきましたからね。自然にそうなっちゃ

うことで……、ほんとうにこれから先、まだいろんな事があると思うんですけど……。会長夫人 そうですね。斎藤さんには先頭に立つてまだまだ頑張ってもらわないといけませんね。

——幸いにして、今日の工場も少しですが上昇の兆しはありますしね。新潟にしてももう少しの我慢だとおもいますよ。

会長夫人 そうですよ。もう少しの我慢です。

——そろそろ時間となりましたが、きょうはちようど光の見え始めた矢先の座談会ということで、皆さんの話を楽しく聞かせていただきます。

会長夫人 ほんとうに有り難うございます。皆さんのご苦勞は分かっているつもりなんです、こうして直接話を聞かせていただ

いて、長い間、何十年の間よく頑張つて下さったと思います。皆さんがいてくれたからこそ城南電器の名前が残っているんですからね。ほんとうに有り難うございます。

人間、なんでもやってやれない事はないですからね。わたし時々、途中で投げ出して自殺したりする人の話を聞きますとね、何故根性がないんだろうと思つてね、こんな日本ぐらい恵まれた国はないんですから。皆さんも、辛い時もあるでしょうけどね、その時は心の分かち合える人と話し合つて、理解しあつて、頑張ろうとの一言があればみんなついてくるんですよ。

わたしは主人と、「よくここまで生きてきたね」と話し合うんですけど、「お互いもう少し頑張ろうね」と言ってます。「ほけるん

やったら先にほけなさいよ」と言ってるんですよ。ほけた方が得ですからね。せんど話して、「ところであんた誰やねん」というてもかまへんからねと言うてるんですよ。

仕事でも、あえてほけなきやならない時もありますし、空威張りしなけりやならない時もあります。そういうことを乗り越えて本物になるんですからね。何くそつと思ふ時はやつてやろうと思つてゐるからで、悪い方に理解せずに良い方に理解すればどうにでもなりますからね。

——そうですね。なんでも不満を言えばきりがありませんからね。

会長夫人 そうですね。自分が苦しい時は相手ももつと苦しいと思えば、なんでもやつていけると思いますよ。

——きょうここにおられる方は、そういう

苦しみを乗り越えられてきた方ばかりですからね。たくましい方ばかりで……。

会長夫人 ほんとうにそうですね。一体ハドルを何回越えられたかと思ひますよ。青木さんも長いものね。よく頑張つてくれますよ。

わたしね、時々、うちを辞められた方と、家の近くで出会う時があるんですよ。そういう時は必ずわたしの方から声をかけるんです。「誰々さん、お元気？」と声をかけますと、必ず「奥さん、元気？」と返してくれるんですよ。そういう時はいろんな方とお知り合いになれてよかつたなと思ふんです。そういう時必ず「会長、元気？」といつてくれるんです。

——それでは続きまして、本日進行の補佐をしていただきました岩井様より一言お願

いしたいのですが。

岩井氏 わたくしは副社長とは昔からの知り合いで、会長のお宅にも記念誌の件で何回か伺っています。

しかし皆様のご苦勞を聞いておりますと、本当に大変ですね。でもこれは城南電器のみならず、松下電器も非常に苦しんでいますし、日本のメーカーが大きく伸び悩んでいる、日本人全体の大きな問題になっていると思うんですけど、こういう時に松下幸之助さんがご存命ならどうおっしゃるだろうかと思うんですけどね……。

最近では城南電器さんから本社の移転とかリストラとか伺っていましたが、きょう皆さんのお話を伺って実感として理解できました。しかし、それにくじけないで希望を持って進むと道は開けてくると信じて実



PHP 研究所顧問
岩井虔氏

実践していらっしゃるんですね。晩年の松下幸之助さんは二つのモットーを持っていました。一つは素直な心(素直な心は人を強く正しく聡明にする)、もう一つは青春(日に新たである心の若さ)で、本人は90何歳になっても勉強するといふ気持ちを持っていました。私達が困ったなど難問を持っていきましても、いつもプラス発想で返してくるんですね。そういうところでは人間の器の大きさでもあるんですね。私達でも、マイナス的な見方をすると限りなく落ち込んでくる、逆にプラス発想で見えていくと心が若やいで新たな知恵

も湧いてきますよね。

そういう意味では、松下幸之助さんの考え方は大切だなと思います。そういう精神を事業の上でもいかに継承するかというところでですね。今の松下電器の社長さんは、「経営理念以外はタブーなし」と言って、あらたな「破壊と創造」をやるうとしておられます。

松下も今や世界で30万人くらいの従業員になっており、外国人の方が社員は多くなっています。そうしますと改革といってもいろんな文化とか国際的な背景とか世界全体を見ながら手当てをしなければなりませんからね。大変だと思いますが、やらざるをえないんですね。そういう意味で道は苦しいのですが、目を上に向けて頑張らなくてはなりません。これからだと思っんですよ。

奥様につきましてもいろいろとご苦勞なさったと思いますが、よく会長のお話しの中に出てくるのですね、通い帳を作って質屋さんに通ったというような話が……。

会長夫人 質屋さんの話ですか。そうですね、明日修学旅行の積み立てを持っていかなければならない時によく利用しましたね。質屋のおじさんもよく心得たものでね、何回も行ってますので、「なんぼいるねん」と聞きますねん。「千円ぐらい」というと千五百円出してくれてね、「いつまでに返済だよ」ともいわないんですね。そのままお金持って帰って子供に渡すんですけど、これで一つ済んだと……。その近くを通るたびに思っんですけど、今もおうちがありますからね、そのご主人今もおられるんだろうかと。



質屋に行く時は、主人に相談なしに行きましたね。わたしは一人娘ですから、お嫁に行く時はこれ以上なくらいにいろいろなものを持たせてくれたんです。主人が病氣した時も、だれの助けも受けずに、その時の着物を友達に買ってもらったりしましたね。

苦労は相当しましたよ。仕事にしても、主人の事業がうまくいかなければ主人の親元に申し訳ないと思いましたがね、ほんとに。でも贅沢出来た時もありましたね。洋服屋やっている時ですけど、30人ほどの下

請けの職人がいて、裁断師なんかも、うちから学校に行かせたりしました。その時は文化的な商品を揃えていましたよ。電気掃除機とか洗濯機とか、その町内で一番最初に買ったってね。

でも、長男が洋服の仕事を継ぎたくないといってね、医者になりたいといって。それで主人と相談して、京都の桃山に親戚がありましたので、そこに籍を移して、私達も一緒に京都に出てきました。

それで苦労したんですが、その当時はその日一日が過ごせたらよかったですね。主人もお金のないときは電車賃を始末して歩いたりしてね。そして今の電器の仕事の内職をやり始めてから、主人も一緒にやりだして内職の親方みたいな事をやったわけです。

岩井氏 松下幸之助さんのむめの夫人も質屋の通い帳を作ったみたいですね。

会長夫人 そうですね、同じ物が出たり入ったりするものですからね。向こうさんも受取証出したりする手間が省けますからね。行くと頭から「なんぼいるねん」と聞くんですわ。

でも子供たちはちゃんと育ってくれました。その当時貧乏してましたけど、今の副社長なんか近所の方にも会っても「おはようございます」ときちんと挨拶してましたし、どこことなく違うといわれましたね。

——その当時はあの大久保の旧社屋に住んでおられたんですね。

会長夫人 そうですね。ああいうところでも子供たちはだれも不平を言いませんでしたね。苦労はしましたよ。だから苦労した

人の気持ちはよく分かります。決しておごつてはならない。だから娘にもお嬢さんみたいな真似はさせなかったですね。

時々、中年の方がお掃除の仕事をしているのを見かけますね。ガードマンやっている人なんかもそうですが、わたし必ず声をかけるんですよ。「暑いですね」とか。する

と、「でも冬は寒いですよ」といったりしながらも喜んでくれるんですよ。

バスに乗る時も、わたしバスの運転手さんにならず頭を下げるんですよ。バスが見



えるくらいになると、必ず頭を下げるんです。そうすると運転手さんはぎりぎりまでわたしの傍に寄ってくれるんですよ。わざわざ道路に何歩も出てバスに乗る必要がないんですね。そういうの習慣づいたらなんともないですよ。まず感謝があるんですね。主人とも「きょう一日何とか生きられたね」と感謝しあっているんです。

——素晴らしいことですね。

きょうはほんとうに有り難うございました。奥様にもまだまだ頑張っていたいただいて城南電器を守っていただきましたですね。本日は皆様、良いお話をたくさん聞かせていただいて有り難うございました。

(終り)

第五章

従業員が語る創業者

従業員が語る創業者 ①

幻の工場長

稲葉 和雄

私は昭和四十八

年に入社しましたが、会長（その当時社長）から面接らしい面接は受けていません。と申



しますのも当時勤めていた会社の社長が会長と懇意にしており、城南電器の株主でもあったからです。同時に、メインではありませんでした。城南電器の下請け業務もやっており、しばらくはその会社と半分半分の勤務ということになりました。

その時会長は腰を悪くしていたのか、面接の部屋に入っていくと、社員の一人

に腰をマッサージしてもらっていました。そして私を見るなりいきなり、「君が稲葉くんか、明日から来てくれ」といわれました。質問らしい質問はなかったように思います。信頼している人の紹介ということですが、私でも信用してくれたのでしょうか、会長の性格がよく表れている一件だと思われます。

思い出といえばたくさんあるのですが、なんといつても一番の思い出は会長と一緒に仕事が出来たことです。入社当時、得意先への納入業務に会長が同行することがよくあったのですが、今、私がそれなりにやっけていけているのも、当時の無言の教えが肌にしみついているからだと思います。

会長はあまり細かいことは言わない人でした。どちらかといえば後ろ姿を見せて教

える人でした。得意先では笑顔を絶やさず、どんな地位の人にも丁寧な挨拶をし、納入した製品の出来栄えについて意見を伺っていました。

品質と納期にはとりわけ厳しい人で、叱られたこともよくありましたが、納得できない叱られ方をしたことは一度もありませんでした。叱るのも誉めるのも一生懸命で、裸でぶつかってこられました。

叱られたといえ、一番印象に残っているのは退職を申し出た時です。オイルショックに新規事業の太陽電池業務の不振が重なり、資金繰りに大変困った時期がありました。昭和五十一年頃で、会社の存続に關していやな噂が流れてきます。将来に不安を感じた私は、同僚何人かと連れ立って退職を申し出ました。

会長は烈火の如く怒りました。「君たちぐらいのめしは食わしてやる。オレを信用してついてこい」。真剣なまなざしに恐れをなして残留を決意した私ですが、正直その心意氣に胸を打たれたのも確かです。将来に一抹の不安はありましたが、その時はその時のことだ、それまではこの人について行こうと決心しました。

結果として、私みたいなものに過分な処遇を与えられ、一人前の社会人として生活の基盤を築くことが出来ました。

そのことに關連してもう一つ面白いエピソードがあります。結果として私は会社に残りましたが、当時の工場長が会社を辞めることになりました。のちの加藤取締役は当時岡山工場にいましたので、後を任せるに足りる人材が京都にはおりません。

何を思われたのかその時会長は、なんと

私に工場長を命じたのです。しかも言いつける時には既に名刺まで用意していました。

とんでもないと私は固辞しました。しかしトップの命令とあらばいつまでも拒否し続けるわけには参りません。私は悩みに悩みました。

そんな私を会長はどこかで見ていたのでしょう。一週間後にあっさりと「稲葉君、加藤君に帰ってもらうことにした。あの件はもういいから」と何事もなかったように優しく声をかけてくれたのでした。

欲得抜きに救われた思いがしました。正直その時の私には工場長を務める自信がありませんでした。そんな私の気持ちを慮ってくれたのでしょう、私には大変有り難い決断で、この変わり身の速さにも会長らし

さがよく表れています。

自分が間違っていると知ったら、いつまでも最初の策にこだわらず、次の対応策に最善を尽くす。これはリーダーにとって欠くことの出来ない資質なのではないでしょうか。

リーダーによって人は生かされるし、殺されもします。その時の会長の対応を目の当たりに見て、大変素晴らしい人に仕えていると、有り難く感謝したことを覚えています。

城南電器に勤めて来年で三十年になります。二十七歳の時に入社しましたから、人生の最も重要な時期を城南電器でお世話になったことになります。当然のことですが会社には愛着があります。いつまでも存続して欲しいと思っています。

今、会社は大変厳しい状況にあります。オイルショック時代以来、いや、それ以上に厳しい現実に直面しているのかもしれない。しかし、こういう時こそもう一度原点に戻って考えてみる必要があるのではないのでしょうか。

創業者の周りに有能な人材が集まって会社が発展したように、いい人材のいる会社にはいい人が集まります。会長がそうであったように、商いの基本を忘れず、地道に人の育成を図れば会社は必ず発展するものと思われます。人さえ育てればどのような環境の変化にも対応できるからです。幸いにして若い有望な社員が芽を伸ばしつつあります。この芽を大きく伸ばすことが出来たなら、城南電器は更に強固な基盤を持った会社で成長することが出来ると思います。

又、そうあって欲しいと願っています。

従業員が語る創業者 ②

一世一代の直訴 東川 光雄

私は昭和44年4月に簗内さん（現嘱託）の紹介で、城南電器の面接を受けることになりました。当時の勤め先に不満があったのではなかったのですが、城南電器という会社が男子社員を必要としているということで、一度会長（当時社長）に会ってみたらと言われて訪問することになりました。



確か会長はその時、植木を剪定しておられました。私を見るとすぐに部屋に招き入れ、面接らしい面接もせず、明日から来てくれとおっしゃったのです。給料の話を初め、細かい話はほとんどありませんでした。

今から考えれば呑気な話ですが、当時の私はまだ22才で独身ですし、特にこれといっ
てしたい仕事ありませんでしたので、な
んとなくその場の雰囲気でここに来てもい
いなと思ってしまったのです。この会社が
肌に合うと思ったんでしょうね。で、入社
して一ヶ月が経って初めて給料を貰ったの
ですが、ちよつとショックでしたね。前の
勤め先が良すぎたということもあるんでしょ
うけど、その半分もなかったんです。でも
不思議なんです、辞めようとは思わなかつ

たですね。私に欲がなかったからかもしれないんですが、それよりもなんとなく居心地がいいんです、この会社が。

でも仕事はきつかったですよ。当時従業員は30人位いましたが、男子は私を含めて4人しかいませんでしたから、なんでもやらなければいけなかったのです。トイレ掃除までやりましたよ。でもそれが苦にならないんですね。一つは自分の創意工夫が生かせるということで、なんでもやらなければいけないけれど、自分で考えてやっていくというのが面白かったんでしょうね。

会長は私にはあまり細かいことは言いませんでした。それに一応役職とか組織らしきものはありましたが、何か問題が起こってもみんなで話し合つて解決するようなところがありませんでしたからね。私は以前そこそ

こ大きな会社で勤めたことがあったのですが、やっぱりそういうところは組織がカチつとしていきますからね。なかなか自分のやりたいようにには出来ないんです。

もう一つは家庭的な雰囲気ですね。会長は仕事には厳しい人でしたが、奥様がよくフォローされていて、会長のお宅でよく食事をごちそうになりました。丁稚時代に苦勞されているせいか、社長（当時）といつても偉ぶったところがなく、私達みたいな者にも対等に接してくれました。もつとも私は無口な方ですし、会長ともあまり話をした記憶がありませんが、一度だけ会長に直訴したことがあります。

28才の時に結婚したのですが、それまでは給料については会社から貰える額だけでいいと思っていました。でも結婚したから

には女房を養っていかねければなりませんし、女房の希望も聞いて会長に必要額を訴えたのです。当時貰っていた額からすれば相当のアップだった筈ですが、会長は何も言わずにOKしてくれました。昭和50年頃ですから、まだ会社の歴史も浅く、今みたいにきちんとした給与規程も無かったから出来たことなのでしょうけど、一回でアップした額としてはあの時が一番大きかったですね。

入社して33年になりますけど、いまだに会長には頭が上がりません。尊敬しているといいますが、経営者として何かを持っていらつしやるんです。お客様を大事にし、引き受けた仕事はどんな事があってもやり抜くという強い精神力を持っておられるんです。私なんか若い時から一緒に仕事をやつ

ていますので、どこかでマインドコントロールされているんでしょうね、きつい仕事が入ってもまだまだ頑張れると思ってしまうんですよね。

今は会社も大きくなって、それなりにきちんとした組織が出来上っていますが、ベースにあるのはそういう泥くさいけれど責任を持って仕事をやり抜くというタフなスピリットだと思います。だからこの不況のさなかでも仕事がちよつとずつ増えているんだと思います。ただ昔を懐かしむわけではないのですが、今は少し全体にサラリーマン的になっている感じがありますね。管理・監督者にしましても、机にばかり座っていないでもっと現場に入り込む必要があると思います。

あまり偉そうなことは言えませんが、私

の生活の基盤を築いてくれた城南電器には感謝していますし、今後十年、二十年と事業の継続を願っています。そのためには管理・監督者は勿論の事、若い社員にも頑張って欲しいですね。若い社員が順調に育っていれば、少々の経営環境の変化にも耐えられますからね。だから若い社員には大いに期待していますが、何にでも興味を持って自分の個性を生かして欲しいですね。そして仕事で苦しい事があってもそれを楽しむようになってくれたらいいなと思っています。

従業員が語る創業者 ③

「ブランコとペンキ」 松井 進

私の最初の入社

は昭和五十一年七月（一度退職し昭和五十九年十一月再入社）で、オイルショックの不況



から立ち直りつつある時期でした。財政的にもまだまだ苦しく、配属された京都工場のコнденサ部門も収支的には決してかんばしくなく、残業が恒常的な状態でした。

しかし生意気盛りの私は、当時勉強したいこともあつて残業にはあまり協力的ではありませんでした。そして半年ばかり経つたある時、ミーティングの席で、その件に

ついて会長（当時社長）から問いただしを受けました。

今から思えばよくそんな大見得を切ったものとあきれてしまいますが、なにぶん若さゆえの怖いもの知らず、やり方を工夫さえすれば残業はなくなるし、利益も上げられると広言してしまったのです。

しかし、それを聞いた会長は私を叱るところか、そんなに言うのなら一度君に任せると、いきなり製造課長を任命されてしまったのです。まさかと思いましたが、私なりに考えていることもありましたので、内心少しは自信がありました。

段取りを含めて私なりにいろいろ工夫しましたが、まず最初に取り組んだのが材料を無償支給から有償支給にすることでした。そうすることによって生産調整が可能とな

り、月度毎の売上のバラツキを無くすことが出来ると思ったからです。それはそれでよかったのですが、肝心の職場内の雰囲気があまりよくありません。その当時私の部下は十六人ほどの女性社員でしたが、大半が入社して日が浅く、創業当時の古参の二名の女子社員が職場を牛耳っていました。私の指示も素直に聞いてくれない状態で、これではやっていけないと二人に辞めてもらうように会長に直訴しました。

会長にしてみれば何を言い出すんだ、この男は、という心境だったと思われます。といえますのも彼女達は創業時から会長と苦勞して一緒に働いてきた人達だったからです。

最初は私のやり方を理解してもらえないように、会長なりに彼女達を指導していまし

たが、結局はうまくいかず、会長の配慮で穩便に辞めてもらうことになりました。

結果として驚くほど職場の雰囲気は良くなり、毎月一〇%の経常利益を上げることが出来るようになりました。

会長にしてみれば、創業当時の仲間と辞めてもらうのは大変な苦痛だったと思われまふ。けれども私にはそんなそぶりを微塵も見せず、好きにやらせてくれたのです。感謝してもしきれないと、その処置を有り難く思つたものです。

その外に私には思い出深いエピソードがその当時二つほどあります。

一つは、ある社員の出入り業者への尊大な対応をたまたま目撃した会長が、わざわざその会社に向いて自ら謝罪したことです。何故か当の本人ではなく私が同伴する

ことになりましたが、その社員にしてみれば決して間違ったことを言ったわけではなく、本人のプライドも考慮して連れて行かなかったのでしょうか。私を連れて行ったのは、おそらくその時の対応の仕方を傍で見えて勉強しろということだったと思われれます。

我々は往々にして得意先には必要以上に気を遣い、逆に出入りの業者には高飛車に出がちなどころがあります。しかし今はそうでも、いつ主客の立場が逆転するとも知れません。又、違う立場にあるといっても同じ人間が仕事をしていることに変わりはありません。人間として必要な思いやりの心は会社経営にとっても大変重要であることを、その時身をもって教えてくれたのだと思います。

もう一つはこれはいかにも経営者らしい

感覚ですが、お金のないときは工夫と才覚で出来るだけ余計な出費を防ぎ、なおかつ信用獲得のためにみすばらしく見せないといい装いです。

その当時、京都工場の敷地内に保育園の名残りであるブランコが置いてありましたが、ある日出社すると、会長が一人黙々とそのブランコにペンキを塗っていました。そんな仕事私がやりますと訴えますと、いや、これは自分がやる、君たちに任せると余計な金を遣ってしまうというのです。どういうことですかと訊ねると、実は今日銀行の方が大事な話のために会社に見える。あんまり惨めなブランコを見ると、この会社に不安を覚えるだろう。だからこうやってペンキを塗っているんだが、君たちに任せるとブランコをきれいに仕上げるため、

今ここにあるだけでは足りず余計にペンキを買ってしまうだろう。今、うちにはお金がないんだからそこまでする必要はない。銀行の人に見える部分だけ塗ればいいんだ、といって片面だけ塗って済ませたのでした。

無駄なお金は一円だって遣わず、それでいてみすぼらしさは感じさせない。企業経営に必要な知恵と工夫の一端を垣間見た思いがしました。

最初の在籍は約二年間でしたが、その当時どうしてもコンピュータ関係の仕事に就きたく、やむにやまれず退職することになりました。強く慰留されましたが自己実現の要求が強く、わがままを押し通しました。しかし何故か会長は私を覚えていてくれて、辞めてから一年後もさらにその翌年も、

その時勤めていた会社を探し出して訪ねてきてくれたのです。

結果として退社してから六年後の昭和五十九年に再入社することになりましたが、そんな私でも喜んで会長は受け入れてくれました。

他の人からは、いい意味で会長から叱られた話をよく聞きますが、どういう訳か私はきつく叱られた覚えはありません。それどころか随分失礼なことを申したこともあります。信仰についての意見の食い違いなんかもそうで、「自分しか信ずることが出来ないから神を頼ることは出来ない」と、生意気にも会長に反論したことがあります。しかし、そんな時でも会長は決して怒ったりせず、昔の自分の経験から、人間の弱さや目に見えないものに対する畏怖の念につ

いて語ってくれました。

会長は全てにわたって大変細かい配慮が出来る人で、私にとって一生おろそかに出来ない人です。その会長の心といいますか精神といいますが、いわゆる言い難い雰囲気がこの会社にはあります。家庭的で自由に伸び伸びとしていて、各人の個性が十分に発揮され、そしてそれが仕事に生かされます。ただし自己管理が出来ない人間は長くとどまることが出来ないでしょう。

今後誰もが率直にものを言える雰囲気であってほしいし、又、愛社精神があれば経営層にも意見具申出来るはずです。しばらく厳しい状況が続きますが、階層を問わず自己を開放し、全員参加の経営でより良い会社を目指してほしいと思います。

従業員が語る創業者 ④

一包みの肉 村岡 英雄

私は昭和51年1

月に城南電器岡山

工場(現和気支社)

に入社しましたが、

それまでは約15年

間神戸市にあるゴ

ム会社で働いていました。従業員が千人ほ

どのもそこその規模の会社だったので、

いずれ地元に戻らなければならぬと思っ

ていましたし、オイルショックによる業績

の不振もありましたので、ここが潮時と思っ

て岡山に帰ってきました。

入社してすぐに思ったのは、みんな実に

よく働くということでした。オイルショッ



クによる不況から立ち直りつつある時期で、トランジスタの需要が急激に伸びたという

事情もあったと思いますが、食事をする暇も惜しんで働いたのを覚えています。半田付業務が、手作業から自動機に切り換わって増産体制に入った昭和52年頃が特に忙しかったですね。導入したばかりの機械はしばらくはまともに動きませんでしたし、不良品の続出で連日徹夜が続きました。それやこれやで当時36才の働き盛りだったのですが、体重が40キロ（現在55キロ）まで落ち込んでしまいました。まあ、大の男が40キロにまで体重が落ちれば、顔の形相も変わっていたにちがいありません。そんな時たまたま岡山に來られていた会長（当時社長）が、見るに見かねてか一包みの肉を買って來られて「まあこれでも食えや」と労い

の言葉をかけてくれたのです。あの時は嬉しかったですね。

確かに仕事は忙しいし、又品質にも納期にも厳しい会社でしたが、このこという時にはトップ自らが足を運んで細かな心遣いを見せてくれるのですね。会長はその他にも私の経歴を慮ってか、早い時期に役職を与えてくれました。勿論、仕事は一生懸命しましたが、今振り返ってみて、恵まれた会社生活を送らせて頂いたと感謝しています。会長からは多くの事を教わりました。入社して4年ほど経ってから総務を担当することになりましたが、会長が岡山に來られた折、役所とか銀行にご一緒することがよくありました。腰の低い方でどんな人にも笑顔を決やさず親密に接しておられました。和氣という小さな町で事業を続ける限り、

近隣との友好関係は欠かすことが出来ませんからね。

会長のその姿勢は、会社内でも同じでした。昭和55年の三石工場開設時、マーケティング、特性検査等、新規業務の受注で仕事量が増大し、大変忙しい時期がありました。岡山に來られた会長は、現場をまわって作業者一人一人に労いの言葉をかけておられました。

社長（当時）という経営トップの地位にありながら、尊大なところがないんですね。余談になりますが、前に勤めていた会社はその当時、現在の城南電器と同じくらいの規模の会社でしたが、今は城南電器とは逆にかなり規模が小さくなっています。私は今までに二つの会社しか経験がないのですが、単純に比較しましても、前の会社は従

業員をあまり大事にしなかったと思います。経営層が固定していて努力しても報われることが少ないんです。仕事もあまり自由にやらせて貰えませんでした。城南電器は結構自由にやらせて貰えますし、努力すれば報われますからね。

それに就業規則や各種規程が会社の規模の割には整備されていて、公平な処遇が保証されています。ですから、一時組合うんぬんなんて話もありましたが、結局組合なしでここまでやってこれたんだと思います。経営層が自分の事しか考えていなかったら、ここまで大きくならなかったと思います。利益を出しても経営層が独占せず、従業員に適正に分配して結果として地域社会に貢献する。企業には品性というものが大事だと思うのですが、従業員や地域社会と信

頼関係を築くことによってそれは醸成されるものだと思います。

創業者の、従業員や地域社会を大事にする姿勢は、社長や副社長にも受け継がれていますし、今後業務形態の変化はあろうとも、城南電器のよき伝統は継承していったほしいですね。ただ、組織が大きくなりすぎて、細部に目が行き届かない危惧も感じますので、分社（支社）間の交流も含めて、本社は会社の品性の維持向上に各種教育研修の機会を作ってほしいですね。

私自身は、人生の活動期を城南電器で過ごさせて貰った事を大変感謝しています。現在もアブラトールの業務でお世話になっていますが、今後も体の続く限り勤めて恩返ししたいと思っています。

従業員が語る創業者 ⑤

決定的な出会い 簀内 秀晃

会長に初めて

会ったのは昭和四十三年十一月で、人生のいろいろな問題に悩んでいる時期でした。私の



入社は昭和四十四年五月なので、当時はまだ城南電器の社員ではなかったのですが、ある人の紹介を受けて会長に相談に乗ってもらうことになりました。

会った瞬間から大変素晴らしい人だと思いました。その時初めて、会長から聖書のコトバを聞かされました。それまでの私は酒とケンカに明け暮れる毎日、勿論、

信仰とは縁のない生活を送っていました。

聖書のコトバはそんな私に大変新鮮な驚きをもたらしてくれました。興味を持ったと思われたのか、その時教会行きを勧められ、翌年の一月に初めて教会に出かけることになりました。

その当時は半導体加工の仕事が順調に伸びていた時期で、技術者不足ということもあり、同時に城南電器への転職も勧められました。少し悩みましたが、それまでの私の人生は失敗が多かったですし、今、この人の勧める道を行けば、何かが開けてくるのではという感じを持ちました。それにとても及ばないとはいえ、会長の勧める信仰の道に入れば、会長のような立派な人間になれるかもしれないとの淡い期待も抱きました。

結果として私の人生は大きく好転し、ひとかどの社会人として自立した生活を送ることが出来るようになりました。私にとって、会長との出会いは決定的ともいえるほどの重要な出来事で、もし会長との出会いがなかったら今頃はこの世にいなかったかもしれません。というのも、それまでの生活が続けていたら健康を害するのは目に見えていたからです。

私にとって命の恩人ともいえる会長は、同時に私にとって親代わりの存在でした。早くから父（会長と同年）を亡くした私にとつて、身近に相談できる人がいなかったのですが、どんな時でも親身になって相談に乗ってくれ、又、精神的な励ましも受けました。感謝してもしきれないと思っています。結婚式の仲人も会長夫妻にお願い

しましたし、公的な部分はさておき、私的な部分で私ほど会長に世話になった人間はおそらく城南電器にはいないと思います。

ただそこまでお世話になった会長に、仕事の面でどれだけ恩返しが出来たのか、私には計りかねるところがあります。それは皆様方の評価を待つしかないのですが、創業期の苦しかった時期を皆で支え合ってきたという自負はあります。

創業期、特に辛かったのはプレス事故が頻発したことです。今でこそ設備や機器に工夫が施され、プレス関係の事故もほとんど聞かなくなりましたが、その当時は設備の不備や安全意識の低さのため、従業員に辛い思いをさせました。私の一番重要な仕事は、部下にケガをさせないことだったというのは決して大袈裟ではありません。自

分なりに安全装置を考案して作ったこともありました。

ともあれ私が入社した頃から増産に増産を重ね、翌、昭和四十五年には岡山に進出することになりました。その当時のことで面白いエピソードがあります。

当時、月間売上はまだ数百万程度でしかなかったのですが、なんと会長は数年のうちに億を超える売上にするというのです。数百万円の売上でも毎日こんなに苦労しているのに、どうして一億円もの売上を上げることが出来るのか、私にはとても信じられませんでした。しかし、会長の顔を見ると冗談を言っている感じではありません。

おそらく起業家の持つ優れた感性で城南電器の将来を見通していたのでしょう。有言実行とはこの事で、オイルショックのた

めに少し時間はかかりましたが、十年足らずの間に実現してしまったのです。

一番苦しかったのはやはりオイルショックの時でした。オイルショックだけならそんなにダメージはなかったのですが、その当時太陽電池の開発に取組んでおり、かなりの資金を投入していました。新規事業であるため、そんなに簡単に売れるわけはなく、オイルショックの売上減と重なって資金繰りに困窮してしまいました。やむなく太陽電池事業からの撤退を決意されましたが、私から見てもその当時の会長は本当に辛そうでした。

しかし、多くの方の協力を得て立ち直ったからの十年間は新工場の建設ラッシュで、急速に事業を拡大することが出来ました。その当時の出来事で会長らしいエピソード

がもう一つあります。

京都工場のコンデンサ部門が急激な増産のため人手不足をきたしたことがあります。特に男子の管理・監督層が不足しており、稲葉次長（当時職長）と私の二人だけという状態でしたので、男子社員の補充を会長に訴えました。しかし、会長はひどく私達を叱りました。人を補充する前にどれだけ工夫・努力したのかということです。正直私は不満でした。私も稲葉次長も毎晩深夜近くまで会社に残っていたからです。

そんな私達をどこかで見てくれていたのでしょう、叱り飛ばして一週間も経たないうちに男子社員を連れてきたのです。それがこの度(株)エコアクアサービスの代表取締役就任された野田社長で、会長自ら職安（ハローワーク）前で待機し、職探しに訪

れた野田社長をその場でスカウトして強引に会社まで連れてきたのです。

会長の迅速な行動力に感心しましたが、叱られて不満を持った自分を恥ずかしく思ったことを覚えております。

公私にわたって、人生の節目節目に会長には大変お世話になりました。又、自分を育ててくれ、同時に自分自身の人生そのものであった城南電器には大変感謝しております。

その城南電器が今、苦しんでいます。オイルショック時以来と違っていいかもしれません。しかし、皆で力を合わせれば、決して乗り越えられない難事ではないと思っております。会社が大きくなって豊かになったのか、オイルショック時に比べてまだ対策が手ぬるいように感じます。

生意気なことをいいましたが、皆で力を合わせれば必ずこの苦境を乗り切れると信じています。

噂や風聞に惑わされず、今日一日出来ることを確実にこなして、明日に備えたいものです。

第六章

特別寄稿

私の城南電器時代

和気町長（元城南電器工業所専務取締役）

西崎 歳太路

創業四十周年おめでとうございます。私にとって城南電器は第二の母校ともいうべき存在で、在籍中は多くの勉強をさせていただきました。現在の私があるのも、会長をはじめ多くの方々との良き出会いがあったからと感謝しております。

さて、私が入社したのは今から三十年前、昭和四十七年と記憶しておりますが、三十六歳と働き盛りの年齢の時でした。それ以前は大型農場経営の夢があり、大規模な養鶏場や養豚場の経営を目指していました。同時に焼肉屋やそば屋もやっております、その店に山本会長が時々お見えになったのが、城南電器との付き合いの始まりです。

城南電器が和気の地に工場を開設されたのは昭和四十五年ですから、それから約二年後の入社ということになりますが、当時私の叔父が勤めていた関係もあり、一度普通の会社勤めをしてみてもという誘いもあって、入社することになりました。



しかし、入社したものの今までの業種とは全く違って、その商品はいわば最先端産業の電子部品であり、加工賃は一個何円何銭の世界です。必要な知識や経営のノウハウは当然持ち合わせていません。ですから城南電器入社後二年ほどは、現場に入ってから勉強しました。それこそ製品の洗浄作業から、半田付け、カット、検査と全工程を経験し、得意先（松下様）への製品運搬業務も経験しました。

元々、チャレンジ精神が強く、労働は苦にならない方でしたから、休日も返上して業務に取り組み、比較的早い時期に工場長職を拝命しましたが、これも山本会長をはじめ先輩方の良き指導があったからこそです。

山本会長（当時社長）といえれば思い出は尽きることがありません。大変真面目で純真な方で、内からにじみ出てくる人間的魅力がありました。創業者としていろいろ苦勞されてきたのか、厳しい中にも愛情があり、この人のためならという氣にさせてくれました。だからといって何もかも山本会長の指示どおりに動いていたわけではありません。上司と部下という立場の違いはありますが、目指すべき方向に向けて激論を戦わせたことが懐かしく思い出されます。会長の人徳といいますが、自由にものを言える雰囲気があり、会社を良くするために私達は本音で語り合いました。

時には失礼なことを申したかもしれませんが、けれども会長は真正面から受けとめてくれ、裸でぶつかってこられました。今でも懐かしく思い出されるのは、工場長の立

場であるにもかかわらず、従業員の賞与について会長と交渉した時のことです。立場からすれば私は会社側にあるわけですが、私を支えてくれているのは従業員ですし、従業員の生活が良くなることによって会社も発展すると考えていたからです。いろいろと経過がありました。最終的には「よし、わかった」と会長は言ってくれました。

逆に厳しい叱責を受けて反省を促されたこともあります。半導体の業績が好調なある時期、私達の努力で利益を出しているのだからこれくらいいいだろうと経費がかさんだことがあります。しかし、会社には品性というものが需要であり、節度を保たないと会社が乱れると諭されました。私もまだ若かったからかもしれませんが、好成績を上げてうぬぼれていたのでしょうか、会長のお叱りによって目を覚ますことが出来ました。

城南電器の社訓に『信頼と責任』とありますように、会長は私達を信頼して仕事を任せてくれ、私達は信頼に応えようと一生懸命頑張りました。結果として千人の人員を擁する企業に発展できたのだと思いますが、四十年を経過した今、もう一度原点に戻って創業者の精神と意思を確認する必要があるのではないのでしょうか。

私達の現役時代は高度成長の時代であり、半導体やビデオという当時最も勢いのあつた産業に携わる幸運に恵まれました。しかし、現在は日本経済全体が大変厳しい状況である上に、電子部品業界も発展途上国の追い上げを受けています。こういう時こそ

原点に戻って、知恵を絞り、真剣勝負で現実には立ち向かう必要があります。なにがなんでも利益を出して会社を存続させるんだという幹部諸氏の熱い気持ちを経営者が受け止め、良い信頼関係を築くことが出来れば、会社は必ず発展することが出来ます。幸いにして若い優秀な社員が育ちつつあります。今後でもいい人材を掘り起こし、彼らに活躍の場を与えることが出来れば、五十年とはいわずさらに長く存続することも可能でしょう。

冒頭に申しましたように城南電器は私の第二の母校です。今後もさらに発展を続け、従業員の幸せのみならず、地域社会の発展にも貢献していただけるのであれば、私にとって無上の喜びとなるに違いありません。

今後のご活躍をお祈り申し上げます。



西崎町長と会長・社長・副社長

第七章

城南電器40年の歩み

年	会 社 の 歩 み	世 相
昭和37 (1962)	4月 京都府宇治市広野町一里山にてトランジスタ部品加工業を会長夫妻で創業。  創業時の借家	・日本電気が初の大型コンピュータを発表。 ・日本のテレビ受信契約者1000万人突破。 ・アメリカで初の通信衛星打ち上げ。 ・堀江謙一、日本人で初めて小型ヨットで太平洋横断。
昭和42 (1967)	松下電子工業(株)と取引契約成立。 宇治市広野町東裏にて半導体加工業務を開始。	・カラーテレビ・車・クーラーが新三種の神器となる。 ・中東戦争勃発。 ・ミニスカート、グループサウンズの流行。

年	会社の歩み	世相
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。  宇治市広野町の旧京都工場	・日本がアメリカに次いでGNP自由世界第2位となる。 ・学園紛争激化。 ・水俣病、公害病に認定される。
昭和44 (1969)	4月 松下電子部品(株)と取引開始。 京都工場にてコンデンサ製造加工業務を行う。	・アメリカの宇宙船「アポロ11号」人類初の月面到着。 ・松下電器ビデオ事業部、初のカラービデオ発売。

年	会 社 の 歩 み	世 相
昭和45 (1970)	9月 岡山県和気町に和気工場開設。半導体加工業務を行う。  和気工場竣工式	・大阪で万国博覧会開催。 ・日航機よど号ハイジャック事件。
昭和49 (1974)	8月 松下電器産業㈱ビデオ事業部と取引開始。和気工場にてビデオ部品製造及び組立を行う。 10月 ㈱ホト・マトリックス設立。 和気工場敷地内にて太陽電池の製造開始。	・石油ショックのあおりで物価が急上昇。東京の消費者物価指数前年同月比で20・4%上昇。 ・立花 隆著「田中角栄―その金脈と人脈」が文芸春秋に掲載される。 ・戦後初のマイナス成長。

年	会 社 の 歩 み	世 相
昭和51 (1976)	3月 太陽電池事業から撤退。 オイルショック・ドルショックによる経営危機。	・日本国内で自動車保有台数300万台突破。 ・ロッキード事件発覚、田中前首相を逮捕。
昭和54 (1979)	ビデオ、半導体とも好調で売り上げ急増。 年間売上20億円突破。 この頃より業績順調に伸び始める。	・米中、正式に国交樹立。 ・パソコン普及タイプの本格派PC8000シリーズの第一弾、NECから発売される。価格168,000円。 ・東京サミット開催。

年	会 社 の 歩 み	世 相
昭和55 (1980)	1月 門真工場開設、ビデオ事業部門門真工場サービス課と取引開始。 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。 10月 昭和55年度松下電器協栄会社会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)。  門真工場開設時	・公定歩合、史上最高9%。 ・任天堂のゲームウォッチ爆発的人気。  三石工場(現備前第一工場)

年	会 社 の 歩 み	世 相
昭和56 (1981)	城南電器の拡大・発展期。 この当時の城南電器グループ従業員数 453名(男子151名、女子302名)。  社内運動会にて	・自動車輸出を中心に日米貿易摩擦始まる。 ・コンピュータ時代の犯罪顕在化(オンラインシステム)の悪用による詐欺事件)。

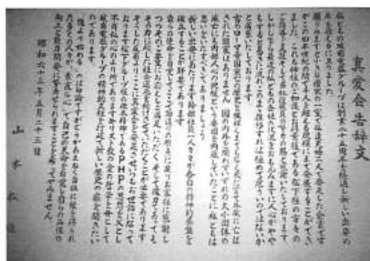
年	会社の歩み	世 相
昭和57 (1982)	1月 山形工場開設（ビデオ部品製造）。  山形工場 12月 大阪中小企業投資育成株式会社の出資を受け資本金9、500万円に増資。	・東北・上越新幹線開通。 ・日立製作所スーパーコンピューター開発。

年	会 社 の 歩 み	世 相
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。 槇島工場	・東京ディズニースタジオオープン。 ・ロッキード裁判で田中角栄元首相に懲役5年の求刑。 ・NHKテレビ「おしん」が爆発的ヒット。視聴率が60%を超える。 新潟城南電器入社式 (昭和 59 年 3 月)

年	会 社 の 歩 み	世 相
昭和59 (1984)	1月 松下電器産業(株)ビデオ事業部長よりビデオヘッド巻線の加工技術に対して感謝状受賞。 10月 横島工場、松下電子部品より「チッブタンタル製造に関するQC実施優良事業場長賞」受賞。	・日本電信電話公社民営化の関連三法成立 ・グリコ・森永事件「かい人21面相」の相次ぐ脅迫。
昭和60 (1985)	4月 山本勝専務取締役が代表取締役社長に就任。 和気町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。	・男女雇用機会均等法成立。 ・任天堂のファミコン爆発的に売れる。 ・日航ジャンボ機墜落。 備前第二工場

年	会 社 の 歩 み	世 相
昭和61 (1986)	1月 松下電器産業(株)ビデオ事業部より品質最優秀賞受賞。 和気工場・備前工場QIG(松下電器協栄会社自主品質保証認定制度)の認定証獲得。	・低金利時代突入。 ・ソ連チェルノブイリ原発事故。
昭和62 (1987)	5月 社内初の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 横島工場、昭和62年度品質管理実施優良工場社長賞受賞。 京都工場、QIG認定証獲得。	・NTTが株式上場。 ・国鉄が分割・民営化、JRGループ発足。 ・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。
	 J・H・Tを訪れた会長	

年	会 社 の 歩 み	世 相
昭和63 (1988)	5月 真愛会発足。「真愛会告辞文」発表 10月 有限会社城友業務開始。 12月 松下電器オーディオビデオシステム 事業部長より感謝状受賞(ビデオメカ部品 の組立作業に積極的な増産体制を確立し、 多大の功績を上げた事に対して)。	・1月、ドル安止まらず、円最終値121 円65銭の新高値を記録。 ・3月、日本初の屋根付き球場「東京ド ム」完成。



真愛会告示文

年	会 社 の 歩 み	世 相
昭和 64 平成 元 (1989)	1月 新潟城南電器の子会社として信栄工業所設立。 7月 門真大和田工場開設。 11月 平成元年度協栄会社会合理化成果発表会生産合理化の部で金賞受賞——和氣工場のロータリートランス自動巻線機の開発に對して。	・ 1月、昭和天皇崩御、昭和を平成に改元。 ・ 消費税スタート（3％）。 ・ ベルリンの壁崩壊。 ・ 松下幸之助氏死去。



協栄会合理化成果発表会
金賞受賞

年	会 社 の 歩 み	世 相
平成2 (1990)	2月 松下電器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開設。 11月 全松下協栄会社生産合理化大会で銅賞受賞。	・4月、大阪で「国際花と緑の博覧会」開幕。 ・7月、景気の拡大が44ヶ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協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。	・1月、多国籍軍イラク空爆。湾岸戦争に突入。 ・8月、ソ連共産党解体。



宇治田原工場

年	会 社 の 歩 み	世 相
平成 4 (1992)	6月 技術開発室と生産技術部を統合して 技術開発センター設置。 10月 経営の多角化を目指して営業部発足。 大阪中小企業投資育成㈱主催のQC大会で 京都工場の「はなてまりサークル」が銀賞 を受賞。 山形工場が安全衛生活動を積極的に進めた 功績により労働基準局長賞の努力賞を受賞。	
		・ 6月、PKO協力法成立。 地球サミット開催。 ・ 8月、東証株価約6年4ヶ月ぶりに下落 (バブル崩壊、不況の始まり)。



山形工場労働基準局長努力賞

年	会 社 の 歩 み	世 相
平成5 (1993)	9月 門真工場、障害者の雇用に積極的に取り組んだ業績により障害者雇用促進協会より表彰を受ける。 12月 当社真愛会の講師として松下電器産業の谷井相談役（元社長）が来社。 この年、技術開発センターとして初めて他社向け設備を完成、販売。	・ヨーロッパ連合（EU）誕生。 ・Jリーグ開幕。 ・自民党過半数割れで細川連立内閣発足。  谷井昭雄氏講演風景

年	
会 社 の 歩 み	平成 6 (1994) 5月 アブラツール(自社商品)製造の粉体工場が岡山・和気町で操業開始。 12月 門真工場が現在の工場に集約・統合される。 前年末より営業部、電解機能水生成装置(他社製品)の販売業務に取組み始める。又、同装置の自社製品の開発が本年11月よりスタート。
世 相	・コメ不足で国産米が超高値に。 主食用に外国米を輸入。 ・関西国際空港開港。 ・円相場が一時1ドル100円を切る。これより超円高時代始まる。  現在の門真工場

年	会 社 の 歩 み	世 相
平成7 (1995)	6月 MEC協栄会合理化成果発表会で備前工場が1位受賞。 9月 和氣工場 New QIG認証取得。 全国障害者雇用促進大会で当社の京都地区事業所が障害者雇用優良事業所に選出され、京都府知事より表彰を受ける。 城南電器合肥有限公司設立(中国安徽省合肥市)——ビデオ部品の組立業務。	・阪神淡路大震災。 ・地下鉄サリン事件。 ・パソコンソフトWindows 95発売。 ・野茂英雄、日本人大リーガーとして初の新人王受賞。 全国障害者雇用促進大会で表彰を受ける山本会長

年	会 社 の 歩 み	世 相
平成 8 (1996)	2月 門真工場 New QIG 認証取得。 7月 城南電器合肥有限公司開業。 8月 合肥城友食品有限公司開業。 9月 新潟城南電器、新工場増設で開所式。 この年、開発中だった電解機能水生成装置 (エコアクアクリン) が完成、本格的な 販売を開始。	・O-157 食中毒事件。 ・薬害エイズ問題——国がエイズ禍の法的 責任を認める。 ・アフガニスタン、反政府イスラム原理主 義勢力タリバンが首都カブール制圧。



城南電器合肥開業式

年	会 社 の 歩 み	世 相
平成9 (1997)	2月 エコロジー商品事業部発足。吸着材、電解機能水生成装置等の自社商品の製造販売が主要業務。 小さな改善運動スタート。 5月 エコロジー商品事業部、中四国営業所開設。 7月 山形工場、山形労働基準局長より労働安全進歩賞受賞。 12月 技開センター、福祉機器の「ぼんぼんらんど」発売開始。	・ 山一証券が自主廃業する等金融機関の経営破綻が相次ぐ。 ・ 香港が155年ぶりに中国に返還。 ・ 消費税5%に。 ・ 神戸須磨児童殺傷事件。



「ぼんぼんらんど」
商品説明

年	
会 社 の 歩 み	平成10 (1998) 4月 「スターオフィス」を使用して社内LAN開始。 9月 備前工場、グループで初めてISO9002認証取得。 「エコアクアクリン」アサヒビールからの受注が順調に伸びる。 「アプラトール」ホームページに掲載して1年経過。注文やサンプル依頼が徐々に増加。
世 相	ISO9002 認証登録証 ・日本版ビッグバン（金融制度改革）スタート。 ・長野冬季五輪開催。 ・サッカーW杯日本初出場。 ・和歌山でカレー毒物混入事件。

年	会 社 の 歩 み	世 相
平成11 (1999)	1月 和気工場 ISO9002認証取得。 2月 新潟城南電器 ISO9002認証取得。 6月 「エコアクアクリン」(エコロジー商品事業部)のサービスセンターを東京に開設。 8月 中国人研修生(当社合肥工場従業員)が1年間の研修日程で来日。山形、和気、京都工場に配属される。	・ 欧州連合(EU)に単一通貨ユーロ誕生。 ・ マカオ、中国に返還される。 ・ 旧ユーゴスラビア、民族紛争が激化。 ・ 茨城県東海村放射能パニック。  社長を囲んで中国人研修生

年	会 社 の 歩 み	世 相
平成 12 (2000)	3月 新潟城南電器がISO14001認証取得。 4月 山形工場、住友スリーエム社から優良取引先の表彰を受ける。 8月 福祉機器の「ぼんぼんらんど」大学と共同研究。学会で研究論文発表。 10月 和気工場、ISO14001認証取得。	・ コンピュータ西暦2000年問題。 ・ 2000円紙幣発行。 ・ 雪印乳業食中毒事件。 ・ 17歳の特異な犯罪。



ISO-14001 認証登録証

年	会 社 の 歩 み	世 相
平成13 (2001)	4月 京都工場、京都府精華町に新工場開設。 6月 (株)グロップと共同出資でアウトソーシング会社「グロップジョイ」を設立 8月 工場を支社に改組、執行役員制度を導入。 9月 備前支社の第2工場、増築棟が完成。山形支社の増築棟完成。 10月 山形支社が(株)城南電器工業所から分社として独立し、山形城南電器(株)を設立。 11月 門真支社・京都支社宇治田原工場・本社管理部・山形城南電器がISO14001認証取得。	・9月、米同時多発テロ事件。 ・日本の失業率5%を超える。 ・マリナーズのイチロー、米大リーグ、ア・リーグのMVPに選ばれる。 ・アフガニスタン空爆。  精華工場

年	平成14 (2002)
会 社 の 歩 み	1月 本社及びエコロジー商品事業部、宇治市槇島町に移転(京都支社槇島工場敷地内)。 7月 エコアクアクリーン事業の関連会社として(株)エコアクアサービスを設立。 10月 門真支社が(株)城南電器工業所から分社として独立し、城南電器(株)を設立。
世 相	・日韓共催でワールドカップ開催。 ・小泉首相訪朝。 旧本社前で会社幹部

編集後記

三〇〇ページにも及ぶ本誌を読了していただけのなら、城南電器という会社について、又、その存在意義について理解を深めていただけののではないでしょうか。またそうあってほしいと願っています。

出版にあたつての社長の言葉にあるように、城南電器は「不惑」の年齢まで達し得ました。多くの導きや支援があつたにしてもこれは誇つてよいことでしょう。そして四〇年の永きにわたつて存続できた理由を解く鍵が、おそらく本誌には含まれています。願わくは、その精神をいつまでも忘れることなく、謙虚に昨日を振り返り、タイトルのごとく「これから」に向かつて邁進すれば、明日は開けてくるものと確信します。

人の一生は長くても一〇〇年を少し超えるくらいです。しかし企業の寿命には限りがありません。文中の副社長の言葉にあるように、

いつまでも変わらぬ企業精神をベースに、生き残るための必要な変化を受け入れる努力を怠らなければ、一〇〇年はおろかさらに長く生き続けることも可能に違いないでしょう。しかし、世界を巡る状況は今この時も刻々と変化しています。人も企業も社会も、生きたシステムは耐えず変化にさらされており、道を踏み誤らぬという保証はどこにもありません。こういう時こそ、目の前の道を一步一步着実に歩み続ける必要があるのではないのでしょうか。そして目の前にある五〇年の存続を目指して気持ちを一つにして取り組もうではありませんか。

本誌発行の十一月二十六日をもちまして創業者の山本松雄会長は八十五歳の誕生日を迎えられました。心からお祝い申し上げますと共に、本誌を刊行するにあたってご協力いただいた多くの関係者の方々に感謝の気持ちを捧げます。

株式会社城南電器工業所40周年記念誌

「これから」

発行日

平成十四年十一月二十六日（初版発行）
平成十九年七月十九日（二版発行）

発行者

株式会社城南電器工業所

所在地

京都府宇治市大久保町成手一―二八

電話 〇七七四―四三―一三六九

郵便番号 六―一―〇〇三三三

<http://www.jyonan.co.jp>

印刷所

プレイズ出版

1. The first part of the paper is devoted to a review of the literature on the effects of the 1997 Asian financial crisis on the real economy of the Asian countries.

2. The second part of the paper is devoted to a review of the literature on the effects of the 1997 Asian financial crisis on the financial markets of the Asian countries.

3. The third part of the paper is devoted to a review of the literature on the effects of the 1997 Asian financial crisis on the financial markets of the Asian countries.

4. The fourth part of the paper is devoted to a review of the literature on the effects of the 1997 Asian financial crisis on the financial markets of the Asian countries.

5. The fifth part of the paper is devoted to a review of the literature on the effects of the 1997 Asian financial crisis on the financial markets of the Asian countries.

6. The sixth part of the paper is devoted to a review of the literature on the effects of the 1997 Asian financial crisis on the financial markets of the Asian countries.



JYONAN ELECTRIC INDUSTRIAL CO., LTD.

株式会社城南電器工業所

Environment
Ecology
Team
Caring
Earth
Precision
Electric