

# 異業種社長鼎談 **イノベーション創発に向けて** ～社長から社長へつなぐ“価値連鎖のボタン”～

異業種3社×日工大MOT中小企業イノベーションセンター(SMEIC)



※写真レイアウト  
日本工業大学MOT・小笠原マーケティング部長  
<https://www.nitmot.jp/three-man-talk-1/>

# 異業種社長鼎談 イノベーション創発に向けて

## ～社長から社長へつなぐ“価値連鎖のバトン”～

### 第1回鼎談

於) 日本工業大学MOT 2022年6月29日

#### ご参加3社社長

大永 昊直 社長 (株式会社へベナ)  
鈴木 知 社長 (株式会社現代文化研究所)  
滝川 聡 社長 (KJホールディングス株式会社)  
※社長御名50音順

#### 協力

日本工業大学専門職大学院  
日工大MOT中小企業イノベーションセンター(SMEIC)

#### スタッフ

株式会社へベナ 孫 鵬 (17期生)  
株式会社現代文化研究所 中野 直哉 (17期生)  
KJホールディングス株式会社 田中 匡志 (17期生) / 田口 大明  
(社長さま御名50音順掲載に準ずる。敬称略)

■はじめに  
ヒト、モノ、カネといった有形の資産では制約があっても、中小の企業には大企業にはマネのしにくい強みを持つことができる。その一つは、小回りの利く連携力だ。  
あるとき、日工大MOT・中小企業イノベーションセンター長の小田先生は、「知識と知恵の違いは何か」と問われた。そしてこう言われた。  
「三人寄れば文殊の知恵というではありませんか」  
シュンペーターの「イノベーションとは資源の新たな結合」に通じるお言葉である。  
VUCAの時代ともいわれる今こそ、「文殊の知恵」「イノベーション」が中小企業にとって重要となる。  
今回は日工大MOT修了生を通じてネットワークを形成した企業から、業種の異なる3社の社長をお招きし、新たな価値創造に向けての第1回鼎談をいただいた。

# 異業種社長鼎談 イノベーション創発に向けて

## ～社長から社長へつなぐ“価値連鎖のボタン”～

### KJホールディングス株式会社 会社概要



私たちKJホールディングスグループは、お客様に喜ばれる商品・技術・サービスのトータルソリューションを提供し、社員と共に物心豊かな幸せを追求します。



社名	KJホールディングス株式会社
設立	2020年4月13日
資本金	3200万円 (全グループ合計資本金 3億1305万円)
代表取締役社長	滝川 聡



所在地	〒153-0064東京都目黒区下目黒3-7-2小西ビル6F
従業員数 グループ全体	210人 (2020年7月末現在)



■パルテノン経営による企業価値向上

小田 本日は宜しくお話しさせていただきます。まず簡単にお互いに自己紹介から始めましょうか。最初にKJホールディングスの滝川社長からお願いいたします。

滝川 当社は研磨事業を中心に半導体関連の製造業から生活関連サービス業を含め、複数の事業を手掛けています。多くの事業の柱を持つことで、ちょうどギリシャのパルテノン神殿の複数の柱が神殿を支えているように、「パルテノン経営」を推進しています。国内外でSDGsも意識した取組みを行っています。

そのようなにして社会貢献型といった側面併せ、会社全体の価値の向上を目指しています。グループとしてはほとんど権限移譲を進めながら後進を育てています。

# 異業種社長鼎談 イノベーション創発に向けて

## ～社長から社長へつなぐ“価値連鎖のバトン”～

### 株式会社現代文化研究所 会社概要

設立50年余のトヨタ自動車連結子会社。自動車産業の調査研究を担う

#### 株式会社現代文化研究所 概要

所在地 〒102-0074 東京都千代田区九段南2-3-18  
トヨタ九段ビル  
設立 1968年10月1日 資本金2,500万円(トヨタ100%)  
電話(代表) 03-3264-6021

主要取引先  
トヨタ自動車株式会社  
日野自動車株式会社 ダイハツ工業株式会社 株式会社デンソー  
日本自動車工業会 日本自動車販売協会連合会  
道路交通情報通信システムセンター  
経済産業省  
経済産業省資源エネルギー庁 国土交通省 内閣府 等

取引先金融機関  
三井住友銀行 他

#### トヨタ自動車株式会社

連結子会社(部品/組立/AI/販売等その他)

**現代文化研究所**  
(調査研究/分析機能)

その他関連会社等

■モビリティ分野の課題を市場機会に  
小田 次に現代文化研究所の鈴木社長、  
お願いいたします。  
鈴木 小さな会社ですが半世紀超の歴史があります。事業としましては自動車分野を中心に調査研究を行っています。  
小田 御社はトヨタ自動車の子会社と伺っていますが。  
鈴木 移動、つまりモビリティについてはホットな話題が目白押しです。移動の困りごとから生活者のニーズをつかんんだり、いま注目されているMaas(Mobility・As・A・Service)分野での調査研究など、社会的に重要かつ市場機会のある分野を手がけています。

# 異業種社長鼎談 イノベーション創発に向けて

## ～社長から社長へつなぐ“価値連鎖のボタン”～

滝川 自動車業界にもシンクタンクがあるんですか？

鈴木 当社だけではありませんが、当社は例えば中国での新エネルギー関係の法規制動向からカーボンニュートラルの問題、技術動向のモニタリングといった自動車分野とそれが関連する多様な分野の調査研究に取り組んでいます。

小田 顧客は親会社からの受注が多いということでしょうか。

鈴木 かなりの部分を占めていますが、やはり変化はあります。自社で新たな顧客を開拓する必要もあります。そこで営業面で新たな取組み等、試行錯誤を進めています。しかし意識やノウハウ等、課題はありますね。高尚な夢を求めている経営は、足元の課題を乗り越えてから、となるかと。

小田 トヨタにとってどんな役割が求められているのか。これまでとこれから何が違ってくるのか、といったところが考えられなければならないようですね。

■中国の方が優位性がある？

それでは、へべナの大永社長、お願いいたします。

大永 私は1998年に中国・大連の大連理工大学を卒業して、留学生として来日しました。2002年に東京工業大学大学院を修了し日立ソリューションズという会社に就職したのですが、後に日立の国際営業部門に移り、中国市場でマーケティングに関わったのです。そのときに幅広い人脈を得たのですが、それを契機に独立しまして、2012年にへべナを創設したのです。



# 異業種社長鼎談 イノベーション創発に向けて

## ～社長から社長へつなぐ“価値連鎖のボタン”～

### 株式会社へべな 会社概要

HEBENA®

Health + Beauty + Natural

社名の「HEBENA」は Health (健康), Beauty (美), Nature (自然) 3つを掛け合わせた言葉です。私たちはこの3つのキーワードを軸に、品質にこだわり、生産管理を徹底した、美しく健康的に生きる人を応援する商品づくりに取り組んでいます。

Health  
健康

Beauty  
美

Natural  
自然



称 号	株式会社へべな	
事業内容	生活雑貨、小家電、化粧品、健康商品及び原材料の企画販売	
所在地	〒134-0003 東京都江戸川区春江町5-5-13	
資本金	1,000万円	
設 立	2009年9月12日	
主要取引先	株式会社日立製作所 株式会社ベネッセコーポレーション 日本物産株式会社 ピーキューテクノ株式会社 株式会社ニチエイ	株式会社ジャパングヤルズ 株式会社クリーンボックス エフシースタンダードロジックス株式会社 株式会社金石衛材 森川産業株式会社

#### 関連会社



小田 御社も非常に幅広い事業を手掛  
けていますね。  
大永 滝川さんのところもある程度関  
連性ある事業展開ですが、当社も健康、  
自然、美といったテーマで一貫性をも  
たせています。また、当社も買収等で  
IoT関連分野に進出しています。一  
方でネコ用トイレといったペット産業  
にも取り組んでいます。

# 異業種社長鼎談 イノベーション創発に向けて

## ～社長から社長へつなぐ“価値連鎖のボタン”～



写真右からヘベナ・大永社長、現代文化研究所・鈴木社長、KJホールディングス滝川社長。左は司会/進行の小田恭市・中小企業イノベーションセンター長。東京神田神保町の日工大MOT校舎にて。

大永 一つ言いたいのは、日本製だからといって売れる時代ではなくなっただけ、という時代です。ものづくりにしても、日本の考え方は中国では通用しない。IoT等、情報通信技術を融合させる競争力においては、私は中国の方が技術的にもコスト的にも優位性があると考えています。同じ製品を作るにしても、中国の技術が進んでいるし、日本だとかかなり高額になってしまっています。小田 ネットイレも競争力の観点で考えるということですね。

大永 それだけではないですが、中国の動きやメカニズムに動いています。その動きやメカニズムを深く感じ取ることが、そしてより付加価値を加えることができる製品を提供することが重要です。

# 異業種社長鼎談 イノベーション創発に向けて

## ～社長から社長へつなぐ“価値連鎖のボタン”～

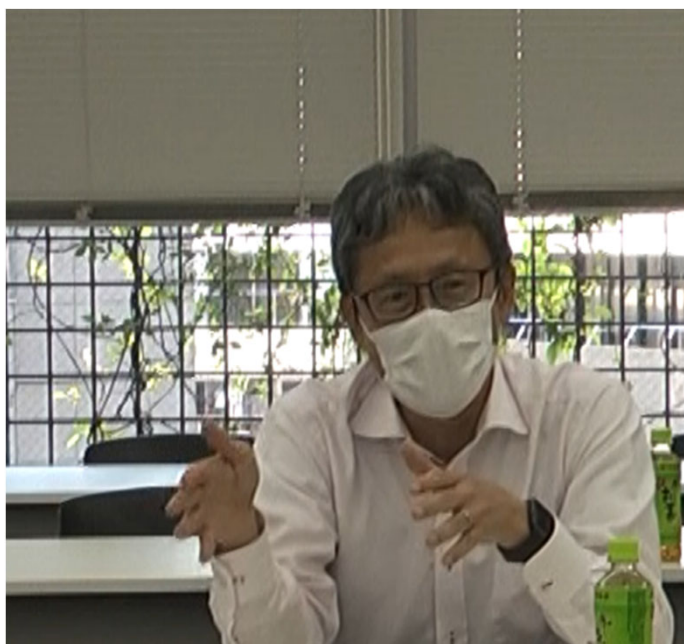


■土の時代から風の時代へ  
小田 本日はまったく業種も業態も異なる3社の社長においでいただいたのですが、この変化の時代にさらに企業価値を高めるには、なかなか個々の企業だけでは難しい面もあるのではないですか。その意味では滝川さんのところでは、吸収合併した企業の価値を高めるにはどうやっているのですか。  
滝川 私はね、時代が「土の時代」から「風の時代」に変わった、と思っています。つまり「感性」が重要なので、人的リソース、まあ社員ですが、モチベーションを高め潜在的能力を大きく発揮していただくには、強制ではなく内発的動機が大事です。当社では「この会社は楽しそうだ」というイメージを高める。会社のエンタランスにしても会議室にしてもカフェにしても。それから私自身です。社長が楽しそうにしていないと。それが社員にも伝わりますよ。私なんか、レースにも参戦してますから。



# 異業種社長鼎談 イノベーション創発に向けて

## ～社長から社長へつなぐ“価値連鎖のバトン”～



### ■影響力を自認させる

**鈴木** 当社の場合「影響力」という話をしていきます。社員それぞれの担う仕事、どれだけ影響力の大きなものか、ということ。どれだけ自分の仕事、社会に貢献しているか、ですよ。ただ、それがなかなか目に見えるものではないことが難点ですが。

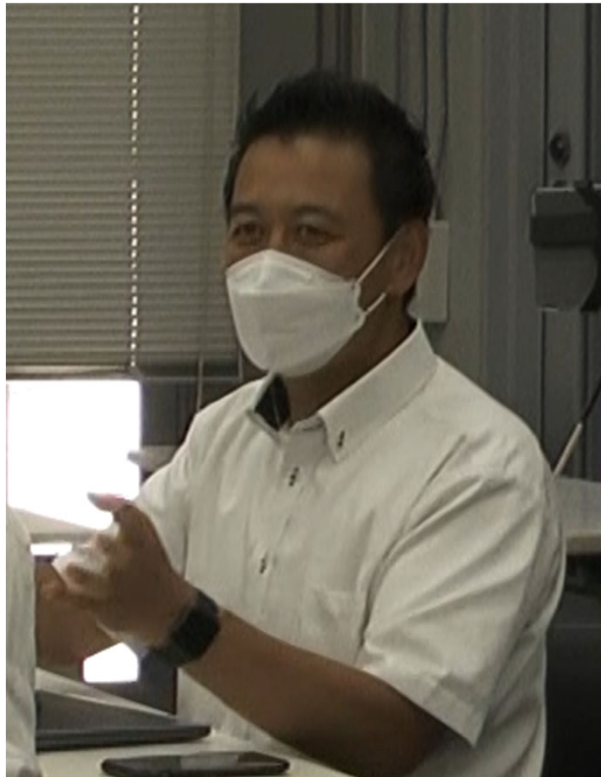
あと、在宅勤務含め、働き方を非常に柔軟にしています。

**小田** 私もそうでしたが、研究職のマネジメントというのは独特の苦労があるのではないですか。

**鈴木** 一般的には滝川さんの言う通りかもしれませんが、当社は社長の感性というよりは、一人ひとりの研究職の強み、会社の強みで勝負していかないと話にならない部分もあります。強みをはっきりさせて、商材を売り込んでいる。そのため、私は年度はじめに我々の強みとして4つの領域でのサービスを売り込む、ということを会社方針の中に謳い、全社員に説明しています。

# 異業種社長鼎談 イノベーション創発に向けて

## ～社長から社長へつなぐ“価値連鎖のボタン”～



■違いを認めて尊敬し合う

大永 人生には「賞味期限がある」と思っています。毎日がトレーニングですよ、自己磨きのトレーニングです。多くの人とネットワークやコミュニケーションを取るために、年間、二三日は飲み会に参加しています。

感性的にはやはり日本人と中国人では違いがありますね。私は中国で生まれ教育を受けました。日本の方々は、私を日本人と同じように扱ってくれる。それはそれでいいのですが、違いを先に認めていたきたい、というところもありますね。その上でみなが尊敬、尊重し合い、かつ樂觀的に行く、という・・・。

ただ私は、正しいと思うことをやればいいと思う。媚びると受け入れられないです。自分と仮説を信じて、素直に行動に移すことが重要です。

# 異業種社長鼎談 イノベーション創発に向けて

## ～社長から社長へつなぐ“価値連鎖のバトン”～

### ■結びに

小田 最後に今後の3社連携も少し念頭に、戦略的なことをお話願えますか。

大永 滝川さんも言われていましたが、SDGsへの取組みは重要です。目の前の利益だけでなく、長期の観点ですね。そして人的育成面に取組む必要があり、理工系の国際的な人材も取り込んでいきたいですね。

世の中の価値判断というのは、時代によって変わる点も押さえる必要があります。またグローバルな観点での国家の政策や国境を超えた価値判断も重要になります。

鈴木 まず受注案件にしっかりと取り組まないとイケません。そして社会の要求に応えていく。女性が更に活躍できるジェンダーフリーの時代に応える。

SDGsについては、当社ももちろんですが、顧客の課題解決を通じて貢献していくことになりました。

小田 シンクタンク、頭脳集団として中小製造業との連携は？

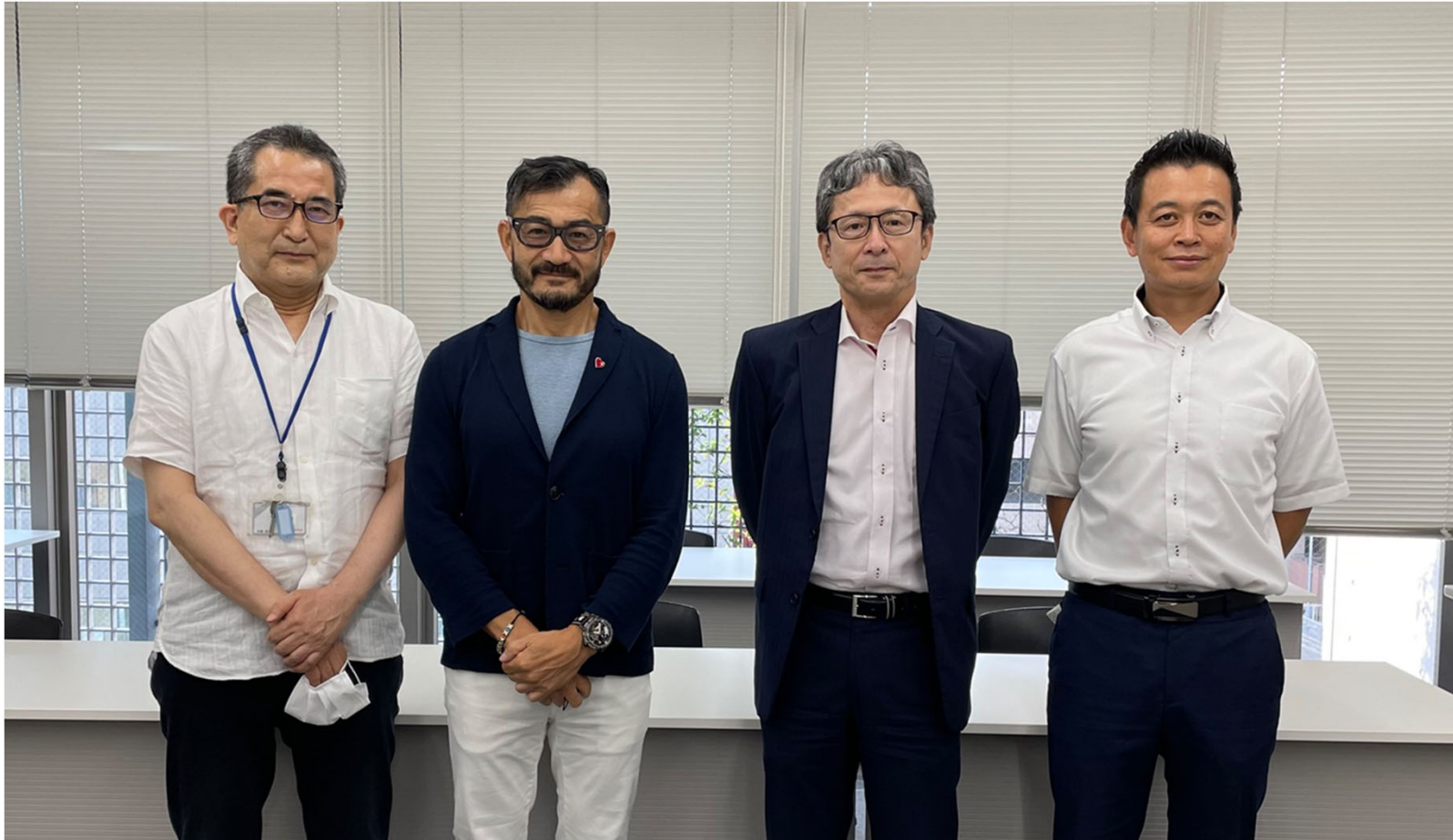
鈴木 ありえますが、ニーズをつかみきれない。可能性はあります。

滝川 当社グループは約10社のうち半数は製造業です。グループ内異業種連携で企業価値は向上している。波及効果がある。よい状況というのは未来永劫続くわけではないですから、事業承継含め、手を打っておく。まあできれば状態のよいうちに、IPOでエグジットしたいですね（笑）。

大永 自分のことだけでは価値が大きくなれない。人間にも賞味期限があります。

小田 本日はありがとうございました。

# ご鼎談お疲れさまでした！



※写真左から小田恭市・中小企業イノベーションセンター長、滝川社長、鈴木社長、大永社長