



企業の成長のカギは「人」
社員がどう考え、行動するかが
企業の未来を左右する

株式会社徳倉
執行役員
製造部 部長 兼 工場長
業務課 課長・開発室 室長
三橋 雅

株式会社徳倉
代表取締役 社長
営業本部 本部長
徳倉 基宏

東京東信用金庫
お客様サポート部
中小企業応援センター担当
石川 諒

第2期参加

株式会社 徳倉

伴走支援機関

東京東信用金庫

2021年にスタートした次世代事業開発人材育成プログラム(以下NGP)は、地域の企業、大学、金融機関、企業経営アドバイザーなどによるコミュニティづくりや、次世代人材のネットワーク構築を目的とし、これまでに多くの企業や金融機関の方々に参加していただいています。今回は第2期NGPにご参加いただいた株式会社徳倉の徳倉基宏社長と三橋雅さん、東京東信用金庫の石川諒さんにお話を伺いました。



株式会社徳倉

- 東京都江東区北砂1-18-2
- <https://tokukura.co.jp>



創業から100年以上の歴史を持つ、食品素材の加工に特化した企業。これまでに「AIB食品安全統合基準」優秀認定のほか「日本でいちばん大切にしたい会社(審査委員会特別賞)」など受賞歴多数。平成29年、東金工場において食品安全国際規格FSSC22000認証を取得。令和5年、中小企業版SBT(SME)認定を取得するなど、環境経営に尽力している。



人や企業とのつながりを活かし、 自分たちの手で未来を拓いていく

— NGPに社員を参加させてみて、人材育成の側面から徳倉社長はどんな印象を持たれましたか？
徳倉 三橋本人に関しては、参加後からより積極性が増して、様々なことに取り組んでいく姿勢をかなり評価していますし、研修内容も素晴らしいと思います。ただそれだけに、ビジネスとして着地させるにはあまりに時間が短すぎてもったいないですね。
— NGPは月1回5時間ほどの講座を8カ月ほど実施しています。新しいものを生み出してビジネス展開までとなると、確かにもう少し時間がほしいですね。一方で、企業側の負担も大きいという意見もあり、回数を減らすことも考えているのですが……。
徳倉 本業をやりながら勉強も進めていくわけですから本人は大変だったと思います。それを頑張つて、新たな視点や取り組み姿勢など多くの力を身につけられたのですから、あきらめずにトライ&エラーを続けていこうと声をかけています。そういう意味では、プログラム終了後のビジネス展開に向けたフォローアップ研修などもあるといいかもしれませんね。
— 参加したおふたりは本業とNGPをどう両立させていかれたのか、受講時の様子を聞かせてください。
三橋 時間的な負担もありましたが、自分が手一杯のときは石川さんへのご支援をお願いしていただきました。ひがしさんへの感謝の気持ちと同時に、会社に対してはせっかくながら学ばせていただいたのに、NGPに100%注力できなかった部分に心苦しさや悔しさもあります。やはりアイデアをまとめるには受講している時間以外の余剰時間も必要だと感じましたし、その時間を捻出するためには、私自身がしっかりと部下を育てて、自分がいなくても回るような状況を作ってい

かなければならないと思っています。
石川 三橋さんは受講中や休憩時間にもよく電話がかってきていたので、工場長は大変な仕事なんだと実感しました。そうであれば、自分が何をすれば三橋さんの助けになるかを考え、ヒアリング先を探すなど側面的なフォローに努めました。とはいえ、私たちにも信用金庫の仕事がありますから、時間的な難しさはあったのですが、お互いの時間をすり合わせて進めていき、最後のプレゼンテーションまで本当に「一緒に歩んだ」という気持ちがあります。そうした伴走支援は、信用金庫としてもとても大切なことですから、お付き合いのある企業さんに深く踏み込んで、その時必要なサポートを多角的に行うことを実践で学び、大変よい機会をいただいたと思っています。
— 今後、三橋さんのような幹部候補の方たちに、徳倉社長が期待しておられることを教えてください。
徳倉 いまの時代、どんなことも激しく変化していて、変化のスピードも速いですよね。そんな世の中の動きに敏感になってほしいと思っています。次の世代の人は、いろいろ経験できる機会もあれば、情報量においても私が若い頃とは大きく異なります。その膨大な情報を的確に自分のものにしてほしいですね。それが結果的に会社のプラスになっていくし、財産にもなっていくと思っています。うちはメーカーですから、どうしても設備にお金がかかりますが、それでも企業の成長はやっぱり「人」だと思っています。人がどう考えてどう行動するかというのが、会社を大きく左右しますので、設備投資と同様に人材育成にも注力しなければ企業の発展は難しいと感じています。

次世代事業開発人材育成プログラム(NGP)とは



次世代事業開発人材育成プログラム(NGP)は、TAC株式会社と多摩大学総合研究所が共催する研修プログラム。中小企業の次世代を担う幹部候補者と、中小企業をサポートする信用金庫(支援機関)の若手職員がチームを組み、約8カ月間にわたり企業の次世代事業を考案している。



第1回「キックオフ」ワークショップの様子

東京東信用金庫紹介



東京都墨田区両国に本店を置く信用金庫。通称は「ひがしん」。東京都の東部地域から、埼玉県南東部さらに千葉県北西部を営業区域とし、64店舗10出張所を構える。金融サービスの提供にとどまらず、地域の方々と企業の活性化に寄与することに努めている。

今ある課題をどう打開していくか 自社の技術をどう活かすかが 新規事業に向けた発想の起点となる

—はじめに、徳倉社長から御社の事業と現状について教えてください。

徳倉 メインとなる事業は粉糖の製造販売です。製糖メーカーから仕入れた砂糖を微粉砕して、問屋を通じて製菓会社や食品メーカーなどに販売しているのですが、健康意識の高まりや代替品の増加などの影響で、日本ではここ30年ほど砂糖の使用量がどんどん少なくなっています。粉糖においても然りで減少傾向にあるというのが現状です。しかし弊社には粉砕技術のほか、コーティング技術や混合技術もありますので、それらを活用して砂糖以外の分野でビジネスを確立していくと画策しているところです。

—そうした背景もあって、第2期NGPにご参加いただいたのですか。

徳倉 まさにその通りです。参加した三橋は製造部の責任者であり、3年ほど前からは開発室の室長も務めています。年齢的にも40歳という節目を迎えているので、これからは目の前の仕事だけでなく、会社全体を見る目を養ってもらいたいと考えていたときでしたので、ぜひこの人材育成プログラムで異なる業界の人たちとともに学び、新たな発想に触れる機会を増やしてほしいと思いました。

—三橋さんはこのプログラムへの参加が決まったとき、どんな印象を持たれましたか？

三橋 私は昨年7月から執行役員となって会社全体を見ていく立場になったのですが、それまではずっと工場勤務で粉糖製造に従事していましたので、お客さま

し、もしかしたら弊社のコーティング技術が代用できるのではと考えたのも大きな理由です。

—その後、その事業の展開に進歩や変化がありましたか？

三橋 弊社の機械を使っているのと同じと試してみたのですが、実用化にはまだ課題が多いと感じています。けれども、そうした視点を得られたことで、「では次どうするか」とネクストステップが見えてきたり、また別のひらめきや着想を得られるきっかけとなるので、継続的に次の事業展開に取り組んでいます。

徳倉 三橋が学んだことは、他の社員にもいい影響が出ていると感じます。今回彼が提案したコーティング肥料の構想を社内で発表したのですが、みんなが驚いていました。「砂糖以外のものに着手してもいいんだ」という驚きですね。

—御社は国内で圧倒的なシェアを持つ粉糖専門メーカーとして名高いだけに、砂糖とは無関係に見えるアイデアに驚かれたのですか。NGPとしても柔軟な発想の一助となったかと思うと、大変うれしそうですね。

徳倉 三橋はプログラムに参加しているいろんな面で刺激



以外の方たちと交流する機会がほとんどありませんでした。ですから、NGPへの参加が決まったときは、不安と期待が入り混じっているような複雑な気持ちでした。講座の内容はある程度聞いてはいましたが漠然としており、実際に参加して、回を重ねるごとに自分が学んでいることの重要性を感じていきました。

徳倉 私から見ても参加の前と後ではしっかりと変化が見て取れましたね。積極的にアイデアを出すようになったし、実際にプログラムのなかでユニークな事業展開を描いたようです。やはり会社から一歩外に出て、発想の仕方や俯瞰で見る力、アイデアを自社の事業環境を鑑みて組み立てる力などを学んだのだと感じております。



を受けて言動が変わってきていますし、彼を見ているまわりの社員たちにも、自分たちの技術を活かして次の時代を支える事業を作っていくという、会社の姿勢や本気度も伝わっていると思います。

—受講が終わった今、NGPに対する率直な感想やご意見を聞かせてください。

三橋 参加していちばん良かったと感じているのは、いろんな外部の方と交流し、つながりができたことです。チームを組んでもとに考えることで、これまで知らなかったことや自社ではできないことなどが明確になりました。自分自身や会社を俯瞰して新たな目で捉えることができましたし、ひがしんさんや多摩大学のみなさんに相談できたこともよい経験となりました。

—ご自身や会社を俯瞰してみte気づいたことを具体的に挙げると、どんなことがありますか？

三橋 砂糖業界がほとんどシリンクしている現状を前にして、これまでと同じことをやり続けていても仕事は少なくなっていくばかりですね。もちろん、わかつていたことですが、俯瞰したことで「私たちがこ

—NGPでは、ともに参加した金融機関のパートナーと一緒に自社の次世代事業を構想していくのですが、三橋さんたちが考えた事業はどんな内容だったのでしょうか。

三橋 現在の弊社の課題に「砂糖以外の商材への挑戦」という大きなテーマがありますので、最初はそこを起点に弊社のコーティング技術を「肥料」に活用できないかと考えました。コーティングには「含有物を守り、一定の環境下で溶けさせる」というメリットがありますので、肥料の外側を覆うことで成分の働きをコントロールできれば肥効が持続し、追肥回数を減らせるのではないかと思います。

—確かに農業や植物育成に関わる事業は大きなメリットになりそうですね。そもそもなぜ、「肥料」に焦点を絞られたのか、着想のきっかけは何だったのでしょうか。

三橋 実は、取り組みのテーマを「肥料」に決めるまでに結構時間がかかりました。他にもいろんなアイデアが出たものの、調べてみるとすでに商品化されていたり、現実的に難しいというものであったり。ひがしん(東京東信用金庫)さんと一緒に模索しながら、ようやく行き着いたんです。

石川 徳倉さんのコーティング技術を活かす商品にはどんな条件が求められるか、という観点で探してみました。それこそいくつも考えてようやく「肥料」に絞ることができ、そこからJAさんや肥料会社、水耕栽培を行っている会社など3、4カ所にヒアリングを行い、エビデンスとなるデータや、実際に勝ち目があるかなど業界事情も含めてお聞きし、可能性があるのではないかと思います。

三橋 つけ加えるともう一つ理由がありまして、現在肥料をコーティングしているのはプラスチックが多いのですが、それが2030年に禁止になるんです。ですがまだ代替品が見つかっていないという話をお聞き



の現状を打開していくんだ」とあらためて自分事として捉えられたことが大きかったですね。今後は、会社全体からさらに広げて、業界全体を俯瞰し、状況を把握していくことが今の目標です。そのためには、人とのつながり、企業同士のつながりを大事にして、信頼関係を築いていきたいと思っています。

企業フィールドワーク

企業訪問で受講生が 東金工場(千葉県東金市)を見学

NGPでは参加企業を訪問し、現場ならではのリアルな情報に触れることができる。

