

# 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

世界中の人を輝かせる化粧品づくり



日本政策金融公庫

日本公庫は、お客さま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

# ユーザーイン発想が まだ世界にないアイデアを生む

ゲスト

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

大山 健太郎氏

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

吉野 恭司

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「ユーザーイン発想」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った。

## JFC 中小企業だより

Vol.26  
2020.1

c o n t e n t s



【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

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

世界中の人を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。

**大山会長** 父は東大阪で大山ブロー工業所という年商500万円の小さな会社を営んでいましたが、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。そのうちに仕事が多すぎてまわってきても人も機械も増やしていったのですが、こんな生活をずっと続けていくのは大変です。自社商品を開発して、自分が売りたい先に売りたい価格で提供したいと思い、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。



家電から生活用品まで「快適」をまるごとソリューション（青葉ショールーム）

あったのでしょうか。

**大山** 私が20代のころ、メーカーは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思っていたんですけど。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、二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、コストリダーシップでも、シェアでもない。いかなる時代環境でも利益が出る会社

事業が順調に成長し主要マーケットが西日本から東日本に移ったことで、主要消費地域に近い宮城県に工場を作ることを考えました。その時に公庫とのドラマがあったんですよ。

**吉野** 当時の公庫大阪支店でお取引いただき、ご縁ができて有り難いことでした。

**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、励まし合いながら進めていきましたが、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作るから融資してくれ、といっ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しれない」ということで公庫を紹介してもらったことが取引開始の契機となりました。

**吉野** 当時は経済の二重構造と言われ、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

にするということです。いくらシェアNo.1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商品を作っ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。オンリーワンを作ろう、という考えがユーザーイン経営につながりました。

ただし当時はニッ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。それではニッ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。アイデ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。



Interviewer

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  
吉野 恭司

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。

に資金供給をしてきたのですが、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」の経営に方針を転換したのは、どのような背景が

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  
おのやま けんたろう  
大山 健太郎

1945年大阪府生まれ、64年大山ブロー工業所代表者に就任。91年アイリスオーヤマに社名変更。仙台経済同友会代表幹事、日本ニュービジネス協議会連合会副会長、東北経済連合会副会長、東北大学総長顧問、復興庁復興推進委員会委員を務める。90年第1回ニュービジネス大賞、04年中国大連市荣誉公民、09年藍綬褒章受勲、同年仙台市特別市政功労者賞、17年旭日重光章受勲。2018年7月1日から代表取締役会長就任。

## 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ではなく、生活する人々の代弁者として不満を解決することなのだと思います。クリア収納ケースを開発した時は、「しまう収納」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、全部蓋を開けてみなければわかりません。このイライ





「飾る園芸」というカテゴリにストーリーがあり、その中からアイデアが出ます。開発会議では、ユーザーイ

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



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)

「生活者目線のものづくり」を徹底的に検討する「新商品開発会議」(角田I.T.P.)



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ます、大手石油化学メーカーに原料を作ろうと持ちかけました。プラントは何万トンという需要がなければ作れませんが、絶対に売れると信じ2年かけて透明のポリプロピレンを開発しました。

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、今度はヨーロッパへ、そして中国、韓国へ、とグローバル展開していきました。

その一つが「節電」です。すでに園芸の商品としてイルミネーションを開発しており、ノウハウも機械も持っていました。これをベースにLED照明を開発し、おかげさまで電球、シーリングライトでNo1を勝ち取りました。なぜ成功したかというと、自前の技術があり、すべて内製化したことで良い商品を安く提供できたからです。

なかでできない取組みです。  
**大山** 新商品開発会議では、毎週月曜日に商品開発・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。

## 驚異的スピードで商品化するための「開発会議」

**吉野** 近年では家電に参入して相対的な売上を伸ばしておられますが、どのようなきっ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

我々の家電の開発スピードは定評がありますが、それは例えば洗濯機でいうと、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。

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、というように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

の視点で判断すればよいのです。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。売れなかったら社長の責任、売れたら起案者の功績です。

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

## 業態化でオンラインワンを作る

**吉野** アイリスオーヤマ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。

**吉野** 現在もテレビ事業への本格参入や台湾での販売強化など、意欲的な事業展開に取り組んでおられます。今後の展望をお聞かせください。

**大山** アイリスグループは2019年の売上は5、600億円を見込んでおり、4年後には1兆円を目標としています。そのために家電のシェアを増やすことと並行してB to B

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っています。内装工事を我々が一手に引き受け、コスト優位性を出していこうとしています。

最後に、さまざまな問題に取り組む中小企業の経営者に向けてメッセージをお願いします。

**大山** 人口が減少し経済成長が減速する日本では、素材やカテゴリにとらわれた業種だけでは生き残れません。自社の強みを生かし、さまざまな事業を展開して「業態化」していく必要があります。そのなかでオンラインワンを獲得したらグローバル化の道が見えてきます。

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。

**吉野** 公庫も中小企業の成長を支援してまいります。本日は貴重なお話を誠にありがとうございました。



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系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。

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す。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、これが永続企業の実現だと考えています。

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。二つ目の「信頼」は当社にとっては品質です。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ったことから白羽の矢が立ったと聞いています。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二創業期といえます。

### 突然の後継者指名で 企業の将来を託される

——岩井社長が麗光に入社した理由をお聞かせください。

**岩井** 私は鳥取出身で、大学も鳥取大学に進学し工学部で電気化学を専攻しました。実は私はソフトウェアの会社を志望していたのですが、学びを活かせる会社に就職せよという教授の方針で、先輩2人が在籍している麗光を紹介されて入社しました。



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

——入社してからはどのような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。20年ほど技術開発に従事した後、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



「夢と感動の創造」を経営理念に、歴史ある西陣織から  
高機能素材メーカーへと発展を続ける株式会社麗光の岩井順一6代目社長

# 強い決意で経営を引き継ぎ、 社員とともに未来を描く

## 株式会社 麗光（京都府京都市）

株式会社麗光は、独自のコア技術により西陣織の金銀系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営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年に金銀系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・加工販売していたようです。戦時中は国策に

よって軍需品の織物を製造し、戦後まもなく蚊帳を生産していましたが、1948年に創業家が京華商店という看板を掲げて金銀系づくりをスタートさせました。その2年後、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、新たな会社組織として株式会社麗光が誕生しました。

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



創業家の社長が続いていたので「私もいつかは社長に」との思いはどこかにありました。しかし、この時点では役員は先輩ばかりで、私はいえは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、ということが頭をめぐり、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」と言ってもらい、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年間残ってもらい、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年の1月で、その年の6月の株主総

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。

### 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、二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」という現状認識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つと考え、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、「情報の共有化」、「指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

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

### 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(麗光エボ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料についても、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」と考え、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

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る、「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ディ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ニーズ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に立っています。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、悩みの相談に乗ってくださる社長もいま

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さま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とデータを共有し、訪問件数を増やすなど営業活動の改善につなげました。

——さまざまな改革を断行しましたが、どのような手ごたえを感じていますか。

す。人脈も広がりますし、社長としての力量を磨く場でもあり大変有意義です。

——最後に事業承継に取り組む中小企業経営者の皆さんにメッセージをお願いします。

**岩井** 私は経験が浅く経営能力が未熟な状態で社長になりましたが、これまでなんとかやってくることができたのは、独断しないことを心掛けたからだと思います。経営会議・役員会議で皆さんの意見をきいてから決定し、一方で実行する時は多少独裁的になっても迷わず推進するようになっています。意思決定に多少時間はかかりますが、できるだけ多くの視点から検討し判断することが重要と考えています。経営者の質が社員の質に影響しますから、今後も精進し、後進を育てて道を譲りたいと考えています。

(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/

**岩井** 社員の頑張りや皆さまの協力で、3年間で10億円を超える経費削減に成功し、早期に黒字を回復することができました。カットした賃金も戻すことができ、その後も増収増益は続いています。社員の行動も確実に変化しており、高い目標を設定しても驚くほど見事に達成することがあります。

「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



### 麗光 に学ぶ 3つのポイント

- Point 1** 厳しい環境の中にあっても、企業の将来のため、強い決意を持って経営を引き継ぐ
- Point 2** 社員の経営参画意識を高め、危機意識と取るべき行動を共有する
- Point 3** 意思決定は多様な意見を踏まえてじっくり行うが、決定後は、迷わず迅速に実行する





# 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るでしょう。

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がないまま、経営の舵取りを迫られることが少なくないのです。結果、企業の

## 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、取引先に対しては、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

その実績が買われて30歳で取締役ぼくどきに抜擢され、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

二つ目は、社外で学ぶ機会を与えることです。一般には、他社で勤務する「武者修行」を経験させることが、後継者を教育するうえで有効といわ

れています。しかし、人員に限りがある中小企業にとって、貴重な戦力である従業員を他社に派遣することは、現実的に難しいと考えられます。承継後の経営に役立つような社外での経験を、どのように従業員に積ませればよいのでしょうか。

例えば、先に紹介したA社では、先代社長が異業種交流会に参加したり、取引先を訪ねたりする際、aさんを常同行きさせたそうです。社内の業務では得られない、経営者としての振る舞いを学んだり、他社とのネットワークを築いたりしたことは、社長就任後の経営に役立っているといえます。また、美容室を展開するB社の現社長であるbさんは、先代社長から勧められ、松下政経塾出身の人物が運営する青年塾に28歳で入塾しました。美容師として働きながら、経営とは何か、リーダーはどうあるべきかといったことを学ぶことで、経営者としての心構えができていったそうです。

## 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

任せることです。製缶板金業を営むC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送トラックの運転まで、幅広い仕事を任されたそうです。目の前のことを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に担うcさんに、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

社長を任せられます。課長時代にはなかった、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。そして、A社の専務となっていた36歳の時、先代社長から次期社長への就任を要請されます。従業員や取引先からの信頼を誰よりも集め、リーダーシップを発揮していたからです。若いことを理由に一度は断ったものの、再三の要請を受けたため、37歳で就任を決意しました。後継者からみて、従業員時代に幅広い業務を経験することは、社長就

した。先代社長は借り入れしてまで高額な機械を導入する必要はないと反対しましたが、今後の収支や借入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

c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。社内一般の仕事とは異なる、プロジェクトへの取り組みは、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。

後継者を教育するというと、何を教えるべきなのか悩んでしまうかもしれません。しかし、企業事例をみると、先代社長は教えるというより、成長の機会を与えるという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。

\*本稿は、『日本公庫総研レポート』No.2018-12「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、をまと



社外経営セミナーの様子 (イメージ)



た。そこで業界で初めてPSP（パーフェクト・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こ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るという職人気質は昔から受け継がれていいると思います。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っ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さまを楽しませる仕掛けを打ち出しています。最近では「キスミーフエ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



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」

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にに企業の組織の中で経験を積みたという思いが募り、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りませんでした。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。

入社後は養成所に入っ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、会社を手伝ってほしいという事で伊勢半グループに入社しました。

——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のでしょうか。

**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わかっていました。しかしメーカーがどのような段取り・オペレーションでも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、知っ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こうと考えました。

# 世界中の人を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200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「KISS ME（キスミー）」ブランドを展開しており、現在では5年前の売上から約170%も伸ばし、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壌を作ったのか、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、紅屋としての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へのみ伝えられ、口伝で受け継がれています。

——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あったのでしょうか。

**澤田** 伊勢半では6代目社長を「中興の祖」と呼んでいます。先代は紅の研究にも熱心で紅職人も経験していますが、紅を販売するだけでは生き残れないと判断し、総合化粧品メーカーへ舵を切りました。

当時、化粧品は対面販売が主流でしたが、先代はアメリカ視察に行った際にスーパーマーケットでお客さまが化粧品を自由に手に取って気軽に試していたのを見て、セルフメイクを日本に紹介しようと考えまし

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



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

——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き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は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、互いによ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IBS（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、祖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分からない

という声が聞かれたため、明快な方針作りをして、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、セクシヨ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ことかで発展していきました。

——経営理念にはどのような思いがありますか。

**澤田** IBS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、社名を言っ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。

「私らしさ」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。もっと自分ら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



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)

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「私らしさを、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え、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メイク、ファッションであなたらしきを見せてください、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なりました。

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

そこで2025年に200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

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。

学生の皆さんは、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よう。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)化粧品商貿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。

**澤田** 実は1932年ごろから海外の販路拡大に取り組んでいましたが、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てていくために、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

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



## 伝統の紅づくり

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、再度しぼり、濃縮紅液を取る。

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と泥状の紅が残る。これを集め、紅箱に移す。

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ていたり、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。このような取り組みは、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）

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ディーに生産できる体制を作っていた矢先に、ターゲットとなる国の人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いました。

従来から自然災害時の安否確認や工場が止まっ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

した。営業、生産など各部門で不測の事態を想定し、何か発生した際にどんな体制で行動するのかを考えさせており、そのためのマニュアルを作成し、教育を行うことを進めています。

——公庫とは長い間お取引いただいています。

**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ます。その時に社員がワクワクするような施設や生産能力を増強するための設備を作りたいという話をする、とても好意的に受け止めていろいろな相談にのってくださいます。いつも背中を押していただき、ありがたく思っています。

### セルフメイクメーカーとして世界をグラウンドに戦う

——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から戦おうとしています。現在はアジア圏中心に活動していますが、今後は私たちが目指す「お客さまが化粧品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。

そのためにはグローバルな人材の育成が不可欠です。そのため社員に少しずつでも海外を見てもう機会を作り、可能な限り海外の支店と人事交流をさせて、グローバルな視点でものを考えることができる人材を育てていきたいと考えています。

——最後に中小企業経営者の皆さんにメッセージをお願いいたします。

**澤田** 当社が力を入れて取り組んでいるBCPは「事業継続計画」と訳されますが、私はこれを「商売継続」、つまり会社を存続させるため

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んのこと、海外展開で相手国が厳しい状況に陥ったり、関係がこじれたりする事態に直面した際に、さまざまな面から決断を迫られます。現在それぞれ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、どんな不測の事態でも対応できるように盤石で、頼もしさを備えていくことが大切だと考えています。

（聞き手 ライター 山際 貴子）

伊勢半 に学ぶ 3つのポイント		
Point 3	Point 2	Point 1
どんな状況でも対応できる強靱な体質を作る	サプライチェーン全体のBCPにより	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
	東アジアを起点に海外展開を図る	日本の人気商品が波及する



### 株式会社 伊勢半

本社：東京都千代田区四番町6番11号  
代表者名：代表取締役会長 澤田 一郎  
代表取締役社長 澤田 晴子  
資本金：1億円  
従業員：350名（2018年12月末現在）  
事業内容：メイクアップ化粧品、基礎化粧品、医薬部外品など化粧品全般の製造・販売  
会社創業：1825年（文政8年）  
ホームページ：https://www.isehan.co.jp/