



はじめに

「パーティション」をご存じでしょうか。オフィスで働く人々は、気が付かないまま同社の製品に囲まれているかもしれません。オフィスに限らず、工場、病院、学校など、多くの建物の内部を仕切っている「間仕切り」。これを生産・販売するだけでなく、空間をデザインする総合間仕切りメーカーとして活躍するコマニー株式会社の塚本社長にお話を伺う機会を頂戴しました。

(沼田 雅博・ぬまだ まさひろ)

――最初に、会社の歴史についてご紹介いただけますか。

当社は1961年の創業です。小松キャビネットという社名で、ロッカーのようなものを作ることから始まりました。会社を立ち上げた当初、「売り先は決まっている、作れば売れる」と言われて始めたのですが、板金や塗装の設備を整えて、キャビネットを作り、さあ納品となった時に「そんな高い値段では買えない」と言われ、途方に暮れていたのが創業時の姿でした。

「自分で売るしかない」状況にはなりましたが、 当時は金属製の箱ものは人気が高くて、「作れば 売れる」は間違いなかったのです。ただし、大口顧客がいる大阪や東京へ完成品を運ぶとなると、トラックいっぱいに空気を詰めて運ぶようなものですから、運賃が嵩んでまったく儲けにならなかったそうです。一方、その頃の東京は高層ビルの建築ラッシュで、それを見て「間仕切りを作れば売れる」と考え、パーティション専業メーカーに変わっていきました。これが現在の当社を支えるイノベーションになりました。

多くの著名な建物で当社の製品を使っていただいていますが、テレビなどで当社の製品が映ったりすると嬉しくなりますね。実は、石川県小松市の2社で日本の半分以上のパーティションが作られていますから、小松は「間仕切りの街」と言っても良いのでは、と自負しています。

――時代の流れに上手く乗ったとはいっても、 業界トップクラスの企業を築き、維持してきた強 みや秘訣は何でしょう。

右肩上がりの時代についていえば、大量に効率 よく生産できる工場を持っていたこと。加えて、 全国のパートナーさんと組んで販売代理店網を築 けたこと、これで当社は大きく飛躍しました。販 売代理店となっているのは主に事務機屋さんなどで、彼らが各企業に出入りしているなかで、そこで「間仕切りが欲しい」という依頼があると、当社に注文が入ります。その後は、当社で現場を調査し、図面を書いて、必要なパネルの枚数を把握し、見積もりを提出して、施工に至る、という流れです。

― スクリーンのような単純な間仕切りもあれば、オフィス向けの建築間仕切り、トイレや病院向けなど用途が多様で、材質もスチール・アルミ・ステンレス・ガラスなどさまざまです。また、色調にも多くの種類があって、このバリエーションに応えられる工場の生産能力にも驚かされます。

それは、ほかのものを一切作らない「パーティション専業」の工場だから可能なのだと思います。 昔は、人気商品をとにかく大量に作るだけでよかったのですが、最近では他所にはない色や個性的なものなど、こだわりのあるお客さまも増えましたから、それに対応すべく作り方も変わってきました。現在は、大量生産にも、個別にも、どちらにも対応できるようにしています。

そこにはこれまでのノウハウの蓄積があるのですね。

大切にしてきたのは、日々の「改善」の積み重ねでしょうか。例えば、塗装機で白く塗った後に同じ機械で黄色を塗る場合、塗装機に残った白の塗料を綺麗に洗浄してから黄色の塗料を入れる必要があります。この洗浄をいかに素早く行ってタイムロスを小さくするか、洗浄剤をいかに少量で済ませてコストを抑えるかといった、まさに「改善」の積み重ねで、当社の場合、地道なQC活動によってこの基礎が築かれました。

――「作れば売れる」という追い風の時代の中で も、生産性や品質を追求する「改善」と、従業員 の皆さんが「意識改革」を徹底してきたことが、 御社の飛躍を可能にしたわけですね。

そうかもしれません。私で創業者から数えて3 代目ですが、創業者は当社のものづくりの在り方 を確立させ、販売代理店を全国に展開するなど、 当社の事業の土台を築きました。そして、2代目 はその規模を2倍、3倍と拡大させました。代に よってまったくフェーズが違いますね。

――その後を引き継いで3代目の社長に就任されました。やはり幼少期から社長になることを決めておられたのでしょうか。

創業家の3代目として生まれ、幼い頃から後を継ぐものだと言われて育ちましたが、子供の頃は自分の夢を口にしてはいけないと諦めて、周りの子たちが新幹線の運転手やプロ野球選手など、自由に夢を語れるのを羨ましく思っていました。やがて東京の大学に進学すると、周囲には自由に生きている人たちがたくさんいて、自分も人生を思うままに生きたいと考えるようになりました。高校の吹奏楽部で始めたサックスの演奏が楽しくて大学でも続けていましたが、実力を認められて、いろいろなバンドに呼んでもらえるようになったため、そのままミュージシャンの道に進むことを決め、大学を退学しました。

しかし、プロの仕事はそんなに甘くありません。 生計を立てることは難しく、会社で立派に働いている同級生たちと比べて「自分は何をやっているのだろう」と苦しい気持ちが次第に強くなっていきました。そんなときに父から勧められたのが、稲盛和夫さんの『生き方』という本です。それを読んで衝撃を受け、ミュージシャンは諦め、社会に出て働くことを決めました。京セラコミュニ



北陸経済研究2024.12

ケーションシステムという会社にご縁があって入社させていただきましたが、他の人よりも出遅れている分を取り戻そうと全力で仕事に取り組みました。約3年の勤務の後、コマニーに入社し、管理部門や営業部門の責任者などを経て、2019年に3代目社長に就任しました。

――先代の時代に一度上場され、社長が経営を引き継いだ後、2022年に非上場化されていますが、それ以降も統合報告書の作成・開示を続けておられますね。

社外への情報発信の一つの機会として続けています。一般の方々にも当社を知っていただきたいので、相当力を入れて作っています。若手の社員が中心になって、メンバーも楽しみながら取り組んでくれています。

一財務面は必要な項目に絞り込まれ、非財務面に多くのページが割かれています。構成に「縛り」が無いので、発信したいものを自由にアピールできている印象です。企業統制にコーポレートガバナンス・コード(CGコード)は確かに大切ですが、優先度や重要度は企業によって異なるのが本来の姿だと感じました。

上場している場合、CGコードを遵守するか、 遵守できない場合はその理由を合理的に説明する ことが求められます。非上場となった今はその縛 りはありませんが、CGコードを遵守する態勢は 現在も自主的に続けています。



――今回の統合報告書では、創業時の理念も織り込まれていますね。

私の代になってから、会長とも相談しながら経 営理念を創業当初のものに戻しました。時代の変 遷に合わせて理念やスローガンは変えてきました が、60周年は人間でいえば還暦で節目の年です から、一度原点に戻そうという発想です。昔から いる社員は懐かしいと喜びましたし、若い社員は 「これこそ今の時代に必要なものだ」と新しいも のとして受け入れてくれました。

一約30年前、会長が社史の中で「『技術革新、 情報化、グローバル化、高齢化、欲求の高度化、 環境の保護』の"6つのウェーブ"が、来たる 21世紀の課題だ」と綴っておられるのを拝見し、 その先見性には感嘆しました。

さらに、「これから当社が手掛けるのは『スペースデザイン』、すなわち『空間を創造すること』だ」と、モノを作るという領域からの変革を当時から唱えておられます。

社名を変更したのもその時期です。「パーティション屋さん」から、「空間価値を提供する会社」に脱皮したい、そのためにはパーティションの文字を社名から外そう、というのが一番の理由でした。「コマニー」という社名は、小松の「コマ」と、スウェーデン語で「新しい」を意味する「NY(ニー)」を合わせる形で名付けられました。当時、証券取引所のプレートや新聞の株式欄には社名が4文字で表記されていたので、上場した時の見映えも考えてカタカナ4文字の社名としたようです。また、コマニーはアルファベットで「COMANY」と表記しますが、海外ではKを発音しない国があるので、海外の方にも正しく読んでもらえるようにという意図があります。

――経営理念を創業当時のものに戻したとのことですが、経営理念を社内に浸透させることは非常に難しいとこれまでも感じてきました。御社ではどのように取り組んでおられますか。

まず「なぜ経営理念が大切なのか」を理解して もらうことです。当社の経営理念は、「全従業員 の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献する」です。つまり「自分の人生を幸せにしたい、そして少しでも自分が貢献することで世の中を良くしたい」、そんな人が集まる会社にしたいのです。

理念の唱和は当社でも実施しています。理念の 前半で「全従業員の物心両面の幸福を追求する」 とうたっていますから、ほかの誰のためでもない、 自分のために理念を知っておいてほしいと思って います。後半の「人類、社会の進歩発展に貢献す る」は、世の中に自分の居場所があって、貢献し ているという実感がなければ、本当に幸せにはな れないという意味です。自分だけの幸福は自己満 足に過ぎず虚しくなるものです。

これは研修でも教えます。会社が「社員を幸せにする」と言っても社員自身が実感しないと意味が無いですから、1泊2日の理念研修で「幸せとは何か」、自分の人生に向き合ってもらいます。

――「経営理念とは何か」、本質をしっかり教えずにお題目だけ唱えても浸透しないということですね。それは外部研修やセミナーを利用するのですか。

当社の研修は大半が内製化されています。営業、 製造、経理、各部門から、管理職、一般職に関係 なくトレーナー候補が選ばれ、人との向き合い方 について実践プログラムを半年かけて学びます。 これを卒業した人だけが社内トレーナーに認定さ れて、その人達で社内研修を回しています。

「働く」ということは、自分の時間を使って、それを商品やサービスに置き換えているわけです。人が一生に使える時間には限りがありますから、極論すれば命の時間を使って働いているとも言えます。どうせ命を使って働くのならば、愛情を込めて営業し、商品を開発したほうが良い。そう考えられる社員の方が社員自身も幸せになれるし、提案の質も、作るものも変わってくるでしょう。

こうした「哲学」を学校教育の中で学ぶ機会は ほとんどありません。だったら企業で教育すれば 良い。大人が良くなれば、子供も良くなり、地域 も良くなり、そして日本が良くなる、それが世界 を幸せにすることにもつながると思っています。

――抽象的な質問ですが、社長が考える「社長 の条件」とは何でしょうか。

やはり「社員も世の中も愛せる人」、そうでなければ務まらないのでは無いかと思います。誰一人取り残さないという意識。結果がどうなるかはわからないけど、それを目指せる人。組織を維持し、前へ進めていくためにはそれが必要です。「愛」がないと社員は離れていくし、そもそも会社に来てくれないでしょう。お客さまも愛がない商品は買ってくれませんから。

そういった意味では、当社の理念研修は愛を伝えるということを学ぶ「愛の教育」とも言えると思います。最終的に研修で伝えたいことをつかめるかつかめないかは本人次第ですが、これからもその機会は提供していきます。

―― 今後の展開についてですが、海外事業は選択肢に無いのですか。

日本の人口が減ると建築物件も減っていきます。国内のパイが小さくなっていく中、海外展開も一つの選択肢だと思います。当社がこれまで国内で培ってきたノウハウがどこで役に立てるかと考えたときに、やはり東南アジアだろうという考えに至り、今年インドネシアに販売拠点を設立し、市場開拓に動き始めました。ただ、海外展開にあたっては、国内で作って船で運んで、それで儲かるかと言われると、難しいかもしれません。海外展開には相当なパワーが必要ですし、慎重に考えなければいけません。

もう一つ、未来を見据えて取り組んでいるのが、「間仕切り」から「間づくり」へのシフトです。当社では、二つ以上あるモノの関係性を「間」と呼んでいます。間仕切りを買うお客さまは、その「壁」を買っているのではなく、その空間で何かをやりたい、その価値を最大化したいと考えています。そこを押さえていないと、そもそも間仕切りが必要なのか、必要ならばどんな間仕切りが良いのかもわかりません。これまでは「空間ビジ

ネス」として、間仕切りを使って空間の価値を引き出すことを追求してきましたが、次は、人と人、人とシステムの関係など、空間の中にいる人の価値をどうするかといった領域に踏み込んでいけば、事業の可能性も広がっていくと考えています。

――社屋を建てる際、仕事がしやすい環境を作って生産性を高めようとしますが、その空間を考える視点として、人間の「間」もあるし、手間の「間」もあるし、時間の「間」もありますね。

そうです。目に見えない「間づくり」の効果を 認めていただき、経営者の方に採用していただく には、間仕切りによって実際に仕事の効率が向上 しているなど、その効果を数値によって可視化す ること、学術的に証明することが必要だと思いま す。その点では、ウェルビーイングの観点での研 究が相当進んでおり、社員の幸福度が高いと作業 効率や課題解決が向上するといった結果が出てき ています。それを実現するための「間づくり」を 当社で研究していきたいと考えています。

―― 今年 7 月にセンターオフィスをリノベーションされましたが、拝見すると間仕切りとは思えないものもありますね。

仕切っているようで仕切っていない間仕切りや、一見しただけでは何に使うのかわからないものもありますが、実はちゃんと意味があるんです。例えば皆さんは駅の改札を出た時、駅構内のどこで待ち合わせをしますか。なぜか柱の周りに立っていませんか。それと同じように、行動心理学を駆使してオフィス内の人の動きをコントロールできれば、偶発的な出会いやイノベーティブな対話を生み出すことが可能になります。その昔なら、喫煙所がコミュニケーションの場になっていましたが、それと似た話です。

今回、本社の1階から3階をリニューアルしましたが、デザイナーを入れずに、有志の社員がチームを組んで1年近くかけて作りました。

一見すると、パーティションがほとんどない オープンな空間に見えますが、一方でミーティン グやプライベートの話をする個室などはしっかり 間仕切りし、パーティションがないエリアと必要なエリアとでメリハリをつけています。集中して作業する個室や、クローズドなミーティングができる会議室、オープンに人と対話しながら通常の業務をする場所など、自分が今何をしたいか、誰と繋がりたいかで選べるようになっており、結構みんな居場所を変えながら働いています。

また、このオフィス自体が「間づくり研究所」でもあります。偶発的な出会いやコミュニケーションが生まれる「つながるオフィス」をテーマに、オープンエリアには偶発的な出会いが起きやすくなるような仕掛けを施してあります。その仕掛けが上手くいくのか失敗するのか、社員自らが実験体となって、データを蓄積しています。人の行動パターンや、その変化は予測できません。竣工からまだ間もないのですが、様子を見ながら部品を外してみたり、間仕切りの向きを変えてみたり、すでに手を加えた場所もあります。

――コミュニケーションが円滑になったという 実感はありますか。

声を掛けられる機会が増え、喋っている時間が増えましたね。昼食も以前は各自が自分の席で食べていたので静かでしたが、大きなリフレッシュスペースを設けたので、そこに工場勤務の社員もやってきて一緒に食べたりと、昼休みの時間も活気づいてきました。一方で、人の目を気にせずに集中できる籠り部屋もあって、随分とメリハリがついた印象です。ここは「研究所」なので、他社の方がここに来て一日働いてみて、その経験を自社に持ち帰っていただくという「社外研修」もあ



2024年7月にリノベーションしたセンターオフィス

りかもしれません。

一一元日の能登半島地震をきっかけに、地震対策の必要性を強く認識された方が多いと思います。御社の製品では耐震性に関してどのような取り組みをされていますか。

パーティションは比較的地震に強いのですが、2011年の東日本大地震では想定外の大きな揺れによって損傷した間仕切りが多く見られました。それをきっかけに研究を重ね、間仕切りを高耐震化する「シンクロン」というシステムを完成させました。シンクロンは震度7を観測した熊本地震に相当する揺れでの実験でも損傷がなく、厳しい基準をクリアしています。

また、当社はボランティア活動に積極的で、今回の能登半島地震でも私を含めて社員が毎週末のように能登を訪れています。壊れたパーティションにも出会いますが、その度に「もっと強い製品を作ろう」と思います。

シンクロンは従来の間仕切りより少し値段が高くなるため、シンクロンなしの仕様もラインナップに残していましたが、これから新しく出る製品はシンクロンをスタンダードにしていくつもりです。

――最近のキーワードにもなりますが、御社のパーティションは95%以上がリサイクルやリュースができるとお聞きしました。

当社のパーティションは丈夫で壊れにくく、長 持ちするため、数十年前のものを未だに使ってお られるお客さまもいらっしゃいます。設置する場 所を変えたい場合は取り外して動かすことができ ますし、天井の高さが違う場合も、調整は必要で すが基本的に再利用可能です。傷や凹みがあるも のは、その1枚のパーティションだけを交換すれ ば済む場合もあります。廃棄するパーティション は当社で引き取り、表面の鉄板と中の石膏ボード を剥がして資源として再利用します。そういう意 味ではかなりエコな建材です。

「もったいない」は日本ならではの感覚だと思います。企業としては全部新品を入れてもらった

方が儲かるのでしょうが、可能な限り再利用したいと考えています。

一創業時から一貫して、今の状況に安心せず、 やるべきことを見定め、それを継続しておられま す。品質の向上や、経営組織の準備、従業員の育 成など、即席ではできないことを脈々と引き継ぎ、 変えてはいけないものは変えない。その一方で、 時代にあわせて柔軟に変化する考えもお持ちだと 強く感じました。

今後に向けた目標や、描いている夢など、将来 についてお話いただけますか。

単なるモノ売りから、仕組みやシステム、サービスをすべて一括りにして「空間」を売るというスタイルになりました。提供するものは変わってきましたが、お客さまがその価値を認知し納得していただけるから売れている、そして当社を支えていただける、という現在の循環を続けていきたいと考えています。また、当社では個人住宅を扱っていませんから、会社名をご存じない方も多いので、個人の方々にも何か目につく形を示せたら良いかもしれませんね。

――パーティションが日本固有だとすれば、日本一の技術は世界一の技術です。コマニーの名前が広く知れわたり、それが社員の皆さんの働き甲斐にも繋がると良いですね。

もう一つ取り組みたいと考えているのが、会社 経営の主語を「経済性」から「幸福」に置き換え ることです。

日本では、これまで受注、売上、利益といった「経済性」を主語にした経営が行われてきました。しかし、それが幸せに繋がらないということは、この30年間の日本が証明しています。終戦から立ち上がって経済大国になったはずなのに、なぜこんなに幸福度が低いのか。戦後の物が無い時代ならば裕福になることで幸せを感じられたけれど、ある程度のステージに来た今の日本では、必ずしも物の豊かさに幸福感が伴わない、「経済性=幸せ」ではなくなっています。

そこで、「幸福の生産性」など、経営の主語を「経

済性」から「幸福」に置き換えてみるとどうなるでしょうか。その追求が私の中で始まっていて、これを成功させるのが今の私の夢であり、やりたいことです。例えば、経営会議の冒頭は「受注・売上・利益」ではなくて、「あなたの部門の幸せって今どんな感じ?」みたいに始めてみる。幸せを主語にして経営することで、従業員が生き生きと働く組織になり、結果的に経済性も良くなると考えています。その手法を世の中に広げていけば、日本が幸せになって、世界からも見直されるかもしれません。

――「幸せ」という感覚は人によってさまざまで、 年齢やタイミングによっても変化するものだと思 います。それを新しい経営手法として具体化する のは簡単な道のりではないかもしれません。

おっしゃる通りで、幸せの感じ方は人によって バラバラです。楽に稼ぎたいと思う人もいるし、 世の中に貢献したい、一旗揚げたい、といった人 もいるでしょう。そこで、経営の主語を「経済性」 から「幸福」へと変えるにあたって、まずはコマ ニーが考える「幸せ」とは何かを定義するところ から始めました。

それは「成長と貢献」、すなわち自己成長が感じられる、貢献している実感がある、そしてそれを一人ではなく、仲間と一緒に実現して、お互いに高め合っていくこと、これをコマニーが考える「幸せ」と定義しました。これは、日米のウェルビーイングに関する研究成果を集約して導き出したものなので、間違いないと確信しています。

数字を追いかけるのではなく、この「幸福」を 主語にして経営をするなんて、やったことがあり ませんから、どうなるか分かりませんし、怖さも あります。しかし、経営者が言わなければ誰もや ろうとは思わないでしょう。「物心両面の幸せ」 のうち「心」の部分を追求すれば、もう一歩先の 世界に行けるかもしれない。人に貢献すること、 自分で成長すること、それを仲間と一緒にやるこ とは簡単なことではありませんが、そこにある本 当の喜びを追求していきたいのです。 ――働くことに幸せを感じていけることは素晴らしいことだと思います。定年を過ぎた後も、幸せに長く働いていただける環境にしていくことも 大切ですね。

企業の定年60歳は、平均寿命が短かった時代に設定されたものです。今の平均寿命は80歳を超えていますから、60歳はまだバリバリ働ける世代だと考えています。当社でも60歳からの再雇用制度を整えていますが、今後は、処遇を変えずに定年なしで70歳でも80歳でも働ける、勤めたいだけ勤めていただけるような制度を導入したいと考えています。高齢になっても現役時代と同じ処遇にする仕組みができたら、若い世代は将来への不安感が和らぐでしょうし、50歳を過ぎて先が見えてきたことで「減速」する人もいなくなります。100歳まで生きる時代ですから、「バリバリ働こうよ、能力あるんだから!」と言いたいですね。

一企業が持続可能性を求めるにあたり、働く 人の心に寄り添う経営姿勢と、それを粘り強く続 けることの大切さを知る機会となりました。本日 はありがとうございました。

