たゆまなく躍進する全国組織

NEP工業会

New
Engineering
Progressive

東京セメント工業(株)	●03(3263)7788
(株)常盤コンクリート工業所	●048(875)1531
館山コンクリート(株)	●0470(22)1589
(株)日東	●0492(83)5181
(株)武井工業所	●0299(23)2196
アルファダイマル(株)	●0423(62)4070
富士コンクリート工業(株)	●0422(53)1221
住建コンクリート工業(株)	●03(3357)0371
(株)茨中	●0296(77)1135
富士コンクリート工業(株)	●0276(82)2227
(株)カネヤス	●0463(75)0701
東洋コンクリート工業(株)	●0292(47)3800
ヨシコン(株)	●0546(22)0611
日本コンクリート(株)	●052(793)1151
スギヤマコンクリート(株)	●052(761)5356
(株)丸治コンクリート工業所	●0572(22)6175
柘植コンクリート工業(株)	●0592(32)2555
(株)ネオジオ	●0596(22)1285
トクコン(株)	●0537(26)2221
淀コンクリート工業(株)	●06 (372)3218
ケイコン(株)	●075(631)3231
阪神工業(株)	●0794(67)1606
阪和コンクリート工業(株)	●0722(41[illegible]
双和コンクリート工業(株)	●0773(23)[illegible]
光コンクリート工業(株)	●0775(87)2101
(株)シミズ	●0795(32)3250
カサイコンクリート(株)	●0790(48)2661
(株)糸井セメント工業	●0772(46)4791
山陰コンクリート工業所	●0796(62)3322
ランデス(株)	●0867(52)1141
出雲コンクリート工業(株)	●0853(23)2633
ヒカワコンクリート工業(有)	●0853(72)0019
山陽ブロック工業(株)	●082(293)1020
藤田建材工業(株)	●0829(74)0091
長尾コンクリート工業(株)	●0878(31)1695
日本コンクリート工業(株)	●0899(64)2193
(株)カンケン	●0875(25)3427
冨士建設工業(有)	●0886(42)1477
日本興業(株)	●0878(31)2828
(株)西田興産	●0893(25)0211
松井建材(有)	●0889(49)0109
(株)九コン	●092(741)5731
大建コンクリート(株)	●0977(24)5411
協立コンクリート工業(株)	●096(293)4332
不二高圧コンクリート(株)	●096(356)8585
インフラテック(株)	●0992(23)9911
沖縄建設工業(株)	●098(857)[illegible]
(株)沖坤	●0980(55[illegible]
不二コンクリート工業(株)	●0954(23)3168
大建コンクリート工業(株)	●092(771)6211
セイナン工業(株)	●0196(36)0320
吉田セメント工業(株)	●0242(27)4328
東栄コンクリート工業(株)	●0236(43)1144
若松コンクリート(株)	●0186(55)0181
東成産業(株)	●0198(24)5311
沖田コンクリート(株)	●0125(54)1255
(株)鋼商	●01452(5)3111
日本高圧コンクリート(株)	●011(241)7101
永井コンクリート工業(株)	●0257(47)2331
新和コンクリート工業(株)	●0257(72)2579
(株)高見澤	●0262(28)0111
(株)ミルコン	●0776(52)8009
(株)ケンチ	●0766(52)0113
技術指導	
(株)建設企画コンサルタント	●06 (441)4613
原田(株)	●03(3494)2331

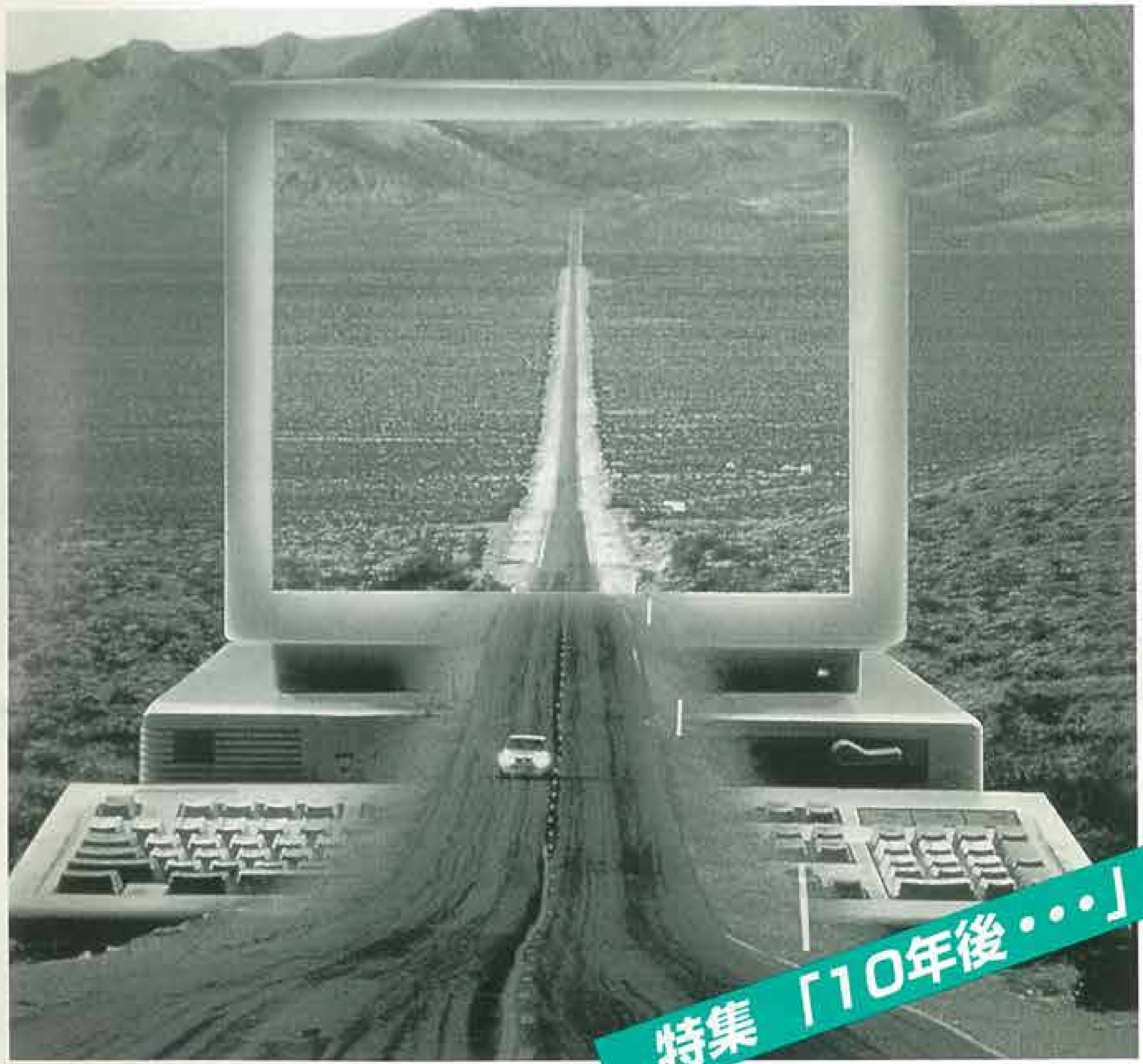
事務局
〒613 京都市伏見区淀本町225 (淀コンクリート工業内)
●075-632-0840

発行1996.6

NEP REPORT

エヌ・イー・ピー レポート

Vol.10



特集「10年後・・・」

たゆまなく躍進する全国組織

NEP工業会

特集

NEP工業会経営者会……1
「10年後・・・」

委員会NEWS

研究開発委員会……10
生産技術委員会……10
生産技術委員会　春季講習会……12

第3回NEPスクール

総務委員会・需要委員会……16

支部だより

NEP工業会　西日本支部……19
NEP工業会　中日本支部……23

我社の自慢コーナー

(株)フジタ建材……24

特集　NEP工業会経営者会

3月18日(月)午後1時30分より、ホテル・ニューオータニにて平成7年度の経営者部会が開催されました。今回は工業会会員である若松コンクリート㈱武田専務より、「ISO9000取得について」と題して、業界初のISO認証に至るまでの事例をご発表頂き、㈱ボストン・コンサルティング・グループの堀紘一社長より「10年後…」というテーマでご講演頂きました。

武田専務の事例発表では、品質管理に対する基本姿勢と認証取得に至るまでのプロセスを誠実に発表され、今後の業界の方向性を探る一つの具体例として関心を集めました。ISO認証の実効果の側面と、社内のモチベーション高揚策の両面からとらえることができ、業界のJIS離れの実態と、その対策としてのISO認証という流れが今後表面化する可能性があるように思われます。

今回は紙面の都合上、堀紘一氏の講演を抄録致します。

「ISO9000取得について」

若松コンクリート㈱
専務　武田忠一

「10年後・・・」

講師
㈱ボストン・コンサルティング・グループ 社長　堀 紘一

「10年後・・・」

よく、経営者の方が先行き不透明だとおっしゃいます。簡単に言うと、大胆で失礼かもしれませんが、今の時代で先行き不透明だと言っているようでは経営者として失格だと思います。では、どこが不透明なのでしょうか？　個人的な見解ですが、先行きはかなりはっきりと見えているのではないかと思うのです。私どもの会社の創業者で、ブルース・エンダーソンという人が居りまして、この人にはいろいろ変わった面があるのですが、ある意味では天才なのです。私は彼の薫陶を受けた最後の人間なのですが、ある日、軽井沢でのセミナーの合間に、彼が私に言ったことがあります。

「5年後の世の中は、どうなっているかわかるか？」

「ちょっとわからない」と答えると、

「それはおかしいね。今起こっていることで、5年前には影も形もないというようなことはひとつもない」と。

現在、起こっていることは5年前にはすでに何らかの兆候があると言うのです。そうだとするならば、5年後に起こることの芽というものはもうすでに発芽しているわけですから、あと必要なことは鑑識力だということになります。つまり、いろんな双葉がある中でどの双葉が本物なのか、栴檀の双葉なのか、単なる雑草なのか、これらを見分ける目があれば5年後の世の中は予想できるということです。私もそれを聞いてから注意して世の中の現象を見るようになり、さまざまな発言をしてきました。

その一例が土地の暴落です。私はすでに80年代の後半に、「この先何か起こるとしたら、それは日本の土地の暴落から始まる」と繰り返し言っているのです。しかし、当時はあまり注目されませんでした。日本テレビでは2年間にわたって【土地が暴落するから、家だけは絶対買うな。どんなに家賃が高くても賃貸のままでいるべきだ】という特集をしました。ちょうど土地価格が3分の1になった時点で、その番組は終わりました。それだけではなく、三菱地所がロックフェラーセンターを買ったときも、私はその夜のテレビで「これは大失敗だ。おそらく2千億円以上の赤字を出すだろう」と言いました。松下が映画会社を買ったときも同じです。日本のハードしか作っていない会社が、アメリカの、それもソフトを扱っている会社を経営できるわけがない。

このように話してくると、それでは予言能力があるのかということになりますが、そうではないのです。何が違うのかと言いますと、私は日本人の特性として物事を考えるときの時間軸が非常に短いということを思うのです。私自身は物事を考えるとき、少なくとも数十年単位で考えようと思っています。物事というのは1年や2年で考えると、目先を惑わす現象が出てきて勘違いをするわけですが、数十年の単位で考えるとそう大きな間違いはしないのです。ですから今日は、10年後ということでお話をしようと思っています。10年後が見えるから、今何をするべきかということがわかるわけです。経営で申し上げるなら、こういう方向で考えたいと思っても、会社の中にその雰囲気が出てくるまで少なくとも3年、そして7～8割くらい思ったような会社になったなと思うまでに5年はかかるでしょう。当初に思ったような会社になるには、10年くらいかかるのです。そういう息の長いものなのですね。

故人でも現役でも、名を残している経営者の方々は決して1年単位でものを考えたり、経営を変えたりしていません。それぞれに信念をお持ちであり、具現化したい夢を持ち、10年、20年、場合によっては50年頑張るわけです。だから、それなりのものができてくるのです。確かに1年間でできることは限られていると思います。しかし、物事は何十年単位で見ていくと違ってきます。例えば、これからの日本がどうなるのかを考えずに会社を経営するのは暴論だと思います。使用人はそれでいいかもしれませんが、経営者なら世の中の変化もわからずに会社が経営できるはずがないのです。

私は兼ねてから、経営というものは2つのスピードの争いだと言っています。1つは、世の中が変わるスピード。もう1つは会社が変わるスピード。この内のスピードが外のスピードに負けない、ないしは勝つときに、その会社は勝つんだと。更に言うならば、外的環境はどんどん変わっているのに、会社が変わらなければ、その会社はだんだん衰えていくのです。経営者の仕事というのはあくまで、中を外のスピードに合うように変えていくことだと思います。人間や組織は、本当に保守的なものです。まず、変わらなくてはいけないのですが、外がどれくらいのスピードで変わっているかウォッチングする必要があります。

40年単位で過去を見る

そこで、簡単に歴史を見てみますと、明治維新が1868年です。その時日本は非常に貧しく、豊かにするといっても絶対的な資金が足りないので、富国強兵というのをしました。40年たって何が起こったかと言いますと、日露戦争があってそれに勝ち、日本という4つの島国に朝鮮半島と台湾、千島列島、樺太の南半分が日本の領土になりました。簡単に言うと、領土が倍になったわけです。「これはうまく行く」「富国強兵という1つのコンセプトで40年やって来たら国土が倍になる」「こんなうまい話はない」、ということで次の40年も軍国主義でやってきました。最初の40年は『明』です。しかし次の40年間は『暗』です。沖縄では女の人が崖から飛び降り、広島と長崎に原爆を落とされ、同胞400万人失って、太平洋戦争に負けました。残ったのは焼け野原とパンパンだけです。

『明』・『暗』とくれば次は『明』。1945年から1985年までの40年間は、『明』の時代です。〝その前の40年は、国という大きなものに金を集めたからうまく行かなかった。だからもう少し小さなものに金を集めてみよう〟ということで、今度は企業に金を集めることにしました。企業が繁栄すればいい、法人国家というわけです。だから中小企業は、なんだかんだ言いながら、ベタベタに甘い保護を受け、税金も安いのです。その結果、何が起きたかというと、1985年時点でそうとう豊かになって、みんな海外旅行に行きました。しかし、そのあたりでやめておけばよかったのです。ひとつのコンセプトでは、だいたい40年くらいしか続かないのですから。

『明』・『暗』・『明』とくれば次は『暗』。実態の成長はなくなったのになおも成長させようとしたもの、或いはもう終わってしまったゲームを長引

かせようとしたものがバブルです。バブルには中身はありません。どこかで破綻が来るのはあたり前の話です。かつてオランダでも、チューリップの球根が1個、今の金で何百万円、何千万円で取り引きされた時代がありました。全く意味のないことをやっていたものです。それと同じなのです。バブルは90年ないしは91年に崩壊しました。そして今、バブルの後の不況だと言っていますが、そうではないのです。数十年単位で変わっている構造変化の一過程なのです。

このように日本史を私のように40年単位で見ていくやり方もあります。私のやり方で見ていくと、あと33年くらいは『暗』が残っていることになります。企業中心主義で考える人はあと33年は苦しいわけで、私は新しい哲学を持ってくる人が次の時代は成功すると見ています。

今後10年のポイント

さて、40年というのは長いので手前の10年で言いますと、大事なポイントが4つあります。

ポイント1　地価

私の結論から言いますと、現在「随分地価が下がった」と言っていますが、地価はこの先10年で今の3分の1になると思っています。これに関して私は揺るぎない自信を持っています。なぜそうなのかといいますと、一番大きな理由は農村に後継者がいないことです。日本はもともと、米作りの国なので田んぼがたくさんあります。しかし新卒で、この国で農業に従事する人は百人もいません。農協に就職する人は、何千人もいるのにです。基本的に農業をしようと思えば、入国管理法を変えて東南アジアから労働力をいれるということをしない限りだめでしょう。余ってきた農地は最初は休耕田になり、その内、法律が変わって早い話が宅地になっていきます。住宅も学校も工場も建つ。どう少なく見ても、全市街面積の半分以上の土地が都市近郊に出てくる。日本史始まって以来、土地がマーケットに出てくるのです。土地がない、というのが土地神話を生みましたが、土地がマーケットにどんどん出てくると、土地の値打ちが下がってしまうのは当たり前です。全市街地の半分もの土地がマーケットに出てくるわけで、バブルの勢いで土地を買ってもまだ余ってきます。では誰が土地を買うのかと言うと、3通りあります。個人か法人か外国人かです。

まず個人ですが、今年成人式を迎えた人は188万人で、この世代の人口は減る一方です。ということは、マイホームを買うとしても、買う世代の絶対数が少ないのです。また、これ以上の東京一局集中は起こってきません。結論を言えば、人間の数が減っているのですから、土地が値上がりするはずはありません。住宅地としての需要は、どんどん減っていくのです。

では法人はどうかと言いますと、空洞化が進んで工場を日本に建てるより、中国に建てます。なぜなら女子を雇うにしても、常雇いということになれば日本では月給は最低15万円以上多ければ20万円払わなければなりません。しかし、中国では月給5千円もあれば良質な労働力があるのです。40倍も違うのですから、工場はどんどん日本離れし、工場用地がいらなくなってきます。そうなると、独身寮も社宅もいりません。法人が土地を買う時代は終わりました。

外国人はどうかと言いますと、バブルの直後には韓国や香港の人が場合によっては買おうかとしていた時がありました。今はそういう話も絶え果てました。国際化ということで白人もたくさん日本に来たわけでが、「物価は高いし家賃も高い、いろいろと規制もうるさい」と、みんな香港やシンガポールへ行ってしまいました。

個人も法人も外国人も土地を買わないとなると、基本的に買う人がいないですから、地価が上がるはずがないのです。モノの値段は一段で下がり切ることはないのですから、向こう10年を見るときに、土地はどんどん下がると思って間違いないのです。

例えば、地価が3分の1になったときにどういうことが起こるかと言いますと、住宅地の場合、現在都心まで1時間で通えるところという条件では、東京を100とするときに大阪は60、仙台は20、ロンドンは10、パリが8、ロスが4、ニューヨークが0.6というところです。これが3分の1になるとすれば、仙台がパリと同じ、大阪はロンドンの2倍あたりということになります。

また、日本列島の地価が今の相場で言うと1千兆円、アメリカ全土も1千兆円です。では、橋本首相とクリントン大統領が会ったときに、等価交換しようかということになったとしても、クリントン大統領は絶対断るでしょう。

ポイント2　物価

価格破壊という言葉がはやりましたが、安くてもまずいものなんか誰が買いますか？しかし、では、今までの日本の価格というのはどうなるのかということになりますが、化粧品なども随分価格が変わってきました。要は物価が変わってくるのです。

簡単に言うと、"これからの10年間で3割は下がる"、これは間違いないと思います。日本のスーパーの物の値段は、アメリカのスーパーの3倍高いとイトーヨーカドーの社長がおっしゃっていました。3倍かどうかは分かりませんが、生活用品では2倍高いです。3割下がったとしても、まだアメリカより5割くらい高いのです。日本を除けば、物価は基本的にはヨーロッパが高いのですが、ヨーロッパでも南のほうは低くて、北のほうが高い。スウェーデンやドイツ、スイスあたりの物価が高いです。しかし、そういうところの物価が、日本よりも3割以上安い。この10年間に日本の物価が3割安くなるということは、スウェーデンやドイツ並になるということで、これはそれほど悪いことではありません。

理由は何かというと、2つあります。1つは、輸入増です。野菜などもいずれは中国あたりから大量に入ってくるようになるでしょう。工業製品も同じです。こちらから出かけていって技術指導して、こういうものなら買いますよということになれば、品質の問題もクリアできます。

もう1つは、流通が合理化されることです。日本にいる流通の人員は、どう考えても必要な人数の倍います。従業員の生活を守ることも大事だけれど、会社が残ってこそ従業員の生活も守れるというものです。だから、余剰人員を取らなくなります。

活発な質疑応答

ポイント3　為替

円はどうなるのでしょうか。昭和48年から22年間くらいは一方的に円高になってきましたが、80円をピークに、今は106円くらいになっています。しかし、これは200円台になってしまうと思っています。つまり円安になるわけです。

その理由は、日本の輸入品目が増えてくるからです。日本の中で国際競争能力のある企業はほとんどありません。業種で言うと自動車関連部品、コンピ

ュータ並びにエレクトロニクス、ロボット並びに機械。これらで日本の輸出の3分の2になってしまいます。建設業・流通業・繊維関係などは、はっきり言って競争力はありません。建設業なんて、もう全然だめです。

そういうことで輸入はどんどん増え、円安になります。最終的には海外のものを輸入して円安になっても限度があって、そのうち円安になります。それでバランスがとれてくるのです。

ポイント4 失業率

最も大きな変化で失業率が上がります。今は3.4%ですが、これは今までの日本で言えばかつてないほど厳しいのです。4年制の大学を出た女子は3人に1人は就職できなかたのですから。短大生はもっと悪い。中高年で、失業したりしたら大変です。失業しないまでも、社内失業しますよ。窓際族なんて言ってね。

そういうことで、欧米並みに7%、8%くらいにはなるでしょう。私は騒ぎを起こそうと思っているわけではありません。経営者ならこういうことは知っていないと、結局従業員もその家族も路頭に迷わせてしまうことになるのだから、しっかり聞いて下さいよということなのです。

信じなくてもいいです。信じてくれとは言いませんから。聞き流すなら聞き流して頂いても結構です。でも、せっかく講演を聞きに来たのなら、私が考えてることをお話しして、皆さんがそれを参考にし、経営者として外的環境を見る独自の目を持ち、見解を持って経営を考えて下されば、私の役割は済むわけです。経営コンサルタントというのは、経営を教える仕事だと思ったことは一度もありません。ただ、経営者というのは独善的になってしまいがちですから、そういう方々に違った視点からのものの見方をお話しして、最終的にご自分のものの見方を作ってもらうための要員、言い換えれば私は刺激剤でいいと思っていますし、それに徹しています。大前研一さんなどは、もともと理科系で、経営学なんか勉強してらっしゃらないから、いかにもコンサルタントだなんてやってますけれど、我々正当の、ハーバードなんかで経営学をやった人間ていうのは、経営学なんてそんなものだと思っていません。経営者に教える経営学と言うものはありません。

私が学んだことは"経営者に教える経営学なんてどこにもない、ただ、経営者が漠然とものを考えるよりは、そういうものに接することによって、より深くものを考えることができる、そうするほうが成功の確率が高くなる"と言うことです。成功するとは言いませんが。これに賛同するかどうかは皆さんの問題です。こういう事を知らないでニコニコしているのと、知った上でこれを乗り越える策を考えるというのでは、どっちが幸せかということなのです。

これからの課題

ここでお願いしたいことが3つあります。

1 広い視野を持つ

広い視野を持つことは視座を変えることです。子供のころに感じてた校舎や校庭の感じと、大人になって見た校舎や校庭では、ずいぶんと感じが違いますね。何故かというと、数十cm目線が上がっただけなのです。それだけで、いろんなものが違って見えるのです。社長というポストでものを見るのと、専務や常務でものを見るのとは決定的に違うのです。同じものは見えません。社長の視座で見たものがいいというわけではありません。時々は皆さんが自分が社長であるということを忘れ、従業員の目線でものを考えないとだめです。一番難しいのは、ユーザーの視座です。恐らく、ユーザーニーズがわかっている経営者はほとんどいないでしょう。ユーザーの目線からものを見ていないのですから。

2 視角を変える必要がある

日本の新聞や雑誌などばかりを見ていてはだめです。外国のものはどういう論調で伝えているのか、あるいは大企業の人は何を考えているのか、極端に言えば、動物学者は今、何を考えているのか、役者は何を考えているのかなど、全く違った角度から、ものを考えていかなければなりません。

3 時間軸を変える

なんでもかんでも今期の利益でものを考えていてはいけない。利益なんて影みたいなものです。影を作るには、実態がなければなりません。実態がしっかりしてれば嫌でも影はできます。それを、利益を求めたり、売り上げを求めたりするから間違ってくるのです。

経営は、売上げや利益を求めることではないのです。私が学んだ経営学ではそのようなものは邪道だと書いてあります。経営とは、内容のある、しっかりした商品やサービスを提供することなのです。一番大事なのは、広い視野でものを考えること。それに必要なのは視座、視角、そして時間軸なのです。

更に言うなら、『ならでは』の時代だと思います。『らしく』はいけないと思います。子供にだって「お前ならではというところを見せてくれ」というと、子供は張り切ります。「従業員らしくしろ」というと、相手に「もうお前、頑張るのをやめろ」といってるのと同じです。相手に結果を求めるのなら、相手に自発性がないとだめです。『らしく』というのは、自分のイメージを強要しています。『ならでは』というのは、相手の人格やその他を認め、尚かつこちらの相手に対する希望もたまには叶えてくれないかということです。

これは言葉づかいの問題ではなく、自分の価値観を相手に押し付けるのか、相手の自性を尊重するのかどうかという発想の問題なのです。

これからの課題Ⅱ

〜プロデューサーという仕事から〜

さて、こういう時代になって来ると、経営はどうやってやっていくのかということになります。誰にでも通用するものじゃないんです、本当は。それをある程度参考になるようにするということで、普段の皆さんの仕事とはかなり違うものを題材にしてみました。

世の中の動きを見ているといろいろなヒットがあります。おもしろいなと思ったのは、それがどんなところから生まれるのかを考えた時に、ヒットの影には必ず名プロデューサーがいるということがわかったわけです。

例えば『ダイ・ハード』という映画、これは結構ヒットしましたが、これを作ったのはローレンス・ゴードンというプロデューサーです。このプロデューサーがいてこそできたのです。そこで、何故大ヒットが出るのにプロデューサーが要るのか、ちょっと研究して見ると、おもしろいことにハリウッドではいいプロデューサーがいないといい映画が出ないということがわかったのです。

説明しますと、映画ができたとします。映画館だけでは元は取れません。ある程度売れる映画は、興業（映画館での上映）収入が売上げの3割。残りの7割はあとでビデオになって回収したり、ケーブルテレビに乗っかったり、或いはキャラクターを人形にして著作権で稼ぐとか、そういうことで稼いでるのです。だからプロデューサーたるものは、ただいい映画を作るというだけではなく、予め、どういう手段で稼いでいくかを考えて、それぞれの人と契約

していかなければいけないのです。それからもう一つは、今のハリウッドでは映画会社には殆ど人がいません。みんな独立してしまうのです。だから、映画を作ろうと思ったら、監督、俳優だけではなく、いろんなスタッフ全部と契約しないといけないのです。そうするとスタジオもどこが安くて使いやすいかを考えて契約します。しかも制作費は十億円、二十億円とかかるけど、映画会社はそんなリスクを踏めないから、資本家のグループを作ってそこに出資してもらう、あるいは銀行に話を持っていって理解してもらうということで、お金の工面もプロデューサーがするのです。

こうなると、いいプロデューサーがいなければ、ちょっといい監督と俳優がいるくらいではいい映画が作れないのです。「そうか、映画1本作るのにも経営者と似たようなことをやらなくちゃいけないんだ」と思い、他の世界（業界）も調べてみると、様々なことが判りました。

次に漫画界では、“少年ジャンプ”というよく売れている雑誌があります。『ドクタースランプ』という作品があり、これを描いた漫画家は鳥山明ですが、トリシマカズヒコという少年ジャンプの社員がいます。最初に鳥山明が漫画を持ち込んだとき、トリシマさんは「おもしろいけれど、このままじゃだめだ」と30回ぐらい描き直しさせました。それで『ドクタースランプがヒットしました。単に鳥山明という名漫画家がいただけでなく、そこに名プロデューサーがいて、やり取りがあって生まれたのです。

次に、音楽では長門大幸という人がいます。だいたい音楽は200万枚、100万枚売れるとミリオンセラーと言いますが、ザードというグループの『負けないで』という曲、これが160万枚。これは伝説の72テイクと言いまして、長門大幸は『負けないで』を聞いたとき、72回歌い直しを要求しました。やはりそういうプロデューサーがいるから、こんなミリオンセラーが出たのです。

ゲームでいうと『ドラゴンクエスト』がやたら売れています。どうやって売れたかというと、エニックスの福島社長がプロデューサーの役割を果たしているのですが、堀井雄二、すぎやまこういち、中村光一という漫画を描く人や音楽を作る人をオーガナイズしてやるわけですね。極端に言えばエニックスなんて、このドラクエで大会社になったようなものです。

このように調べて、いかにプロデューサーの役割がうまく行ったときに、どれだけヒットが出るかということがわかりました。

講師：堀 紘一氏

それで、どこの会社の商品でもサービスでも、作品っていうのはありますが、なかなかこれが商業レベルにまで持ち上がらない。つまり、売れない。何故売れないのか？を考えてみる。商品というのは二つから成り立っている。。

ひとつは、ニーズというのがある。もうひとつは技術のシーズ（『種』）、つまり新しい技術の種が必要だ。客のニーズをよく見極めて、技術のシーズはどういうのが使えるかを見て、そのニーズとシーズをくっつけるセメダインみたいな人を、経営者とか研究者とかプロデューサーというのです。

それではそのプロデューサーっていうのは、何をやってる人かというのを調べると、みなさんの会社と同じじゃないかと思いました。作品をヒットさせるためのプロデューサーの機能を因数分解してみると、3つの仕事があります。

まずは、クリエーター（俳優、脚本家など）に最高のクリエイト環境を提供することを、非常に心がけています。みなさんの会社でいえば、研究者の人に最高のクリエイト環境を作ろうとしていらっしゃるでしょうか？　これが1番目です。

2番目は、ディレクターの機能をしています。研究者はおうおうにして、独りよがりで自分の技術ばかりおもしろがっていて、そのまま商品にしたときに売れるとか売れないという意識があまりない。つまり誰かが、これを商業レベルまで持ち上げるような努力をしなければ、技術者が言うとおりの商品を世の中に出したって儲からないのです。だからこれがディレクターの仕事です。

3番目は、そうやって最高のクリエイト環境を作ってあげて、ディレクターの機能を果たしても、まだ売れるとは限らない。みんなが知ってくれなければ、買いに来ない。ではどうするかというと、マーケターの役割、作品を大ヒットさせるためのイベントや話題づくりなどのしかけが必要になります。

つまりいいプロデューサーというのは、マネージャー、ディレクター、マーケターの役割をやるわけです。これは映画や音楽以外の世界でも活用できるじゃないかと思います。ローレンス・ゴードン曰く、「監督をはじめ、クリエイティブの専門家はビジネスはまったく考えていない。それでもプロデューサーは結果的に作品をヒットさせ、最終的に利益を得なければならない。そのためには、それに関するすべての権限を持つ必要がある」。

さてそこで、今の日本の企業に何が欠けているのかを考えると、彼が言ったような大きな権限を、そういうプロデューサーなり事業本部長なりに与えているのか？という事です。権限も与えなくて「いいことやってくれ」と祈っているのでは、おかしいのです。

これからの時代はおもしろいですよ。いままでみたいに、業界が丸ごと伸びる時代は終わりました。私は、これからは二局分化の時代だと思います。つまりどんな業界でも、極端に言えば衰退する業界でも伸びる企業が出てくると思います。人々のニーズがあるかぎり、業界がなくなるということはない。アメリカの会社でどういうのが伸びてるか調べてみると、ベスト100の50位まではコンピュータやバイオなど、なるほどと思う会社でしたが、残りの50は運動靴などの、成熟して全然成長のない業界から伸びてるんです。

まとめとしては、一度日頃の常識を疑って下さい。そしてご自分の世の中に対する世界観をお持ち下さい。そしてそれに照らしてみて、何か自分の会社の経営に遅れているところや進んでないところがないか、反省してみて下さい。それを変えるのに経営者の立場だけで考えないで、たまには従業員やお客様の立場からものを見てみましょう、それが視座とか視角を変えることです。

それから時間軸を少し長く見て、土曜や日曜にでもいいですから、たまにはゆったりと、普段1年2年の単位でものを見てるなら数十年の単位でものを見てみましょう。

そして何か他人との違いを出しましょう。今日はそのひとつのやり方としてプロデューサーの概念を題材にしました。お宅の会社にも少し取り入れてみたら、役に立つかもしれません。いろいろ聞いてみても「俺の会社はどうしたらいいんだ、いまひとつよくわからない」とおっしゃるかもしれませんが、それを考えるのはみなさんの仕事です。私は自分の会社を考えます。みなさんはみなさんの会社のことを考えていただくということで、何かそういう刺激になれば、今日来てよかったと思います。

どうも長い間ありがとうございました。

研究開発委員会

研究開発委員会レポート

委員長
永井 義夫

1 平成7年度よりプログレッシブな工業会をめざして新組織となりましたが、当委員会では、5つの小委員会を設け、各課題に取組中です。
- イ河川小委員会（7名）3回開催
  河川商品の調査と解析を行う
- ロ擁壁小委員会（7名）3回開催
  ニューウォルコンの完成度をたかめる一方で新タイプの検討をする
- ハ情報小委員会（7名）3回開催
  会員社の商品調査、研究と検索システムの構築
- ニ汚泥小委員会（5名）1回開催
  地方自治体の再利用計画の調査、研究
- ホ化粧小委員会（6名）2回開催
  工業会ブランドの開発研究

2 平成8年3月27日第2回合同小委員会を開催、今後の活動について検討しました。

3 平成8年6月20日総会前後に1年間の活動経過の合同報告会を開催します。

4 平成8年度は会員のご意見・ご希望により、新小委員会を新設したり、結果の出た小委員会を廃止したりして小委員会活動を続けていきたいと思いますので、宜しくご協力をお願いします。

生産技術委員会

平成7年11月14日（火）新大阪ワシントンホテルにて生産技術研修会を開催し、44社より71名の方にご参加頂きました。
佐野憲介氏（㈱BSO）の講演をインフラテック㈱　常務取締役　福村敏男氏にレポートして頂きました。

「知恵を出して生産性を上げる」

講師
佐野 憲介

産業における国際間のボーダレス化が進む環境の中で、コンクリート二次製品企業にとっては、人・材料・機械設備・資金等の経営資源をいかに効率よく活用できるかが鍵となる。個々の企業で程度の差はあるとしても、生産部門の共通的課題として生産性の一層の向上、粉塵・騒音などの作業環境対策、作業員の高齢化への対応、職場の活性化、人財の育成などがあげられる。骨材等の影響による原価高、多品種化とそれに伴う手間がかかる製品の増加、受注予測の確度の困難さから生産時期の集中化などの環境下で、上記課題に取り組まなければならない状況であるといえる。

いまや汗水を流して一生懸命努力するということでなく、生産性向上に直接効果が期待できるポイントに着眼して、機械設備の活用の仕方・ラインの流し方・作業の方法などで「知恵」を出し、生産効率を上げる方法をあみ出すことが重要である。

知恵を出すには…

1 工場内に発生しているロスを徹底的になくすことである。
作業の中で、「製品に価値を生む作業」（例えばミキシング、成型中、養生中、鉄筋溶接中など）以外は「コストアップ作業」としてとらえ、徹底的にそれらの作業を「排除」する方法を考える。

2 次のような見方で現場を見てみる。
①物の面から・・・
自分自身が生コンになってみることである。作業者が必至で動いて仕事をしているように見えても、「私（生コン）」に加工がなされないと、生産量アップにはつながらない。まして工程内で「私」が停滞しているとどうなるかは明らかである。
②人の面から・・・
運搬作業はコストアップ作業の代表格である。機械や道具を使って運搬しているとしても、「汗水型」の作業の仕方としてとらえ、徹底的に運搬しなくてもよい工夫・作業者が関与しない方法を考える。
次に、手待ちを見つけてなくす方法を考える。「材料搬入待ち」「クレーンの空き待ち」などは仕事がしたくてもできない状態である。手待ちは作業の「ロス」としてとらえる。
③機械設備では・・・
「機械待ち」をなくすことである。機械が加工（ミキシングや成型など）できずに待っているのは準備段取り中であり、稼働中での待ちは材料の供給・排出の時間待ちである。直接加工時間のスピードに目がいきがちであるが、機械の待ち時間をなくす工夫をすることで生産量は確実に増えるはずである。

近道は科学的な見方

知恵を出すには、まずムダやロスを見る目を養うことである。経験は重要であるが、それを待つ時間的余裕はない。近道は「科学的なものの見方」を身につけることである。代表的な手法としてIE改善手法がある。この手法を使えば先ほどの考え方に基づく改善力が身に付く。手法は知識として知るのでなく、実戦訓練によって体得するものであり、この考え方ができる人を養成することが必要である。これまでの工場指導・訓練経験から言えることは、生産技術関係者・監督者は必ず手法を「体得」して、社内の共通のものとして気軽に使い検討できる環境をつくることが重要である。

生産技術研修会レポート

インフラテック㈱
常務取締役　福村敏男

総合的に生産性を向上させるには、管理・監督者の役割強化、職場の活性化、計画・作業指示などの業務改善なども取り組まなければなりません。今回は直接生産性に影響を及ぼす生産現場のみの話が多かったので、日常の仕事の中で新しい考え方を身に付けて、今後職場の改善を行い、生産性を上げるための機会として良い研修会でありました。

生産技術委員会　春季研修会

平成8年4月4日（木）～4月5日（金）にNEP工業会春期研修会を開催し、日本セメント㈱香春工場、㈱安川電機モートマンセンタを見学し、工業会顧問である原田理一先生に「工場の近代化とコストダウンの方向」についてご講演頂きました。39社61名の方にご参加頂き、内容の濃い研修会となりました。見学及び講演について、参加者の方3名にレポートして頂きましたので、報告致します。

レポート1　ロボットがロボットを組み立てている!!

カサイコンクリート㈱
薬師寺 俊郎

NEP生産技術委員会、春季研修会をふりかえってみました。

1日目は日本セメント㈱香春工場見学でした。私自身、セメント会社の工場を見学したのは今回が初めてでした。行って見てただ一言、「大きい」の一言でした（山も含めて）。今回の見学は石灰石を取り出している一の岳と言う山で、その山頂に行き、またビックリ。広大で、ふと「この広さだったら家がいくら建つのだろう」と思いました。この山はあと30年間は採掘できるという話で、それに二の岳、三の岳という山もあるということですので、セメントの安定供給をぜひお願いします。

続く㈱安川電機のロボット工場見学では、自動車組み立て工場などで見ていたロボットの姿とここでの現実はまったくちがっていました。その中で特に「これは」と思ったのは、ロボットの手の先にカメラがついていて、そのカメラの目を通してロボットが誤差を修正して、いろんな物を組み立てられるということでした。またロボットの製造ラインでは、「ロボットがロボットを組み立てている」という何か変な感じでしたが、しかし、よくよく考えてみると、今の先端技術ではこれくらいのことはごく普通の事でしょう、きっと。

続く2日目は、原田先生の『工場近代化とコストダウンの方向』についての講演でした。先生の講演が終わり質疑応答の時に、（どなたかは忘れましたが）「今回、原田先生の講演があると聞き、研修会に参加した」と言われた方もおられましたが、実際聞いていて「なるほどな」と思う事が沢山ありました。原田先生からも、近代化とコストダウンがすぐにでもできるよう、詳しく説明があり今回の講演を聞かれた参加者の皆さんも「これだ」というものがあったと思われます。私にしましても、実際すでに実行していた事もありましたが、講演を聞き、今している事のもう一歩先まで踏み込んでいかなければならないという事が分かりました。それだけでも私にとって大きな収穫となりました。

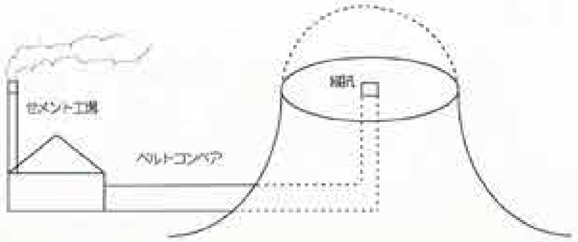
今回の研修会は私にとっても参加された皆さんにとっても、今後の業務の中で活かせる工場見学、講演であったと思います。

レポート2　設備投資の前に、改善を

スギヤマコンクリート㈱
川原 俊文

日本セメント㈱香春工場

昭和10年に湿式回転窯による、当時では最新工場として発足したそうです。当初1号及び2号キルンでスタートした工場は、現在改良を重ね7号キルンが稼働中だそうです。この7号キルンは生産能力が毎時360トン、世界最大のニューサスペンションプレヒータ付、コンピューターによる自動遠隔制御など高能率な最新式の装置を備えているそうです。しかし、残念ながら今回は近くで見学することができませんでした。



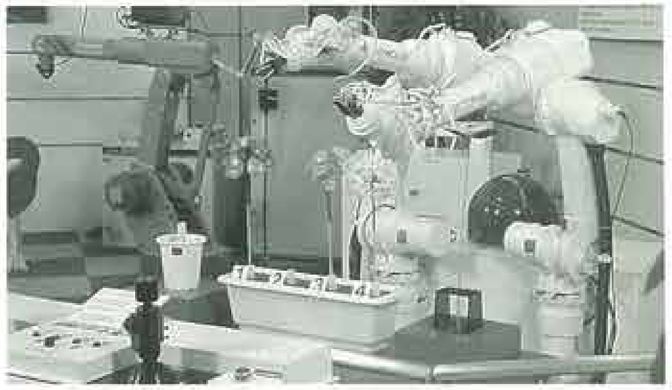
今回の見学のメインは、工場前方に隣接する香春鉱山の採掘現場見学でした。昭和10年に中腹傾斜画採掘法により採掘を開始してから約60年経過したといいます（平成7年6月10日で操業60周年）。この採掘現場まで狭くて急斜面の道路（もちろん専用道）をバスで登りきった所に、広大な円形の採掘現場があるのですが、余りの広さに大型掘削重機が小さく見えるほどでした。一度に約80トンもの石灰石を運搬する大型ダンプカーが、町中を走る10トンダンプ程度にしか見えないほどの広大な広さでした。山の中腹から上がすっぽりと切り取られた山を遠くから見た景色は異様にさえ思えました。

公害防止については、随所に落石防止ネットや堰堤の設置などをして発破時の飛石や落石などを未然に防止してありました。残念ながらセメント工場の公害防止の設備は今回見学できなかったのですが、説明された人の話では、民家が工場のすぐ近くに隣接しているので粉塵、騒音等には特に注意を払っていると言うことでした。

余談になりますが、この鉱山には昔から住み着いている家主（？）の野ザルがいるのですが、年々採掘現場が下がってきて山がなくなったら、彼らはどこに住むのだろうと心配しています。採掘現場までバスで行く途中に見たあの可愛い姿は残しておいてほしいものです。

㈱安川電機　モートマンセンタ

安川電機は大正4年に設立され、モーターとその応用製品を中心として、産業用電機品のメーカーとして発展してきたそうです。このセンタはロボット事業の総合センタとして、平成2年に開設されたそうです。



「ロボットがロボットを造る」というまさに日本のハイテク技術の先端産業であると思います。国内の自動車産業においては圧倒的なシェアをもっており、近年

は輸出に大きなウエイトをかけつつあるといいます。私が特に興味深く見たロボットは、人間の手のように2つの腕を持って協調で作業を行う双腕ロボットでした。私の従来からの産業ロボットに対する概念は、1工程1サイクルというものでした。ところが、この双腕ロボットは、それぞれの腕がそれぞれの工程とサイクルをこなし、尚かつ協調するというもので、その動きに感嘆いたしました。また、特別な治具を用いない溶接ロボットも面白いモノでした。協調作業ロボットと呼ばれており、従来のシステムに比べて溶接作業時間が約1/3に短縮できるそうです。このシステムの説明をしますと、適当に置かれたワークをロボットの「Meto　EYE」で確認した上で、大型のロボットがそれをつかみ、溶接ステーションへ運びます。このステーションの位置で大型ロボットがワークを持ったまま、3台の小型ロボットが協調して高速溶接作業を行うというものです。

では、これらの産業ロボットを弊社に導入した場合、ロボットにやらせたい作業を私なりに列挙してみます。

1.各種鉄筋加工作業の溶接ロボット
2.剥離材散布ロボット
3.スペーサー取付ロボット
4.コンクリートの天端仕上げロボット
5.コンクリートのホッパー等の掃除ロボット
6.場内掃除ロボット
7.製品結束ロボット
8.製品積み上げロボット
9.即脱製品の反転作業ロボット
10.マーク押し作業ロボット

上記のような作業ロボットの一部は、もうすでに稼働している工場も数多くあると聞きます。産業ロボット導入に私達の業界は立ち遅れていると思います。しかしながら、産業ロボットを数多く導入した新しいタイプのコンクリート二次製品メーカーができるのも、近い将来必ずやってくるでしょう。

「工場近代化とコストダウンの方向」
（原田先生の講演）

私達のコンクリート二次製品製造業界は、他の業界に比べてあらゆる分野で立ち遅れていると思います。先生の講演の中でも、その話題が多くを占めました。同じ原材料を使用しながら単価が11円/kgから200円/kgと実に幅広い価格構成になっているという現実が、それを如実に物語っていると思います。この業界をさらにレベルアップして確固たる業界に成長していくには、まず改善が必要だと思います。先生の話によると、「改善目標を設定するにあたって、従業員一人当たりの売り上げ目標を金額ベースで考えて、年間売

り上げ約4000万円を目標に設定しなさい」とのことでした。一般的にコンクリート二次製品製造業界は、生産性を考えるにあたり一人当たりの生産トン数量を上げなさいとよく耳にします。同じような作業をして、単価が11円/kgから200円/kgと幅広い価格構成になっている製品を製造するにあたっては、先生のような考え方が合理的であると思います。

さて、コストダウンについてですが、「改善項目を徹底的に調べることが重要で、工場内部のどこにどのような問題点があるかを調べることから始めなさい」ということです。一般的には約200項目余りの改善項目があるそうです。その進め方は以下のようになります。

1.原材料のインプットと製品のアウトプットのバランスをみる。（不良率の発見）
2.フォークリフトの走行距離を調べる。
（生産計画、置場の的確な指示などがないと増える）
3.トラックの駐留時間を調べる。
（長いと回転が悪くなり、輸送費のコストアップとなる）
4.ラインの休止タイムを計る。
（故障、材料待ちの時間が多いと増える）
5.ラインの稼働時間を計る。
（休止タイムと稼働時間の合計が必ずしも作業時間とならないのは、現場作業者の勝手な休止がある場合）
6.掃除は、生産時間外とする。
（合理的な掃除の器具を用意することも大切）
7.製造設備の不都合は大部分が改善で解決する。
（新規に設備を導入するのは、次に考えることである）

最後に、プラントオペレーターをなくして、事務所など遠隔操作で混練りを行うという傾向がありますが、場内の各ポジションへ安定した材料を供給するというプラントオペレーターの役割を明確にすることが重要です。そのためには、できれば場内の各ポジションが一目で見渡せる場所にオペレーターがいて,材料待ちにならないようにすることが重要であると思います。

レポート 3

一人当たり4000万円の売上を目標に

スギヤマコンクリート㈱
奥村 登世彦

「コンクリート二次製品業界は、年間1億トンに対してセメントは8000万トンで、トン数としてはセメントを上回っているが、コンクリート二次製品という言葉が気になる」と原田先生はおっしゃっていた。このことについて私も同感し、この業界がレベルアップし、一つの確固たる業界になることが必要だと思いました。また、「官庁及び建設業界からの要望の、"品種は少なくするから、製品のコストを下げよ"ということについて、品種を少なくしてもコストはそんなに下がらない」とおっしゃったことに対しても同感しました。

さて、講義の内容ですが、

工場近代化とコストダウン

「工場近代化とコストダウンについては、ほんの少し前までは、一人当たり何トンというふうに生産性を強調していましたが、これからは、一人当たりの売上は4000万円/年を目標にしなさい」とのことで講義は始まりました。講義の内容は、当社としても大変重要な指針を与えられたような気がしました。現在、その指針通りに計画を練り、スケジュールを考えている段階であります。

肌面のきれいな即脱製品

ヨーロッパの即脱工場をビデオにて鑑賞しました。反転式で肌面は画面から判断できませんでした。コストダウンの観点からみれば即脱方法は優れていて、製品の外観について多くの人の認識が変われば、当社としても再度見直した方がよいかと思いました。

私は、このNEP工業会研修会は初めての出席で、この2日間は非常に有意義でした。このような会がこれからも多く催されることを望みます。

第3回
NEPスクール
NEP SCHOOL

総務委員会・需要委員会

売上目標達成！実践180日間

不二高圧コンクリート㈱
需要委員会　岸川 健太郎

今回のNEPスクールは第3回目の開催と言うことで、工業会メンバー各社の大きな課題である【営業構造の改革】をいかに実行出来るのか？をテーマに総務委員会と需要委員会で企画・立案を行いました。

この研修は『売上目標達成！180日間』をコンセプトとし、各社の売上分析を行い、売上目標の設定と達成する為の方法を実体験してもらっています。研修の成果を実践に生かせるように平成7年10月26～27日、平成8年2月16日、6月19日の計3回を基本に各チーム毎に競争していく形をとっています。

まず、Part1は何人の営業管理者の方々に来てもらえるのか、非常に不安でした。しかし、NEPメンバー企業24社より35名参加して頂いています。(会員企業の御理解ある経営者の方々と受講生の皆さんに感謝申し上げる次第です。）午後1時より研修開始となり、黒川需要委員長の開講挨拶を始めに第3回NEPスクールがスタートしました。

続いて、受講者の皆さんの名刺交換タイムを設け、営業職として初対面の人との交流の難しさを体験してもらいました（リーダーシップ力、時間管理能力など)。それから、自社紹介ということで一人1分間の制限時間内に、簡潔かつ明瞭に参加会員各社の紹介をしてもらいました。時間が足らず紹介途中でベルを鳴らされ困惑する人、ぴったり時間通りに紹介される人などと様々でした。次に、リーダーシップゲームのようなグループ編成に挑んでもらいました。通常は研修に参加するとグループ分けをされているのですが、今回は受講者各自の主体性にお任せしました。地域で集合されたグループや商品でのグループなどで、A～Fまでの6グループが編成され、リーダーも併せて選出してもらいました。

今回参加の35名の総リーダーとして、シミズの村上さん（Fグループのリーダー兼務）を頭に、AグループがイズコンラブロのＡ八幡さん、Bグループが東京セメントの鳥山さん、Cグループがミルコンの松野さん、Dグループが九コンの小林さん、Eグループがカンケンの綾さんと6名のリーダーが決定しました。（リーダーの皆さんには日頃から大変ご多忙な上、グループリーダーとしてのお役目ご苦労様です。しかし、『売上目標達成！180日間』をNEPスクールのテーマに掲げ、実践（営業活動の成果）における研修のまとめ役は自社に帰って、絶対に血となり、身となる事と思います。）それから、各リーダーを中心にメンバー企業の営業戦略の相互理解・チームワークづくりに着手してもらいました。今回のメインテーマとなる各社毎の目標売上設定をNEP取扱商品・重点商品に絞り、グループ目標設定を検討してもらいました。

仮目標を設定した後、【小林日出男】先生の講義を参加者全員で受講しました。『実践セールスセミナー・目標設定と営業力アップ』というテーマで小林先生の迫力に満ちたレクチャーを受け、再度営業の基本と部下育成の難しさや人格形成の必要性を痛感しました。先生は日本ブリタニカ社に入社され、営業現場での実践をこなしてこられていますので、新人営業マンから管理者に至るまで人間が本来持ち備えている強さ、弱さを熟知され、本質把握の大切さには納得させられました。

いくつかの学んだ事を紹介させて頂きます。

「一知半解」
一つの事を知っていても、半分しか理解できない。
(自戒の念として)
自分の体験を経験まで高められるか？：原理原則
(本質把握)
営業は人柄ではなく、人格である。

「目的と目標」
目的は仕事に対する信念・理念・危機感
目標は必ず必達するものである。
成功するタイプは目的・目標から自分を見つめ、自分を変化させる。
(高い目標が何故自分にとって、メリットなのか？自分自身の潜在能力を発掘できる。未知の人格を引き出せる。)
失敗するタイプは自分から、目的・目標を見て、自分を変化させない。

「セールス成功公式」

分子	6	行動力
	5	プロ学
	4	マーケティングマインド
分母	3	陽転思考
	2	"志"命感
	1	感謝の気持ち

*使命感は誰でも生まれながら持っている。
*志命感は後天的な努力によって練磨し、精進して高める。自利と他利がうまくミックスし、無我夢中になる。

*陽転思考（ポジティブ）
"問題が発生した時、逃げない人"
=努力が実りやすい人
⇔陰転思考（ネガティブ）"逃げて失敗しない人"

「営業力アップとは」

業績 ＝ 全人格（人間としての格を上げる）
実力 ＝ 実務力 × 人間力

1.徹底したマーケットイン発想
（全社的にお客様の生の声を聞く）
2.智慧創造
（悪条件において、一切の言い訳をせず成果を出す）
3.スピードアップとコストダウン
（自己投資と自己犠牲が必要）
4.OJT（再教育）
善因善果・良い結果が出た場合は良い原因がある。
悪因悪果・原因のない結果はない。
5.プラスTWO
お客様の要望100%プラス2%（緻密な準備、障害予測）

「プロのマネージャーの五本柱」
1.会社説明会（面接）が出来る。
2.新人のトレーニングが出来る。
（相手はネガティブ）
3.智慧創造
（悪条件において、一切の言い訳をせず成果を出す）
4.企画力（製造まで）を持っている。
ハード面＋ソフト面を重視、説得力から納得力へ。
5.人事考課が出来る。（信賞必罰、透徹眼）

「21世紀にも通用するプロマネージャーとは」

知【智慧創造】　最もわからないのは自分である。全てを吸収
胆識、見識、智識へ（三識を鍛練する）
↓↑
意【意地、意欲、意志】　ヤル気満々の"意"
↓↑
情【情愛】　多くの人の人生を預かる責任（真情）

第3回
NEPスクール
NEP SCHOOL

優勝劣敗（優れた者が勝ち、劣った者が負ける）
改過自新（過ちを改め、新しい自分をつくる）

**営業マネージャーの器以上の ── 業績は出ない！
　　　　　　　　　　　　　　　 人間は育たない！
　　　　　　　　　　　　　　　 組織は出来ない！

以上のような確信ある講義を全員が受講し、自社及び自分の思い悩んでいる問題とオーバーラップさせながら、各人が真剣に対策を考慮されている模様でした。私も小林先生の講義には非常に感銘を受け、中途半端な気持ちでは何の事業にしても満足に経営できないと痛感しました。早速自社に帰り、山積みの諸問題の対応策を検討し直しました。

研修はその後、商品の市場性認識の為にP.P.M理論（プロダクト・ポートフォリオ）に基づき自社商品の今後の成長性の確認作業を行いました。そして、再度適正なグループ目標の設定についてのディスカッションに入り、最終目標に全員がチャレンジしていく事を発表し合い、ロングランの実践研修がスタートしました。是非、全グループが目標達成に邁進され、各グループ毎の競争をしてもらいたいという気持ちで一杯です。また、NEP工業会会員社相互の協力体制（販売戦略、商品戦略、人財育成、情報交換等）が、この実践研修により尚一層確立されることを願っています。平成8年6月の工業会総会において、最優秀チーム賞のグループ全員を表彰させて頂く予定になっていますので、皆さんも各社の営業マネージャーに協力され業績向上に貢献される事をお願いします。

その後2月16日（金）に弘済会館（東京）にて、Part2を開催、中間実績の確認と今後の対策を検討しました。

6月19日（水）には、Part3を開催し、結果報告とまとめを行う予定です。

「目標必達」のために

吉田セメント工業㈱
室井 元日子

「5分間で参加者全員に覚えてもらえるように自社の説明と自己紹介を！」

「何分で全員と名刺交換ができますか？」

皆　「シーン」…。

なんと険悪なムード。

更に、「何分でできますか！」

たまらず誰かが「7分間、下さい！」と叫ぶ。

とんでもないところに来てしまったと後悔したが、時すでに遅しである。それでも気を取り直し、たとえ会社からの命令で参加したとしても、ここまで来た以上、無駄な時は過ごしたくなかった。少しでも勉強させてもらおうとグループの仲間の話を聞かせて頂いた。特に強く記憶に残っているのは、㈱ヨシコン社の服部部長の体験談である。話の中で感じられた管理職としての責任感の強さと行動力に深く感銘した。更にグループの皆さんの発言からも、「目標の必達」この事に自分がいかに希薄であったか。目標に到達できなかったのは市場のせいでもなく、ましてや部下のせいでもない。自分自身の管理職としての認識の甘さにあったことを痛感した。しかし、今からでも遅くはない。自分の言動は自分でコントロールできるはずであるから、早速実行だ。

このように、今回のスクールに参加して、今まで頭の中でもやもやしていたものが少しスッキリした気分だ。この機会を無駄にしないように、特にグループの仲間とは今後とも仲間意識を持ち続けていきたいと考えている。

最後に、有意義なこの機会をつくって頂いた方々にお礼を申し上げます。

支部だより
NEP工業会

NEP工業会西日本
西日本支部

西日本支部において、平成7年10月18、19日に研修会を開催し、中国地方建設局主催のミニ土木展を見学、また広島県の会員社の3工場を見学しました。

レポート 1

ミニ土木展は“人と自然にやさしい国づくり”がテーマ

㈱九コン
田出橋 義宣

10/18 中国地方建設局において 第8回ミニ土木展　見学出展企業56社

テーマが「人と自然にやさしい国づくり」ということもあり、各社とも環境関連商品、景観を重視した商品、リサイクルの商品などが出展されていた。

今やコンクリートは現代社会とは切っても切れない存在となっているが、重要であるにもかかわらずその重要性が普段認識されていない空気のような存在となっているように思える。これからは環境問題はもちろん、景観問題も補うことのできる商品が必要なのではないだろうか。

山陽ブロック工業㈱本郷工場　見学

平成7年4月に工場稼働ということもあり、設備的にすばらしいものがあった。ラインは自動化され、製品が小型ブロックということもあってか、型枠の洗浄まで自動化されているのには驚いた。敷地内も舗装され、非常にきれいな工場だった。

10/19 ランデス㈱広島工場　見学

昭和63年稼働の工場で、小型のものから大型製品まで製造している。印象としては「快適な工場」という感じ。職場改善について月2回話し合いを行っているとの事で、コミュニケーションもよくとられているようだ。そのせいかはわからないが、製品一つ一つに運搬時の注意事項のシールが貼ってあり、それとは別に出荷可能な製品にも一目でわかるようにシールが貼ってあるのには感心した。

㈱九コン広島工場　見学

平成6年12月稼働の工場で設備はすばらしい。従業員が不慣れなせいか、他の2工場と比べると動きが違うように思える。ただ、他の2工場より若い従業員が目立つので、可能性を秘めた工場ではないだろうか。

レポート2 高流動化コンクリートに取り組む㈱九コン広島工場

日本興業㈱
生産部　入山 佳治

日　　時　平成7年10月18・19日

研修工程　18日　中国地方建設局（ミニ土木展）
　　　　　　　　山陽ブロック工業㈱本郷工場研修
　　　　　19日　ランデス㈱広島工場研修
　　　　　　　　㈱九コン広島工場研修

研修内容・所感

中国建設局（ミニ土木展）見学

同業者、建設会社（主に道路）etc.の各展示ブース及び建設局試験研究室を見学。

時間の都合でゆっくりと見学はできなかったが、製品・材料・機械等の土木最新技術等を垣間見ることができた。一般見学者も数多く見受けられ「土木」PRも念頭においた良いイベントであると感じた。

山陽ブロック工業㈱本郷工場

<工場概要>

旧工場建て替えにて、本年4月から新工場として稼働。

敷地面積	75,000坪（+6,000坪）
製造ライン	積みブロックライン、二次製品ライン、定置式ライン
製造量	65m³/日−約37,000t/年
従業員数	全35名（事務所含む）

<所　　感>

◇積みブロック、二次製品ラインは自動化に積極的に取り組まれている。また、打設振動音はかなり低減されている。

◇半面製品外観品質については、前述の振動方法との関係か、全般に気泡、トラレ、ツヤの点で今後検討を要する様に思われた。

ランデス㈱広島工場

<工場概要>

昭和63年7月　創業7年目

敷地面積	38,000㎡
製造ライン	BOXライン(小型・中型・大型に3分)・二次製品ライン
製造量	日産　130t
従業員数	全37名（工場30名、事務所7名）

<所　　感>

◇オリジナル商品主流（収益性良好）の工場で、工場経営担当する者にとっては、理想的な商品構成である。

◇改善提案、安全対策、PL法対策（製品警告表示シール貼り）等、工場挙げての積極的な取り組みが感じられた。

◇気付点としては二次製品ライン生産性、型枠保管状況、脱型時品質（補修等は良好）の改善が挙げられる。

㈱九コン広島工場

<工場概要>

平成6年12月　新工場として創業

敷地面積	工場5,325坪　事務所894坪
製造ライン	中・小ライン・大型定置ライン
製造品目	L型擁壁、ボックスカルバート、アーチカルバート他
製造量	今期目標30,000t
従業員数	全23名（現業18名、事務所5名）全員地元未経験者
その他	ミキサー惑星型　1m³、製品ヤードは全走行クレーンにて

<所　　感>

◇全体の印象として非常にすっきりとした工場であると感じた。

◇中・小ラインは、良く検討されており、大変興味深い内容であった。

◇10月から近隣対策として高流動コンクリートで本格製造されている。当社も導入・実用化に向け取り組んでいる事もあり、参考になったと共に大いに励みにもなった。

以上初めてNEP工業会研修会に参加し、品質・製造技術に従事している立場で若干の所感を述べさせて頂きましたが、大いに実のある研修会であった様に思います。

レポート3 広島地区の４工場の印象

㈱カンケン
横田 寿

山陽ブロック工業㈱本郷工場

◇間知ブロック製造ラインでのコンクリート投入後の型枠水洗い工程が工夫されていた。

◇排水処理施設が立派であったのには感心させられました。

◇商業、住宅ゾーン内にある工場である為、景観に対する制約からくる緑地帯等の立派な施設が印象的であった。

ランデス㈱広島工場

◇ボックスカルバートの中格下部の型枠取り外しにチェーンで釣り上げる工夫をされていたことは面白く感じた。

◇各資材関係の部品がよく整理整頓されていた。

◇ほとんどの工員さんが会釈をされていたのが快く感じた。

㈱九コン広島工場

◇コンクリートで普通セメントにスラグを使用しているのが大きな特徴であった。

◇ハイパフォーマンスコンクリートを上手に使用していた。

◇門型クレーンの数の多さに圧倒された。

考　察

◇各工場とも整理整頓がよく行われていた。

◇工場の建物が立派な工場ばかりであった。

◇少品種多量生産している工場が多かった。

レポート 4

コンクリートの新しい世界を見たミニ土木展

不二高圧コンクリート㈱
浦 上 公 貴

今回のNEP工業会の研修会に参加させて頂き大変感謝しております。日頃、私はほとんど会社の外に出ることはなく、まして自社の工場以外のコンクリート二次製品の製造工場など見たこともありませんでした。そのためこの2日間は私にとって勉強になることばかりでした。それから私のような若輩者が参加して、他の参加された方々、またリーダーの方に大変ご迷惑をおかけしたと思いますが、皆さんに優しくして頂いて大変感謝しております。

初日に研修したミニ土木展は、私の勉強不足のせいもありますがコンクリート関係の新しい世界を見たような気がします。この展示会では土木業界の最新と思われる製品がいろいろ展示してありました。その中で私はコンクリートを直接緑化するという製品が気にかかっていました。それは前に話を聞いたことがあり、どのようなものか見てみたいと思っていたからです。この製品は透水性コンクリートを使用し、コンクリートの表面を植物で直接緑化するというものでした。圧縮強度は200kg/cm²も出るということでした。このミニ土木展では、あまり時間が無く私といたしましてはもっと時間が欲しい所でした。

工場の研修では、初日に山陽ブロック工業㈱本郷工場、2日目にランデス㈱広島工場と㈱九コン広島工場を研修しました。

まず山陽ブロック工業㈱に関しては、今年（平成7年）の4月に稼働し始めたということで、大変きれいな工場で、場内もすべてにおいてすっきりしていました。製造量は中・小型の製品にもかかわらず1日に約150tということで、これには2つのラインが大変威力を発揮していると思いました。これらの2つのラインは自動で塗油する装置、自動で養生槽に運び込むトラバーサーなどがあって、少人数で製造量を上げており、特にブロックのラインの方は3人で1500個/日打つということでした。

ランデス㈱は中・大型製品を製造しており、製品がきれいな工場でした。それは手直し人員があるのとスランプ13cmの軟練りコンクリートが大きく影響しているのだと思いました。それとここの工場では月2回会議を開き、現場の人達の意見を聞くコミュニケーションの良くとれた会社だと思いました。

最後の㈱九コンは去年に稼働し始めたということで、きれいな工場で設備も充実していました。この工場では、主に大型製品を製造しており大型製品のラインがありました。またフロー値65.3の超流動コンクリートを使っており打設の時のバイブレーションの音が大変静かで場内の環境が良い工場だと思いました。

今回の3社を研修して、この業界も今後もっとハイテクが進み工場の人員も減って最後には無人のライン等ができるのではないかと思いました。

この2日間は自分の知識の無さを思い知らされるもので、今後この業界で生きて行くうえでもっと知識を頭にたたき込んで行こうと思いました。そして最後になりましたが今回お世話になったNEP工業会関係者の皆様ありがとうございました。

㈱九コン福岡工場見学記

㈱ケンチ
高 橋 浩

＜会社概要＞

創　　業	昭和21年4月　（今年で50年）
設　　立	昭和36年8月9日
工　　場	福岡・佐賀・山口・広島 10営業所・1出張所
年間生産量	80,000t ～ 81,000t
工場従業員	80名
工 場 敷 地	47,126m²　（14,280坪）
取 扱 商 品	BOXカルバート、防火水槽、L型擁壁、遊水池、パワーパイプ、車庫、大型積みブロック、その他各種

まず工場に足を踏み入れての第一印象は、「吸い殻1本、落ちていない」という強烈な印象でした。

瀬社長さんの挨拶、岸野常務さんからの会社概要の後、2班に分かれて大型ライン製造と即脱工場を見学しました。

大型ライン化の方は、親子トラバーサによる型枠移動と定置型枠とになっていました。
この工場には30tクレーンが1台、18tが1台、10tが3台、2.8tが4台が設備されていて、30tまでの製品が製作可能とのことでした。また、1日生産量はBOXカルバートで150t（一人当たり10t）工場内で拝見した大型ガレージ、防火水槽など非常にきれいな製品に出来上がっており、特に防火水槽に流動化を導入されていたことに興味がありました。

即脱工場では、デンマーク製ステションの機械を導入されており、当日はサイズφ600×2mのパワーパイプの生産をみせていただきましたが、生産性は2.5人で28本（35t）/日のとのことでした。将来的にはBOXカルバートも生産していきたいとのことで、難しい所はどこですかとお尋ねしましたところ、「配合ですね」と言う言葉が返ってきました。

従業員の中にペルーの方が7人働いており、将来的にはペルーの班長が育つのではないかも話されていました。さらにハンディーキャップを背負った方が12名も働いており、九コンさんの地域社会へ貢献しておられる姿に感服致しました。

安全衛生の面では月1回、第1土曜日午後5時30分から各工場1人づつの代表者と指定産業医も同席されたミーチングを持たれ、いろいろ指導を仰いでおられるとのことでした。

ホテルへ入る前に福岡市内の6階建て本社を見学し、そこでは4工場よりオンライン化コンピューターによって、図面等も一括管理されているのに目を見張りました。

最後に、何もかもオープンに見学させて頂いた九コンさんには心から感謝致すとともに、益々のご発展をお祈り申し上げる次第でございます。

我社の自慢コーナー

広島国体に温かいご支援を！

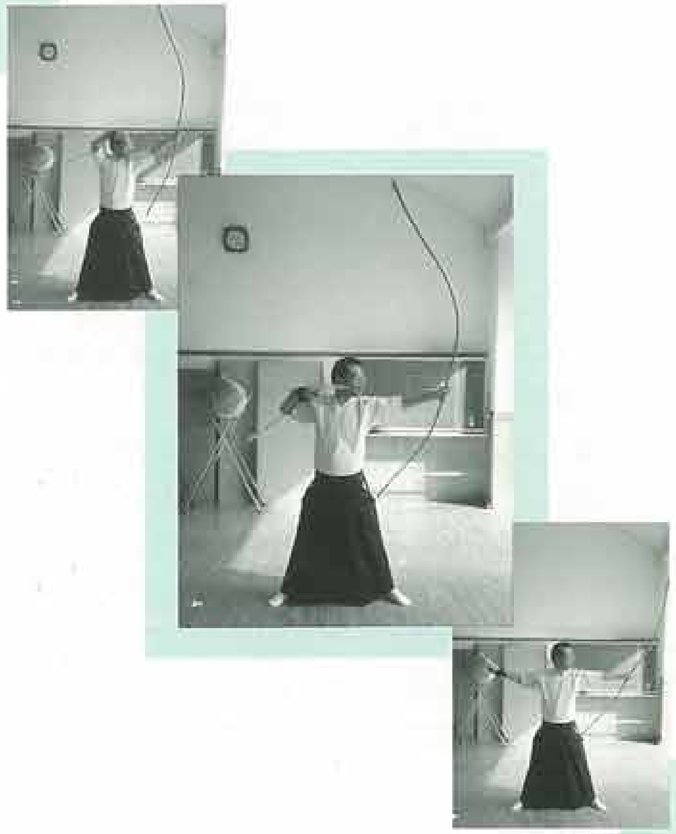
㈱フジタ建材
営業部　石田 真一

「お客様は神様です」という言葉がございますが、全くその通りだと思います。当社はセメント二次製品及び生コンクリートの製造販売を主力とした営業活動を行っており、約2000社のお得意様よりお取引頂いております。この事が最大の自慢です。現在の会長が風光明媚な宮島の対岸である佐伯区に店を構えて以来、66年間の長きにわたり各社にお世話になっています。

主力とする製品工場は全て山間部の農村地に位置していますが、住民との心のふれあいを大切にして連帯感を保ちつつ、町内行事にも参加し活性化に寄与しています。この事は、また一つの自慢と言えるでしょう。

また、広島県は今年10月に第51回国体を開催するにあたり住民総ぐるみで温かいふれあい国体を作り上げたいとしております。当社の工場が位置している県北で行われる競技の運営は、住民の協力なくしては成功には繋がりません。特に婦人会の方々のお力添えが期待されており、我が社に関係する方々の出番が多くなるのではないでしょうか。

完成した国体関連の施設には、自慢とするお得意様各社より当社の製品も数多くご使用頂きました。それらは立派な建築物として名を連ねています。その中の一つ、広島県立体育館の弓道場では私が趣味として40年間続けています弓道競技が開催されます。全国より役員・選手団を約1,000名迎えての大会となります。私は運行委員長という立場上、選手諸君に気持ち良く競技に臨んで頂くために、他役員共々打ち合わせと段取りの連続です。広島県の選手達も「県の名誉のために優勝を」と強化に励んでくれています。その中に当社の取引先でもあり、私の後輩でもある3名が国体の候補選手として頑張ってくれています。中でも池田選手は平成5年の東四国国体遠的競技の優勝者です。彼等が広島国体でまた優勝でもしてくれたならば私の鼻も高くなり、自慢とする事がまた一つ増える事となるでしょう。広島県が国体総合優勝をするためにも選手に対して皆様の絶大なる応援をお願い申し上げます。



編集後記

正直なところ、最初に原稿依頼する方を決めただけで、実務は当社経営企画室の福田さんに任せて私自身は何もしませんでした。そして、最後の原稿催促を受けているのがこの私ということで、最初と最後だけはキッチリと押さえています。

最近、関西地区では携帯電話の価格競争が激化し、本体価格10円、1円と推移し、現在はタダも出現しました。(タダとは言っても新規加入料と手数料9,000円弱は別途必要ですが)　ここまでくると10円でもタダでもいっしょです。まさか10円を値切る人はいないはずです。そこでついに、新規加入料と手数料も業者が負担しますというのが出てきました。当社にも売り込み(というべきかどうか？)があったのですが、あいにく必要な台数はそろっているのでお断りしました。

携帯電話には多くの問題点があります。一つは電磁波障害の問題です。影響の度合いは定かではありませんが、いずれにしても頭のすぐそばで使うのですから、何らかの影響は考えられます。対策としては、イヤホンマイクを使用するという方法があるのですが、他者から見ると独り言を言っているようで不気味です。そこで、携帯電話型のイヤホンマイクを作ったらどうかと思います。目立たないように、軽量小型にするから、人から見ると独り言のように思えるわけですから、逆に「電話をしているぞ」ということがわかるようにすればよいわけです。理想的には電波を発する部分と受話器を分離した製品を作ればよいと思います。

二つ目の問題点は、会議中や電車の中であたり構わず電話をしているのが耳障りであるということ。これには異論もあって、普通の会話より小さい声で話しても通じるので、本人の心がけ次第だという意見です。確かにその通りなのですが、立ち聞きをする立場から考えると"一人で話している"ということが不自然なのです。そこで、"合いの手機能"を設けてはどうかというのが私の提案です。適当な間隔をおいて、「ほんまかいな」「そうかいな」(引っ越しのサカイバージョン)…という合いの手が入れば、会話をしているようで自然です。料金節約のため3分を過ぎると「あんたとはやっとられんわ」という合いの手が入り、それに合わせて「ほな、さいなら」と言って切る。ぜひ、関西セルラーから実行して欲しいものです。

(Y.K.)