

# 数々の苦難を乗り越え、 たゆまず取り組む企業変革

## 株式会社オークマ(福岡県朝倉市)

2021年で創業110周年を迎える株式会社オークマは、室内ドアを主力製品とする住宅建材メーカーだ。多品種少量と量産どちらにも対応できる強みを活かし、OEMだけでなく、より付加価値の高いオリジナル製品開発にも取り組んでいる。2017年の九州北部豪雨では、本社と朝倉工場が浸水し、今回の「コロナ禍では中国の事業がストップした。次々と訪れる危機にどのように向き合ってきたのか、大隈賢一郎代表取締役社長にお話を伺った。

### 取引先、地域から愛される 企業であり続けたい

100年を超える歴史があります。が、これまでどのように事業を展開してこられたのかお聞かせください。  
**大隈社長** 創業者の大隈圓次郎は私の曾祖父にあたります。最初は建具職人のもとへ丁稚奉公に行き、炭鉱王と言われた伊藤伝右衛門の別邸建設にも関わったと聞いています。その後、現在まで本社を置く朝倉に戻り、創業に至りました。職人として

腕がいいと評判になり弟子を受け入れ、弟子と寝食を共にしながら仕事をしていました。

事業が拡大したのは祖父の伊三郎の代です。伊三郎が社長に就任して間もなく大手プレハブメーカーの建具を製造する話があり、工場の増設や人員増強によって量産体制を整備しました。これが現在の事業の柱である大手住宅メーカー向けOEMの礎となっています。独自試験を行うための環境準備試験室をいち早く設置し、品質管理にも力を入れてきま



コロナ禍の中でも次の100年に向け「第二創業期。さらなる成長への挑戦。」を掲げて、新しいオークマの未来を描く大隈賢一郎代表取締役社長

また父である清明の代から木製の防火ドア、防音ドアといったさまざまな自社製品を開発しています。杉の間伐材を採寸カットしパネル化したルーバーは環境に配慮した製品だと評価され、グッドデザイン賞を受賞しました。

——2012年には中国に進出しました。

**大隈** 福岡を拠点とする当社からすると、中国は近くて大きな市場です。最初、当社のオリジナル製品を輸出したいと考えていましたが、現地に生産工場がないと商材を売ることが難しいと感じていました。その折に建具を大量・高品質に作れる企業を探していたメーカーから「武漢に工場を作ってくれないか」と誘われ、社内でも中国進出への機運が高まり、出資に踏み切りました。

このような経緯で工場を建設したものの、ふたを開けてみれば、誘ったメーカーからの仕事がありません。どうしたものかと今後について思案していたところ、中国の大手家電メーカーの関連会社から「青島に工場を作らないか」という打診が来ました。また話だけでもいいかと

も思いましたが、「乗りかかった船でもある、これを最後の勝負にしよう」と出資を決めました。結果、無事に受注することができ、その後はその企業と連携しながら販路を確立し、事業を拡大していきました。

——2017年には九州北部豪雨の水害にも見舞われました。

**大隈** 川が氾濫して本社と朝倉工場に土砂が流れ込み、水位は1メートルほどにもなりました。工場は土砂で埋まり、約4,000枚のドアが泥まみれで残っています。正直途方に暮れましたが、翌日には仕入先が泥かきを手伝ってくれ、お客さまがトラックを手配して泥だらけの製品を引き取ってくれました。その後、さらに、同業者は工場を稼働できない間だけ当社の代わりに住宅部材を製造することを申し出てくれました。また、お客さまは商流を変えずに、当社を通して同業者が製造・納品するようなスキームを組むことで支障してくれました。

このような見返りを求めない支援は、なかなかできることではありません。改めて先代や先々代が周りから応援してもらえる企業風土を築いてくれたのだと実感しました。祖父・



主力製品である高性能「室内ドア」の製造仕上げ工程

伊三郎が残した言葉に「オークマの基本10か条」というのがあります。会社経営というよりは、人としての基本的な心構えを説いたもので、「兄弟仲良くしなさい」「時間を守りなさい」といったごく当たり前のことを言っているのですが、当たり前のことを誠実に実行して会社を運営することが大切なのだと考えています。

### 社長に就任した直後の 「コロナ危機」

——2019年に社長に就任して間もなくコロナ禍に至りました。進出先である中国が最初に影響を受けたのではないのでしょうか。

**大隈** 実は、1月に私は北京に出張していました。その時点では通常通

り帰国することができましたが、その後一気に感染が広がり、中国の工場では春節に帰省していた従業員が戻れなくなりました。戻ってきた2週間隔離する必要があったほか、寮では相部屋が禁止され部屋の確保が必要になったりと、さまざまな問題の対応に追われました。結局春節から5月までは工場を稼働することができず、事業自体がストップしてしまいました。そこでこれを機に事業構造を見直し、工場再開後は新たにB to C向けの事業をスタートさせました。

——日本ではどのような状況だったのでしょうか。

**大隈** お客さまである建材メーカーからは2019年の消費増税の影響



多機能な室内ドアが展示されている本社モデルルーム

**大隈** 当社は110年以上の技術の蓄積があります。そのためものづくりは得意ですが、作ったものをどのようには売ればよいかかわからない時期もありました。今回、飛沫飛散防止パーテーションやコンパクトルームを開発したことで今までとまったく違う販路を開拓することができ、こういう方法もあるのだと気づかされました。

当社はエンドユーザー向けに提案できる製品を数多く持っています。今回の経験は自分たちが動けば動くほど手応えがあり、営業戦略を見直すきっかけになりました。

今まで遅れを取っていたネット販売にも力を入れています。大手流通会社を通じた販売も開始し、自社E



リモートワークやWeb会議用の「組立式コンパクトルーム」



ウイルスの飛沫飛散対策用の「飛沫飛散防止パーテーション」

はあるものの、コロナが流行した直後の影響は大きくなかったと聞いています。しかし当社にとつては営業活動が大幅に制限されるという問題がありました。既存のお客さまに対してはオンラインでの商談をお願いしましたが、新規のお客さまの場合同じく営業活動はできないかというところを社内でも検討、模索していました。

——その中で飛沫飛散防止パーテーションをいち早く開発しました。

**大隈** 3月下旬に市から「コロナ禍に関する相談が増えてきたので、対応でも感染を防止できるパーテーションを作れないか」と相談を受けました。既存の設備で対応可能だったこともあり急遽アクリル板を調達し製造したところ、思いのほか喜ばれました。組立不要でデスクに置くだけで設置でき、下部に書類の受け渡しができるよう隙間があるのが好評です。スピード重視で生産しましたが、スタンド部分を木製にし高級感を出したことが当社らしさでしようか。この製品の評判が良かったこともあり、県内のクリニックをはじめとしたさまざまな販路を開拓できました。

他にも社会に貢献できる製品を開発できるのではないかと検討を重ね、次に開発したのが「@SPACE（アットスペース）」という組立式コンパクトルームです。コロナ禍において企業の業務では外部とのWeb会議が増えています。会議室や打ち合わせスペースに担当者がこもってWeb会議をするのと、来客や対面の会議をするスペースが不足することがあります。@SPACEは電話ボックスのような小さな部屋で、周

他にも社会に貢献できる製品を開発できるのではないかと検討を重ね、次に開発したのが「@SPACE（アットスペース）」という組立式コンパクトルームです。コロナ禍において企業の業務では外部とのWeb会議が増えています。会議室や打ち合わせスペースに担当者がこもってWeb会議をするのと、来客や対面の会議をするスペースが不足することがあります。@SPACEは電話ボックスのような小さな部屋で、周

**大隈** 生産量が減ったことで空いた時間を利用して、仕入や物流について集中的に見直しました。当社は朝倉工場・甘木工場・宝珠山工場と3つ工場があり、同じ材料を異なる先から各々調達していたり、同じ方面に配送するのに各々の工場から別々に配送していたり、といった非効率な点がありました。そこで仕入先については経理担当者もチェックを行い集約を図る、物流については担当者を決めて集中管理を行う、といったプロセスに変更しました。全社一丸となって取り組み、この難局を乗り越えていきたいと思います。

**大隈** 新しい事業を始める際には、いつも真っ先にご相談しています。最適な融資制度の活用や事業の進め方を一緒に考えアドバイスをもらっています。引き続き融資面のみならず、マッチングニーズや国の施策についての情報提供面からも支援をい

Cサイトも構築しました。

——コロナ禍のような危機に直面した時、お客さまの業績不調に連動し自社の業績も不調になるということは避けていかなければなりません。オリジナル製品を柱にすることは非常に大切だと考えています。

——生産体制の面で変化はあったのでしょうか。

**大隈** 生産量が減ったことで空いた時間を利用して、仕入や物流について集中的に見直しました。当社は朝倉工場・甘木工場・宝珠山工場と3つ工場があり、同じ材料を異なる先から各々調達していたり、同じ方面に配送するのに各々の工場から別々に配送していたり、といった非効率な点がありました。そこで仕入先については経理担当者もチェックを行い集約を図る、物流については担当者を決めて集中管理を行う、といったプロセスに変更しました。全社一丸となって取り組み、この難局を乗り越えていきたいと思います。



**「第二創業期」と位置づけ、さらなる成長を目指す**

——今後の事業展開についてお聞かせください。



全社一丸となってコロナ禍を乗り越える本社製造部門

**大隈** 2021年で創業110年を迎えますが、今が最大の変革期だと考えています。当社は2017年度からの中期経営計画で3つのテーマを掲げました。オークマ製品のブランド力を向上させる「ブランド化」、IoTやRPAを取り入れて自動化を推進する「システム化」、部門間で人材を流動化させ、生産場所の最適化を図る「全体最適化」です。この3つを実現し、新たなオークマを作っていきます。今年度はコロナ禍という危機に直面したことで、絆を深め全社一丸となってこれらのテーマに取り組みることができました。引き続き次の100年に向けて強い組織と事業基盤を構築していきたいと考えています。

——新生オークマ誕生に向けて、公庫に期待することはどんなことでしょうか。

**大隈** 新しい事業を始める際には、いつも真っ先にご相談しています。最適な融資制度の活用や事業の進め方を一緒に考えアドバイスをもらっています。引き続き融資面のみならず、マッチングニーズや国の施策についての情報提供面からも支援をい

ただればと考えています。

——最後にコロナ禍に直面しながらも事業継続に取り組み中小企業経営者のみなさんにメッセージをお願いします。

**大隈** それぞれの企業がそれぞれの状況で苦労をされていると思います。起きてしまったことをずっと悲観していても前には進みません。今できることをひとつひとつ真摯に取り組み、その積み重ねで道を切り開いていければと考えています。取り組んできたことが必ず報われると信じて頑張ってください。

(聞き手 ライター 山際 貴子)

「ブランド化」「システム化」「全体最適化」を3つの軸に、強い組織と事業基盤の構築を目指す大隈社長

**株式会社 オークマ**

since1911

本社：福岡県朝倉市菱野 1548  
 代表者名：代表取締役社長 大隈 賢一郎  
 資本金：2,000万円  
 従業員：195名(2020年12月現在)  
 事業内容：建築部材の製造及び販売  
 内装ドア・木製防火ドア・遮音ドア・和室建具(障子・襖)・クローゼット・造作材(ドア枠・サッシ枠・巾木・廻り縁・額縁)・パネル(外壁パネル・間仕切りパネル・床パネル・トラス)・カバールーフ屋根材・小型ユニットハウス・太陽光発電設置工事・防煙垂壁工事等

会社創業：1911年  
 ホームページ：<http://www.o-kuma.co.jp>