

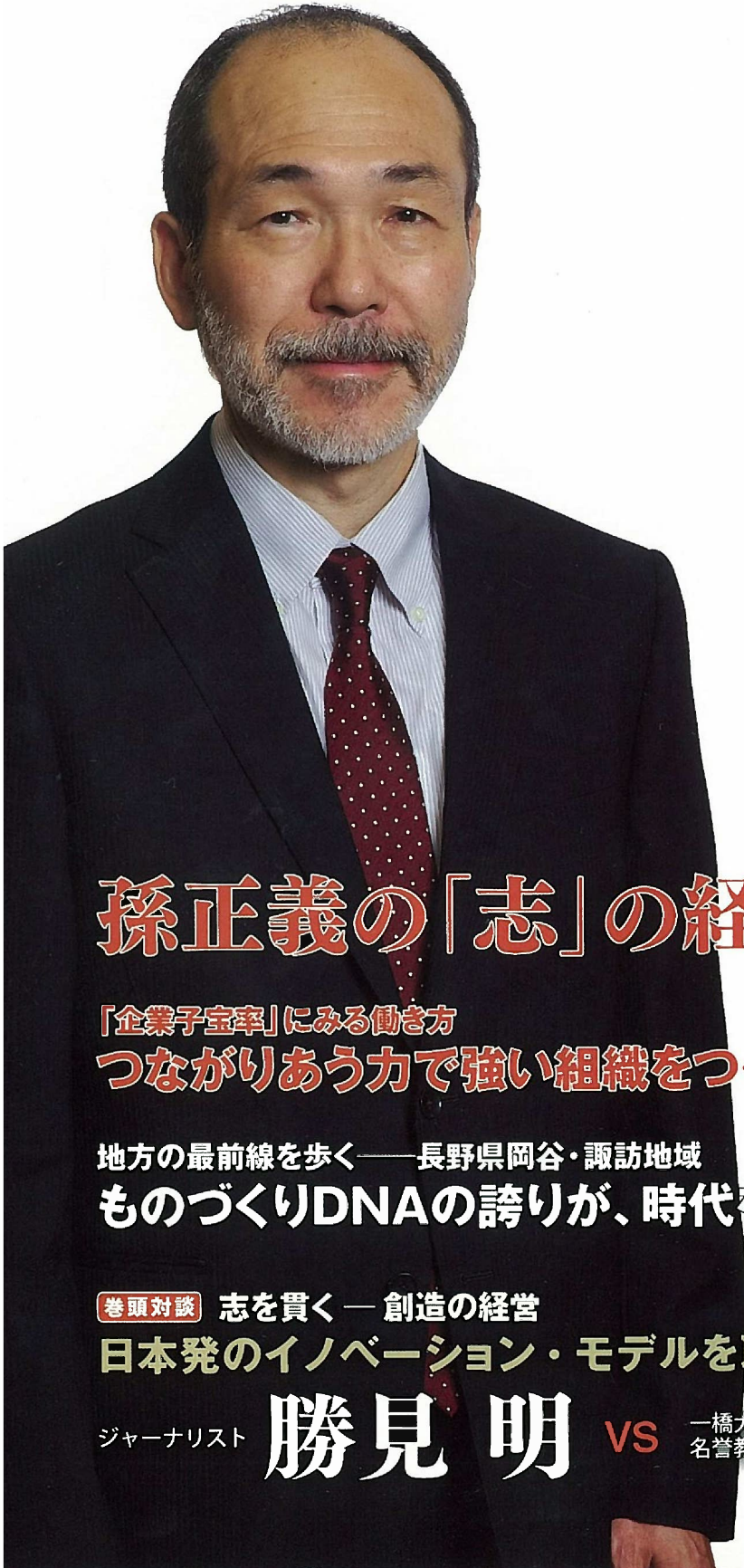
中小企業を活性化し、成功を探求する経営誌

理念と経営

CORPORATE
PHILOSOPHY

9

2015 September



孫正義の「志」の経営

作家 井上篤夫

「企業子宝率」にみる働き方

つながりあう力で強い組織をつくる 塩沢 楨

地方の最前線を歩く——長野県岡谷・諏訪地域

ものづくりDNAの誇りが、時代を超えて産業を支える

平出精密社長 平出正彦

巻頭対談 志を貫く—創造の経営

日本発のイノベーション・モデルを取り戻せ

ジャーナリスト

勝見 明

VS

一橋大学
名誉教授

野中郁次郎

08 巻頭対談 志を貫く―創造の経営

日本発のイノベーション・モデルを取り戻せ

一橋大学名誉教授 野中郁次郎 / ジャーナリスト 勝見 明

01 今月の名言

04 縁ありて花ひらき、恩ありて実を結ぶ

05 道 経営至言

06 くちびるに歌を持って心に太陽を持って

風呂で

17 一枚の繪

岩村實「風景」

無言館館主 作家 窪島誠一郎

作家 小檜山博

作家 江波戸哲夫

26 企業事例研究 1

株式会社

東海メデイカルプロダクツ

会長 筒井宣政

亡き娘の願いを理念にのせて

多くの命を救い続ける

取材・文 山路正晃

北王流通株式会社

代表取締役社長 古瀬一英

職人集団から組織へ

「人財」の育成

なくして拡大はない

取材・文 長野 修

18 お客様の喜びをつくれ！

理念に共感した社員さんが増えてくると、
お客様でいっぱいになる

顧客満足推進フォーラムコーディネーター 松原 誠

19 企業の成功法則―社長力・管理力・現場力 三位一体論

欲に随て家業に励み、

欲を制して義務を思う

田舞徳太郎

48 オンリーワン経営

今、すごい人気の「ネコノミクス」に

あなたは何を託しますか？

株式会社CODコンサルタント取締役主任研究員 古永泰夫

68 「企業子宝率」にみる働き方

つながりあう力で強い組織を

つくる

取材・文 塩沢 慎

64 ドキュメント ザ・経営者

はままつフラワーパーク理事長 塚本こなみ

感動分岐点を超えれば

人は自然と集まる

取材・文 水上修一

44 人に歴史あり 逆境！その時、経営者は……

株式会社トクシンテクノ

代表取締役 小林有二

倒産の分岐点に立ったとき

自分を変革するしかなかった

取材・文神内 治

34 経営問答

・採用基準づくりは大事な試金石

・小さくても一国一城の主やで

パナソニック株式会社終身客員 木野親之

50 松下幸之助に学ぶ創造的生き方

出鼻をくじくなー！

PHP研究所客員 谷口全平

76 未来をひらく小さなコンセプト

伊那食品工業会長 塚越寛

ノンフィクション作家 野地秩嘉

58 地方の最前線を歩く——長野県岡谷・諏訪地域

ものづくりDNAの誇りが

時代を超えて産業を支える

取材・文山口雅之

51

孫正義の「志」の経営

情報革命で人々を幸せにする

作家 井上篤夫

86 Book Review

『精撰 社長の手帳』佐藤 満著／『チームの力』西條剛史著／『匠のこころ』

水野和敏著／『72時間をあなたの手帳で管理すれば、仕事は劇的にうまくいく』久瑠あさ美著／『これからもあなたと働きたい』と言われる店

長がしているシンプルな習慣』松下雅憲著／『農業で成功する人うまく

いかない人』澤浦彰治著

『驚田小彌太／今井一夫／嵐公人／井上美香／川野隼人／成田圭騎

79 日米経済比較

人事にまつわるトラブルの回避策

大成学院大学経営学部長 釣島平三郎

84 社長・幹部の健康法

脂質異常症について

医療法人社団いし内科・神経内科クリニック理事長 井手下久登

88 論語の対話

情義を弁える

論語普及会学監 伊與田寛

私にとつての「理念と経営」

株式会社牛一代表取締役 肥後貴史

78 社内勉強会

株式会社渡辺有規建築企画事務所 渡邊有規／株式会社才カヤ 大谷直紀

82 80 経営者の会

「理念と経営」経営者の会 開催報告 下関支部 河崎ゆみ子／原支部 原文典

北海道地区大会

函館ブロック会長 三浦孝司

東北地区大会

南東北地区会長 岩見信弘／事務局長 志田 宏

越後地区大会

地区会長 水谷英二／事務局長 竹部康人

中国地区大会

地区会長 景山良康／岡山ブロック会長 應武勝幸

96 92 読者編集会議／ADMENU

第五回「ありがとう卓越経営大賞」募集要項



バルーンカテーテルを製造するクリーンルームの前で

亡き娘の願いを 理念にのせて 多くの命を救い続ける

樹脂加工会社から医療器具メーカーへの転換。その背景にあったのは、「わが子の命を救いたい」との切なる思いだった。亡き愛娘の願いが託された、高性能バルーンカテーテル。それはいま、日本のみならず世界中で、たくさんの人の命を救い続けている。

株式会社東海メディカルプロダクツ

会長 筒井宣政

取材・文／山路正晃 撮影／亀山城次

後継者としての道を
歩み始めてから告げられた、
年商の二倍の借金

愛知県春日井市に本社を構える東海メディカルプロダクツは、社名が示すとおり医療器具メーカーである。

主力製品は、「IABP（大動脈内バルーンポンピング）バルーンカテーテル」。心筋梗塞などの応急処置や治療に用いる医療用チューブだ。足の付け根の動脈から挿し入れ、心臓付近の大動脈内でバルーン（風船）を膨らまし、心臓のポンプ機能を一時的にサポートする。

同社が一九八九（平成元）年に完成させたこのバルーンカテーテルは、初の国産製品であった。それまで、日本で使用されるバルーンカテーテルはすべて外国製であり、日本人にはサイズが合わず、医療事故が多発していた。「日本人に合うバルーンカテーテルができれば、多くの人の命が救える——」。そんな思いから、筒井会長（当時・社長）は困難な開発に取り組んだのだ。



人に使われた第1号のIABPバルーンカテーテル*



かつて東海高分子化学の一角にあった実験室。筒井さんが新素材開発に悪戦苦闘した思い出の場所だ。いまは、カテーテルの製造工場として使われている

その開発ストーリーに触れる前に、まずは筒井さんが経営者としての第一歩を踏み出したころの話をうかがおう。

——筒井さんは、お父さんが創業された樹脂加工会社「東海高分子化学」の後継ぎとして育てられたそうですね。

筒井——はい。わが家は古い家だったので、長男の私は使う玄関さえ違いました。父と私は「大玄関」から入りませんが、次男や長女、母親は「内玄関」というもう一つの玄関から出入りするしきりになっていました。

——大学卒業後に東海高分子化学

に入社され、後継者としての道を歩み始めましたが、その二年後に思わぬ逆境に遭遇そごうされました。

筒井——一九六六（昭和41）年に結婚し、新婚旅行から帰ってきてすぐ、会社が巨額の借金を抱えていることを告げられたんです。父が友人たちの連帯保証人になっていたことから背負ったもので、総額は実に当時の年商の二倍。計算してみたら、完済までには七二年五カ月かかるほどの負債でした。

——二〇代にして多額の借金を背負うことに、迷いや不安はなかったのですか。

筒井——長男ですからね。「借金があ

るから後を継ぐのやめときます」というわけにもいきません。迷うよりも先に、「七二年かかる借金を、なんとか三五年くらいで完済できないだろうか」と考えて必死でした。会う人ごとに、「何か大きく儲かる仕事はないですか？」と聞いたものです。そのうちの一人がある一流商社の人で、「それなら、アフリカの女性たちが髪を縛しばるヒモを作って売ったらいい。きつと大儲けできるよ」と教えてくれました。

当時、アフリカでは女性たちが縮ちぢれた毛を少しずつヒモで縛しばって、髪の毛を立てるオシャレが流行はやりかけていたんです。でも、木綿の糸で髪を

縛しばっていたものだから、アフリカの高温多湿な気候では、汗ですぐにヒモがほどけてしまう。それで女性たちが困っていた。だから、ほどけない髪結いヒモを開発して売ったら、アフリカで爆発的に売れるはずだ、ということです。

——自社の樹脂加工技術が活かせる分野だということですね。

筒井——そうです。引張るとよく伸びるけれど、手を放しても徐々に戻るビニールヒモを開発しました。それなら、汗をかいてもほどけません。ところが、せっかく開発したそのヒモを、扱つかってくれる商社がありませんでした。うちもつぶれかけの会社でしたし、売れるか売れないかわからない商品でしたから……。

**柔道で鍛きたえた精神で
返済に七二年かかるはずの
負債を、七年で完済**

——どの商社も扱つかってくれないという壁かべにぶつかって、どうされたのですか。

筒井——私自身が一人でアフリカに

行って売り込むことにしました。せつかく苦勞して開発したものですし、

会社を立て直そうと必死でしたからね。アフリカに行くために英語を学ぶところから始めました。お金もなかったので英会話教室に通うこともできず、(外国人客も多い)名古屋の「キャッスルホテル」の喫茶ラウンジで、外国人を見つけては話しかけて、実地で英語を学んでいきました。事情を話すと、たいいていの人は親切に会話の相手をしてくれました。

半年くらいそれを続けたら、なんとか英語に困らないようになりまして。中学・高校・大学と二〇年間学んだ英語はまるで役に立たなかったのに(笑)。必死さが違ったんでしようね。

——アフリカでも悪戦苦闘があったとか。

筒井——ええ。ナイジェリアに行ったんですが、最初の一週間はまったく商談ができませんでした。現地の貿易商と商談しようとしても、話をそらされてしまう。風土病が怖くて、相手が出す料理や飲み物に一切口を

つけなかったので、そのせいもあったのでしょう。

滞在中にその貿易商のおばあちゃんが亡くなって、私も葬儀に参列しました。一週間延々と続く長い葬儀でした。その席で思い切つて酒や料理も口にしたことで、相手の信頼が得られたのです。滞在三週間目によく商談が始まり、残りの一週間で五年分くらいの注文がもらえました。

——そこから、御社の髪結いヒモがアフリカで大ヒットしたのですか。

筒井——はい。西アフリカの七、八カ国で売れまくりました。うちの工場は

徹夜で生産して、一回の輸出で船いっぱいビニールヒモを積み込んだものです。ヒモの長さで計算してみたら、月まで届くほど売れたんです。一つひとつは安い商品ですが、それだけ集まれば大きな儲けになりました。競合他社もない独占販売でしたしね。その売り上げによつて、返済までに七二年かかるはずだった負債を、七年後の七四(同49)年には完済できたんです。

——単身アフリカに乗り込んだチャレンジ精神がもたらした勝利といえますね。

筒井——そういうチャレンジができた

のは、柔道で鍛えられたおかげだと思います。私は高校時代、柔道部でインターハイの全国優勝を経験しています。柔道は四段までいきました。その柔道部で叩き込まれたのが、「あきらめずに頑張つて、やりきる」ということです。「人の一〇倍努力すれば、必ず道は開ける」という私の信条も、そこから生まれたものです。いま振り返れば、柔道部での鍛えが経営者としての仕事に生きていますね。会社の巨額の借金に驚いたときも、アフリカに行くこと決めたときも、「あきらめずに頑張ろう」と前向きになれましたから……。

**長年培った樹脂加工の技術と
一から学んだ医学知識が
「絶対できる」という自信に**

アフリカでのビニールヒモの大ヒットによつて、経営はようやく軌道に乗った。だがそのころ、宿命の嵐が筒井さん一家を襲った。六八(同43)年に生まれた次女の佳美さんが、先天性の重い心臓疾患を患っていたのだ。



17歳ごろ、お茶の初釜に行く前の佳美さん※

「愛するわが子の命を救いたい」との一心で、負債を完済したときから、今度は佳美さんの手術費用を貯め始めた。そして、主に妻の陽子さんが佳美さんを連れて、全国の「心臓外科の名医」を訪ねて回った。大阪大学、国立循環器病研究センター、金沢医科大学、東京女子医科大学、東京大学など……。だが、どの病院でも「現在の医学では手術は不可能」という結論だった。アメリカの有名病院にも佳美さんのカルテを送って意見を聞いたが、結論は変わらなかった。断腸の思いで、「一〇年は生きられる」という延命治療に舵を切った。

——佳美さんの病気を治したいという思いが、結果的に御社を医療器具メーカーに変えたんですね。
筒井——ええ。手術をあきらめたことで、手術費用として貯めた二十数百万円が宙に浮いてしまいました。そのお金について、妻が言ったんです。「父さん、このお金、佳美のためには使えなかったけど、心臓病を治すために頑張っている研究施設に寄

付したらどうかしらっ」と……でも、どこに寄付したらいいのかわからないので、お世話になった大学の主治医に相談したんです。そうしたら、「そのお金で人工心臓を研究してみませんか？」と思いがけないことを言われて……。「人工心臓が開発できれば、娘の命が救えるかもしれない」と一縷の望みを抱いて、そこから新しいチャレンジが始まりました。

——個人が人工心臓の研究をするのは、大変なことだったのでは？
筒井——そうですね。私は大学は経済学部でしたから、医学についてはまったくの門外漢でした。恥も外聞も捨てて、一から勉強を始めました。八一（同56）年に「東海メディカルプロダクツ」を設立したのも、国や研究機関から研究助成金が受けられるようにするためだったのです。
——その後、東京女子医大の日本



製品の梱包作業。製造から出荷を支えるスタッフの多くは女性だ

心臓血圧研究所との産学協同で、

八六（同61）年について人工心臓の完成にこぎつけましたね。

筒井——はい。それまでに八億円くらい費やしました。でも、そこでまた新しい現実を突きつけられてしまったんです。実際に人工心臓を使えるようにするまでには、動物実験や治験臨床などに一〇〇〇億円くらいかかるということです。とうてい、一民間企業にできることはありません。人工心臓の開発はそこで断念しま



研究・開発チームは男性が中心。ニーズに応じた新製品の開発に日々、取り組んでいる

した。

——そのつらい断念を経て、初の国産バルーンカテーテルの開発に踏み込んでいかれた。それは、「人工心臓をあきらめる代わりに、別の形で心臓病治療に貢献したい」という思いからですか。

筒井——もちろん、そういう思いもありました。しかしそれだけではなく、「国産バルーンカテーテルを開発できれば、十分商売になる」という、経営者としての冷静な計算もありま



バルーンカテーテルは一つひとつ手作り。この丁寧さが高品質を支えている

した。バルーンカテーテルには、当時
すでに日本だけで年間数千本の市
場がありました。仮にその半分を弊
社で取れるとしたら、年間数億〜
一〇億円の売り上げになりますか

ら。
——国産カテーテルがなかったか
ら、競合他社のないブルーオーシャ
ンだったのですね。
筒井——そうです。当時の技術ではバ

ルーンカテーテルの国産化は不可能
だといわれていましたが、私には自
信がありました。長年培ってきた樹
脂加工技術と、人工心臓を開発す
る過程で得た医学知識——二つを

兼ね備えた自分には絶対にできると
いう自信です。実際、それから二年
足らずで完成させることができました。
た。

**利益の二割は、採算度外視で
命を救うために投資する。
それも娘から学んだ姿勢です**

人工心臓の開発を断念し、バル
ンカテーテルの開発に舵を切ってか
らも、筒井さんはそのことを佳美さ
んに打ち明けられずにいた。

「人工心臓を作って、お前のを
助けてあげるから」

そう言っていた自分の言葉を否定
し、「やっぱり助けられない」と告げ
ることに等しいからだ。

——人工心臓を断念したことを、
佳美さんどのように告げたのです
か。

筒井——バルーンカテーテルができ
て、厚生省(当時)の認可がおりてか
ら、意を決して打ち明けました。佳
美はそのとき、こう言ってくれまし
た。



本田宗一郎氏の審査基準

- ・その人が人に好かれているか
- ・意欲はあるか
- ・良いパートナーをもっているか
- ・人の意見を聞く耳があるか

1984年、筒井さんは財団法人研究開発型企業育成センター(当時)の債務保証を申請し、合格した。このときの最終審査員の一人が本田宗一郎氏。本田氏に審査の基準をたずねると、「技術」は信用した上で、上記の評価項目にもとづいて「人物」を見たという。写真は、その会話を交わしたときの本田氏(中央左)と筒井さん夫妻(右)*

という言葉をふまえたものなので

「医療の仕事がしたい」という願望もずっと胸に抱いていた

東海メデイカルプロダクツのバルーンカテーテルの品質は、非常に高い。曲がりくねった血管にも対応する柔軟性、安全性テストで証明された事故発生率の驚異的な低さ、毎分二〇〇回もの拍動はくどうに耐える「高心拍追従性」など……。

佳美さんが亡くなるまでに、同社のバルーンカテーテルは一六〇〇本売れた。そして、開発から四半世紀を経たいま、国内だけで八万本、海外輸出分も含めれば一〇万本を超えるIABPバルーンカテーテルが売れたという。

——天国の佳美さんはきつと、「一〇万人の命が救えたね」と喜んでおられると思います。

筒井——娘のために採算を度外視してやってきたことが、結果として

か」ばかり考えていました。それが、娘からの影響によって、「命を救うこと」を最優先で考えるようになったのです。もちろん、企業は利益を出さなければ存続できませんが、それだけではないということです。例えば、弊社の製品のうち、赤ちゃん用のバルーンカテーテルは年に何個も売れませんから、それを作ったからといって儲かるわけではありません。でも、そのカテーテルを作ること、心臓疾患をもつ赤ちゃんの命が救えるわけです。ほかの商品を売って一億円の利益が出たとしたら、そのうちの二〇〇〇万円は採算度外視で命を救うために投資する——そのことを常に心がけています。それは間違いない、私が娘から学んだ姿勢です。その姿勢が、弊社に対する医学界からの信頼にもつながっているのです。

佳美は一九九一(平成三)年に二三歳の若さで亡くなりましたが、いまでも弊社には娘の思いが息づいています。「一人でも多くの生命を救いたい」という経営理念も、佳美の「また一人の人の命が救えたね」

佳美さんにそのことを報告されたとか。

筒井——ええ。「今日は、〇〇大学医学部にうちのバルーンカテーテルが売れたよ」と言うと、娘は決まって、「お父さん、また一人の人の命が救えたね」と喜んでいました。そう言っていて喜ぶ娘の声をくり返し聞くことで、私の心も変わっていきました。

——どのように変わっていかれたのですか。

筒井——私は借金返済に苦労した経営者ですから、「どうやって儲ける

「お父さんとお母さんは、私の病気を治そうとずっと頑張ってくれて、それをきっかけに、今はよその人たちを心臓病から助ける仕事をしてくれているのね。私はそのことだけで十分満足よ」

親として、その言葉がうれしかったですね。いや、「うれしい」という言葉はちよつと違うかな。「やってきてよかった」と、ホツとした気持ちになれました。

——その後、御社のバルーンカテーテルが医療機関に採用されるたび、



現在の東海メディカルプロダクツの本社



かつて知り合いの建築士に描いてもらった未来図。左側の建物が、現社屋によく似ている

「ごい製品を作ることにつながったのです。先年、弊社はカナダで学会賞をいただきましたが、私はその受賞式で壇上上がったとき、「過去にこの賞を得た人はみな、ドクターか医学博士でした。そうではない受賞者は、あなたが初めてです」と言われました。

「御社はいま、心臓用カテーテル以外の分野にも手を広げておられるとか。」

「筒井—ええ。がん・心筋梗塞・脳血管疾患を三大疾病と呼びますが、弊社は三つにそれぞれ関わっています。心筋梗塞との関わりは言うまでもありません。ほかに、抗がん剤を臓器のがん細胞に注入するマイクロカテーテルも開発・販売しています。また、脚から脳まで挿し入れて脳梗塞を治療するカテーテルも手がけています。「三大疾病の治療に寄与することを通じて、世界の人々の命を救っていききたい」というのが、弊社の大きな目標です。」

「**実に壮大な目標ですね。**筒井—経営者にとって、目標やビジョンを掲げるとはとても大切ですが、弊社がまだ巨額の借金を抱えていたころ、知り合いの建築士が「仕事がなく困っている。何か仕事をくれ」と言うので、「それなら、うちの会社の未来図を作ってくれ」と頼んで描いてもらった図があります。」

「当時、うちはまだボロボロの社屋で、周辺は草ぼうぼうで、その未来図とあまりに違ったので、恥ずかしくてしまっておきました。でも、いまの社屋を建てたあと、「あれ？ これは昔描いてもらった未来図に似ているな」と思っ

「**確かに、よく似ています。**筒井—私はこの未来図を心のどこかにいつも置いていて、無意識のうちにこれを目指して進んできたんですね。「医療の仕事がしたい」という願望も、樹脂加工会社だったころから、ずっと胸に抱いていたのだと思います。」

「**日本中の中小企業経営者に勇気を与えるお話を、ありがとうございます。**筒井—写真提供 株式会社東海メディカルプロダクツ

会社概要

創業 1981年10月 業種 医療機器の開発、製造および販売 従業員数 約190名
 資本金 8475万円 本社所在地 愛知県春日井市 ホームページ <http://www.tokaimedpro.co.jp/>

やまじ・まさあき 1964年生まれ。フリーライター。雑誌・単行本など、幅広く執筆活動を展開
 かめやま・じょうじ 1964年生まれ。南ジョイスクリエーション代表。コマーシャルフォトを中心に写真撮影全般で活躍