2025 年度「企業家に聞く」《第 1 回》【太陽グループ株式会社　太陽工業株式会社】
日時：2025 年 10 月 17 日（金）15:00～16:45
場所：大阪企業家ミュージアム
テーマ：「太陽グループの挑戦の軌跡とこれから」
講師：能村　祐己　氏（太陽グループ株式会社／太陽工業株式会社　代表取締役社長）

はじめに

皆さんこんにちは。太陽工業と太陽グループの代表を務めております能村でございます。もう終わってしまいましたが、万博サウナの館長もさせていただいていました。大阪・関西万博は、私としてはかなりコミットして、行った回数も 30 回を超えますし、サウナをはじめいろいろな施設をやっているのもあって、ネットやテレビで万博が終わったという記事を見るたびに泣いてしまいそうになって、燃え尽きたような、空っぽになったような感覚になったのです。このままではいけないので、次のリヤド万博のことを考えようとしています。ただ、リヤドでサウナはどうなのだろうと思っています。

サウジアラビアにサウナはなく、中東ではトルコにハマムという石のタイルの上に寝転がるサウナがあるぐらいなので、また違うことをやりたいなと考えているところです。万博は5年に1回必ず開催されますし、次のリヤド万博は史上最大の万博といわれています。大阪・関西万博の総事業費は 2650 億円で、サウジアラビアの総事業費は 1 兆円、大阪の 4 倍です。全部回るのは不可能というぐらいの規模で開催しようとしているらしいので、事業としても個人としても関わっていきたいなと思っていますので、皆さん、5 年後はぜひサウジに行っていただければと思います。

最初に自己紹介しますと、私は能村という少し変わった苗字なのですが、先祖が能登半島の出身で、能登の方にはこの名字が多いそうです。1983 年生まれ、今 42 歳のまだまだ若輩者です。甲南大学を出た後、トラスコという機械工具の会社に入りました。私は 4 番目の末っ子ですごく甘えん坊だったので、父から「お前はこのままだと甘えた人間になるから一番厳しいところに行ってこい」と紹介されたのがトラスコでした。3 年ぐらいで逃げ出したというか、父に「帰ってこい」と言われたので、太陽工業に戻って工事現場や営業等をやり、TSP 太陽というイベント会社の社長になり、太陽グループのホールディングをやったりして、3 年前に太陽工業に戻って経営しているという状況です。

なぜこんな若輩者の私が今グループの代表をしているかというと、8 年前に父が他界したのです。大阪産業局の委員やどこかの財団の理事、商工会議所の議員など、父がやっていた役職がどっと乗っかってきて、こういったロビーイングの役目の社会的な立場と自分の会社の立場の二つの立場を持って活動しています。ただ、多過ぎるので一回全部リセットしたいなと思っていて、これは商工会議所のイベントですが、もし引退したら事業に集中するのだなと思って見守っていただけたらと思います。

私は 4 人兄弟の末っ子として生まれ、小学校 6 年生の 11 歳のときに単身でイギリスに行きました。ボーディングスクールに入って、中学時代はイギリス、高校時代はフランスで過ごし、36 人部屋の寮やホームステイで 6 家族にお世話になりました。大学で日本に帰ってきたのですが、10 代はほとんど親元を離れて育ってきたという経歴です。司馬遼太郎の『龍馬がゆく』は、海外に行くときに家庭教師から持たされた本で、3 年ぐらい読んでい

なかったのですが、海外に行くとあまりにも日本語が恋しくなって、フランス語も英語も聞きたくないみたいなときに、持たされた『龍馬がゆく』を思い出して読んだのですけれどめちゃくちゃ面白くて、そこから龍馬みたいな人生を歩みたいと、私の生き方の土台になりました。皆さんご存じのとおり龍馬は起業するのですが、私も日本に帰ってきて早速、自分も起業したい、大学でベンチャーをやりたいと思い、在学中に IT 企業を立ち上げたのですが、アイデアだけでやるので見事にすぐにキャッシュがなくなって倒産という失敗をしたことを覚えています。その後は先ほど言った機械工具のトラスコに勤めて太陽工業に戻り、現在は太陽グループの代表をやっております。

1. 太陽グループの生い立ち

弊社は創業 103 年を迎えております。1922 年に私の曽祖父が「能村テント商会」を立ち上げました。先祖の出身地である能登半島では、能村は「ノムラ」と読むのですね。しかし、「ノムラ」と読むと野原の野とよく間違えられるからと、勝手に誰かが途中で「ノウムラ」に変えて、今、僕は「ノウムラ」という名前なのですが、100 年前に運動会で使うテントみたいなところで創業した会社ですが、第 2 次世界大戦で企業整理があって廃業しました。

第 2 次世界大戦が終わったときに、私の祖父が第二創業しました。「戦争が終わって焼け野原で何もなかった。疎開先から会社のあったところに帰ったら、ミシン 1 台とはさみ 1 丁だけあった。そのミシンとはさみを握り締めて、もういっぺんテント屋をやり始めたんや」という話を、小さいとき祖父からよく聞いておりました。その後、朝鮮戦争特需があったりする中で、運動会のテントみたいなものしかなかったのですけれど、大型のものに取り組もうということで大型テントを目指すようになって、最初に手がけた大きなテントは木下大サーカスさんのテントで、テントでこんな大きな施設ができるのだみたいなところで少しずつ世の中に認めていただいたということです。先ほど言った朝鮮戦争の特需があって、会社の仕事がどんどん増えていくという流れになってきました。アメリカ軍のテントを補修したり、ミゼットという産業用車の小型三輪自動車の幌をダイハツから受注して造っていました。

私は 4 人兄弟で、本来であれば長男である兄が会社を継ぐはずだったのですが、兄は私と違って非常にシャイというか、内向きというか、人と話すのがすごく苦手で、兄から「やっぱり自分には合わないからお前がやってくれ」ということでバトンが回ってきて、今私が代表をさせていただいております。

2023 年 12 月には、お客さまやご家族、総勢 2300 名にお越しいただいて 100 周年イベントをさせていただきました。ファッションデザイナーのコシノジュンコ先生には祖父のときからお付き合いいただいており、「祖父の着物も作ったから、あなたの着物も私が作ってあげる」と言っていただき、そういったご縁で 100 周年イベントにも来ていただき、いろいろな方からコメントを頂きました。

2. 会社の歴史

私は 8 年前に代表になりました。太陽グループには、テントの会社とイベントの会社と、施設運営の会社があります。私が相続したときには太陽グループ株式会社はなく、私の父

が個人でやっていた一人ホールディングみたいな状態だったのですが、それらをホールディングする一番上の会社をつくって、私が全体を見るという形にしております。

三つの会社について、歴史をたどりながら説明します。100 年前に創業し、その後、戦争でいったん廃業し、戦後にミシン 1 台、はさみ 1 丁握り締めて、「能村縫工所」としてテント屋を再興します。1964 年に「太陽工業」へと社名を変えました。「太陽のように力強く昇っていくような会社にしたい」という祖父の熱い気持ちから、太陽工業という名前が付けられたと聞いています。そこからテントを売るだけではなくて、レンタルテントをやろうと。テントを貸す先のイベントでは、パイプ椅子も机も必要になるからそういうのもやっていこうということで、イベント会社が生まれていきます。

1970 年がわれわれにとっては非常に大きなターニングポイントなのですけれども、この中で 70 年の万博に行かれた方はいらっしゃいますか。1970 年の大阪万博は、今よりももっともっと広い会場だったと聞いておりますし、恐らくもしかしたら今よりもっと活況だったのではないかと、話を聞いていると思います。この万博で初めて、運動会だけではなく建物としてもテントが使えるのだということを認識していただきました。アメリカ館では月の石が展示され、かなり人気だったと聞いております。これも膜でできていて空気で膨らますという、後々東京ドームにつながっていくということで、実は建築の未来の一歩をつくったプロジェクトでした。また、富士グループ館はエアビームで空気を入れて膨らませています。多くのパビリオンが膜構造で造られ、その 9 割を弊社でさせていただいたということで、弊社にとって成長の大きな足掛かりとなったのです。

その後、博覧会ブームが来て、つくば博、神戸ポートアイランドの博覧会などが開かれ、太陽グループとしてそこの仕事をしていく中で、アクティオというイベント運営のみを行う会社が生まれました。博覧会をやると運営しなければいけないので、アテンダントの方をたくさん雇って、管理するディレクターを配置して会場を運営するというビジネスを弊社の方で今させていただいております。1988 年には、先ほど言ったアメリカ館から発展して造られた東京ドームが完成しています。

博覧会で運営の仕事をしていると、常設の施設でもできるのではないかということで、大阪にある海遊館も開館当初からアクティオで運営を受託致しておりまして、こういった運営ビジネスが今大きな柱になってきております。その後は、阪神・淡路大震災を迎えて災害復旧に取り組んだり、埼玉スタジアムを建設したり、2002 年の日韓ワールドカップによるスタジアムブームが来て膜をたくさん造らせていただいたりしました。

2005 年の愛・地球博でも、会場設営や運営をさせていただきました。その後、太陽グループとしては海外に進出して、サウジアラビア・メディナの大型アンブレラを膜で造らせていただいて、先ほど言った運営の会社、アクティオは東京スカイツリーもオープン以来、運営を受託致しております。テント屋が施設の運営をしているというのは、不思議な話ですよね。

2011 年に震災があった関係で、東北を元気にしたいということでスイスの楽団が日本に来て、アーク・ノヴァという移動式のコンサートホールを造って東北を回ったり、先ほどの運営のチームが、宇宙飛行士の毛利衛さんが館長を務めるお台場の日本科学未来館の施設などを手掛けさせていただいております。コロナ禍で開催された 2020 年のドバイ万博では、中心地にあるメインドームを太陽グループでさせていただきました。また、チームラ

ボというデジタルを使ったアートのアーティスト集団がいるのですが、そこと一緒に美術館をやったり、チームラボリコネクトというサウナを一緒にやったりしてきました。それが 2025 年の大阪・関西万博につながっています。

先ほど触れたメディナのアンブレラは、太陽グループとして海外から受注した最も大きなプロジェクトです。サウジアラビアはメッカが有名ですが、もう一つ、二大巨頭のメディナというものがあるのです。予言者ムハンマドが生まれたのがメッカで、最後に亡くなったのがメディナといわれています。熱中症でバタバタ人が死んでいく、毎年何百人の人が亡くなるので、王様がひさしを造りたいということでプロジェクトがスタートして、開閉できる巨大アンブレラプロジェクトをサウジアラビアから受注し、弊社にとって国内外合わせて過去最大の仕事となりました。これは今でもありまして、現地に行くと膜が付いているというような状況です。

数値的なところで見ていくと、会社としては昨年度の売り上げがグループで 981 億円、今年度もこれを上回る数字が今見えてきているので過去最高売上・利益という形になってきております。1970 年の大阪万博でテントが建築として認められだして、その後、建築物としてのテントの仕事が増えてきて、ずっと増えてきた中で東京ドームができて、ドームでも膜が使えるのだと。ちなみにテントを超えた存在のことを「膜」と言っています。社内で「テント」と言っては駄目と。これだけ「テント、テント」と言っていたのですけれど、新入社員が入ってくるとまず「テントといっては駄目だ。膜と言え」「何が違うのですか」「自分で考えるんだ」みたいなことをやっているのですが、われわれはテントを超えた存在を「膜」と定義しております。

そこからバブルがはじけて業績が長く低迷するのですが、その後、日本のマーケットが上がっていくのに合わせて業績も上がっていきます。ここが「失われた 20 年」といわれているところで、その中で海外に出ようとか、四苦八苦しながらやってきて、今、再び業績が上がってきているということです。

従業員はグループとして約 2400 人、男女比率は 1 対 1、ただし女性管理職は 10%でまだまだ少ない状況です。拠点数が 49 カ所あり、海外も合わせると 24 社ほど国内外に子会社があります。売上は約 1000 億円になってきております。建築の物件数としては 10 年間で 2 万 7000 件、イベント会社では年間 1100 件ほどのイベントを運営し、施設運営会社では 200 施設を運営しているというグループです。

太陽工業は、われわれにとっての基幹事業である膜の会社です。スタジアムを造るというような建設系だけではなくて、公園にあるフワフワドーム、子どもがぴょんぴょん跳ねる遊具や、工場のテント倉庫、災害のときに空気を送るとすぐに立ち上がる仮設テント、土の中に膜を張って土砂崩れが起きないように土を抑える土木用の膜などをやっています。輸送するためのコンテナバッグもやっております。

TSP 太陽はイベント会社で、これがわれわれのグループの中では非常に成長してきているのですけれども、売上が 200 億円を超えました。何をやっているかというと、先ほど言った 1970 年の大阪万博もそうなのですが、大喪の礼という、昭和天皇がお亡くなりになったときに、世界中から王様や大統領が来てお別れをしていただく場所を急いで作らなければいけないということで、皇居の中に膜でお葬式の会場を作らせていただきました。また、浜名湖花博や愛・地球博の運営、仮設美術館、2011 年の東日本大震災では、坂茂先生のコ

ンテナを 3 段重ねて仮設住宅を造るというプロジェクトがありました。そのような仮設ゼネコン兼イベントコンサルティングみたいなことをやっている会社です。

アクティオは、施設運営の会社です。海遊館や東京スカイツリーの運営をしたり、オクトーバーフェストというビールのイベントや食博覧会というイベントをやっています。公共の文化ホールや文化会館など指定管理施設は 154 施設、業務委託施設は 46 施設で、日本最大の指定管理の会社です。海遊館は 34 年、東京スカイツリーは 13 年、いずれもオープンからずっとさせていただいている施設です。その他、東日本の原子力災害伝承館、パシフィコ横浜という展示会場、アクアマリンふくしまという福島県の水族館、名古屋市公館などの行政施設、東京スカイツリーなどの民間施設を管理運営させていただいています。また、淀川花火大会も実は昔からうちの方で会場設営・運営をさせてもらっています。今回は規模も非常に大きく、元々8 月開催だったのを万博とかぶるからということでわざわざ 10 月にずらして、かつ万博の最後を飾ろうとしている。もう終わったのにもういっぺん終わろうとしているのですが、今年の淀川花火は気合が入っています。もし行ける方がいれば見てもらえたらと思います。

3. 理念経営・グループ経営

会社は理念経営を進めております。私は 4 代目ですが、先代から会社を預からせていただいて、また次につないでいくということを考えていますので、社是、理念を大切にしております。昔から「昇る太陽のように動的に成長し」という社是をグループみんなで掲げています。膜の会社もあればイベントの会社もありますが、どこの会社もこれを掲げてやっているという理念経営をしております。グループの理念に加え、一社一社でビジョン・ミッションを持ってやっております。太陽工業は膜の会社なので、「膜の無限の可能性を引き出し」という理念、イベント会社の TSP 太陽はワクワクするイベントをつくるということで、「待ちきれない明日を」というビジョン、施設運営のアクティオは「お客さまと共に歓びと感動を提供し続けます。」という、行政のお客さまとともに施設管理をする堅い会社なので、しっかり地に足が付いた理念を掲げています。

太陽グループとしては、3 社が混ざり合って、これから社会に出てくるさまざまな課題に取り組んでいこうとしております。人口減少もこれから加速度的になっていきますし、世界的に見ると逆に人口爆発による食糧危機が来るので、どうやって食糧を残すのかといった世界的な課題に対してグループで取り組んでいこうということを掲げています。

先ほど説明しましたが、グループのホールディングがなかったので、私 1 人で三つの会社を承継したのですが、ばらばらにやっていては駄目だということでグループの経営目標を立ててやっております。グループで 1000 億円の売上を作っていこうとか、まだ国内でしか仕事をしていない会社は海外に出ましょう、グローバルカンパニーになりましょうと言っていたり、そういったグループでのシナジーを高めることをやっております。

ばらばらだった 3 社の社員たちを集めて、膝を突き合わせて理念を作っていこう、どんな未来が見えますかということを社員たちと話し合いました。参加人数延べ 650 人ほどで、最終的にグループの理念を作り上げました。「世界を、やわらかく。未来を、あたたかく」というのが、われわれグループ共通の理念です。弊社を第二創業した祖父から小さいときに何回も聞かされたのですが、「砂漠に水はないやろう。何とか砂漠に水を生み出したい。

砂漠に高さ 800m、長さ 30km のテントで山を造ったら、アラビア海から吹いてくる風が当たって雲が発生してそこに雨を降らすはずや」みたいなことをずっと言っていたのです。家でご飯を食べているときに、それをずっと言っているのです。「うちははさみ 1 丁、ミシン 1 台でやってきたんや」「砂漠に雨を降らすんや」というのをずっと言っていて、当時はちんぷんかんぷんで何を言っているのか分からないし楽しくないし、「早くご飯終わらないかな。部屋に帰ってゲームしたい」みたいな感じだったのですが、それを僕の脳が覚えているのです。自分が代表になって会社を預かったときに、祖父はとっくに他界していて、父は 7 年前に他界しましたが、会社のいろいろなところに記録や言葉が残っているのです。僕と同じように言われた社員が「砂漠に雨を降らすのはいつになったらやるんですか」と言ってきたりして、なのでもういっぺんやろうと。ちゃんと絵にしてこれを本当にやってみようということで、今、砂漠に高さ 800m、長さ 30km の膜を作って雨を降らせる研究を始めています。それをグループの理念のシンボリックな絵として活用しています。

4. 万博とのかかわり

重複になりますが、前の万博でアメリカ館のエアドームや NTT の黄色い膜など、いろいろな膜をやりました。その後、万博ブームが来るのです。今回の大阪・関西万博は終わりましたが、本当にこれからまだいっぱい来ます。まず 2 年後の横浜の国際園芸博覧会で、これも大きくて総事業費 1000 億円。大阪・関西万博と比べたら半分以下ですが、それでも大盛況になること間違いないと思います。過去もそうなのです。やはり日本人は博覧会が好きで、万博をやると「うちでもやりたい」と、いろいろな自治体が企画しだすのです。その結果、前の大阪万博のときは沖縄国際海洋博覧会、神戸ポートアイランド博覧会、つくばの国際科学技術博覧会、奈良博などが次々と開催され、そこで当グループは大きくなっていくのです。膜を提供したり、運営のお仕事をさせていただいたりして、博覧会と一緒に成長したのです。

愛・地球博からは、国内だけでなく国外へも出て行くようになりました。リスボン国際博覧会、ハノーヴァー万国博覧会、上海国際博覧会、ミラノ国際博覧会、それから上海のメインストリートは全部膜で、ミラノもメインストリートは全部膜でした。京都に工場があるのですが、全部 made in Kyoto です。また、中国にも工場があります。ドバイのアル・ワスル・ドームは一番ど真ん中のメインドームで、世界最大のドームを膜でやらせてもらいました。今回の大阪・関西万博の大屋根リングは世界最大の木造建築で有名ですが、実はリングの中に天の川のような川を作っていて、この白い部分に膜を使っていただいていますし、メインのリングにも膜が使われております。

博覧会と共に成長してきた会社ということで、博覧会のコンセプトと太陽グループのコンセプトはやはり似てきています。「いのち輝く未来社会のデザイン」という博覧会の理念と、われわれの、膜を使って「世界を、やわらかく。未来を、あたたかく」という理念、こういった理念が共鳴していった感覚がございました。

大阪・関西万博の落合さんのパビリオンでは、世界初のミラー膜をご採用いただきました。福岡さんのパビリオンでは、ETFE という膜素材にインクジェットの印刷を初めて使っていただきました。これも全部膜でやらせてもらっています。飯田グループホールディングスさんのパビリオンは全部西陣織です。大量の西陣織を京都で織ってもらって、それ

を大量に加工するのですが、継ぎ目がずれていたりすると駄目というこだわりがあり、巨大な建築物に着物を着せるということで、ずれを 1cm 以内に収めながらきれいに柄を合わせていくことに非常に苦労しました。また、万博で最大のパビリオンの「未来の都市」の白いところも全部メッシュの膜でやらせてもらいました。サラヤさんという石鹸で有名な会社が「BLUE OCEAN DOME」というのをやったのですが、そこも膜をやらせてもらって、ここに世界初の安全な不燃の透明膜を採用していただきました。

それとは別に、先ほどのイベントの会社では、アイルランド館や ORA という外食のパビリオンをゼネコンとして建設させていただきました。万博全体のおもてなしを担う来場者サービス業務は、万博の運営業務の中で最大なのですが、1000 人雇って万博全体の運営をしておりました。迷子の人が行くインフォメーションセンターとか、落とし物をしたら行くインフォメーションセンターみたいなところの運営をやっておりました。
1000 人雇って、「やるぞ。万博を支えるで」と言って入社式をしました。当時は万博がたたかれていって、みんなすごく不安なのです。「大丈夫ですか」「本当に開催されるのですか」「延期といううわさを聞きました」と言うので、「大丈夫だから。本当にやるから」とか言いながら、とにかく万博は駄目だとかいろいろ言われてみんな逃げ出していくので、それをつかまえて「大丈夫、やるやる」と言って何とかやった。「電力館」の運営もやっていました。

頂くだけではなくて、自分たちもやっていこうということで、太陽グループとして初めて博覧会に出展しました。「太陽のつぼみ」ということで、万博にサウナを出させていただきました。どうせやるなら話題性があって、他のパビリオンではないものをやろうということで、狙いに狙いに行ってサウナにたどり着いたのです。1 万 5000 人を超える方々に来ていただきました。世界各国の人たちを集めて、一緒にサウナに入っていただいて、その人たち同士をつなげました。ここでつながったら本当に世界平和になるのではないかということで、国際的なイベントを 4 回にわたり行いました。それ以外にも、サウナで新入社員研修とか、ちょっとユーモアのある体験を通じて新入社員同士の絆をつくってもらいました。サウナは熱かったり冷たかったりして、うっとなるではないですか。だからちょっと苦手というのもあるのですけれど、そこを一緒に乗り越えてもらうとむちゃくちゃ仲が良くなるのです。サウナは人と人をつなげる力を持っていて、その力を世界の人をつなげることに使ったり、新入社員同士をつなげることに使ったり、来ていただいた皆さんがつながっていくという世界をサウナを通じてやってまいりました。

最終的に、世界で最も高い膜構造のサウナ建築物としてギネスに認定していただきました。スライドの写真は、一番右が催事プロデューサーで、ドローンショーや水上ショーなどのイベント全体をしきっている小橋賢児さんという方で、隣が髙科副事務総長です。テレビによく出ていました。電車が止まったりすると「すみませんでした」とこの人が出てきていました。謝るのはこの人なので、一番大変だったと思います。会ったら「お疲れさまでした」と言いたいです。左から 2 番目が建築家の小室先生です。女性でかつサウナーでかつ若手といったところです。一番左は、サウナが好きな人は知っているかと思いますがサウナ師匠の秋山さんという有名なプロデューサーです。

万博全体で 30 を超えるパビリオンやサービスに太陽グループとして関わってきました。会場のどこにいてもわれわれが関わったプロジェクトが目に入らないところがないぐらい

お仕事をさせていただきました。一番大きかったのは、太陽グループにはハードとソフトがあります。パビリオンを膜で造るというパビリオン建設と、1200〜1300 人雇って運営していましたが、こちらの方が売り上げが大きかったです。目に見えるところは膜の会社ですが、今はソフトの方が売り上げが大きくなっていて、しかも 3 倍は大きいです。それぐらい事業としてはソフト面の方が厚めになってきているというような事業構造になってきております。前の大阪万博から何が成長したかということを社内でやったところ、もちろん各部門で成長し、先ほども言った鏡のテントなど新しい技術が出たということはありますが、経営者としての私の立場では、ソフトの方が大きくなっていることをうれしく思っています。

5. かかえる課題

3 年前に太陽工業の社長に就任して、社員に対してどういう課題を持っているのかというアンケートを採ってきたのですが、「人が足りない」「人材を強化してほしい」といったことが非常に大きく出てきました。業務プロセスが非効率だと。「教育できない」「この人がいなくなったら次は誰がやるのか」といった声が多く出てきたり、「もっと開発しましょう。新しい製品を作りたいです」という声が社内から挙がってきました。「もっと人を増やしてほしいです」「手一杯です」という声も多かったです。「いつまで紙でやっているのですか」「研修がない」という声もありました。先ほどのように派手なことは社員たちがやってくれるのですが、僕の仕事は粛々と会社の会議室にこもって、このあたりの人事制度を作ったり、職務権限を整理したりといった地味なことをずっとやってきました。

課題としては、社員数が 50 代男性に一極集中していることです。バブルのときにぶわっと採って、バブルがはじけたら採用できないということでがたんとなって、そうは言っていられない採らないといけないということでまた増えて、典型的だと思います。うちの会社だけではなく、一般的な製造業の会社は大体こうです。男性ばかりで女性が少ない。これを社員たちと共有して、女性社員を増やしていこう、世代のところのバランスを取っていこうということを議論しております。

また、製造業の後継者あるあるですが、工場を造るときに投資して減価償却が発生します。ですから、父たちが造ってくれた工場で利益が出るのは当たり前なのです。僕は今その感覚を持っています。今は利益がすごく出ていて、過去最高益と言っています。なぜなら、過去の人たちが造ってくれた工場は償却も終わって、お金を生むだけになっているからです。それは利益が出て当たり前です。私は今、金のなる木を渡してもらって会社経営をしているのです。その金のなる木がボロボロになっている、設備などが老朽化してきているので、私のやることはきちんとそこを植え替えて、工場をただ新しくするだけではなくて、IoT を入れたり AI を入れたり、今まで 10 人でやっていたのを 5 人でできるようにするとか、そういった変革をやっていくことが 4 代目の跡継ぎとしての私の本懐かなと思って今取り組んでおります。例えば海外にも工場を出して、中国の工場をどうするかなど、今たくさんの問題があるのですが、それらを整理していく必要があります。

海外に出て行って、博覧会の仕事をしたと聞いたとき、「サウジでやってすごいな」と思いました。ただ、父は天に召されているのでつまびらかに言うと、海外では一度も利益が出ていなかったのです。ミラノ万博や上海万博、ドバイ博覧会と聞くと「すごい」となり

ますが、会社に入ってチェックしたら、全部赤字で利益は 1 回も出ていない。海外の仕事はものすごく難しいのです。これを立て直すのが僕の仕事だったので、体制を変えて、恐らく今期初めて利益が出るという状況まで来ていますが、まだまだ予断を許さない状況です。

6. 今後について

今後は、グループ経営を推し進めています。元々ホールディングがなかったので、それをつくって、企業同士を交流させています。それから、大阪の建物も古くなっていて、採用活動のときに社屋が古いだけでみんな帰ってしまうので、表面的なところですが、そこでまず見られるので、そこは間違いなく新しくした方がいい。お金はかけず、リノベーションでいいと思います。古い壁紙を替えて、アートなどを入れて今どきの形にしてあげると働きやすくなると思います。もちろん働きやすさとはなんぞやという議論をしながらですが、大阪の事務所は全部リノベしました。

それから、地味な話ですが、グループでやっていく上で、ホールディング経営していこうと思うと、「太陽工業の人事や財務だけを見ないで、グループの人事、財務、全部を見なさい」という指示を出していくのですが、こういったグループ経営にかじを切っています。

また、事業としては「宇宙に膜を張りたい」というのを掲げました。こういうのはベンチャーが得意なのです。デオービットという膜を張る技術を持っているベンチャーがいるのですが、使い終わった衛星にこれを取り付けると、衛星が地球に戻ってくるときに燃え尽きてごみを片付けてくれるという仕組みで、これから全ての衛星にこれを積もうと動いていまして、全ての衛星はごみにならないようにという法律が国連でできるので、それに合わせて宇宙のゴミを減らすための製品などの開発と販売を進めています。実は宇宙にも少し大気があるのです。宇宙空間には空気がないと言われますが、微量にやはり地球から漏れているから、こういう膜を張るとパラシュートになって、衛星にエアブレーキが掛かって地球に落ちるという仕組みです。また、清水建設さんと共同で、月面インフレータブルといって、畳んで持っていって膨らませて、中を植物工場にするという研究をしたり、ロケットの会社に出資して、宇宙への足掛かりを作ったりしています。

海底もやっています。日本は資源のない国といわれています。石油がなく、第 2 次世界大戦も石油が止められてしまったから仕方なく、石油を取るために戦いを始めたのですが、本当に日本は何度も何度も資源で苦しめられて、そのせいで戦争が起きて国民が亡くなっています。日本としてエネルギー確保が悲願なのですが、実は日本海の海底にはメタンハイドレートという燃料が埋まっています。メタンハイドレートは「燃える石」といわれているのですが、温度が低いと固形になる燃える石です。それが海底に埋まっていて、地球温暖化などで海水温が上がったりすると、固形から気体に変わり、海底からメタンハイドレートのガスがポコポコ出ているのです。東京ドーム何十個分の面積でポコポコ出ていて、しかもあっちでポコポコ、こっちでポコポコやっているから回収できない。そこで、海底に膜を張って集めるという取り組みを、今、国立研究所とやっています。海底 800〜1000m なのですが、水圧があるため宇宙よりも難しい世界です。人間が活動できるところではないので非常に苦労して、遠隔操作のロボットや潜水艇で深海の中で作業するということをコツコツやっていて、技術としては 100 年後ぐらいの感覚です。日本国民としては資源が

欲しいから、日本に資源があれば戦争が起きる可能性は低くなると思うので、何とかやりたいなと思って研究は進めていくつもりです。

TSP 太陽というイベント会社が有明で livedoor URBAN SPORTS PARK を運営しています。先ほどの海底からいきなりエンタメの世界の話になりますが、タイフェスというイベントをやったり、TICAD という国際イベントを受注して会場設営とか運営をしたり、伊勢志摩や広島の G7 の会場の運営などもやっております。施設運営のアクティオが、最近、鳥取県立美術館において、PFI 手法に基づき設立された特別目的会社（SPC）に参画し、施設の運営を担当しています。

また、関西が元気になっていくためにはスタートアップは必要不可欠です。いろいろなスタートアップを出していかないと大阪に人は集まらないし、資金も集まらないということで、関西のベンチャーを支援するベンチャーファンドに出資させていただいたりしています。

それから、僕が個人的に地域の人を集めてやっている「ヨドコン」というものがあります。淀川のエリアで、おばちゃんや住職さん、高校の先生などを集めて、「何か困っていることはありますか」と言って、みんなでそれを助け合うという祭を地元でやっています。この間は住職さんが来て「こういうお墓を作りたいのだけれど、どうすればお墓に人が集まってくれるか」というテーマで、「お墓は暗いイメージだから、お祭りをやったらどうですか」ということで、みんなでお祭りをするという活動をさせていただいております。もしよければ来てください。次は 11 月 17 日、12 月 17 日で、どなたでも参加可能です。祭を生む祭をやっていますので、ぜひお祭りが好きな方は一緒にやりましょう。

時間も来ていますので、長々とお話しさせていただきましたが、以上で太陽グループの説明を終わらせていただきたいと思います。ありがとうございました。