

《第 45 回弘明寺サロン開催記》

大田区で町工場を 40 年

開 催：平成 28 年 4 月 9 日 14:00～16:30

場 所：第 4 講義室

講 師：中山 致（おさむ）氏

昭和 33（1958）年 3 月、慶應義塾大学工学部機械工学科を卒業し、富士通川崎工場に 3 年余勤務の後、家業の町工場・株式会社中山電機工芸社を経営。

廃業後、自由の身になってから放送大学に学ぶ。8 年かけて、教養学部「人間の探求」、「社会と産業」コースを卒業。現在 82 歳。

参加者：26 名（講師を含む）

今回は同窓会会員の中山致さんに願って、『大田区で町工場を 40 年』というタイトルでご講演いただきました。中山さんは、父親が病気で倒れたため、大手通信機メーカー（富士通）を途中退社して、父親が経営されていた会社を引き継ぎ、数々の苦難を乗り越えながら 40 年にわたって素晴らしい経営をされ、そして、みごとに会社を閉じられました。

講演に先立ち、大木さんの指揮で学歌の練習を行い、また、講演終了後、今回初めての試みとして澤村さんの指導で「気功呼吸法」を行って体をほぐしました。とても好評でした。「気功呼吸法」はサロンの目玉としてこれからも毎回行う予定です。

また、会場を「くれば」に移した懇親会は参加者 15 名を数え、大いに盛り上がりました。



（まとめ：植地 勢作）

〔講演要旨〕

- ・ **下町ロケット** 池井戸潤さんの「下町ロケット」は大変なヒットになりました。

以来、この本の舞台となったいわゆる「町工場」が話題になっています。大企業や銀行からの圧力に果敢に立ち向かっていく町工場の社長と社員達の頑張りが読む人々に大きな共感を与えたからです。小説のように行かなかったけれど、私も携わり、精一杯努力した大田区での町工場での話をいたしましょう。

- ・ **大田区という所** 東京都大田区は東大阪と共に日本の中小零細工業のメッカです。大田区には嘗て 7,000 を超える中小の工場があり、その 7 割以上が従業員数人から数十人規模の町工場でした。私の所も両隣は小規模の製缶板金工場でした。

大田区の製造業事業所数（工場）は、昭和 63 年には 8,139 社あったものが、平成 25 年には 1503 社に減少。内 857 社が従業員 4~9 人という小規模事業所である（大田区作成資料）

- ・ **大田区に活気があった時** 活気があったのは、前の東京オリンピックのあった昭和 39（1964）年の少し前から 25 年ほどでした。私の工場の近くに大衆食堂があり、昼めし時は工員達で混み合い、出前も忙しく走り出ていきました。

- ・ **自己紹介（1）** 私は昭和 33（1958）年、大学の工学部を終え、大手の通信機メーカーに就職しました。製造技術課に配属され、社内実習後、QC（品質管理）スタッフの一員に加えられました。統計学を活用する仕事で近代的な面白さを感じました。

エピソード：社内の訓練校で「歯車」について講義。講義方法を工夫して、生徒から 1 位の評価を受け、表彰され、副賞に洋服の生地をもらった。

- ・ **自己紹介（2）** 就職して 3 年が経った頃、私の父が経営していた町工場がピンチに陥りました。当時 67 歳の父が社長、37 歳の兄が専務の 27 人の会社です。父が脳梗塞で倒れ、社内が揉めている様子でした。兎に角うちの会社を手伝えという周囲の圧力から私は大手を辞めて来ざるを得ませんでした。

- ・ **窮状** わが社へ戻ってきて驚きました。

材料屋、外注先への支払い、社会保険や税金等がかなり滞っていました。そして私が来て 7 ヶ月後、2 人の幹部は 3 人の腕の良い職人を連れて退社、独立シライバルとなっしまい、専務の兄も去りました。

当時私は 29 歳、結婚して一児を儲けたばかり、何が何でも会社を持ちこたえなければなりませんでした。

当時、エレベータ内装、巡回時計の組み立て、測定器、精器など 4 つの大きな得意先を持っており、受注は安定していた。

- ・ **救い** 幸い幹部（取締役）1 人と腕のある職人が数人残り、私と共に頑張ると云ってくれました。

私は妻の父に取り敢えず社長になって貰いました。義父は暖冷房工事会社を経営していました。義父の会社からつなぎ融資も受け、私は材料屋、下請を廻って支払いの繰り延べを頼みました。

- ・ **納税は日本国民の義務** 税務署からの呼び出しで徴集課長の所へ行くと、彼は種々督促の言葉を

述べた後で、「納税は日本国民の義務です！」と強い口調で云いました。彼の立場も分りますが、それほど迄云われたことが悔しくて涙が出そうになりました。

- ・ **国税局** そのうちに我が社は東京国税局の扱いとなり、呼び出しが来ました。特別徴集第2部という所へ「恐れながら」と出頭すると面接した係官は云いました。「税金は納めて頂かなければ国はやっていけません。ですから、納めて頂けるように一緒に相談して行きましょう。」全く態度が違うのです。お蔭で、それから長い年月がかかりましたが、きれいに納め切ることができました。

- ・ **ピンチの原因**

我が社が何故このようなピンチになったかを懸命に考え、段々原因が分ってきました。

- (1) 仕事の質が手工業的で、職人の“腕”に頼る割合が多く、機械化、合理化が遅れた。
- (2) 腕のある職人に頭が上がらず、モラルが良くなかった。
- (3) 幹部から下迄4つの得意先別に分かれていて、わずかな人数にも拘わらず、互いに協力性が乏しかった。
- (4) 銀行との付き合い方が下手だった。
余裕の無さからやむを得ない面もあったが、銀行が喜ぶような取引をしていなかった。

- ・ **建て直しへの努力**

会社の立て直しのため全力を注ぎました。

- (1) モラルの向上
 - (i) 朝礼と体操（当たり前のこと無かった）の実行
 - (ii) 喫煙者には各自に灰皿を持たせ退社時に火消壺へ（後年、全面禁煙）
 - (iii) 私（専務）以下全員が交代でトイレの清掃
- (2) 機械設備の段階的な更新
得意先からの受注内容も変化して、手工業的から高度機械加工的になり、それに応じて少しずつ設備の近代化を、公的融資を利用して実現した。
- (3) 新規開拓
より安定した受注を目指して開拓に努めた。大学の友人の協力は有難かった。
単なる賃加工の下請けでなく、設計込受注に努めた。
- (4) 銀行と親しく
銀行は「晴れた日に傘を貸し、雨の日に取り上げる」と比喩的に云われるが、それでも銀行に好かれるように努めた。
 - (i) こまめに銀行へ行き、融資担当者に近況を知らせる。
 - (ii) ボーナス時に社員の協力を得て、少額でも短期でも社員個人名義の定期預金をする（預金残も増え、講座数も増える）。
- (5) 工業協同組合の活用
大田区で最有力の工業組合をフルに活用した。
 - (i) 他の組合員が持つ機械設備で我が社の出来ない加工を引き受けて貰う。
 - (ii) 情報交換する
春の昇給時、年2回の賞与の時期に情報交換をして、大田区の同規模の相場をつかむ。
 - (iii) 勉強会を定期的に行う
 - a. 税務、労務、その他を学ぶ

- b. 労働分配率、付加価値成果配分等の話は有益であった
- c. アメリカの中小企業へメンバー17社で見学に行ったが、見学先に地下室で吹付塗装をしている所もあり、あまり参考にならなかった。唯、彼の地の経営が比較的楽に見えたのは
 - ①決済に約手がなく、現金であること
 - ②受注単価が受注数に応じ、はっきり異なること
 - ③人員の雇用・解雇が当時、容易であったこと

・ **改善の兆しから繁忙へ** 昭和 37 (1962) 年末近く、新しく開拓した所からまとまった受注を好条件で得て、ようやく資金繰りが改善し、義父からの融資を完済し、私が社長になりました。

東京オリンピックを経て繁忙期に入りました。

・ **人不足** 仕事が増え忙しくなると人手が足らず、私は東北各県へ求人の旅に出掛けました。各地の職安、職業訓練校を廻り、会社や製品の PR をしました。宮城、秋田の両県から数人採れましたが、大企業に多く採られ、「労多くして効少なし」でした。

やむなく私も外国人を採りました。バングラディッシュ人です。一時は 7 人も採りました。幸せなことに皆よい男たちで、私は彼等の母国迄行ってきました。然し、結局は入国管理局に咎められるところとなり、異国人は誰もいなくなりました。

・ **突然の死** 私は息子を後継ぎとして家業を続けていこうと思っていました。息子もその積りでおり、大学の工学部を出ると他の計測器メーカーに 5 年務めた後、私の許に入ってきました。自分の倅ながらよく働いてくれました。得意先の指導も受けて設計込みの受注も一段と増えました。雪の降る夜には息子も彼の家に帰らず、私と一緒に駅近くのカプセルホテルに泊まりました。その息子が突然激しい頭痛を起こし、一週間後に亡くなりました。クモ膜下出血、2000 年 9 月 9 日、39 歳でした。

・ **後をどうする** 息子は急に他界してしまいましたが、私は未だ 67 歳、何とか頑張りながら後継ぎを探そうと考えました。

他に息子はいないので、16 歳でわが社に来て一貫して働いている社員の優秀な技量を持つ男を考えました。然し考えてみるに、町工場のあるじは取引銀行に融資や手形割引にあたって個人として連帯保証しなければなりません。あるじになったがために、将来安泰ともいえぬ工場経営のために、そこまで責任を負わせることは酷です。それならばいっそのこと、社員を他の安全な企業に移して、我が社に余裕があるうちに会社をたたもうと考えました。私はこれまでに行き詰ってしまった所を 2 社見っていました。

・ **会社をたたむ**

(1) 銀行：取引銀行に廃業の意思を伝えると驚きましたが、非常に速い手回しで処理されました。債権の確保が最優先だからです。

不動産の処分は銀行指定の不動産会社に委託されました。然し、そのお蔭で安心して処分が出来ました。

(2) 得意先：我が社の事業を継承し、社員も一部吸収したいという企業が紹介されました。区内ある我が社よりやや大きい会社でした。幸いに我々の得意先も同社を審査し、取引を承認して下さいました。やや時間はかかりましたが、我が社の事業の過半は同社に受け継がれました。その他の得意先へは在庫品、半製品を無償で引渡して取引を終えました。

(3) 社員：社長の一存で廃業を決めた以上、社員の再就職には責任があり、格段の努力をしまし

た。先の企業に予定以上に採用していただけたことと、その当時はまだ今より景気がよかったため、半年後には殆ど再就職できたようでした（音信の途絶えたものあり）。

・ 廃業の完了

平成 3（2001）年 8 月 1 日、最後に工場にあった神棚を取り外し、鍵を渡して工場を立ち退きました。

時代の流れで、工場のあったところには現在はマンションが建っている。

・ むすび

父の会社に来て丁度 40 年を大田区で働きました。幸せなことに、折り良く高度成長期の波に乗ったのでピンチを乗り越え希望を抱いて頑張ることができました。息子の死によってたたみはしましたが、それとても綺麗にやめられたことは全く僥倖に恵まれたと云わざるを得ません。

会社を閉じて 16 年、息子の冥福を祈りながら日々を送っています。

（中山氏講演稿、カッコ内は植地により挿入）

〔資料〕

1. 工場数、従業者及び製造品出荷額等—東京都・区・市部・郡部・島部（平成 25 年、24 年）
2. 大田区ものづくり産業実態調査（平成 27 年 3 月）
3. 昭和 58 年以降の従業者規模別工場数の推移