

2022 年度「企業家に聞く」

ーブリーフ・レポートー

芦 塚 格

近畿大学教授

企業家研究フォーラムが連携事業として協力する講演会「企業家に聞く」の実施内容を振り返る。「企業家に聞く」は、企業家による講話（約1時間）と研究者によるインタビュー、質疑応答（約45分）を合わせた講演会で、大阪企業家ミュージアム（大阪商工会議所）が2017（平成29）年度より企画、開催している。企業家自身による活動の語りを、研究者のインタビューを通じて多様な視点から掘り下げている。

今回のレポートは2022年中に開催された下記3回のうち、講師より内容掲載について了解の得られた2回分（2022年度第1回、第2回）について概要を記す。当日行われた質疑応答については詳細は割愛し、替えてインタビュー担当者のコメントを付記する。なお、これら2回分の講話詳細（約1時間）については、講師の了解と確認を経て、文字起こしした内容を講演録として企業家研究フォーラムのホームページに掲載している（<https://kigyoka-forum.jp/story-of-entrepreneur/>）。ただし、肩書は講演会当時のもの。

2021 年度「企業家に聞く」第3回

日 程：

2022年3月2日（水）14：00～15：45

（インタビュー・質疑応答を含む）

テーマ：

「関西発のグローバル企業になるために

ー関西ペイントの人材育成ー

講 師：

関西ペイント株式会社代表取締役社長

毛利 訓士 氏

インタビュアー：

近畿大学経営学部教授

西尾久美子 氏

2022 年度「企業家に聞く」第1回

日 程：

2022年9月9日（金）15：00～16：45

（インタビュー・質疑応答を含む）

テーマ：

「三世目経営者に求められるもの

ー承継と革新ー

講 師：

株式会社飯田代表取締役社長

飯田 豊彦 氏

インタビュアー：

拓殖大学商学部准教授

足代 訓史 氏

2022 年度「企業家に聞く」第2回

日 程：

2022年10月12日（水）14：00～15：45

（インタビュー・質疑応答を含む）

テーマ：

「ロボットとの共生社会へ

ーCPS（サイバーフィジカルシステム）で、地域を、日本を、世界を救うー

講師：

株式会社 HCI 代表取締役社長

奥山 浩司 氏

インタビュアー：

近畿大学経営学部教授

芦塚 格

2022 年度「企業家に聞く」第 1 回は、講師として株式会社飯田の代表取締役社長、飯田豊彦氏を迎え、「三世目経営者に求められるもの―承継と革新―」をテーマとする講話であった。

飯田豊彦氏は、1923 年創業、2023 年で 100 年の歴史を有する株式会社飯田の三代目であり、「酒類」に関して、原料調達・加工・製造・流通等の事業を 20 社超の飯田グループとして展開する「三世目経営者」である。

創業者である祖父飯田第一氏は末子であり、結核の療養を経験しており、実家に迷惑をかけたとの思いで生家を離れた。その後、酒造りをする奈良の生家、飯田酒造場とのつながりを活かし、大阪の八尾で清酒「長龍」の販売から酒類小売業として事業を始めた。やがて卸売も手掛けるようになり、大戦期を経て 1950 年に酒の商いを再開した。酒問屋として戦前から唯一キリンビールと特約契約を結んでいたことを活かし、戦後、キリンビールの特約問屋として急速に発展した。

生家を離れはしたが、酒類小売、卸売に従事した第一氏は自らの酒を醸したいという夢もっていた。その思いを実現すべく灘・伏見の大手メーカーが地方の酒を買い、自社製品にブレンドする桶買い、桶売り製品製造のアドバイスをを行う中継事業を行った。やがて、共同瓶詰め法人長龍酒造の設立によって自社ブランド酒の販売を始めた。

その後、1976 年に 54 年間社長を務めた祖父第一氏は会長、飯田氏の母が二代目社長となり、バブル期の人手不足に対応するなど 26 年間経営を担った。その後、1991 年に飯田氏は飯田グループに入社、2002 年に三代目として社長

に就任した。大学卒業から飯田グループ入社までは、キリンビールでの営業、企画部門で予算管理の経験を積んだ。

講演のテーマである「三世目経営者」とは、世代を経て変化する事業環境に直面する三世目の経営実践についての考え方、ストーリーを表現したものである。

飯田氏は、日本酒を中心に事業を行いながら、後継者として土俵を変える改革ではなく、土俵をずらす改革を意識している。その際のポイントは、「魁（さきがけ）」と「殿（しんがり）」である。魁はアイデアを追い求め、それに挑戦することが重要であるとの意。失敗することを恐れてはいけない。そして、失敗したときにどれだけ早く手じまいするかが重要である。魁のもう一つのポイントは、自分自身で現場を見に行くこと、チームを巻き込んでいくことである。

一方、本当に難しく重要なのは殿のマネジメントであるという。魁である新しい事業は、方向が見えて頑張れば成果が出て部門のモチベーションが上がり好循環を生みやすい。他方、退いていく部門のマネジメントは実に難しい。1990 年代、飯田グループには卸の営業マンが 150 人程度いたが、規制緩和の影響で得意先の衰退、競争激化が見えるなか、他部署への人材の配置転換を進めた。卸については新しい可能性のある部門に限定してモチベーションを維持し、1 人当たりの売上総利益を保ちながら組織全体を組み替えた。結果、リストラすることなく現状 40 人程度で卸の営業を運用している。土俵をずらす改革は容易ではないが、それは退くうえでの殿のマネジメントの難しさの故であるとの理解である。

飯田氏は座学と実践の往還に努めてきた。社長就任後の 2006 年、神戸大学 MBA コースに学び、修了後もフェローとして研究発表会に参加してきた。2010 年に東京大学のエグゼクティブ・マネジメント・プログラムに学び、他に京都大学のエグゼクティブ・リーダーシップ・プログラムにも学んでいる。こうした学びを、

魁と殿の経営の実践に活かしている。

規制緩和という事業環境の大きな変化に迫られた三世目として、経営者に求められるのは承継のための殿のマネジメントと、魁としての革新への挑戦をいかにバランスさせていくかである。

インタビュアーを担当して頂いた足代訓史氏からのコメントとして、昨今の急激な事業環境の変化のもと、三「世代」目としての役割を意識して、事業の承継と革新を同時並行的に推進するための工夫が続けておられる点が印象深かったとのこと。とりわけ、環境適応を意識して事業の「土俵をずらす」際に、新規事業はもちろんのこと、既存事業に携わる社員や取引先のモチベーションにまで踏み込んだ「殿のマネジメント」を心がけておられる点は、いわゆる両利きの経営の議論にも通ずる部分があると見受けられたとのことであった。

2022年度「企業家に聞く」第2回は、講師として株式会社 HCI の代表取締役社長、奥山浩司氏を迎え、「ロボットとの共生社会へ CPS (サイバーフィジカルシステム) で、地域を、日本を、世界を救うー」をテーマとする講話であった。

株式会社 HCI は 2002 年、奥山浩司氏が 31 歳で創業しており、ケーブル・ワイヤー製造装置・試験装置の製作、販売を手掛けることから始め、ロボットシステム・AI システムインテグレーターとして、産業用ロボット、協働ロボット、自動モバイロボット、サービスロボット等をオーダーに応じてシステム構築して提供している。社員数は 55 名で、大阪府泉大津市と岸和田市に拠点が計 7 カ所ある。人口減少のもと、AI・ロボットの活用が急激に進み、今後 10 兆円産業になることが予想されるロボット需要を勘案し、これから 8 年で事業規模を 4 倍にすることを計画している。

奥山氏は親戚の影響で幼少期より社長になることに思いを馳せていた。進学の際は、親戚の

住まいでの居候を当てにして福井大学工学部材料化学科に入学した。研究室では「織度比変化による混織糸の強伸度特性」を研究し、撚糸の強度について学んだ。就職活動では、教授の推薦を受けた紡績会社の話を反故にし、機械設計に従事することを求めて機械メーカーに就職した。大きな会社ではなかったが、機械設計に携わり、ドイツの展示会に派遣されるなど経験を積むことができた。

2002 年に和泉市郊外のプレハブ一軒家で一人で創業。自分なりに機械をつくっていくことを夢に描き、大きな自信を持って事業を始めた。ただし、具体的な仕事の当てはなかったため、伝手を通じて機械設計の下請でつないでいた。機械設計者として優秀な人材になることを目標に、独学で学び続けた。

縁あってチューブラー型撚線機の開発製造を請負い、それが基盤になりケーブル・ワイヤー製造装置、試験装置メーカーとなった。当時、ガラケータイプの携帯電話にテレビを付けるため、25 ミクロン径の導線 7 本を撚った 1 本 0.31 mm のケーブルが必要とされた。撚線製造プロセスでの振動による切断問題を解消するために、2 年かけて無振動の磁気軸受を開発した。1 分間に 6,000 回転する世界最速の撚線機となった。ニッチな分野でもあったことから、携帯電話の新機種製造に合わせて定期的に撚線機の大受注を得た。需要は自動車産業など携帯電話以外にも多く、現在も事業の中核になっている。

株式会社 HCI は、インダストリアル・マシナリー&ロボットシステム (I&R) 事業部、サービスロボット&ソーシャルシステム (S&S) 事業部、フード&アメニティ (F&A) 事業部で構成される。I&R 事業部は、ケーブル製造装置、産業ロボットシステムを扱い、売上の中核である。最近伸びているのが S&S 事業部であり、バックヤードから店頭の冷蔵庫に飲料補充するロボットシステムや、すかいらくグループなどの配膳ロボットシステムを提供している。これらロボットシステムに組み込む AI も

自社開発している。

F&A 事業部では、自社施設内に社員食堂を兼ねたロボカフェ「HCI ROBO HOUSE」を設けた。

同社は近畿経済産業局から事業委託を受け、関西のロボット導入拠点の一つとなっている。ロボットシステムを導入するプロセスでは、ヒアリングを行い、予算等の検討後、実証実験を行って導入可能かを確認のうえシステム化する。その際、同社の保有する43台の産業ロボットを用いた検証と実証によってエビデンスを示せることが、顧客がロボットシステム導入を決断するうえでの決め手になっている。

ロボットによって無人化されたサイバー空間と、そうしてスマート化されたサービスの恩恵を人間が受けるフィジカル空間を高度に融合させ、経済発展と社会課題解決を両立させるのがサイバーフィジカルシステムである。大手ロボットメーカーは、マニピュレータと呼ばれるロボットアームを量産販売するビジネスを手掛ける。株式会社 HCI は、このマニピュレータを用いて、顧客のニーズに合わせてシステム化して販売するロボットシステムインテグレータとして、サイバーフィジカルシステムを生み出していく。

株式会社 HCI では稲盛和夫氏の「京セラ・フィロソフィー」を学び、共有し、技術力と人間力を絶え間なく高めていく人材育成を実践している。高度外国人材の活用や女性比率35パーセントという目標を掲げ、ダイバーシティ経営を推進している。同社の経営理念は「夢・誠・共生」である。社員第一主義で、やりたいことができ、夢を叶えられる企業として社員が本当に幸せになるようなことをやり続けるべきだと考えている。究極のミッションは世界平和と人類救済であると考え、その一助として世界中に笑顔をあふれさせるためにロボット・AIが必要だと考えている。

筆者はインタビュアーを担当して、奥山氏が原体験を大切にしながら技術と経営を担い、自

らの事業を切り拓かれたことを理解できた。すなわち、絵を描くことを楽しみ、機動戦士ガンダムをはじめロボットを愛でることなど、好きだから面白く感じられること、それを事業に結び付け、世に役立てる喜びを感じられることに邁進する姿である。社員にも同じ喜びを共有できる会社として、また個々の夢を実現できる場を提供することを掲げて、仲間として協力していこうと呼びかけている。ほかにも、地元自治体と協力関係を構築していること。ホームページの社長コラムにおいて、様々な思いを持った人々との対談を記事として掲載し、経営者としての思いを披瀝していること。これらが同社を理解し共感を生む一助となっていることが確認できた。

一瞥するとこれら2回の講話内容は、100年企業の事業承継とスタートアップ企業のアントレプレナーシップという両極のストーリーである。ただし、その詳細をさらに繙けば、守破離の見極めに意をつくす意思決定と大局観にもとづく未来への着実な歩みという点で通底していることが理解されよう。

今後、広く企業家研究フォーラム会員にも研究の履歴などを踏まえて、本講座への講師を依頼することもあるかと存じます。それは皆様の日頃の研究成果を一般の方々に還元するとともに、大阪企業家ミュージアムの活動の一翼を担う有意義な機会ともなります。その節は、是非、快くご協力をいただきたく存じます。

最後に、今年度のご講演をいただきました企業家の方々や次年度の企画の担当をお引き受けいただいた先生方にお礼を申し上げます。また、講座の広報と運営に関しては、大阪企業家ミュージアム事務局に全面的にご協力いただきました。そのことについても、ここに記して感謝申し上げます。