

# 登内芳也 × 塙 保仁

第48代理事長

**塙:** 本日は宜しくお願いします。資料を読ませていただきましたが、両毛ものづくりネットワークにいらした方々が下請の底力の設立メンバーですね。その経緯をお聞かせください。

**登内:** 十数年前から香川県をはじめ、宮城県、茨城県、静岡県、浜松市等から、販路開拓のビジネスコーディネーターを委嘱されまして、中小企業と一緒に販路開拓などをやってきました。数年前に群馬県産業支援機構からも営業研修の講師の依頼がありましたが、その時受講していたのが、両毛地域の18社の町工場の若手経営者や後継者でした。3ヶ月間の研修終了後に打ち上げをしてくれたことがきっかけで、その後も付き合い合うこととなりました。リーマン・ショック直前の春夏のことでした。

**塙:** まさにうちも会社が下請業で、機械加工の部品を作っています。資料を読んでいてまさにそうだと思いますが、営業について書かれていますね。製造の片手間で営業を考えている会社が多いと。確かにその通りですね。登内さんは、そういう会社に営業の仕方などをコンサルタントするお仕事なのですか。

**登内:** 本業はアイデア雑貨品や生活品の企画メーカーです。自社工場がないので競合他社との差別化を図るためには、売り方や企画で勝負するしかありません。ただ、その経験を教えて欲しいという話が増え、売り方の営業コンサルを受けるようになりました。町工場の人々と出会ったとき、やはりモノづくりに対する情熱や仕事ぶりには感心しました。ただ、営業や会社の数字に対する向き合い方は、我々とは大きく違うことを知りました。特に資金繰りについて、財務・経理担当のお袋さんに任せきりにしているケースが多く、そのことで決算書への関心が低い後継者が多いということです。これは両毛地域に限らず、中小町工場が全国的に言えることでした。リーマン・ショックの後、30代前後の後継者たちは、たぶん初めて親である社長や会長の顔色が青ざめ、震えている姿を見たと思います。私は下請の底力を立ち上げる前に、親父さん達に、「こういう状況なので集まって新しい仕事づくりをしていきたいので息子さんを貸してください」と言ってお願いして回ったのですが、半分位のお父さん達からは、「オイルショックから何から何まで乗り越えてきたし、またすぐに景気が戻ってくるから大丈夫。余計なことを息子に吹き込まないで欲しい」と言われました。

**塙:** うちの親父もきっと同じことを言ったでしょうね。

**登内:** 私がなぜ、出会ったばかりの彼らのためにそこまでして

いたかということ、自身の辛い経験があったからです。父は染織工芸という分野の仕事をしていました。長野から東京に出て独立しましたが、オイルショックに閉鎖してしまいます。親父が荒れ、家庭内はいつももめていました。私が小学校低学年の時です。オイルショックを乗り越えた会社も多かったと思いますが、影では倒れた会社も多かったのです。今回のリーマンについては日本の景気は半年で戻ってくるような状態ではなく、それをいくら言っても理解されませんでした。翌年度分の注文数字が出て来ない状況になって、やっと本当にやばいと自覚されたのです。そんな折にメンバーの会社が倒れそうになり、当然皆で応援しようとなりましたが我々では力不足です。しかし、すごい力を発揮してくれたのが両毛のお袋さん達でした。特に太田の。やっぱり町工場を支えているのはお袋さんたちの底力なのだ実感した瞬間でした。

**塙:** 下請の底力は、お母さん達の理解と支援があって立ち上がったということですか。

**登内:** もちろん親父さんでも理解のある方も多くいましたが、やはりお母さんたちですね。下請の底力は、形としては会社でもNPOでもグループでも何でもよかったのです。なぜわざわざ枠を作らなければいけなかったかということ、工場の仕事と、新しいビジネスモデルを作り出す仕事をきちんと分けて本気で取り組んで欲しかったからです。各々の社内でやろうとすると、どうしても工場仕事が優先になり、片手間になってしまう。特に何社もが一緒にしようとしているので、みんなの時間を合わせるだけでどんどん時間ばかりが過ぎていき、いつまでたっても形にならない。夜の時間か、朝のミーティングに集まる位では、新しいビジネスモデル作りなんてそうそうできないですよ。だからあえて組織を分けることで、工場の管理の事は一回忘れて、集中できる状態を作りたかったのです。そういってお願いをして、最終的に株式会社を作りました。

**塙:** 太田はものづくりの町という印象が強いと思いますが、この先僕ら世代、特に製造業中心の企業はもう伸びていけないのでは、と正直思っています。お話しの通り、親父世代は「いつかは回復する」といった楽観論で仕事に戻ってくるのをひたすら祈っている、今まさにそういう状況だと感じました。

**登内:** 東京って毎日多くの会社が潰れて毎日多くの会社が出てくる。自分も事務所を何回も変えています。大きくなって変える



## PROFILE

登内 芳也 (トノウチ・ヨシヤ)

三越銀座での販売経歴や様々な営業歴を経て、平成10年にバイヤーズ株式会社を立ち上げる。平成14年に営業支援センターを設立し、中小企業の販路開拓コンサルティングを始める。平成21年に群馬の下請企業の有志と共に株式会社下請の底力を立ち上げ注目を集める。株式会社下請の底力とは、下請工場の製造技術とコンサルティング業の営業力を活かして様々な「問題(=ニーズ)」を解決することで下請けからの脱却を目指す画期的な共同運営会社。その後、東日本大震災後、東北の支援と地元の方々を巻き込み人と人を繋げる「非営利型一般社団法人チームともだち」を立ち上げ今に至る。バイヤーズ株式会社代表取締役。営業支援センター所長(代表と一緒に)。株式会社下請の底力の活動に集中するため、営業支援センターは活動停止中。株式会社下請の底力代表取締役。非営利型一般社団法人チームともだち代表理事。

1966年12月27日長野県生まれ、東京育ち。埼玉県在住。

時もあれば小さくなって変える時もあります。長い歴史のある会社は別でしょうけれども、会社を作るとか作らないとか、看板とか場所に全くこだわっていないのです。メンバーの多くは自分で会社を立ち上げた経験がないし、会社を作ることは何かすごい事なのではないか、逆に会社を潰すのはもっと大変な事態になるだろうという、変なイメージがついてしまっている。リーマン・ショック後にメンバー企業の決算書を見たり、財務状況を聴いたりして、一部の企業には「事業転換しないのであれば、清算できるのだったら一秒でも早く看板を下ろした方がよい」と言いました。とにかく清算ができる状態でしたら、一回荷を降ろした方が、頭が柔らかくなれる。確かに雇用を守ることは重要ですが、それがあまりにも大きくなりすぎてしまって発想がおかしくなるといふか、焦点がずれるといふか。新しいことを生み出すのに悩みや問題が多いと、集中できずにシンプルにお客さんが見えなくなってしまう。だからできるだけその箱を外した方がいいと思います。戦略的に今はじっと見ている時期で、チャンスが来たら食いつくという見方であれば良いのですが、ただうろたえて頭がフリーズしている状態が長く続いてしまえば、状況はますます悪くなりますから。

**堀**：先ほど東京は企業がどんどん無くなるけど、どんどん生まれてくるとおっしゃっていましたが、群馬や太田では逆に、企業は無くならないけれども生まれても来ないイメージでしょうか。

**登内**：そうですね。ただ、業態変革をして生き残っている会社も多いと感じます。しかし、下請け型の本質は変わっていないところが多いのではないのでしょうか。桐生は縫製が有名で歴史も長く、様々な工夫を繰り返して生き残っている会社も多くありますが、基本的に下請け型加工工場から脱却しているケースは多くはありません。よって、主体はどうしても企画力のある東京や大阪になってしまう。メーカーや企画側が産地選びをするときに、桐生が選ばれるケースと選ばれないケースがある。それは長所と短所があるからで、それを桐生の縫製業界の方々が共有し、皆で産地の戦略作りをしていくことが重要だと思います。ある地域の加工工場に、「大手企業からの以来なのですが、デザインもパターンも生地調達もまるごとお願いしたいと言ってますができますか？」と聞くと「うちは加工しかできないよ。長年こういう仕事だから」と言い切ってしまう、やったことがないからとビジネスチャンスを逃してしまいました。その地域には同様の加工工場が多く、結局、別の産地依頼することとなりました。だからまだ頭が柔らかい後継者の方々には、仕事を自分達で創り出す、もしくはグループを別に作って、大きな仕事を引っ張っていくという流れを作りたいと思っています。消費財の分野では日常茶飯事当たり前にやっているのです。だから町工場だからできないということは絶対にないというのが私の持論です。

**堀**：下請の底力の最近の活動状況はいかがですか。

**登内**：現在は被災地支援活動と、農機具カスタマイズ事業、こどもの笑顔づくり事業の3本柱で動いています。実は被災地支援団体“チームともだち”を立ち上げようと思ったきっかけ



第48代理事長 堀 保仁

はメンバーのひとつの活動からでした。茨城の町工場グループと営業連携をしようとしていた矢先に震災が起こり、電話もつながらなくて心配していましたが、ツイッターでつながって、「水平器とジャッキと水を大至急お願いします」と連絡が取れた。色々集めて持って行きました。それをしたのが下請の底力の特攻隊長、ユニーク工業の羽廣君です。当時は単純に困った工場を支援しようと動いただけの話でした。そんな中、東北で生産できなくなった商談が北関東に回って来るようになる。聞いたことがない業者からの見積もりがこの地域にも来るようになったと思います。

**堀**：ありましたね。ばら撒いたような感じでした。

**登内**：被災地の人達の仕事が無くなってしまおうと感じました。だから、請けた仕事は被災地のどこの工場に出していたのか聞いて、利益の一部または半分を向こうに入金しようと考えました。そういう機構を作ろうと。もしくは再起が困難であればそのスタッフを雇用する態勢を作ろうなどと皆で考えました。被災地の仕事を、もし北関東が請けなければ関西に流れていきますし、関西以上に海外に流れたら絶対に仕事が戻って来ないと思いました。ですが、その見積りの金額があまりにも安すぎて北関東の企業で請けられる数字じゃなくて。逆にここまで安い値段で、孫請けの孫請けのような感じで東北の中小企業を使っていたのか、と感じました。

**堀**：そうですね。東北の業者さんはすごい値段でやっていますよね。下請の底力が地域間の広がりを大きくしたものが「チームともだち」というイメージでしょうか。

**登内**：町王場の支援ということで被災地に行くのですが、避難所になっていると工場だけという話ではなくなってくるのです。太田JCさんも色々被災地支援をされておりましたよね。

**堀**：そうですね。桐生JCさんや行政と一緒に、石巻市を中心に支援活動を行いました。

**登内**：それで工場の人間の力だけではどうにもならないと感じ、ネットワークを広げなければいけないと思ってこういう名称にしました。メンバーも連携するボランティア団体も増えました。

**堀**：基本的には製造業者、町工場の支援ですが、他の被災者の方も、という感じですか。

**登内**：基本的なテーマは仕事の創出と子供の応援です。なぜ仕事と子供かというと、さっきのオイルショックの時の自分の経験からですが、親の仕事がなくなると当然家庭もおかしくなって、結局しわ寄せが子供に来るという構図があって、どうしても片方だけにはできないと考え、仕事と子供というテーマになっています。

**堀**：これまでにJCとの関わりはありますか。

# 登内芳也 × 塙保仁

第48代理事長

**登内:** 下請の底力のサポーターの中には、現役のJCメンバーやOBの方々がいます。また被災地チームをやっていると現地のJCの理事長さんとか仲良くなる機会があります。やはりJCさんは動きが早いし力もあるので、すごいと思います。後はお金があれば、ということでしょうか。

**塙:** そこが問題ですね(笑) 確かにJCはフットワークが軽いと思います。ただJCもメンバー数の減少という問題に直面していますし、倒産を余儀なくされるメンバーがいることも事実です。JC活動を支えるのはやはり仕事です。企業経営をもっとしっかりやらないと、ますます厳しい活動状況になっていくと考えています。

**登内:** 以前、私自身がリストラを行った経験があります。そのときは社員や事務所をどうしようってずっと悩んで、結局決断するまでに2年半かかりました。最終的には潰さなくて済みました。結局2年半のコストを考えたら、かなりの金額でした。あるとき企業再生のプロの弁護士の方に言われたのが、経営者としての一番の資質はとにかく身軽でフットワークが良いこと、そしてこだわらないことだと教わりました。こだわっているから時間ばかり失っていくと言われて。事務所をたたむことやリストラはネガティブな事だと思い込んでいましたが、実はフットワークを良くしなければいけないというのが大前提にあったのだと学びました。実際に縮小して利益の出るものだけ残して、その後はずっと赤字で伸びていきました。その経験を伝えたかった。全体として町工場が今後良くなるかどうかは分かりませんが、フットワーク良く動くのが最優先であると、どうしても伝えたかった。だから気軽に会社も作るし、機能がないなら一瞬で潰す。そして必要になればまた作ればいいでしょう。会社って単なる枠組みだよって事をどうしても知ってもらいたいと思いました。

**塙:** 登内さんから見て、工業で成り立っているこの地域は、今後どのような方向を目指すべきでしょうか。

**登内:** 大きな事は私には分かりませんが、お客さんがいて初めて商売が成り立つわけですから。お金を払ってでも解決して欲しい問題を抱える人がいたのなら、それがニーズであり、そこに集中すればいい話です。それが業界や業種が今までと違ったとしても、これを見つけるのが経営者の一番大切な仕事なのです。なかなか見つからないと言う方もいますが、それは見つけていないだけだと思います。まだまだ埋もれたニーズはたくさんあると思います。

**塙:** JCは経営者や後継者が多いのですが、企業経営、つまりお金を稼ぐことと地域の活性化やまちづくりの両方をやっていかなければならない団体です。しかしどちらか一方になってしまうケースが多いのも事実です。

**登内:** 立場は違いますが、私も今でも悩んでいます。被災地での仕事をあまりやりすぎると被災地ビジネスと言われてしまう。逆にあまり儲けなさすぎるとこっちがアップアップになってしまう。正直、私も私の周りもスッカランです。NPOやボランティア団体って、薄給じゃないとボランティアではないと見られてしまう。片やあまり仕事仕事でやると、「上

手いこと儲けやがって」と言われてしまう。スポンサーがいて実際活動する人がいる。その活動自体が収益事業になれば実は負担も減るわけです。いかに市民感情を逆撫でないようにして認知してもらうにはどうしたらいいのかが今一番の課題で、それは絶対にしなければならないと思っています。

**塙:** 利益を出して感謝されるのが一番いいですね。JCもそうですが、会社がなかったらできないですからね。会社があってこそ、まちづくりや被災地支援といった活動ができると思います。太田青年会議所でも、企業経営者としての成長につながるような活動をしていきたいと思っています。

**登内:** 3万人を超える会員がいる、ということはそれだけで大きな力を持っていると思います。JC会員とその家族も考えて10万人位関わっているとすれば十分なマーケティング活動ができますよね。例えば全会員で企業のモニター調査を引き受けて、あえて辛口のアンケートを書いたりして、それに対応した結果、物が売れたとします。売れたら利益の1%をJCに寄付するとか、どうでしょうか。そうすればスポンサー企業も増えるし、メンバーの拡大にもつながるように思います。

**塙:** それは新たな可能性ですね。今でも全国の登録している会員にアンケート調査をやっていますが、政治やJCに関する意識調査などが主です。そのような調査は行っていないので大変面白いと思います。最後に我々JCメンバーに向けてメッセージをお願いします。

**登内:** メッセージというよりは、JCの皆様の動きは尊敬しています。今までJCについてよく分からなかったのですが、若い経営者達が自分の街の社会貢献活動をしていること自体が素晴らしいと思います。被災地では必ずどこでもJCの存在がありました。ある小学校に行った時、大きな鯉のほりが小学校の校庭にあり、よく見ると鱗に字が書いてあって、村の子供達190人が190枚の鱗に自分の夢を書いていた。すごいと思いました。地元のJCの方々を作ったそうです。JCに感謝している被災地の方はたくさんいると思います。大変だと思いますが本業に影響しない程度に精一杯やっただければと思います。

余談ですが、今回の2011.3.11の震災は、来年か再来年の子供たちの教科書に必ず載ります。それは今後何十年、何百年と永遠に載り続けます。まるで明治維新や広島・長崎原爆の出来事のように。将来、自分の子孫はこう聞かかもしれません。「その時、ご先祖さんは何をしていたの?」。名前は出ないでしょうが、私は「復興に尽力していた人」でありたいと思っています。「困った人がいたら助けるんだよ」と誰もが小さい時から教えられてきています。それを実際にしてきた人だったということの子孫たちに残さねばならないと感じています。復興までの道のりは長く、まだまだ多くの人の力と知恵が必要ですが、これからは一人でも多くの大人が「困った人を助ける」ことに力を出していくべきだと思いますし、それが日本人のアイデンティティになると信じています。

**塙:** 本日は大変貴重なお話をいただき、ありがとうございました。今後の糧にして頑張っていきたいと思っています。

