

大桐 伸介 (おおぎり しんすけ) 様 株式会社大同工業所代表取締役社長, 大阪大学工業会理事

はじめに

(会長) 本日は大阪大学工業会の「各界で活躍されている卒業生への会長インタビュー」のためにお時間をいただきありがとうございます。それではよろしく申し上げます。各界で活躍の方々にインタビューさせて頂き、貴重なご経験や大阪大学工学部への想いについてお話をお聞きし、既に大阪大学工業会のホームページ (Techno-Net) に公表させて頂いており、本日は、株式会社大同工業所の大桐社長様にインタビューさせて頂きます。

大桐様は、2004年に大阪大学大学院工学研究科機械物理工学専攻を修了、同年に三菱化学株式会社 (現三菱ケミカル株式会社) に入社、プラントエンジニアとして活躍され、2007年に退職、同年株式会社大同工業所に入社、世界で活躍する企業をめざし、冷蔵・冷凍機器を中心として、医療分野・産業安全分野・研究分野の幅広い製品の製造・販売に尽力され、2020年に同社代表取締役社長に就任されました。海外展開も積極的に図り、SDGs達成に向けて新たな分野・市場にも積極的に挑戦されている若手経営者である。事業活動が評価され、本年、ヨーロッパ品質研究学会賞を受賞されている。

現在は大阪大学工業会の理事も務めて頂いて、同窓会の活性化にも尽力して頂いており、これまでの会長インタビューでは、一番の若手であり、若い世代の考える中小企業経営の神髄などのお話を伺います。

「オンリーワン製品を製造する会社」へ：品質が命

(会長) 本日お話を伺うに当たって、経営上の課題やあり方などの詳細は後ほどお伺いしますが、まずは、前提となる株式会社大同工業所の事業内容などについてお伺いします。

その話を伺う前に、この度のヨーロッパ品質研究学会での「International Diamond Prize for



Excellence in Quality 2023」を受賞されましたこと、誠に
おめでとうございます。まずは、どのような賞なのか、また受
賞の内容についてお話いただけますか。

(大桐社長) ありがとうございます。Prizeは、世界中で地域経
済に貢献していて、製品自体の品質やサービスのレベルを、学
会が独自に調査して当社に声がかかってきました。当社の血
液製剤を輸送するときの蓄冷剤があるのですが、昨年、その製
品がWHOの推奨機器になり、これが国際的に評価されたもの
だと考えています。更に、JICAや厚生労働省の国際展開推進
事業で、ラオス、ウズベキスタン、さらにミャンマーなどでの
血液事業の質を高めることに、当社の製品である血液保管庫

が使われる環境を整理することで、その国の血液事業の質の向上に貢献したことが評価されたものです。

(会長) この賞は公募でなくて、学会側の独自調査で認められたものなのですね。勿論国際的に評価されなければならないので、これも現在大桐社長が進めておられる国際的な展開の成果ともいえますね。このような表彰を受けられた御社の主な事業内容についてお話し頂けますか。

(大桐社長) 大同工業所は、冷蔵・冷凍機器を中心として、医療分野・産業安全分野・研究分野の幅広い製品の製造・販売を行っています。「お客様に安心・安全をお届けする」をモットーに、国内外に販売網を構築。長年にわたって培ってきた技術を生かし、「オンリーワン製品を製造する会社」として、お客様の幅広いニーズにお応えするとともに、SDGs 達成に向けて新たな分野・市場にも積極的に挑戦しています。

このような基本に則り、現在の我が社の事業は、大きく3つありまして、

- ① 血液を保管する・輸送する時の温度管理をする機器
- ② 引火性危険物の安全を担保して温度管理する機器
- ③ 水処理試験器

の製造・販売になります。

血液の保管などの機器は、血液センターなどで血液血清剤を保管するための温度が管理されて保管庫や輸送器で、平たくいえば冷蔵庫です。

(会長) 温度範囲はどのようなレベルに決まっているのですか

(大桐社長) そうですね、血液成分は大きく分けて3つ、赤血球と血小板と血漿で、それぞれに保つべき温度範囲が異なります。赤血球でしたら冷蔵庫で2～6度、血小板が20～24度で浸透しながら保持し、冷蔵庫のどこにおいても設定の温度に保持されていることが求められます。このように温度と温度分布を制御したものです。当社は血液センターなどの血液事業を対象としておりますので、その大きさは、コンビニでペットボトルが並べられている保冷庫のような大きさとなり、ペットボトルの代わりに血液が並べられているというようなイメージをいただければ。

(会長) 血液は分離されてから保存されるのですね。防爆事業は？

(大桐社長) 防爆に関しては、この前にインタビューされた IDEC 株式会社さんも扱っておられ、同社は主に制御機器の防爆装置となりますが、当社は、もともと血液保存の冷蔵庫屋ですので、引火性危険物を安全に保管するための冷蔵庫で、引火性危険物を冷却することから今は温めるところまでの冷蔵温度帯から170℃まで加熱の防爆冷温機器を製造しています。

3つ目の事業は、水の水処理試験器については、浄水場や下水処理場で使われる機材で、こちらは2016年に後継者がおられない企業から引き継いだもので、水処理をするための前処理の試験器とか、浄化するためにバクテリア処理をするわけですが、生き物のバクテリアを用いた実験室レベルでの試験装置を販売しています。

(会長) このような事業の展開を図っておられることはお伺いしましたが、御社の経営理念において大事にしておられるところはどのような点ですか。

(大桐社長) 我が社の経営理念は父親の先代の時代から引き継いだもので、

- ✓ お客様第一主義で敏速に行動する。
- ✓ 会社の繁栄は信頼と和である。

としています。当社の製品が血液保存から事業が始まっていることもあり、血液は生もので、温度管理が重要で、医療インフラを支えている部分もありますので、このような経営理念としています。

(会長) そのような意味からも製品の品質は大切ですが、そのために工夫されているようなところがありますか。

(大桐社長) 医療機器とか防爆機器ですので、両方との認証を受けることにはなりますが、その認証を保持していくということを根本にしており、

- ✓ 品質は会社の命
- ✓ 物造りの基本は現場現物主義

を品質の方針にしております。

(会長) 最近では、ハーバード・ビジネス・スクールなどでも顧客第一よりは、従業員第一ではないかという話もあるのですが、品質を保つために従業員の皆様へのお考えはありますか。

(大桐社長) そうですね、従業員という点では、私自身が前職の三菱化学株式会社を辞めてこの小さな会社に入ったのですが、もともと父から言われたのは、「従業員だけでなく、家族も含めて生活を見ているのだ」と。そのために従業員の満足度調査は毎年行っており、満足度の低いところは向上させていくという施策をとっています。

(会長) 確かに経営が順調に進んでいるときは従業員の意識が高いときでしょうから、満足度は大切ですね。

SDG s への取組と社内の理解増進

(会長) これまでは、御社の事業内容や経営方針、更には従業員の満足度などについてお話を伺ってまいりましたが、最近の企業活動を拝見すると SDG s を大きく取り上げておられるようですが、企業経営でどのような狙いですか。

(大桐社長) SDGs という観点では、当社の取組として SDG s に何ができるのかという観点というよりは、当社の今行っている事業が、どの SDG s に繋がっているのかということ社内を洗い出しして、例えば、当社の血液事業というのは、3 番の「すべての人に健康と福祉を」であるとか、防爆ですと爆発から人々や街を守るので、12 番の「住み続けられるまちづくりを」に貢献しているとかをまず抽出してみました。

SDG s という言葉は広く聞いていると思いますが、社会でそのような言葉を聞くに当たって、うちの会社はどれに貢献しているのかを、明確に従業員に対して伝えることによって、従業員の意識も、うちの製品が社会に貢献しているのだという認識が高まったと思います。

大同工業所が取り組む SDGs として、

- ①すべての人に温度管理された血液製剤を
- ②爆発事故をなくして安全なまちづくりを
- ③安全な水を作る水処理技術の発展に
- ④新たな防爆機器開発の安全試験に
- ⑤冷媒ガスの回収
- ⑥会社の繁栄は信頼と和

の取組を明示しております。

最初は内向き方向でしたが、当社の製品が国連で言われている SDGs に役に立っていることを示すことによって、**社内の理解**が高まりました。

(会長) そのような社内での高まりのために何らかの活動をしておられるのですか。

(大桐社長) 社内でも勉強会は行っています。

実は社内の **ES 調査** (従業員満足度調査) を 50 項目について行っているのですが、その中で当社の社会貢献という項目のポイントが低い結果でした。経営者としてはこれだけうちの製品が社会に貢献していると思っていたにも関わらず、従業員は社会に貢献していると思っていなかったということだったのです。こういうことを調査の結果で知って、SDGs と絡めて、社内の認識を変えようと思いました。

海外展開をめざす：課外展開の難しさと自社のスペックが生きる方策を

(会長) SDGs と関係しないことはないのですが、大桐さんが入社された後、最近では、特に海外展開を積極的に進められているようなのですが、どのような戦略をお考えですか。

(大桐社長) まず、私自身が大同工業所に戻ってくるに当たって、もし、私が三菱化学株式会社で働いていたとしたら海外のプラントに関与し、国際的な活動をしていたであろうということを思いながら、今の大同工業所に戻ってきたときに自分自身にできることは何だろうかと考えました。やはり、阪大で工学研究科を修了し、中小企業にいて、そのまま埋もれてしまいたくないとの思いがあって、私が入社するまでは、完全にドメスティックな市場で勝負していたのですが、どうにかして海外に販路を広げたいと思いました。というのも、経営分析をする中でも、国内の血液事業の市場は、**少子化**もあって、将来明らかに規模が小さくことが見えています。私があと 30 年会社を続けるとしたら、完全にシュリンクしか考えられません。そのようなことから、「国内である程度利益が出せる状況の内に、また、日本の医療機器が素晴らしいといわれている内に海外に展開しよう」というのが狙いでした。

(会長) 海外となるといろいろと課題も多いかと思いますが、どのあたりから始められたのですか。

(大桐社長) 最初は**インドネシア**でした。きっかけは、インドネシアの血液センターの方が、たまたま日本の血液センターで研究されていて、その方が帰国後に日本のあの製品が欲しいと当社の製品を要望して頂いたのがきっかけです。欲しいという言葉から始まったことは、非常に有難いことなのですが、医療機器を、インドネシアで販売するには、インドネシアの承認を得なければなりません。そのようないろいろな**障壁**をクリアーして行かなければなりません。少し売れ始めたところで、インドネシア大統領

が変わり、丁度新幹線の入札でも中国に敗れたときと同時期で、当社の製品もなぜか途端に入札で勝てなくなり、中国製がどんどん入っていきました。このように国際展開の難しさがありました。

同じ時期に、マレーシアも始めたのですが、そこも1台は当社の製品を気に入って下さった方を買って頂いたのですが、その後拡販しようとしたときに、マレーシアの血液事業のオペレーションの仕方にヨーロッパの企業のスペックが組み込まれ、入札の条件にもヨーロッパのスペックがガチガチに固まって、その仕様に合わせれば入札に入れますよということになりました。

このような状況になって、当社の製品の利益を削ってまで安売りすることはできないので、ヨーロッパの方式を模倣して、当社の製品仕様をスペックインされるような市場を作りたいという思いに駆られました。

そこでいろいろと市場調査をしたときに、2016年の段階ではミャンマーはアメリカの経済制裁の対象国ということもあり、欧米企業が積極的に進出しておらず、長らく日本が医療支援していたこともあって、JICAの支援を得てミャンマーの血液事業を発展させる事業を行い、当社の製品がスペックインされました。

(会長) 確かに、事業展開、特に海外で測るときには、コードやスペックを自分でつくることが理想ですね。私の専門の溶接の分野でも、溶接技術士の認証にヨーロッパの規則が先に東南アジアに展開されていて、それをまき直すのに関係者の皆さんがかなりの時間を費やす結果になったことがありました。海外展開の難しさがここにありますが、うまくやればかえって新しい展開が拓けることにもなりますね。

このような状況で、現在の海外展開は順調ですか。

(大桐社長) ミャンマーはクーデターの後は取引が皆無ですが、その後、ラオス、ウズベキスタンでJICAの官民連携事業と医療支援の事業のサポートもあって、市場が広がっているという状況です。

(会長) ラオス、ウズベキスタンとは、珍しい感じですが。

(大桐社長) そうですね、両国とも日系企業の進出も少なく、また、ウズベキスタンなどは中国もあまり進出していないところです。

多くの市場は中国との競合になりそうですが、中国と価格競争しないよう当社の製品仕様をスペックインされた市場をつくるため、誰も行っていない国への展開を図っています。

(会長) 海外展開の事業への寄与は順調ですか。

(大桐社長) いやまだまだですが、やはり新しい市場を開拓するために、国の支援も頂いて、いろいろな国への展開を目指しています。



大阪大学で高校とは違う教育を受けたことと人のつながりを生む大学生活

(会長) 海外展開のお話ありがとうございました。

それでは、かなり時代を遡って、大学への入学の時期のお話をお伺いします。なぜ大阪大学工学部を目指されましたか。

(大桐社長) 私は4人姉弟で姉が2人、弟が1人います。小学校時代は4人で通っていた時期もありました。一番上の姉も修士まで行きましたので、4人ともが大学生・大学院生の時期もあり、高校時代に両親から「**通える国公立に入れ**」と言われました。子供のころから壊れた家電を分解したり、木工をしたり、**ものづくりや機械いじり**は好きでした。また、父は経営者で休みの日も当時はCADではなく、ドラフターで図面を書いたりしていましたが、その真似事をしていた記憶もあります。大阪なので大阪大学を目指したと言いたいところですが、数学・物理・化学はそれなりの点数でしたが、英語が苦手で、2次試験の英語の配点が低い阪大の工学部なら可能性があると感じた所が正直なところです。

(会長) そこで機械工学を目指されたのですね。

(大桐社長) 当時は、工学部の応用理工学科は機械系と材料系が合わさった学科で、2回生から機械系と材料系に分かれました。当時は、応用理工学科の多くの学生が機械系を希望していたと思います。私もエンジニアとして父のイメージがありましたので、**機械系**を希望していました。希望が重なった時は成績順で決まると聞いていたので、何とか機械系に進みたいと思っていましたので、比較的真面目に授業には出ていました。

(会長) 大桐さんの時から、大学の重点化で、工学部の募集形態が大きく変化したときで、それまでの学科単位での募集から大学科制に変わったときなのですね。応用理工学科と聞いて何を勉強するのか分からないとの批判もいただきましたが、機械系3学科と材料系3学科が一緒になって募集する形となって、入学後1年間は共通の科目を受けて、1年後に機械系と材料系に分属する形となりました。

当初は、なぜ材料と機械が一緒なのかなどいろいろと混乱もあり、希望者に偏りがあったなどの課題もあったようですが、いまは定着してきたようですね。入学時に進む学科を決めてしまうより、しばらく学んでから進路を決めた方が良いとの考えも受け入れられてきたようです。

制度としては合理性があるようだとっても、個々の学生にとって良い制度であるのかが議論として残ります。

(会長) ところで、大学に入学されて、高校とはかなり異なったところなどあったかと思いますが、大学の講義の印象はどうでしたか。

(大桐社長) そうですね、高校までは成績上位にいたので、大阪大学を受験できた訳ですが、大学に入ると、どちらかという学科の中での成績は中盤だったと思います。一般教養では、苦手だった英語を見事に落として単位が取れず、2年生になって吹田から石橋までの連絡バスで通っていました。

大学に入って「**勉強ができない自分**」に出会ったと思います。その経験は社会に出てから、良い経験だったと顧みています。

(会長) 工学部が大学科生に移行したと共に、1年生から工学部の所属で、専門科目を串の歯状に下の学年に下ろすなどの工夫がなされたのも、大桐さんの学年からだったかも知れません。このように早く学部教育に慣れ、専門性を高めるため低学年に下ろすことの意義については議論のあるところかも知れません。ただ、学生さんの帰属意識は高まったかも知れないですね。

専門教育はどうでしたか。

(大桐社長) また、専門課程では、流体力学Ⅱの三宅先生の学期末試験が印象に残っています。教科書、ノート持ち込み可の試験で60点に達した者が10名以下だったと記憶しています。私は追試で何とか単位を取りましたが、半分ほどが単位を落としたのではないのでしょうか。選択科目とはいえ、かなりのインパクトでした。

大学では自ら学ぶ姿勢が大事で、姿勢の差が結果に表れているようにも感じました。

(会長) その大学生活でクラブ活動など行われましたか。

(大桐社長) 中学まではスイミングクラブに通ってはいましたが、ほぼ初心者ながら水泳部に入りました。

中高はバスケットボール部でした。今年はワールドカップで賑わっていますが、当時も丁度アニメのスラムダンクが始まった時代で、中学200人生徒の内の40人がバスケ部に入っているような時代で、その人気にあやかって入っていました。ただ、6年間バスケットをやって、足首を痛めたりしたので、けがをしない競技ということで水泳を選びました。

その体育会で上下関係を教えてもらったと思います。社会人になり、人付き合いをする上で、体育会で経験したことは活かされている気がします。

(会長) 大学で学んだ同級生やクラブ活動での人のつながりはどう生きていますか。

(大桐社長) 日本各地に散らばっているので、同級生と合う機会はあまりありません。この7月に宮崎在住の研究室の同級生が大阪に来る機会があったので、恩師である森先生、山本先生にお声がけし、4人で会う機会がありました。少しつながりが希薄な感じでもありますが、クラブでの繋がりなどは現在も生きています。

研究室の選択は「じゃんけんで負けて蛍に生まれたの」：液晶の流れの研究を

(会長) 工学部では、講義と共に、4年生の卒業研究、あるいは大学院での修士論文研究が大きな特徴ある教育課程ともいえますが、そのためにも所属する研究室の選択などはその後の影響も大きいかともいえますが、工学部での研究生活についてはどのように感じられましたか。

(大桐社長) 研究室の選択や研究課題の選定は一つのエポックでもありました。研究室選択の際、当初制御系研究室を希望していましたが、3名の枠に5人が希望しました。学生間の話し合いで決めるというルールがあったと思いますが、話し合いで決まるはずもなく、平等に(?)じゃんけんで決めました。ドラフト1巡目で多くの研究室の定員が埋まっていたので、大変失礼な話ですが、定員割れの研究室しか選べず、複雑流体力学中村喜代次先生の研究室に配属となりました。残っていた研究室の中で、「緩

い」という噂にあった研究室を選んだということになります。結果的に大学院まで複雑流体力学を学び、化学メーカーに就職された先輩も多かったことから、**プラントエンジニア**が面白いと思い、私は三菱化学に就職しました。そして、今の妻と出会い結婚しましたので、研究室を決めるじゃんけんで、その後の人生が大きく変わったかもしれません。俳人 池田澄子さんの「**じゃんけんで負けて蛍に生まれたの**」ですね。

(会長) 研究室での研究指導での印象はありますか。

(大桐社長) 研究活動は、実質的に森教安助教授(当時)に、学部・修士と3年間師事しました。森先生ご自身が体育会系であったことから、4回生のクラブを引退するまで、クラブ活動に多大なご理解も頂きました。

粘弾性の研究では、**液晶**がどのように流れるのかという研究で、4回生の時は、対象が低分子液晶で大きな液晶パネルの中で液晶が電気を流したときにどのように流れるかを、修士の時には、高分子液晶の研究を行っていました。液晶が大きく広がって行く創生期の研究でした。

私の修士論文を発展させ、粘弾性流体分野では世界的な **Rheologica Acta** に論文を掲載頂き、セカンドオプサーとして記名頂きました。社会人になってからも先生のご自宅に妻子と一緒に訪問させて頂き、人間味あふれる恩師のご指導は有難かったです。

大学での研究経験が企業での未知の分野へのアプローチに役立つ

(会長) 工学部の特長は、講義に加えての**卒業研究**にあるかと思います。その点はどのように感じられますか。

(大桐社長) 確かに工学部特有といえます。私の妻は理学部の修士卒ですが、研究の根本が少し異なると思います。理学部的な観点では、「**未知のことが分かるって素晴らしい**」だと思います。もちろん、私も未知のことが分かることは素晴らしいのですが、「**それって何の役に立つの?**」が工学部的な考え方になるのではないのでしょうか。つい、「それって何の役に立つの?」と聞いて、妻のご機嫌を損ねてしまうことがあります。研究テーマを決めた後の最初の報告会で、世の中で何の役に立つのかを中村喜代次先生や森教安先生から尋ねられたと思いますし、就活の際にも同じ質問をされたと記憶しています。工学部の研究は、「**社会実装**」として役立つことを研究しているのだと思います。

(会長) このような大学での教育や研究活動で得たものがその後の企業生活でどのような役立ちがありましたか。

(大桐社長) 大学時代の研究を発展させ、大学や企業で研究の道に進む方もいらっしゃると思いますが、私の場合は、前職では製造部門のプラントエンジニアで、現職では冷蔵庫メーカー経営者という点で、研究テーマが直接的に役に立っているということはないと思います。

ただ、学部・修士課程の3年間で研究活動をしてきたのですが、論文を書くということは未知の課題を限られた期間で実証、考察し、成果を出す活動は、ある意味、**企業などでプロジェクトを行うときに計画をつくって、いろいろな人とコミュニケーションをとって進める形と全く同じこと**で、このプロセスを行ったことは、後々社会人になってからも役立つことでした。

(会長) 確かに、ほとんどの人がそうだと思います。ただ、課題の探索、ものの考え方、アプローチの仕方など、行き詰まったときの対応などは、現実の事業の展開にも時として役立つことも考えられ、研究を行ったこと、そして曲がりなりにも完成させたことは大きな経験であったと思います。それだけに、先生の指導の仕方が大切で、教育者としての質が問われるところですね。

(大桐社長) そうですね、経験は非常に重要で、例えば、私の出身高校である大阪府立大手前高等学校では社会人が講師となり**キャリア教育**を行っています。私も毎年、SDGs ビジネスと国際協力というテーマで講演をしています。私は講演の中で高校生に大学での研究活動は、「**未知のことを解明するために、仮説を立て、論文を仕上げるまでの実験計画を作り、検証し、教授や関係者と協力しながら、論文発表をする**」を経験するものと伝えていきます。そして、レベルの高い大学であればあるほど、「未知のこと」が原理的なことであったり、世の中への影響が大きい課題を考えたりすると説明します。

私も経営者という立場にあり、様々な課題に直面しますし、中小企業ということで経営者自ら先頭に立って、新規事業開拓、海外市場開拓をするのですが、**未知の分野へのアプローチに役立っているのではないかと思います。**

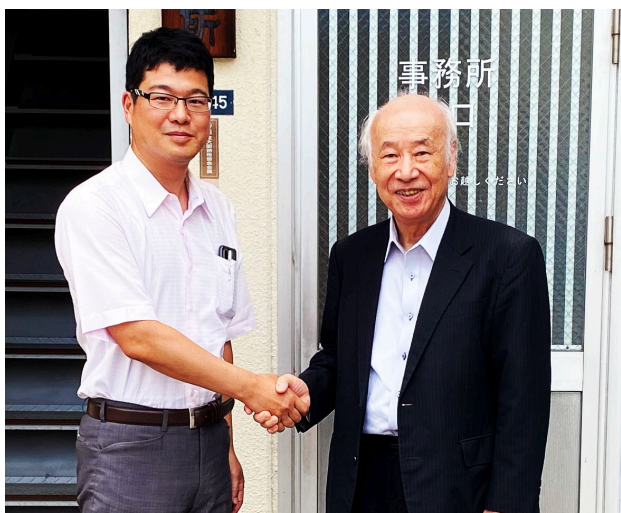
(会長) そのほか、大学生活で得たものや価値あるものがありますか。

(大桐社長) クラブ活動での水泳部の仲間や研究室の同期、恩師など**人間関係に恵まれていた**と思います。大学を卒業して20年以上たちますが、今でも交流が続いています。また、経営者として異業種交流会や経営者懇談会などに参加する機会がありますが、大阪大学の繋がりを感じることもあります。私は父から事業を引き継いだ中小企業の経営者ですので、経営者としては若手であると思います。工学部の同窓会である大阪大学工業会にも参加させて頂いていますが、諸先輩から人生経験をお聞きできることは、人生の厚みを増やすという点で価値あるものだと思います。

大同工業所に帰って：従業員を支え、海外展開への道を

(会長) 卒業後、三菱化学株式会社（現三菱ケミカル株式会社）に入社されましたが、何か動機がありましたか。お父さんからは承継の話はなかったですか。

(大桐社長) いや、就職に当たっては、好きなところに就職して頑張るようには伝えていました。就職に当たっては父ともあまり相談してなくて、研究室の先輩には化学系企業に就職された方々が多くて、二つ上の先輩が旭硝子にプラントエンジニアとして就職されていて、仕事の規模が大きくやりがいがあるという話を聞いて、化学メーカーがいいと考え、でかい仕事ができそうな化学系企業ということで三菱化学を選びました。



(会長) 退職されたのは？

(大桐社長) 実は、急に父が体調を崩したこともあって、従業員の生活を守るという大切なこともあって、三菱ケミカルには私が抜けても代わりはおられますが、大同工業所には代わるものもないということで、戻ってまいりました。

(会長) 前職の経験から大同工業所の経営に携わるようになっての、どのような基本的な意識で展開されましたか。

(大桐社長) 前職の入社時に本社での新入社員歓迎会で役員の方と懇親する機会がありました。当時の副社長とお話したおり、副社長に「どのようなすれば副社長になれますか？」と質問しました。その際に、「私は色々な人と話せたから、副社長になれたと思います。オペレータからアラブの王族まで、大桐さんも色々な人と話せるリーダーになってください」とおっしゃられました。前職では製造部門のプラントエンジニアでしたので、技術検討の他、品質管理、工事管理をしていました。入社して1年も経たないうちに、オペレータの方々に指示書を書いて動いて頂く訳です。プラントを熟知しているオペレータの主任や実際に操作する運転員の方と相談しながら、技術検討を前に進めました。また工事管理では、協力会社の方と打合せし、工程管理や安全管理を行いました。一つ一つの打合せを積み重ね工期通りに定修を遂行しました。これらのプロジェクトを遂行したという経験が現職でも大いに役立っています。

父の後継者として、大同に入社した時も管理職はもちろん私より年上でしたし、全員が先輩なのです。ポジションだけでは人はついてきません。対話し、信頼を積み重ねていくことで、人がついてくるのです。従業員数 40 名弱で、前職の私がいた課よりも人数が少ない会社に入りましたが、私の夢は**世界で活躍すること**でしたので、海外展開事業を立ち上げ、インドネシア、マレーシアで血液保管機器を販売し始めました。英語のホームページを作り、現地の医療機器認証を取得し、代理店のエンジニアに技術研修し、大企業のように人材がいまないので、営業、設計、薬事、メンテナンスと中小企業なので、一人で何役もの仕事をする必要がありました。血液事業で使用される製品になるので、顧客としては保健省、国が相手となります。また市場としては欧米中国メーカーに対して後発でしたので、単純に入札すれば中国メーカーと価格勝負になり、薄利多売の仕事、仕様だと欧州メーカーが血液センターのオペレーションにスペックインされたものとなっており、仕様を合わさなければ入札に参加できないという壁に当たりました。

これを打開したいと思い、欧米メーカーがあまり入り込んでいない 2016 年当時の**ミャンマー**の血液事業へのビジネス展開でした。JICA の中小企業海外展開推進事業を活用し、約 1 億円の予算を頂き、ミャンマーの血液保管と輸送システムをミャンマー保健省国立血液センターと共に行いました。JICA や NCGM などの日本の公的機関や日本の医療機関、ミャンマー保健省など様々な人と打合せし、プロジェクトを遂行しました。1 年半の事業は無事、完遂し、現在行っている**ラオス**や**ウズベキスタン**でのプロジェクトにつながっています。ウズベキスタンでは保健大臣とも面談しました。前職の副社長の言葉を胸に「**ウズベキスタンの大臣と話せるようになったこと**」に自身の成長を感じました。

学生さんがリーダーとなることへの期待：「色々な人と話し、伝える」能力を

(会長) 大同工業所を支え、発展させるため、将来を見つめた海外展開の様子をお話いただきました。

それでは、これまでの経験を踏まえて、現在の若手や学生に期待することがあればお話し頂けますか。

(大桐社長) あまり最先端のことに取り組んでいないので、技術的な課題という大きな論点での話はできませんが、「伝える力」を養ってもらいたい。専門分野を理解している学会での伝えるという点ではなく、専門分野の素人に対して自分の論理や考えを伝える力を養ってもらいたい。

阪大工学部卒であれば、技術的、学術的には高いレベルにあると思います。そして、大小さまざまあると思いますが、**組織のリーダー**になる方が多いのではないのでしょうか？ 組織の中には必ずしも自分自身の同等の知識、考え方の人がばかりではありません。組織のリーダーとして、自分自身についてくる人々への伝える力が必要です。また企業内においても、研究者として大学に残っていたとしても、予算を獲得するためには、自身の専門分野以外の人に自分自身の技術課題、成果を理解してもらう必要があります。さらに事業というレベルになれば、公官庁、政府機関に説明する機会が出てきます。専門用語を並べて、「賢そうな」説明ではなく、人に納得して動いてもらわなければなりません。また、自身と異なる世代（私にとってはZ世代）や外国人など多様化した組織であれば、文化背景を考える必要もでてくるかもしれません。

私は前職の副社長がおっしゃった「色々な人と話せるリーダー」の1つの解釈として「伝える力」と理解しています。技術開発や研究開発を進めていく上で、方向性を定め、予算を確保し、組織を引っ張っていくために、「色々な人と話し、伝える」能力を養ってもらいたいと思います。

おわりに：「仕事は信頼の積み重ね」

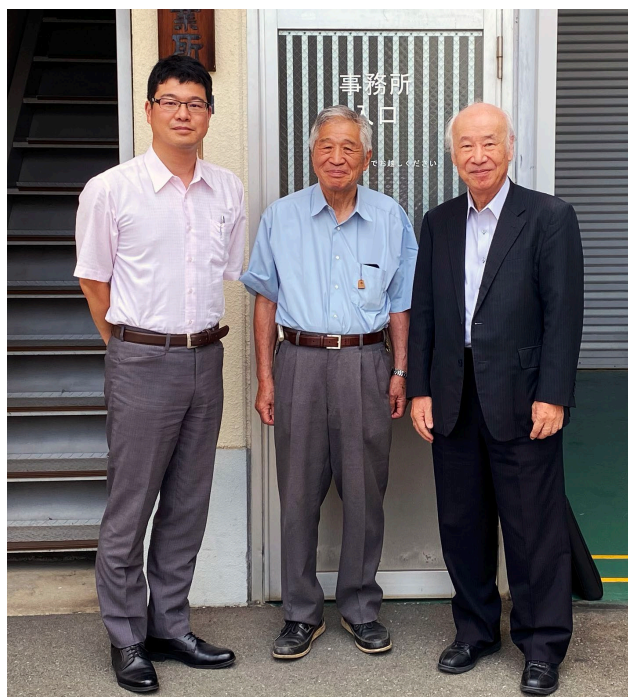
(会長) どうも長時間にわたって、お話を伺って参りましたが、最後に、皆様にもいつも伺っているのですが、大桐様が大切にしておられる言葉や座右の銘などがあればお教えください。

(大桐社長) 私自身は、「仕事は信頼の積み重ね」と思っています。新人時代は個人的には「しょうもない仕事」と思われる仕事が数多くあったと思いますが、当時先輩に言われたことは、「**小さな仕事を任せられない人に大きな仕事を任せられない**」です。個人という点で見れば、社内・学内で昇進していくにしても、実績を積み重ね、信頼が積み重なって達成されていくものだと思います。また、会社、組織という観点でも同じことだと思います。顧客から仕事を得る、市場を獲得するということはまさに**信頼の積み重ね**です。

私は三菱化学という業界最大手の大企業から東大阪の中小企業に転職した訳ですが、会社名という後ろ盾のない世界に飛び込むと、いかに企業（社名、規模）に守られていたかを痛感しました。まさに会社に対する信頼の下で仕事をしていた訳です。社員ですら自社の将来性を信頼していない可能性すら感じました。まずは社員に**自社に誇り**を持ってもらおうと、2010年に、**大阪府ものづくり優良企業**に応募し、選出され、2018年には経済産業大臣表彰として「はばたく中小企業小規模事業者300社」を受賞しました。従業員も自社に対してプライドを持つことができたと思います。2016年に調査を開始したJICAミャンマー事業ですが、応募するも2回不採択になりました。3回目の応募時は、ミャンマー保健省から「次、不採択になっても大同製品を購入する。こんなにミャンマー血液事業を考えてくれる企業はな

い」と信頼を得ることができました。3度目の正直で無事に採択され、プロジェクトは計画通りに成果は想定以上に出ました。その結果、JICAからは「別の国でも普及実証事業をしませんか」をお誘い頂き、今のウズベキスタンでの官民連携事業につながっていますし、NCGMからはミャンマー事業での支援事業の継続要請、引き続きラオスでの支援事業につながっています。

成功し続けることは信頼の積み重ねですが、失敗したとしても信頼をどのように回復できるのか、もしくは、信頼を失わない失敗にするためにはどうすべきかという観点で、社員と接しています。経営者として会社を守るための屁理屈を考えてしまうこともあります。担当者レベルの感覚も原理原則に従い、なるほどと思わされることは多々あります。誤った判断をすると顧客からも社員からも信頼を失うことになるので、信頼を積み重ねられる仕事をしたいと思っています。



大桐社長 大桐会長(御尊父) 豊田

(参考)

大桐 伸介 (おおぎり しんすけ) 様 株式会社大同工業所代表取締役社長, 大阪大学工業会理事

生年月日： 1980年2月8日 大阪生まれ

略歴

1998年(平成10年)3月	大阪府立大手前高等学校卒業
2002年(平成14年)3月	大阪大学工学部応用理工学科卒業
2004年(平成16年)3月	大阪大学大学院工学研究科機械物理工学専攻修了
2004年(平成16年)4月	三菱化学株式会社入社
2007年(平成19年)9月	同社退職
2007年(平成19年)10月	株式会社大同工業所入社
2020年(令和2年)4月	同社代表取締役就任

【インタビュー後記】

インタビューは、9月に入っても暑い日が続く中、株式会社大同工業所の本社にお伺いさせて頂いた。今回の大桐社長様は、この会長インタビューの中でも若手経営者として初めてです。大桐社長様には、大阪大学工業会の理事としても、また、同窓会としての工業会の発展のあり方を検討する企画・展望ワーキンググループのメンバーとしても積極的に協力頂いている。

大同工業所は、従業員が40人弱の東大阪市の長田にある特徴ある中小企業で、1945年にステンレスの板金工場として創業され、1981年に株式会社大同工業所として設立されている。大桐社長様は、2020年にお父様の後を継いで社長に就任されているが、2007年に、お父様の体調不良から大同工業所を担うべく三菱化学株式会社を退職されて、大同工業所の発展に尽力されてきた。

単に家族での事業承継ということだけでなく、将来を見据えた企業経営のあり方、改革のポイントを十分に配慮した取組を進められており、その一番である海外進出への展開は、想いの詰まった取組は、実に海外事情を把握して進められており、ヨーロッパ品質研究学会での「International Diamond Prize for Excellence in Quality 2023」の受賞に繋がったことは、素晴らしいことでした。

話をしても理路整然と話を進められ、熱い想いが伝わってくる。従業員の満足度調査を行い、その結果を踏まえてお客様第一主義ながら、従業員第一の精神で、コミュニケーションを大切にされた取組は、安定的な発展に繋がることが期待されます。本人が言っておられる、信頼こそが大切で、多くの努力を重ねられ、「信頼の積み重ね」を実践しておられることは、現在の企業の経営状況にも見られます。

日頃の対応からも温和であり、周りを見た発言で工業会の進め方に意見を頂いており、今後とも大阪大学工業会の発展に寄与頂けることを期待しています。

今回のインタビューについても、前もって話題の内容案をお渡ししたところ、当日までかなりの内容を整理して頂いており、インタビューのまとめが助かりました。

現状の経営方針を進められ、特徴ある中小企業は発展し、海外でも日本の品質が評価される状態の続くことを祈念して・・・。

大阪大学工業会 会長 豊田 政男