



# 地域に根ざし、世界にはばたく ものづくり企業



(写真左から) カイハラ(株) 貝原会長、マツダ(株) 金井会長、  
中国経済産業局 畑野局長、(株)ヤナギヤ 柳屋社長

日本の経済成長において、ものづくり企業が果たしてきた役割は大きく、第二次世界大戦後、現在に至るまで、日本経済の成長を牽引してきました。

特に中国地域には技術力のあるものづくり産業の集積があります。戦前、当時の技術が集積していた呉の海軍工廠で「戦艦大和」が建造され、その建造中に更に様々な技術集積がなされ、戦前から培われてきた技術が、戦後もこの地域の経済発展を牽引してきました。このところ、国内総生産に占める製造業の割合は減少傾向にあるものの、ものづくり企業への期待は高く、経済産業省では、日本の産業・文化の発展を支え、豊かな国民生活の形成に大きく貢献してきたものづくりを着実に継承し、さらに発展させていくため、製造・生産現場の中核を担っている中堅人材や、伝統的・文化的な「技」を支えてきた熟練人材、今後を担う若年人材など、ものづくりの第一線で活躍する方を顕彰する「ものづくり日本大賞」等で、ものづくり企業に光をあて、各種支援施策も展開しています。

この度、中国地域で長年ものづくりに携わってこられた貝原良治氏・カイハラ株式会社代表取締役会長、金井誠太氏・マツダ株式会社代表取締役会長、柳屋芳雄氏・ヤナギヤ株式会社代表取締役社長をお招きし、「地域に根ざし、世界にはばたく ものづくり企業」と題し、ものづくりへの思いや地域との関わり、将来展望について語っていただきました。

## ◆ものづくりへの思い・技術へのこだわり

### 【畑野局長】

本日は、中国地域で長年ものづくりに携わっておられる皆様にお集まりいただきました。三社は会社規模も業種も異なりますので、それぞれのお立場でのお話しをお伺いしたいのですが、しかし、「ものづくり」という観点では、同じような思い・考えがあたりだと思っております。また、皆様それぞれものづくり日本大賞やグローバルニッチトップ100選を受賞されておられますが、受賞されるまでのご苦労やものづくりへの思いなどをお聞かせください。

### 【貝原会長】

我が社の沿革から申し上げますと、1893年に私の祖父が藍染めの紺をスタートしました。途中若干藍染めの染色でないものもやったことありますが、今はまた藍染めのデニムをやっています。120数年、ずっと我々の祖先が築いてきたものを糧にやっています。

このような中で私たちが誇れるのは、昔は手仕事だった藍染めの作業を機械化しました。特許をとって自社で機械をすべて製作して、備後、久留米、伊予という紺の産地にその機械を売りました。機械の導入により、それぞれの産地が、相当な生産性のアップにつながりました。1954年ですから、今から思えば60年前です。

紺は37～38cm幅です。着物に使うので幅が狭く、洋装にしようと思うと肩幅が足りないからなかなか洋装にはできません。商社から広幅の紺を作ってくれないかと要望があって、広幅の紺を作るために、準備機もすべて自分のところで考えて自分のところで機械を作りました。しかし、広幅の紺は洋服にすると柄が散ったりして、

その他の素材とコストも含め勝負できませんでした。そんな中、たまたま中近東のイスラムの男性がはいているサロンという腰巻きを作ることになりました。サロンは通常はチェック柄ですが、その一部分に紺を入れたものです。その紺入りサロンが中近東で高級なサロンということで売れました。しかし、1967年、そのときの決済通貨のスターリングポンドが、14.3%くらいの切下げがあって、1968年になってもなかなか回復しません。1969年になっても回復しないというときに、備後の地域でジーンズを縫っているメーカーさんと、機屋さんとそれから地場の問屋さんが来られて、「貝原、なんとかデニム用の染めをやってくれないか。アメリカではロープのような状態でやっているらしいぞ。」というアイデ



貝原 良治氏  
(カイハラ株式会社 代表取締役会長)

- ・1943年広島県福山市生まれ。
- ・大阪の繊維商社を経て、1970年貝原織布(株) (現カイハラ株) 入社。
- ・1990年代表取締役社長、2003年代表取締役会長に就任し現在に至る。
- ・日本綿スフ織物工業組合連合会理事長、日本繊維産業連盟常任委員、日本ジーンズ協議会副理事長

<http://www.kaihara-denim.com/>

アをもらいました。そのときは会社が潰れる一歩手前だったので、280人くらいの社員が150人、約半分になっていました。しかし、すぐ設計図を自社で書いて、機械を製作しました。お金がなかったので、中古のパーツを買ったり、乾燥機のシリンダーとかモーターとか、とにかく使えるものは何でも買って。新品ではなくて。そうしてできたのがローブ染色機です。1970年でした。そしてそれが日本の本格的なデニムのスタートです。機械が完成して、スイッチをいれたら本当に動くのか不安に思いながら、スイッチをいれたらダーっと動き出しました。そのときの感動というのはやっぱり強烈に胸に残っていますし、うちの技術陣は優秀だなあと、本当に誇れる技術者がいたなとつくづく思います。

ところで、紺の染めは糸の芯まで染料が入っていますが、デニムは指に例えると皮と肉を染めて骨が染まっていない状態です。だからこすったら中から白地がでてきます。紺はいくらこすっても中まで浸透しているから白くなりません。ローブ染色機を使うと芯まで染められない染色ができるのですが、当社が日本で初めてやって、それが当社の大きなジャンプアップのもとになりました。

その当時は委託加工でしたが、今現在は紡績から染め、織り、加工と全てを自社で一貫生産できるようになりました。

ご存知のように日本の繊維産業は、沖縄返還交渉と並行して日米繊維交渉があり、「糸を売って縄を買った」と例えられるように、繊維が犠牲になり下降線をたどっています。紡績もどんどん縮小され、昔のような状況ではなくなっています。海外に生産を移す企業も多いです。1991年を最後に、日本には紡績の新工場はできていません。紡績は非常に投下資本が大きく利益が少ないですが、我々は、染めや織りの加工でそれをカバーして、トータルでデニムを作っていくことでプラスになりました。

1972年頃は過疎地域対策緊急措置法というのがあって、過疎地に投資すると10億円未満はまずは1/3償却ができました。そして普通償却もプラスでできるということで、12ヶ月丸々動けば50%以上初年度に落とせました。我々の会社の考え方は、減価償却が日本の税制で認められている一番の節税だという考え方です。プライベートカンパニーですので、赤字であっても次のプラスのための赤字とういことで設備投資は徹底的にやってきて、今に続いています。

#### 【畑野局長】

ありがとうございます。第6回ものづくり大賞を受賞された「パウダー・デニム」についてもお聞かせいただけますか。

#### 【貝原会長】

通常、ジーンズはごわごわして重い印象だと思いますが、今は、よりソフト&ライトというのがトレンドなんですね。「パウダー・デニム」はマイクロファイバー（眼鏡ふきなどに利用されている素材）を使うことで、肌のタッチが非常に柔らかくなっています。東レさんと共同開発しました。新しいものを作らないと我々の生きる道はないなということをつくづく思っています。

#### 【畑野局長】

機械設備も自社で製作され、それから、ものづくり日本大賞と色々なことに挑戦されていますね。

### 【貝原会長】

商品開発をする中で、現在1年間で600から1000点くらいを試作しています。私はいつも言っているのですが、当社はデニムについては世界一失敗した会社です。

しかし、大量生産している会社は、開発する必要はないんです。いかに安くいかに大量につくるかが大事ですから。

我々は日本でものづくりをしようと思えば、そうではなくて、それこそニッチのものを徹底的に質や新商品を追求していきます。そういうことでお客様に対してのカイハラブランドが定着してきたのではないかなと思います。

### 【畑野局長】

ありがとうございました。自社で製品開発をされ、品質を追求してきたところが信頼を得ることにつながっておられますね。

それでは、次に金井会長お願いいたします。

### 【金井会長】

我が社は1920年創業です。自動車を作りはじめたのは、1931年の三輪トラックからです。戦後1960年から乗用車R360クーペ、1967年にロータリーエンジンのコスモスポーツといったような過去がございますが、結構色々なダッチロールがありまして、伸び悩んだ時期も多々ございました。

そのあたりに決別をしようということで、2000年頃会社内で議論が始まり、「Zoom-Zoom」というキャッチコピーができました。わくわくするとか走る喜びとかそんなようなものをイメージした言葉です。

さかのぼりますと、私は1974年に入社してずっと開発におりました。足回りの設計に入社したのですが、1980年代初頭に、初めてドイツのアウトバーンを走りました。そのときマツダの車はアクセルベタ踏みで時速170kmくらい出るのですが、振動と騒音がすごくて、まさに手に汗を握る状態で、すごく緊張しないと走れませんでした。そのときにベンツやBMWといったプレミアムブランドの車に乗ると、時速200km出るし、あまり汗もかきません。当時、若い足回りのエンジニアであった私にとっては、ショックでしたね。そのときに、いつになるかわからないが「いつかこいつらに勝ちたいなあ」とつくづく思った記憶がございます。



**金井 誠太氏**  
(マツダ株式会社 代表取締役会長)

- ・1950年広島県広島市生まれ。
- ・1974年東洋工業(株) (現マツダ(株)) 入社。一貫して開発畑を歩み、チーフエンジニアを務め2002年に発売された初代アテンザは132の賞を受賞し、世界的に高い評価を得た。
- ・2010年に発表されたSKYACTIVE TECHNOLOGYの開発も指揮し、マツダ車の全ての要素を刷新した。

<http://www.mazda.co.jp/>

その思いを持ち続けて、2000年頃、Zoom-Zoom。走る喜び。これはまさに私がやりたかったことを会社がやろうと後押しをしてくれたと思いました。

その後、2005年から2011年までマツダの開発の責任者を務めました。2005年に、今申し上げたような思いに何とか近づきたいということで、「商品開発の志」という紙を作りました。それは、1. Zoom-Zoomを体現する。2. 世界のベンチマークになる。3. 確かなOKをお客様に届ける。という3項目です。

その後2006年に、「2015年にどんな会社になりたいか」をみんなで考えようという活動が始まりました。結論から申し上げますと、これがものすごく良かった。そのときの結論は、「規模は決して大きくないけれども存在感のある自動車会社になりたい。」というものでした。

我々は開発でしたから、じゃあ、どんなエンジンがいるか、どんな車体の、あるいは足回りの技術がいるか、ということをお話すんですね。最初のうちはなかなか出ないんです。10年先なんて考えたこともないという人が多かったのですが、とにかく一切の制約条件を度外視して夢を語ろう、どうありたいかを語ろうと言ってやってみました。そのうち誰かが夢のようなこと言い始めます。するとそれにみんなが悪のりしていくんですね。そうだそうだと。最初出し渋っていた人もだんだん意見が出てくるようになりました。こういうふうになりたい。それがだんだん形になって、みんなのモチベーションが高まってくると、当初は夢のようだと思っていたけれども、今度は「是非実現したい」となります。2015年にはきっこうありたい、と。

そのプロセスでみんなの思いが結束できましたが、それならば商品は2011年から順次切り替えていかないと全商品が2015年に間に合わない、ということで実行は2011年からになりました。

技術のアイデアがいくら出たとしても、2011年から2015年の5年間に、コストも含めて極めて高い目標を達成して全商品に全展開する、工場も含めて全部切り替えていくとなると、これは大変な事業なので、従来通りのやり方では絶対に無理でした。そこでモノ造りの革新が必要だということで、「マツダ モノ造り革新」と名前をつけてプロジェクトが動き出しました。

2011年から2015年に出す商品・技術を全部をまとめて、2006年から2007年にかけて企画しました。「それは無謀だ」とか、「そんな先のことは分かん」という声はありましたが、やってダメなら直せばいい、とにかく考えてみよう。これを一括企画と呼んでいます。

5年分の商品をまとめて企画して、必要な部品を全部テーブルの上に出します。例えば大きなエンジンから小さなエンジンまで。

そうすると、これはネガティブな意味ではなく、どうしても相似設計的になります。ここを固定する、ここは車ごとに変えるというふうになります。これをコモンアーキテクチャーと呼んでいます。

また、大きなエンジンから小さなエンジンまでの違う部品を一つのラインで連続して造っていく。我々のような一車種あたりの台数はそんなに多くない会社が、経済性も追求しながら作るためには、一つのラインで違う品種を連続して流す完全混流生産というのが理想なんです。これをフレキシブル生産といいます。ここでも、どこを固定にして、どこを変動にすれば連続で流せるかをみんなで考えました。

2015年に量産開始となる商品は2020年頃まで作ります。その頃でも競争力をもっているために、特性については相当高望みをしました。そのための大幅な技術革新も重要です。

こんなことでやってきて、結果、そこそこうまくいきましたので、それで一昨年、第5回ものづくり日本大賞経済産業大臣賞をいただくに至ったということでございます。

【畑野局長】

マツダさんの車、私もぜひ乗ってみたいと思います。マツダの車は、「カッコいい」、「乗っていて楽しい」、クリーンディーゼルエンジンに代表されるように「非常に環境にも配慮」されており、こういったブランド作りに見事に成功されているなという印象を持っています。最近は価格とかあるいは性能だけではなくて、消費者の心をつかむようなブランド力が必要だと思いたいますが、そのあたりのことをお聞かせいただけますか。

【金井会長】

やはり「こいつらに勝ちたい！」という相手がいてくれたので。そこを超えたとまでは言い切りませんが、最低でも勝負ができるレベルにならないと出せないというのがありました。商品開発をやっていくとコストというのも非常に大きなプライオリティですし、ほかに、タイミング、競争力、品質があります。これらのプライオリティをどう考えるか。経営者としてあまり言いすぎてはいけないのですが、私はコストとタイミングは二の次にして、とにかく商品競争力が思ったとおりに高く、品質もしっかりしているのが大事だと思っています。これを実現しないと、いくら安くできました、納期を守りましたと言っても、それはビジネスとしては・・・。特に自動車メーカーとしては規模が小さく、ヘタをすればすぐ埋没してしまうような、そういうメーカーがコストと納期を最優先でやっていたのでは生き残れません。

【畑野局長】

ありがとうございました。

続きましてヤナギヤさんですが、元々食品を作るところからスタートされて、今ではカニ蒲鉾などいろいろな食料品の製造機械を作っているメーカーとして大変ご活躍されています。ものづくりに対する思いについて会社のご紹介も含めてお話しいただけますか。

【柳屋社長】

1916年に私のおじいちゃんが、山口で蒲鉾屋を始めましたが、手作りで大変だったので、機械を作ろうということになり機械を作ったのが今の会社の基になっています。蒲鉾の方は、今は宇部蒲鉾という会社で柳屋蒲鉾の歴史を残しています。私は3代目です。昔から、初代は苦勞して、2代目は楽しんで、3代目ですぶすと言われているんですね。私もそうかと思っていたのですが、蒲鉾屋で修行した後の25歳、1975年に会社に帰ってみると倒産寸前の状態でした。

当時、会社で会議をやると、問題点は我が社の中にあるのではなくて、世の中が悪いとかマーケットが悪いという結論になっていました。その後、ユーザーさんを3000件ほど廻ったのですが、問題点は我が社の中にあっただけではないかと何年かして気がつ

きました。会社の会議はできない理由を述べる会議だったのです。営業は売れない、製造は間に合わない、設計は図面が・・・と。30歳くらいまでは非常に苦労しましたが、その後少しずつ、会社の雰囲気、できない理由から「できる理由を考えてみようじゃないか」という雰囲気に変えていきました。

私が30歳の頃までは蒲鉾の機械が主だったのですが、その頃から、広島の大崎水産さんがスティックタイプのカニ蒲鉾を考案されて、その機械を作ってもいいよと仰っていただき、ヤナギヤも作り始めました。それが非常に売れて少し会社が好転しました。ただ、当時の全国の蒲鉾の生産量は年間100万トンくらいだったのですが、今は半分以下になっています。途中で80万トン、70万トンとなったときに、このまま蒲鉾だけをやっていたらヤナギヤも消えてなくなると思ったので、他の業界にも行くということになりました。

しかし、他の業界のことは良くわかりませんでしたから、とにかくユーザーさんを廻ろうということで廻ったところ、お客さんの中にいろいろな問題点がありました。その問題を解決してあげる機械を作れば売れるのではないかという発想で、今では、蒲鉾もそうですが、豆腐、海苔、ペットフード、お菓子などの機械を作っています。基本的にはお客さんの問題を解決する機械屋でありたい、美味しいものを作る機械屋でありたいと思っています。よく、手作りで作ると美味しいけれど機械で作ると不味いと言われることがありますが、機械で作ると美味しいという発想でやってきました。

カニ蒲鉾は世界的にヒットしました。今、日本での消費量は年間5万トンですが、全世界では50万トンも消費されています。一番消費量が多いのがヨーロッパ地域です（1位：フランス、2位：スペイン）。日本人よりも食べている国もあり、その国のマーケットに出て行ったというか、無理矢理引きずり出されたというのが本音です。非常に悩んだのが安全性の問題ですが、三井物産さんや日本水産さんという協力会社から指導を受けて対応しました。当時の海外マーケットは当社にとってはとても大きなマーケットでした。今は、カニ蒲鉾は当社の売り上げの10%くらいしかありませんが、カニ蒲鉾の機械の世界シェアは70%くらいを持っています。ただこれは大変小さな世界なので、関連機械の台数でいえば約500台あるかないかくらいです。そのうちの70%をこの20年くらいで販売しました。カニ蒲鉾製造機をきっかけに我が社は海外に行けました。今でも海外は我が社が直でやっています。商社は通さず、我が社のスタッフが直接やっています。

お客さんの問題を解決するというのでやっていますから、ユーザーさんの現場に入



**柳屋 芳雄氏**  
(株式会社ヤナギヤ 代表取締役社長)

- ・1950年山口県宇部市生まれ。
- ・大学卒業後、兵庫県姫路市のかまぼこメーカーを経て、1975年(株)柳屋鉄工所(現(株)ヤナギヤ)入社。父の跡を継ぎ、社長に就任。
- ・1979年カニカマ製造機を開発。以降、ユーザーのニーズに応えるべく様々な機械を製作。

<http://www.ube-yanagiya.co.jp/>

り込んでいて、人手がかかっているところ、人手でできないところを機械でやってはどうかと提案しています。それがうまくいき、今は、コンビニのおにぎりで使われる海苔の最終工程は、全て当社の機械でパリッと仕上げています。コンビニでおにぎりが売れば売れるほど海苔屋さんは当社の機械を買ってくれます。ペットフードについては、日本には小型犬が多いですから柔らかいペットフードが良いのですが、作り方を良く考えてみると、蒲鉾やソーセージとほとんど同じなのです。野菜の入ったスティックタイプの新製品を作ってユーザーの要望に応じてきました。徹底してやってきたのはオリジナルにこだわるということです。決して他社の真似をしないというのが信念でありまして、これが、今、生き残らせてもらっている一番大きな理由かと思えます。お客さんから、「君のところが無いと困るよ。」と言われるようになりたいですし、少しでもなろうとしています。食品はマーケットが小さいので、売り上げはそんなに大きくないのですが、世界の水産会社や食品会社から、「山口県にヤナギヤという会社があって、相談に行ったら答えを出してくれるよ」と言われるようになってきました。お客さんの問題解決に徹底して取り組んでいることも、生き残らせてもらっている理由の一つだと思っています。

【畑野局長】

ありがとうございます。カニ蒲鉾がフランスやスペインで食べられているということですが、それはどういう理由からなのでしょう。

【柳屋社長】

日本食ブームが理由だと思います。非常に食べやすいのと、赤色なので彩りが良いということで広まったのでしょう。どうやって食べているかという、一番多いのがサラダで、その次がホットドッグ。ピザのトッピングにしたり、我々が考える以上の食べ方でした。

笑い話ですが、海外ではチョコレート味のカニ蒲鉾があります。今はカニ蒲鉾からもう一歩打破して、アンチョビのイミテーションとか、昨年はエビの病気が流行ったので、エビのイミテーションとか、スペインにはベビーイールといううなぎの稚魚を使った料理があるのですが、これを蒲鉾で作るというようなことをやっています。そのあたりが将来面白くなってくると思っています。

【畑野局長】

ありがとうございました。エンドユーザーが会社に対して何を求めているのかを追求し、そして他社の真似をするのではなく、オリジナリティを発揮してどこに活路を見いだしていくのかを、情熱を持って、そして一方では冷静に分析しながらここまでこられたということがよく分かりました。



## ◆地域との関わり

### 【畑野局長】

では次に、地域との関わりをテーマにお話をいただきたいと思います。今年の春先に発表された、増田寛也氏と日本創生会議・人口問題分科会による提言「消滅する市町村 523—壊死する地方都市」がありました。2040年時点で人口が1万人を切る自治体が523にもものぼると試算し、人口減少、地域の消滅に警鐘を鳴らしています。折しも、アベノミクスの効果がなかなか地方に波及しないということで、地方創生に力を入れています。政府でも、まち・ひと・しごと創生本部でさまざまな課題を検討しているところではありますが、この中で、地域に貢献する企業の役割をより一層重視して強化をしていこうとしています。

そこに雇用の場をつくる、或いはこの会社を中心に関連企業を集めて技術開発に取り組んでいく、地域とともに生きていく企業を政府としても応援しないといけないという機運が盛り上がっています。ということで、地域との関わりをテーマにお話をいただければと思います。

マツダさんは、昨年1月からメキシコ工場での量産を開始されました。国内と海外の生産バランスをどうされるのか、いろんな角度で周りの方は非常に興味を持っておられるかと思います。為替の問題もあるでしょうし、車の販売台数は、人口が減少する中ではなかなか国内販売が伸ばせないということもあるかと思います。そのあたりも踏まえながら、国内、海外で地域とどう関わっていくのかということをお話いただければと思います。

### 【金井会長】

ここ数年メッセージさせていただいているのは、マツダは広島、山口で80万台から90万台を作っていますが、それは減らしませんということです。ただ、ご承知のように為替変動の直接影響を極めて受けるようなビジネスをやっています。日本で造

ったものの約8割を輸出しているわけですから、本当に為替インパクトが大きいです。そのため、特に円高になると赤字まで転落してしまい、これは会社としては問題です。

従って、海外生産の比率は増やしていかないとはいけません。ただ、一方で、地元の仕事を海外に移転するということをやると、これは、地元に対してものすごいインパクトになると自覚しています。首都圏であれば、他の産業も大きなパイを持っているので景気や雇用にあまり大きく響くということはないのかもしれませんが、この地方でマツダがそういうことをやると地元へのインパクトは計り知れない。それを考えて「地元は減らさない」と3、4年前に宣言しました。地元で部品を造っている方には、「日本で造



**畑野 浩朗**  
(中国経済産業局長)

- ・1963年福井県生まれ。
- ・1986年通商産業省入省。
- ・経済産業政策局競争環境整備室長、内閣官房行政改革推進事務局行政改革推進調整室参事官、消費者庁取引対策課長、内閣官房知的財産戦略推進事務局参事官を経て、2014年7月より現職。

り続けるためにはコストも厳しいですが、よろしくお願いします」と言いながら日本の生産台数はキープする。しかし為替にあまりにも脆弱だったので、海外生産を段階的に増やして、為替変動の影響を鈍くする、というのが大きなシナリオです。

地元生産台数は減らさないように頑張る、85万台はキープすると言っている一方で海外生産を増やすということは、世界中で売れる台数も増やさないといけないということです。これは営業力を強化するという他に他ならないので、それはそれで頑張ってもらいます。

また、エモーショナルな地元への責任感というものだけではありません。広島や山口の周辺には、ものすごくすばらしいサプライヤーさんがおられます。これまで本当に運命共同体と一緒にやってきてもらいましたし、国際的にも、或いは中部地方と比べても決して引けをとらないすばらしいサプライヤーさんが育っておられます。これは地元の財産ですし、我々にとっても大きな財産ですから、彼らとともに歩みたいと思います。

それから、最近、SKYACTIV（スカイアクティブ）と言っているエンジンの開発には、実はサプライヤーさんだけではなく、地元の大学とも一緒に取り組みました。地元にも研究或いは解析能力の高い研究機関がありますので、今後さらに連携していきたいと考えています。

#### 【畑野局長】

自動車に関連して当局の話をさせていただきますと、中国地域には、自動車産業を中心に切削技術や、溶接技術が集積していますが、当局では、これらのものづくりの基盤技術を、他の分野に活かすことができるのではないかといいことで、医工連携や医療機器開発の支援を、重点的な取り組みの一つとして行っています。

次に、柳屋さんですが、先ほどいろいろなニーズに応じて、食品に限らず様々な機械を製作されているとお話しいただきました。機械の製作にあたって、協力企業さんも多いと思いますが、そのあたりも含めて地域との関わりをお聞かせください。

#### 【柳屋社長】

山口県でうちのような面白いことをやっている中小企業というのは、銀行や産業技術センター、山口大学の先生方など一緒にやろうよと声をかけていただくことが多く非常に居心地が良いです。

当社は一品料理（量産品ではなく一品もの）が多く、設計指導やテスト機が必要なので海外での生産は難しいです。国内での自社での生産力が必要です。そのため、近場でほしいの機械を作っています。ただ、今のマーケットを見ると東京集中型になっていて、食品のほとんどの大手さんは東京に本社があります。工場単位で営業をかけるよりは、どうしても東京の本社へということになるので、ものづくりは山口でやっても、営業は将来的には東京に移していかざるを得ないと思っています。

雇用の面では、例えば学校で「ヤナギヤは面白いから行きなよ」と言ってもらえたりするので、高校生や大学生の採用においては、当社は小さいですが非常に恵まれています。ただ、今後については、地域が疲弊していることは大きな問題点だと思いますので、地域の雇用を守りながら、営業だけは東京にということになると思っています。ものづくりだけは山口でと思っていますが、そのあたり悩みが多いところでもあります。

【畑野局長】

ものづくりをしていく上での居心地の良さの理由としては、やはり大学などとの連携があげられますか。

【柳屋社長】

そうですね。例えば、本社の近くには産業技術センターさんもあって、補助金などの情報も先方から教えていただけることが多いです。

【畑野局長】

先ほど高校生の就職の話がありましたが、中小企業のことを良く知らなくて、卒業した後の就職先として中小企業の名前が思い浮かばないということを良く聞きますが。

【柳屋社長】

当社にはテレビ局からの取材依頼や、高校3年生を中心に学校単位で講演の依頼があったりするので、そういう機会を活用するようにしています。当社は山口でこういったことをしている会社だと、社長の私が自ら話をするので、当社を希望してくれる学生も出てきています。

【畑野局長】

次に貝原会長にお伺いします。広島県東部と同じように岡山県の井笠地域も繊維産業が盛んです。広島県東部と井笠地域はアパレル関係企業が集積していると思いますが、同業他社さんはライバルであると同時に、新しい技術開発などを一緒に取り組んでいくパートナーでもあるのかと思います。そのようなことを含めて、カイハラとして地域に根ざす企業としてのお話をしていただければと思います。

【貝原会長】

緋を製造していた時代、当社には寄宿舎がありました。県北などから来て寄宿舎に入っている者もいましたが、彼らが地元へ帰った後、そこへ何とか工場を出してくれないかという要望がありました。それから、生産を自動化していこうとした場合に、広い土地が要ります。また、織機が動くと振動の公害が出て来ます。そういうことで、山や雑地を買って、そこへ工場を建てました。以来、我々は山間地・過疎地に工場を持っているので、地域で何か行事があればとにかく参加して行くという事を心掛けています。当社は工場が4つありますが、うち3つが過疎地にあります。これからいかに雇用を守って行くかということが一番大きな課題です。来年の4月には院卒と大卒とで9名、高卒が16名、合計25名程入社予定ですが、田舎にいますので、人材教育、レベルアップというのが切実な問題点だと思っております。

また、地域に根ざした会社ですので、建設会社や運輸など、出来るだけ地場の企業さんを利用しています。仕入れは30年、40年、50年続いているところも沢山あります。しかし販売先はやっぱり変わっています。時代の流れによって変えていかなければならないと思っています。

## ◆将来展望など

### 【局長】

ありがとうございます。それでは最後に、海外展開と将来展望、また最近の円安の影響や人手不足についてお聞かせください。最初に、柳屋社長お願いします。

### 【柳屋社長】

食品機械というのは、今でも僕は技術的には日本が世界で一番だと思っています。世界の食品の機械を見ても、日本の製品は非常に良いです。今後も海外で通用すると思っています。ただ、PLの問題などがあった時には中小企業では対応しにくいので、経済産業省にはそのあたりの対応をお願いしたいです。

昔から不況に強い3品と言うのがあって、食品、化粧品、薬品なんですね。この三つの「品」が付くものは不況に強いというので、うちの親父が「世の中が景気が良い時は、うちは大したことはないけれど、世の中が不景気になった時はいいぞ。」とよく言っていました。今、山口県も医療分野に取り組んでいますので、食品だけではなく、薬品や化粧品などの機械を作ってみようかなと思っています。今後も雑食性な企業であり続けたいですね。雑食性であるということは、価格決定権をずっと持っていられるということです。さきほど一品料理と申しましたが、一台しかない機械ですから、その値段を持っていられます。この形を今後も続けていきたいです。

このところの円安は、輸出する時に80円で見積もっていたのを、118円で見積もると、ユーザーさんが随分安く感じているみたいで、今輸出が増えていますね。ベトナムやロシアなど、今まで注文がなかったところから急に発注があり、やはり円安の影響かなと思っています。

人手不足に関しては、こちらがお願いしたら来てくれるものでもないもので、魅力のある企業作りを続けて、就職したいって言う人たちを集めるという事しかないかなと。

### 【局長】

ありがとうございます。では次に、貝原会長お願いいたします。

### 【貝原会長】

今のところ人手不足は感じていませんが、急に増やそうとすると、タイトになってきているのは間違いないのではないかなと思っています。当社は過疎地に工場が3つあるので、国内の生産を守るんだけど、やっぱり海外でそれをフォローしていかないといけないというのが海外へ進出する一つの考え方です。現在、繊維は96%ぐらいが輸入品です。日本での生産はたったの4%です。日本の縫製業は国内では採算が合わないので、皆海外に出てしまいました。ですから、現在の円安で、繊維業界においては川下の方が非常に苦戦をしています。我々は、原料の綿花を輸入して、製品を輸出していますが、輸出金額の方が若干多いので、円安によって大きな打撃を受けていません。しかし、原燃料が年々高くなっていますから、今後これは堪えてくるかなと思っています。だからコストプッシュと言うのはどうしても出てくるんじゃないかなと思っています。

我々の考え方は、世界のジーンズのトレンドは我々が作っていくということです。そのために常にトップの所に売っていく。その中でもリーダー的なところに売っていく

ということは考えています。それをしないと、我々に対する評価はないと思っています。ですから、「ただ単にものづくりだけをやっていますよ」、「デニムをやっていますよ」というのではいけないし、国内では化粧品会社や雑誌社などとコラボして、カイハラブランドを高めていきたい。それから海外では、ダイレクトマーケティングということで、ジーンズメーカーさんに対して我々が直接コンセプトを説明し、ディスカッションしています。お客さんを訪ねる前に、まずはジーンズショップなどを見てマーケットリサーチをして、そしてそのブランドがどんな商品展開をしているのかを頭に入れて、具体的な商品を提案していくのが一番重要だと思っています。

#### 【局長】

ありがとうございます。では最後に、金井会長お願いします。

#### 【金井会長】

為替にはこれまで散々翻弄されてきましたが、乱高下が一番困りますね。円安で利益が上がるのは我が社にとっては事実ですが、100円前後がそこそこ実力に合っていると思います。

人手に関しては短期的には不足感がなくはないですが、長期的にみると、コストを下げるためには自動化・合理化が欠かせませんから、直接部門については減らしていく方向になると思います。しかし、ビジネス規模はグローバルでみると増えていき、またより高度な技術開発をするためには、エンジニアなど間接部門の人材増強が必要になってきます。そのために、地元大学からマツダに人材が集まるような、太いパイプを作ろうとしています。

もう一つは、最近、経済団体や地元自治体の方とお話をする機会が多いのですが、そういった方々は、どうしても中小企業の方を向いておられるのが一般的です。もちろん支援する対象が中小企業であることは間違いないです。ただ、もっとマツダを活用していただければいいのと思うことがままあります。それは、一つは、マツダはこの辺りでは事実として一番大きな会社ですので、これからどう進もうとしているかは地元の方にもっと知っていただきたい、それを発信するような場もつくっていただきたい。もう一つは、商工会議所などに入って話を聞くと、「そんなことだったらマツダが協力できるのに」と思うことがあります。マツダの人材や知見など、色々なものをもっと利用してもらいたい。支援対象ではなくて利用する対象としてマツダを見ていただきたいという思いがあります。そうすれば、そこで新しい研究が始まるとか、新しい知見を持った人達が集まって新しい何か、地域全体の底上げをするような何か、が生まれてくるかもしれない。そんなことに貢献させてもらえれば私たちも嬉しい。その結果みなさんがマツダのファンになってマツダ車が売れるともっと嬉しい（笑）と。そんなことも考えております。

【畑野局長】

ありがとうございました。大変勉強になりました。貝原会長からは、新しいものを作らないと我々の生きる道はないとお話いただきました。金井会長には、ドイツのアウトバーンでここまでの技術を持った車を造りたいというお話をいただきました。柳屋社長には、うちがなくなったら困ると言われる企業になりたいとお話いただきました。皆さんのお話を聞き、非常に力強く感じました。一方で、海外のマーケットも含めて消費者が今何を求めているのかということについては、非常に謙虚に冷静に分析をされています。強みは国内に工場を持たれているので、マーケットの変化に迅速に対応できているという力をそれぞれ持っておられることだと感じました。各社ともこれまで様々なアイデアとあきらめない精神でここまでやってこられていると思います。

今後も、中国地域経済、ひいては日本経済の牽引役として、各社の取組に期待しています。

本日はありがとうございました。



対談風景（中国経済産業局 局長室にて）