

経営者の要件としての「品格・品性」について

——和歌山県のアクロナイネン(株) 会長 勝本僖一氏の人生から学ぶ——

小田 章, 小高加奈子

はじめに

和歌山市に本社を置くアクロナイネン株式会社（以下、「アクロナイネン」という。）は、自動車や産業用機械等で用いられるクラッチ、ダイカストピストン、ブレーキの一定分野で世界でもトップクラスの技術力・開発力を誇るメーカーである。

1963年に同社グループの源流となる自動車エンジンの再生業を起業したのが、同社の現会長の勝本僖一氏（以下、「勝本氏」という。）である。勝本氏は、創業時から紆余曲折を経ながら、本業の精密機械部品の製造のみならず全く異業種の高級梅干しの加工販売にまで進出し、多種多様な分野に関わる企業グループを築きあげた。この結果、勝本氏は、現在の和歌山県経済界をリードする経営者の一人として注目を集めている。2014年春の叙勲においては、和歌山商工会議所副会頭として、旭日双光章を受章された。

まずアクロナイネンの創業と発展の足跡を辿りながら、ここまで同社を育てた勝本氏のパーソナリティー、特に経営者の要件の一つと思われる「品格・品性」に焦点を当て、明らかにしたい。ただ、同社についての紹介や記録はあまり知られていない。そこで勝本氏への直接のインタビューを通じて、同社の軌跡について認識を深めるとともに、勝本氏自身の経営哲学を理解することで、経営者としての「品格・品性」とは何か、そしてその基礎と意義がどこにあるのかを探りたい。

1. 経営者の要件としての「品格・品性」の底にあるもの

芯が強く、粘り強く、現実的かつ実践的であるとともに、相互関係にある相手に対する配慮を重んじる勝本氏のパーソナリティーが生まれたのは、戦後の混乱の中にあった幼少時から青年期においてご両親から得た世界観・人生観と躰のうえに、自らの創意工夫により生活空間を豊かにしようとする体験を基礎としてであった。

(1) 相手に対する思いやり

「経営者」という険しい山を登るには多種多様な経路がある。後述するように、勝本氏が歩んだ道も独特のものであった。現時点の理解では、その基礎は、まず幼少時の「躰」により培わ

れたと思われる。それは勝本氏の父親による日々の会話と体験から受け継がれたものである。

勝本氏の父親は、和歌山県南部町出身で、大阪に出て百貨店向けの寝具販売の商売を行っていたところ第二次世界大戦が勃発する。その終結に際して同氏は事業の再開を目指したが、戦後の混乱の中でその道を断念し、生家があった和歌山の南部に生活の根拠を移した。

同地での生活手段は当然のことながら大阪でのものとは大きく異なるものになったようであるが、生活信条は変わることがなかった。商人の存在意義は何か。それはまず取引先に何らかの便益を提供することである。何らかの便益を提供することができるという信頼を相手先から得ることから取引が始まる。

和歌山の地で勝本氏の父親が新たに事業を起す機会は残念ながら生まれなかったようであるが、勝本氏にその可能性が引き継がれて開花した。以下は、その契機となった事実についての記録である。

小高：お父さまとお母さまのお話をお聞かせいただきたいのですが、お父さまはどのような方だったのですか？

勝本：うん、まあ、厳しすぎるのでもなく、甘やかしすぎるのでもなく、とにかく黙々と働くというか、僕らを育てるために働いてたような記憶やね～。

小高：以前からのイメージとして、会長さんは物静かで上品な方だなんて思っていました。似ていらっしゃいますか？ お父さまと。

勝本：どっちかって言うと親父似だと思う、うん。(親父は)尋常小学校へ行ったらすぐ奉公へ行く。その先で色々商売の元を躰けられてる。だから、人の前ではどうせアカンとかいうのは、一通り習って来て、で、独立してるわけやからそういう躰は子供の時分からしてくれたよな～。だから、超田舎のやんちゃくで育っただけやなくて、都会の商人の躰の仕方っていうのは、その時分から学んだと思う。

小高：商いについてやお客様に対しての基本姿勢を子供の頃から教えてもらったのですか？

勝本：人のために尽くしなさいっていうのはやたらと言うたよな、うん。商売っていうのは人がいないと成り立たない、自分だけではどうしようもない、だから、まず人のために自分がすることによって返ってくるという教育の仕方だったと思う。そういうことを親父が言うもんやから、母親が生長の家に入ったんですよ。

小高：宗教ですか？

勝本：宗教でも無くてね、うん、あの～、稲盛さんって京セラの、

小高：あ、はい。

勝本：あの方もね、小学校の時から生長の家で勉強したので、今の自分があるってよく何か書いてますよ。僕も同じでね、

小高：良い教えなのですか？

勝本：うん、良い教えやね。何事にも感謝っていうような教えで。

小高：その教えで身に付いたことは大きいと聞いていらっしゃいますか？

勝本：うん、大きいね～。大きいと思う。だから、何を解決するかって、最後、揉んで揉んで出て来た答えに対して、最終的にどちらを選びますか？ っていう時に、どちらが人のためになるか

が答えなんです。自分の欲を先に出すと絶対に失敗する。だから、最後出て来た時には、どちらが人のためになりますか？ を選んでいくと上手くいくというような教え。今の会社の中でも最後は色んな意見が出て、ある程度まとまって来た時に、どちらが会社のためになりますか？ って。それが出てきても、そこからまた2つに分けた時に、お客さんを先に考えてますか？ っていうことを選んでいくと、そう揉め事は無いっていうか。だけど、商売やから利益は得ないといかんけども、

小高：最後の最後のところまで来た時の決断ですね？

勝本：うん、どちらがお客さんのためになるか。その前に決めることは自分の答えはこっちやって言ってるけど、それを選んだ方が会社のためになりますか？ って。こっちの意見とこっちの意見の対立で、どっちが会社のためになるかで纏める。

小高：開発ばかりに一生懸命になってお金を使ってしまっただけは元も子もないし、だからといってコストカットばかりで品質や技術が劣化しては何もならないし。

勝本：そうそうそう。

小高：最終的な意見を絞ってから、それは会社のためになるのか、お客様のためになるのかを考えて最良の選択をすることを徹底させているわけですね？ 社員さんの様々な局面での意思決定の際に、会長さんのその思い、哲学はきちんと引き継がれていらっやいますか？

勝本：うん。そう思うよ。

小高：それはお父さまのお考えであったり、生長の家の教えから会長さまが体得されたものなのですね？

勝本：僕は小学校の時に母親に連れられてね、そんなとこへ行くのイヤだったけども。

というのはね、1時間半ほど座らないかんのですわ。正座してね、その話を聞かないかん。大阪の方から偉い先生が来る、で、そういう時には必ず僕も引張られて行くわけ。むつかしい話ですよ、僕にしてみたら。小学生にしてみたら難しい話やけど、だけどね、ところどころのことを覚えてるんですよ。最後の決めごとの時に、どっちになりますか？ って極端なことが残ってるわけ、人のために。そういうのを小学校の時から連れて行かれてるから、やっぱり最終的に決める時は、そういうことでっていうのが残っていて、そのまま大きくなってやるような感じやね。

小高：そういうバックボーンがあって、今の会長さんがおられるわけですね。

勝本：そうやね。それでも、まあ、結果的にはここまでね、色々あったけれども辿り着いたわけやから、うん。人に支えてもらうためには、自分はどれだけせないかんかっていう教えを生長の家で。それを先に求めて、「こうしたるさかいに、こうしてよ〜」だけではやっただけの値打ちが無い。黙って人のために人のためになってやると、そのうちの何百か何千か分の少しの見返りが自分のために与えてくれるよっていうようなね。

(2017年9月11日インタビュー記録より抜粋)

(2) 生活を豊かにする知恵

日本経済の動向という視点から見れば、勝本氏の幼少期から少年期は壊滅的な戦敗からの自立的な回復過程にあった時期であった。そしてこの時代の厳しさと豊かさが入り混じった地方の生活環境は、結果として、その後の経済回復を担う人材を育むこととなった。

勝本氏が自ら語られた、この時代の子供の生活ぶりは、まさにこのとおりであったのであろう。自分と周りの生活を豊かにしていく資源が周囲にある。それを享受する具体的な手段を探して可能な範囲で実現する。この時代の子供には、こうした教訓を自然に受ける機会があった。

小高：島会長さんからいろいろお聞かせていただく中で、勝本会長さんのお話も出まして、

勝本：うん。

小高：パーティーでお肉を皆さんに振舞いたいと思った時に、その部位だけを買ってくるのじゃなくって、牛を1頭買ってきて要る分だけを使って、後はまた売るといいうそういう商売の仕方を勝本会長さんから教えていただいたんだということをお聞きして、

勝本：島さんも僕もそうやけど、年代がちょうど戦前、それから終戦、戦後っていうのを味わってるからね、貴重な年代なんですよ。

小高：とてもパワーがあるというか、強い。

勝本：今の時代の子では自然に出ない、なんていうかな、時代が僕らを作ってくれた。何でも工夫しないと生き残れないという時代があって、それも自然に自分の身に付いてるところの幸せっていうのかな。時代は大変だったんやけど、自分個人で考えると、あ〜ゆう時代を過ごせたからこういう発想ができるっていうか、こういう考えが出てくるとか。今の子にそれをしなさいって言うたって、無理なんです。

岩本：そうですね〜。

勝本：そんな生活を子供からしてないんでね、だから無理なのであって、それでも考えなさいっていうのは、特別に勉強しないとできないことで。だけどそれは勉強したってことで、僕らは実感で味わってきることやから根本的に違うわね〜。その違いの幸せっていうのは、逆に僕自身は持つてると思うんです。だから、今の僕みたいな人間ができたっていうのが僕の結論ですわ(笑)、うん。

岩本：やっぱり体験ほど強いものはないですもんね。

勝本：その通りです。

小高：岩本さんは和歌山市内での悲惨な戦争体験があるそうですね？

岩本：そうなんです、私は体験してるんでね。その時ちょうど駿河町に居ったんです。一番中心の場所でしょ。それで、京橋（の川の中）に入ってたんですよ。ちょうど小学校の2年生で、それで朝になったらぐるりに死体だらけ。

勝本：そうだったらしいね〜。

岩本：そんな目に遭ってね〜、きてるから。今の時代の子供に、私の孫に言っても、「そうかあ〜」って、もう流されてしまうから、その体験したことをやっぱり遺したいって思っている。

(2017年8月9日インタビュー記録より抜粋)

2. 経営者としての「品格・品性」を高めた経験

勝本氏は、自ら「起業家」や「経営者」を目指したわけではない。人生において次々と現れた機会や困難に立ち向かいながら、それらを見事に克服することにより現在に至っているとい

う印象が強い。

勝本氏は、いわば「受け身」の姿勢で取り組みながら、それぞれの経験の中から経営者としての潜在力を開花させ、その結果として一層大きな事業経営への階段を一歩一歩登ってこられた。

(1) 取引先の熟練職人の独立を助ける

現在 80 才を超える勝本氏自身にも未だによく分からない事象があるそうで、以下のエピソードは、その典型例であるとともに、同氏の起業家人生の基礎となった歴史である。

勝本氏の本格的な職業人生は、エンジンの修理業者にピストンを販売する営業マンから始まった。その営業活動の中で、岡山のある優良取引先の熟練職人との間に信頼関係が生まれ、その職人がオーナーから事業を買い取り、拡大するのを資金面・経営面で支えた。

勝本：9年そこで勤めたと思うんですけど、その～、辞めるのが9年目だけど、その前からある事情があって、岡山で人を助けて、そこへ自分が投資っていうか、その人を助けるために自分が大きな借金を抱えて、その人の営業を続けさせた。

小高：ご本にもありましたが、その方はお客様ですよ？

勝本：お客様。僕の大事なお客さんで、繁盛してて忙しいんですよ。で、その当時のボーリング代っていうのが400円だったと思うんですけど、1ボア400円。で、ピストン毎月何個って、スーパーカブ何個、スーパーカブのオーバーサイズ20を100個とか。それから40を50個、60を50個というような数字で注文貰うわけですよ。で、その他にもヤマハの何とか、川崎の何とかいうね、色々あるでしょ。そういう注文で個数出てきて、×400にしたら、いくら工賃入ってるっていうのが分かるわけで、ものすごい利益出てるはずなんですよ、うん。それ分かってね、その人が落ち込んで「もう、やる気、無くなった」とかというようなことをね。僕はその人がそこのおやっさんやとばかり思ってたん。で、よく聞いてみると、オーナーさんっていうのが別に居って、まあ、かなり通ってたけど、その人には会ったことない人だけど、その人はおやっさんと違って任されてて、それでずーっと伸ばしてきたのに、精度もんやから機械が悪くなったらどうしようもないわけ。だからその機械を「新しいものに買い替えて欲しい」ってオーナーに言ったら、「『もう、そんな機械買い替えてまでやりたくない。やらんでもいい』って言われた」っていうわけ。そりゃあ、落ち込むわな。「そんなおかしなことないやろう、こんなに儲けてんのに」って僕は勝手に言うたわけやけども、「そのオヤジさんに給料を十分払ってないんちがうんか？」って言うたら、「いや～、儲けたやつ、みな持って行くから」っていうような話。「それはおかしいな～」って言うて。毎月毎月行くたびに向こうは落ち込んでいくし、不思議に思うし。「いっぺん、そのオヤジさんに会わせてくれよ～」って話をして、それで会ってパッと見た時になるほどって思ったのが、僕はもうすぐ80になるんだけど、そのオーナーはもっと年いってるように思った、うん。「もう仕事をしたくない」と。それが心境で。

小高：なるほど。

勝本：何か月もかかって交渉して、「オヤジさん、もうこれでええやろ？」ってことまでやって。そしてたらこっちにも義理立たんようになってきてるし、ここまできたらこの人でもできるやろうっ

て、この人が自分で作りあげて来たもんじゃないかっていうのがある。それがまあ、こっちは覆いかぶさって来る、こっちは段々崩れていくっていうところで、もう僕自体が切れたっていうか。

小高：でも、会長さんがご自分の会社にしようと思ったわけではないわけでしょう？

勝本：ない、ない。

小高：そこまで情熱を持って、その会社を続けさせたいと思う、その方をお助けしようと思われたというのがよく分からないのですが。

勝本：そこはもうね、答えが出て来ないん。ずーっと考え続けてきたけど出て来ないん。結論的にはそれを借りるために銀行へ毎朝ね、「ちょっと病気になったんで、朝、お医者さんへ行かなアカンようになったんで少し遅れます」って会社に言って、出張している17日間以外の日の朝は銀行へ通うわけです。

小高：病気になっていないんでしょう？

勝本：ない(笑)。通い続けてね、「あんた、大概しつこいな」って銀行員に言われた。

小高：それは信用金庫とかで？

勝本：信用金庫で。摂津信用金庫の支店長が最初はググッとノッてきてくれたけどね、金額が大きすぎるのと保証人が無い、担保が無いっていうのと。

小高：だって、会長さんが経営されるわけではないわけだから、何も無いとなかなか銀行としても、

勝本：そうそう、うん、「無理や」って言う。「あんた、無茶苦茶なこと言うてんのやで」って言われて、そうかな～？ っていう感じ、僕はね。それでも毎日通ってたんよ。「ちょっとしつこすぎる」っていうてね、支店長、最後には。「そやけど、そんだけ熱心になれるってことは、なんか答えあるやろう」と。「その資料をいっぺん見せてくれ」ってやっと言い出したわけよ¹⁾。

(2017年9月11日インタビュー記録より抜粋)

(2) 修理業を経て、製造業に進出

岡山でのエンジン修理業への協力とその成功が事業資金を借り入れた金融機関から評価されて高槻市での同事業の起業を勧められることとなった勝本氏は、出身地に近い和歌山市での起業に踏み切った。

勝本氏は別会社の営業マンを続けながら、知己の工具に業務の大半を任せるオーナーとして始めたところ、赤字が続き、勝本氏自身が経営を切り盛りせざるを得ない状況に追い込まれたため退職し、新会社の経営に専念することとなった。

1) このような経緯で勝本氏はこの修理業者のために、摂津信用金庫から50万円、三和銀行高槻支店から250万円を個人として借入れた。勝本氏はエンジンのピストンの営業マンを続けながら、この修理業者に土曜日の午後と日曜日には無給で手伝いに行った。こうした努力が実を結び、借入金は当初の返済計画より早く完済することができた。

この修理業者は勝本氏のこの時の協力を恩義に感じ、銀行借入の完済後、毎月3万円を約4年間勝本氏に送金してきた。勝本氏はこうした対価は初めから貰うつもりはなく何度か断ったが、この修理業者からは、それでは自分の気が済まないとの申入れがあったため、受取ることにした。

この修理業者は2018年3月に高齢のため廃業したが、現在でも勝本氏との間で家族ぐるみの交流がある。

小高：田満退職なさり、和歌山に来られて、それから？

勝本：即、営業するだけ、僕は。その時ね～、「僕がオヤジになるぞ」って2人に言って。「お前らでは無理。俺がオヤジになるから」って言うて。

小高：で、3人で始めたわけですよね？ 会長さんは営業に回られるわけですが、その時のご苦労っていうのは、先日ちょっと伺いましたよね。和歌山市内は難しかったと。なので、市外から攻めていかれたわけですよね？

勝本：そうそう。田辺新庄あたりまで片方左側ずーっと修理屋さんに寄って行くわけです、左側。

小高：で、帰ってくる時にはまた反対側を？

勝本：反対側をね、寄ってくるわけ。

小高：その当時、修理屋さんって結構多かったのですか？

勝本：あった、あった、点々とあったよ。それで南部に両親の家があったので、一泊はそこで泊めてもらって、それで翌日はずーっと寄って帰ってくる、と。そうすると、10日ぐらいやってる間にトラックの荷台が一杯になるようになってきたわけ。

小高：こちら（西浜）の60坪の土地に工場を建てて、で、少しずつ人も増えていき、

勝本：その当時から、要するにエンジンだけではなくて、何か同じ得意先で商売できないかなと考えだして、それでエンジンは摩耗してこのようになるけど、ブレーキもかける毎に摩耗しますよね。摩耗してるとこはどこかっていうたら、要するにドラムっていうのがあって、ブレーキシューっていうのがあって、これが引っ付いて止まるわけね。ここの間にブレーキライニングっていうのがあって、減るのはここだけが減るんですよ。鉄と鉄だけやったらキヤーっていうだけで、ブレーキにならんよね。そこに緩衝材が入ってて、その緩衝材が減っていくわけです。この緩衝材だけ上手く外して、また新しい緩衝材を付ければ新品になるわけ。そういう再生業、難しい仕事やから誰も手を出さない。だから、新品をディーラーから買うのが常識の時代。それを「修理したら新品同様になりますよ」っていう技術を習いに行って、

小高：それは、

勝本：僕が。情報で入手できたので。

小高：横浜の会社ですね？

勝本：横浜。「それ、いっぺん教えてくれ」って頼みに行って、まあ、和歌山やから向こうの商売に影響ないし、親切に教えてくれて、そのライニングっていう摩擦材を買うところも紹介してもらってね。それでその技術でもって、今の同じ得意先へ。その時分はね～、ブレーキを換えないかん、必ず換えないかん。車検から車検までもたない車がある。もっと早くに換えないといかん車があって、古い取り外したやつね、工場の隅へ放置しているわけですよ。山になってるわけ。下は鉄板で。

小高：それは使えるのに？

勝本：うん。だから、鉄くず屋さんが来ないと掃除できないわけ。普通のゴミでは出せないの。鉄のくず屋さんっていうのは減多に来ない。だから、山になってるんや、どこの工場でも。

小高：宝の山？

勝本：うん。「これ、邪魔になるよな～」って言うて、「再生して新品にしたらいいと思うけど」って言うたら、「え？ そんなことできるんかい？」っていう話。「これ、貰っていいかい？」って聞いたら、「持って行ってくれ、持って行ってくれ」って。それだけでしばらくトラック一杯

になって(笑)。それをきれいにして届けたら、喜ぶわけ、「えー?! こんなになるん?」って言うて。

小高: 安く入るわけですものね?

勝本: うん。約ね, 3割ぐらい安かったかな。だから, 修理工場屋さんは, それをお客さんに付けてしまったら, 3割余分に儲かるから。ひとつも変わらへんのに。「そら, ええことを教えてもらった」っていうことが1つと, 「エンジンを出したいけど, 長いお付き合いやってるんで, うちは今更に教えてくれ」って言うところが何軒もあったわけ。だけど, その仕事はどこともやってないから, 「お前に頼むわ」って言うて, そっちの仕事の儲けの方が大きくなって, エンジンの傷み方よりもブレーキの減り方の方が早いわけ, 毎日かけるからね。だから, 仕事量はこっちの方が多いわけ。その間に「もうエンジンも持って行ってくれ」って。ほとんど取れて行ったっていう感じで。で, その仕事から市内の頑固で絶対変わらないところを「こういう仕事あるよ〜」って入って行って, 皆, それ(注文), ブレーキで貰い出したわけ。そのうちにエンジンもちよろちよろ貰い出して, もうワーズで忙しくなって。その技術があったから, 次は, まあ, 僕の本職, 町の修理屋さん相手の営業じゃなくて, 本来昔やってたメーカーに対する, うん, 顔もあるし腕もある, と。そういうところへいっぺん覗いて, 今の状況はどうなっているかって調査して, それでたまたまちょっとアタックしたら, 「そら, そんなんでできるのあれば是非やってくれ」っていきなり食いついてくる時代で, それで一気にこう, そういう方向へ, うん。

小高: 伸びていくわけですね?

勝本: 伸びていく。最後には, 途中で修理がもう邪魔になる。

小高: (笑)。

勝本: もう製造メーカーとしての方が大きくなっていった, 町の修理の仕事がもう邪魔になるようになってきた。だけど, お得意さんいっぱい付いてるし悪いから, エンジンの方は矢野工作所っていうのが寺町にあって, そこに「引き取ってくれんかな? 得意先はこれだけある」って頼んで, ブレーキの方は橋本さんっていうベビー服を卸してる人で, 中くんの同級生。「困ってるんや」っていうから, これちょうどええわって。ブレーキはその時分は忙しいし, これをその子に譲って, 「あとは得意先に迷惑をかけないようにしてくれたらいいだけのことやから」って言うたわけ。で, 完全にうちは製造工場に変わっていく。

(2017年9月25日インタビュー記録より抜粋)

(3) 危機の克服を通じて実力を磨く

事業経営にはリスクがつきものである。特に経験の浅い分野に新規参入する場合, 想像できない危機に直面するのは当然である。勝本氏がブレーキ製造で培った技術とノウハウを応用して草刈機メーカーからのクラッチの大量注文に挑戦した時に, 品質問題が発生し, 倒産の危機に直面することとなった。

当初はこの取引先の関係者の容赦ない姿勢にまさに窮地に立たされたが, 勝本氏の真摯な姿勢が取引先の一人の幹部の心を動かして, アクロナイネン同社の指導を受けながら品質改善にあたった。勝本氏の努力は報われて事態は収拾し, 製造実力の向上という果実を得ることになった。

勝本：1番目の危機はオイルショック。2番目の危機はクラッチを納めた田中工業っていうのがあって、そこに採用されて、クラッチ作るための設備投資をパーツと南部にして、で、第一号で納めた商品にクレームが起きた。

小高：何が悪かったのですか？

勝本：要するに接着、摩擦材と台のアルミに対する接着が判断ミスで悪くて剥がれた。摩擦材くっついてないものって何の意味も無いわけ。だから、使いもんにならない。というのが何台かに1台出るようなものを作っちゃって、全部クレームになるよね。だから、リコールです、いわば。で、その当時まだ、大昔やから、そのリコールを田中工業が自社でやったら700万円かかります、と。その当時の700万円、うちの体力から言うと、もうアカンだよ。設備投資もしたところだし、その返済もせなアカンし。それに余分な700万は利益生まないものの金額で、それ重なると絶対もたないっていう危機があって、で、会議に出て、もう徹底的に役員会でやられて、倉庫に、要するにエンジンの横にクラッチの付いたものがいっぱいあるわけです。それを取り替えないかんわけ。新しいうちの良品に。その作業を全部自社でやります。得意先へ納まったやつを取り替えも自社でやります。700万の費用はありません。おたくにお任せするお金が無いんで、自分の力でやりますということでやりだして。僕は千葉の工場で会議が終わったら取り替えて、うん、暑い真夏だったと思うけど取り替える作業して。毎日、「今から会議しますよ」って呼びに来られて20人ぐらいの会議の中で徹底的にやられて。それよりも1番きつかったのは、「こんなものを納めてくるメーカーともう取引はしません」って一発目の通報だった。その始末のために、「どうしますか？」っていう会議やからね。だから、もうあなたは死になさいっていうことが先で、だけど「どうしますか？ いつまでにお金払いますか？ いつまでにあんた自分でやりますか？」っていう話。だから、僕の仕事は、いや、ようやった、と。だから、二度とこんなことすんなよ、頑張りよっていうのが答えで、それが無いと死んじゃうわけ。その21日か22日の間っていうのは地獄だった。そこは、1,700人ぐらいの会社で、従業員がね。田中さんっていうおやじさんが起こして、息子が中央大学卒業してから親父さんの会社へ入って、現取締役営業部長ですわ。その人がアメリカからヨーロッパを主にしてるわけ。で、その人が息子さんだとは僕は知らずに、工場長とか購買部長とかなんかが大勢来てやつつけられて、で、もう結論は取引しないってことを工場長がわざとそういう風を持って行くわけ、皆にね。「僕はそういう考えやから」って押し付けてるわけ。まさしく「結論を出しましょう」っていう時に、そこへね、2階はね、板張りなんです。校舎を工場に使ったようなイメージ、そうでないんやけどそういうイメージです。大体分かるでしょ？

小高：バリバリバリ？

勝本：バリバリバリ。板張りなん。そこへね、向こうからバリバリバリバリって早足でね、バリバリって聞こえてくるわけ。そしたらね、どうも工場長なんかはその足音で知ってるような感じね。会議で「もう結論とりましょう」って時に声が止まってしまって、その足音を聞いているわけね。そしたらタッタタッタッって入って来てね、ガラガラッと開いて入って来た。「僕、今、羽田に着いて、すぐに来たんです」って言ってるわけ。「大変なことらしいね〜」ってことを言いながら、「アメリカはどうかね〜？」って自分の担当やから、アメリカへ出てるんか？ っていう質問やね。「幸いアメリカは港へ置いたままで行ってないんですよ」って報告して、「もっと詳しく説明してください」って言って聞く方向よ。で、順番に担当者に説明させて、それでずーっと聞いてた。誰も僕の良いことは一切言わない。全部、「この人が悪い、この人が」っていう言

い方。で、最後に僕のところへ振ってくれた、その息子が。「和歌山内燃機さん、何か言うことありますか？」って振ってくれたんで、僕はその当時モータリゼーション、二輪車、四輪車が無茶苦茶伸びてる時で、農機具のクラッチなんていうのは、同じ工場で作るもんやから面倒くさい。自動車とか二輪車の方が忙しいから、そっち優先で、農機具のクラッチなんかは放置されてた。だから、エンジンはできてるけどクラッチは付けないから、輸出できないんね。そんなので困ってた。だから、うちが入れたわけ。そういう困ってることを知ってたんで、「うちは一生懸命やろうと思って御社に近づけました」ということの説明をして、で、「前のメーカーさんのは、摩耗が激しい、柔らかすぎて摩耗が激しいから、少し強いものにしなさいっていう指示があったので、少し硬いめに摩擦材を変えた」と。「それがアルミと馴染まなかったってことが最大の僕の失敗です」と。で、「それはどうなってるんかね？」って来たんで、「もう既に改良品を作って、今、みんな交換してるところです」と。「ほほ、もうすぐ全数交換が済みます」と。最後に「今のムードですとどうも受注ストップの状況に皆さんが仰られています。しかし、私どもはこれを切られると倒産しないとイケない破目になってくる」と伝えて、で、「努力して頑張るんで、それだけをなんとか確保してほしい」という訴えをしたんです。

小高：ええ、ええ。

勝本：そしたらね、僕の話聞いた途端にね、その息子がね、机をポンポンと叩いてね、「君たちの話を聞いてると、なんかこの若い青年社長が1人で悪いことをやったように聞こえるけど、今の話を聞いて分かるかね？ これを採用したのは購買でしょ？ それを受け入れて検査したのは技術でしょ？ それぞれのところを通って、初めて採用になったはずや。それをなんであなたの方が言ってるような説明しかできないんですか？ 半分はうちにも責任があるやないですか」って言うわけよ。それをね、息子が話してる間に、僕は涙ポロポロ。これで助かったってね、そこで判断が出てくるわけよ。嬉しくてね～、うん。

小高：21日目、最後の審判が下るといふその時ですよ？ アメリカから社長の息子さんがちょうど帰って来て？

勝本：結論を出す前の何秒って言うてもいいくらい。

小高：そうですね、足音が聞こえるくらいだから。

勝本：後でお礼に行行って、それを話した時に、あの時はね、「羽田に着いて運転手がこういう話をしだしたんで、『おい、急げ、早く急げ』って僕言った」と。で、羽田から車で千葉まで走ってるわけよ。その当時、今のように高速道路が無いじゃないですか。

小高：そうですね。

勝本：そうですね。信号1つ違って、ちょうど青で走って来たところを赤で止まってたら間に合っていない。

小高：そうですね、え～、すごいな。間一髪ってこのことですね。

勝本：そうですね、間一髪、ほんとに間一髪。ボンと机叩いて怒って、自分の身内の方を怒って、「大体分かりました。僕の言いたいのはそれだけです」って言うてサーッと出て行った。「僕も今帰ったとこで忙しいから」ってね。しばらく誰も何も言わずに沈黙で（笑）。

小高：おいくつぐらいの方だったのですか？

勝本：40ぐらい。もうちょっと上かな。

小高：その事件を運転手さんからお聞きになっていたわけですね。

勝本：「えらいこと起こってますよ、クラッチが剥離して、みな取り替える作業してます。僕は分から

んけど、アメリカに出していたら大変ですね」って話をしたんだと思うね。国内だけでも700万やから、アメリカへ出していたらもっと費用掛かる。だから、自分の担当で気になるから、もうどこへも寄らずに走って来たわけやね。

小高：その当時は、海ほたるのあの道も無い時代でしょ？

勝本：無い無い。信号1つで変わった運命よ。これも不思議。僕は、再開しましょうっていう返事がない限り、守衛室の前へ座ろうと思ってた。それは何のために？ っていう、僕の願いを聞いてもらうために。誰かそのうちに気付いてくれて、「あんた、毎日そんなところで飲まず食わずでどうしてそんなことしてるんですか？」って、真剣に聞いてくれる人がどっかで現れるかもしれない。今は皆は自分の保身っていうか、自分を守るために僕を悪者にしてるだけ。本当はどうなんや？ っていう聞いてくれる人が絶対に出てくるよ。そう信じてた。僕も悪いことしようと思っただけじゃない。向こうも採用したわけやからね。一方的に「お前が悪い、お前が悪い」って。「そんなん納めてくるメーカーやったら取引中止や」って上からだけの話でね。それを息子が注意してくれた。その後の会議で、「部長が言うように、もう1回なんとか指導しながら取引を再開しますか？ それとも止めますか？ いっぺん決を採りましょう」って言うてくれてね。そしたら誰も反対しないよね。その後、「誰が指導に行きますか？」ってことで、技術部長、それから購買部長、それから設計の課長かな、「3人とにかく行きます」って。で、「期限は切りません」と。「私達が納得するまでということで行きます。先に帰って用意しておいてください」ってことで、僕は帰って来た。

小高：それまではずーっと千葉に？

勝本：ずっと千葉に21日居て、で、その認可が出て、帰って来てすぐに工場へ入って、そっから17日間かな、向こうが入ってくれて、「ここはもうちょっとこうしろ、文書はこうしろ、企画の取り方をこうしろ」って本格的な指導を貰って、まあ、そういうことができるような工場にして。毎晩ね、3人とも大酒呑みで、毎晩3升。

小高：3升？

勝本：うん、3升呑むんよ。夜は、要は接待せなアカン。で、昼間、満タン仕事あるかっていうたらそうでもないんで、ちょっと明るい時からやるやない（笑）。「お風呂、先に入ってください」とか言うて。そっからずーっと3升をみんなで呑もうと思っただけね、時間もかかる。宿屋やけどね。ホテルというようなものと違って、宿屋で。料理が美味しいから、そういうとこ選んだわけ。で、どっちみち千葉の田舎の人達やから、そんなとこの方が好きなわけ。で、胡坐かいて酒を飲むっていうようなスタイルでね。そっから17日間ずーっと（笑）。それで、助かったよ、うん。製品も良くなったし、指導してもらったお蔭でシステムが良くなったし。だから、そっから各社に堂々と入っていけるようにはなった。お蔭で。ほんとにお蔭ですよ。

(2017年9月25日インタビュー記録より抜粋)

(4) 従業員の雇用を守る

アクロナイネンのグループ会社に関わるブランドで全国的に一番知名度の高いものは、同社の100%子会社が加工・販売する贈答用高級梅干しブランドの「勝俣梅」であろう。

アクロナイネンの主力事業は輸送機器向けの駆動系の精密機器であるので、何故この事業が生まれたのか興味を惹かれた。本業から離れた新規事業を継続するのは、通常は難しい。勝本

氏は、こうした極めて困難な目標に取り組み、周囲の市場を活性化しながらこの事業を推進した。

小高：お名前の唄一さんって、会長さんのためにあるような字ですね。人が喜ぶのが一番って（笑）。南高梅って南部高校の先生がお付けになったんですって？

勝本：そうそう。園芸科の先生が交配に成功したわけ。それまでは南高梅ってなくて、で、皮が固いとか実は大きいけど固いとか、柔らかいけど小さいとかって色んなのがあって、それを柔らかいもので大きくしたいってテーマを持って、先生が何十年間ってかかっている。交配して段々段々変えていってできた。確立した時にどういう名前にしますかってなった時に、総意で。南部へ行ったら南部高校のことをナンコーって呼ぶ。あの辺の人は南部高校って言わない。ナンコー、ナンコーって呼ぶ。そのまま持ってきたわけ。

小高：そういうことなんですね。

勝本：南高の下に梅を持ってきてただけで、それがブランドになった。非常に皮が柔らかくなって肉付きが良くなって種が小さくなって食べるとが多い、だけど、僕が味付けするまでは酸っぱい辛いだけ。そうすると肉があるほど食べにくい。

小高：そうですね。

勝本：でしょう？（笑）大きいほど食べにくい。

小高：大きすぎて食べにくいですよ、辛いと。

勝本：食べられないん。だから、ご飯で最後にちょっと口直しでっていうのにしたら、南高梅は不利になる。お粥さんでやつこらさ、梅の好きな人やったらちょうどやつこらさかな。梅はどうでもいいよ、でも体のために食べるっていうにはちょっと大きすぎる。で、人気無くて、大きく立派なほど残ってた。それは値引きして、普通10キロ入りの樽が5,500円とか6,000円やけど、その大きいいい粒は500円安いってそんな時代だったんです。その時に僕は梅をやりようと思つて。で、梅屋さんを何軒か回って相談したら、「これね、人気悪いんや」と。僕も初めていま小高さんに食べてもらった梅が出てきた時ね、ビックリした。「こんな大きいん、あったのか？」って言うたぐらい。

小高：あ、南部でお育ちになってもご存知ないほどの？

勝本：うん、もうちょっと小さいイメージだった。寸法ではS, M, L, 2L, 3L, 4Lって大きさ区切ってるわけ。で、それを選果場で穴の大きさ違ってガラガラーと転がしたら、順番に落ちるわけよ。最後に残るものは大きいやつ。「その立派なやつが売れ残って、倉庫にいっぱいある」と。「皆、大きいやつや」と言うわけ、不服言うわけ。「それって最終的にどうすんの？」って聞いたたら、「梅肉にして売らなしょうないんよ」と言うわけ。まあ勝手に大きくなるんやから百姓の責任でもないわけ。交配は立派な梅を作るようになってるし、手入れして作るほど立派なものになるわけやし、百姓が悪いわけでもない。要するに人気だけの問題やね。そこで僕は閃いた。僕は南部で育ちながらこんなに驚いてる、これ、世間の人は絶対に驚くと思うって。それが梅肉になってるって、

小高：もったいないですよ。

勝本：そんなもったいないことはない、と。その前に行った梅屋さんはちょうどね、天皇陛下に納める、順番に持ち回りになってるんやけど、「今年のうちが天皇家へ行く役で」って。

小高：持ち回りなんですか？

勝本：うん、そう。その梅を作る選る作業は、みんなね、服装まで変えてね、真っ新のムシロを出し

で、怖いもの出すように樽から上げて、1番大きいやつは傷の無い皮の柔らかいもうほんとにね、赤ちゃんの肌みたいな感じのものをね、怖々選ってるわけ。格好が違うから「何してるの？」って聞いたたら、「天皇さんとこ行くやつ選ってんのよ〜」っていう話を聞いて、はあ〜と思って。立派なものばかりでしょ。それ見た時もビックリした。大きさと。それを10キロ入りを3樽毎年納めるんだって。

小高：決まった農家があるのかと思っていました。御用達ってよく聞くから。

勝本：選り終わって3樽できたら、あとはもうぶっちゃけてるわけよ。それまでの態度と全然違うんで(笑)、それで聞いたんよ「なんで？」って。それはもう残りを売ってもいかんし、なんかしてもアカンらしいな。「これはもう捨てる」とかいうような感じだった。それで、天皇家へ送るのはこんなに大きい立派なもので、庶民には梅肉にしないと売れない、500円引かないと売れないって、こんなことおかしいやないかっていうのがあって、これを脱塩脱酸してそれまでと違う美味しいと言われる味に変えれば、これは絶対売れるっていうのが、僕のその時の発想。

(2017年9月25日インタビュー記録より抜粋)

(5) 地元で期待される社会貢献を続ける

過度に単純化したくないが、投資採算に見合わず、自然な投資行動からは発生しない目標を、地元行政が誘導しようとする時に、しばしば用いられるのが「社会貢献」というキーワードでないかを感じる。

本来、投資採算に合わないような事業でも地域社会として必要なものは、地元行政自身が計画化・予算化して執行すべきである。その意思決定や実行過程を不透明にして、特定の企業や個人にその責任を転嫁するのは、少なくとも経営学の観点からは正当化できない。

高齢者雇用については社内の多くが反対であったが、勝本氏はこうした事業への参画を決断し、最大限に効果的・効率的な経営を行っている。

小高：金型ってこちらでもお作りになられているのですか？

勝本：そう。そのウインナックで作ってるん。

小高：金型はウインナックでお作りなのですか？

勝本：うん、ウインナックで金型の工場を。まあ、そういう話が押し寄せてきて、そんなもの受けるのにどうしますか？ 何をしますか？ って話で、うちの下請けとしてやる仕事はいっぱいあるんだけど、そんなことでは財政が成り立たないのよ、そんなもので会社作っても。だけど、どうしてもやらないかんので、雇う人は障害者でしょ。重度ですよ、それも。重度障害者多数雇用企業やから。採算が合わないのは初めから分かってるわけ。

小高：ウインナックを立ち上げる経緯を教えてください。

勝本：その前にここでとにかく仕事你先々入ってくるし、人が集まらなくて困って、その時に色んな人に相談していたら、「高齢者どうですか？」って県の人やったと思うけどアドバイスいただいて、高齢者雇用協会って和歌山にあるんですけど、そこへ相談に行ったら、「今、27名ほど待機してます」って話を聞いて、「全部ください」って言って27名いっぺんに採用した。それぐらい人が足りなかった。

小高：その高齢者の方もそれまでのご経験ってそれぞれ違いますよね？

勝本：うん、それは適当に入ってから教えたらいいぐらいの仕事なんだけど、機械装置、その装置によって誰でも「これをここに置いたらいいですよ」という設備をすればできるわけで。27名ドカンと入ってきたんだけど、なかなかね。それまでのうちの平均年齢って27～8歳です。若い人ばかり。その職場へ高齢者が入ってくると、なかなかできない。重たすぎる、これ毎日こんなことやってたら疲れるっていう問題がいっぱい出て来る。それで高齢者でも楽にいけるような装置に替えていかないかんっていうことがあって、それをやろうって27か所の改善をしたわけ。その荷物持つのに、下から持ち上げるのは大変なので機械で載せてボタン押ししたらグーッと上がってくるというようなこととか、ここからここへ持って来て、また離してこれを片付けて、また別のものを置いてこっからこうっていう、それをここにあるものを下げてこうするよりも吊るしておいて引っ張ってきたらええんやっていうようにした方がいいとか、色んなことがあって27改善事例があったわけ。

小高：それにも結構費用がかかりますね。

勝本：費用かかるけど、その人達はお蔭さまです、うちにしてみたら。27人もいっぺんに来てくれてお蔭で、何とか助かりますんやもん。そういう人達に快適に仕事してもらわないといかんから。それは当たり前のことよ、それをやった。その時にそういうことをやったっていうのを県が見に来て、「すごいですね～、こんなことようできましたね～」って褒めてもらって。毎年1回ね、改善事例っていうのを表彰する大会があってね、労働省です。「そこへ出してくれ」って県から言ってきたんで、「ちょうど27作ってるから、あるよ」って、写真とか文章を付けて出した。それが全国1位になったんよ。

(2017年10月13日インタビュー記録より抜粋)

おわりに ～「経営者」の「品格・品性」を切り口とした組織論の試みに向けて～

我々は、経営学の古典である「経営者の役割²⁾」を著した実務家のC.I.バーナードの組織概念と組織内のプロセスに焦点を当てた伊丹敬之の「場のマネジメント論³⁾」に基づく組織現象の分析を試みている。

バーナードが提示した「組織」の概念は、世間一般のイメージを超えた広がりとお行きをもっている。バーナードは、組織を「意識的に調整された人間の活動や諸力の体系」と定義した⁴⁾。そして組織を構成する要素として、コミュニケーション、協働意志及び共通目的を挙げた。これら3要素のうちの共通目的の有無によってまず「公式組織」と「非公式組織」に分類される。公式組織は、さらに結合の形態と論理によって、垂直的な「階層組織」と水平的な「側生組織」に分類される。共通目的のない個人相互間の接触や相互作用、集団形成であっても、「一定の態

2) バーナード (1938=1968)

3) 伊丹 (1999) 及び伊丹 (2005)

4) バーナード (1938=1968) 75 ページ

度、理解、慣習、習慣、制度を確立する」「公式組織の発生条件を創造する」などの結果をもたらすことが重視され、「非公式組織」の定義が与えられて考察の対象とされている。

他方、我々は組織における情報創造のメカニズムに関心を持っており、伊丹が提唱する場のマネジメント論とレヴィンの心理学的力の場の理論⁵⁾を相互補完的に援用することがその解明の手掛かりになるのではないかと考えている⁶⁾。伊丹は、組織構造や管理システムなどの手段そのものでなく、それらが人びとに働きかけて生じる情報創造のプロセスに注目する経営の新たなパラダイムとして、場の概念に基づくマネジメントの理論を提起した。伊丹のいう場とは、人びとの情動的相互作用の容れもののことをいう。人びとが参加し、意識・無意識のうちに相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をする枠組みであり、その基本要素は、①アジェンダ（情報は何に関するものか）、②解釈コード（情報はどう解釈すべきか）、③情報のキャリアー（情報を伝えている媒体）、そして④連帯欲求の4要素である。これらの要素の共有が進むことで、周囲の共感者と相互作用を通じ、絶えず全体のなかで自分を位置づけながら行動を決めていくようなマイクロマクロループが働いて、共通理解と心理的共振が同時に達成される。レヴィンは、人間の行動は生活空間の認知構造から生じる、さまざまな心理学的な力が合成された結果として生起するという考え方を打ち出し、そのような力の配置を力の場と呼んだ。伊丹のいう場のダイナミズムの源泉をレヴィンの心理学的力の場の状態や変化により生み出されるものと認識することにより、場のマネジメント論は組織的な情報創造の説明原理として一層有効なものになる。

バーナードと伊丹は、いずれも組織の基本要素である「協働目的」、「協働意欲」そして「情報伝達」に注目しているという点では共通項があるが、バーナードは組織の構造やそれを構成する制度の設計について、伊丹はリーダーたちが組織内のプロセスのかじ取りをどのように行うべきかについて、それぞれ焦点を当てている。組織の機能向上というテーマに取り組むための基本的な視座・視点として、バーナードは「仕組み」に重点を置き、伊丹は「仕掛け」に重点を置いた。

勝本氏とアクロナイネンについての調査の機会が得られて、数度の取材を重ねるうちに、優れた「経営者」が生まれる条件としては、こうした組織論や技術論ではまだ説明できていない「資質」と「実践」も重要なのではないかと考えるに至った。

勝本氏とお会いするたびに強く印象に感じたのが、いわゆる「品格・品性」であった。同氏との対話には大いに興味を惹かれるものがあったが、それ以前に、同氏の立ち居振る舞い自体が穏やかな中に周囲に対する強い影響力を感じさせるものであった。

冒頭にも述べたように、アクロナイネンは、精密機械部品から高級梅干しにいたるまで、多

5) Lewin (1951=1956)

6) 小高 (2005)

種多様な事業分野のグループ企業を経営している。その経営戦略・経営方針の方向性がどこにあるのか、一瞬戸惑う人びとも少なくないであろう。率直に申し上げて、我々にも同様な印象があった。今回のインタビュー調査において、勝本氏自身の言葉によりそれらに関わる経緯を語っていただいたことで、その疑問がきれいに解けた感がしている。

勝本氏は、幼少期から少年期にかけて育まれた相手への奉仕の精神と創意工夫の知恵を最大限に活かして、その後の人生に現れた機会と困難を素直に受け止め、周囲の人びとの理解と協力を得ながら真摯に取り組んだ。その結果として、現在のアクロナイネンの事業の姿があり、勝本氏の「経営者」としての「品格・品性」がある。

米国の経営学者のステーブン・R・コヴィーが「7つの習慣」という啓蒙書を著した。全世界でベストセラーになったこの著作において打ち出されたのが、「人格主義」と「インサイドアウト」という表裏一体の二つのパラダイム(物事や事象の捉え方や取り組み方の枠組み)である。

コヴィー氏が提唱した「人格主義」とは、社会人として長期的に成功するために必要なのはコミュニケーションや行動により一時的に状況を支配するような技術や個性ではなく、誠意・謙虚・誠実・勇気・正義・忍耐・勤勉・節制などあらゆる社会で共通に信じられている原則群であるという考え方である。「インサイドアウト」とは、こうした原則群に基づいて自ら変わり、周囲に働きかけることで状況の改善に取り組む、実現するという姿勢である。

勝本氏の企業経営の哲学と実践には、コヴィー氏の「7つの習慣」に通じるものがある。通常の経営学において常識とされる「企業価値の最大化」や「選択と集中」といった自己本位の姿勢で事業を展開することはなかった。まさに「人格主義」に基づいて他者との出会いと結びつきを最大限に生かし、WINWINの関係性を絶えず模索する中から、さまざまなビジネスモデルが構築されてきたのである。

勝本氏が築き、進めてこられた多彩な事業には、本稿において素描を試みた同氏の経験、意志と個性が編み込まれている。

【文献】

- 伊丹敬之, 1999, 『場のマネジメント』NTT出版.
- 伊丹敬之, 2005, 『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社.
- 小田章・小高加奈子, 2014, 「島精機における組織の成長に関する一考察:バーナードの組織概念と伊丹の場のマネジメント論を用いて」『和歌山大学経済理論』第377号, 19-41.
- 小田章・小高加奈子, 2017, 「リスクと機会のはざままで:新しい組織論による医療分野の事例分析」『和歌山大学経済理論』第387号, 1-32.
- 小田章・小高加奈子, 2018, 「経営者の品格・品性の意義:和歌山県のアクロナイネン(株)会長 勝本偉一氏の人生から学ぶ」『和歌山大学経済理論』第392号, 41-58.
- 小高加奈子, 2005, 「場の理論に基づく組織的情報創造の研究」『奈良女子大学大学院人間文化研究科年報』第20号, 189-200.
- 高田朋男, 2016, 『慶運の星の下に生まれし者』アクロナイネン株式会社.

- Barnard, Chester I., 1938, *The Functions of the Executive*: Cambridge, Mass., Harvard University Press. (1968, 山本安次郎他訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社).
- Barnard, Chester I., 1948, *Organization and Management*: Cambridge, Mass., Harvard University Press. (1972, 遠藤葛美・関口和雄訳『組織と管理』慶應通信).
- Lewin, Kurt, 1951, *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* New York: Harper Bros. (1956, 猪股佐登留訳『社会科学における場の理論』, 誠信書房).
- Stephen R. Covey, 1989, *The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster New York. (1996, ジェームズ・J・スキナー, 川西茂, 『7つの習慣』, キングベア出版).

Lessons from the Life of Kiichi Katsumoto, Chairman of Acro Nainen Co., Ltd.

Akira ODA, Kanako KOTAKA

Abstract

Acro Nainen Co., Ltd. (hereinafter “Acro Nainen”), headquartered in Wakayama City, is a company with world-class technical and development capabilities in the manufacture of clutches, pistons and brakes for use in automobiles and industrial machinery.

Mr. Kiichi Katsumoto (hereinafter “Mr. Katsumoto”), is chairman of the company, which was established in 1968. His background includes managing group companies in various business fields, ranging from precision mechanical parts through high-grade *umeboshi* for gifts, and he was responsible for expanding the scale and performance of those businesses. He has also been called upon to play various key roles as one of Wakayama Prefecture’s most successful business leaders.

Both Acro Nainen, the company, and Mr. Katsumoto, the executive, are unique entities that are bound to attract attention from researchers who have been closely observing the economy of Wakayama Prefecture. However, there are few records or discussions concerning the company’s foundation and business operations, or his entrepreneurial experience.

Now that Mr. Katsumoto has provided us with a variety of information about the company and himself, and given us consent to write a research article, we will publish and release the results.