

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 20

アオキ 青木豊彦氏

代表取締役社長

聞き手 = 中重宏基 (本誌編集長)



人工衛星・無人VTOLで、ものづくり力を世界に示す 東大阪発、中小企業のオヤジの「接着力」

Text = 広重隆樹
Photo = 佐藤 洋

Aoki Toyohiko_1945年大阪府生まれ、高校卒業後、父が経営する青木鉄工所に入社。1995年社名を株式会社アオキと変更し、2代目社長に就任。1997年米ボーイング社の認定工場となる。2002年東大阪宇宙開発協同組合を設立、理事長就任。2005年東大阪市ものづくり親善大使に。2008年には「LLPまいど」を設立、会長就任。著書に『まいど！宇宙を呼びよせた町工場のおっちゃんの話』（近代セールス社）がある。

ものづくりの町として知られる東大阪市。航空機部品を製造するアオキの2代目社長、青木豊彦氏は、2009年に打ち上げに成功した小型人工衛星「まいど1号」の旗振り役でもある。中小企業同士をつなぐ接着剤の役割を自覚しながら、地場のものづくり産業振興のため、獅子奮迅中だ。

「町全体が真っ暗や」
ほんまの姿を伝え町おこし

——「まいど1号」のプロジェクトは、どのように始まったのでしょうか。

2000年頃ですかね。地元の商工会議所の幹部がやってきて言うんですわ。「東大阪はものづくりの町というけど、今は町全体が真っ暗や。どうにかせんとあかん」と。その頃は、市内にもものづくりの会社が8000社くらいありました。ほかの業種も含めたら、人口50万人の町に3万3000社。この町では「社長!」と呼びかけたらみんな振り向く。その代わり会社に専務・常務はおらんけどな、という笑い話があるぐらい。

それでも当時は不況で先が見えな

い時代でした。職人の平均年齢は高くなる一方。半面、若い人は寄りつかない。若い人も、ものづくりを嫌いなわけやないんです。ただ、マスコミが町工場というと、裸電球の下でオヤジが旋盤いじっているみたいなイメージばかり流すもんやから、来たがらなくなるんですね。

小さな町工場いうても、実は世界に誇る最先端の技術をもっている。3K職場ばかりやない、クリーンルームのなかでモノを作っている企業もある。ものづくりという点は一貫していても、時代と共に作るものはどんどん変わってきていて、私のとこだって、農機製造から始めて、建設機械、プラント関係、油圧機、ロボット、飛行機と、この20年で7回も業種転換をしているんです。作るものが変われば、設備も人材も新しくしなければならぬ。そういうことを繰り返しながら、力をつけてきたのが日本の中小企業です。

そういうほんまの姿が伝わっていない。企業の側もそれを伝える努力をしていない。

私も東大阪育ち。技術のことや経営のことは、みんなこの町で教わりました。これまでの恩返しという意味もあって、町おこしのためひと肌脱ごうと思って始めたのが「まいど1号」プロジェクトです。別に人工衛星でなくてもよかったんですが、ものづくりの醍醐味を世間に知らせるにはよい目標でした。

——2002年には「東大阪宇宙開発協同組合」を作って活動を始めますね。

日本の中小企業は、個々はものすごい技術をもっているし、立派な社長さんも多い。しかしその多くは、たんに一人ひとりの「すごい人」で終わっていないでしょうか。

国や行政の中小企業振興策も、そりゃぎょうさんありますよ。ただ、それらは点のようにバラバラなままで、一本すつと線で結ばれていない。いろんな制度も「仏作って魂入れず」のまま終わっているような気がするんです。

人と人をつなぐ
“ボンド”の役割

今足りないのは個々の企業や政策をつなぐボンド=接着剤の役割。つまり日本の中小企業にはジェームズ・ボンドが必要なんです(笑)。

余談ですけどね、私がある高校の講演会で「ボンドが必要や」と話したら、その校長先生に「ボンドには英語で“絆”という意味がある」と教えられました。そうか、「絆を作ろう」ということか、我ながらいいこと言うてるやないかと、思いましたわ。

——ボンド役にはどんな人がふさわしいのでしょうか？

技術もわかり、財務もわかり、人使いもできることが条件でしょうな。こういうことは、悪いけど大企業の

アオキ

■本社所在地/大阪府東大阪市 ■創立/1961年 ■従業員数/50人(2013年1月末現在) ■売上高/約5億1000万円(2012年9月期)

部長さんには無理。やっぱり、中小企業の社長がいちばんやれると思う。

年齢は関係ありません。年をとって名誉職みたいに上に奉られたらおしまいですよん。評論家のように口先だけやなくて、ものづくりのドロドロした現場の渦中にいて、最後まで旗を振り続けられる人が必要なんです。

——「まいど1号」のプロジェクトでは組合理事長解任という挫折も経験されました。

やはり、私だけが目立ちすぎたということでしょうね。組合というのは、何か物事を決める際、理事は動く人も1票、動かない人も1票もっている組織。クーデターみたいな形で私は追い出されたわけです。今振り返れば、心配りが足らなかったと反省しています。それでも私は諦めきれなかった。人工衛星の部品製造などを継続的に受注して、宇宙航空産業を関西の地場産業として確立していくことは、私の使命ですから。2008年には有限責任事業組合「航空宇宙開発まいど」(LLPまいど)と

いう形で事業を再スタートしました。LLPまいどの最終目標は人づくりです。私たちが将来有望な事業を作り、それで多くの会社に儲けてもらう。そうして日本中に元気な会社を増やせば、その元気な会社が人材育成をしてくれるはずですよ。

——JAXA(宇宙航空研究開発機構)と共同で小型の無人VTOL(垂直離着陸機)の開発などを進めていますね。

たとえば病院と病院の間を無人で飛んで、薬剤や臓器などの緊急輸送に使えないかと思うてんです。先日も売り込みのため、世界3大航空ショーといわれるシンガポールの航空ショーに行ったんですが、びっくりしましたわ。

戦闘機からミサイルまで売っているけど、お客さんはみんな世界の軍関係者ばかり。VTOLも軍事的な需要から関心があるんですね。でも、今の日本の法律では軍隊には売れませんわな。これはちょっと考え方を変えんとあかんと思うとります。

しかし、日本には立派な航空機メーカーがあるのに、このままだとみ

んなどこかの国の下請けに甘んじることになってしまう。国や自治体が予算をつけて、それこそアメリカの航空機メーカーを買収するぐらいの思い切った政策で産業を育てていかんとだめだねと、あらためて思いましたね。

——紆余曲折はありましたが「まいど」のプロジェクトを通して得たことも多かったのでは。

やはり人のつながりです。国内外問わず、政財界さまざまな人たちとのつながりができました。この7年の間に交換した名刺は5000枚を下りません。人の縁ほどありがたいものはない。それがこれからの事業の力になってくれるはずですよ。

結局ね、中小企業のオヤジに必要なのは、現場を知ることと同時に、外の世界にアンテナを張って、異業種の人の話を聞くことなんです。そこに感性を働かせて、次の決断をすることなんです。マーケティングして予測してみたいなことは、中小企業にはようできません。でも、社長にそれだけの感性があれば、生き残



←アオキが、JAXAと共同開発を進めている小型の無人VTOL(垂直離着陸機)。病院間を飛ぶ、薬剤や臓器の緊急輸送などへの活用が期待される。
↑金属や複合素材の航空機部品加工が、アオキの主力事業。写真は最新鋭機ボーイング787の金属部品を加工しているところ。

っていくことができる。

井の中の蛙のままでは、すぐに取り残されてしまう。最近特にアジアの製造業がものすごいスピードで拡大していますからね。茹で蛙の話じゃないけど、「気づいたら茹で上がってた」に至るスピードもあつという間なんです。

今、大将=社長は
どこで戦っているのか

——あらためて中小企業の経営者には何が重要だと思いますか。

企業は組織で動くというけど、組織を動かせるのは、そのビジネスに情熱や思いがある人でしょ。中小企業でいえば、それが社長ということになりますわな。この個の力を軽くみてはいけないと思いますね。

それは中小企業に限った話やないんですわ。大企業は組織力で勝負するなんていってまますけど、役割分担が隔々まで行き届いた組織では、「自分の担当のこと以外はするな」ということになってませんか。しかも、マニュアル通りにやれば成功するみたいなことがいわれて、結局みんな「金太郎飴」みたいな社員が増えていませんか。

昨日までの大企業が、1つ選択を間違えば大赤字に転落する時代です。そうならないためには、社員全員が、社長が今何を考え、どこで何をしているのかわかっていることが大切です。旗頭の大将が今戦場のどこにいるかわからなかったら、企業は戦えないですから。これって、ごく当たり前のことやと思うんですけど、今の日本ではできてないやないかと



思うときがありますね。

——アオキという会社ではそれができていますか。

私は年間60~70という講演をこなして会社にいないことも多いんですが、私がおらんでも大事な会議が進められる形にはなっていますな。息子が専務、娘婿が工場長で、彼らと私の間は赤い糸で結ばれている。というか、赤い糸でぐるぐる巻きにして逃げられんようにしている（笑）。会社を強くする、東大阪のものづくりを強くするという、共通の使命感が私たちの間にはありますねん。

そういう関係を、一人ひとりの社員と結んでいくのは、今度は専務や工場長の役目です。私の現役時代に一緒になって育った古参の社員らは、定年後も一緒に働いてくれている。私がアオキを卒業したら一緒に引退です。そういう固い絆は、中小企業ならではのものかもしれんけど、日本の企業が今こそ大事にせなあかんものだとも思うんですね。

AFTER INTERVIEW

価値を共創する場に必要なのは 媒介役としてのリーダー

まいど1号のプロジェクトには、東大阪のものづくりを強くするという共通の目的がある。そして、みんながつながり一緒に進んでいくための媒介役として、青木氏は存在します。青木氏はこのプロジェクトで本意な理事長解任を経験し、「私だけが目立ちすぎた」と振り返っています。個人と個人や、組織と組織が相互に作用しあって価値を共創する場においては、組織や個人を引っ張る強力なリーダーよりも、むしろ個々もつ技術や知識をつなぐ、媒介役としてのリーダーが求められます。1人の知識より、多くの人の集合知のほうが、より優れたものを生み出せる。そのことを熟知したリーダーをいかに生み出すかを考えていく必要があります。（本誌編集長）