Working Paper

Vol.4　No.11

われら機械屋にあらず、美味しい日本食を世界へ(鈴茂器工株式会社 代表取締役社長 鈴木 美奈子氏)

連作『マネジメント・インタビュー』

森 泰規

株式会社 博報堂 ブランド・イノベーションデザイン局 ディレクター

Japan Marketing Academy

日本マーケティング学会ワーキングペーパー **Vol.4 No.11**

発行: 2018年05月18日　更新: 2018年05月18日　https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=62

分類：コラム

われら機械屋にあらず、美味しい日本食を世界へ

―創立以来生きるポスト産業資本主義の理念―

連作『マネジメント・インタビュー』
鈴茂器工株式会社　代表取締役社長
鈴木　美奈子氏　（本社：〒176-0012 東京都練馬区豊玉北２丁目２３－２）

要約　：
鈴茂器工株式会社　http://www.suzumo.co.jp/
自動シャリ握り機を実用化し、世界に送り出すヒット商品に育てあげた同社は、「まず人や物に対し誠実にあること」、そのことから「お客様の課題を乗り越えるために、今ない何かを実現する機械が生まれてくる」という考えのもと、「米飯主食文化を世界へ」という経営思想を持っている。このような経営思想を掲げ、優れた機能を要する機械を商品としながら、あくまでもそれらは経過的手法であるとの視点をとっている。何より、一見して規格化大量生産のための機械を本業としているようでいて、その実創業以来一貫した狙いは「ご飯食の美味しさ」の追求だったという点では、ポスト産業資本主義（脱工業社会）のテーゼが一貫していたといえるだろう。閃きに優れ、斬新なアイディアで時代の先端を行った創業者の実子鈴木美奈子社長にきく。
キーワード　：　ファミリービジネス　ポスト産業資本主義　日本食

経済学者のイグナシオ・パラシオス＝ウェルタ（Ignacio Palacios Huerta, 英国、London School of Economics 教授）は、2013 年に様々な経済学者が自らの孫の世代を予測してその時点での社会の経済活動の可能性を分析するという独創的な編著を刊行した。その巻頭でヒューム（David Hume, 哲学者、英国、1711 － 1776）の「連想記憶」について触れる。

ウェルタによるヒュームの理解としては次のようなものである。1748 年の『人間知性論』において示された「連想記憶」(Associative memory)とは三つの要素によって作動する。すなわち（その人の経験上の）特定の何かと類似性があり(i)、時間的・空間的に何らかの特定の事象と結び付けて考えることができ(ii)、そして因果関係を捉えて理解できる(iii)（resemblance, contiguity in time and place, and causality）。そしてこのような要素が関わる時、より多くの人々の間で、あたかもネットワーク上で結ばれたかのように、共通認識を持つことができる（in which each idea is linked to many others in a network）のが、この「連想記憶」というものであると。

ウェルタは同作の執筆の動機が、この「連想記憶」というコンセプトであったことを、

巻頭に示したわけだ。哲学のエッセイではないので、ヒュームの呈した概念が何であるか、ウェルタによって正しく著述されているか、といった解析に立ち入らないが、少なくとも、ウェルタという当代をリードする経済学者が、かような関心に基づいて執筆を始めたことそのものが興味深い。というのも、経済学者はよく「エピソードを積み重ねてもエビデンスにはならない」と言い放ってやまず、この種のことに否定的な発言が多いからだ。

だからこそウェルタは言いたかったのかもしれない、洗練された考察の文脈においては、断片的な要素でさえもそれを積み重ねることで、より豊かな発見に至るのだと。

そのウェルタの示した＜連想記憶＞は、むしろ美学的なものによくあらわれ、端的にいうと、芸術表現において多用されるものである。たとえば、立春の歌に次のようなものがある。

今日といへば 唐土 (もろこし) までもゆく春を都にのみと思ひけるかな
（新古今集巻一、春歌　俊成）

目の前の春はこれほどのものならば(i)、遠い異国にもありそこへも行くはずだ(ii)、だからこそここにとどめ置きたい(iii)、ということである。ここでいう「もろこし」とは、特定の場所というより予想もつかない異国、という意味での表現となり、仮に当時の中国としたにせよ、そこは今日でいう月面くらいにたどり着くことが非現実な場所であった。作者は当然そんな「もろこし」まで行ったことがあるはずはない。しかし、＜目の前の春はそこまで行くはずの推進力をもったものだ、だから自分はここにとどめ置きたい＞という。＜そこまで行くはずのリアリティ＞、それほどの推進力を自分は認める、ということであって、そうと読むと、中世の立春の一日は、目の前にまざまざとよみがえってくる。

これは実証性では議論できない。今日の私たちが出会う毎年の春と、俊成のみたそれとが同じとは言い切れない。しかし、＜同じだと思えるリアリティ＞がこの行間にはある。それがなければ作品として成立しない。

このように考えると作品としては、自分のものでなくても、それが強く自分自身の実感と重なり、その人のリアリティを伴ってその人の内側から再度生み出され、何らかの因果関係を伴って語られる時、作品は本来の作者固有のものではなくなり、時代・立場を多く隔てた別の話者の言葉として語られ、そして聞き手にも力強く共感されるのではないか、とも、おもう。今回のインタビューではすでに故人となった創業社長の実子にあたる鈴木社長から、まさしく組織内の＜連想記憶＞をお話しいただいた。

話者を鈴木社長に代わろう[1]。

*

人や物へ誠実なことが、結果として優れた製品を創りだす

私は確かに創業社長の実子ではある。それは隠しても仕方がないものだ。ただ、入社して長くはない。平成 15 年の 9 月 1 日に「やっと入社した」、というような感覚をもっている。それまでは総合商社で航空宇宙関係の業務に携わっていた。よくニュースでも名前を聴くようないわゆる軍需品を取り扱っていて、当時から、もっというと子供のころからも、実父の会社に入社する具体的なイメージはなかった。

そんな自分に対して「来てほしい」という父からの要請は、あたかも季節の挨拶のようにある時期になると入ってきた。

ともあれ入社してみたものの、あくまで家で父をみていた、という関係だから仕事の中身がどうなっているかは、入社してからだった。当時はまさしく上場したばかり、よくよく社内を見渡してみると、大企業に勤めていた自分の目線としては驚くような違いがあちこちにあって、これなら今までの経験がいかせるな、大手を経験したこともよかったな、と思った。だからといって、「これじゃだめだ、こうしなさい」といっても反発を受けるだけで何も進まないだろう、ここは工夫のしどころだ。

そこで、できるだけいろいろな人と話すようにしてみた。社長室長という肩書だったころ創業者からよくいわれたのは、「自分の目でよくみてみろ、おかしいと思うところから遠慮なく言ってほしい」というようなことだったが、自分の目でみる、というならば、働く人たちと同じ目線で話していかなければ。そうでなければ、絶対に本当のことは見えてこないだろうと思っていた。

そのころは役員フロアには席を置かず（その後振り返るとかなり長いことそうなったのだが）社員の執務フロアに机をおいて働いた。そして毎日職場の様子をみたり、時には、コミュニケーションをとるために、社員と夜、食事に行ったりということもした。

これはもう事実だから仕方がないが、どうしても私は「社長の娘」となる。その受け取りかたは人によるもので、すぐに「美奈子さん」と話してくれるようになる人もいれば、なかなか本当のことを直接に言ってくることがない、というような人もいた。ただ、そういうことをずっと続けてきたことは、今になってとても役立っている。

外から見ているうちには気がつかなかった当社の良さとしては、すぐに思い浮かぶのは、「挨拶」である。みながとてもいい挨拶をする。いい挨拶ができるということは、相手に対する誠実さを示すものだ。相手、というのは人だけではない、モノや機械に対しても同じだ。製品に対して誠実であろうとすれば、そもそもの開発段階から「このことを何とかしよう」という想念が心に湧いてくる。お客様がお使いになる姿もイメージできるようになる。モノをつくる会社ではあるけれども、そうした社員の心の働きがかさなって、行動となった結果、自然とモノや機械の形をとってあらわれてくるということのほうが、実は

日本マーケティング学会ワーキングペーパー **Vol.4 No.11**
https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=62

正しい。

社訓にも「礼節を重んじる心」と書いているのはこういった背景があるからこそであって、単なる精神論ではない。本業の強さを生み出す実力の源泉なのである。だから＜いい挨拶ができる意識の社員がいる＞ということが、製造業としての当社の事業価値に、実はそのままつながっているのだ。

日本の食文化を広げたいお客様の困りごとに対し、何かを「実現できる力」で世界一に

また、一般に日本における製造業の課題として、「こういうものがあるべきだと構想する力」と、「求められている機能を具体化・実現できる力」との二つがあるとみた場合、創業者はまさしく前者であった。現在の当社の経営を行う立場としては、後者のほうがよりお客さまより要請される場面が増えてきていると感じている。日本国内の市場について考えると、もともと日本にはお寿司というものが伝統的な食文化として定着していて、和食といえば、お寿司・てんぷら・・・というように誰もが答えるだろう。そのお寿司をできるだけ普通の食卓に届けようとすると、そこには、人の手以外の何かを加えて実現する具体的な技術が必要となる。

当社は、「寿司の大衆化」に大きく貢献した企業という自負はあるが、誰もが手軽にお寿司を召し上がっていただけるような社会にするというのは、1980 年代の初頭には途方もないことだった。もちろん今日だって「お寿司は大将が握るものだ」「機械が握るなんて」という方がいらっしゃるのかもしれない。しかし、特別な時だけではなく、誰もが手軽にお寿司を食すことができる社会になった。当社は、創業者が構想したことを実現できる力を持っていた。そのことのほうが、濃淡をつけるのならば、重要だといえる。

それと、なぜかテレビ番組の企画などでは、人間と当社の機械を対抗させることがある。人のやること、大将のやることと、当社の機械がやることとは明確に意味や位置づけが違ってくるのだが、あえていうと、経験年数 3 年未満の職人さんと対決する場合には、機械のほうがお客様に評価していただくこともある。

海外市場についていうと、アジアと欧米とでは若干異なるかもしれない。たとえばニューヨークで、ちょっといいお店といったら、やっぱり大将が握って、まあ一人 300 ドル、というようなお店だって十分成り立っているし、そういうことを望むお客さまもついていらっしゃる。ただ、どこか「ダイエット」とかさまざまな「ブーム」と関連付けた流れがあったりもするし、日本国内と外国では、受容されている過程の文化的なギャップがあることを考慮しなければならない。今は聞かないけれど創業者はよく「海苔はシーヘドロと呼ばれているんだ」と話していた。日本の伝統的な、おいしさの原点になるような食材が好ましく思われていない、という文化的ギャップを強く認識していたのだろう。

先ほどのアメリカの例を挙げても、ニューヨークの高級なお店が先ほど話したような事

日本マーケティング学会ワーキングペーパー **Vol.4 No.11**
https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=62

であったとしても、もっと広範に浸透し、親しまれていく過程で、正しく理解しないで販売されているものがあったりもする。そこを何とか少しでもあるべき姿に、本来のおいしさに近づけようとするとき、全土ではニューヨークのようなやり方ができない。

そのような課題に対して、当社の機械をもっと貢献させていかなければならない。たとえばショッピングセンターの内部で調理してお出しするようなばあいは、当社製の小型機が活躍している。セントラルキッチンからの搬送となる場合は、大型機ニーズになる。ただし、おいしいお寿司を美味しく食べていただくには店内調理をしていただくのが一番と考える。

一方、海苔を裏に巻くカリフォルニアロールがアメリカで生まれ、日本に入ったように、ローカライズされた新しい食文化から、新しい「ソフトウェア」ともいうべき領域が生まれることはある。たとえば「スシブリトー」のようなもの。ブリトーの具材はそのままに、生地をお米でつくっていく、さながらサブウェイのような感覚で注文してお召し上がりいただく商品もある。これは断面の美しさが勝負だから、美しく、美味しくまけて、綺麗にカットできる機械の出番である。このあたりも、先ほど話した「実現する力」の見せどころとなる。

社員の顔をよくみる、それこそが事業の成長指標

事業の成長に向け、毎日気にしていること、というと、経営数値をみるのは当たり前として、やはり見ているのは社員の顔だ。きらきら輝いているかどうか、勤めはじめてしばらくたった若手の顔が変化していくかを特に注意してみている。「ああいい顔になってきたじゃない」と声をかけて「そうですか」と笑顔で返ってくる社員もいれば、なんとなく残念な社員もいる。気になった社員については「最近どうなの」と職制上の上司に声をかけると、何らかの問題が発生していることがわかったりもする。見ていてわかるし、見ていくことに意味のあるものとしては、やはり社員の顔である。

こんな風に社員の顔から何かを読み取る力があるとしたら、その能力がどこから来たかをうまく言い当てることは難しいが、一つ言えることは、創業者は勘の鋭い人、閃（ひらめ）く人だった。食べるものを見ていても本当にそういう目線で見ている。おにぎりを手にするなりそれがどうやって包装されているかを分解して検査しようとする。お店の店頭に並んでいる商品にだってそうだった。食べものなんだからやめなさいと言いたくなるような場面もたくさんあったが、いま思えばそれくらい仕事が大好きでのめりこんでいた。

たとえば、平日親の顔を見ないのは当たり前として、日曜日でも何かに閃くと部下たちを家に呼んで仕事の話をはじめてしまうところがあった。今でも覚えているのは、小学生のころ今日はいるかな、と思って家の一階に下りていくと、玄関に大きな大人の靴がたくさんあったこと。今の会長の小根田の靴も当然そこにある。その有様をみて、「あーあ今日も遊んでもらえないな」と諦めて二階に引き下がったものだ。

日本マーケティング学会ワーキングペーパー **Vol.4 No.11**
https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=62

当社のマーケットシェアは小型機で70%、大型機（ファクトリーマシン）で10%というような構成になっている。それをみて、大型機のシェアはもっと伸ばせるはずだ、と思う。

この話は単にシェアを伸ばせばいいというものではなくて、そう思う理由に要点がある。

小型機の持っている機能特性を大型機の領域にも広げ、お客様のニーズにもっと答える企業になっていきたいということである。当社は、お客様にとって満足度が高く、いち早くご相談・ご用命いただける会社として「ファーストコール・マシナリー」になることを目指している。単にシェアを伸ばすことが目的という議論ではなくて、そのようにお客様に答えていくことのできる企業になる過程で、より一層信頼度の高い企業になっていくはずだ、企業としての実力が伸びていくはずだ、と判断するからの話だ。

すし文化を世界に広げていく、ただし各地の文化的な実情に即してローカライズしながら進めていくということをするとき、きっと「うちにしかできないこと」が出てくる。何とかしていきたいという困りごとがお客様の側から出てきて、そこに対応できる素質が当社にある。鈴茂器工は、機械を売っているけれども、ただの機械屋ではない。機械はお客様の課題を解決するための手段であって、米飯のおいしさを世界にお届けする、日本の食文化を世界に広げていくという大きな使命のもとで、そうした課題を一つひとつ解消していくということが当社の事業の本当の姿だ。

誠実さを何より尊びながら、閃きの力を活かす会社へ

このような構想に対し、先ほども言ったがまず当社はとにかく「誠実」でなければならない。今、日本の製造業で多く出てきている品質不良や隠ぺいなどの問題は本当に悲しい。築き上げたものがゼロどころかマイナスになってしまうような出来事だ。これらのことがあったから、ということではないけれどもJ-SOX, ISOといった様々なルールの徹底は繰り返し話している。

クリエイティブで、革新的な商品を生み出す会社は、そうした管理があまり厳しくなくて、むしろリスク管理などはある程度緩くしたほうが次の時代に求められるようなものを生み出せるのだ、というような話も聞く。もちろん、そういう企業があってもいいとは思うものの、当社を経営する方針としては、違和感がある。

なにもかもがんじがらめにするような企業がいいとは思えないけれど、正しくルールを守ってというところから始めないと、何かがおかしくなってしまうだろう。

創業者と、その後継者が親子だった場合に、お子様の方が別の考えを持って先代と対立してしまうというようなことについては、「親子だからそうなる」とみるよりは、「親子なのにどうしてそうなってしまうのかな」というほうが気持ちに近い。お父様と経営上の方針が違うのならばもっと話し合う余地があったはずだ。

何か考えを持って、今の姿と違う、もっとこうしたい、と思うのならば、よく話し合うというのは当然のことだ。前からあったことは、今とは当然違う局面で判断されてきたという面があるけれども、自分がこう思うから、というようなことだけでなく、もっとよく話し合わなければならない。当社の場合は、代表権を持った役職者が社長の私と、会長と二名なのだから、よけいにそのことを認識しなければならない。私自身も社長に就任して長いとはいえないが、このようなことを強く思ったことはある。

一方、実父の会社に入ってよかったな、と思うのは、違う父を見ることができたことだ。家で仕事の話は聞かなかったし、会社でも上司・部下の関係という整理になっていたものの、やはり「こんな仕事をしている人だったのか」と思う体験は日々あった。だから家でいろいろな話をしている時に、会社で共に働くようになってから思ったことをいろいろ、自分から父によく話した。自分で考えて動いてごらんと、いう言葉が返ってきた。

何でも思いの強い人で、たとえば実現しなかったけどピンク色のしょうゆを出したい、というようなアイディアも持っていた。今はやっているご飯を盛る機械である「シャリ弁ロボット」についても、いまは大ヒットしているようなものも、だいたい 10 年前には発売していたもので最初は特定のお客様の需要しかなかったが、今になっては多岐に渡るお客様の需要に変わっている。それくらいアイディアが新しい創業者のもとで進んできた会社だということだ。

いま社員を見る、かつて教師を志したまなざし

子供のころ特に何かになりたい、ということを自分で思うようなことはなかった。両親の仕事を聞かれたら「社長」と答えていたように思うが、自分で後をやろうというようなイメージはなかった。ある時期、バレーボール部の顧問の先生にあこがれて教師になりたい、と考え、進学先は日本女子体育短期大学。ただ教育実習に行って、体育というのは通常の実習よりも 1 週間長いのだけれども、日教組というものがあって、入っている先生とそうでない先生との間に深い溝がある様を目の前でみて、これは大変なものだなと思ってしまった。だから同じようなことは社内には起こってはならないと考えている。

勤めはじめて商社にいたころ、何度も声がかかり、ついに決断したのは父の病気の再発を知らされ、普段とは違う形相で頼まれた時のことだ。最後の親孝行だ、そう思った。ずっと同族でやる、いったん同族外の方がつないでまた同族に戻る、だんだんと同族外の経営者で続いていくようになる、といろいろなパターンがあると思う。それはケース・バイ・ケースで判断すべきでいずれがよいということはいえない。お米の消費を増やしたい、誰もがお寿司を手軽に食べられるようにしたい、ということで始まったことが続いていくことこそが大事だ。

「この秋は　風か嵐かしらねども　けふのつとめの　くさを刈るかな。」という二宮尊徳

日本マーケティング学会ワーキングペーパー **Vol.4 No.11**
https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=62

の歌を、創業者はよく話していて、ある書家の方がこの歌の末尾に父の名前を入れて届けてくれたものを飾っている。風か嵐か、というところにアクセントがあって、よくそのことを話していたそうだ。

実はかつて教師になろうと思い立ったきっかけの顧問の先生には、その後父の会社の社長になったことは言っていない。最近お会いしてもいなくて、最後にお会いした時も、なんとなく他愛のない話をして終わってしまったような気がする。先生の前では、いつまでも一人の生徒だ。

*

遥かなるもろこしまでも行く物は秋の寝覚の心なりけり
（千載集　大弐三位）

実父である創業者と、かつての恩師に思いを致して終わるくだりでは、この、大弐三位の作品が思い出された。組織内の連想記憶、経営者としてのご本人の連想記憶が、ここでは重なり合っていて、いろいろな軸で捉えなおすことができるのだろうが、あえてそのままにしておくこととした。

書家が、創業者の言葉を二宮尊徳の引用と思わず、本人の言葉と捉えた背景には、そこに重なっていたさまざまなリアリティ　――　風か嵐か　――　を伴って、本人の言葉と考えられたからこそのものであろう。また、社員の顔に事業の進展の成否を見抜くまなざしは、かつて教師を志したことがあるというメンタリティと無縁ではないものだろう。

今回、ここまでで、いったん本社で行われたインタビューの記録を終わる。ただ、翌週に開催された同社のプライベートショー「スズモフェア」会場での商品展示と、鈴木社長の談話をもとに、続編として以下を記すものとする。

*

訴えているのは、産業技術か、産業資本主義か

この先プライベートショー会場での取材記事を行うに当たり、いったん筆者が続けるものとする。B2B 業種のブランディングを担当している立場からいくつか読者に示しておきたく必要がある。

およそ資本主義とは何か、と日常考えることは少ないが、岩井克人（2009）は次のような説明をしている。「資本主義は利潤を永続的に追求していく経済活動」だが、結局のところ 20 世紀半ばまでの社会において主流であった資本主義とは「産業資本主義」であり、そ

れは、「大量生産用の機械所有と安価な労働力」によって成立していたものだった。ところが、徐々に「労働者の賃金上昇を生産合理化では補い得ず、生産合理性以外の差異化原理を持たねばならなくなる」。

岩井（2009）によれば、「今日資本主義が置かれている事態は、ポスト産業資本主義（Post-Industrial Capitalism）」であり、「脱工業化社会」とよばれている事態でもあり、実際にはこの種の産業資本主義のモデルはすでに存立基盤を失っており、その論拠によって事業を行おうとする企業は、早晩見直しを迫られる、ということになるのである。今日みるドライバー不足を背景に相次いで料金引き上げやサービスの見直しに動かざるを得なかった物流業界のようなことは、「安価な労働力」の枯渇を意味するものだ。

岩井は最終的に、ポスト産業資本主義の時代においては「機能そのものではなく、その機能がもたらす差異化によってしか収益を得ることができない」が、「**この差異化とは往々にして姿のみえない＜情報＞が担う**」（以上　岩井　2009）ことを訴える。

説明が長くなったが、筆者が、機能以上に、機能に立脚したブランド、もっというと＜その機能を生み出そうとした理念＞や、＜その事業自体の社会における存在意義＞が重要とみている理由はここにある。そうした「姿のみえない＜情報＞」こそが企業の競争力を決定づけると考えるからである。世には「見える化」とかしましいが、物事の本質は「姿の見えない」ところに宿る、といってもよいだろう。

職業柄様々な展示会やショールームの企画展示を担当したり、顧客企業の出展を拝見させていただいたりすることがある。そこに共通の傾向として抱くのは、そうした施策の多くが「産業技術」の展示という以上に、＜産業資本主義＞の展示に思えるということである。機械が代行して大量生産を行うことにより、人員そのものないしはその工数を最小化する、そうすることによって費用の最適化（少なくとも逓減化）をもたらすものとしての技術　――　そうした精神だけが強く見えるものがほとんどだ。あるいは「産業技術」といった瞬間に、規格化された大量生産のための技術、という意味がすでに含まれてしまうのかもしれない。

しかし、注意深くみていくと、そうでないものも時には出会うことがある。

つまり、個々の実装機能（商品やサービス）がかりに規格型の大量生産を志向したものであっても、その種の機能を生み出すに至った創業者の理念や、担い手の意識に特別なものがあるのならば、産業技術でありながら、ポスト産業資本主義の論理で営業している、と判断する必要がある。だから、筆者はかりにモノを前にしてみていても、必ずその背景にある＜姿のみえない情報＞をみるように心がけている。

説明が長くなったが、このような問題意識に立って、製品説明を伺ううちに、だんだんと、鈴茂器工社の機械設備の背景にある＜姿のみえない情報＞が感じ取られてきた。

話者を再び鈴木社長にかわり、同社に生きるポスト産業資本主義の精神をみてみよう。

*

美味しさを世界へ

スズモフェアは、今年で32回目を迎える当社の単独展示会であり、毎年の恒例事業となっている。2日間の東京での商談会を終えた後、全国に巡回展することとなる。2日間しかないので、昨年どうしても伺えなくて、というお客様が翌年にいらっしゃったということもある。そういう意味での注目度合いはおかげさまで高い。

今回、このフェアで最初にお客様にご覧いただくのは、海苔巻きロボットの展示、ついで、海外市場向けに開発された裏巻きロボット、いわゆる「カリフォルニアロール」「ドラゴンロール」向けの機械と、海苔巻きカッターになっている。海苔巻きカッターは指はさみを防止するため、両手で操作するという機能も当然実装している。

次にご覧いただくのはシャリ弁ロボットだ。これについては、特に説明が必要だ。機械がごはんをよそうというと、どうしてもコスト削減、人の手間を省く、ということが思い浮かぶ。しかし当社の技術思想はまったく逆で、「美味しいご飯を、どのような場所でも召し上がっていただきたい」ということから生まれたものだ。だからたきあがったご飯を「まるで粉雪のように」振らせるのだ、と創業者は開発陣に命じていた。その結果出来上がったものがこれだ。明確に美味しさの追求が先にあったのであって、ニーズはその先に生まれてきた、ということが正しい。

たとえば、日本食になじみのうすい外国ではどうか。日本食に慣れていない現地の方が日本人のように上手に美味しくよそえるか、といったら別だ。そうした場合ある程度当社の機械の方が美味しくご提供できるだろう。これから日本食の美味しさを世界に伝えていけたらと思うのなら、各地区の現実に照らしてそういう工夫はないよりもあったほうがいい。当社の機械は、そこに役立つはずだ。

日本の企業白書に、当社のお客様である銀座のハンバーグ専門店の業務効率化の事例が掲載された。

このハンバーグ専門店は、今後は人手不足がより深刻になると考え、創業以来初めて機械化を検討し、当社のシャリ弁ロボットを導入した。導入前はシェフと別のアルバイトが1回30秒かけていたご飯の盛り付け作業を、導入後はシェフが調理しながら1回5秒で対応できりようになった。ご飯の量の精度も向上し、食材量の標準化も進んだ。

しかし、この事例でもっとも嬉しいことは、シャリ弁ロボットは、誰が操作しても食感の良いおいしいご飯が提供できるようになり、「効率化は大切ですが、本質を忘れず、味をより大切にしています。機械化の判断にも味の維持と向上が必要です」というシェフのコメントを見たときだ。アイディアとしての新商品を販売したあとも、導入後お客様の声を次々に実現しながら、製品の改良を続けている。どちらかというと、専門の訓練を必要としたりするものを志向すると当社の顧客には不向きで、どんな人でもすぐ簡単に使える

日本マーケティング学会ワーキングペーパー **Vol.4 No.11**
https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=62

ようにする、ということを開発思想として入るが、使用の実環境に応じたユーザビリティの改善は当然求められてくる。

身長の高さに合わせて女性でも機械にご飯を入れやすく低めの設定にも変えられるような昇降台も開発した。ご飯に酢合わせをする機械も、洗いやすさに配慮して軽い樹脂製の釜をつかった。これらはみな女性の働き手にとってどのようにしたら使いやすいかという発想に基づいている。

こんど中東での事業を進めるにあたり（Mizuho Gulf Capital Partners Ltd との資本業務提携、2 月 9 日報道発表）我々が注目している一つは、中東のお客様の健康志向だ。中東地区では、肥満・糖尿病の改善が今日の課題となっており、注目されたのが日本食だった。美味しく、健康的に、中東での限られた人的資源を生かして、となったとき、当社の活動が注目されたというわけだ。これは創業の理念とまさしく一致したものであるし、当社の存在意義を明確に示した事業として象徴的なものとなるだろう。

結局のところ、創業以来当社が果たしたいと望んできたことは、美味しい日本のお米を、日本を含めて世界中で多くのお客様に楽しんで頂きたい、ということだ。機械を売っているがそれは手段であって、目的ではない。

その意味でわれわれは、単なる機械屋ではない、美味しいをお届けできる機械屋であると改めていっておきたい。

そして、その機械を開発・販売・維持しているのは当社の社員の力である。お客様の声にこたえるために活動する社員がいて、この事業は成り立っていると自分としては強く考えている。

まず人や物に対し誠実にあること、そのことからお客様の課題を乗り越えるために、今ない何かを実現する機械が生まれてくる。そして、それを生み出す社員が活躍していくステージをこれからも作り上げていきたい。

（実施：2018 年 4 月 10 日　東京本社、同 19 日サンシャインシティ展示会場）

*

再び話者を変わる。

このまさに「ポスト産業資本主義」＝「脱工業化社会」とは、実は 50 年前に予見されていた。ダニエル・ベルは 1967 年の著書で「技術そのものよりもそれを生み出す知識、その知識を生み出す個人（Technocrat）と組織が主体となった社会」＝「脱工業社会(Post-Industrial Society)」を予見したのである。ちょうど、アメリカでは、いわゆるホワイトカラーが全就業人口の半数を超えたことがわかった後であった。同社の設立が 1961 年だから、その少し後だ。

この言葉をつくったのはベルだから、岩井が参照する際には、この論考を下敷きにして

いたことは間違いない。これに対し、日本市場は、国内市場の旺盛な成長力を背景に、産業資本主義の終焉が遅れて現れたと考えることもできる。2018 年において、ついに 50 年を経て、社会は＜かつて予測された未来に到達した＞と考えることができるだろう。

私事ながらダニエル・ベルは、筆者の指導教官（庄司興吉氏　東京大学名誉教授）がハーバード大学留学時代に影響を受けた人材でもあり、この主旨に格別の思い入れがある。

鈴茂器工社の活動と、ベルの論考とが重なって見えてきたインタビューだった。

米飯主食文化を世界へ、という理念は、まさしく中世人のとらえた＜もろこし＞まで行くことだろう。

参考文献

Bell, D. (1967). “Notes on the post-industrial society (I).”, The ***Public Interest***, (6), 24.

Collins, J. C. (2001), ***Good to great: Why some companies make the leap... and others don't***., Random House, London, UK

Palacios-Huerta, I. (2013), In ***100 Years: Leading Economists Predict the Future,*** MIT Press, US. 邦訳『経済学者、未来を語る』NTT 出版 2015 年（小坂恵理訳、猪木武徳解説）

岩井克人(2009)　『会社はこれからどうなるのか』、平凡社ライブラリー

---

[1] 今回のインタビューも、『ビジョナリー・カンパニー』の著者で知られるジム・コリンズの、優れた企業を創りだす三つの問い（Collins, J. C., 2001）を下敷きにしている。ただそれは明示的にというよりは、さまざまな文脈の中から、類推的に浮かび上がってきたものである。

1: What you are deeply passionate about?	自社で働く上で譲れない価値
2: What drives your economic engine?	自社にとっての利益指標
3: What you can be the best in the world at?	自社は何で世界一になれるか