

## ATAC 設立 20 周年記念講演会を迎えて ~ 20 周年記念講演会特集号 ~

平成 3 年（1991 年）4 月に設立された ATAC にとって今年は 20 周年に当たるため、これを記念して 10 月 25 日に大阪科学技術センターで記念講演会を開催しました。百数十名の参加を得て盛会でした。

（財）大阪科学技術センター会長兼 ATAC 会長の生駒昌夫から「開会の挨拶」を申し上げ、続いて ATAC 運営委員長の梶原孝生から「ATAC 20 年の歩み」を回顧した後、万協製薬（株）の松浦信男社長から「阪神大震災を乗り越えての再出発」、法政大学大学院の坂本光司教授から「日本で一番大切にしたい会社」という演題でご講演をいただきました。

### 開会の挨拶

ATAC 会長 生駒昌夫



（財）大阪科学技術センター創立 30 周年事業の一つとして設立された ATAC も 20 周年を迎えることができました。中小企業の課題解決のためのコンサルティング

活動を続けてこられたのも ATAC を守り、育てていただいた皆様のご支援の賜物と、感謝申し上げます。

本日は、テレビやメディア等で大変注目されています万協製薬株式会社の松浦社長様、並びに、法政大学大学院の坂本教授をお招きして、まさに“旬（しゅん）”のお話をお聞きすることにいたしました。

震災から得た教訓をもとに復活再生された工場の様子や、真の経営とは何か、企業が果たすべき使命と責任とは何かなど、我々を取り巻く様々な経営環境を乗り切るための新たな指針やヒントなどご提案いただけるものと期待しています。

ATAC はこの 20 周年を新たな出発点として、次の 30 周年、40 周年に向けて更なる研鑽を重ね、企業の皆様のお役に立つべく努力してまいりたいと思いますので、引き続きご支援、ご協力をいただきますようお願い申し上げます。

### ATAC 20 年のあゆみ

ATAC 運営委員長 梶原孝生

ATAC は“Advanced Technologist Activation Center”の略で、Advanced には「先

端の」という意味と同時に「年をとった」という意味があります。ATAC メンバーは平均年齢 70 歳近いですが、企業 OB としての豊富な経験を生かして中小企業のコンサルティングに取り組んでいます。

コンサルティング相手の企業は関西のみならず全国に及んでいます。国内のみでなくカナダや中国の企業の相談にも乗ってきました。

この 20 年間にコンサルティングでお世話になった企業は 170 社で、コンサルティング件数は 700 件に及んでいます。

本日の出席者はこれまでお付き合いのあった企業の方が多いですが、新しい企業の方も多く見えていますので、課題がありましたらその解決に ATAC を活用くださるようお願い申し上げます。



### 祝賀会

次ページに掲載の 2 件の講演が終了した後、祝賀会を開催しました。

参加いただいた企業の方同士および企業と ATAC メンバーとの間で交流、意見交換が行われ、講演会と合わせ有意義な 1 日になったことと確信しています。（池田（隆））

## 「大震災を乗り越えての企業の再生」

万協製薬株式会社 代表取締役社長 松浦 信男氏

阪神・淡路大震災で神戸市にあった父親が経営する製薬会社が倒壊し、新立地の三重県多気郡多気町で企業を再生した経験に基づいてお話ししたい。



### ◆本日伝えたい話の骨子

- ① 人生の成功につながる組織集団になる方法。
- ② 男女が生き生き働く会社への変身の奨め。
- ③ 「経営品質」の向上に取り組んできて日本一になって分かったこと。
- ④ リーダー率先の「活力ある組織づくり」の奨め。
- ⑤ 生き生きとした地域社会づくりへの具体的提言。

万協製薬では2010年度は「1番目に自分が元気になる」「2番目に自分以外の誰かを元気にしよう」「3番目にお金を儲けよう」を全社スローガンに掲げて活動を展開してきました。東日本大震災で、今後大事なものは「ただ生きるのではなく、よく生きる」ことであると痛感しています。

### ◆阪神・淡路大震災発生前～発生後の経緯

青年時代、父親の経営する製薬会社を手伝っていましたが、父親との葛藤などを通じて、強烈な反発心が養われました。その後、阪神大震災に遭遇し、この時に「力で組織を制圧するのはダメ」という教訓を得ました。また大事なものは「起こる前」ではなく「起こった後の行動」であることを痛感しました。「何も考えないことから起こる不幸ほど、不幸なものはない」。会社業務の中止と全従業員の解雇を余儀なくされましたが、その後再起をかけて三重県に新工場を建設し、ここで、他社のブランドで、他社がやって欲しいことだけを行う新ビジネスを考案しました。これは顧客からもたらされたニーズによるもので、製薬業で最初の「サービス業」でした。

### ◆経営品質向上活動の取り組み

「経営品質」とは、組織における顧客志向の様々な取組みを言います。「経営品質」の考え方に基づいて書かれた「自己組織評価書」を審

査し優秀組織を表彰する制度が「経営品質賞」で、企業の総合力評価と理解しています。この「総合力」こそが顧客から見た企業の「価値」です。医薬品製造受託業の「顧客要求」は厳しく、要求されればなしの社員に誇りを持ってもらうためには「公的な賞」を受賞することが近道と考えました。この賞の受賞により私達の組織の成長を実感し、また個人の成長も重要であると感じています。

### ◆私の考える新しいコミュニティー

ビジネスで大事な手法は「最も効率的な問題解決方法と人材育成プログラム」で、これはあらゆるジャンルに有効です。ビジネスには営業、納期、価格、顧客、利益、納税の6つの能力があり、人生を豊かにし、人材教育を行う上で役に立つものです。現実の生活にもこの考え方を取り入れることで、あらゆる問題をクリアにできます。トラブルに対応できる柔軟な組織は、半熟な（固くない）組織であり、弊社の再建は、「自由闊達な議論」から生まれる「理由なき元気さ」のおかげと考えています。相手から何かを得ようとして話し合い、気づいていくことが重要です。

### ◆私の考えるリーダーの育成

企業家が行うイノベーションには、新製品の生産、新生産法導入、新規販路の開拓、新供給源獲得、新組織実現があり、これを行える人がリーダーになり得ると思っています。「経営品質」の狙いはリーダーを育てられる組織作りです。リーダーの育成に最も必要なのは、トップが部下に正義感を教えることで、これは「何かを背負うために何かを捨てる勇氣ある行為」です。組織は何を捨て何を背負うべきかを問いかけていかなければなりません。

### ◆私からの提言

若者が「将来なりたい職業」の第1位が「中小企業の経営者」となるようにするのが私の夢です。全員が主役となる会社へ変身するためには、「仕事」と「休み」がバランスよく取れることが必要であり、「利益の追求」と「職場での協力」の両方が伸びなければならないと思っています。弊社は女性の能力活用、仕事と家庭の両立と働きやすさ、安心して子供を産み育てられるように努力している点が認められ、「三重県男女いきいきと働いている企業」に認定されました。

### ◆講演を聞いて

22歳までの父親との葛藤、16年前の大震災等大きな試練を受けて得られた様々な教訓をベースにして、特徴ある万協製薬を立ち上げ、軌道に乗せてこられた含蓄のあるご講演でした。経営、仕事の進め方において参考になることが多かったと感謝致します。（白石 記）

## 「日本で一番大切にしたい会社」

法政大学大学院 政策創造研究科教授 兼 静岡サテライトキャンパス長 坂本 光司氏

### 企業にとって大切なものは何か



これまで全国で6000社あまりの中小企業を訪問してきましたが、会社経営とは「5人に対する使命と責任」を果たすための活動だと思っています。5人とは、

- 1) 社員とその家族
- 2) 社外社員（外注先・仕入先の企業の社員）とその家族
- 3) 顧客
- 4) 地域住民、とりわけ障害者
- 5) 株主・関係者

企業にとって一番大切なのは顧客だ、いや株主だ、などとよく議論されるが、私は5人の中でいちばん大切なのは最初に挙げた社員とその家族だと信じています。経営者に信頼され、幸せと感じている社員は、それに応えて良い製品をつくり、その結果顧客に喜ばれ、業績を上げて株主の期待にも応えられます。組織に不信感のある社員が上司のため、顧客のために良い仕事をするはずがありません。社外社員の幸せも大事で、2桁のコストダウンや、苦勞して確立して今流れている仕事に相見積もりを要求するなど、あってはならないことです。障害者雇用などを通じた地域社会への貢献も大切です。

### 「日本でいちばん大切にしたい会社」

今日の演題でもあるこのようなタイトルの本をこれまでに2冊出版し（2008年、2010年）、現在3冊目を準備中です。

それぞれ「日本で一番大切にしたい会社たち」を10社足らず取り上げて、各企業が上に述べた5人の幸せのためにいかに活動しているかを書いていきます。企業は如何にあるべきかを実例を通して是非知ってもらいたいと思います。

### 「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」

このような大切にしたい会社を国家の表彰制度の対象にしてもらおうと政府に働きかけ、「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」を設立してもらいました。

すでに第1回目の表彰が終わり、現在は第2回目の選考にかかっています。

企業審査では、上述の5つの項目について32項目に亘って人を大切にしているか否かを審査します。

社員とその家族では、5年間リストラした会社は対象外、5年間の年間離職率が10%以内、定年年齢が66歳以上、有給休暇取得率40%以上など。

社外社員では、上述の過度のコストダウン要求や相見積もりの強制がないなど。

顧客では、注文のリピート率が70%以上など。

障害者雇用に関しては、過去5年間の法定障害者雇用率1.8%以上、賃金（最低賃金ではないこと）、正社員扱いしているか、など。

審査の過程で某社は障害者雇用率がゼロである以外はきわめて優れた評価でした。社長は現場を案内しながら、私のところには障害者がやれる仕事はないでしょうといわれた。私は障害者がやれる多くの仕事を説明した。この会社は選にもれたが、後日社長から「逃げていた。5年後に再申請する」との手紙を貰いました。

### この会社に学べ

10社近くの「つぶしたくない、つぶしてはいけない」会社の例を聞かせていただいた。その中でも特に胸を打たれた最近の例を紹介する。

ラグーナ出版は鹿児島県にある創業して3年の製本会社です。昨年12月女性から一通の手紙を貰った。「いつの日か私が働いている会社を訪問して、私たちの社長さんたちを褒めてあげてください」と書かれていた。2月に訪問すると社員25名のうち20名が精神障害者で多くが重度の障害でした。精神保健福祉士の男性と精神科の女医さんが2人で経営していて、元は病院にいたが、この障害は直してから仕事を探すものではなく、働きながら直すものと考えて独立したとのことでした。7月に夜間大学の社長や公認会計士を連れて再訪問しましたが、皆感激し、「一人一善」の提案をしたいといっています。

### 講演を聴いて

坂本先生の話には教えられるところが多く、出席者にとって企業経営を考える上で参考になることが多かったものと推察します。

講演会后、1冊目の「日本でいちばん大切にしたい会社」を購読しましたが、最初の企業事例になっている日本理化学工業㈱の部分だけで感動の涙を誘われました。

社員約50名のうち知的障害者が7割に達するこの会社は、障害者を正社員として雇用して50年にもなります。「幸福とは、人に愛されること、人に褒められること、人の役にたつこと、人に必要とされること、の4つで、の3つの幸福は働くことによって得られ、施設では得られない」という社長の言葉は労働観の根底をなすものと感心しました。（池田（隆）記）

20周年記念出版「中小企業の環境対策指針」を出版して



## “中小企業の環境対策指針”

「ATACが発信する環境対応のバイブル」

(財)大阪科学技術センターATAC編著 2011年10月初版 1429円+税

この本は、ATAC創立20周年記念行事の一環として、ATACが永年にわたって取り組んできた環境問題に関して、中小企業支援の観点から取りまとめたものです。

「環境問題は金がかかって儲けにつながらない」との経営者の声をよく耳にしますが、製造工程で省エネを実現できればそれだけ製造原価が下がるし、また社内でメリットがでなくても製品として客先での環境改善に役立てば製品の高付加価値化につながり、全体としてはメリットがでてくると思っています。

しかし、それらのテーマにはじめて取り組むときには、そのための技術開発や試作のための設備投資など資金が必要になることはやむをえないところです。このようなリスクな段階での企業支援策として、政府や地方自治体から各種の補助金事業の公募が行われていますが、大部分の企業ではこのような補助金事業に応募したこともないのが実情のようです。そこで、どのように補助金事業に応募して環境改善のための企業負担を減らすかについてアドバイスしています。

この本には、この補助金事業への応募のほか、環境問題で企業が順守すべき法規制の内容

や、日常使用している電力、ガス、重油等の使用量から地球温暖化の指標となるCO2排出量をどのように算出するかなど、具体的に細かくアドバイスしています。

さらに、2回にわたって企業にお願いして「省エネ」および「環境問題」への取り組みに関するアンケート調査を行った結果や、

ATACが支援して取り組んだ環境に関連する技術開発の事例を多数掲載しており、今後各企業が環境問題に取り組まれる際の参考になるものと確信しています。

環境問題への取組みに関心をお持ちの経営者は勿論のこと、これまで取組みに躊躇してこられた経営者の方にも是非ご一読頂ければと願っています。

この本をご希望の方はATAC事務局までお申し出下さい。「環境問題」出版プロジェクト



ATAC

Advanced Technological Assistance Center

### —これまでのATACからの出版物—

- ①「ATAC経営便利帳 輝く中堅・中小企業を目指して」(1998年)
- ②「現場の課題解決はこうする 中堅・中小企業の業務改善事例」(2000年)
- ③「中堅・中小企業へのATAC提言集(1) 新商品開発のヒント」(2001年)
- ④「中堅・中小企業へのATAC提言集(2) ISO9000認証取得の手引き」(2001年)
- ⑤「中堅・中小企業へのATAC提言集(3) ISO14001認定取得の手引き」(2001年)
- ⑥「中堅・中小企業へのATAC提言集(4) 中小製造業のためのIT」(2001年)(絶版)
- ⑦「中堅・中小企業へのATAC提言集(5) 材料選択の手引き」(2002年)
- ⑧「中堅・中小企業へのATAC提言集(6) 設計を考える」(2003年)
- ⑨「目からウロコのアドバイス 中小企業経営者への提言」(2006年)
- ⑩「中小企業の環境対策指針」(2011年)

### 相談無料

まずは、ご連絡下さい

(財)大阪科学技術センター  
技術振興部  
ATAC事務局

Tel [06-6443-5323](tel:06-6443-5323)

Email [atac@ostec.or.jp](mailto:atac@ostec.or.jp)

URL <http://www.watacne.jp>

ATACニュース、Webに関するご意見、ご要望なども、どしどしお寄せ下さい。

### 編集後記

今号はATAC設立20周年記念特集号として記念講演会の記事を中心に編集しました。

万協製薬の松浦社長、法政大学大学院の坂本教授のそれぞれ熱のこもったお話し的一端でも皆様にお伝えできれば幸いです。(池田(隆))