

# この人に インタビュー

INTERVIEW

(株)丸辰 代表取締役社長  
**柴田 重夫 氏**

インタビュー

広報委員長 (株)4×4エンジニアリングサービス 松本 信廣  
広報委員 丸美陶料(株) 小川 計爾  
小境電気工事(株) 小境 啓介  
多治見耐火工業(株) 関谷 泰久



## 丸辰

〒509-5122 土岐市土岐津町土岐口富坪682-3  
TEL 0572-55-7711 FAX 0572-55-7722

## 柴田 重夫 氏 プロフィール

生年月日 昭和19年3月7日  
血液型 A型  
家族 父、母、妻、長男、次男の  
6人家族

松本：今日は、優良企業で大変元気のある丸辰さんへお伺いしました。柴田社長さん、よろしく願い致します。

柴田：広報委員の皆様、こちらこそ、どうぞよろしく。

松本：業種は贈答品の販売と伺ってますが、ここ3年間の売上と経常利益をお聞かせくださいませんか？

柴田：3年前の売上が50億、その翌年が55億、そして今期が60億と、お陰様で右肩上りでできております。

松本：5億単位で伸びていますね。経常利益は3億3千万程になりますかね。その前年が6億5千万ですね。我々法人会の会員も見習いたいものです。

## モットーは社員が裕福になること

柴田：企業は勤労奉仕ではありませんから、利益を出して、社員が裕福になるということがモットーで、企業として社長としてそれを目指して実践しなくてはならないと思っております。

関谷：今期は決算賞与を出されたとのことですね。社員さんは何人ですか？



柴田：社員は現在98名の方々が頑張っていてくれます。企業としては、利益を出し、納税することも義務だと思いますが、社員に払わずにおいて税金だけ出すというのもどうかと思います。税金も納めて社員にも喜んで働いていただけるよう、少しでも裕福になってもらいたいと思っています。この地域の賃金は、全国的に見ますと、東京や大阪に比べるとまだまだ低いと思うのですね。もう少しそれに近い程度にしたいなあと思いますね。そうすれば良い人材が来てくれますよね。

松本：この東濃地域は、異業種の企業が入ってくるのを嫌った傾向ではないですか？それは、社員を安く使っているからでしょうか？

柴田：そうかもしれませんね。しかし、そんなことでは社員が成長できない、切磋琢磨しないですよ。危機感もなく、ぬるま湯に漬かってしまう。「これだけやっておけばいいわあ」になってしまいますね。

松本：東濃地域は、そういう面では経営者が閉鎖的ですね。

柴田：他業種の企業が出てきて「あの会社に負けてはおれない。よし、皆で一丸となって頑張るって追いつこう」というようにならなきゃいけませんよ。法人税も減っておりますし、企業も経営者も切磋琢磨しなければいけませんね。

松本：広報委員の方々も若い経営者ですが、どう思われますか？

関谷：1人1人の賃金を抑えて、コストを抑えるという考え方からは、脱け出したいと思っています。賃金ベースを全国レベルに近いところまで上げた上で、競争ができるようになりたいと、思っています。

小川：東海環状自動車道（MAGロード）が3月に開通して豊田市も近くなったことですし、もっと開かれた地域にしたいですね。

柴田：我々の父親の代ではなかなかそれは難しかったと思うのですが、私たちの代そして息子の代では、もっともっと良くなってきますよ。

### 父の信用度は大きな助けとなり感謝

松本：ところで、柴田社長は初代ですか？

柴田：いえ、2代目です。私が父に大変感謝していることは、丸辰の信用度、父の信用力が大きかったことです。父の代では、儲けも少なく、社員にも迷惑をかけたのでしょうが、取引先からの父への信用は私にとって大きな助けになりました。

私は、大学卒業後2年間は名古屋の陶器商社で小僧として修業したのですが、その後丸辰へ入社した年の年末でした。実は支払日は毎月5日だったので、年を越して1月5日の支払分を、12月末に繰り上げて支払いを済ませるといので、父は5時を過ぎても席を立たないのです。仕入先2社がまだ取りに来ていないといので、番頭さんに行って支払って来るように持って行かせました。仕入先から借りている分は年内に支払ってきちっとけじめをつけること。それが信用につながる。その辺を父は掴んでいたんですね。

父は滝呂の出身で、先々代が倒産してしまって、15歳の時から名古屋で小僧として働きました。小学校しか出ていないのに、英語、ドイツ語、マレーシア語を独学で習い、話せるようになっていました。私が子供の頃、当時、熱田に住んでまして、港へ外国船を見に連れてってもらいますと、父が英語を流暢に話していました。おやじは大したものだなと嬉しかったものです。私も「ボーイ、カモン」と船員さんに呼ばれて、チョコレートやバナナなどを貰ったことを覚えています。

小境：父上は努力の人、また貿易には語学の必要性など、先を見越してみえたのですね。

柴田：また、私が会社を継ぐにしても、経営者の立場がわかるだけではだめ、働く者の立場、気持も分

からせなくてはと、父は私を自社に入れる前に、外へ行かせた訳です。住み込みで、朝は当番制で、ご飯と味噌汁を作って寮生として働きました。今思い出しますと、つらいこともありましたが楽しい思い出でもあり、良い機会を与えてもらいました。

小境：後継者の育成を図られたんですね。

### 事業継承 父からは信用を受け継ぎ、息子には厳しさを教える

柴田：私も長男には、大学を卒業したら1年暇をやるから、好きなことをやれと、すぐには会社に入れませんでしたが。彼は大学時代のアルバイトの延長でやりたい事を見つけて、人にも恵まれ、1年間その仕事をやって、現在は中国で、当社の営業所長をしております。

また、長男にうちの商売は好きかどうか聞きました。事業継承は、やはり後継者は家業が好きでなければ。彼の答は「お父さん、うちの商売には夢があるよ」と答えてくれました。

次男は長男とは違ってよいかと、わざと卒業後すぐに会社に入れ、初めは出荷を担当させ、次は東京で営業係を担当させました。ただし、一切既存のお客はつけず、新規拡大を今もやっております。もう1年半ほどになりますが、あと1年半したらこちらへ戻ってほしいと思っております。

松本：父上は社長に信用の大切さを教え、社長はご息子に厳しさを教える。これが事業継承のポイントですね。しかし、ご息子も大変ですね。

柴田：それにお金の苦労もさせなくてはなりません。以前、私が社長になってからのことです。社員の中の部長クラスの2人が互いにライバル視して競争したんです。それはそれで良かったのですが、在庫は増加するし、結局、赤字を出してしまいました。そのことが分かっておりながら、阻止できなかった私の責任でもありますが…。そこで銀行に行って、何も言わず2年間お金を貸して欲しいと支店長に申し込みました。私には原因は分かっているので、テコ入れをして2年で返済、復活できる自信がありました。今では、そんな支店長はいませんが、その支店長は太腹の人で何も言わずにポンとお金を貸してくれました。その上、私の経営戦略を聞いて、これはこうした方がよい等とアドバイスもしてくれました。

松本：良い支店長と出会いましたね。

柴田：返済に行った時、その支店長が「やる時はきちっとやるな」と言って笑顔で迎えてくれた時は嬉しかったですね。お金の苦労はしましたけれど。

1万円使うのは簡単ですが、1万円儲けるのは大変難しいことです。少子高齢化が進む中、年金改革で社会保険料も毎年率が上がりますね。これも企業にとっては、人件費の増加ですから、今までどおりの考え方ではいけませんね。

### 「嘘をつかない」「何事にも誠実な心で」

小川：話は変わりますが、座右の銘とか、信条とかをお伺いしたいのですが。

柴田：私の信条はとにかく「嘘をつかないこと」です。

小川：誠実第一ですね。

柴田：そうです。嘘をつかないことが信用されることにつながります。

そして相手の心になる、メーカーさんの心、お客様の心、社員の心。何事にも誠実になるうとする心が大切だと思っています。

松本：漢方薬みたいなものですね。我々は、とにかくすぐ効く速効薬を望みますが、それには副作用がありますから。誠実に接すれば、じわじわと効いてくる。

柴田：それを信じております。

小川：趣味についてもお聞かせください。

柴田：趣味は、今好きなのはゴルフです。48歳からやりかけたかな。





小川：遅いスタートといえますね。

柴田：やりたくてもやれなかったですね。私がお会社にいなくても会社の仕事が回っていく状態になったら始めよう、そう決めていました。ゴルフを始めると同時に社員もやりたいだろうからと、土日祝日にはそれを使いなさいよと、会員権を無記名で4つ買いました。今もフルに活用しています。それも社員の福利厚生ですからね。私自身がゴルフに行く時、こそつと行っても楽しくない。オープンにして、行ってくるよと告げて出掛けます。

また、山にも別荘を作りたいと思っていて、6年前に社員皆が順番で使えるように「ひるがの」に作りました。また、リゾートで自分だけが使うのではなく、社員全員が公平に利用できる物はないかと探していたところ、たまたま面白いものがあって、JTBがやりかけた100人規模の会社が全国のホテルや施設を割安で利用できるものがあって、早速社員に使いなさいよと券を配りました。社員も家族があって安心して働いてもらえる訳ですから。家族サービスのしやすい環境作りを心掛けております。

関谷：幸せな家庭があってこそ、社員もしっかり働いてくれるのですよね。

柴田：今年、常務の発想で面白い事をしました。社員であるお父さん、またはお母さんがどんな仕事をしているか、子供さんや奥さん（ご主人）に見てもらおうと招待して、1日1組で8組来てくれました。11時から見学して、その後この部屋で一緒に昼食を取っていただきました。

社員教育も瀬戸校へ手を挙げた人はどんどん送り出しております。社員が意欲を出してくれることは、ありがたいなあと思っております。

小境：柴田社長は、多くの良い友人に恵まれて見えますが、その辺の秘訣は？

柴田：それはね、自分と話が合う人だと思ったら、その人のいい所をみつけてものすごく好きになることですね。その人を好きになれば、相手も私のことを好きになってもらえる。自分が嫌いな人は相手も嫌いですよ。

小境：中国と取引をしてみえますが、中国の方との付き合いもそうですか？

柴田：やはり一緒ですね。言葉が分からなくても、身振り手振りでも心が伝わればやはり一緒ですよ。

### 日本の高品質の商品を中国へ

小川：沈滞ムードの地場産業ですが、これから生き残るには、外貨を稼がねばと、地元の若い経営者と話し合いますが、今後の貿易感覚について社長はいかがですか？

柴田：私は将来的に思っていることは、日本の高品質な物を中国へ売りたいと思っています。今、資生堂さんが店舗数を増やして、どんどん中国へ進出しています。中国で年収1億円以上の方が500万人いるそうで、50インチのテレビが売約済みで生産が間に合わないそうです。何か目先の違った物を開発して、高性能、高品質な商品を買えば売れると思います。

松本：中国の人口は13億とか15億とか言われていますが、お金持ちも多いですね。

柴田：基本的には中国の人達は、良い言い方をすれば、おおらか。悪く言えば雑ですが、お金持ちの人達はマンション建築にしてもコーディネートしてきちっとやってほしいと希望していますよ。日本の若手でその技術や能力のある人達がプロジェクトを組めば、良い市場があると思いますよ。どんどんビルが建ってますから。

中国政府も日本のようにバブル崩壊にならないよう、取得後2年間は売れない。売ってもいいけど、多額な税金がかかるような税制になっているようです。中国は1人子政策ですから2人目となると年収分ほどの高い税が課せられるのですよ。裕福な家庭の教育については、日本の比ではありませんね。カナダやイギリスへ留学させる等大変熱心です。

## 10万社の取引先 1社のシェアは15%以内に

小境：取引先は、何社ですか？

柴田：現在は10万社ほどの取引先があります。地元の専門店、金融、ガソリンスタンド、郵便局など。いろいろな業界で取引いただいております。景気の動向で1つが悪くてもカバー出来るよう分散して、一取引先のシェアは15%以内にしております。貿易をやっていて縁あって松下電器さんに納めさせていただいていて、大阪販促会議で「この商品はどこで？」「丸辰で仕入れた」と紹介いただきました。次の展示会では、お客の層、女性の方なのか、ご夫婦で見えるのか等、情報を集め、セレクト出来る、喜んでいただける物を展示し、良いお客を5社でよいから取り込もうと臨みましてところ、取引先が松下さんの、資生堂さん、ショパーズさんなど取引先の信用度が大きかったのでしょう。多くの注文をいただくようになりました。

関谷：すごい数のビジネスですね。しかも、危機管理はしっかりしてみえますね。

## 今期は丸辰一丸で66億、そして来期は見直しを

関谷：今後の経営方針を聞かせてください。

柴田：今期は66億を目標に、1人ではやれないけれど、丸辰一丸でやろうと、「イケイケドンドン」は良くないかも知れないが、やってみよう。そして、来期は、お客さんや仕入先をきっちり見直して、また、ステップアップしようと考えております。

小川：設備投資とかについてはどうですか？

柴田：設備は1年だけではありませんから、5年先にメリットがあるかどうか見定めなければなりませんね。

松本：自己資本で投資するか、その後の売上が下がることも考慮した上でないとやってはだめですね。うまくいかないと売上至上主義になって、利益を忘れてしまう。私の経験です。売上が伸びている時は、なかなか見直すことが出来ないものですよ。

柴田：売上が伸びた割にはロスが大きい場合が多いですね。間口を広げすぎると、火だるま式にロスが大きくなります。少し余裕を持ちたいですね。

また、今は売上で見る時代ではないですね。中身、利益の把握が大切です。またメーカーもお客も皆が備かってもらわないとなりません。

松本：近江商人の言う、三方よしということわざとおりですね。

柴田：それから私が社長になった時の思い入れがあって、手形取引はなくしたいと、ずっと思っていて、今年の3月、手形の支払いは一切やめました。次は、貰う方も手形なしにさせていただきたいと思っています。納品して3ヶ月も4ヶ月も先の決済手形ではね。何とかまずは1ヶ月先に短縮してもらおうよう口説いております。

小境：私ども建設業界は、120%手形で、大企業ほど、決済期間が長いですね。

松本：手形は、諸悪の根源ですよ。中小企業には、締め日の翌日に支払ってもらいたいものです。(笑い)

柴田：今は大企業はファクタリングのシステムを導入している会社もありますよ。

松本：じゃあ、まだ手形の方がいいってことですか？割引料を支払っても割引が出来ますから…。中小企業は、大手と銀行の奴隷にならないよう気をつけましょう、ということで、本日はありがとうございました。

