

*売れない時代でも成長する方法はあります！

%company%

%free1%

%free2%

%name_sama%

■中小企業経営者列伝、第10弾。5回シリーズ

社長史名將の軌跡

世界シェアトップを誇る岡本硝子の挑戦

岡本硝子株式会社

第三代代表取締役社長 岡本毅氏

◆第1回 ガラスの時代を牽引する岡本毅氏を形成したもの

岡本少年が社長になるまで

◆第2回 怒涛の警察官僚時代

◆第3回 岡本硝子(株)・三代目社長の紆余曲折

オンリーワン企業への歩み

◆第4回 岡本硝子(株)に打ち付ける逆風

◆第5回 ガラスの時代に向けて

創業 100 周年、そして 200 年企業への道

~~~~~  
◆第4回 岡本硝子(株)に打ち付ける逆風

### 目次

- ▶ 成功は失敗のもと
- ▶ リーマンショックと入院中の気づき
- ▶ 失敗は成功のもと・・・経営再建を可能にした社員の力
- ▶ 東日本大震災という三度目の試練
- ▶ 「江戸っ子 1 号」プロジェクトの経緯と意義
- ▶ シェアトップの誇りを胸に未来へ

▶ 成功は失敗のもと

上場企業にもなり、順風満帆に見えた新生岡本硝子であったが、やがて 厳しい時期が訪れる。

それは、2004 年の大手外資との大型契約がきっかけだった。

この契約では岡本硝子に岡本硝子は契約数量プラス 15%までの製造義務があり、顧客には契約数量マイナス 15%までの購買義務があったが、実際の注文量は契約数量の半分近くに留まった。

岡本硝子は生産能力不足を解決するために、同年、そして翌年に 2 つの工場を稼働させ、さらには、調達コストを考慮して間接金融を利用した上、人員を増やした。

当時岡本氏は、リアプロジェクション TV 市場の年率 30%の拡大を予測していたが、液晶やプラズマ TV の低価格攻勢により市場は予想外の展開を見せ、2007 年、SONY のリアプロ事業撤退宣言で市場は崩壊し、追い打ちをかけるように同年 7 月 16 日に発生した、新潟中越沖地震のによって、子会社の施設損壊や在庫破損といった被害を受け、岡本硝子は更なる逆風に直面した。

#### ▶リーマンショックと入院中の気づき

そんな中発生した、2008 年 9 月 15 日のリーマン・ブラザーズの破綻（リーマンショック）は世界経済に深刻な影響を及ぼしただけでなく、直前に事業を縮小していた岡本硝子にも逆風をもたらした。これらの事により岡本氏は銀行への返済猶予の変更や再建計画の修正に追われ、私財を投じる事態にまで至ってしまった。

このプレッシャーの中、毎週末中国の工場の立て直しの為上海へ飛ぶなど  
必死で激務をこなしていた岡本氏は、2009年に突発性難聴で計2回、  
都合8週間も入院することになってしまう。

しかしこれが岡本氏にとっては自己と会社の見直しの機会となった。

伊丹敬之氏の『よき経営者の姿』を読んで、

「経営は人を通じて事を成すこと」との認識を新たにした。

岡本氏は、全て自分で行うことの限界を認識し、従業員の成長と協力の重要性に気づいた。

#### ▶失敗は成功のもと…経営再建を可能にした社員の力

2009年(平成22)5月20日、岡本硝子初となる希望退職者を募り

24名の社員が会社を去ったことで断腸の思いを味わい、

中堅社員の離職が続いていたことにより

岡本氏は経営再建において、まずは「人事評価制度」の導入に着手。

給与水準を千葉県優良上場企業並みへ引き上げ、

年功序列型から役割責任等級制度の導入、基本給・賞与配分の明確化を行った。

また、「夢確信!」という生産革新運動を推進し、

ボトムアップ型の生産性とコスト改善目標の設定、

組織横断的な改善活動、効果評価の統一などを実施した。

これにより営業利益率は 25%ポイントも向上し、V 字回復を達成した。

さらに、良品率の向上を目指し、各レベルの関係者が段階的なミッションを決め、

目標達成後に新たな目標を設定する好循環を生み出しました。

岡本氏は、厳しい目標に取り組んだ従業員に感謝を表し、感謝してもしきれないと言った。

この時点で岡本硝子は復活を遂げたかと思われたのですが・・・

#### ▶東日本大震災という三度目の試練

2011 年(平成 23) 3 月 11 日 14 時 46 分 18 秒に発生した東日本大震災は、

岡本硝子の本社工場においてもフライアイレンズ・自動車レンズの共有溶融炉が被災するなど

またしても岡本硝子にとっての大きな試練となってしまった

しかし、岡本氏はこの災害を機にピンチをチャンスに変えていくことを考え

再構築にあたって個別専用炉を合理的な設備レイアウトに再編しながら（原価低減）、

地震に強い設備構造としたことで（リスク回避）、

より高品質のガラス製造（高付加価値製品の拡販）を可能にした。

#### ▶「江戸っ子 1 号」プロジェクトの経緯と意義

岡本硝子にとって、2009年(平成)5月に東京下町の町工場が協力する形でスタートした、  
深海探査艇『江戸っ子1号』プロジェクト大きなターニングポイントだった。

開発に2~3年にも渡り大変な苦労があったこのプロジェクトは、

取引先でもあった東京東信用金庫から

「爪の先1平方センチに対して軽自動車1台分の圧力がかかるような環境下でも

絶対割れないガラス球をつくることができるか?」と言われ

「傷さえ無ければガラスは「圧縮応力」において鋼より丈夫である」

ということだけ知っていた岡本氏が、無謀にも「できる」と即答したことからスタートした。

技術面でのポイントは、ガラス表面に傷がなく、厚さが均一で、かつ、形状も真円である

ということだったのですが

機械で研磨するとどうしても隙間や傷ができてしまうところ、

熟練した職人の手によって磨かれ実現できたのです。

この経験から岡本氏は、「ガラスの世界ではまだまだ人の力が大きいのではないか」と考え、

だからこそ、デジタル時代の現在に対峙しながらも、

人材育成をはじめ、技能の伝承といったアナログの価値も大切であることを再認識した。

また、2015年からは「エンジニア志塾」に参加し、

あらゆる分野で台頭する中国や韓国といった海外企業に対して、

どうしたら日本企業は勝ち、生き残ることができるのか…

と、岡本硝子と同じく、人材育成や国際競争力への問題意識を持った大手企業などとそれぞれの企業が有している資産を有効活用したり、事例の紹介などを通じて、自社の人材のみならず、他社の若手エンジニアやリーダーの育成にも互いに尽力した。

従業員における技術者の割合が高い岡本硝子においては、「現場」は1番のラボです。工場を持ち、本社には研究開発陣もいます。

「研究」と「開発」、さらには、「製造」が一心同体であるという強みを生かしてガラスの可能性を拡げていくことこそ、日本のものづくりの力を強めることにもなり、自分たちが勝ち残る方法だと岡本氏は語ってくれる。

こうして2013年(平成25)11月に日本海溝(水深7,800メートル)での超深海潜行実験に成功し、2015年(平成27)2月に岡本硝子がコア企業として事業化を引き受け、

『江戸っ子1号事業化グループ』を結成。現在も各種探査のアセスメントなどを続けている。

このプロジェクトは2021年(令和3)2月には、ネイチャー誌に記事が掲載され、

また、同年9月には、「江戸っ子1号」を使用した環境調査手法が、ISO規格として発行されることとなったのです。

#### ▶シェアトップの誇りを胸に未来へ

こうして紆余曲折の経営の荒波を乗り越えてきた岡本硝子は、

- ・ 歯科用デンタルミラー・・・約72%（もともとシェアを獲得していた）
- ・ プロジェクター用反射鏡・・・90.6%（クライアントからの課題に諦めず研究開発に向き合った）
- ・ プロジェクター用マルチレンズ・・・64.5%（後発でありながらも独自製法を磨き続けた）

(※数値はいずれも 2023 年 4 月時の会社推定値)

と 3 つの製品で、それもそれぞれ異なる成り立ち世界シェアトップを獲得。

今後も 3 つのコアコンピタンス (硝材開発技術/精密成型技術/薄膜技術) を軸に、

グローバルニッチの領域で様々なシェアトップを目指している。

執筆：(株)I&C・HosBiz センター   はやぶさ編集長 岩下 一智

いかがでしたでしょうか？

~~~~~

次回の、

■中小企業経営者列伝、第 10 弾。5 回シリーズ

社長史名将の軌跡

世界シェアトップを誇る岡本硝子(株)の挑戦

岡本硝子株式会社

第三代代表取締役社長 岡本毅氏

◆第 5 回 ガラスの時代に向けて

創業 100 周年、そして 200 年企業への道

は、第 636 号 24・02・02（金）でお送り致します。

お楽しみに！

~~~~~

■参考図書■Amazon 電子書籍

**合本主義「義利合一」の時代がきている**

<https://www.amazon.co.jp/dp/BOCB9M6D2T>

\*著者：(株)&C・HosBiz センター

Captain 平本 靖夫

~~~~~

本記事に対するご質問やご感想は下記アドレスまでお願いいたします。

heart_gaia_gi@hosbiz.net

~~~~~ 次回予告 ~~~~~

皆様のコメントを励みにして、航海を続けていきますので、重ねてご支援ご鞭撻を  
よろしくお願ひします。

現在連載中の

■中小企業経営者列伝、第 10 弾。5 回シリーズ

社長史名将の軌跡

世界シェアトップを誇る岡本硝子(株)の挑戦

岡本硝子株式会社

第三代代表取締役社長 岡本毅氏

◆第5回 ガラスの時代に向けて

創業 100 周年、そして 200 年企業への道

は、第 636 号 24・02・02（金）にお送りいたします。

なお内容は予告なく変更する場合がありますので、ご承知ください。

■LittleBiz 企業・中小企業で働く人々や、経営者が幸せでなければ、

私たちは「世のため・人のため」になれない。

とクルー一同尽力しております。

■平本靖夫、50 年の経営支援家人生の集大成 第 1 弾！

『合本主義「義利合一」の時代がきている』

Amazon kindle にて発売中！！ 2000円

<https://www.amazon.co.jp/dp/BOCB9M6D2T>

最後までお読みいただき感謝いたします。本当にありがとうございます。

では、また次号で元気にお会いしましょう！

---

◆発信日・・・毎週・金曜日

◆発行責任者・・・Captain 平本靖夫

◆編集長・・・岩下一智・(株)I&C・HosBiz センター 執行役員

マーケット・クリエーター(MRC)・・・CST 開発推進責任者

プロフィール

<https://rinenkeieishi.net/corporate/index.html#inoue>

Facebook

<https://www.facebook.com/yasuo.hiramoto>

ご愛読ありがとうございます

著者：(株)I&C・HosBiz センター

Captain 平本靖夫

プロフィールは

<http://rinenkeieishi.net/corporate/index.html#hiramoto>

◆はやぶさ・に関するお問い合わせ・質問は

メールアドレス：kazu\_zohan@hosbiz.net

発行責任者：Captain 平本靖夫、

編集長：岩下一智 MRC