

ラグビースピリットは徹底的に教えられました。ラグビーの考え方は、企業経営にそのまま応用できます。

「もうアカンと思ってから、どれだけ走れるかが勝負」と痛感。頑張っ
て耐えた時の嬉しさは、何ものにも代
えることができません。

東洋精密工業株式会社 代表取締役会長

まさし
石井 昌氏



平成 25 年 10 月 2 日、東洋精密工業株式会社社長室にて

▶ 取引先の高い要求に応え技術力を磨く

— 御社の事業概要とフォトエッチングに取り
組まれるようになった経緯について教えていた
だけますか？

フォトエッチング^{(*)1}技術を主体にして、その
周辺技術を複合的に組み合わせた加工サービス
を提供しています。金属やガラス、セラミックスに
対する微細な加工製品は、各種先端製品の重要部
品や治具^{(*)2}としてご利用いただいています。

加工精度は、金属エッチングで最小±7~10ミ
クロン(1000分の1mm)^{(*)3}程度、フォトマス
ク^{(*)4}で線幅1ミクロン±0.1ミクロン程度です。

*1 フォトエッチング：精密写真とエッチング(化学薬品による腐食作用を応用する表面加工)を活用。

*2 治具：加工や組立ての際に、部品や工具の作業位置を指示・誘導するために用いる器具の総称。

*3 ミクロン=1μm(マイクロメートル)=0.001mm=0.000001m

*4 フォトマスク：電子部品の回路パターン等を被転写対象に転写する原版。

私は1960年に大学を卒業し、10年間、印刷会社でお世話になりました。学生時代は何にも染まってい
ない、まっさらの状態です。その時に経験することが、その人の生地、もともになります。ですから私は、今でも印刷屋です。

勤めていた会社では、金属を腐食させるフォトエッチング事業に新しく取り組むことになり、た
またま私がその部署の担当課長になりました。

しばらくしてその会社を辞めることになり、フォトエッチングの道で生きていこうと決めて、機
械1台から事業をスタートしたわけです。

— 今の規模に成長されるまでには、大変なご苦
労もあったかと思いますが。

1971年、檀原市観音寺村(現在の観音寺町)で「東洋フォトエッチング(株)」としてスタート
しました。企業として成長して行くことができたのは、1976年に新堂町に工場を建設し、移転して

きたことが大きな契機だったかも分かりません。

1977年に一度会社を整理したのですが、従業員や販売先、仕入先も変わらず、実質は社名を「東洋精密工業株式会社」に変更しただけで済み、もう一度一からやり始めました。「なぜそのようなことができたのか」とよく言われましたが、本当に奇跡の復活劇でした。

— 御社の技術力などが高く評価されたからではないでしょうか。

当時は技術の確立や人の問題など、様々な問題が一応解決し、またエッチングの需要も増加していき、ちょうど時期も良かったのです。約7年で売上が2~3億円から十数億円にまでなりました。

当社の業績をみると、第1次成長期のあとに低迷期が続き、その後、第2次興隆期になりました。会社を大きくしようという意識は、全くありませんでした。運に恵まれたというか、時代の要請に応じていくうちに、徐々に会社の規模が大きくなってきたということです。

— フォトエッチングの加工精度を高めるのは大変なことなのでしょうね。

金型は1回できてしまえば、もう安定して物を作ることができます。フォトエッチングもある程度の量産は可能ですが、温度、湿度が非常に影響

するため
に多少品
質にばら
つきがあ
ります。

我々が
事業を始
めた頃は、
機械や薬
品類を上
手く使い
ながら、
どれだけ
良い仕事



をするかという、いわゆる職人技の塊みたいな業界でした。最近では、機械も改善され、自動化の方向に進んでいますが、どうしても人間の感覚できない部分が未だに残っています。

— 大手メーカーとお取引されていますが、品質や納期等の取引条件が厳しいのでは？

複数の大手メーカーとのお付き合いがあり、お取引先には恵まれました。取引条件はとても厳しかったですよ。技術的な要求に追いつくのが大変で、何回もやり直しが発生しました。翌朝の生産に間に合うように、何回も夜中に納品先の工場まで持って走りまわりましたから。

— 高い要求に応じてきたからこそ、御社の技術力も磨かれてきたということですね。

確かにそういう面はあります。結局お客さまに引っ張ってもらい、教えてもらって、色んな力が付いてきたということは間違いのないと思います。

— フォトエッチングの業界は、どういう状況にあるのでしょうか？

フォトエッチングの対象マーケットは、電子部品・デバイスの世界です。対象物は色々と変遷しましたが、次から次へとエッチングを必要とするものが出現してきました。ただ、今はその流れが少し止まっています。

我々は、色んな電子部品・デバイスを国内生産している会社に対して製品を提供していますが、その国内マーケットはどちらかと言うと縮小気味です。電子部品の需要は増えていますが、汎用化が進み、海外への生産移転が増えていきます。

また、電子部品・デバイスのマーケットそのものが、中国や新興国など海外へ移りつつあります。その中で同業者間のシェア争い、価格競争が相当あり、厳しい業界となっています。

一方、技術面で加工精度を少しずつ上げるといった面での競争はありますが、これ以上新しい技術はあまり出てこないという状態です。

— 事業別の売上割合は、どのようになっていますか？

我々が造っている製品は全て生産材ですから、一般の人の目に触れる機会がありません。売上に占める割合は、エッチングが約1/3、大手電機メーカーの工場内で生産している CIS（密着イメージセンサー：イメージスキャナ等で用いられる読み取り機構の方式の一つ）が約1/3、残りがフォトマスクや回路基板等です。特にセラミックス回路基板は、安定性・耐久性に優れており、高い信頼性が要求される通信基地局や人工衛星等の分野でも使用されています。



金属エッチング事業のリードフレーム、治具等

最近では、電子部品を作る際に使用する、高い精度が必要な金属治具を作ったりすることが増えています。例えば半導体そのものを小さなトレーの上に並べて、そのまま印刷したり、炉に入れたりする際に使う治具などです。

—— フォトエッチングの技術を活かした、高質でデザイン性の高い金属製のブックマーク（しおり）やクリップも販売されていますね。

「金のしおり」や「プチクリ」などの商品名で製造・販売しています。とにかく何か面白いことをやろうと、私の趣味で始めたことです。初めは試行錯誤がありました。今はブックマークの売上は約1億5千万円で、国内シェアトップになりました。



▶ 知識を改善・改革に活かすことが大切

—— 組織作りや人材育成などに関する会長の考えを教えてくださいませんか？

組織作り、人材育成は未だに迷っています。変化できない企業は潰れますから、変わらないといけないと思っています。企業を変えるためには人が必要であり、最終的に企業は人であると、最近よく思うようになりました。

経営者を含め、一人ひとりが強くならなければチームは強くない、自分のレベルを上げるために勉強しようと、いつも話しています。そのためきっかけ、材料を会社として一生懸命に提供していきたいと思っています。

技術の知識を身に付けるだけでなく、人間として鍛えていく、幅を広げていくことが必要です。
しんちんこうじゅう
深沈厚重（どっしりと落ち着いて物事に動じない）な人間になって、自分の知識をうまく活かし、自分なり会社なりの改善・改革に活かしていける人になることが大切です。それが教育と言うか、人間としての成長だと思います。

知識を身に付けることは、難しいことはありません。その知識をいかに活用するか、その活用方法を考えられるかどうかということです。

▶ 横並び意識を脱し、外の空気を入れるべき

—— 奈良県の経済・産業の現状と今後について、どのようにお考えですか？

奈良県は、毎年多くの観光客が来てくれます。そのため「何もしないのが一番良い」という発想が根強くあり、それが奈良県の県民性になっているのではないのでしょうか。私は奈良県出身ではありませんが、そのことを言い続けています。

—— どちらのご出身ですか？

高校を卒業するまで伊勢の松阪で育ちました。今では奈良が一番長くなり、奈良県民です。だから余計に歯がゆいのです。奈良経済同友会へ行っても、「とにかく何かしないとあきまへんで」というような話ばかりをしています。

奈良県は、100年以上続いた家や会社があり、部外者をなかなか受け入れてくれないように思います。みなさん、小学校や中学校が一緒だったというような人ばかりが経済界で会して、内々の社会が出来ており、よそ者が入る余地はあまりありません。

創業して約40年が経ちますが、我々のような歴史の浅い会社は、部外者、外様です。みなさん横並びで同じような形ですと行こうという、そういう認識があるようですね。もっと外の空気を入れ、話も良く聞くようになっていけばと願っています。

— 奈良県の産業に対するご意見は？

以前から経済団体の会合でいろいろと話をしていますが、話題は観光に偏りがちです。さまざまな制約もあり、奈良県での産業育成・振興にはかなりの努力が必要ではないでしょうか。

奈良の最大のメリットは、やはり歴史です。奈良は、日本の中で一番古い歴史を持っています。ただ、それをうまく使えていない。だからもっと歴史を売りものにするぐらいのつもりで、利用することを考えていく必要があります。

春日山原始林の辺りのような所は、あまり他にはありません。日本人であれば、あの辺へ行くと、なにか帰ってきたなという感じになります。そういう思いにさせるような何かを奈良は持っているのです。そういうものを使って、何かもっと人を集めることを考えることができないかと思います。

— 奈良県で一番好きな場所は、二月堂、春日大社、飛火野の辺りだそうですね。

大仏殿から二月堂へ続く、土塀と石畳の細い坂道も好きな場所です。あの辺は最高に素晴らしいところです。もっと色んな人に見てもらわないといけないと思います。

ヨーロッパは、昔の古いものを売り物にしている都市がたくさんありますが、そういうのを少し真似して、奈良にあるものを

何かうまく利用できないかと思います。

平城遷都1300年祭の年には奈良に大勢の人が来てくれましたが、同じように1回行ってみたいと思わせるような何かを奈良は絶対作らないといけないと思います。

奈良のロケーションは最高です。もっと奈良の良いものに気付いて、これをもっと見てくださいというような形で宣伝することが必要です。

— 奈良県のまちづくりについて、どのようにお考えですか？

北偏重と言いますか、奈良の中心をもう少し南へ持ってこないダメだと思います。政治機能も橿原辺りに持ってきたらどうでしょう。

奈良市や大和郡山市に住んでいる人は、郡山ぐらいいまでが奈良だと思っていて、そこから南のことはよく分からないという人が多いようです。

奈良県全体で言うと、へそはもっと南のほうになります。奈良県で産業らしい産業があるのは橿原、この中和地区です。そういう点から言うと、橿原をもっと発展させる方法を考えるべきです。

▶ 徹底的に教えられたラグビースピリット

— 趣味のラグビーについて教えて下さい。

ラグビーは大学から始めました。高校時代は柔道をやっていました。一応、こう見えても黒帯なのですよ、初段ですが。



大学に入学して柔道部に入ったのですが、右肘を痛めて練習が出来ず、悶々として悩んだ挙句、6月にラグビー部の門を叩きました。

ラグビーは下半身が大事で、最初は足腰を鍛えるための練習に本当に泣きました。ある意味、ラグビーは格闘技ですから、怪我はしょっちゅうでした。肋骨なんか、いつも折れていました。

— ラグビーのご経験は役立っていますか？

社長になった際、経営哲学が要ると言われて悩みましたが、結局、私が自信を持って話してできることはラグビーしかないと感じました。プレー的にはダメでしたが、ラグビースピリットだけは徹底的に教えられました。それが良かったのでしょうか。

私にはラグビーしかありませんから、何もかもラグビーなのです。当社の社章も、ラグビーマーク、ボールの楕円形です。

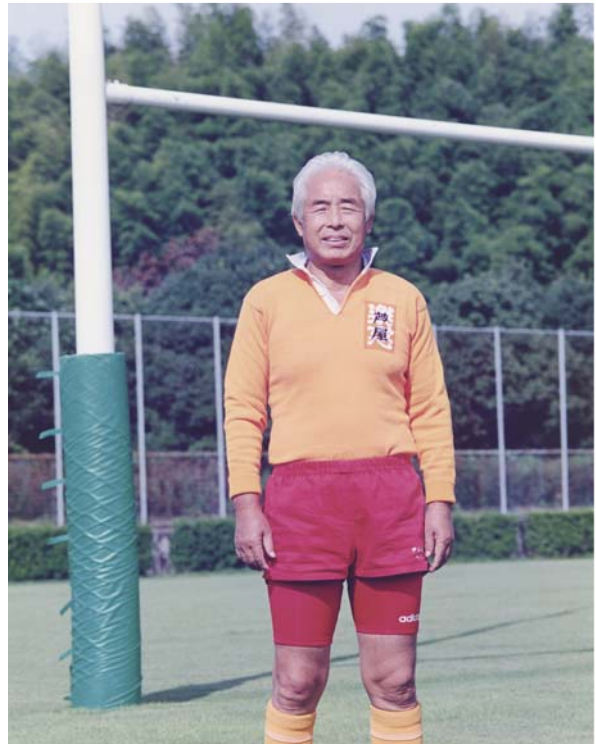
ラグビーの考え方は、企業経営にそのまま応用できます。一人ひとりが自分のポジション、与えられた使命をきちんと果たす。ただ、それで終わってはダメで、更にどこか防御線が破られてはいけないからバックアップに走る、それからまたボールの後を追いかけてフォローに走る。そういうことをやって初めて一人前の仕事をしたことになるという、そこがラグビーの最大の良い所ではないでしょうか。

— ラグビーは何歳までされていたのですか？

67歳だったかな。(会長室の額の写真を指し示しながら) 赤いパンツをはいているのは、60歳代ということ。70歳代用の黄色のパンツをクラブからもらったのですが、試合ではくことはありませんでした。

— 練習はどちらでされていたのですか？

芦屋^{らくわく}楽惑というチームに加入し、毎週日曜日、朝8時の練習に参加するために芦屋まで通っていました。月1回は試合があり、北海道や九州へも行きました。あの時は必死になってラグビーをやっていました。もうプレーはしていませんが、メンバーとして会費は払っています。



— 毎週、芦屋まで練習に通うのは大変だったでしょうね。

それがストレス発散になりました。1998年に肺癌の手術をして走れなくなりましたが、数年後には走りましたからね。全力疾走は無理で、瞬間的に10~20ヤード程を走ったらそれで終わりです。

今でも階段を上がると少し息切れしますが、ラグビーは続けました。肺癌になってラグビーはもうできないと思いましたが、もう一度シューズを履いてグラウンドを走った時にスパイクの音がサクサクとするのです。あの音を聞いた時に「俺は生きている」と感じ、本当に嬉しかったのを覚えています。

3年経って肺癌の再発と頭への転移が発覚し、あと1年で死ぬと言われましたが、たまたま放射線治療が新しく編み出されて、癌が治ってしまいました。5年生存説というのがありますが、最初の手術から15年経ち、癌が完全に無くなったのは、運としか言いようがありません。

— 打ち込めるラグビーがあったから良かったのでしょうか。

そうかもわかりません。一度は花園で走りたいという思いがありましたが、2000年に「ねんりん

ピック」大阪大会が開催され、近鉄花園ラグビー場での試合に出場して実現しました。スコアボードに「13番石井」と名前が出たのが何よりの思い出です。

今でもイングランドに行って、トゥイッケナム・スタジアムの芝生を踏んでみたいという思いがあります。もう無理かも分かりませんが、ラグーマンにとっての聖地みたいなものですから。

▶ 先ず自分を顧み、それから人を思いやる

— 「信頼」を大事にされているということですが、ラグビーと関係していますか？

結局、人間関係は信頼です。「俺はおまえを信じよう」と言える相手を何人持っているかということだと思います。信頼を裏切らないようにしないといけませんから、お互いに信頼するということは難しいことですが、一番大事なことです。

— モットーとされている、孔子の「恕」とい言葉に対する思いをお聞かせ下さい。

単純に人のことを思いやるのではなくて、先ず自分のことを顧みて、それから人のことを思いやるというのが「恕」の意味です。何かあった時に、相手のせいにならず、まず自分が悪かったのではないかと思えるかどうかです。

自分のことを顧みるということは、ものすごく重要なことであり、とても難しいことだと思うのです。今でも人のせいにしてしまうようなことが

多々ありますからね。

絶えず自分で反省して修正しながら、それでもって相手のことを思いやるという、そういう形で行けたら一番良いなと思っています。

— 企業経営のあるべき姿について、お考えをお伺いできますか？

やはり「企業は人なり」だと実感しています。自分より優秀な人をどれだけ集めることができるかということに、経営の神髄のようなものがあると思います。

何をやるかという、事業の種を考えることも大事ですが、経営者が考えたことを実行するためには、経営者一人ではどうにもなりません。同じように一緒に行動してくれる人が絶対に必要です。

1年前に社長の席を譲りましたが、今の社長はとても優秀です。色々取り組んでいる姿を見て、本当に人だと思います。

— 社長職を退いて会長になられてから、見方・考え方は変わりましたか？

少しは会社を客観的に見ることができるようになり、どこが良いか、悪いかなど、少しずつ分かるようになってきたという気がしています。

中へ入り込んでしまうと分からないのですが、ちょっと外から、斜めから見てどこに問題があるかということを見出すのが私の仕事だと考えています。

— リーダーシップについて、会長のご意見をお聞かせください。

何かこれをやったということはなく、無我夢中で走ってきたという印象しか残っていません。創業からしばらくの間は、社員との一体感はすごかったです。それには自信を持っています。

夜中まで仕事をしてから、国道沿いの飯屋へ行って飲みながら仕事について話し、翌朝はきちっと仕事に出て来るということがよくありまし



た。当時は、みんな一体感があり、あの雰囲気はやはり非常に良かったですね。

— みんなを引っ張っていくというよりは、一緒にやっていくというイメージですか？

上から目線ではなく、まず自分が率先して、みんなの中に入っていき一緒にやるというような形です。ただ、それが最近では段々と上から目線になってきているなど反省をしています。

▶もうアカンとってから、どれだけ走れるかが勝負

— 最後に、若い人へのメッセージをいただけますか？

「楽しく仕事をしよう」という話がありますが、それは嘘です。仕事は苦しいものです。苦しい思いをしないと、仕事は身に付きません。私は、そういう鍛えられ方をしましたからね。

印刷屋は、残業が多くて大変な業種でした。このままだと「死んでしまうな」と思い、文句を言ったこともあります。2、3年経つと、若い人たちに「おまえら文句言うな」と言って、自分で率先して残業するようになっていました。やはり環境が人を変えるということは言えます。

ちょっと偉そうな言い方になりますが、「もっと苦しい思いをしろ」ということです。

— 最近は若者の離職率が高いですが、我慢が足りないということでしょうか？

そうです。そこで頑張らないといけません。耐えられずに逃げていくと駄目です。しんどい思いをして、とにかくやり遂げるという思いでやれば、なんとかなるものです。

学生時代に、あるいは社会人になっても、積極的にしんどい時期を経験して耐えれば、精神的にも肉体的にも非常に得られるものがあるということを知るべきだと思います。

私は、学生時代のラグビーの合宿などで「もうアカンとってから、どれだけ走れるかが勝負だ」ということを痛感しました。頑張って耐えた時の嬉しさというのは、何ものにも代えることができ

ません。あの合宿の時の思いをもう一度味わいたいという思いが今でもありますから。

●プロフィール 石井 昌^{まさし}氏

■主な経歴

1938年生まれ。1960年3月神戸商科大学（現：兵庫県立大学）卒業。1960年4月凸版印刷株式会社入社、1971年3月東洋フォトエッチング株式会社（現：東洋精密工業株式会社）創立、2012年10月代表取締役会長、現在に至る。

■座右の銘、好きな言葉

「タフでなければ生きていけない、
優しくなければ生きていく資格がない。」

■大事にしていること

信頼

■趣味

ラグビー（今は見るだけ）

■私のモットー

「恕」

■お勧めの本

ロバート・B. パーカー スペンサーシリーズ39作

■好きな食べ物

ホットケーキ

■私のストレス発散法

ゴルフ

■奈良県内で一番好きな場所

二月堂裏参道～春日大社～飛火野

■所属企業・団体等の概要

- ・会社名：東洋精密工業株式会社
- ・本社：奈良県橿原市新堂町376番地の1
- ・創立：1971年3月
- ・資本金：1億3,550万円
- ・売上高：31億4,657万円（2013年3月実績）
- ・事業：フォトエッチング技術による金属、ガラス、セラミックス等の精密加工
- ・従業員数：300名

（聞き手・文責：島田清彦）