

# モラルBIZプレミア

8  
2021

「道経一体の経営をめざして」

「ものづくりは

「入づくり」

生田泰宏

生田産機工業(株)代表取締役社長

100年先を読む④

月尾嘉男

脳働的経営で永續を期す③

原 孝司



道経一体の  
経営をめざして



いくた やすひろ  
**生田泰宏**

生田産機工業株式会社  
代表取締役社長

昭和36(1961)年、京都市生まれ。麗澤高等学校、大阪学院大学を卒業後、米国留学と他社勤務を経て、平成元(1989)年、生田産機工業株式会社に入社。平成11年、父・宗宏氏の急逝により代表取締役社長に就任。現在、日本・中国・トルコのグループ会社を含む7社の代表を務める。一般社団法人日本道経会副会長・京都支部代表幹事、MBI(モラルロジー・ビジネス・インストラクター)。

#### 【会社概要】

生田産機工業株式会社

創業：大正8年

設立：昭和28年

資本金：2,000万円

従業員数：80名(京都本社)

本社：京都市伏見区横大路

下三栢辻堂町6

<https://ikuta-sanki.com/>

# 「ものづくり」は 「人づくり」

102年前に祖父が19歳で創業したのは、町の小さな鉄工所。以後、親子三代にわたって「社員は家族、ものづくりは人づくり」との信念を受け継ぎ、今、確かな技術力をもって、銅と銅合金をはじめとする金属素材生産設備の設計・製作販売をグローバルに展開する。父の急逝による事業承継から22年、現場を担う社員と共に、未来へつないでいきたい思いとは――。生田産機工業(株)の生田泰宏社長にお話を伺いました。

## 102年の歴史を礎に

生田産機工業(株)は大正8年の創業以来、祖父・父・私と三代にわたってもものづくり一筋に歩み、今年で102年目を迎えました。

福井県の農家の長男として生まれた祖父・捨吉すてきちは、尋常小学校卒業後は京都・大阪で奉公をしながら腕を磨いたようです。そして19歳のとき、伏見の町で小さな鉄工所を始めました。酒造会社から請け負った機械の改造等を手始めに、事業が軌道に乗ると、30代になるころには親兄弟を郷里から呼び寄せ、生活の面倒を見るまでになりました。

現在の事業の礎いしずえである伸銅設備を手がけるようになったのは、昭和25年のこと。祖父の弟の1人が戦時中に上海に渡ったことから、旧満州鉄道の技師との縁を得て、その方の持つ技術を祖父の会社で形にすることになったのです。

父・宗宏むねひろは、中学を卒業してすぐ家業に入りました。毎日油まみ

れになって黙々と仕事をする中、縁あってモラルロジーの青年部に誘われた父は、そこで初めて仲間を得て、仕事以外の活動をする楽しみを知ったようです。そして40代半ばで地元のモラルロジー事務所をお預かりすると、事業の傍ら、母と二人三脚で人様のお世話に尽くしてきました。

そんな後ろ姿を見ながらも、若いころの私は父に反発ばかりしてきました。父のすごさが分かったのは、父が亡くなった後のことです。父母亡き後、どれだけ多くの方々から「自分がしんどかったとき、お父さんやお母さんが親身になってくださって……」と声をかけていただいたことか。経営者としては、社員の安心を第一に、特に母は社員の家庭のことをよく気にかけて、クリスマスや子供の誕生日にはケーキを届けるなど、細やかな心配りを忘れませんでした。

創業101周年を迎えた昨年、社史編纂に取り組むことになり、古参へんさんの社員をはじめとして、父母や



祖父を知る社外の方々にも思い出を寄せていただきました。あらためて、現在があるのは親祖先や先人先輩による礎があってこそ、との思いを深くした次第です。

## 父と過ごした10年間

大学卒業後、アメリカに留学して経営学を学んだ私は、計量計測機器のトップメーカーである(株)イシダに縁故就職し、社会人としての第一歩を踏み出しました。「三方よし」を経営理念に掲げる同社で4年間学ばせていただいたのは、たいへん幸せなことでした。

父の経営する会社に戻ったのは平成元年、28歳のときです。長男として、三代目を継ぐ覚悟は当たり前前にありましたから、その立場に対する不平不満は一切ありません。むしろ「自分の手でもっと会社を成長させたい」と、やる気に満ちあふれていました。

ところがその直後、中小企業の現実に直面したのです。

中堅企業として組織も人材育成制度も整ったイシダとの差。技術には光るものがあったとしても、昔ながらの職人の世界には「本当にこのままでいいのか」と疑問に感じることも多々ありました。

血の気の多い私は社内で1人、空回りを始めました。焦る気持ちの矛先は、社長である父に向きました。「考え方が古い」「柔軟性がない」等々、すべてが鬱陶しくて仕方なく、父に盾突く毎日。入社してからの10年間を振り返ると、まさに親不孝の極みです。

そして迎えた平成11年。68歳になった父は、経営者として、伏見



創業者である祖父・生田捨吉氏の家族写真（昭和17年）

伸銅設備機械の製造に着手したのも祖父の時代。以後、知恵と工夫、チームワークにより、日本の伸銅製品の品質向上に貢献していくことに



「自分の会社に役立つ人間を育てていつまでも使おうとするのではなく、どこへ行っても一人前として通用する立派な人間を育てて、それを社会に送り出すのが経営者の役目です」

（改訂『廣池千九郎語録』より抜粋、『道経一体経営原論』551頁参照）

工業会の会長として、ロータリークラブの会長として、また、最も心血を注いだモラロジー活動では副支部長として、さらには日本道経会の発足に向けた京都方面の取りまとめ役として、体がいくつあっても足りないような東奔西走の日々を送っていました。

その父の体調が優れないことを母から伝え聞いたのは、その年の4月に入ったころでした。

## 突然の別れ

折しも春4月。会社も新年度を迎えたことから、私がかねて提案していた重要案件について、今日こそは父の返答を得ようと思い、

社長室に向かいました。そして攻撃的に詰め寄ったとき、父は胃のあたりを手で押さえ、苦しそうにしました。

「ちょっと待て、その話は後にしろ」

父はそう言って立ち上がると、少し横になるために家に戻ろうとしました。私はとっさに父の二の腕をつかむと「話は終わっていない。逃げるんか、親父」と叫んでいました。そのとき父が見せたやるせない表情は、今でも忘れることができません。

1週間あまりたった5月5日、急激に体調が悪化した父は、緊急入院となりました。スキルス胃がんで、すでに手遅れという、突然



の宣告。まさに青天の霹靂です。

院長には「本人への告知は家族から」と言われたものの、病を克服しようと懸命に闘う父の姿を目の当たりにして、告知はしないことに決めました。

それからの1か月間は、私自身、たいへん苦しく、不安で食事もう呑み通らず、体重を8キロも落としました。つい最近まで「親父を踏み倒しても社長になる」と息巻いていた私。しかし、いざそのときが迫ると、すべては父の後ろ盾があってこそだったと思い知らされたのです。

10年一緒に仕事をしてきたとはいえ、特に財務のこと等、分からないことはたくさんあります。父もかねがね「あと5年は渡せない」と言っていました。しかし、そこで2度目の腹を括りました。もう、何も聞かないでおこう。父がいなくなった後、何が起ころうと、すべては自分の責任、自分の運命として受け入れよう、と。

平成11年6月4日、私たち家族が見守る中、父は静かに息を引き取りました。奇しくも、父が道を求めた道徳経済一体思想の提唱者・廣池千九郎博士と同じ命日となりました。

唯一の救いは、私の長男が5月1日に生まれていたことです。父が入院する5月5日、庭に揚げた鯉のぼりの前で、自宅に戻ってきた孫の暁泰を抱いた父は、ひと言「よかったな」と言ってくれたのでした。

病院から自宅への移送手配を終えた後、会社に向かった私は、社員を集めて父の死を告げました。古参の社員数名にはつい2日前、

危篤になったときに病室で別れを済ませてもらいましたが、検査入院としか知らせていなかった社員たちの衝撃は計り知れません。私は絶対に泣くものと拳を固く握りしめ、ぶるぶると震える足に力を込めて、声を振り絞りました。

「社長が亡くなった今日、ただいまから、新社長として社員の皆さんの先頭に立ちます。皆さんからの信用も信頼もないことは、よく分かっています。しかし皆さんの力なくしてはやっていけません」

そう言って、深々と頭を下げるしかありませんでした。

しかし悲しみに暮れている暇はなく、次から次へと「しなければならぬこと」が迫ってきます。経営者としての初仕事は、社長交代の手續きと、葬儀の手配を進めることです。まずは親族やモラロジー関係者等、近い方だけで密葬を済ませると、2週間後の社葬に向けて準備を始めました。

社長デビューの日となる社葬の前に「先代を偲び、堂々と、かつ謙虚に社長としての信条を伝える

挨拶を」と考えていた私は、父との思い出を探す中で、一つの文箱を見つけました。そこには、私が麗澤高校で寮生活を送っていたころに父母から送られてきた手紙の束が納められていました。多くは母からの手紙ですが、その中にあった、父の直筆の手紙。高校生のころは面倒くさそうに読んだに違いないその手紙をあらためて読み返すと、涙があふれました。人として、子を持つ親として、さらには経営者としての、父の偉大な後ろ姿。私はその父から授かった信条と共に歩んでいくことを誓うべく、社葬では父の手紙を披露することに決めました。

あれから22年になりますが、亡き父母の背中は今なお遠く、「わが人生の師は父」といえる幸せをいただいています。

## 母の思い

38歳で社長として、また生田家の家長として歩み始めた私は、その年の暮れに、母から意外なこと



父・生田宗宏氏と母・富子さん（平成5年）。その「人づくり」の姿勢について、古参の社員は「決して会社の利益を考えてのことではなく、『身につけた知識や経験はここを出ても必ず自分自身の役に立つから、そのつもりで勉強を』と教えられた」と振り返る



を言われました。

「今から叔父さんの家に行くから、一緒に来るように」

なぜ意外かという、数年前まで専務を務めていたその叔父は、兄弟間のいさかいをきっかけに、会社の財産である機械図面を持ち出して会社を去ったのです。そして、いつの間にか韓国の取引先の技術顧問となり、自宅で直接仕事を受けるようになっていました。このことについて、父母は私に何も言いませんでしたが、以来、親戚付き合いは途絶え、私は叔父を恨み続けることになりました。もちろん、父の葬儀には駆けつけてくれましたが、わだかまりが解けることはありませんでした。

叔父の家を訪ねると、母は座敷に上がるなり、挨拶もそこそこに叔父夫婦の前で土下座をしました。そして述べたのは、兄弟の仲たがいを招いた亡き父に代わってのお詫びと、新社長となった頼りない長男への側面的支援のお願い。さらには解決しないままであった叔父の持分の会社株式の買い取り

と退職金の支払いのため、小切手まで用意していたのです。

私は内心“それは道理が違う”と思いました。しかし、ここで叔父夫婦の態度はがらっと変わり、亡き父と目の前にいる母に対して「申し訳なかった」という気持ち<sup>とろ</sup>が吐露されたのです。私と会社の将来に残されていた難題が解決した瞬間でした。

やがて迎えた平成12年の正月は、父への感謝と共に、長男・暁泰の誕生、何より母が元気でいてくれることの喜びを、家族で分かち合いました。亡き父は、毎年正月には千葉にあるモラロジーの本部と静岡の畑毛温泉を訪ねる2泊3日の旅行に、地元の方と連れ立って出かけるのが常でした。その年、父に代わって参加することにした母は、1月7日、お仲間と一緒に出かけに行きました。

1月9日の夜に帰宅した母は、私の妻に旅先での楽しい思い出の数々を話して聞かせ、孫への土産<sup>みやげ</sup>を手渡すと、母屋に引き上げました。妻は風邪気味の様子だった母

に対して「今晚はお風呂に入らずにお休みくださいね」と、気づかう言葉をかけたそうです。これが最後の会話になりました。

出張中だった私は、翌10日の午前7時ごろ、自宅からの電話で目を覚ましました。受話器を取ると「お母さんが……。ごめんなさい、ごめんなさい」と言って泣き崩れる妻の声。死因は入浴直後の脳内出血でした。父の死から、わずか7か月後のことです。享年65。父の死に際しては涙をこぼさなかった私も、このときばかりは大泣きました。両親共、まさに「子孫には美田を残すな、徳を残せ」との生き方を示してくれたのです。

## 新天地・中国で 待ち受けていたもの

社長就任後の私は、かねてから関心を寄せていた中国大陸への進出について、あらためて真剣に考え始めました。そして平成12年、入社したばかりの中国人社員・梁君<sup>りょうくん</sup>を伴って、中国・広州の大手国営企業を営業訪問することに。父の時代には韓国・台湾・香港に当社の機械を輸出したことはありましたが、中国大陸ではその実績もなく、生田は無名の中小企業にすぎません。最初は門前払い同然でしたが、梁君による粘り強い交渉の末、なんとか工場見学の許可をいただきました。

広大な工場に足を踏み入れ、しばらく歩くと、1台の機械が目にとまりました。なんとなく見覚えのある、古びた機械です。そこで案内してくれた担当者<sup>そうざん</sup>に雑巾を借り、その機械に貼られたプレート



1950年代前半製造の面削装置。役員一同による清掃を経て、IKUTAのレジェンドとして本社エントランスに展示。鍛え抜かれた技術は70年の時を経て輝きを放つ



2011年に竣工した現在の社屋



「歴史上の事実及び聖人の教訓によれば、いっさい事業の成功は単に物質の力のみにとどまらず、人間至誠の精神作用のこれに加わる場合に、その力天地に感通して、いわゆる奇跡と称する人間予想外の好果を得ることあるを示されてあります」

(廣池千九郎著・新版『道徳科学の論文』⑥より抜粋、  
『道経一体経営原論』365頁参照)



2000年、中国・広州の国営企業訪問時に出会った  
「1963年製造 IKUTA」の製品

海を越えて生きるIKUTAの精神は「生田(蘇州)精密機械有限公司」(中国、2002年設立)にも掲げられる



の埃と油汚れを拭き落とすと、なんと「1963年製造 IKUTA」の刻印が現れたのです。

なぜ、ここに生田の機械があるのか。その理由は社長が直々に説明してくれました。——今から10年前、香港の同業者の廃業に伴って機械が売りに出されると聞き、視察に行った。すると、ちょうど探していた部品加工用の機械がそこにあったので、ただ同然の値段で買い取り、持ち帰ることにした。とはいえ古い機械なので、期待せずに油を差し、電気を入れて運転させてみたところ、中国製の新品よりも精度がよく、日本のものづくりに感動と尊敬を覚えた、と。

社長は「IKUTAはトヨタでもホンダでもないの、連絡するすべはないと思っていた」と言って、機械と共に持ち帰った書類を見せてくれました。機械の仕様書や図面と一緒に保管されていたのは、香港の会社と契約を交わした際の、父の自筆のサイン。それを目にしたとき、私は人目もはばからずに大泣きしました。居合わせた中国の人たちも全員もらい泣きです。なんとも不思議な光景でした。

梁君が言いました。「社長、なんと運のいいことか。僕は亡くなった前社長には、残念ながらお目にかかれなかった。しかし今、ここに前社長がいて、導いてくれてい

ると感じる。帰国したら墓参りに連れて行ってほしい。この出来事の報告と感謝を伝えたい」と。

つい1時間前は、門前払い同然だった私。しかし、私が生まれたころの自宅横の小さな工場で父たちが魂を込めて製造した機械のおかげで、中国大陸で信用を得ることになったのです。

私は帰国すると、取締役筆頭の中岡製造部長に中国進出の計画について告げました。中岡さんは当時57歳。15歳のときから職人としてもものづくりを担ってきた、父の右腕ともいべき存在です。

以前から中国進出に関しては絶対反対の立場を崩さなかった中岡さん。ほかの社員も、社外の経営者仲間も、経営相談に訪れた府や市の中小企業支援部も、全員反対です。無理もないことです。私は社長に就任してまだ1年、信用も信頼も、財務基盤も、人としての器も、何一つ満たしていないのですから。父が存命だったとしても、絶対に許さなかったでしょう。

四面楚歌ともいべき状況で、あらためて自分に問いました。父と一緒に仕事をした10年間、もがき続ける中で考えてきたことは「チェンジ&チャレンジ」。挑戦こそが生き残る道と信じてやってきました。私自身は技術者ではないけれど、創業以来、祖父や父が育ててきた技術力には絶対のものがある。それは今後台頭してくる中国でも、きっと生きるはず。先代が育て上げた優秀な社員たちを信じてチャレンジし、成長し続けた。そう思ったのです。

中国進出の是非を問う、最後の役員会でのことです。中岡さんが



ひと言「もう分かった」と言いました。

私は観念しました。きっと、後に続く言葉は「社長、もう勝手にせい。私はあなたのおじいさんに採用してもらい、お父さんと苦楽を共にして42年、勤め上げてきた。私の役目はこれまでだ。会社を去ることにする」だろうと。

しかし、違いました。続いて中岡さんの口から出たのは「分かった。そこまで言うなら、私が梁君と一緒に中国に行く」。衝撃的な言葉でした。

中岡さんは重ねて、こう言いました。「社長、なぜ私が行くのか、分かるか。私は15歳で親元を離れて、生田で働き始めた。夜学に通わせてもらい、あなたのお母さんには3度の食事をつくってもらって、一人前の職人となり、結婚して家庭を持ち、今日まで勤めることができた。先代から受けた父母のような恩を、三代目の社長に返すことが私の務め。社長が決めたことを実現できるように全力を尽くすのが、恩に報いることだと思うからだ」と。

こうして、中国人社員の梁君と技術トップの中岡さんが、中国へ赴くことになったのです。



「会社の宝」である社員たちと。最年長は現在78歳。多世代・多国籍の社員が互いの持ち味を生かしつつ活躍する



コロナ禍の中で迎えた101周年。社員とOB、その家族をはじめとする関係者に届けた感謝の手紙

## 「大きな木」のもとに

中国にグループ会社を設立したのは平成14年。この19年間、1度も赤字を出すことなく、現地でも優良企業として存在価値を高めています。

「ものづくり」とは「人づくり」である——創業以来、祖父や父が大切にしてきた信念です。会社が存続し、また成長していくということは、その結果にすぎません。当社の今があるのも、この100年以上、社員たちが「お客様の<sup>しんしん</sup>もとでしっかりと役目を果たす機械をつくらう」という、真摯な姿勢を貫いてきたからこそでしょう。現

場に立つことのない私としては、先人先輩が培ってきたものをリスペクトし、その技術力をさらに生かせるような環境をつくっていくことが、社員の安心にもつながることではないかと思っています。

昨年の101周年に際しては「この大きな木のもとに集う社員が、家族のような気持ちで、お互いの持ち味や役割を大切にしていけるように」との思いを込めて「Big Tree One Family Company」というメッセージを掲げました。枝葉を茂らせることができるのは、しっかりとした根があってこそ。この社風を次代にも受け継いでいけるようにと願ってやみません。

**おかげさまで重版!!**

# 道経一体経営原論

— 廣池千九郎の経営論とその現代的展開

◆ 紙書籍版 11,000円(税込) ◆ 電子版 10,800円(税込)

ご注文・お問い合わせ先  
モロロジー道徳教育財団  
TEL.04-7173-3155

オンラインショップ「道徳の本屋さん」

※電子版はパソコン・スマホ・タブレット等で利用可能

- Amazon Kindle Store
- 楽天 Kobo
- Apple Books

にて電子版販売中!