

創業からの60年を今、振り返る

# 創業期 1949→1960

【昭和24年～昭和35年】

創業期 / Chapter.1

## 大豊産業の始まり

### ■ 大豊産業の誕生

昭和24年、乾功を社長とする「大豊産業株式会社」が高松市塩上町に資本金15万円で設立された。乾功社長が朝鮮や中国で兵役に従事していた際、現地の地名や商店の名前の頭に「大」のつく名前が印象に残っていたこと、また、人々は食うや食わずの生活をしており、豊かな暮らしを強く願っていた時代であったことから、社名は「大」と「豊」の2文字をつけることに。世の中にもっともふさわしく将来にも通用する名称だと信じて「大豊産業」と名付け、乾功、佐々木信一、安西俊一(左端)の3名でスタートした。



法人改組時、事務所の前で

### ■ 日本経済の再建

昭和24年は、インフレの収束を目的とした極端なデフレ政策が実施され、政府の資金援助を大きな支えとした日本の再建に一時的な足止めをした年だった。インフレは終息し、商取引は一時的に停滞したものの、その後は日本全体の経済発展と生産増加に見合った正常な商取引が完全復活。確実な取引の拡大が見られた。



創業時のメンバー安西俊一(左端)とともに

### ■ 四国電力との取引開始

昭和25年6月に朝鮮戦争が勃発したことにより、日本は米軍基地の補給基地となる。これにより、工業製品の需要が増加し産業界全体が回復。朝鮮特需もあって取引が徐々に増え、日本発送電四国支店(現・四国電力)との取引が始まった。電力関係の機器は、点検や更新が必要のため景気の波に左右されることが少なく、経済活動全体の拡大とともに需要が見込まれる。乾功社長の先見の明により、大豊産業の経営の安定が図れた。

### ■ 乾功社長の姿勢

この頃、営業姿勢は得意先を大企業に絞っていった。営業当初からの経験により、製品そのものの品質と契約の信用が保証できたからである。乾功社長は従業員たちによく「商業道徳とは、単に契約の内容を守ることに以上、自分の責任において仕入れ、納入の期日・時間の厳守、品目の確認、不良品の有無点検、代金決算の日時の厳守等を実行することである。これらは商取引では当たり前のことであり、これが完全に守られていればトラブルは発生しない」と話した。



社屋の前で、従業員とともに



御坊町の社屋

創業期 / Chapter.2

## 業務の拡大

### ■ 何でも取り扱う総合商社

昭和26年に住友金属別子鉱業所(現・別子事業所)、住友化学工業との取引が始まる。また27年には、工業用ゴム製品を取り扱う横浜ゴムや計測器の業界トップの横河電機との代理店契約を結ぶ。このころ資本金は12万、従業員は10名となり、総合商社としてさまざまな資材を納入するように。昭和26年に取引が始まった国鉄四国地方資材部(現・四国旅客鉄道)へは、座席シート、帽子かけ、灰皿まで納入していた。乾功社長は営業開拓の際にゴミ箱を確認し「捨ててあるモノを見れば、どんなモノを使っているかが分かる」と話していたほど、顧客が必要とするものを確認することを徹底していた。

### ■ 社内での「もったいない」精神

来信の封筒を裏返しにして給与袋やメモ用紙としても再利用。また、発送する荷物の箱なども、メーカーから届い



本社事務所

た荷物の箱や縄を再利用していた。社屋は木造1階建てで、雨漏りや天井板が落ちることもあった。乾功社長は「雨漏りで死んだ人間はいない。戦地だったら雨どころか、銃弾が飛んでくるぞ」と話していた。我慢することの大切さ、倹約とケチの違い、もったいない精神を従業員が身をもって実践。昭和28年頃の大豊産業は、休日は日曜日のみ。その日曜日も交替で2名が日直出勤していた。

### ■ 家電ブームに乗り販売加速

昭和30年、神武景気の年は、冷蔵庫・洗濯機・テレビが三種の神器と呼ばれそれぞれの家庭電化製品が急速に普及。重電メーカーの明電舎が家電製品分野に参入したこの頃から代理店となった。昭和33年、34年には、扇風機の販売高と販売台数の実績で代理店の中で日本一に。後に、明電舎が家電製品から全面撤退したが、重電製品を販売し始めたのを機に、三井造船と取引が始まる。昭和33年から35年にかけて、工場の作業環境の改善に繋がるとして照明設備の需要が増え、松下電工、星和電機、小糸工業、岩崎電機と特約店の契約を結ぶ。住友化学では、屋外照明は小糸工業で100%、屋内照明は松下電工で100%、特殊器具は星和電機や岩崎電気で販売。他にも昭和33年には、道路交通信号機について日本信号の愛媛県特約店となった。



初売りに際して照明機器メーカーが来社

創業期 / Chapter.3

## 出張所開設

### ■ 岡山出張所の誤算

得意先に対して、できるだけ近くに拠点を設けることでより良いサービスを目指し、昭和28年には2名によって岡山出張所を開設。だが、市場の大きさのみに目を奪われ失敗。大口の1社が倒産するなど、年商約5,000万円に対して600万円の未回収額の損失を味わった。乾功社長はのちに「連絡船から身を投げることを何度も考えた」と切羽詰まった当時の心境を語っている。しかしこの頃から日本全体の産業界は好景気に入り、神武景気に続いての岩戸景気によって取引顧客の設備投資が旺盛に。これによって損失額をカバーできたことで、昭和32年に岡山出張所を閉鎖した。



岡山出張所

### ■ 新居浜・松山出張所の開設

昭和30年9月に3名によって新居浜出張所を開設。新居浜は、旧住友財閥系の四国を中心とする工業地。住友各社とは昭和27年から取引があり、時代は神武景気の好景気の最中、商品需要の伸びを感じ、出張所開設に至った。また昭和36年に支店に昇格し、14名となる。昭和32年には、3名によって松山出張所を開設。この背景には、昭



松山支店と営業車(昭和41年頃)

和30年に帝人が松山に進出と29年から取引のあった東洋レーヨンが33年に工場進出の噂があったという。そして、支店に昇格した昭和36年に帝人との取引が始まった。

### ■ 技術部の発足

昭和33年は、横河電機の代理店として技術社員5名を擁し、計装工事の分野で四国トップの座に。製品の技術面をサポートする業務と製品に対するサービス業務(修理・調整等)に携わるようになった。岩戸景気により、住友化学工業の設備の増産と増強工事や計装工事の要望が増え、昭和34年に新居浜出張所にスタッフ5名で技術部を発足。また、横河電機の協力を得てOJT教育と社内研修等を実施し、約15名の増員に成功した。住友化学工業の大江工場のポリエチレン建設計装工事に携わったことを機に日常の機器保全業務の契約も締結。以降約20年間継続することとなった。また、昭和34年、菊間本工場、太陽石油菊間製油所の建設計装工事も従事した。発足当時の技術スタッフは終業後に新人の技術指導を行うほど熱心で、新人技術スタッフにとっては非常に恵まれた教育環境にあった。しかし特殊な仕事だったため、人の出入りが多かったのもこの頃の実態であった。



技術部発足当時のメンバー

創業からの60年を今、振り返る

## 発展期

1961→1972  
【昭和36年～昭和47年】

発展期 / Chapter.1

## 経済大国を担う

### ■ 高度経済成長を弾みに

昭和35年に自民党が高度経済成長と所得倍増などの新政策を発表。その後、オリンピック景気、昭和41年にいざなぎ景気、43年に日本は国民総生産が自由世界(当時の資本主義陣営の総称)で第2位の経済規模になる。昭和47年には、田中角栄首相による日本列島改造論が推奨される。大豊産業は昭和41年に高度経済成長の時代に入り、資本金を4倍にした480万円に。さらに47年には1,000万円になる増資を行う。この資本金増額が取引信用力の証としての乾功社長の思いであった。

### ■ ユタカ計装株式会社の誕生

高度経済成長による科学の技術革新によって、より高度なサービス提供が求められるようになった。また石油化学分野の発展途上の時代でもあり、昭和38年には住友化学工業の大江工場に常駐するようになり、ピーク時は10名程度が常駐。昭和40年頃、横河電機製品の納入額は10億円を超え、サービス体制強化が必要となり、組織改革を決断した。そこで、計装工事から計装製品に対する修理・点検・調整・スタートアップの専属要員拡充・強化を目的として、昭和43年には技術部の30名を別会社・ユタカ計装株式会社として独立させた。



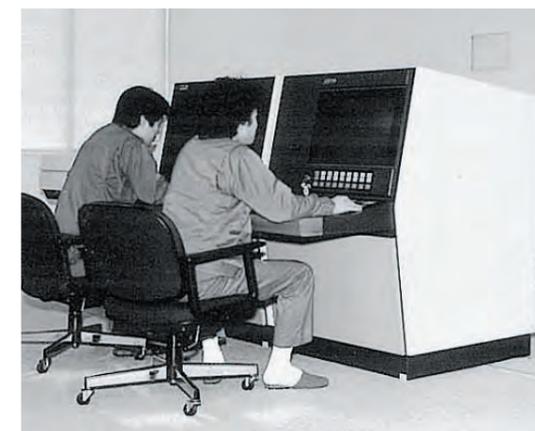
住友化学大江工場内のユタカ計装の詰所

### ■ 原子力発電所建設への布石

設立当初、従業員の多くは住友化学工業に常駐。当時は賃金が安く、高賃金を望むなら勉学に励み、技術を磨き、仕事を自力で獲得する必要があった。この頃、横河電機から原子力発電所建設に対する取り組み体制が求められていた。後に、原子力発電所建設に関する各種の計測機器の納入・保守の業務への参入が決まることになる。昭和47年には、竹中電子工業と代理店契約を結び、東レへの販売拡大にも注力していた。



ユタカ計装での計装機器の調整



ユタカ計装でのシステムデバッグ作業



新居浜支店新築移転時のメンバー

発展期 / Chapter.2

## 営業体制・拠点の拡充

### ■ 四国電力への営業戦略

四国電力は、近代化設備計画に基づく配電線整備について、長期10、20年の事業計画を掲げていた。これにより昭和47年頃に、四国電力は配電工事標準を一斉に統一し、多くの材料が規格化された。大豊産業は配電設備に着目しており、昭和40年より電柱材料に採用されるよう提案を進めていた。その結果、各支店で営業体勢を整え、四国電力グループに対し十分な対応をとることができた。

### ■ 徳島県・高知県の開拓

徳島県と高知県の両県の得意先は、昭和30年以前から開拓を進めていたが、拠点がないうえサービスが行き届いていなかった。昭和45年前後は、四国電力が配電の整備を重点政策とし、使用材料の検討を進めており、さらに使用材料を四電工に委託する方針があったため、顧客へのサービス向上から拠点の進出は必然であった。そのため昭和44年に徳島営業所（47年に支店に昇格）を、47年に高知支店を開設。両支店とも社員3名でスタートした。



高知支店開設記念パーティ



開設記念パーティでの乾 功社長

創業からの60年を今、振り返る

## 拡充期 1973→1988 【昭和48年～昭和63年】

拡充期 / Chapter.1

## 逆境の中で

### ■ 大規模な不良在庫発生

昭和48年10月、第4次中東戦争が勃発。これにより、OPECは原油生産の削減と原油公示価格の急激な引き上げを決定し2か月で原油工事価格は3.8倍に急騰した。これにより、企業経営者は原料不足と原材料の高騰に悩まされることとなった。大豊産業でも産業資材の製品納期は、従来の3～10日間ほどに対し、3ヶ月から6ヶ月と納期が定まらない情勢となっていった。また、石油に関係のない製品まで製作納期に影響し、パニック状態が約1年も続いた。そのため、狂乱物価が落ち着くころには、約1億円もの不良在庫が発生するに至った。

### ■ 電力ビジネスで業績維持

昭和48年8月に乾功社長の長男、篤之が入社。昭和49年には経済成長率は実質のマイナス、昭和51年は、国鉄運賃、電話、電気、ガス、医療費などの物価高が国民生活を圧迫。昭和52年は、円高不況で企業の倒産が続く。反面、こうした厳しい経営環境のなかでも電力ビジネスは伸び始め、昭和48年には16.6億円であった売上が、4年後の52年には24.3億円となるなど、右肩上がりの業績が続いた。ただこの間、電力ビジネスに傾注し、一般企業への営業が疎かになっており、後に大きな経営危機を招くことに…。とはいえ、昭和52年には創立30周年記念式典を無事に開催することができた。



創立30周年記念式典(昭和52年)

拡充期 / Chapter.2

## 電力需要増とともに

### ■ 原子力発電所の建設に加わる

国内の原子力発電所は国策もあって、日立・東芝のGE系と三菱重工のWH系に大別される。WH系の伊方原子力発電所は、制御装置にFOXBORO社製品を採用しており、同社と横河電機との間に提携関係があった。乾功社長の人脈と熱意、地元サービス体制という優位性も功を奏し、大豊産業は、昭和48年6月に、四国電力・伊方原子力発電所1号機の建設に関わる。横河電機でのOJT研修やトレーニングセンターでの教育に参加し、建設工事にはピーク時に12名程度が関わった。だが従事する際に、原子力分野に対する恐怖や不安を感じて退職する従業員がいたことも事実であった。



四国電力鉄塔昇降機(バーチカ)の説明会

### ■ 原子力へのシフト

昭和55年に伊方原子力発電所2号機の建設が始まる。2号機に続き、3号機の建設と定期点検、日常点検に従事するようになり、昭和61年から伊方原子力発電所に常駐するようになった。このころ、四国電力からの評価も高く、技術スタッフは横河電機の要請により関西電力、九州電力、北海道電力に建設や点検の応援に行くほどだった。

一方でその前年の昭和60年には住友化学工業からの常駐を撤退。石油化学不況の影響と、反面、原子力ビジネスの将来への期待から、経営資源を原子力分野にシフトした。



伊方原子力発電所建設開始

## history COLUMN

### 数々の失敗を糧にして リーダーとして成長

私は昭和44年3月3日に入社、その日のうちにユタカ計装に転籍して、住友化学常駐管理開始という不安定なスタートを切りました。その後、伊方原発所1・2号機のスタートアップに携わり、その時の経験や人脈が原子力グループの礎となりました。プライベートではちょうど1号機の作業時に長男、2号機の作業時に次男が誕生。さらに、10年を超す太陽石油常駐も記憶に残っています。平成15年の大豊産業とユタカ計装の事業統合では、苦労を経験しました。経営など何も分からない一兵卒の自分が、事業統合のリーダーとして就任し、リーダーシップを発揮しなければならない状況だったため、人として一番成長させてもらえた十数年間だったと、今振り返って思います。大変苦労しましたが、一番やりがいのある仕事となり、乾社長をはじめとする先輩や同僚には、感謝の気持ちでいっぱいです。また、失敗は数えきれないほどあります。例えば、恥ずかしながら支店長であるにも関わらず会社のお金の流れを十分理解していない時期もあり、周りに指導していただくなど、いろんな人に支えられました。

大豊産業は、技術商社としての基盤が強い将来性豊かな会社です。今後は、技術商社としての強みを活かして、色々な分野の事業にチャレンジしてほしいです。そして、企業は人なり。一人ひとりが人として成長するために常に問題意識を持って“考”働すること。高い目標を持って失敗を恐れずにチャレンジしてください。

### 飯尾 誠一

元エンジニアリング本部長  
昭和44年3月入社





伊方原子力発電所1号機完成間近



建設工事に携わるメンバー

### ■ ユタカ計装の成長

不況が深刻化していた昭和50年4月にユタカ計装松山出張所を開設したことも功を奏した。昭和55年頃から工場のコンピュータ化が始まり、小規模なシステム製品のソフト作成を手がける。昭和58年からシステム製品の需要が増え、現在の営業SEを置くように。その後、大規模システムの製品を手がけ、大口契約の一つとして太陽石油の制御装置更新の際のオンサイトDCSシステム製品で、億単位の受注をいただく。バブル景気とともに計測部のスタッフは急増し、昭和60年にはユタカ計装新居浜支店にシステムグループを設置した。



ユタカ計装新居浜支店

### ■ 社屋の新築移転

昭和61年、売上高は60億円に迫り、大豊産業とユタカ計装の従業員を合わせて100名近くの規模になる。社屋の改築、増築を重ねながら対応してきたが、企業イメージと社員のモチベーションを考え、高松市御坊町から屋島西町に両社とも新築移転した。社内3部制の営業部・計測部・総務部を導入。同年に取引先との伝票類のやり取りはコンピュータ化されたが、社内の経理や事務処理は旧態依然の手書きのままだった。



本社新社屋



本社竣工式での乾社長夫妻

創業からの60年を今、振り返る

## 変革期

1989→1999  
【平成元年～平成11年】

変革期 / Chapter.1

## 新時代の幕開け

### ■ トップ交代

平成元年8月、乾功社長が取締役会長に、長男の乾篤之取締役が代表取締役社長に就任した。乾篤之社長は、昭和45年4月に横河電機に入社し、2年後に退社。その後、約1年間大川会計事務所で経理実務を経て、大豊産業に入社。昭和50年に取締役に就任し、以後13年間は会社経営の近代化に向けて精力的に取り組んだ。



小学校時代の乾 篤之



横河電機での乾 篤之

### ■ それぞれの心境

乾篤之社長は「父は家庭では一切、仕事のことは語らなかつた。しかし職住近接だから、否が応でも会社のことは理解できたし、子どもの頃から商売の環境の中で育ち、会社を継承するのが当然だと思っていた。会社は利益を計上し、好業績の会社を継承することに抵抗はなかつた」と語る。一方、乾功会長は、「与えられた人生を十二分に活用した。まだまだ活動したい欲もあるが、これで私の仕事は一応終わったと思っている。今は、新鮮な力が将来の大豊産業を支え発展させていくのを期待している」と『78年回顧』で書き記している。



就任した頃の乾 篤之社長

## history COLUMN

### 波乱を乗り越え、 大豊産業に尽くした40年間

1995年から翌年にかけて、当社の幹部を含む社員10名が退職した。新規ビジネスに挑戦する乾社長の経営方針に反旗を翻したのだった。私は亡き父もお世話になり、社葬までしていただいた大豊産業に残ることを決意した。当時は高知支店に勤務しており、乾社長に「これからも、お世話になります」とお願いし、支店のメンバーと結束を固めた。翌年、第1営業部次長として、本社に着任したものの当時の営業本部長と考え方が合わず、3年で松山支店に転勤し、現場営業に終始した。2000年1月に営業部長職を拝命して本社に戻った。主要客先である電力グループの信頼回復が使命だった。日々、慌しく営業に従事した。2016年3月末に定年を迎えた。あの反乱から20年。最近、乾社長は「あの反乱の時は脇が甘かった。社員とのコミュニケーションができていなかった。勉強になった」と仰っている。あの時、乾社長のご心労を、少しでも和らげることができていたのだろうか?反省多き20年だった。

みなさん、転んでも立ち上がって向かっていけば必ず良いことがあり、でこぼこ道や険しい登り坂は、足腰だけでなく考え方も鍛えられます。社員やお客様の笑顔がいっぱいの大豊産業を心から誇りに思います。これからも新しいことに挑戦する社風を大切に、全従業員物心両面の幸福を目指してください。四国から全国に、そして世界へ。年商300億円超えの達成をご祈念致します。世界に羽ばたく大豊産業で、若々しく、精一杯挑戦して、輝きのある人生を築いてください。

### 伊藤 幸夫

電力担当部長  
昭和53年8月入社



## ■ 新体制のスタート

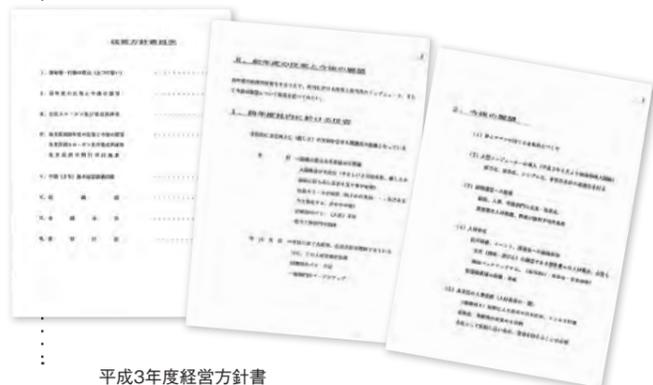
平成2年に創立40周年記念の社員海外旅行(香港・マカオ)を初めて実施。また週休2日制を導入した。平成3年には会社経営方針発表会を開催。以前から危機感を持っていた電力依存体質の経営から脱皮し、時代の変化を先取りするような経営方針に切り替え、乾篤之社長の改革が始まった。まず、営業部を2つに分けて社内4部制(第1営業部、第2営業部、計測部、総務部)を導入。一般企業への営業に傾注していく。また、大型コンピュータを購入してシステムの強化も図った。組織の整備に向けて、平成4年に八幡浜営業所を開設し、ユタカ計装も入居した。同年に、伊方原子力発電所3号機の建設も始まり、それに従事する。また八幡浜の光映電工を買収し、グループ会社とした。



第1回経営方針発表会



当時使用していた会社案内



平成3年度経営方針書



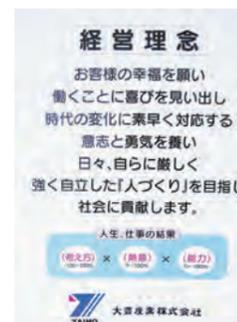
香港旅行(平成2年)

## 変革期 / Chapter.2

# バブル崩壊と自由化の波

## ■ 日本経済の悪化

日本経済は、平成3年頃から景気が減速し、翌4年にはバブル崩壊となり戦後最悪最長の不況に陥った。しかし大豊産業は電力ビジネスにより、売り上げは順調で高収益の企業として地位を堅持。当時乾篤之社長は、電力偏重ビジネスに危機感を募らせ、変化を好まない社員の姿勢に大きな不安を抱いていた。新規開拓に乗り出すために社内改革は避けられないと思い、平成6年に盛和塾に入塾。人間学を中心とした経営を学び、その学びの中で現在の経営理念を作成した。



経営理念の記載された社員手帳のページ



全社員が携帯する経営理念の書かれたカードと「使命感」の冊子

## ■ 部門別採算性の採用

同じく平成6年には、経営の論理や組織の見直し強化において、経営コンサルティング会社・サイエスの指導を仰ぐようになった。営業部と計測部で販売商品も業態も全く違うため部門別で分けるほうがよいというアドバイスを得た。まず人事配置を見直し、部長を頂点に各支店にマネージャー(責任者)を置く組織へ変更、その上で部門別採算性を採用することになった。

平成8年からの人事評価制度の見直しにおいて支援を仰いだのはコンサルティング会社・サト。給与面や人事評価の仕組みへのアドバイスのもと、平成10年に新人事評価制度を導入し、年功序列から能力別に切り替えた。

## ■ 電力ビジネスの危機

平成7年、「電気事業法」が改正。その目的は電力会社の高コスト体質の是正と料金値下げにあった。戦後初の規制緩和による電力会社の経営方針転換によって、製品単価の下落と設備投資は大幅に圧縮。大豊産業の約20年続いた右肩上がりの電力ビジネスの売上も下降線を辿り始める。乾篤之社長の危機感が現実化した。しかし、危機感を抱く管理職はおらず、若い役員から反旗を翻された。そこで乾篤之社長は、新しいメンバーに入れ替えようと試みた。このことが弓引き金となり、電力窓口担当役員との間で大きな摩擦を生んだ。

## ■ 創業者の逝去

平成7年3月19日、大豊産業の創業者・乾功代表取締役会長が81歳で逝去した。トップを交代して以降は、一切経営に口を出すことなく、会社に顔を出すことはほとんどなかった。これは、会長の思いやりでもあった。



晩年の会長と家族

乾功会長は、生前に次のような言葉を残している。  
(「78年回顧」より抜粋)

「過去を大地にしっかり根づかせれば大過はないと私は信じていた。好況もあるが不況も必ずある。その場、その時に臨んで決断を下すのは人であることを忘れてはならない。「栄枯盛衰は世の習い」という言葉がある。企業についてもこの言葉は当てはまる。幸いわが社は日本経済の大きな成長の流れに乗って個々の不況に耐えて発展してきた。その理由は、無駄をせず節約をして資本を蓄積してきたことである。資本は企業の心臓である。誰もが知っていて、しかもよく忘れていることである。心臓が丈夫であれば長期不況も超不況も乗り切ることができる。使い捨てはあり得ないのである。」

商社は基本的にサービス業であるが、ホステスではない。人と人の交流である。卑屈になることも高圧的になることもない。信用を得ることであり、信用は誠実から生まれる。」

変革期 / Chapter.3

## 人を基軸として

### ■ 揺らぐ大豊産業

乾篤之社長の経営観・考え方に反発する役員がいる中で、一気に経営の改革・変革を求めていった。電力ビジネスから新規ビジネス開拓へと経営方針を変更し、社内体制の再構築や組織の強化を図ったが、様々なところでひずみが発生。社員が辞めるなど、指揮命令系統が混乱し、人が根づかない状況が続いた。信頼回復ができ、以前どおりの営業活動ができるまで、地道で誠実な営業活動を我慢強く続けていくほかなかった。その中で、乾篤之社長は一般分野でも立派に通用する強い企業に変革しなければならないという信念に燃えていた。

### ■ 反発を乗り越えて

乾篤之社長は、意見を異にする社員たちと話し合いを持たなかったことを強く反省した。そして平成8年に新たな経営方針を掲げて「大豊産業の幕開け」を発表。人間関係を重視して、コミュニケーションと人づくりに邁進した。平成9年にグループウェアを導入し、社内および支店間の情報を一元化。また、いいことも悪いことも社員全員で確認し合い、胸襟を開いて納得の上で活動できるよう、ゴルフコンペや飲み会、会合の機会を頻繁に持つようになった。平成10年、11年が創業50周年にあたることから、経営的には利益低迷の厳しい時期ではあったが、平成10年に家族を含めた社員海外旅行（ハワイ、オーストラリア）を実施した。また、経営理念勉強会を開催。様々な活動を通して、経営の考え方や社員に対する考え方が、同じベクトルに向かうようになってきた。平成11年5月からは他社合同の訓練に取り組みようになる。社員は自己啓発に励み、自主的に仕事に取り組み、社風はいい方向に向かっていった。



ゴルフコンペで乾会長を囲んで

### 会長のご逝去に際して

(星加秀樹 元計測部部长(現:営業担当部長))

「会長は、創業当初から大手志向だった。それが先代の先見性であり、それが今日の大豊産業を作り上げた。

大きなだみ声で、お前たちは冷や飯食いとよく言われた。亡くなるまで言われ続けた。しかし会長が亡くなった時には、いい報告ができるようになった頃だったので、残念

でならない。

晩年の会長は、会社に出てこられることはなく、夕方になると自宅近くの行きつけの店で酒を飲んでおられた。お世話になった私や伊藤幸夫営業部長ら何人かで当番を決め、交替で会長の晩酌相手をさせていただいた。今思えば懐かしいひと時だった。

トップ交代での引き際はきれいで、その潔さには感心した。」

## history COLUMN

### 大豊産業ならではの 家族のような温かさを記憶に

星加 秀樹

営業担当部長  
昭和54年3月入社



私が松山支店(現在の支店に移動する前の山越事務所最後の年)で勤務しているある日、乾功会長が来られた時の会話などを鮮明に覚えています。《乾会長》おい星加、お前営業の管理職になったんか?《星加》ありがとうございます営業係長やらせてもらってます。《乾会長》ゴルフはしよるんか?《星加》ゴルフはやってませんが?《乾会長》ほなボーナスはいらんのか?《星加》要りますよ!ボーナスないと子供のミルク買えません。《乾会長》ほな次の大豊会(ゴルフコンペ)幹事やれ。鶴の一声でゴルフコンペの幹事という大役を仰せつかり、早速ゴルフを始めることになりました。数日後、乾篤之社長から「おい星加、道具は?」と電話があり、社長のゴルフクラブ一式を送っていただき、大変うれしかったのを覚えています。また、松山支店メンバーがコーチとなって毎日、特訓してくれました。そのおかげで無事に大役を終えることができました。乾会長、乾社長、さらには、当時の松山支店メンバーのまるで家族のような温かさは、今も私の心にあります。

今後もチャレンジ精神旺盛かつ健全着実な大豊産業であり続けて欲しいです。ミッションには自分の創造するものを付け足して取り組みつつ、実務では小さいことを積み重ね、一つひとつを丁寧にやっていくことです。家庭では「うちの会社はええ会社じゃ」と言うことです。家族は安心しますし、何よりそう本気で思わないといい仕事はできません。一生懸命に仕事をすれば必ず幸福を掴める会社です。



ハワイ・オーストラリア旅行(平成10年7月)

## ■ 社員のあるべき姿とは

乾篤之社長は、人間として経営者として辛酸を舐め、無力さを思い知らされ、プライドを傷つけられるような辛く厳しい現実の中で、経営者のあるべき姿を追求するようになったという。また、ともに歩む社員にも次のような「社員のあるべき姿」を指し示した。

### 「社員のあるべき姿」

#### (良い習慣)

成功者と失敗者の違いは「習慣」の違いである

《良い習慣》とはあらゆる成功の鍵である

《良い習慣》を定着させ企業風土としなければならない

#### 1. (想像を超える努力)

人並み以上の想像を超える努力を惜まず、日々創意工夫を絶え間なく続け、日々完璧を求め、たった一度の人生、自らの可能性にチャレンジする

#### 1. (目標必達)

目標に対し潜在意識に透徹する程の強烈な意志と願望を持続し、目標を必達する

#### 1. (利を求めるに道あり)

企業(人間)として正しい道(倫理・道徳)を歩み、そして強くなければ永続的繁栄は得られない

#### 1. (ネバー・ギブアップ)

どのような窮地に追い込まれても絶対にあきらめてはならない粘りに粘り勝利(成功)する迄、頑張り続けるこのネバー・ギブアップの不屈の精神こそが成功者と失敗者の差となる

#### 1. (正攻法)

どのような困難にも真正面からぶつかり決して姑息・卑劣・卑屈であってはならない

#### 1. (仕事に厳しく・人には優しく)

仕事には凄まじい厳しさで取り組み、人を憎まず

#### 1. (利を得るに)

・高邁な思想の礎、深い読みで鋭くしたたかに!

・売上げを最大限に経費を最小限に!

#### 1. (謙虚)

『謙にして福を得る』

#### 1. (信頼)

トップから社員まで理念・方針を共有し合い、志を分かち合い、常に団結し合い、信頼し合える仲間でなくてはならない

#### 1. (夢と希望)

常に明るく、輝かしい未来に、そして素晴らしい人生に

夢と希望を託そう

創業からの60年を今、振り返る

## 飛翔期 2000→2008 【平成12年～平成20年】

飛翔期 / Chapter.1

### 新規ビジネスの構築

#### ■ 創業者の教訓

バブル崩壊後、大手工場の設備更新が活発化し、計装部の売上げが上昇傾向にあった。平成12年に業績が回復し、平成14年には資本金を2,000万円に増資。12年ぶりの出来事であった。1社に頼らず堅実経営を旨とした創業者が、「大手に喰らいつけ」「メーカーを増やせ」と口癖のように言っていた言葉が心に染みる。社員の離反を乗り越え、ピンチをチャンスに変えた、まさに新生大豊産業の幕開けである。

#### ■ 新規取引開拓

営業部では、地中に埋設する電線共同溝の工事に着目。その延長線上で、歩道整備や公園整備を新規事業のターゲットとした。平成12年に中期5か年計画を策定し、コンサルティング業務を中心とした景観・環境ビジネスへシフトする方針へ。平成15年にはプロジェクトメンバー5名を選出して環境デザイングループを結成。平成19年には、歩道部をブロックする車止めの製造を行い、販売を開始した。



大豊産業ブランド製品  
「イーポスト」



## ■ 環境ビジネスの開拓

計測部では、環境上下水道分野の市場を開拓。この分野は横河電機が関わっており、大豊産業は一切関わっていなかったが、民営化に伴って地元企業に移管される流れのため、平成13年から環境上下水道ビジネスの地盤作りに努めた。平成18年に横河電機の環境システム営業四国支店が閉鎖されると同時に、大豊産業に四国の窓口が移管されるようになった。

## ■ 海外事業の始まり

平成16年にセファテクノロジー岡山と取引を開始し、計測部とユタカ計装システムグループが協働して初の海外(台湾)長期業務に従事したことに始まる。乾篤之社長は、四国の外に向けて仕事を拡大していかないと未来はないという思いが強く、そのような中から始まったチャンスであった。平成18年には三菱電機システムサービスと取引を開始し、海外拠点を築く足がかりに。実現には至らなかったがサウジアラビアのプラントなど、今後の展開に期待が高まった。



台湾の取引先の方とともに



台湾の液晶メーカーの工場

## history COLUMN

### 仕事に明け暮れる日々 そこで培った技術を糧に

初々しい青年だった私は、入社の日、地元のJR(当時は国鉄)駅前に立っていました。そして、私の持つ週刊誌を目印にしていた初対面の先輩に車でピックアップされ、そのまま四国電力伊方発電所1号機の第3回定期検査へと向かいました。一日の予定を終えると真っ暗になっている日が2、3か月は続いたでしょうか。宿泊先は、八幡浜市内の賃貸マンション。その先輩と同期の方とともに共同生活を行い、毎晩のように酒盛りをしていました。その数週間後には、太陽石油の定期検査に従事し、再び共同生活で1か月程度を過ごすことに。その後は一年半ほど、伊方発電所2号機の建設工事へ。建設工事後、松山営業所(当時は六軒屋の四電工内)の配属となり、当社事務所で勤務が始まりました。入社早々から当社の先輩方や三菱重工の方に業務はもちろん夜のお付き合いまでご指導していただいたことは、感謝とともに良い思い出となりました。

100年企業へ向けて、入社希望者が多数押し寄せる企業になることを期待しています。新しい分野の開拓や継続した人材の確保、より良い教育システムを構築し、さまざまな能力を持った若い人の力が花開く企業となれば、これほど誇らしいことはありません。社員みなさん、人間力、知力、技量の一つひとつ習得して、得意な分野を確立しましょう。若いうちの失敗は、自身の能力向上の礎になります。チャレンジ精神を忘れてはいけません。社会に貢献するとともに、素晴らしい人生を歩んでください。

### 眞鍋 良

エンジニアリング本部 部長  
昭和55年3月入社



飛翔期 / Chapter.2

## 事業基盤の強化と拡大

### ■ ユタカ計装との事業統合

平成17年4月、ユタカ計装との事業統合が実現した。当時、両社の相乗効果を発揮し合えない課題を抱えており、売上・サービス・メンテナンスというサイクルを回す施策を模索していた。そこで両社が歩み寄り、より効率的なビジネスを目指そうと事業統合が実現した。マインド部分も同族会社としての意識が高まり、売上・利益ともに順調に伸長し、事業統合は正しかった。



ユタカ計装との事業統合の案内

### ■ 東京営業所開設

平成18年に東京でソフトバンクへのモバイル関連材料納入のチャンスに恵まれ、関東と関西エリアに納入を開始した。このビジネスに将来の可能性を託し、同年3月に東京営業所を開設し、本格的に通信事業に乗り出した。単品販売だけでなく工事と測定を絡ませ、複合ビジネスとして展開。平成20年4月、東上野にあるビルに事務所を移転し、営業所から支店に昇格した。

### ■ 管理部門の確立

平成18年、会社の扇の要の部署として経理・人事・労務・総務を擁する管理本部を設立した。管理部門を強化するとともに、社内の仕組みづくり、組織の強化を図った。特に重点的に取り組んだのは、経営理念の浸透、経営方針の徹底と実践、実務を効率的に進めていくためのコンピュータ化およびシステムづくり、人材の採用と教育研修だった。

### ■ 独自の教育システム

同じく18年に自創経営システムを導入。これは、社員の主体性を重視したセルフマネジメント制度の確立をめざした人材育成方法であった。この自創経営の教育システムから新しい人事政策として、ランクUPノートを採り入れた。他にもチャレンジシートや各職種別・等級別に果たしたい役割、ここまで成長したい役割など、自創経営の考え方を参考にして、大豊産業独自の教育づくりを社員全員で目指した。平成18年の自創経営システム導入を機に、新卒の定期採用の準備を開始し、人事部門の充実と新人受け入れ体制づくりを進めた。平成19年には、インターンシップ制を採用し、香川大学と国際テクニカルビジネスカレッジから学生をインターンシップ生として初めて受け入れた。

### 社員全員参加によるシステムづくりについて

(福本秋成 管理本部長(現取締役))

「人事諸制度を見直す機会はあるにないものではない。自身の手でその仕組みづくりという夢を見、チャレンジし、実現し、その達成感を実感したいと思う。今は大変でも、これからの後輩たちに残すことができる。そういう思いがあるから、皆がんばることができる」

飛翔期 / Chapter.3

## 第二の創業を果たす

### ■ 新たなスローガン

教育システムをさらに発展させ、目標管理・評価・育成が連動する仕組みづくりに取り組んでいくことになった。大豊産業の根本である「人づくり」という経営理念から、目標を通じて仕事も人生も充実させ、その成果を自らが評価し、将来の成長に繋げる具体的な目標として「第二の創業を果たす」というスローガンを掲げた。各部門の目標として売上、利益向上のために、それぞれの部門で成長させる部分を考えて経営戦略を盛り込んだ。

### ■ 「Dream65」

平成19年3月、経営方針発表会で、7年後のビジョンとして「Dream65」を発表。これは、「第二の創業を果たす」ための「人の仕組みづくり」そのものである。夢について徹底的に討議したことで、「夢を達成しよう」という社員の士気が高まり、トップダウンではなくボトムアップで目標意識が定着し、夢の実現に向けて自発的に取り組むようになった。スローガンが計画的に進むように、乾篤之社長が大切にしている「人」「夢」「社会貢献」という3つのキーワードをベースに、それぞれのステージでの目標を目指した。



2008年度経営方針発表会

### ■ 組織変革

平成20年3月29日、経営方針発表会を開催し、組織変革を発表した。組織変革のポイントは、①営業の一体化②技術を全社の技術として認識③営業企画室を新設して新規市場の開拓、この3点である。特に営業の一体化については、営業部と計測部の部署同士の垣根を取り払い、経営資源をミックスしてビジネス領域を広げた。互いの客先にアプローチが可能となり、相乗効果を高める営業体制となった。この組織変革が創立60周年の通過点と捉え、「Dream65」の達成を目指していくことになった。

### ■ 盛和塾稲盛経営者賞受賞

平成20年、第16回稲盛経営者賞において当社が「非製造業部門第2グループ(売上50~100億円)」で全国1位に選ばれ、表彰された。

乾篤之社長は「この受賞は、社員の日頃の地道な努力の賜物であり、社員の自信と誇り、そして未来に勇気と希望を与えてくれたと思います。また、当社の経営方針が間違っていなかったことの証明と自信にもなりました」とこの時の喜びを語っている。

