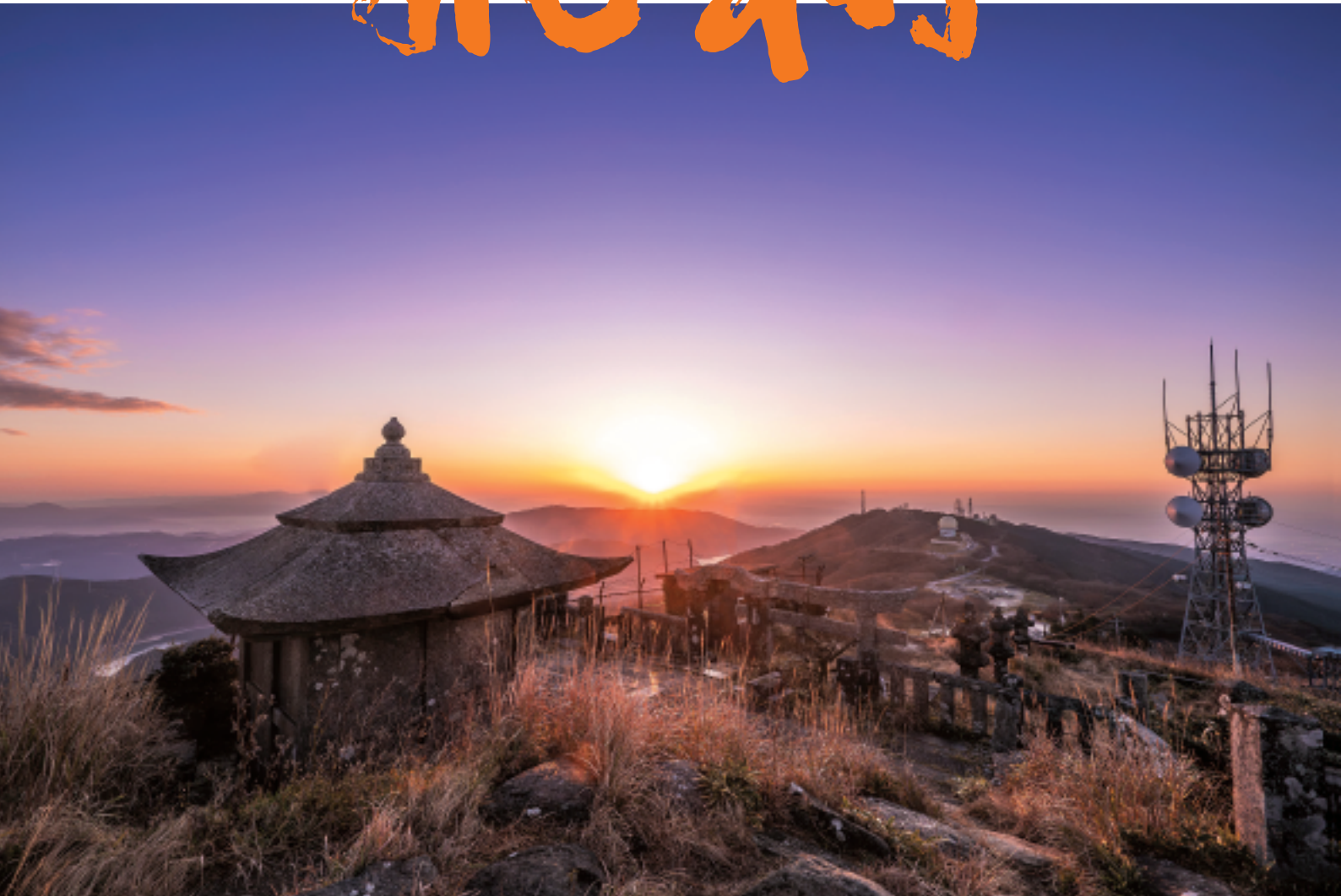


飛翔

2025

1

2025.1.15 vol.377



トップ対談

未来を包む

－ Inclusion for Future －

大石産業株式会社

代表取締役社長 山口博章 氏

グローバル経済の「いま」を読む

トランプ関税のインパクト

東京大学名誉教授 伊藤元重

中小企業の財務・税務講座

賃上げ促進税制の改正で 5年間の繰越控除が可能に

中田公認会計士事務所所長／公認会計士・税理士 中田和重

中小企業の法律講座

65歳までの雇用確保は すべての企業の義務になります！

近江法律事務所／弁護士 高井弘達

大石産業株式会社代表取締役社長

山口博章氏

100年の歴史で培ったこと

井野 ● あけましておめでとうございます。今年、御社は創業100周年を迎えられます。まず最初に、その節目を社長として迎えられるご感想をお聞かせいただけますか。

山口 ● 4月1日に100周年を迎えるに当たり、長きにわたって当社を支えてくださった株主の皆様や取引先様、地域の皆様、そして当然ですが創業家の方々、歴代の経営陣、OB・OG、現在国内外にいる従業員、全ての皆様に心から御礼申し上げます。

100年のうち、90年間は創業家が運営してきた会社で、6代目からプロパー社員が代表に就き、私は9代目です。100周年は通過点であり、これまでの歴史を重んじつつも新しい歴史の出発点でもあります。あらためて責任も感じますが、やはりその前に感謝の気持ちがいってきます。

また「飛翔」の2025年1月号にご指名いただいて、気持ちよく新年を迎えられましたし、4月に向けて社員にアピールもできます。ありがたいことだと感じています。

井野 ● 社長は43年前の1982年のご入社です。その当時は100周年を迎える時に自分が社長になっているとは思っていませんでした。入社した時に100周年という意識は全然なかったです。ただ、呑んでいる時はいつも「社長になる」と言っていましたけれど（笑）。社内で「100周年」という言葉が出はじめたのは、創業から60年を過ぎたあたりからです。

まず、当社の沿革をご説明したいと思います。最初は薬工品を八幡製鐵所に納めていました。その後、製鐵所構内の麻袋を回収し、手直しをして再び袋にし、製鐵所やほかのお客様に納めていました。

1925年から1950年が「創業期」で、その時に重包装袋（製粉、食品、飼料、肥料などを包装する産業用紙袋）の製造販売を始めました。

1951年から1975年が「高度成長期」で、日本の高度経済成長の波に乗って、重包装袋、段ボール、パルプモールド、フィルムという、今の当社の主軸4事業部の包装資材の製造と販売に挑戦し、成長を続けました。各事業部が、新しい技術を取り入れ、どこよりも先に新しいものを作ることには挑戦してきたのが、高度成長期です。

1976年から2000年が「経営安定期」で、その後2001年から2025年は「包装資材に専念した期」です。

以上のように、大きな4つの「期」に分けられると、自分なりに考えています。

過去を振り返ってみると、創業後、戦前から戦後の激動の時代である大正から昭和、さらに平成、令和と時代は移り変わってきましたが、そういったなかでも柔軟な対応をして事業を営んできました。

当社は常に新しいことに挑戦しています。例えば、重包装袋は業界でもいち早く海外に進出しました。それから今はもういずれも撤退しましたが、車の販売店やパルプモールドの中国進出などにも挑戦しました。どの挑戦の際も、慎重に、かつ時間をかけて検討・実行してきました。確実に一步一步を地道に積み重ねて今日に至ります。

包装業は目立つ仕事ではないですが、無くてはならない物流を支える仕事です。1980年に福岡証券取引所に上場し、2022年には東京証券取引所に上場

しました。商店から株式会社、福岡から東京、全国へと、内部管理体制を強化しながら成長し、株式会社設立後、赤字経営が1回もないことは当社の強みであると自負しています。

今回、100年企業を調べてみたところ、2024年の調査で創業100年以上は全国で約4万5000社、福岡県は290社以上、北九州市は46社以上です。北九州は意外と多いですね。

井野 ● やはり八幡製鐵所の存在は大きかったです。1社だけのみのビジネスをしていたら、100年は続いているいかもしれませんね。

山口 ● 当社もスタートは八幡製鐵所にお世話になり、製鐵所の取引先を中心とした商友会の初代会長は当社創業者が務めていたようです。しかし、成長期には鉄に頼らず、段ボールなどの包装事業で新しいことを始めています。そういう会の会長でありながら、八幡製鐵所関連の仕事を増やそうとしなかったところは、すごいと思います。

井野 ● 楽をせずに、依存度はここまでで、それ以外は開拓するという気持ちが持続的成長には大切だということですね。

今、赤字はないとおっしゃいましたが、やはり厳しい時は何度かあったのでしょうか。

山口 ● はい。お金の苦労をした時には銀行に大変お世話になったと聞かされています。その時の恩を忘れてはいけません。

井野 ● 銀行グループとしてはありがたいことです。山口 ● そのような歴史が我々の世代で途切れてしまわないように、語り継いでいかねばいけません。

当社を大きくした2代目オーナーの大石正巳氏が一番喜んだのは、福岡証券取引所に上場したこと

未来を包む - Inclusion for Future -

1925年（大正14年）4月、北九州市で誕生した産業用包装資材の総合メーカー大石産業。常に移り変わる時代と社会のニーズに応え、新しい技術に挑戦し日本、アジアの物流を支え、事業を拡大してきた。今年4月、創業100周年を迎え、新しい歴史の扉が開かれる。100年の実績に裏打ちされた包む技術と信頼。これまで支えてくれた人々への感謝と守ってきた先達の教え。この2つを両輪に、新たな挑戦を始めた山口社長にお話を伺う。



パルプモールド
鶏卵、青果物、工業用等様々な用途で使用され、古紙をリサイクルして作る環境に優しい包装資材。国内トップシェアを誇る。



フィルム
食品用トレー、工業用、医療用等様々な用途で使用されているフィルム製品。食品用トレーの熱ラミネーション分野では国内トップシェアを誇る。



重包装袋
製粉、食品、飼料等の業務向けに使用されている重包装袋。新開発「一気開封袋」はプラスチック製カットテープを無くし脱プラに貢献。

段ボール
工業用、農業用など身近に使用されている段ボール。95%以上の回収率を誇っておりパルプモールド同様、環境に優しい包装資材。



ーブビジョンを再定義し、パーパス（私たちの存在意義）、ビジョン（私たちが目指す姿）、バリュー（私たちが持つべき価値観）を明確にすることが重要であると考えました。

社員をはじめ、あらゆるステークホルダーの皆様に当社の存在意義を説明しやすくするためにピラミッド型の図で視覚的表現も行っています。100周年という大きな節目を迎えて、ここを通過点として次の100年に向けてがんばっていききたい。それを総括したのが「未来を包む」です。

井野 ●「未来を包む」という言葉は、社長ご自身のご発案ですか。

山口 ●今100周年プロジェクトに若い社員13名が取り組んでいます。彼らが社員に行ったインタビューでも「包むという言葉は残したい」「包装事業から離れるのはよくない」という意見で、私の考えと若い人たちの考えが一致したのです。伝えるにしても、シンプルのほうがいいので「未来を包む」になりました。

井野 ●若者の話が出ましたが、御社のホームページの採用情報は、若者の笑顔があふれていて魅力的ですね。

山口 ●もう5年ぐらい採用ページは変えていなかったのですが、以前からリニューアルの意見は出ていたんです。ここにきて一新してくれました。私はほとんど口出しはしていません。やはり表現の仕方などはうまいですね。

井野 ●いつも弊社のセミナーや研修をご利用いただきありがとうございます。社長は人材育成にも熱心でいらっしゃいますね。

山口 ●人材は会社が成長するに当たっての一番のポイ

成長のポイントは人材

ントだと思っています。これは若手に限らず各層での教育が必要です。人材育成は一度にはできませんので、その年に力を入れる層を決めています。この1、2年は若手と管理職でしたが、今年は中間層と次の経営陣の予定です。

今回の中期経営計画では、スピードアップを図るために権限委譲をし、執行役員や部長クラスに責任と権限を持つて結果を求めて進めてもらいたいと考えています。まず中間層と事業部の幹部の人たちに成長してもらい、次の年は、それを支える若手というように、計画的に育成していきたいと考えています。

井野 ●お忙しいなか、社長は福岡でも東京でも可能な限り研修の現場を見に来られていますよね。

山口 ●社長に就任したばかりでしたし、現場に宝が眠っているという考えを持っていましたので、まずはこの目で見たいと思ったのです。

井野 ●研修での様子を見たり、発言を聞いたりするのも、社員を知るうえでは非常に有益です。研修後の懇親会にもできるだけ参加され、話をしておられました。この規模の会社であって、直接話したことのある社員が、かなり多いとお見受けしました。

山口 ●いつでも話せるわけではないので、そういった機会には積極的に声をかけるようにしています。また、仕事はどうしても縦割りで動きますので、研修では参加している人たちに横のつながりを大切にしてもらいたいと考えています。

井野 ●自分が同世代でどれくらいの位置にいるのか、階層別研修に参加することでわかりますし、刺激にもなりますね。

山口 ●自己評価を行うことで、スキルアップにも繋がります。短期間で人を育てることはできないので、長

新グループビジョン

パーパス（私たちの存在意義）

未来を包む Inclusion for Future

私たちは、お客様の製品にとどまらず、社会の未来を「包む」ことで、人々や地球環境を包摂し、社会に有用な存在であり続けます。社会の多様性や多くの意見を尊重し、社員一人ひとりの幸せと持続可能な発展を目指します。

ビジョン（私たちの目指す姿、理想像、あるべき姿）

循環型社会に最適解を提供する

私たちは、循環型社会に包装の最適解（スマートパッケージ）を提供し、社会のニーズに応える製品を開発、製造し、持続可能な社会の実現に貢献します。

バリュー（私たちが持つべき価値観、価値基準）

**誠実
挑戦
協創**
誠実な行動と透明なコミュニケーションで信頼を築きます
困難に立ち向かい、未来を切り拓きます
多様なパートナーと協力し、成果を分かち合います

* スマートパッケージ：効率的かつ環境に優しいパッケージ



FUSIONS TRADING MALAYSIA SDN. BHD. のオフィス

信用の1つで、お金にはかえられませんから。そういうことを知っておく必要があると思います。

歴代の経営者の教えを支えに

井野 ●経営者の言葉には重みがありますし、仕事の支えにもなります。

山口 ●旧経営陣の方、我々にとって先輩上司になりますが、その方々から「経営者はこんなことを言っていた」と聞かされた話がいくつもあります。その中心に残っているものを3つあげてみます。

1つ目が、従業員を大切にすること。

幾多の苦難のなかでも、当社は無理な人員削減をしていません。これは、2代目オーナーがよく言っていたそう、当時の上司が何度も話してくれました。

2つ目が、常に挑戦を心がけること。

3つ目が、挑戦するに当たって「思考の三原則」を指針とすること。

この言葉は、哲学者で思想家の安岡正篤さんの教えで「長期的」「多面的」「原則的（根本的）」にものごとを考えるということです。長い目であらゆる方面から基本を見失わずに検討していくという意味で、この言葉は過去の社内報によく出てきますし、経営会議や役員会議などで話されていたようです。なかなか実践できないことですが、後に社長になった当時の上司からは、この「思考の三原則」を繰り返し教えられました。

井野 ●「長期的」「多面的」までは議論の俎上にありますがすけれど、「原則的」は意外に忘れがちです。

山口 ●しかし、そこが基本で実は一番重要なところだと思っています。

我々の年代はオーナーと接する機会はほとんどあり

新グループビジョンへ

井野 ●100周年を迎えるに当たり、社員の皆さんにはどのようなメッセージを伝えられますか。

山口 ●今年は100周年を迎え、新しい期がスタートします。そこで、中期経営計画を策定しているところです。この中の新グループビジョンが、私のメッセージです。

これまで大事にしてきた「包む大石産業」という言葉と、企業理念の5つの言葉は根底にあります。今回は少し伝え方を変更し「未来を包む」にしました。

次の100年も継続してお客様、社会、地域に必要とされる存在となるために、大石産業グループのグル



大石産業本社にて。右が山口社長、左が弊社代表・井野



工場(穀手事業所)



本社

「守るべき伝統と新たな挑戦」

井野 ● 100年たった今、社長として受け継いでいかなければいけない伝統と、逆に、時代の変化とともに柔軟に変えていかなければいけないことの、両面あるかと思っています。

山口 ● 企業理念の5つの言葉は常に根底にあります。

個人的に好きな言葉は「武田節」の「人は石垣、人は城、情けは味方、仇は敵」で、武田軍の強さは人であるということの意味します。会社を経営するのも、歴史をつくるのも人です。やはり人を大切にしなければいけません。これは、これからも引き継いでいきます。

守りがしっかりしていないと攻められませんが、守ってばかりだと負けてしまいます。「守りながら攻める」この言葉さえ忘れずに経営していたら、大きな失敗はないと信じています。

一方、攻めるほうとしては、昨年10月にマレーシアのクアラルンプールに日本産農産物などの輸入を手掛ける子会社「FUSIONS TRADING MALAYSIA SDN. BHD. (フュージョンズ・トレーディング・マレーシア)」を設立しました。簡単に言えば商社のような仕事で、包装事業を100年やってきた会社にとっては集大成の仕事ではないかと考えています。

私が目指すのは、品物を運んで、お届けして、その品物の評価を聞いて、それを生産者や当社の仕事に活かすことです。エンドユーザーの意見を商品に反映し、より安心・安全で、よりよい品物をお客様にお届けする。そういう循環型のビジネスです。

富裕層向けの有名な農産物や工業品などは、すでに輸出されています。しかし、日本各地には、高品質にもかかわらず、輸出されていないケースがたくさんあります。そういう産地には多くの若いやる気のある人たちがいるものの、様々な要因により、なかなか海外に出ることができません。そういう人たちに光を当てたいのです。これがこのビジネスのもう一つの狙いです。

当社は包装資材なら何でもそろいます。紙袋、段ボール、フィルム、樹脂袋、パルプモールド、包装する機械も紹介できますし、仕入先様との繋がりも多岐にわたっています。大石産業に頼めばコーディネートも含めてすべてやってくれる、と言われるまでに成長させたいのです。この新しいビジネスを5つ目の事業として発展させたいと考えています。

井野 ● 御社はすでにマレーシアに会社を設立されていて長年の事業経験をお持ちです。今回の子会社にも、いろいろな戦略を込められているのですね。

山口 ● 若い社員たちから「面白そう」「その事業部に行ってみよう」という声が出るのです。社内でも、面白い事業や楽しそうな事業もある一方、なかなか利益が上がらない事業もあります。でも、努力はみんな一緒なんです。その人たちが新しい会社に興味をもって、日ごろの仕事で新会社の話をして、お客様を探してきてくれればいいのです。当社は日本全国で営業をしていますから、これは全国で動ける仕事の1つです。この夢を叶えたいと思い、社名に「フュージョンズ(融合)」を冠しました。

井野 ● 「フュージョンズ」は、生産者に対するメッセージでもあるのですね。

山口 ● はい。一緒にやりましょうという思いです。

彼らも、どのように運ばれて市場で販売されているかまでは知りません。大規模企業にできないところを我々がやるわけです。我々の規模の会社だからできる強みを活かしたいのです。

井野 ● 最後に、この先、御社をどのような会社にしていかれたいですか。

山口 ● 先ほどご説明した伝統は大切に育てていきたいと思っています。そして、各年代の人たちが自信をもち、あらゆる時代の環境変化に対応できるしなやかで強い会社になりたいです。当社はホップ、ステップ、ジャンプと飛んでいくのではなく、階段を一段一段上がっていく会社ですから、急がず、一步一步着実に成長していきたいです。

私が辞めた後も続いていく当社が、世間の皆様から「いい会社」だと言われるようにになりたいですし、なってもらいたいです。

この100年で福岡証券取引所上場の九州の大石産業から、東京証券取引所スタンダード市場上場の日本の大石産業へと成長したように、100年後には世界の大石産業になれるよう、夢を大きくもってやっても

られればと思います。

井野 ● 100年前に麻袋を作っておられた創業者も、100年後にここまでになっているとは思われていなかったでしょうね。

山口 ● そうですね。そもそも100年続くとは思っていなかったでしょう。しかし、一步一步の積み重ねでここまで到達できました。

井野 ● 「いい会社」にはいろんな要素がありますが、経営理念の中でも、地球環境の保全に貢献するという精神は大きな要素の1つですね。

山口 ● 今は避けて通れないことの1つです。包装資材はゴミになりますから、環境問題と密接に関係しています。素材を環境に配慮したものにするとか、環境に優しい作り方をするとか、いろいろあります。この理念は20年前ぐらいい前に加わりました。

井野 ● その時々になかった大きなことを加えていらっしゃるのですね。

今日のお話は、御社で働くすべての方たちに知っていただきたい内容ですね。御社の益々のご発展を期待しています。本日はありがとうございました。

*対談を終えて

井野誠司

私どもがお世話になっている企業経営者の方々は皆様お忙しく、山口社長も例外ではありません。ただ、山口社長の場合、ありがたいことに、ここに伺えばほぼお目にかかれるというシチュエーションがあります。弊社が講師派遣のご用命を頂いております社員研修の会場です。

山口社長は、研修の終盤にお越しになられ、プロ野球のスカウトのような眼差しでご覧になられます。そうかと思うと、休憩時間には社員の方たちの話の輪に。そこに、社長を前に緊張の面持ちで直立不動の社員は見受けられません。これだけの規模にあって、社長と社員の距離が近いのです。

お話を伺い、大石産業では、まさに人は石垣。そして、人が100年にわたって磨き、伝承してきた技術力が城だと感じました。もっとも、山口社長の頭の中は、早くも101年目の戦略で一杯のようです。



山口博章(やまぐち・ひろあき)
代表取締役社長

北九州市小倉北区出身。大学卒業後、1982年に同社入社、2014年執行役員フィルム事業部長、2017年取締役執行役員事業本部東京支店長、2020年常務取締役紙袋・フィルム事業統括を経て、2023年1月から現職。

概要

名称	大石産業株式会社
本社	北九州市八幡東区桃園二丁目7番1号 https://www.osk.co.jp/
創業	1925年(大正14年)4月
設立	1947年2月
業務内容	産業用包装資材の製造販売(パルプモールド、フィルム、重包装袋、段ボール等)
関連会社	株式会社アクシス、CORE PAX(M) SDN. BHD.、ENCORE LAMI SDN.BHD.、柳沢製袋株式会社、FUSIONS TRADING MALAYSIA SDN. BHD.

沿革

1925年	大石商店を創業。薬工品、麻袋の販売を開始
1947年	株式会社大石商店を設立
1949年	重包装袋の製造・販売を開始
1952年	社名を大石産業株式会社に変更
1953年	段ボールの製造・販売を開始
1963年	パルプモールドの製造・販売を開始
1967年	フィルムの製造・販売を開始
1980年	福岡証券取引所に株式上場
1986年	北九州市に株式会社アクシス設立
1990年	マレーシアに業界初の海外進出となるCORE PAX(M)SDN. BHD.設立
1994年	シンガポールにシンガポール営業所を設立
2013年	マレーシアにENCORE LAMI SDN. BHD. 設立
2019年	柳沢製袋株式会社を子会社化
2022年	東京証券取引所市場第2部(現・スタンダード市場)に株式上場
2024年	2024日本パッケージングコンテストで新製品「パラミル」がジャパンスター賞を受賞 マレーシアにFUSIONS TRADING MALAYSIA SDN.BHD. 設立