

会員制ニュース  
Monthly **Small Sun NEWS** TOKYO JAPAN

スモールサンニュース 2016年4月号

Small Sun  
ポータルサイトへ

会員ログイン  
会員登録

下記以外の  
バックナンバーは  
ココをクリック

NEWS 今月号

**「市場の壁」はこうして越えろ!**  
株式会社オカノ専務取締役 立教大学教授  
**新城伸一** × **山口義行**  
～隣接異業種への展開で沖縄を代表する企業に～

会員制ニュース  
**Small Sun NEWS**

聞き手 立教大学教授 山口義行（スモールサン主宰）



**山口義行** 1951年愛知県生まれ  
立教大学経済学部教授。外務省参与として中小企業の海外展開、関東経済産業局「新連携支援」政策の事業評価委員長として中小企業連携支援にかかわる。さらに、企業経営者との勉強会を全国で開催するなど、自ら積極的に中小企業支援を積極的に行っている。NHK総合テレビ「クローズアップ現代」、同「サキどり」、フジテレビ「とくダネ」などのコメンテーター、BS11「中小企業新聞」ではメインキャスターとして番組作りに関わるなどメディアでも活躍。民間の政策立案組織である「政策工房 J-way」の代表として政策提言活動などを行っている。

アベノミクスの幻想が消え去り、中国という世界経済のけん引役を失ったことで日本経済はいよいよ低迷を余儀なくされようとしている。となれば、期待されるのは中小企業のもつ市場創造力や市場開拓力である。

個々の中小企業が今後の展望をどう見出していくか——日本経済の行方はそこにかかっている。その意味で、日本経済はその底力が試される局面に入ったのだともいえる。

そこで今回は、会員諸氏の経営戦略策定の参考にしてもらうために、隣接異業種への挑戦を繰り返しながら沖縄を代表する優良企業へと成長を遂げた「株式会社オカノ」の新城伸一専務にご登場いただくことにした。

当社の大胆かつしたたかな事業展開、徹底した人材教育投資の姿勢には学ぶべきものが多い。ぜひ、お読みください。



## 「市場の壁」を乗り越えろ!

～「ガスの多様性」から「事業の多様性」へ～

**山口** 今日タクシーの運転手さんに「オカノの本社まで」と言ったら、「あのガスの会社のオカノですよ」と言われました。「やっぱり、オカノといえばガス」というのが一般的なイメージなんだなと思ったのですが、実は現在ガスの売上げの割合はそんなに高くないんですよ。

**新城** そうですね。現在の弊社の売上げはだいたい60億円

程度ですが、そのうちガスの販売によるものは3分の1くらいしかありません。

**山口** 私はそのことをつい先日知って驚いたんです。新城専務をはじめ、オカノの皆さんとはすでに何年にもわたるお付き合いなんですけど、ずっと「オカノはガスの会社」だと思ってきました。「とくに医療ガスについては、オカノは沖縄ではほとんど独占的な企業。社員さんがガスモールの各地のゼミや管理会計研究会に何人も参加されているのも、その“ゆとり”によるものにちがいない」と理解してきました。

でも、実際のオカノはそんな“のんびり”した会社ではまったくくない。非常に挑戦的な企業ですよ。ね。ガス販売を起点にして、まさに隣接異業種へと“アメーバ”のように展開して行って、今や沖縄を代表する優良企業になったというのが実際の歴史。



今日はそのあたりのお話をじっくり聞かせていただきたいのですが、オカノがそういう挑戦的で多様性をもった会社になるには、何かきっかけのようなものはあったんですか。

**新城** それは、いわばオカノという会社の“出自”そのものなんです。

**山口** と、いいますと。

**新城** オカノは、主に産業用のガスや医療用のガスなどを製造販売していた「おきさん」(旧沖縄酸素工業所)という会社から、その販売部門が独立する形で生まれた会社です。1983年10月のことです。その背後には、「ガスの製造販売だけではいずれ限界が来る。沖縄が本土復帰を果たしてすでに10年経ち、今後は本土の企業との競争もより激しくなっていく」という危機意識がありました。「そういう厳しい状況の中でも会社が発展していこうとすれば、事業の多様化を進



めていく以外にない。そのためにはガスの製造部門から切り離して別会社を設立すべきだ」ということになって、オカノという会社が生まれたんです。

**山口** なるほど。私は今、「中小企業は“市場の壁”、“地域の壁”、“人手の壁”という『3つの壁』の前に立っている。だから、経営者はこれらの壁を乗り越える戦略を明確に示す必要がある」と強調しているのですが、オカノという会社はまさにその「市場の壁」や「地域の壁」をどう乗り越えていくか、そういう問題意識から設立された会社だったんですね。

**新城** そのとおりです。もしガス事業だけに留まっていたら、弊社はジリ貧になっていたと思います。ガスそのものが基本的には右肩下がりですから。医療用ガスについては安定していると思

われがちですが、医療費を抑制しようという圧力は常にかかっていますから伸びしろはほとんどないし、値下げ圧力はなくならない。

**山口** でも、多様化を押し進めるといっても簡単ではないですよね。その突破口はどのようなところにあったんでしょうか。

**新城** それは一言で言えば、ガスそのものの多様性です。

## 「酸素・窒素の販売」を起点に設備工事業へ ～「ユーザーへ届ける必要」が生んだ隣接異業種への展開～

**新城** ガスと一言で言っても、種類は多様ですし、その用途も多様です。たとえば酸素、これは主に産業用や医療用として用いられます。あるいは窒素、これは冷却や消火に使われます。こういう様々な用途を追求していくと、私たちが展開していくべき事業分野というものが見えてきます。

**山口** 具体的には？

**新城** たとえば産業用や医療用のガスを、実際にそれを使う現場に届けるためには配管工事が必



要になります。また、そういう配管がたとえば工場の設備工事の一環として組み込まなければならないとなると、私たちはたんなるガスの販売ということを超えて工場建設そ

のものに関わらざるをえなくなります。医療ガスも同じです。手術室の工事などは私たちが行なったほうがいい。あるいは窒素は冷却に用いられるといいましたが、実際にそれを使おうとすれば、窒素のことがわかっている私たちが設備の建設に関わった方がいいということになります。結果的にはプラントなどの設備の建設などに携わるようにもなりました。



**山口** ガスの販売ということ突き詰めていくと、設備工事業への展開が見えてくると。

**新城** 実は、オカノという社名は会社があった地域の名前から取ったものなんですけど、こういう社名にしたのは、「新会社の設立によって製造業から工事業へと本格展開しよう」、「それであればまったく新しい社名にした方がいい」という認識があったからです。実際、オカノになってから衛生設備、空調設備、電気工事をメ

インとした専門の工事会社として社会的にも認められるようになり、公共事業などの入札にも参加して何億円という単位で受注を獲得できる会社になりました。

**山口** そういう経路を経て、今やオカノは売上げ的には工事部門がメインの会社になったわけですね。ガスの販売から、そのガスつながり設備工事業へ——まさに隣接異業種への展開ですね。

## 「炭酸ガスの販売」を起点に消防防災全般へ。 さらには消防自動車まで

～「取扱商品の拡大」から隣接異業種へと展開～

**山口** もう1つ「炭酸ガス」の関係から隣接異業種へと展開していったというルートもあるんですね。

**新城** 炭酸ガスもちろん工業用とか食品用など用途は多様ですが、これはとくに消火に使われるという特徴があります。とくに沖縄では米軍が炭酸ガス消火方式でしたので、米軍の施設向けに炭酸ガスの消火器を販売するようになりました。

**山口** その消火器から、さらに事業内容が広がっていったんですね。

**新城** そうですね。消火器から始まって、取扱商品が火災報知器など消防防災器材全般に広がっていきました。現在は消火器をはじめ、自動火災報知設備、住宅用火災警報器、消火設備機器、消防資機材、救助資機材、非常食、消防自動車などを扱っています。

**山口** ちょっと待ってください。今、消防自動車と言われましたか？

**新城** はい。現在消防自動車の販売については県内の半分以上のシェアを弊社が占めています。

**山口** それはすごい。

**新城** 実は、消防自動車を扱うようになったことがさらなる事業展開につながったんです。

**山口** どういうことですか。

**新城** 設備工事もそうですが、消防自動車もその後のメンテナンスや検査が必要になります。そこで、消防自動車を販売するようになったことで、そういった特殊な自動車の整備を引き受け



るとというのが弊社の事業分野の1つになっていったんです。タンクローリーを預かってきて、きちんと整備して戻すという仕事です。

**山口** 炭酸ガスの販売から始まって消防自動車の販売や整備とは、これも相当ドラマチックな隣接異業種への展開ですね。

## 自衛隊基地の設備整備事業から医療用ベッドまで

～「顧客つながり」で隣接異業種へ展開～

**新城** 消防自動車の整備をしていたことも実績になって、航空自衛隊の特殊車両の整備を担うようになったんです。航空自衛隊の大きな車両の上にはいろいろな物が載っていますよね、ポンプ車とか。そういったものの整備するわけですね。

**山口** 自衛隊関係の仕事をするようになれば、そのこと自体がまた新しい事業展開を可能にしますね、

**新城** まさにそうなんです。航空自衛隊の非常用発動発電機、実は基地の中には一つの建物くらいの大きさの発電機があるんですが、その発電機を分解して整備し、それを元に戻すという仕事を弊社がやっています。設備工事で培ったノウハウ、それと自衛隊の特殊車両の整備をしているという実績、そういうものが可能にした事業展開です。沖縄県内の基地についてはそうした整備はすべて弊社がやっていますが、現在は北海道の基地までも飛んでいってこの仕事をしています。

**山口** いやはや、すごいですねえ。

**新城** 顧客とのネットワークを基盤にして新たな事業分野に展開していくという点では、医療分野でもそうですね。

**山口** 医療業界は閉鎖的なところがあって、医療分野に新規参入するのは大変難しいといわれていますが、オカノは医療ガスを通して病院とのネットワークがすでにありますからね。

**新城** そうなんです。いま弊社が力を入れているのは、医療用ベッドです。

**山口** ガスとはまったく関係ないですね。そういう意味では「異業種」だ。



**新城** CGM社という台湾の企業が開発した病院・介護用高品質ベッド。「これはいい」というので、さしあたりは県内の病院にお薦めしているのですが、実績ができれば徐々に全国展開したいと考えています。

## 「社員教育には惜しまず金を使う」という社風

～“挑戦的な会社”には“挑戦的な人材”が必要～

**山口** 最後にどうしてもお聞きしておきたいと思っていたことが1つあるんですが、それは人材教育についてです。オカノのような「挑戦的な会社」には「挑戦的な人材」が不可欠だと思うのです。しかも、「挑戦的」といっても「無謀」であってはならない。今のオカノのやり方に適切な人材をどうやって育ててきたのか。この点についてはどうでしょうか。

**新城** まず1つ言えることは、「社員教育のためなら、惜しまずお金を使う」というのが弊社の社風だということです。社員教育に必要なだと判断したら、惜しまず出張費やセミナー代などを出すのが弊社の方針で、與儀現社長もこの点については徹底しています。

**山口** たしかに東京や大阪の管理会計研究会、またゼミ沖縄をはじめゼミ福岡やゼミ京都にもオカノの社員の方々が参加されています。出張費だけでも大変な金額だろうと思いますが。

**新城** たしかに大変な金額ですが、社長がそのことにクレームをつけるということは一切ないんです。人材育成はまさに投資ですから、成果をあせるのではなく、少し長い時間軸で見ていくことが必要だという共通認識があるからです。たとえば、2005年に現社長が就任して以降毎年、優秀な社員を一人選んでヨーロッパやアメリカに派遣して海外体験を積んでもらっています。これは将来必ず弊社も海外展開する日が来るに違いないと見込んでの先行投資です。

**山口** 日本経済は生産年齢人口の傾向的な減少で「人手不足が基調」となる時代に突入しました。そうなると、人件費をコストとみなして、それをいかに減らしていくかという発想でいるとやがて人が来てくれない会社になってしまう。人件費を投資とみなして、人材育成によってしっかりと「その投資の成果を上げていく」という発想が必要になります。オカノは創業当初からそういう考え方を貫かれていたということですね。

**新城** それはたしかに言えると思いますね。社長から「ウチはコンビニみたいにいろんな事業をやっているけど、教育だけはとにかく優先するように」と繰り返し強く言われています。

**山口** 人材教育の内容としてはどんなことに力を入れられているんですか。

**新城** 弊社ではMG(マネジメント・ゲーム)研修に30年間継続的に力を入れてきました。社内で研修するだけでなく、社員が外の研修に参加してインストラクターの資格を取ってくる。そのインストラクターが新入社員たちに研修を実施し、さらにその中からインストラクターの資格を取りに行く社員が出るという循環がすでにできあがっています。これが全社員の経営感覚の意識づ



けに大きな成果を上げていると考えています。

**山口** 「仕事を受け持っている」というより「ビジネスをしている」という感覚をすべての社員がもっていたら、たしかにそれは強いですね。新規ビジネスに挑戦していく上でも、そのビジネス上の意義づけやコスト感覚がしっかりできているかどうかは成否に大きく関わってきますものね。

スモールサンは、もともとは経営者の学びの場として設立されたものですが、オカノはそれを社員教育の場として積極活用されている。スモールサンゼミなどに参加されている社員さんたちの主体的な姿勢を見ていると、これは「すごい会社だな」とつくづく思います。この調子だと、オカノはもっともっと伸びていくだろうと本当に思っています。数年後に会社の歴史を振り返ったとき、「スモールサンの貢献も大きかったな」と思ってもらえることを期待して対談を終えたいと思います。今日はありがとうございました。(2016.3.14 対談)