

変わりゆく時に、変わる力を



TOPICS

吸引力で組織を変える学び人

株式会社カマハラ鋳鋼所 取締役 工場長 山本 友彦

苦境を超えて、未来を拓く 7 代目の挑戦

有限会社泉利昆布海産 代表取締役 泉谷 伸司

interviewer



〈土佐経営塾主担当講師〉
特定非営利活動法人こうち起業支援センター理事長
タクティス 〈経営支援サービス〉代表

田村 樹志雄

Case 1

吸引力で組織を変える 学び人

13期生(2022年修了) 株式会社カマハラ鋳鋼所
取締役 工場長
山本 友彦



株式会社カマハラ鋳鋼所は、船舶や産業機械の部品に使われる鋳鋼品の製造・販売を手がける鋳鋼メーカーです。

大型鋳鋼品を扱う企業としては、国内でも五指に入る規模を誇ります。今回は、そんなカマハラ鋳鋼所で取締役を務める山本友彦さんにお話をうかがいました。

◆ 人懐っこさの原点

—山本さんは、どのような幼少期を過ごしてこられましたか。

香南市で生まれ育ち、中学・高校時代はバスケットボールに打ち込みました。今でも小学校の同級生たちと集まることがあるのですが、そのたびによく言われるのが「本当にすぐ人と仲良くなるよね」ということです。自分ではあまり意識していなかったのですが、小さい頃から男女問わず、また内気な子とも活発な子とも分け隔てなく、幅広い交友関係を築いていたようです。

中学2年生の頃には、母が自宅のリビングを改装し、美容室を開業しました。母はもともと美容師として働いており、自らの店を持つことが目標だったようです。一方、父は農機具メーカーのエンジニアで、職人気質な人です。そんな父が母の挑戦をそばで見守っている姿も、幼いながらに印象に残っています。

真面目に働く父と、挑戦を恐れない母。その両方の姿をみて、育ってきたように思います。

高校卒業後は、香川県にある職業能力開発短期大学校(ポリテクカレッジ)で機械加工を学びました。就職するなら地元・高知でと考えていたので、県内の製造業3社を見学させてもらい、その中で即日採用をいただいた釜原鋳鋼所に就職することを決めました。



◆ 学びを共有し、みんなで取り組む

—入社後は、どのような部署や業務を経験してこられたのでしょうか。

入社後は、まず品質保証部門での検査業務からスタートし、基本的な業務を覚えました。その後は、工程管理や人員配置などを担当し、さらに「鋳造方案(ちゅうぞうほうあん)」の設計・企画を行う部署も経験しました。この「鋳造方案」とは、鋳型の中に金属をどのように流し込むかという経路を設計する仕事です。ものづくりの三大要素とされる「品質・納期・コスト」をいかに両立させるかが求められ、歩留まりを高めつつ過剰品質を避けるために、現場と意見を交わしながら試行錯誤を重ねました。

その後は設備部門なども経験し、2012年には製造部長として新工場移転の計画に関わりました。そして2014年には、南国工場の新設と新設分割により、株式会社カマハラ鋳鋼所を設立しました。

ただその頃、主力である船舶事業の売上は思うように伸びておらず、会社として経営改善計画に取り組む必要がありました。私は製造部門の責任者として経営改善会議にも加わりましたが、当時の私に言えることといえば「生産量や現場改善項目」の話くらいで、果たしてそれが本当に利益につながっているのかどうか、自信を持って判断することができませんでした。

「お金の流れを知らないことが悔しい。」
そんな思いから、「もっと経営やお金のことを学びたい」という気持ちが強くなり、土佐経営塾の受講を決意しました。



Session



一土佐経営塾で、特に印象的だったことを教えてください。

課題に感じていた財務の分野にしっかりと向き合えたことです。初めは理解するのにとても苦労しましたが、困ったときには同期のみんなが助けてくれました。大変ではありましたが、その支えもあり、楽しみながら学びを深めることができたのは大きな思い出です。

土佐経営塾での学びをすぐに社内で活かそうと、受講終了から半年後には9名のリーダーとともに「今日俺プロジェクト」を立ち上げました。「今日から変わるぞ!」という思いを込めて、ドラマ『今日から俺は!!』から名前をとったプロジェクト名です。この取り組みは、社内に変革を起こすことを目的として始まりましたが、当初はリーダーたちにさえその意図がなかなか伝わらず、色々な苦労もありました。それでも丁寧なコミュニケーションを重ねることで、少しずつ理解と共感を得て、みんなを巻き込んでいくことができたと感じています。

現在は、更なる成長に向けて、新たな経営戦略の策定にチーム全体で取り組もうと準備を進めているところです。

◆ 鑄鋼を誇りある仕事に

一山本さんの今後の展望を教えてください。

2018年に取締役役に就任し、現在は48歳。入社から約30年間、ひたすら仕事に向き合い、ようやくカマハラ鑄鋼所の土台はしっかりと築けてきたと感じています。

これからの約10年は、社員がやりがいを持ち、幸せを実感できる職場づくりに注力していきたいと考えています。労働環境の改善や、工場周辺の環境整備などにも取り組みながら、この仕事を誇りに思えるような会社にしていきたいと思っています。

とはいえ、どんな方法で実現していくかはまだ模索中です。

しかし、悩みながらも前に進むことが大切です。カマハラ鑄鋼所が80年、100年と続く企業となるように、今できることから一歩ずつ、着実に取り組んでいきたいと考えています。

一業務の中で壁にぶつかったことから土佐経営塾に参加し、現在も貪欲に学び続ける山本さん。インタビュー中にも、知らない単語が出た時にはすかさずメモをし、興味津々に話を深めていく姿に、内にある熱量の一端を見ることができました。

(文：長野春子)

取材を振り返って

山本さんを形容する言葉として「渦」が思い浮かぶ。無意識にも意識的にも周囲を巻き込み、場を動かす力を有する。その力は、経営塾の受講当時からすでに発揮されていたが、今回のインタビューでは、社内での実践によってより大きな流れとなっていることが見て取れた。学びを自分の中で完結させず、仲間と共有し、変化の渦を共に創り出す。その姿は、複数の渦が呼応し一つの力になる海の現象を思わせる。中心で回し続ける覚悟が、次の動きを生んでいる。

「仕事も生活も、熱意と信念、そして思いっきりのユーモアを忘れずに」が山本さんの信条。両手にあるという“スーパー神秘十字線”が、カマハラ鑄鋼所の次なる飛躍を導いてくれることを、本人はひそかに信じている——。(文：田村樹志雄)



interview

株式会社カマハラ鑄鋼所
(南国工場)

〒783-0062 高知県南国市久礼田 222-1
TEL：088-821-9001



苦境を超えて、未来を拓く 7代目の挑戦

6期生(2015年修了) 有限会社泉利昆布海産 代表取締役
泉谷 伸司

高知に、明治元年創業の老舗昆布店があるのをご存知でしょうか。泉利昆布海産は大阪で事業を始めましたが、戦後の混乱期に家族で高知へ移り住み、新たに職人を育てながら、現在まで事業をつないできました。今回は、7代目である泉谷伸司さんにお話をうかがいました。

◆ 夢を追い、岐路に立った20代後半

― 泉谷さんはどのような学生時代を過ごしてこられたか？

幼い頃から、忙しく働く父と母の姿を見て育ちました。祖母が街路市で昆布を販売するときは、お手伝いとして私も店頭で立つことができました。

中学に上がる頃から音楽活動に熱中し、友人たちとバンドを組んでライブハウスに立っていました。高校時代には、音楽関係以外の友人はいないと言ってもいいほど、どっぷり音楽に打ち込んでいました。高校卒業後は県外に出て音楽活動をしたという思いが強くありました。

高校卒業後は神戸の大学に進学しましたが、勉強はほどほどに、音楽漬けの毎日を過ごしていました。

― プロのミュージシャンを目指していたんですか？

大学卒業後は、ライブハウスのマネージャーをしながらプロの道を目指していました。自分の中では、30歳までに形にならなければ辞めようという漠然とした区切りを持って活動していました。

27歳頃、父親が病気になったという知らせを受けます。高知に戻り、事業を継いでほしいという話はなかったものの、ミュージシャンの夢を追い続けるか、どこかに就職して働くか、夢と現実の間で揺れ動きました。

最終的に高知に帰る決断をしたのは、29歳頃です。その後、泉利昆布海産に入社しましたが、最初は実家の仕事を手伝うくらいの感覚で始めたことを覚えています。

◆ 危機感から学びをスタート

― 土佐経営塾を受講しようと思った背景を教えてください。

私が高知に帰ってきた時には父の病気が完治していましたが経営は芳しくありませんでした。2009年に父に代わって代表取締役就任しましたが、経営の実務は父と母に任せ、私は営業活動に専念していました。

営業活動の成果もあり売上は伸びましたが、同時に赤字も膨らんでいきました。翌年はさらに営業活動に力をいれ、過去最高の売り上げを記録したものの、最大の赤字も更新してしまいます。

「なぜだろう？どこが悪いのか？」と悩み、このままではいけないと痛感しました。そこから経営について改めて見直す必要性を感じ、土佐経営塾の受講を決意しました。





一土佐経営塾を受講されて、どのような学びがありましたか。

試算表に対する向き合い方が、まったく変わりました。それまでは、試算表を“結果発表”のように受け止めていましたが、講義を通じて、貸借対照表や損益計算書を「自分で導いていくもの」という考え方を学びました。

学びを深める中で、自分がこれまでいかに経営をしてこなかったのかと恥ずかしくなる瞬間もありました。土佐経営塾の同期の中には、すでに経営的な視点を持っている方も多く、そうした人たちと議論を交わす数ヶ月間は、これまでにない貴重な経験でした。

問題に直面した時の向き合い方、仮説の立て方、マーケティング・セグメンテーションの考え方など、学んだことを挙げればきりがありません。

当時のメンバーとは今もつながっていて、時には経営に関する相談をさせてもらうこともあります。

◆ 市場の変化と向き合う今

一過去の苦境を経て、近年の状況はいかがでしょうか。

これまで、競合他社との厳しい価格競争の中で、苦しい時代が続いていました。近年は、コロナ禍やインボイス制度の導入などの影響により、小規模で高齢の事業者の廃業が相次ぎ、当社が市場をリードする立場へと変わりつつあります。

主力商品である、おぼろ昆布や板昆布においては、安定した製品供給と衛生管理体制が評価され、市場からの信頼も高まっています。

一方で、原料の確保については依然として厳しい状況が続いています。海水温の上昇や昆布漁師の高齢化などの影響で、昆布の漁獲量は減少の一途を辿っています。

そのため、今後は大きな事業拡大を目指すのではなく、市場の縮小を前提としたうえで、その規模に応じた生産体制を



どうマネジメントしていくかが課題だと考えています。悩みは尽きませんが、現実を見据えて着実に対応していきたいと思っています。

一明治から続く老舗昆布店の経営のバトンを7代目として受け継いだ泉谷さん。長い歴史の中で、所在地が変わり、取り巻く市場環境も大きく様変わりしました。多くの課題に直面しながらも、伝統の味と品質を守り続ける泉利昆布海産。学びと経験を活かして、変化する時代に対応しながら、未来に向けて歩みを進めています。

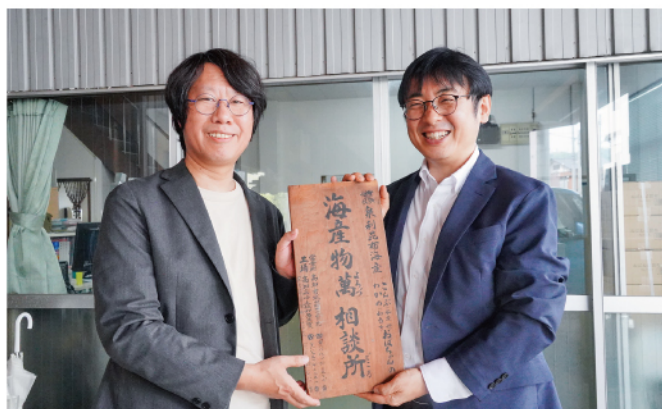
(文：長野春子)

取材を振り返って

泉谷さんの語りは多くを説明せず、簡潔である。だが、その言葉の一つひとつには、深く考え抜かれた思考と覚悟がにじむ。競合の減少、原料の制約といった現実を的確に捉え、安易な楽観を退ける姿勢に、経営者としての誠実さを見た。

人口減少社会という構造的な課題が産業に変化を迫る中でも、冷静に現実を受け止め、持続の道を模索するその姿に、静かな強さを感じた。

(文：田村 樹志雄)



interview

有限会社泉利昆布海産

〒780-8036 高知県高知市東城山町 112-9
TEL：088-833-0572



土佐経営塾 6 期生
酔鯨酒造株式会社
開発部 販売課 課長補佐

中平 卓己

私が土佐経営塾を受講したのは 2015 年でしたので、
ちょうど 10 年前になります。

その頃、私の勤務する酔鯨酒造では工場移転の計画
を進めている最中でございました。移転に際して補助
金を申請するか検討していた頃だったと思います。

セッションの中で事業計画を作成したり、宇佐もん
工房さんの事例を勉強させていただき、弊社移転時の
参考にさせていただきました。

同期の方とはなかなかお会いできませんが、インスタ
をフォローさせていただき、皆様のご活躍を拝見して
おります。

弊社は 2018 年 9 月に新しい工場を操業させることが
できました。新工場の新設は、私が酔鯨へ転勤した
2000 年頃からの課題でありましたので、やっとの思いで

醸す味、響く音

完了した事業になりました。いろいろなことが初めてで
したが、やってみたことで分かったこともたくさんあり、
自身のスキルアップにつながりました。

移転事業が完了したことで経理業務を後任に引き
継ぎ、今は土佐蔵のストアで酒蔵見学の案内、お酒の販売、
お酒由来の材料を使用したカフェ運営を行っています。

土佐市内より離れた山の中なので公共交通機関の利用
が難しい場所ですが、全国より日本酒好きの方や弊社
のお酒を好んでくださる方、カフェをご利用の近隣の方
にお越しいただいています。

高知県の観光の一役を担えればと奮闘しておりますの
で、お近くにお越しの際はお立ち寄りください。



「空き家再生は jazz」

とはいえ空き家再生には様々な協力業者様が必要で
す。現在、リノベーション施工者、ロゴデザイナー、施設
撮影のフォトスタジオ、行政書士と、様々な方とチームを
組み取り組んでいます。各社の強みを活かし形にします。

ケースごとに完成形が違う、さながら jazz のようだ
と感じています。ビジョンは 3 年間で 100 戸の空き家再生
です。徐々に空き家コミュニティも出来てきました。この
数の強みも生かしつつ今後は「空き家高知 jazz100」略して
AKJ100 を作り「見に行ける空き家ビジネス」のミュージッ
クビデオを創りたいと思っています。空き家オーナーが
増えると奏でる音も増えてゆく未来。ワクワクしません
か？私はカスタネット担当予定です。



土佐経営塾 14 期生
LifeStyleHotel ichi
富動産サービスきんつぎ 代表

森田 健太郎

「4 時間 23 分」—こちらは何の数字だと思いますか？

実は高知県で空き家が 1 戸発生している時間になり
ます。年間約 2000 戸発生しています。私は 6 年前より愛
宕商店街にて 1 棟貸し宿泊施設を運営しています。2023
年より空き家再生、富動産サービスきんつぎを行って
います。空き家は老朽化等、「負」のイメージが先行す
るのではないのでしょうか？しかし所有者さんにヒアリン
グを重ねると「活用して楽しみたい!」と言うインサイト
が有りました。

column

編集後記

column



田村 樹志雄

人は鏡である—そんな言葉を思
い出しながら、今号の原稿を読み返
していました。

私自身、誰かの話を聞くことを生業にしています
が、ただ聞いているわけではありません。うなずき、
問いかけ、笑ったり、黙ったり。そのひとつひとつに、
自分の意図や関心が介在しています。

山本さんの語りには、内にある熱量を惜しまず外へ
届けようとする開かれた意志を感じました。泉谷さ

「聞く」ということ

んの語りは、選び抜かれた言葉に絞り込まれた思考
の痕跡が宿っていました。どちらの語りにも、聴き手
としての自分が映り込み、その度に「自分は何を問
いたいのか」が照らし返されます。

聞くことは、語ることに同じくらい創造的な行為
なのかもしれません。

この通信が、そんな対話のひとつコマとして、誰か
の中で静かに響いてくれればと願っています。