

JFC 中小企業だより

2020.1 Vol.26

特別対談 ヒットメーカーに学ぶ

アイリスグループ

アイリスオーヤマ 株式会社

ユーザーイン発想が
まだ世界にないアイデアを生む



事業承継特集

株式会社 麗光

強い決意で経営を引き継ぎ、
社員とともに未来を描く

女性経営者に訊く

株式会社 伊勢半

世界中の人に輝かせる化粧品づくり

つなぐ。支える。

事業を、地域を。



日本政策金融公庫

日本公庫は、お客様の夢の実現をお手伝いします。

ホームページ <https://www.jfc.go.jp/>

日本公庫

検索



特別対談

ヒットメーカーに学ぶ

ユーチャーイン発想が
まだ世界にないアイデアを生む

インタビュー

株式会社日本政策金融公庫
代表取締役専務取締役
中小企業事業本部長

アイリスオーヤマ株式会社は、2018年に創業60周年を迎えた。年商500万円の小さな会社から2018年度の売上総額4,750億円を達成するまでに成長した原動力は、生活する人々の代弁者としてアイデア商品を開発する「ユーチャーイン発想」だ。アイデアの独自性と商品化の速さに定評があり、1年間に1,000アイテムを開発し、総売上高に占める新商品の売上は6割を超える。常に新たな挑戦を続け、ヒット商品を次々に世に送り出す秘訣について大山健太郎会長に日本政策金融公庫の吉野恭司中小企業事業本部長がお話を伺つた。

大山 健太郎氏
吉野 恭司

ゲスト

アイリスグループ
アイリスオーヤマ株式会社
代表取締役会長

JFC 中小企業だより

Vol.26
2020.1
contents



【表紙写真】
江戸時代より伝統製法を受け継ぎ、
玉虫色に輝く紅を作り続ける日本唯一の紅屋「伊勢半本店」の小町紅シリーズ (女性経営者に訊く P13-17)

特別対談 ヒットメーカーに学ぶ

2

アイリスグループ
アイリスオーヤマ 株式会社
ユーチャーイン発想がまだ世界にないアイデアを生む

事業承継特集

7

株式会社 麗光
強い決意で経営を引き継ぎ、社員とともに未来を描く

経営羅針盤

11

従業員への承継における後継者教育のポイント 佐々木 真佑

女性経営者に訊く

13

株式会社 伊勢半
世界中の人に輝かせる化粧品づくり

information

18

脱・下請けを目指し メーカーの道へ

吉野本部長 お忙しいところお時間
をいただきありがとうございます。
大山会長は若くしてお父様の会社を
引き継ぎましたが、当時のお話を伺
えますか。

工業所という年商500万円の小さな会社を経営していましたが、私が高校3年生の時にガンを患い、余命1年と宣告されました。私は8人兄弟の長男で進学する予定でしたが、家族を養うために事業を承継する以外の選択肢はありませんでした。

当時は下請けですから、儲からない仕事も喜んで引き受けて、なんとか利益を出そうと人の2倍3倍働いていました。そのうちに仕事がどんどんまわってきて、人も機械も増やしていくのですが、こんな生活をしていったのですが、こんな生活を先に売りたい価格で提供したいと思いまして、もともと持っていたプラスチック加工技術を生かして、養殖用ブイを開発しました。これがメーカーとしてのスタートです。

大山 当初は民間金融機関に融資を申し込んでいました。支店の担当者も私も若く、励まし合しながら進めていましたが、いざ進出が決まって融資を受ける段になると、本部の審査が止まってしまいました。今思えば26歳の若者が東北に工場を造るから融資してくれ、といつて通るわけはありません。しかし何とか資金を確保しなければなりません。そこで担当者に相談したところ、「中小公庫なら可能性があるかもそれない」といって公庫を紹介してもらつたことが取引開始の契機となりました。

吉野 当時は経済の一重構造と言わ
れ、大企業と中小企業の間で資金調
達面でも格差がありました。経済成
長期にあつて大企業が伸びるなか、
公庫では中小企業の成長を促すため



に資金供給をしてきたのですが、お若いころの大山会長の大きなチャレンジを支援できたのは、公庫冥利に尽きます。

大山 融資を受けるためのイロハを公庫の担当者の方に手取り足取り支援していただき、大変勉強になりました。

いかなる時代環境でも利益を
出すためのユーザーイン発想
吉野 「ユーザーイン」の経験に方針
を転換したのは、どのような背景が

家電から生活用品まで「快適」をまるごとソリューション(素葉ショールーム)

あつたのでしょうか。

みなプロダクトアウト志向で、私自身も良い商品を競合他社よりも安く提供してシェアを取れば勝てると言じて疑いませんでした。しかしオイルショックで倒産寸前の危機に陥り、創業の地であり幼いころから慣れ親しんだ東大阪の古い工場を閉めて全員解雇した時に、一度と大切な人材を失いたくないと思いました。そのために必要なのは、コストリーダーシップでも、シェアでもない。いきなる時代環境でも利益が出る会社

ただし当時は「ツチマーケット」の場合は流通の問題がありました。園芸商品を開発しても問屋に卸すと当時は小さな種屋さんでしか販売できませんでした。それでは「ツチ」な商品を置いてもらえません。そこで園芸用品に参入した時に、ホームセンターに売り込んで直接納品をする方法をとりました。アイテアだけでなく市場創造をミックスしたことで売上を飛躍的に伸ばすことができました。これが問屋の機能を併せ持つメーカーベンダーとしての出発点です。

にするということです。いくつもHANNOでも業界自体がなくなれば受ける打撃も一番大きくなるからです。

当時ではプロダクトアウトからマーケットインへシフトするのが主流でしたが、東北にはマーケット自体がありません。東京にはマーケットがあるものの、オイルショックを経験して生きるか死ぬかの同業者がいるなかでコピーパーツを作つても儲かるはずがありません。そこでニッチでもいいから自分で需要を創造しよう。オシリーワンを作ろう、という考えがユーザーアイエン経営につながりました。

**オンリーワンを作れば
グローバル展開ができる**

吉野 需要の創造はどうのようなプロセスで行うのでしょうか。

大山 需要の創造とは、自分が欲しいものを作るのはなく、生活する人々の代弁者として不満を解決することなのです。クリア収納ケースを開発した時は、「しまうま収納」から「探す収納」へ需要を創造しました。収納ケースから衣料を探そうとすると、全部蓋ふたを開けてみなければわかりません。このイライ

Interviewer

1965年生まれ、京都大学卒業後通商産業省（現経済産業省）に入省。大臣官房審議官（エネルギー・環境担当）、資源エネルギー庁資源エネルギー政策統括調整官、中小企業政策統括調整官を経て、2019年1月から現職。

100% of the energy in the system is lost to the environment as heat.

Figure 1. A 10-year-old boy with a history of bilateral clubfoot and bilateral tibial hemimelia. He has a history of bilateral tibial hemimelia and bilateral clubfoot. He has had multiple surgical procedures for clubfoot and tibial hemimelia. He has a history of bilateral tibial hemimelia and bilateral clubfoot. He has had multiple surgical procedures for clubfoot and tibial hemimelia.

10. *Handwriting* (10 points) *Handwriting* is the ability to write clearly and legibly.

A color portrait of a middle-aged man with light gray hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and a patterned red tie. He is smiling and looking slightly to the right. The background is a bright, out-of-focus outdoor scene with greenery and a window frame.

Guest
アイリスグループ会長
アイリスオーヤマ株式会社
代表取締役会長
おお やま けん た ろう
大山 健太郎

1945年大阪府生まれ、64年大山プロ
所代表者に就任。91年アイリスオーヤマ
社名変更。仙台経済同友会代表幹事、
ニュービジネス協議会連合会副会長、
経済連合会副会長、東北大学総長顧問、
復興推進委員会委員を務める。90年
ニュービジネス大賞、04年中国大連
市民功労者、09年藍綬褒章受勲、同年仙台市
功労者賞、17年旭日重光章受勲。2016年
7月1日から代表取締役会長就任。

A portrait of a smiling man with glasses, wearing a dark suit, white shirt, and a blue patterned tie. He is gesturing with his hands while speaking. The background is blurred, showing an indoor setting.

門で情報共有する「伴走方式」で商品化していました。会社が成長するにつれて役割が細分化されていましたが、今でも伴走方式を続けており、現在は約70人がこの会議に参加しています。これがスピードで商品化を実現する原動力となっています。

吉野 商品化の判断はどのようにしてよろか。

大山 商品化の判断はそれほど難しいことでもありません。園芸なら「飾る園芸」というカテゴリーにストーリーがあり、その中からアイデアができます。開発会議では、ユーモラス

吉野 このような価格設定ができるのも内製化しているからこそだと思いますが、新しいアイデアが既存の技術、製造プロセスでカバーできなかつた場合はどのような工夫があるのでしょうか。

大山 今やほとんどのものづくりはコントローラーで制御できるため、どんな商品でも汎用機を組み合わせて生産することができます。専用機

イナスして製造原価を決めるという引き算方式で設定しています。もし設定された製造原価を実現できなければ商品化はしないという判断になります。

すべてのノウハウを集結して「なるほど家電®」を生み出している
(大阪R&Dセンター)



ラはどの家庭でも同じではないかと考え、外から中身が見えるクリア収納ケースのアイデアを思いつきました。

これは今まで手掛けてきた園芸やペットよりもマーケットが大きいと思い、大手石油化学メーカーに原料を作らうと持ちかけました。プラントは何万トンといつ需要がなければ作れませんが、絶対に売れると信じて2年かけて透明のポリプロピレンを開発しました。

吉野 クリアボックスはアイリスオーヤマの代名詞となる大ヒット商品になり、海外でも展開されています。

間は独占できたのですが、その後に競合が一気に30社増えました。当然価格が暴落しましたが、我々は赤字でもシェアを守るという概念はありません。生産量を半分に減らし、余った機械と設備を需要のありそうなアメリカに持つて行きました。ですからこれからはグローバル化だと考えて進出したわけではなく、余った機械と設備を苦し紛れに海外に持つて行つたのがきっかけでした。

おかげさまでアメリカでも爆発的に売れましたが、2年もすると競合が出現します。そこでアメリカでもディスカウントストアでの販売はやめて価格を維持し、今度はヨーロッ

驚異的スピードで

吉野　近年では家電に参入して相当な売上を伸ばしておられます。どのよつなきつかけで参入したのですか。

大山　東日本大震災が発生し、我々は宮城県を代表する企業として快

商品化の判断は社長がしますが、それは社長が責任を取ることを示すためです。売れなかつたら社長の責任、売れたら起案者の功績です。

吉野 バイリースオーナーの商品は値
ごろ価格も魅力の一つですが、価格
についてはどのような検討がされる
のでしょうか。

ですが、アイリスオーヤマでは消費者が値段だと感じる価格をまず設定し、そこから利幅、管理費などをマイナスして製造原価を決めるという引き算方式で設定しています。もし設定された製造原価を実現できなけ

吉野 ここのような価格設定ができるのも内製化していくかいくぞだと思ります。

吉野 様品化の判断はどのよひにいた
うのでしょひか。

大山 商品化の判断はそれほど難しくことでもありません。園芸なら「飾る園芸」というカテゴリーにストーリーがあります。開発会議では、ユーザーイ

大山 今やほとんどのものづくりは
パソコンで制御できるため、
どんな商品でも汎用機を組み合わせ
て生産することができます。専用機

間は独占できたのですが、その後に競合が一気に30社増えました。当然価格が暴落しましたが、我々は赤字でもンエアを守るという概念はある

適生活の支援だけでなく日本の課題を解決していくべきということが「ジャパン・ソリューション」へ経営方針を転換しました。

A photograph of a formal meeting or panel discussion in a conference room. Several men in suits are seated at long white tables, facing an audience. A projector and a white helmet are on a stand in the foreground. The room has white walls and a row of windows with curtains.

そして7年ほど前に大手家電メーカーが大規模なリストラをして経験豊かな技術者が韓国や中国に流出したことがありました。これは問題だということで、大阪にR&Dセンターを作つて技術者を受け入れたのです。

我々の家電の開発スピードは定評がありますが、それは例えは洗濯機でいうと、大手家電メーカー各社で洗濯機を開発していた技術者が集結しているからです。おかげで我々は家電メーカーになりました。

吉野 商品化の速さでいいますと、週に1回の「新商品開発会議」もなか曜日に商品開発・知的財産・応用研究・品質管理・生産技術などの部門が一同に会し、起案者がプレゼンした企画について機能・デザイン・価格などあらゆる側面から商品化について検討しています。

実はこの会議を40年前から続けています。40年前の零細企業の時代は、工場勤務の社員が営業も担当する、といつのように1人で何役もこなしていました。そのため大手企業のように技術は技術、営業は営業、と

と違い、生産していた商品が売れなくなつても別の商品の製造に使うことができます。

事業に注力をしていきたいと考えています。例えば、産業界でサプライチェーンが一番長いのはゼネコンです。基礎工事と同じくらい、内装工事でも「コストがかかります。内

振り返るとこれは我々アイリスオーヤマが来た道でもあります。私は意欲と努力とノウハウでやってきただけですから、同じように取り組めば第2、第3のアイリスオーヤマが出てくることでしょう。それを応援したいと思います。

開発されるようになりました。そこで当社でも真空蒸着機を業界に先駆けて導入し、染料着色したフィルムにアルミを蒸着することで金銀糸の大量生産を実現しました。また、1965年に滋賀県栗東市に工場移転をしたことをきっかけに、プラスチックに金属加飾をする転写箔事業を開始し、その後さらに設備を増強して食品向けの包装材や窓張りフィルム、農業材にも事業を展開していきました。1982年には栗東工場内にメタコート株式会社を設立し、大型の真空蒸着機を導入して包装材料事業を拡大したほか、お菓子等に使用する透明のバリアフィルムの事業を始めました。現在も食品用の包装材が当社売上の5割以上を占めています。

90年代に入ってからは、スマートフォンやノートパソコン用液晶ディスプレイ関連の部材をはじめとした光学フィルム事業に乗り出しました。1992年に滋賀県の日野町に工場を建設した際には業界初のハイクリーン環境を整え、安心安全で高品質なものづくりに注力しました。最近では自動車の内外装や家電等に使われる電波透過・高耐食性金属転

写箔なども手掛けており好評をいただいています。

——こうした事業の発展を支えた経営理念「夢と感動の創造」についての思いをお聞かせください。

岩井 経営理念は3代目社長の指揮のもと20代～30代の若手社員で策定したもので。当時20代だった私も策定に関わっていました。

「夢と感動の創造」という言葉には製品・サービスを提供しながら日々の仕事を通して物質面と精神面の両面から心の繁栄を目指すという3代目社長の思いが込められています。「夢」は情熱やパワーの原動力です。そして、顧客満足にとどまらない「感動」をお客さまに感じていただくことで信頼を獲得する、これが永続企業の要諦だと考えています。

突然の後継者指名で企業の将来を託される

また、経営理念を実現する価値判断や行動基準として、「信頼」、「成長」、「責任」を掲げています。一つ目の「信頼」は当社にとつては品質です。商品の質だけでなく仕事の質も高めて信頼の輪を広げることを目指しています。二つ目の「成長」は自然を思いやり豊かな心を育む意味が込

められています。三つ目の「責任」は社会・顧客の課題解決、価値創造に

積極的に関わって貢献し、メーカーとしての責任を果たすことを意味しています。

3代目社長は初の非創業家の社長(サラリーマン社長)ですが、当時は2代目社長が高齢で、創業家の後継ぎも若かつたことから白羽の矢が立つたと聞いています。以降、6代目の私まで連続して従業員が経営を引き継いでいます。3代目は経営理念の他にも意識行動改革活動である「Reiko-Renaissance」や社章・ロゴマークの刷新など、さまざまな改革を実行しました。まさにこの時期が当社の第一創業期といえます。

——入社してからはどういった仕事を担当しましたか。

岩井 1年間の工場実習を経て技術部へ配属され、農業向けや食品向けの包装材を開発していました。2003年に日野工場の製造課に異動し2006年に日野工場長、2012年には取締役に就任しました。

先代の社長から社長就任の打診を受けたのは、私が取締役に就任してわずか2年後のことでした。この時は大変驚きましたね。3代目から非

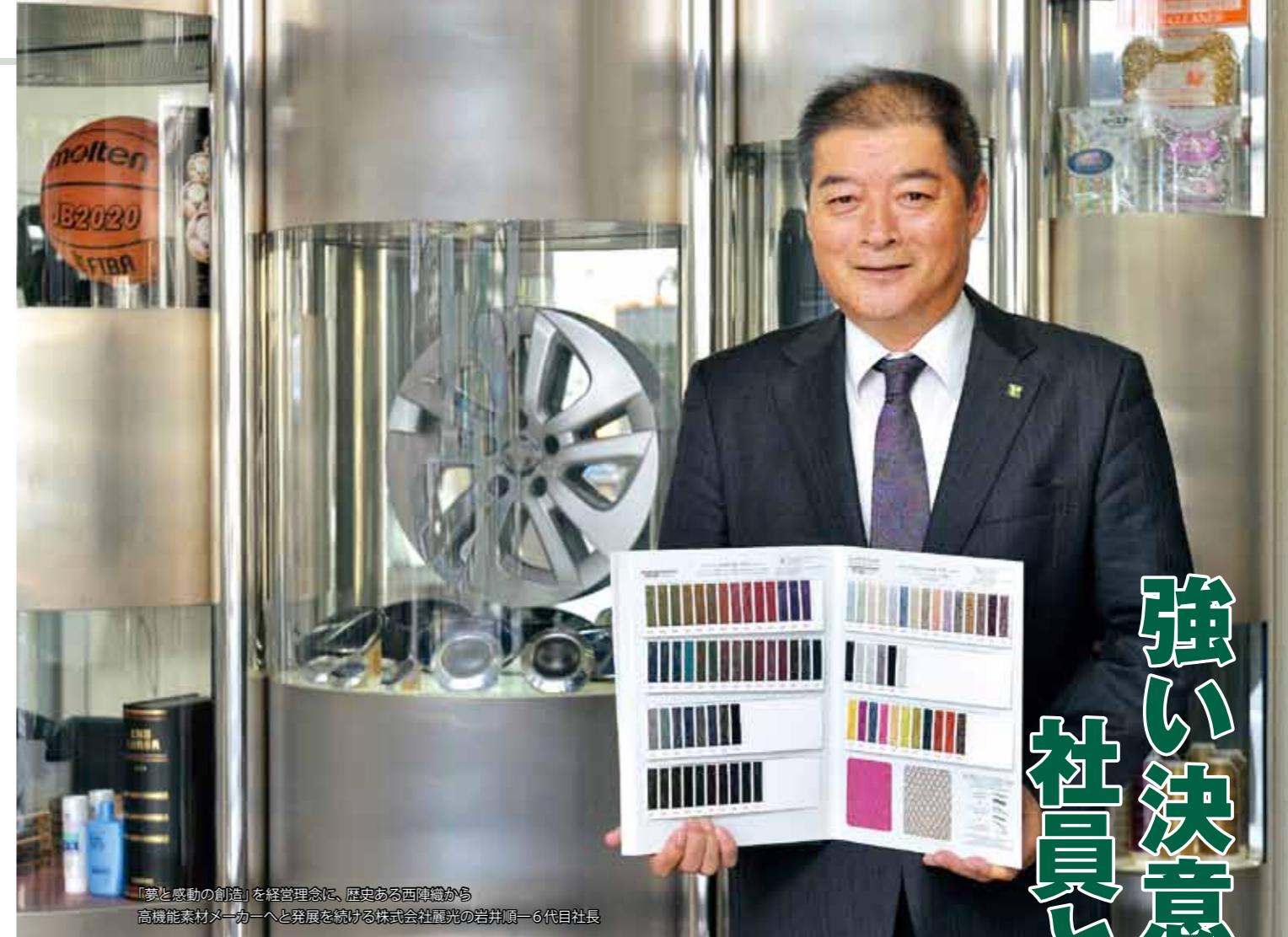
よつて車用品の織物を製造し、戦後まもなくは蚊帳を生産していましたが、1948年に創業者が京華商店という看板を掲げて金銀糸づくりをスタートさせました。その後、工場を移転した年を創業の年としています。そして国内経済が成長期を迎えた1955年に、新たな会社が中国から漆を輸入・加工販売していますが、ルーツは明治時代にさかのぼると聞いています。当時は創業家が中国から漆を輸入・加工販売していたようです。戦時中は国策に

——麗光は1950年に金銀糸のメーカーとして出発しましたが、その後どのように事業を展開したのでしょうか。

岩井社長 創業は1950年となっていますが、ルーツは明治時代にさかのぼると聞いています。当時は創業家が中国から漆を輸入・加工販売していました。そして国内経済が成長期を迎えた1955年に、新たな会社が中国から石油化学業界の発展を始めたと聞いています。そのころから石油化学業界の発展が目覚ましく、新たな素材が次々に社組織として株式会社麗光が誕生しました。

株式会社 麗光（京都府京都市）

株式会社麗光は、独自の「ア技術」により西陣織の金銀糸メーカーから高機能素材メーカーへと事業を発展させた。明治時代からの歴史を持つ企業で、3代目社長から現6代目社長に至るまで4代続けて従業員が経営を引き継いでいる。現社長は、厳しい経営環境のなか、取締役就任からわずか2年で麗光の将来を託された。サラリーマン社長として、創業家をはじめとした経歴陣といかに協力をし、課題を乗り越え、経営基盤を強化してきたのか、岩井順一代表取締役社長にお話を伺った。



「夢」と「感動」の創造が永続企業の要諦

——麗光は1950年に金銀糸のメーカーとして出発しましたが、その後どのように事業を展開したのでしょうか。

岩井社長 創業は1950年となっていますが、ルーツは明治時代にさかのぼると聞いています。当時は創業家が中国から漆を輸入・加工販売していました。そして国内経済が成長期を迎えた1955年に、新たな会社が中国から石油化学業界の発展を始めたと聞いています。そのころから石油化学業界の発展が目覚ましく、新たな素材が次々に社組織として株式会社麗光が誕生しました。



探究する情熱と品質へのこだわりが“技術の麗光”の根幹にある

創業家の社長が続いているので「私もいつかは社長に」との思いはどこにありました。しかし、この時点では役員は先輩ばかりで、私はといえば経営経験も乏しく限られた分野の技術開発と工場長の経験しかありませんでした。しかも、その当時の麗光は3期連続赤字という厳しい経営状態にありました。このような状況で自分が社長になって会社を立て直せるのか、私よりも先輩役員がリーダーシップを取った方が結果を出せるのではないか、といふことが頭をめぐり、最初は断りました。しかし、何度も説得されるうちに、麗光という会社を残すために力を尽くそうとしたが社長就任を決意しました。

先輩の役員の方々もいろいろな思いはあったと思いますが、特に反対もなく「全力でバックアップする」と言つてもらい、非常に嬉しかったのを今でも覚えています。先代社長に相談役として2年間残つてもらい、創業家の役員（現専務）を右腕として常務に迎え、その他の役員の方は留任という体制でスタートしました。最初に打診を受けたのが2014年1月で、その年の6月の株主総

ただ、こうして経営基盤が強化されてきているとはいえ、まだまだ盤石とは言ひがたく、いまだ変革の途上だと考えていました。

岩井 第7次中期経営計画と収益改善活動「REP2020（麗光工場リューションプラン）」が2020年に最終年度を迎えます。

現在、当社を取り巻く環境は激変しており、変化の激しい光学フィルム関連や産業材はもちろんのこと、比較的安定していた食品用の包装材についても、国内同業他社との競争激化、中国やASEAN諸国をはじめとする新興国の台頭、さらにはマイクロプラスチック問題に伴う環境配慮型包材の必要性が顕在化するなど、岐路に立たされています。

このような状況のなか、「過去と現在の延長線上に当社の未来はない」と考へ、30代～40代の社員11人を選抜して、プロジェクトを立ち上げました。「Future Vision 2030」と題して2030年の

創業家の社長が続いているので「私もいつかは社長に」との思いはどこにありました。しかし、この時点では役員は先輩ばかりで、私はといえば経営経験も乏しく限られた分野の技術開発と工場長の経験しかありませんでした。しかも、その当時の麗光は3期連続赤字という厳しい経営状態にありました。このような状況で自分が社長になって会社を立て直せるのか、私よりも先輩役員がリーダーシップを取った方が結果を出せるのではないか、といふことが頭をめぐり、最初は断りました。しかし、何度も説得されるうちに、麗光という会社を残すために力を尽くそうと、いう思いが強くなり、相当悩みました。が、社長就任を決意しました。

先輩の役員の方々もいろいろな思いはあったと思いますが、特に反対もなく「全力でバックアップする」と言つてもらい、非常に嬉しかったのを今でも覚えています。先代社長に相談役として2年間残つてもらい、創業家の役員（現専務）を右腕として常務に迎え、その他の役員の方は留任という体制でスタートしました。最初に打診を受けたのが2014年1月で、その年の6月の株主総

危機意識を共有し、強い決意で改革に取り組む

——社長に就任してどんなことに力を入れましたか。

岩井 まず、一度と赤字に転落しないと強く決意し、それを社員の前で宣言しました。そして、先代社長が最終年度から実施していた収益改善活動「麗光リバイバルプラン」を引き継ぎ、経費削減と品質の改善を徹底するとともに、社員の協力のもと収益改善を果たすまでの一時的な措置として賃金カットも実行しました。

もう一つ力を入れたのが意識行動改革です。当時は会社全体に「世間の景気が悪いから業績が悪くても仕方ない」という現状は認の意識が蔓延していました。健全な危機意識を持たなければ麗光は滅びてしまうと考え、四つの拠点で年6回の合計24回、私が社員の前でプレゼンをして「情報の共有化」「提示待ち文化からの脱却」「希薄な危機意識からの脱却」の三つ



の観点から、危機意識と取るべき行動を共有することにしました。また、トップライン（売上）が下がっていたので、営業改革にも着手しました。業績が良い時は良い商品を開発してお客様に認められることで売上も利益も向上しますが、赤字続きでは商品開発もままなりません。そのため営業の行動分析をして担当者ごとにデータを共有し、訪問件数を増やすなど営業活動の改善につなげました。

——さまざまな改革を行なってきましたが、どのよろな手ごたえを感じていますか。

——さまざまな改革を行なってきましたが、どのよろな手ごたえを感じていますか。

ワクワクして仕事ができる未来を描く

——今後の事業展開について、お考えをお聞かせください。

岩井 第7次中期経営計画と収益改善活動「REP2020（麗光工場リューションプラン）」が2020年に最終年度を迎えます。

現在、当社を取り巻く環境は激変しており、変化の激しい光学フィルム関連や産業材はもちろんのこと、比較的安定していた食品用の包装材についても、国内同業他社との競争激化、中国やASEAN諸国をはじめとする新興国の台頭、さらにはマイクロプラスチック問題に伴う環境配慮型包材の必要性が顕在化するなど、岐路に立たされています。

このような状況のなか、「過去と現在の延長線上に当社の未来はない」と考へ、30代～40代の社員11人を選抜して、プロジェクトを立ち上げました。「Future Vision 2030」と題して2030年の

会で承認されました。その間あまり時間がなかったのですが、経営関連の書籍を読みあさり、経営セミナーに参加するなど、大学受験の時以上に勉強しましたね。

——社長に就任してどんなことに力を入れましたか。

岩井 まず、一度と赤字に転落しないと強く決意し、それを社員の前で宣言しました。そして、先代社長が最終年度から実施していた収益改善活動「麗光リバイバルプラン」を引き継ぎ、経費削減と品質の改善を徹底するとともに、社員の協力のもと収益改善を果たすまでの一時的な措置として賃金カットも実行しました。

もう一つ力を入れたのが意識行動改革です。当時は会社全体に「世間の景気が悪いから業績が悪くても仕方ない」という現状は認の意識が蔓延していました。健全な危機意識を持たなければ麗光は滅びてしまうと考え、四つの拠点で年6回の合計24回、私が社員の前でプレゼンをして「情報の共有化」「提示待ち文化からの脱却」「希薄な危機意識からの脱却」の三つ

の観点から、危機意識と取るべき行動を共有することにしました。

また、トップライン（売上）が下がっていたので、営業改革にも着手しました。業績が良い時は良い商品を開発してお客様に認められることで売上も利益も向上しますが、赤字続きでは商品開発もままなりません。そのため営業の行動分析をして担当者ごとにデータを共有し、訪問件数を増やすなど営業活動の改善につなげました。

——さまざまな改革を行なってきましたが、どのよろな手ごたえを感じていますか。

——さまざまな改革を行なってきましたが、どのよろな手ごたえを感じていますか。

あるべき姿を描き、そこから今やるべきことを導き出して第8次中期経営計画と全体の施策を策定しています。経営陣は報告会でのアドバイスにとどめ、基本的な組み立ては彼らに任せています。具体的にはまだ明かせませんが、「ワクワク仕事ができて、夢と感動の創造」に近づけるような内容になっています。

——今後、公庫に期待することはありますか。

岩井 今後、技術開発系の企業においては自前主義の限界を迎えます。教育機関、研究機関や他企業との連携をしていかないと変化に対応したスピードイーな開発ができません。こうした連携はこれからますます必要になってくるので、公庫には全国ネットワークを活かして技術シーズやビジネスマッチングなどを媒介する役割を期待しています。

また、公庫取引先有志で組織されている中小企業懇話会は非常に役立っています。会員の多くが私とは異なりオーナー社長で、経営の話や苦労話をお聞きすると、皆さん色々な修羅場をくぐってきておられるのでお話を凄味がありますし、悩みの相談に乗つてくださる社長もいました。

(聞き手 ライター・山際 貴子)



1992年に稼働を始めた日野工場（滋賀県蒲生郡）

REIKO

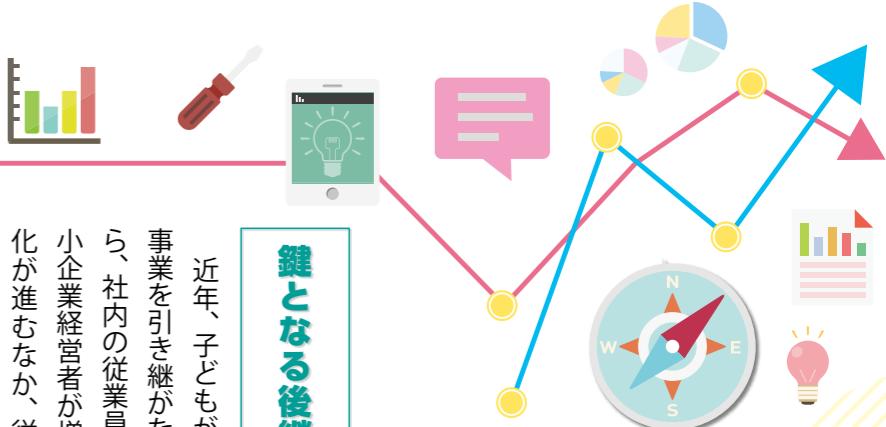
株式会社 麗光

本社：京都府京都市右京区
西京極豆田町19番地
代表者名：代表取締役社長 岩井順一
資本金：3億円
従業員：253名（2019年11月現在）
事業内容：真空蒸着加工品の各種製造販売
会社創業：1950年
ホームページ：<http://www.reiko.co.jp/>

「過去と現在の延長線上に当社の未来はない」と意識行動改革を図る岩井社長



社外経営セミナーの様子(イメー



盤針針羅營經營

従業員への承継における 後継者教育のポイント

日本政策金融公庫
総合研究所
主任研究員
佐々木 真佑

鍵となる後継者教育

近年、子どもがいない、子どもが事業を引き継がないといった理由から、社内の従業員を後継者とする中小企業経営者が増えています。少子化が進むなか、従業員への承継は、企業を存続させるうえで有効な手段といえます。しかし、子どもへの承継とは異なり、従業員への承継では、将来経営者になることを、後継者が早い段階から意識しているケースは多くありません。そのため、リーダーシップや判断力といった経営者に求められる能力を十分身につけることのないまま、経営の舵取りを迫られることが多いのです。結果、企業の

パフォーマンスが悪化し、苦労して実施した従業員への承継が、企業をただ延命するだけに終わってしまうこともあります。

従つて、従業員への承継では、「後継者をどう教育するか」が、子どもへの承継以上に重要と考えられます。経営資源に制約の多い中小企業は、後継者候補の従業員をどう教育すればよいのでしょうか。従業員への承継を円滑に進めた中小企業の事例をもとに、三つのポイントを紹介します。

幅広い業務を経験させる

一つ目は、経理、総務、営業から経営企画に至るまで、幅広い業務を経験させることです。電気照明器具

を製造するA社の例をみてみましょ
う。現社長のaさんは、経理関係の
専門学校を卒業した後、20歳で入社
しました。初めの6年間は経理を担
当し、その後2年間は総務を兼任し
ました。きめ細かい仕事ぶりが評価
され、28歳の時、営業担当の課長に
昇進します。営業は初めてだったた
め、異動してからは、寝る間も惜し
んで技術や製品の内容を勉強しまし
た。また、取引先に対しても、問い
合わせや依頼に迅速に対応したり、
訪問の機会を増やしたりするといっ
た、当たり前のことを根気強く行い
ました。結果、取引先との信頼関係
が深まり、A社の売上は拡大してい
きました。

その実績が買われて30歳で取締役
に抜擢され、2年後には、子会社の
に抜擢され、2年後には、子会社の



社内プロジェクト会議風景（イメージ）

社外で学ぶ機会を与える

A photograph showing the backs of several people's heads, suggesting a classroom or lecture hall setting where they are facing a teacher or presentation. The people are wearing various types of clothing, including a dark t-shirt and a white collared shirt.

社内プロジェクトを遂行させる

三つ目は、新規の設備投資や新製品の開発といったプロジェクトを

手は拙いさんと打開策を考える
よう求めました。

熟慮の末、cさんは二つの方策を
先代社長に示しました。一つは、大
手企業のグループ会社からの仕事を
減らし、新たな取引先を開拓してい
くことです。特定の取引先に依存す
ることのリスクを説明し、先代社長
に納得してもらいました。もう一つ
は、6メートルまでの長さの大きな
金属板を曲げ加工できる機械の導入
です。溶接の工程が少なくなるぶん、
低価格、短納期での出荷を見込めま

「社の例をみてみましょう。現社長のCさんは、22歳で入社し、43歳で社長に就任しました。入社後は、経理の作業、見積書の作成から配達トラックの運転まで、幅広い仕事を任せられたそうです。目の前のことば必死にこなしていくうち、あらゆる業務に対応できるようになり、周囲から頼られる存在となりました。

Cさんが30歳を過ぎたころ、得意先である、大手企業のグループ会社から値引き要請が相次ぐようになり、C社の業績は悪化していきます。悩んだ先代社長は、社内の状況を誰よりも把握し、取引先との交渉を一

手は拙いのさんは、打開策を考える
よう求めました。

熟慮の末、cさんは二つの方策を
先代社長に示しました。一つは、大
手企業のグループ会社からの仕事を
減らし、新たな取引先を開拓してい
くことです。特定の取引先に依存す
ることのリスクを説明し、先代社長
に納得してもらいました。もう一つ

*本稿は、「日本公庫総研レポート」No.2018-2「親族外承継に取り組む中小企業の現状と課題～中規模企業の事例から～」をもとに著述した。

*本稿は、「日本公庫総研レポート」No.2018-2「親族外承継に取り組む中小企業の現状と課題～中規模企業の事例から～」をもとに著述した。

後継者を教育する。ところど、何を教えるべきなのか悩んでしまつかも知れません。しかし、企業事例をみると、先代社長は教えるといつより、成長の機会を与えるといつ姿勢で臨んでいることがわかります。自らの考えを伝えることに終始せず、後継者自身で考える訓練をさせていくことが重要です。

金返済の計画を繰り返し説明し、何とか理解してもらいました。この機械を日本で初めて導入した実績が口コミで広がり、2年後には約100社の取引先を新たに獲得、業績は改善していきました。

こさんは、こうした経験を承継後の投資判断にも役立てています。社内の一般の仕事とは異なる、プロジェクトへの取組みは、社外での学びと同じように、経営のセンスを身につける良い機会になります。

社長を任せられます。課長時代にはなかつた、事業計画や予算の策定の仕事を初めて経験し、判断力を磨くことができたそうです。

世界中の人に輝かせる化粧品づくり

株式会社伊勢半（東京都千代田区）

株式会社伊勢半は、2025年に創業20年を迎える老舗化粧品メーカーだ。セルフメイクメーカーの先駆けとして「KISSME（キスミー）」ブランドを開拓しており、現在では5年前の売上から約170%も伸び、海外でも高い認知度を誇る。受け継がれる職人気質を尊重しながら、どのように社員の意識を改革し、さらなる革新を生む土壤を作ったのか、澤田晴子代表取締役社長にお話を伺った。

老舗化粧品メーカーの伝統と革新の歩み

——伊勢半が紅屋から総合化粧品メーカーへ発展したのはどのような背景がもたらしたのでしょうか。

澤田社長 当社は、江戸時代・文政8年に江戸日本橋小舟町に紅屋「伊勢屋半右衛門」を創業しました。当時、秘伝の玉虫色の光沢を放つ「小町紅」が大ヒットし、紅屋として地位を確立することができました。今も紅の製法は門外不出として紅職人にのみ伝えられ、口伝で受け継がれています。

——伊勢半は創業1825年という長い歴史があります。

澤田社長 当社は、江戸時代・文政8年に江戸日本橋小舟町に紅屋「伊勢屋半右衛門」を創業しました。当時、秘伝の玉虫色の光沢を放つ「小町紅」が大ヒットし、紅屋として地位を確立することができました。今も紅の製法は門外不出として紅職人にのみ伝えられ、口伝で受け継がれています。



創業200周年に向けグローバルな視座で海外展開を図る澤田晴子社長

た。そこで業界で初めてPSP（パケット・セルフ・パッケージシステム）を導入し、セルフメイクの先駆けとなりました。PSPは商品を透明ケースに収め、紙の台紙につけたフックに掛けて販売するツールで、今でこそよく見かけますが、当時は気軽に試したいという消費者のニーズに応えた販売方法として大きな注目を集めました。以来、セルフメイクメーカーとしてのスタンスを貫いてきました。

——時代を経て支持される理由はどんなところにあるのでしょうか。

澤田 一つはものづくりに対する強いこだわりです。機能、品質においてどこにも負けない商品を作っていると思います。また、当社に昔から伝わる教えの中に「どんな良いものを作つても人に伝わらなければ意味がない」というものがあります。そのため戦後まもなくから現在に至るまで、常に今までにない宣伝方法やお客様を楽しませる仕掛けを打ち出しています。最近では「キスミー・フェルムきれい応援プロジェクト」というイベントを5年ほど続けています。大都市をキャラバンのように

訪れ、お客様にメイクを楽しんでいただきことで商品をもつと多くのお客様に知つてもらおうという狙いがあります。毎年通つてスタッフと顔見知りになるお客様もいらっしゃり、交流が生まれていろいろなご要望をいただける機会になっています。これは他社にはない取組だと思います。

——澤田社長は2003年に伊勢半グループに入社されましたが、それまでの経歴を教えてください。

澤田 大学卒業後に2年ほど商社に勤めていました。会社では男女関係なく働かせてくれて、自分自身が成長できる環境だったと思います。

しかし実家から2時間半かけて通勤しながら激務をこなしていたことがたり、体調を崩して泣く泣く退社し療養することになりました。

その後は資格を取得してカルチャースクールの講師をやっていたのですが、商社で働いていた時のようないいという思いが募り、たまたま求人情報誌で見つけたコンサルティング会社の募集を見て採用試験を受けました。その当時はコンサルタントという職業がまだ世の中で認知されておらず、自分もどんな仕事なのかわからませんでしたが、無事に採用されて教育コンサルタントとして働くことになりました。

——入社してからわずか数年で社長に就任されましたが、ご苦労もあつたのではないでしょうか。

澤田 教育コンサルタントとして小売店の店頭でどんなものが売れているのか、どんな演出をすれば商品が売れるのか、そのための人材はどのように育成すればいいのかはわかつていました。しかしメーカーがどのような段取り・オペレーションのを作っているのか、研究・開発、生産、営業のセクションがどのように関連していくのかについては右も左もわからない状況でした。

その時決めたのが、知つたかぶりはやめようということです。とにかく謙虚に皆に教えてもらおう、社長として勉強していくことを決意しました。



常設展示室2 化粧の歩み

常設展示室1 紅を知る



紅ミュージアム外観

コミュニケーションルーム 見て、触れて、体感する

2019年11月2日南青山にリニューアルオープンした「紅ミュージアム」

ことになりました。

入社後は養成所に入つて調査や教育訓練について学んだ後に、主に百貨店、専門店のクライアントに対して、人事体制や組織、就業規則や教育、営業戦略に至るまで幅広く支援していました。その後、縁あって伊勢半のオーナーと結婚することになり、会社を手伝つてほしいといふことで伊勢半グループに入社しました。



コーポレートブランド「KISSME」の主力ブランド「ヒロインメイク」(上)、「キスミーフェルム」(下)

——社長に就任してからどんなことに取り組みましたか。

澤田 就任当初、自分に貢献できそうなのは前職でも経験を積んでいた教育分野だと考えていました。2007年に先代が亡くなり、会長である夫とともに先代が熱い思いを持って継承した紅の文化を後世まで残すと考えた時に、この文化を理解し、誇りを持って愛せる社員を育てていかないといけないと考えました。

また、ちょうどそのころ2005年に製造会社と営業会社が合併して本社である株式会社伊勢半が誕生しましたが、2社の社風が全然違ったこともあります。互いにうまく馴染めず一体感に欠けると感じていました。その後、社員の意識改革を目的として一BS（伊勢半ビジネススクール）を設立し、社員の教育を行うことにしました。

まず始めたのが紅の歴史、創業についての教育です。そして会社としてどんな方針なのかがわからぬ

「私たち」を表現する化粧品を世界に届ける

——人材採用は各企業にとって頭の痛い問題ですが、そんななかで伊勢半が打ち出した2020年「顔採用」は大きなニュースになりましたね。

澤田 これも社員から出てきたアイデアです。「応募してくる学生は黒や紺のスーツに身を包み、本当の意味での『顔』が見えない。もっと自分しさをアピールする採用にしたらどうか」という提案でした。

——ちょうど2018年に「コーポレー

ていた「あしたは、もっと、美しく」に加え、「ビジョン・バリュー」を新たに定め、「ブランド」「コンセプト」を明確にしました。

トブランド「KISSME」をリニューアルし、自分の美しさは自分で決めよう、自分らしさを大切にしようという呼びかけをしていました。社員の提案は「私たちを、愛せるひとへ。」の「ブランドメッセージ」と重なるところがあると考へ、メッセージ性を高めるためにあえて「顔採用」という強い言葉を打ち出しました。

一方で文言だけを切り取られて「美人コンテストみたいに顔で選ぶのか」と言われ、大変なバッシングを受ける可能性が脳裏をかすめたのも事実です。そこで誤解のないように好きなマイク、ファッショニスタなどを「顔」が見えない。もっと自分しさを見せてください、あなたの想いを語ってください」という文言を入れるようにしました。

——海外展開も日本企業の大きなテーマですが、伊勢半では2007年に伊勢半（天津）化粧品有限公司を、2011年に伊勢半（上海）化粧品有限公司を設立するなど、積極的な海外展開をしています。

が、私が社長に就任するころから本格的に海外展開に乗り出し、急成長の波に乗ることができました。

世界のブランドに育っていくために、まずは肌色の近い東アジアに進出しようと考えました。東南アジアはヨーロッパの影響を受けますが、東アジアは日本の影響を強く受けており、日本のセンス、品質に注目している方が多く住んでいます。そこ

でこの10年間で東アジアを中心に1年に製造会社と営業会社が合併して本社である株式会社伊勢半が誕生しましたが、2社の社風が全然違ったこともあります。互いにうまく馴染めず一体感に欠けると感じていました。その後、社員の意識改革を目的として一BS（伊勢半ビジネススクール）を設立し、社員の教育を行うことにしました。

まず始めたのが紅の歴史、創業についての教育です。そして会社としてどんな方針なのかがわからぬ

——社長に就任してからどんなことに取り組みましたか。

澤田 就任当初、自分に貢献できそうなのは前職でも経験を積んでいた教育分野だと考えていました。2007年に先代が亡くなり、会長である夫とともに先代が熱い思いを持って継承した紅の文化を後世まで残すと考えた時に、この文化を理解し、誇りを持って愛せる社員を育てていかないと考えました。

また、ちょうどそのころ2005年に製造会社と営業会社が合併して本社である株式会社伊勢半が誕生しましたが、2社の社風が全然違ったこともあります。互いにうまく馴染めず一体感に欠けると感じていました。その後、社員の意識改革を目的として一BS（伊勢半ビジネススクール）を設立し、社員の教育を行うことにしました。

まず始めたのが紅の歴史、創業についての教育です。そして会社としてどんな方針なのかがわからぬ

社員が誇れる会社にするために社員と作り上げた経営理念

——どう声が聞かれたため、明快な方針を作り、教育の場ですべての社員に方針を何度も説明し、ベクトルの方向を一つにするようにしました。

その後、職掌別に足りないスキルを補っていく必要があると感じてマネジメント関連の研修も行いましたし、セクショナリズムを解消するために、一緒に汗を流すような「仲間づくり研修」も行いました。また、当社は職人気質が強く小粋な遊び心が足りないのではないか、と感じていたため、チームで趣向を凝らしたランチを考え、その内容を評価する「忘れられないランチ研修」も実施しています。

教育を通じて社員の本音に耳を傾け、何が足りないかを考え、またそれを補うための教育を増やすというかたちで発展していきました。

——経営理念にはどのよつた思いがありますか。

澤田 一BSでの社員教育を重ねるうちに、新入社員から「難関を突破して伊勢半に入社したつもりなのに、社名を言つても家族がどんなことをしている会社なのかを知らない」という話を聞くようになりました。

私たちの会社はまだまだお客様に認知されていないかも知れない、存在感が出ていないかも知れないと思い、まずお客様にどんなことをやろうとしている会社なのかをわかつてもらおうと考えました。

そこで2025年に20周年の節目を迎えるにあたり、企業価値向上に向けたプロジェクトを作りました。どんな会社になりたいかを議論した結果、化粧品の力で世界の人を素敵に輝かせたい、今日よりも明日はもっと輝けるという希望を届けたいという思いから以前より理念に掲げ

社員が誇れる会社にするために、社内教育の重要性を語る澤田社長



おかげさまで新聞の一面広告を出した日にネットニュースで取り上げられたこともあり、一日で前年を超える方からの応募がありました。学生の皆さん、今まで採用試験における風習に疑問を持ちながらも従わざるをえないと思っていたのでしょうか。企業側から今までと違った門戸を開くことで、想いに共感し賛同してくれたのだと思います。

——海外展開も日本企業の大きなテーマですが、伊勢半では2007年に伊勢半（天津）化粧品有限公司を、2011年に伊勢半（上海）化粧品有限公司を設立するなど、積極的な海外展開をしています。

世界のブランドに育っていくために、まずは肌色の近い東アジアに進出しようと考えました。東南アジアはヨーロッパの影響を受けますが、東アジアは日本の影響を強く受けており、日本のセンス、品質に注目している方が多く住んでいます。そこ



- 1 最上紅花の花びらを摘み取る。
- 2 異物を取り除き、水洗いする。
- 3 手で揉みながら黄色い色素を洗い流し、日陰で酸化発酵させる。発酵が進むにつれ、花びらの赤味が強くなる。
- 4 発酵した花びらを臼に入れてつき、煎餅状にする。
- 5 天日干しすれば、紅餅が完成する。
- 6 水に漬け、ふやかした紅餅の水気を切り、アルカリ水溶液をかける。
- 7 花びら（紅餅）をしぼり、紅液を取り、酸液を加える。
- 8 紅液をソク（麻の束）にかけ、赤色色素を染め付ける。
- 9 ソクにアルカリ水溶液をかけ、再度しばらく水を染め付ける。
- 10 濃縮紅液に酸液を加え混ぜる。しばらく置くと赤色色素が沈殿する。
- 11 蒸籠に流し入れ、余分な水分が切れるまで自然乾燥させ、玉虫色の小町紅が完成する。
- 12 紅箱から適量の紅を取り、筆などで器の内側に塗布し、均一に伸ばす。
- 13 自然乾燥させ、玉虫色の小町紅が完成する。



インドネシアにてビジネス商談会を開催

日本公庫中小企業事業では、海外に進出しているお取引先現地法人等の経営課題解決支援やネットワーク構築の場として、お取引先現地法人を対象とした交流会やビジネス商談会を開催しています。

2019年11月7日、インドネシアにおいて愛知銀行、百十四銀行、山口フィナンシャルグループとの共催により、「第2回 日インドネシアビジネス商談会」を開催しました。当日はインドネシア進出日系企業のほか、インドネシアローカル企業や中国系大手家電メーカーなど、合わせて69社の皆さまが参加し、活発な商談が行われました。

参加者からは「商談につながりそうな案件が見つかり、有意義な機会であった」「普段接触する機会のない大手メーカーの担当者とも情報交換することができて有益だった」との声が聞かれました。



会場の様子

第14回「アグリフードEXPO東京2019」開催

日本公庫は、2019年8月21日～22日、国産農産物をテーマとした全国規模の展示商談会、第14回「アグリフードEXPO東京2019」を東京ビッグサイトにて開催しました。

今回は、全国から665先の農業経営者、食品企業等が出展し、2日間の来場者は、11,831人にのぼりました。

日本公庫中小企業事業からは、全国各地からお取引先61社が参加し、国産農産物を使った地域色豊かな加工食品や、農業や流通に役立つ最新技術を用いた製品のPRを行いました。

また、日本貿易振興機構（ジェトロ）が、フランス、中国、タイ、シンガポールなど計15カ国・地域から22社のバイヤーを招聘し、「個別商談会」を開催しました。

各ブースでは、バイヤーに試食などを勧めながら商談を交わす姿が見られ、出展者からは「アグリフードEXPOは、こだわりを理解してくれる、商品の良さを受け入れてくれるバイヤーが多く、毎年参加する意義を感じます。展示会に参加することで、流行や傾向も分かりますし、商品への改善にもつながるので、来年も継続して、ぜひ出展したいと思います」といった声が聞かれました。



会場の様子

編 集 後 記

今回取材した企業では、経営計画や経営理念の策定に若手社員が参画したり、新商品開発会議に多くの社員が参加したりと、社員の声を

積極的に活かした経営をしていることが印象的でした。このような取組みは、社員の意識改革や経営に対する意識を持ってもらうための良い機

会となります。将来は従業員に事業承継という選択肢もありますし、積極的に若手の声に耳を傾けてみてはいかがでしょうか。（お）

—現在、力を入れている取組みはありますか。

澤田 サプライチェーン全体のBCPの取組みに力を入れています。昨今、化粧品会社は海外情勢に強く影響を受け、コントロールが非常に難しい時代を迎えています。日本国内でもインバウンド需要に激しい変動があります。一時は品切れが続出し、協力企業にお願いしてラインなどの設備を増強してスピード化に生産できる体制を作つていただいた矢先に、ターゲットとなる国の人々が日本に来られないという状況になり、サプライチェーンのあらゆるところで余剰在庫を抱えてしましました。

従来から自然災害時の安否確認や工場が止まつた時の再開手順などはマニュアル化を進めてきたのですが、今はサプライチェーン全体において、ビジネスの環境変化で難しい局面を迎えた時に、どう行動したらよいかを考える必要があります。今年度の方針の中にもBCPを意図とした伊勢半グループスタンダードを構築しようという副題を掲げま

—公庫とは長い間お取引いたいです。

澤田 初めてのお取引から足掛け31年になり、長いお付き合いになりました。現在は研究棟の増築や銀座にあるビルの建て直し、工場の改築・増築のほか、海外においても、現地にグループ会社を設立した際にお世話になりました。

公庫職員はいつも私たちの工場や施設に足を運び、仕事の内容を理解しようとしてくださいと想っています。公庫職員はいつも私たちの工場や施設に足を運び、仕事の内容を理解しようとしてくださいと想っています。

伊勢半に学ぶ 3つのポイント

- | Point 3 | Point 2 | Point 1 |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| 教育を通じて社員の声に耳を傾け、課題解決の足掛かりにする | 日本の人気商品が波及する東アジアを起點に海外展開を図る | サプライチェーン全体のBCPによりどんな状況でも対応できる強靭な体质を作る |

—今後の展望をお聞かせください。

澤田 当社はセルフメイクメーカーとして世界をグラウンドにこれまでおり、そのためのマニュアルを作成し、教育を行つことを進めています。

その後は私たちが目指す「お客様が化粧品の力で素敵に輝く商品づくり」を世界に広げていきたいと考えています。

国1社の代理店とパートナーシップを結び、現在は12の国と地域に進出しています。

—現在、力を入れている取組みはありますか。

澤田 サプライチェーン全体のBCPの取組みに力を入れています。昨

のプランだと捉えています。日本企

業は自然災害の被害はもちろのこ

と、海外展開で相手国が厳しい状況

に陥つたり、関係がこじれたりする

事態に直面した際に、さまざま面

から決断を迫られます。現在それぞ

の企業がケーススタディをしてい

ると思いますが、学びを自社のノウ

ハウに転換して、どんな不測の事態

に陥つたり、関係がこじれたりする

事態に直面した際に、さまざま面

から決断を迫られます。現在それぞ

の企業がケーススタディをしてい

ると思いますが、学びを自社のノウ

ハウに転換して、どんな不測の事態