

特集 地域で羽ばたく中小企業診断士6

第4章

「オープン・フェア・ベスト」で 瀬戸内沿岸の産業活性化に邁進

正田 位守 氏



豊田 蓉子

茨城県中小企業診断士協会

広島県尾道市を拠点に、広島県中小企業診断協会と香川県中小企業診断士協会の2つの協会に所属する正田位守氏。瀬戸内沿岸地域を活動エリアとして、製造業を中心とした支援、講師活動などを行っている。

正田氏に瀬戸内沿岸地域を取り巻く経営環境や課題、今後の展望について伺った。



尾道水道を背景に、正田位守氏（画像提供：正田氏）

そのままシニア社員として会社に残る道もある。しかし正田氏は、「もう一度スタートラインに立って走りたい。会社員としてではなく、個人として何ができるのかを試したい」との思いを持ったという。

もともと地方の製造業、特に資源に制約のある中小製造業の実情に課題感を持っていて、なんとか応援したいという気持ちがあった。

中小企業診断士をセカンドキャリアの目標に定め、実際に勉強を始めてみると、社会人として経験したことや、長年、自己流で取り組んできたことが教科書に書いてあった。

(2) コアスキルと時代に合わせた対応力

大手製造業で技術職として勤めてきた正田氏には、フィルム製品の製造や機能性付加などの技術、さらには知的財産戦略についての豊かな経験があった。

加えて企業人として組織のマネジメントにも携わってきた。これらは、事業規模の大小や業種、業態を問わず多くの製造業に応用が利くコアスキルといえる。

一方、技術の発展が目まぐるしく、事業を取り巻く環境の不確実さ、予測困難さが増していく中で、「時代に合わせた対応力」が求められていると正田氏は言う。

「グローバル化が進む中で、コスト競争ではなく高機能、製造難度の高い製品にシフトしたり、持続可能な社会という考え方の中で二酸化炭素排出量の少ない製品、たとえばエ

1. 活動に至る経緯と現在の状況

(1) もう一度スタートラインから挑戦を

正田氏は、新卒で大手製造業に技術職として入社。以降、国内新工場の立ち上げや海外工場の展開、さらには品質保証や知的財産戦略、若手技術系人材の育成など幅広い分野で数々の成果を上げてきた。そのような会社員生活も終盤、定年が見え始めた頃、自身の人生デザインを改めて考えたという。

ンジンでディーゼルから電気や水素を動力源とするものへと変えていく、といった大きな流れがあります。その流れの中で、時代の要求に合った設計、技術が求められているように感じます」

社会のニーズが変われば、製品の設計が変わり、それを作る製造工程も変わる。ものづくりにかかる多岐多様なプロセスを、大きく変えていかなければならない時代にある。

中小製造業が否応なく大きな変化に直面している今だからこそ、「製品開発や技術開発の面での支援を担っていきたい」と正田氏は情熱的に語った。

2. 瀬戸内沿岸地域の魅力と産業の特徴

(1) 瀬戸内沿岸地域の魅力

現在、広島県尾道市に居を構える正田氏だが、自身の活動エリアは広島県に限定せず、中国・四国地域の瀬戸内沿岸地域全体と広く考えているという。

瀬戸内沿岸地域は、もともと運輸や用地確保上の利点から国内屈指の工業地帯として発展してきた。伝統的には造船業や繊維産業が盛んだが、ほかにも自動車、鉄鋼、製紙など大小さまざまな製造業を抱えている。

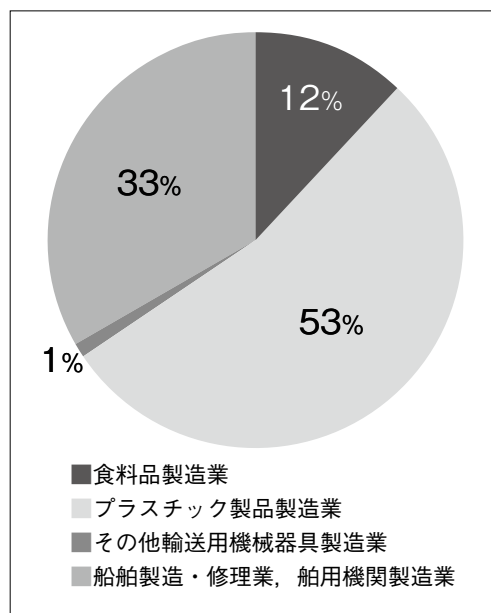
「その土地の産業の特色が、それぞれの街の中にも感じられるのです」と正田氏はその魅力を語る。

たとえば、広島県尾道市では、市の製造業全体のうち造船関連産業が売上の約3割を占める（図表）。街中を歩いていると、船舶用の非常に大きな碇（アンカー）を運搬するトラックを目にすることもするという。

瀬戸内海を挟んで反対側の四国に目を向けると、海と山があり、清流で名高い川もある。「和紙づくりに適したきれいな水があったことで、和紙産業が栄え、それに根差した文化があります。和紙の材料を変え、機能を付加し、と工夫する中で、ものづくりの中身が時代とともに変わり、製紙業が発達してきたのがよく理解できます」

ものづくり産業の発展の結果が、その土地に根づき、街の景色や文化にまで影響を及ぼしている。日々の生活の中にも、ものづくりの息吹を感じられることは、瀬戸内沿岸地域の大きな魅力といえよう。

図表 広島県尾道市の産業小分類別製造品出荷額



出所：広島県尾道市「統計おのみち」(2023年)を基に筆者作成

(2) 瀬戸内沿岸地域の製造業の特徴

尾道市で生産されるような船舶の部品は、一つひとつのサイズが大きく、多品種少量生産や個別仕様の受注生産が多い傾向にある。他方で製紙は、化学的な処理を伴い連続的に生産される。造船業と製紙業でそれぞれ違った難しさがあるのは想像に難くない。

多様な種類の製造業を抱える瀬戸内沿岸地域の支援活動では、多様なニーズへの対応力が求められる。また、人手不足への対応、特に次世代を担う若手人材の確保は瀬戸内沿岸地域内に共通の課題だという。

「人口が減少し続けている中で、特に若手を採用していくことが難しいと感じています」と正田氏。全国的にも製造業の人手不足が年々深刻さを増しているが、それはこの地域も同様だ。

3. 瀬戸内沿岸地域の製造業活性化推進

(1) デジタル化促進で生産性向上

人員を増やすこと自体は難しくても、現有人材の生産性向上やITツールの活用・デジタル化の促進により、それまでよりも少ない工数や人数で業務を行えるようにすれば、人手不足感を解消する一助になるに違いない。

しかし、人的資源に限りのある中小企業には、社内にITやデジタルツールについて十分な知見や経験を持つ人材がいるとは限らない。正田氏はそのような危機感から、ITツールの活用やデジタル化支援に力を入れている。

(2) ITツールの活用で社内文化を改革

会社組織には経営層、管理者層、一般層などの階層があり、さまざまな年代や背景を持つ人々が働いている。物事に対する感覚は一樣ではなく、ITのようなスピード感の速い領域では、認識の差が大きくなりやすい。正田氏自身が養成課程に通う中で、若い世代との差を最も痛感したのが、ITリテラシーについてだという。

生成AIがその登場以降、瞬間間に世界中に広まっていったことは記憶に新しいが、正田氏は、若手が新しい技術やツールを活用できるような社内文化の形成を手助けしていきたいという。

(3) デジタル化支援で最適システムを導入

IT活用と関連して、正田氏が力を入れているのが、業務のデジタル化、特にその会社に最適なシステムの導入支援だ。

投資判断を行って新しいシステムの導入や大幅なシステム改修に踏み切り、社内のシステムを変えようとする場合、自社の業務プロセスに詳しいデジタル人材がいなければ、その仕様決定をベンダーに任せざるをえない。せっかく導入したシステムを十分に活用できておらず、導入したシステムに不満を感じている例もあるのではないだろうか。

「社内のシステムを整備した後、実際にそのシステムを使って業務を行うのは、その会社の皆さんです。システム投資を決定する前に、何のためにシステムを導入したいのか、システム導入を通じてどうしていきたいのか、実務を担う層も交えて話ができるといいと思います」

スモールステップで目標を決めること、導入したいシステムに合わせて業務プロセスを見直すことで、コスト面も含めてその会社に適したシステム導入ができる。

「取り組んだ分だけ確実に進める、その実感が持てるようなシステム導入になるよう支援していきたい」と正田氏は言う。

(4) ものづくり現場の改善・効率化

製造業の現場には、整理・整頓・清掃・清潔・しつけの頭文字を取った5Sという考え方がありますが、特に整理整頓の方法を工夫することで現場の手間を大きく削減できるという。

「たとえば、資材の発注タイミングはシステム上でも管理できますが、保管方法の工夫だけで現場で見える化ができます。実際には扱っている製品、材料のサイズ、工場内のスペースの有無など、現場ごとに特徴があり制約条件があるので、すべての現場に同じことをすればよいというものではありませんが、現場ごとに最適な答えがあると思います」

一方で、5Sのような活動を「ただやれ」と言うだけでは人は動かない。

「整理整頓の結果、在庫の見える化ができます。その結果、在庫量が適切となり、先入れ先出しができるようになります。中間在庫が減って、リードタイムが短くなります。工場内で在庫が滞留する時間が短くなれば、空間に余裕ができます。そうやって工場全体の清流化が進んでいきます。そのような動機づけの部分も含めて話をすることで、定着までを支援していきたいです」

自身が新工場の立ち上げや工場運営を通じて考え抜き、実際に試行錯誤を繰り返したからこそ出てくる言葉だ。

4. 瀬戸内沿岸地域での活動への思い

(1) それぞれの最適解を見つけるために

会社ごとの事情がある中で、何が最適なのか、最善なのかは一見してもわからない。

「事業内容や企業規模が違ってても、経営者の方々は、皆真剣に自分の会社をどうしていったらいいのかを考えています。会話を通じてその真剣な気持ちが伝わってきます」

今までの経験や知識をベースに中小企業診断士としての知見を広げ、それぞれの最適解を見つける。自分自身も一緒になって、真剣にどうしていけばいいのかを考えていきたいのだと正田氏は語る。

(2) オープン・フェア・ベスト

インタビューを通して穏やかな語り口の正田氏だが、話の随所に強い熱意を感じる。正田氏の活動のベースには、「オープン・フェア・ベスト」という言葉があるという。

「オープン」は、包み隠さず率直なコミュニケーションができるような、風通しの良い組織を作ること。「フェア」は、関係性の上下にとらわれず対等な立場で会話ができるようにすること。「ベスト」は、組織に属する全員が自分自身のベストを尽くすこと。

会社という組織を構成するのは、多様な「人」である。それぞれの組織の、目的に向かうエネルギーの差が、組織の強さの差につながっていく。「オープン・フェア・ベスト」は、もともと強い組織づくりのための共通認識を育む言葉だ。中でも正田氏が今一番こだわっているのは、「ベスト」だという。

「さまざまな組織がありますが、一人ひとりがベストを尽くせる組織が良い組織ではないか、常にベストを目指して力を発揮できるのがいいのではないかと考えています」

5. 今後の展望

今後の展望へと話題が移った時、「自分を

実験台としてほしい」と正田氏は笑った。

「会社員として企業に勤めて、定年後の時間で何ができるのか。さまざまなことにトライアルしようかと思っています」

実験台やトライアルという言葉が、なんとも技術系の正田氏らしい。試行錯誤しながらも、セカンドキャリアとして過去の経験を生かして社会にかかわる、社会へ貢献するという強い思いが感じられた。

最後に、瀬戸内沿岸地域で活動したい中小企業診断士に向けてのメッセージを伺った。地方で活動することで、スキル向上の機会に恵まれていると正田氏は言う。

「専門領域にとらわれず、守備範囲を広く持って支援活動を行うことで、自身のスキルを磨くチャンスは多いと感じています」

そのためには幅広い分野への対応力も重要だ。正田氏はこれからも、「オープン・フェア・ベスト」の精神で瀬戸内沿岸地域の産業活性化に取り組んでいくに違いない。

正田 位守

(しょうだ たかし)

2024年中小企業診断士登録。「エイドゥース コンサルティング」代表。経営管理修士（MBA）。大手中間材料メーカーにて、製品開発、品質保証、知的財産戦略などを経験。国内外200件以上の特許出願の実績を持つ。新製品開発・生産革新・知的財産・技術人材の育成など持続的に成長するモノづくりを目指して支援を行っている。



豊田 蓉子

(とよだ ようこ)

化学メーカーの品質保証部門にて品質マネジメントシステムの再構築や社内教育を担当。2024年中小企業診断士登録。

