



 福岡銀行

自然豊かな臼杵で160年。

九州トップブランドとして

豊かな食文化を発信し続ける。

フンドーキン醤油

株式会社

代表取締役社長

小手川 強二氏

取引店／福岡銀行 大分支店

■会社概要

創業:1861年／創立:1931年／所在地:大分県臼杵市／資本金:3,000万円／従業員:500名(グループ計700名)／事業内容:しょうゆ・みそ・ドレッシング・白だし・醸造酢・もろみ・カボスぼん酢・焼肉のたれ・めんつゆ・柚子こしょう等の製造及び販売／グループ企業:東西運輸株式会社、九味食品株式会社、大分醤油協業組合、大分みそ協業組合、小手川酒造株式会社、株式会社AFC

会社ホームページは
こちらからどうぞ!





本社前(左から小手川励人副社長、小手川強二社長、柴戸頭取)

戦後の経営危機を乗り越え 九州ナンバーワン企業へ

創業から160年、フンドーキン醤油の歴史は、江戸時代に創業した小さな商店から始まります。創業者である小手川金次郎きんじろうの兄、常次郎つねじろうは酒造業を営んでおり、酒造で使う「麴こうじむろ」が空いている時期を利用して醤油・味噌の製造を始めたのです。その後、金次郎が分家して1861年(文久元年)に始めたのが、醤油・味噌の製造会社「小手川商店」です。

初代金次郎の甥にあたる2代目金次郎は、臼杵川河口の中州に醤油・味噌の製造工場を建設しました。この2代目を語る時に忘れてならないのがその姉であり、臼杵を代表する作家・野上弥生子のがみよえこ(※)です。弥生子と2代目金次郎の生家はフンドーキン醤油の前身である「小手川酒造」であることから、弥生子は金次郎を見守ると同様に、フンドーキン醤油のことも常に気にかけて、その経営を最後まで案じていたと伝えられています。

2代目金次郎が建てた工場は、原料である

大豆や小麦などは内陸から川を沿って入荷され、製品の出荷はこの川から海を渡って出荷されるという好立地の場所でした。その立地を活用し、九州だけでなく西日本にも販路を広げていきます。またこの頃、1939年に登録商標を「フンドーキン」と改名しました。

業績は順調に伸びていたものの、太平洋戦争後は一転、苦難の時代を迎えます。台風や火災によって原料のほとんどを失い、さらに敗戦によって原料となる大豆や小麦も配給となったため、製造が厳しくなります。そんな中でも、大分市内の工場を新設し、九州各地に営業所を設置するなど、新しい道を探っていました。

昭和30年代の高度経済成長期とともに、会社の業績も上向き始め、新たに工場を増設。「フンドーキン食品科学研究所」も開設し、製造技術力向上を図っていきます。1967年には「フンドーキン醤油株式会社」に社名を変更。営業の意見を取り入れた商品開発、販売促進に力を入れるようになっていきます。

その中で生まれてきたのが、業界初の防腐剤無添加みその「純生」です。その後も、





小手川強二社長

「純正生」みそ・「生きてる」みそシリーズ、醤油では「赤いキャップのゴールデン紫」などのヒット商品を連発していきます。私たちの商品は、九州を代表するブランドとして全国に広がっていきました。

(※)夏目漱石の指導を受けて小説を書き始め、以後、99歳で逝去するまで現役作家として、「海神丸」「真知子」「迷路」など多数の作品を発表し、1964年には「秀吉と利休」で女流文学賞を受賞、1971年には文化勲章を受章した。

醤油・味噌の需要が減少 新たな製品づくりへの挑戦

私は、東京大学から日本開発銀行(現・株式会社日本政策投資銀行)に入行。9年間の勤務のうち、3年は旧大蔵省に出向、最後の3年間は福岡支店で勤務しました。実は、長男である兄が旧大蔵省に勤めており、そのまま勤めることを希望したため、次男の私が跡を継ぐことを決意し、1984年に入社しました。

1986年に、父から5代目となる社長職を受け継ぐと、銀行で培った知識や経験とは違う、理論だけでは難しい会社経営に、とまどうことも多くありました。その中で、最も頼りになったのが、社員のモラルの高さです。常にお客様の立場になって考える「お客様志向」が、しっかりと浸透していたことに、随分と助けられました。

おかげさまで当社は、この頃には醤油・味噌の九州のトップ企業にまで成長していました。しかし、業界そのものは日本人の食の西洋化によって、醤油・味噌の需要が年々減少。「新しいことに挑戦しなければ、会社の存続はない」



11 9



7



10



8

1.本社事務所を訪問／2.対談の様子／3.4.5.本社工場を見学／6.臼杵川岸から見た本社工場／7.ギネス世界記録に認定された世界一の木造醸造樽とスーパーステンレストンク／8.旧城下町に現存する小手川商店と小手川酒造／9.野上弥生子の生家(現在は文学記念館)／10.野上弥生子が東京の成城で過ごした邸宅を移築／11.企業メッセージ



本社工場前(前列左から小手川副社長、小手川強二社長、柴戸頭取、井口支店長(福岡銀行))

という思いから、醤油・味噌以外の商品開発に乗り出したのです。

醸造家のプライドを賭けた ドレッシングづくり

その中で生まれてきたのが「ドレッシング」です。ドレッシングやばん酢といった調味料は、それまでは家庭でつくられるものであり、醸造家がつくるようなものではないと思われてきました。トップブランドをつくってきた技術者としては、とまどうことも多く、その製造は簡単にはいきません。

そこで、加工やブレンドとはどのようなものか、そばつゆにヒントを得ようと、お蕎麦屋さんからその技術を直接学んだのです。技術者も、そばつゆが生み出される奥深さに魅入られ、その技をヒントにドレッシングの開発が軌道に乗り始めました。

そうして生まれた、醤油屋ならではの味にこだわった和風ドレッシングは、消費者の皆様から多大なご支持をいただきました。ついに1999年には、当時の最先端の技術を

集めたドレッシングの新工場の建設に至ったのです。

また、社長としてもう一つ取り組んだのが、社員の定期採用です。地元を中心に採用をすることで、地域にも貢献していると思います。技術職の採用では「ドレッシングの開発がしたい」と志願者も増えており、当社のドレッシングの技術が広く知られるようになったと実感しています。

九州の味をもっと食卓へ 白杵の食をもっと世界へ

現在は、ドレッシングやぼん酢、柚子こしょう、さらに「ご当地シリーズ」として「りゅうきゅうのたれ」「からあげの素」「チキン南蛮の素」「レモンステーキのたれ」「にら豚のたれ」などが人気で、醤油・味噌と並ぶ主力商品にまで育ってきました。一方で、300年前の味の再現を目指し、昔ながらの木製の醸造樽による醤油づくりを行おうと、ギネス世界記録にも認定された世界一の木造醸造樽を建造するなど、160年の歴史を支えてきた醤油・

味噌づくりも、しっかりと守り続けていきたいと思っています。

また、日本の醤油・味噌文化をさらに広げていくために、海外事業を担うAFC(アセアン・フンドーキン・コーポレーション)を2019年に設立し、マレーシアでの事業展開を進めています。NPO法人日本ハラル協会よりハラル認証取得も受けており、イスラム教が多いマレーシアでハラルにのっとった商品開発を目指していきたいと思っています。

さらに、国連教育科学文化機関(ユネスコ)の国際的な都市間交流により文化的な発展と地域活性化を図る「ユネスコ創造都市ネットワーク」に、食文化分野で大分県白杵市が認定されました。白杵市は、有機肥料「ほんまもん夢堆肥」を使った有機栽培に力を入れており、野菜などの本来の味を届ける「ほんまもん農産物」の栽培も盛んになっています。海と山があり、ふぐをはじめとする海産物も有名です。豊かな海の幸、山の幸と、そこで生まれた醤油や味噌、ドレッシングなどを通して、世界から多くの方が訪れる街づくりにも貢献できればと思っています。

■ インタビューを終えて

福岡銀行 取締役頭取 柴戸 隆成

城下町・白杵市を流れる白杵川の河口のほとりにフンドーキン醤油の本社工場があります。すぐ目の前には、海の幸豊かな豊後水道、川をのぼっていくと山々が連なり、自然豊かなこの地で、160年もの間、九州を代表する醤油・味噌づくりを守ってこられました。最近では、ドレッシングやぼん酢、柚子こしょうなどの調味料の分野でも新商品を出されていらっしゃいます。

「ユネスコ創造都市ネットワーク」にも認定され、白杵の豊かな食文化は、これから世界的にも注目されることでしょう。白杵の食を代表する企業として、そして九州を代表する食品メーカーとしての今後の活躍に期待しております。





 熊本銀行

大きな努力で小さな成果を積み重ね、
「強い会社」「憧れの会社」を目指す。

アデル・カーズ株式会社

代表取締役社長

いけながせいしろう
池永 成 正 氏

取引店／熊本銀行 近見支店

■会社概要

創業:1987年／所在地:熊本市南区／資本金:
4,000万円(グループ計9,000万円)／事業内容:
ポルシェ・プジョー・シトロエンの販売・整備・損害
保険代理業／関連会社:株式会社池永興産

会社ホームページは
こちらからどうぞ!





アデルコレクションギャラリーにて(左から池永社長、野村頭取)

正しいことはいつも強い。 大きな努力で小さな成果を上げ 強い会社へと成長

1987年の創業以来、多くの輸入車メーカーと新規ディーラー取引を積み重ね、九州各県に輸入車が広く普及するよう努力してきました。創業当初は10数社に及ぶブランドを取り扱っていましたが、経営資源を段階的に集中してきた結果、現在はポルシェ、プジョー、シトロエンの3ブランドに絞り込んで事業を展開しています。

創業から35年を経た今、必要とされていたお客様やお取引様に感謝の念を持ち、謙虚な姿勢で業務にあたっています。しかしながら、働く社員さんにとっては20年目くらいまでは、他社と比較してもさほどの待遇の差は無かったのかもしれませんが、所謂、エネルギーを蓄積していた時期で、現金、資産資本、不動産、建物設備などの自己資本の内部保留

を厚くし将来に備えていた時期でした。

25年を過ぎたあたりから、財務基盤が確立したことを契機として、地場企業、自動車ディーラー、輸入車販売店、どの括りから捉えても働く社員さんにとって有益な環境と待遇を年を追うごとに提供できるよう経営の舵^{かじ}を切りました。

例えば、2018年夏までに技術サービス部の全ての作業ベイにおいて、スポットクーラーを設置しました。体感温度が5℃ほど下がり、夏場の作業が圧倒的に楽になっていきます。また、2020年1月には、熊本市から子育てと仕事の両立ができ、働きやすい職場環境の整備を行っている企業に与えられる「熊本市子育て支援優良企業」の認定を受けました。熊本県下の自動車販売店の中で、初めての認定です。産前産後休業および育児休業の積極的取得や復職・再雇用、正社員時短勤務制度導入などの取り組みを評価していただきました。





池永社長

真心と誠意を尽くし 正しい行いをする

私どもは、商いの道を今日まで全力疾走してきました。答えが見えては遠くなるー、そんな連続です。近道はありません。商いは商品の魅力も大切ですが、社員さんの人柄も商品の一部です。天地のルールを「道理」といい、人のルールを「義」といいます。感謝とご恩を忘れるず何事も道理や義にかなった行動を心掛けることこそ、真の繁栄に通ずる道と信じており

ます。企業が存続していく以上、利益が求められることは言うまでもありません。しかし、お客様の都合を考えず、売上至上主義に偏っては成功を収めることはできません。

人に「人徳」があるように、企業にも「社徳」というものが存在すると考えています。正しい行いをする人が信頼されるのと同じで、正しい行いをする企業こそが事業を成功させることができ、結果として「社徳」を高めることにつながります。

真心や誠意は、素直に心が働いてこそ、そういう行為になる。本人は真心や誠意を尽くしたと意識しないことが多いものです。全ての判断基準において「損得の前に善悪で考えること」を徹底し、健全で思いやりのある顧客サービスに努めて参ります。

損得ではなく善悪で判断する

私の仕事ではない、あなたの仕事でもない、



11 9



7



10



8

1.対談風景／2.3.4.ポルシェセンター熊本ショールームを見学／5.6.素材・色見本とカーコンフィギュレーターで自分だけの1台をつくる／7.8.ポルシェセンター熊本ワークショップを見学／9.プジョー熊本ショールームを見学／10.シトロエン熊本ショールームを見学／11.企業メッセージ



左から弓削常務、池永社長、薮田専務、野中専務、野村頭取、三城支店長(熊本銀行)

誰の仕事でもない仕事が放置されている会社はそこから腐敗するそうです。会社の中にはいろんな仕事があるわけですが、部署やチーム、担当者と細分化していけば必ず間が空きます。この間を補い、重ね合える意識を備えた損得で判断しない社員さんが増えれば増えるほど会社は発展すると信じています。

我を捨てて人に尽くしている人の存在感は、どんどん大きくなっていきます。逆にお世話になる立場から抜け出せない人は、どんどんしぼんでいくそうです。日頃から「全ての判断は、損得ではなく善悪です」とよう申しております。今では社内で浸透し共有されておりますことを嬉しく思います。今後もアデル・カーズ理念として、業務に活かしていきます。

「大きな会社」より「強い会社」
そして「憧れの会社」を目指す

二つ目の理念として、社員さんに伝えて



ポルシェセンター熊本ショールームにて(左から池永社長、野村頭取)

いることがあります。それは、「大きな努力で小さな成果」です。本来は「小さな努力で大きな成果」というのが経済の原則ですが、「大きな努力で小さな成果」を積み重ねていく地味ですが確実な一歩一歩、一日一日、目指しています。

昔の日本人は手にする報酬よりも、はるかに多くの努力を己に課していました。「労せずにして手に入れよう」とか、「うまく立ち回って、ものにしよう」とかという姑息な考えを否定する正義を誇りとしておりました。たとえば「大きな努力」で「小さな成果」しか得られなくても、そういう生活に耐えられる安定した生き方の人が増えたほうが、会社(世の中)もよくなります。簡単なこと、単純なこと、単調なことをおろそかにしない。正義感に満ちた真摯な姿勢で、仲間とお客様に向き合ってくださいと思います。

世の中は正しいことが、必ずしも勝利するとはいえません。しかし、正しいことは、いつも強いといえます。アデル・カーズは、「大きな会社」を目指すのではなく、職場環境、福利厚生、財務体質、社風が良好で、人間学を学ぶ人として崇高な志を備えた社員さんがいる「強い会社」、そして「憧れの会社」を目指します。

■ インタビューを終えて

熊本銀行 取締役頭取 野村 俊巳



創業から30年以上にわたって、熊本県、九州の輸入車の普及に貢献されています。常にサービスの向上に取り組んでおられ、トップクラスの顧客満足度評価を受けておられます。

これからも“大きな努力”を実践され、“強い会社”、そして“憧れの会社”へと進まれることを期待しています。



十八親和銀行

一品一葉のものづくり

産業機械装置メーカーとして

多岐にわたる業界に貢献。

代表取締役社長

中島雄一氏

取引店／十八親和銀行 早岐中央支店
福岡銀行 佐世保支店

■会社概要

設立:1951年／所在地:長崎県佐世保市／資本金:8,118万4千円／従業員:83名／事業内容:一般機械器具製造(製鐵機械設備・薄板加工機械設備・産業廃棄物処理設備・液晶製造設備部品・鉄道用台車検査設備・環境設備など)

会社ホームページは
こちらからどうぞ!





第1工場前(左から中島社長、森頭取)

造船業のさかな佐世保で 船舶機関の修理で創業

1951年の創業から今年でちょうど70年が経ちますが、当社の出発点は佐世保重工業や海上保安本部関連の船舶機関の修理工事だったと聞いています。当時から造船業がさかんであった佐世保の土地柄に合った事業で、私の祖父である中島二男つぎおが興したのが「有限会社富士商工」でした。

社名は「富士山のように高い理想を掲げ、その雄大な裾野のように社業を拡げて発展させたい」という創業者の願いが込められたもの。当時は、戦後まもない時期で、敗戦からの復興を力強く遂げたいと願う経営者が多かったせいか、日本一の高さを誇り、わが国の象徴とされる「富士」の名を冠した会社が、全国に数多くあったそうです。

その後、船舶・陸上部品の製缶・機械加工へと業態を移行させ、1971年に有限会社から株式会社へ組織変更。1975年には佐世保市の広田工業団地内に工場を新築、移転して操業を開始しました。さらに、製作工程において、設計・製缶溶接・機械加工・塗装・組立・試運転・据付工事に到るまでの一貫生産体制

を構築。鉄道車両の検査装置や製鐵所向けの生産装置など、様々な分野の産業機械装置の生産で実績を積んでまいりました。

当社が製作している機械装置は多くの人の目に触れるものではないので、一口に機械装置を作っていると説明しても理解していただくのに苦労しますが、例えば昨日食べた夕食の食材は当社が作った搬送装置や製造装置で生産されたものかもしれません。先週の旅行で乗った新幹線は当社が作った検査装置で検査をしていたかもしれません。このように当社が作る機械装置は、様々な分野で社会の人々の暮らしを支えています。

リーマンショックの影響で 危機的状況に直面

2003年にはISOを取得し産業機械装置の製造を本格的に増やす体制に着手しましたが、2008年のリーマンショックで業績は一気に悪化。受注は半減しました。状況を打開すべく、積極的な営業活動を展開して未知の分野の仕事にも挑戦しましたが、製造業界全体で仕事が減っていたため、なかなか受注に結びつきませんでした。さらに営業が頑張つて





中島社長

受注に到った場合でも、今度は受注が重なって無理な生産をせざるを得なくなった結果、コストがかさむ事態を招きました。

それまでの営業体制では、とにかく受注を伸ばそうと生産現場の状況を把握しないまま、生産をいきなり現場に依頼するようなケースが相次いでいました。結果的に、製造現場に無理な負担がかかっていたのです。各部署が頑張っているにもかかわらず状況が改善しない時期が続きましたが、2003年の入社以来、製造現場、営業、調達、総務などの部門で経験を積んでいた私はそれまでの経験と現場の状況をもとに提案を繰り返しながら、根本的な解決策を模索していました。

受注見込みの案件情報を見える化して生産現場と共有

せっかく受注した仕事をうまくやれない理由をあれこれと探るなかで、当時の当社では受注案件の管理ができておらず、さらに計画的な生産ができていなかった事実に行き当たりました。つまり、納期や品質を守りながら安定した受注生産を継続していくためには、生産現場にいつ、どのような案件が、どれだけの量で入ってくるのか、それぞれの情報が明確になっていることが重要なのです。

当時、経営は私の父・洋一（現・会長）に引き継がれ、父は「中小企業こそ経営にデータを効果的に活用すべき」との考えをもち、私としても情報管理の重要性は認識していたので、案件情報を一元管理して「見える化」するシステムの自社開発に乗り出しました。

このシステムは、案件情報を社内オープンにするためのもので、生産現場に正確な案件情報が伝わることによって、必要な準備と調整がしやすくなり、生産効率の向上とミスを抑え、コストを下げる効果が期待できます。

一方で、生産現場で計画的な生産ができるようにするには、営業部門において「案件の



ゼロから作り
世の中を支える
ものづくり企業です。



- 1.対談風景
- 2.工場見学(第1工場)
- 3.工場見学(第3工場)
- 4.第3工場内部
- 5.五面加工機(外観)
- 6.五面加工機(内部)
- 7.溶接作業
- 8.産業機械装置1(製作実績)
- 9.産業機械装置2(製作実績)
- 10.産業機械装置3(製作実績)
- 11.企業メッセージ



管理事務所前にて(前列左3人目から、中島洋一会長、中島雄一社長、森頭取、富口支店長(十八親和銀行))

受注確率」「受注決定見込み時期」「予想される工期」などの情報をしっかりと管理せねばなりません。ところがそれまでの営業では、案件の管理は受注高や売上高だけに目が向いており、これらの管理ができていませんでした。そこで従来の「ただ仕事をとってほしい」という意識を、見込み案件の受注精度を高めつつ正確な情報を生産現場にも流しながら受注していく業務体制へと移行させるために、営業の業務改変にも力を入れました。

見える化したシステムが、いかに高度なものであっても、それを効果的に活用する体制が組まれていなければ意味がありません。一年以上におよぶ開発を経た情報管理システム(社内では「富士システム」の呼称)は2014年に運用開始。それに伴って社内の業務変革を進め、さらに仕事を得意分野の産業機械装置製造に集中したことで、業績の回復につながっていきました。

個々の柔軟な対応力が 一貫生産体制を可能にする

当社の事業の特色は、多工程となる一貫生産体制です。当社では、小の部品製造、中の

ユニットの組み上げ、大の産業機械装置のすべてに対応していますが、お客様からの設計変更や仕様変更、あるいは当社からの仕様提案などによる製作内容の変更を迅速に、安定した品質で行えるのは一貫生産体制だからです。一般的に、多くのものづくりの現場は分業化・専門化が進む傾向があるなか、一貫生産体制は当社の強みであるといえます。

そして、この一貫生産体制を可能にするのが、生産現場を中心とする各自の柔軟な対応力です。仕様の変更などに基づく課題が発生した場合に、最適な方法で解決する。トラブルがあった際に最適なやり方で迅速に是正する。日頃の社員教育や組織としてのレベルアップに努めてきた過程で、こうした行動については各自がある程度の意識を身に付けるに到っているといえると思います。

さらに、現在の状況を常に把握したうえで、次にどういう行動をとるべきか考えるといった、トラブルを未然に防ぐ行動、つまり「予防する行動」や「未来の利益を見すえた行動」がとれる体制づくりに、今後は注力していくつもりです。「自ら考える組織」を作ることが、新たな事業の可能性をもたらす具体的な目標数値を設定するための基盤になると考えています。

上司と部下の定期的な面談で 相互の成長を促したい

昨年、私は代表取締役社長となり、社員各自が自ら考える組織づくりを進めています。そして、社員の成長や達成感につながる環境整備も重要と捉えて、まだ土台作りの段階ですが、効果ある教育制度や能力開発・意識改革のための「1on1面談」(上司と部下で行う1対1の定期的なミーティング)を計画中です。

これは、上司が部下に指示を与えて行動させるための一方的なものではなく、部下がどのように自らのキャリア形成を考えているか、どういった悩みを抱えているかを上司が共有すると同時に、部下のモチベーションを向上させるようなように教育していくかを考えることで、上司自身の成長も促すのがねらいです。環境や機会を与えるきっかけとなる場、話し合つとともに考える場が、お互いのスキルアップや意識改革につながり、それがさらに当社の技術力と対応力を向上させ、社会全体を支える会社として、さらなる成長につなげていきたいと考えています。

■ インタビューを終えて

十八親和銀行 取締役頭取 森 拓二郎



造船関連の企業が多く目立つ佐世保の地で戦後まもなく事業を開始された後、時代に合わせて業容を軌道修正しつつ、部品の製造から大型機械まで、あらゆるニーズに対応できる一貫生産体制を構築されました。企画・開発設計から組立、調整、メンテナンスまでの全工程を自社でまかなう産業機械装置のメーカーとして、さまざまな産業界に製品を供給されています。

近年は、独自の情報管理システムの導入や社員教育などによって組織力をさらに強化されています。70年に及ぶ歴史を礎に、ものづくりでますます産業界に寄与されることを期待しています。