

# 市丸寛展氏

株式会社 ROCKY-ICHIMARU 代表取締役社長

トップ  
対談

聞き手／井野誠司  
(株)NCBリサーチ&コンサルティング 代表取締役社長

2025

2

2025.2.15 vol.378

# 飛翔



## 見えないところに 価値がある。

国内9割、世界3割のシェアを誇る「ROCKY」ブランドの加硫機用バルブ。タイヤ製造に欠かせないバルブである。この製品を開発したのは、筑後市のROCKY-ICHIMARU。従来のアメリカ製バルブの使い勝手の悪さを解消した日本製の高品質のバルブは生産現場で歓迎され、今では世界中で愛用されている。顧客が認知していない課題まで見つけ出し、その解決策を提案。見えないところにある価値を掘り起こすことで、確固たる信頼を築いてきた。日本の中小企業の価値を世界に発信したいという市丸社長にものづくりの精神や今後の戦略などを伺う。

トップ対談

### 見えないところに 価値がある。

株式会社 ROCKY-ICHIMARU  
代表取締役社長 市丸寛展氏

グローバル経済の「いま」を読む

インフレは持続するのか  
東京大学名誉教授 伊藤元重

九州経済フォーカス

「おでかけウォッチャー」でみる  
九州地域のナイトタイムエコノミー  
公益財団法人九州経済調査協会事業開発部研究員 得能万里奈

中小企業の財務・税務講座

「年収の壁」の見直しで  
人手不足の解消なるか？

中田公認会計士事務所所長／公認会計士・税理士 中田和重

## 生産現場が待ち望んでいたバルブの誕生

井野●社長の著書『ニッチの頂点』を拝読し、お客様の生産現場に寄り添い、課題を見つけたし、一歩先を行く解決策を提案されていく姿勢に感銘を受けました。ほかにも、業界・業種を問わず、すべてのビジネスに通じるヒントがたくさん書かれています。御社は、お客様がタイヤの製造過程でゴムの弾力を向上させる加硫機に取り付けるバルブを開発し、この部品なら世界と勝負ができると思われたのが出発点ですね。

市丸●バルブを作った父がそこまで大きなことを考えていたのかわかりません。それがまさか40年間トップを走る製品になろうとは本人も思っていなかったでしょう。

当時は世界中のタイヤ加硫機にアメリカ製のバルブが使われていました。ただ、アメリカ製の加硫機用バルブは、高額なうえに壊れやすく修理しにくい課題がありました。

開発の詳しいところは父が亡くなっているのわかりませんが、聞くところによると、アメリカ製の加硫機用バルブの課題を新構造のバルブで解決すべく、作っては納品して、壊れてはまた改善してと、試行錯誤を繰り返しながら10年ぐらいかけて、価格を抑えた修理しやすい長寿命のバルブを完成させたそうです。そのバルブの品質が高く評価され、日本のタイヤメーカーに次々に採用していただきました。現場で使って実績があるものを展開したからこそ強いのだと思います。



第1号バルブ



ヘミングプレスを前に、左から5人目が創業者の市丸常一氏

ところが、当時勤めていた会社の方針と、バルブをさらに改良したい父の考えが対立し、父は無一文に近い状態で市丸技研を起こしました。

資金不足に悩む当時の父を救ってくれたのが、付き合いのあった金属加工会社の社長から紹介された福岡の商社です。当時の社長が、当社のバルブの品質と将来性を見込んで2億円の出資を決定してくださいました。その商社を通し、当社のバルブが海外にも広がっていきました。

井野●お父様は1978年に起業され2008年に退任されています。お父様の時代は、どんな会社でしたか。

市丸●私がいたのはそのうちの10年ほどですが、よくある町工場でした。社長がすべてを把握して、その指示のもとで社員がむしやりに働き続けるという印象です。ありがたいことに仕事は次々に来ていました。

大きな声では言えませんが、毎日夜9時10時が定時の認識で、土曜日も出勤、日曜日のみが休み。2日以上以上の連休は盆と正月だけでした。働き詰めという感じで、忙しかったですね。

お客様の課題を見て、聞いて、それを形にして供給する。当たり前なことですけど、それを愚直に続けていました。それがお客様の現場に歓迎され、途切れることなく仕事をいただけたという好循環を生んだのでしよう。リーマンショックの前まではそんな感じでした。

当社の製品だけでなく、お客様が使っている他社の機械が問題を起こした場合も、まず当社に問い合わせが来るのです。当社は国内外の多くのお客様と

言われたものをそのまま作ることは、あまりしていません。新しい価値を生み出して、現場を改善したいという思いがありますし、そこでいろいろ勉強になることもあります。お客様とデイスカッションすることは非常に大切で、目に見えていない価値を見つけることにつながりますし、それがお客様の要求を上回る製品を開発することにもつながります。また、設計の構想を示す手描きの概略図を描いて、こんなのが欲しい、こういう動きをする機械が欲しいと言われることもあり、それを形にしていくこともあります。

みなさん発想はもっていらっしゃるのです。しかし形にするのは難しく、当社がそこを実現させてきたことのお客様の信頼を築いてくれたのだと思います。当然、納期内、予算内で実現しなければいけないという難しさもあります。

井野●著書の中にも、思いつきで言うのは誰でもできるけれど、それを図面に落とすことに重きを置いているというお父様のエピソードがありますね。

市丸●はい。「とにかく言葉ではなく図面を書け」と言っていました。そして、「それをすぐに実行するのではなく、2、3日ずっと眺める。そのうちにいろいろ粗が出てくる。思いついたものを即作ってもいいことはない。熟成させよ」とよく言っていました。

井野●今では考えられないような過酷な労働条件ですが、みなさん、よくついてこられましたね。

市丸●面白かったのだと思います。名だたる大企業が喜んでくれるので、働いている方も楽しいですし、残業代を100%出していましたから収入もそこそ



ROCKY-ICHIMARU 本社にて、右が市丸社長、左は弊社代表・井野

付き合うなかで新しい知見もあり、状況がわかってるので安心なのだと思います。

不具合の問い合わせの中には、更新したいというお話もあります。当社の場合は、同じものを更新するというよりは、現状での不都合、不具合、使い勝手の悪さがないかを聞いて、更新するのならそういうことを併せて改善した方がいいと、他社製品でも自社製品でも取り組むという姿勢がありました。

井野●2008年、お父様は退任されるのですが、その少し前に体調を崩されたそうです。お父様の技術力とリーダーシップで引張ってきた会社ですよ。これは大変なことになったと思われたでしょう。

市丸●突然でした。体が少しずつ動かなくなってきた、全身不随状態になってしまったのです。ただ、父が抜けたから自分たちがやらなければという気持ちになったのは、よかったです。父が元気な時は権限委譲が進みませんでしたし、元気があったら80歳でも90歳でも社長をしていたかもしれない。

それが急に体調を崩し2015年には亡くなったのですから、父の作った図面の意味、たとえば、ここはなぜこういう寸法になっているんだろうとか、どうしてこういう構造になっているんだろうとか、わからないものがあり、それが残念です。とはいえ、今までのいろいろ作ってきたものの中でベースとなる図面があるので、それを少し変えれば十分仕事は回りました。

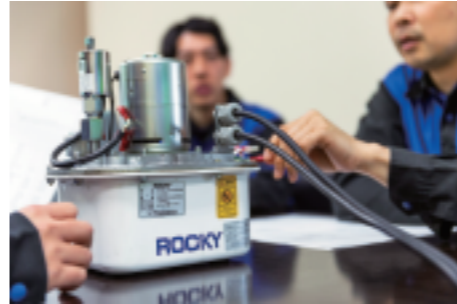
### 組織改革に着手

井野●お父様の退任後、商社出身の方2名が社長を務め、2017年に4代目社長として就任されました。就任された時点で、変えてはならないこと、変えねばならないこと、いろいろお考えになったと思います。

市丸●父の時代はがむしやりに働き、勢いで十分ピ



左から時計回りに  
タイヤ加硫機用機器  
「中心機構」  
タイヤ加硫機用機器「ロ  
ーダチャック」  
タイヤ加硫機用バルブ  
「ROCKY」シリーズ  
タイヤ加硫機用配管ユ  
ニット  
高圧油圧機器



ら、この数年は新卒の募集をしておられなかったのですか。

**市丸** ● コロナ禍もありましたので募集を控えています。しかし、急に忙しくなってきましたので、ここ数年は増やしています。技術者をはじめ、今までいなかった新しい分野の人材も採用しています。急激に仕事が増えても、社員のレベルが追いつかないと困りますので。

**井野** ● デジタル化も意識されていますね。

**市丸** ● 最初は気軽にコミュニケーションがとれるチャットを導入しようと思ったのです。しかし探しているなかで、メールやチャット、スケジューリングなどで、メンバー同士の情報共有やコミュニケーションが簡単に行けるクラウドベースのグループウェアを見つけました。クラウドにデータをあげればファイル共有もでき、出張時に持参していた山のようなファイルも必要ありません。それに付随して人事労務ソフトなどを追加しているところです。

**井野** ● 創業から50年たとうとしているのに、スタートアップ企業のような勢いがありますね。

**市丸** ● 逆に言うと50年間何もやっていなかったということなのかもしれません。

**井野** ● いやいや、そこは他社に真似できない技術力でシェア拡大を最優先に猛進された時代でしょう。そして今は今後を見据え必要なものを投入されているのだと思います。

**市丸** ● 会社として、安定的に20億円、30億円の売上を続けていくという選択肢もあると思いますが、やはり企業は世の中に存在する以上、売上を伸ばし成長していかなければいけません。その成長を支える

ジネスは回りました。しかし現在は複雑になり、価値のあることをしなければいけません。一所懸命働いても価値のない仕事は意味がないし、働く環境も良くしなければ人も集まりません。

リーマンショックで生産量は半減し、残業がないだけでなく、助成金をもらい週休4日が半年ぐらい続きました。当初は残業しないと体調が悪くなるという人もいましたが、半年もすると残業はしたくないと言っている人が増えました。

残業代ありきで成り立っていた父の時代の給与を見直し、基本給を上げ、残業代なしでも問題のない給与制度に変えました。賞与も父が「あいつは子どもが生まれたから少し増やそう」とか、「家を建てたから20万円」と、プライベートも加味していましたが、明確な査定基準を作りました。また、昇格・降格の条件も整えました。今それをさらに進化させているところです。

もう一つ、職場の環境改善を進めました。以前は水銀灯で夕方になると薄暗くて凶面も見えづらかったのですが、それをLEDに交換して明るくしたり、旋盤加工時に出る油煙で油臭かったので、機械ごとに油煙を吸い取るミストコレクターを設置しました。工場内の整理整頓の時間を設けることで、30年前に比べるとずいぶん綺麗になりました。

**井野** ● 業務の属人化の解消にも取り組まれていますね。

**市丸** ● まだ過程ですけど、個人がどういう仕事をしてきたのかを見るの化していき、そのうえで評価をします。一方で、スキルマトリクスを作り、個人個人の仕事の偏りや実績、スキルが見えるようにしたい。

たい。これを進めるのが今年の課題です。

仕事を見える化して、上司が見ながらその人をどう育てていくか、たとえば、横に展開しようとか、新たな技術を習得させようとか、得意な分野に集中させるかオールマイティにさせるかとか、考えながら評価できるような仕組みにしていこうと思っています。

現場はそれでいいのですが、設計はなかなか明確にはできづらく難しいです。しかし基本的には現場と同じような考え方で、やっている仕事をきちんと見える化して評価し、今後の育成も検討できるようにプラットフォームを作る必要があります。

**井野** ● 職人さんの背中を見て学ぶ会社から、手順書やマニュアルで見える化し、技術が伝承されていくような仕組みにされていくわけですね。

**市丸** ● はい。去年の春は8年ぶりに高卒の新入社員が2人入って、今年も2人入社します。若い人が入ってきた時に、以前は一緒に仕事をしながら組み立て手順を覚えていましたが、それでは時間がかかりすぎます。また、教える人によってやり方が違うこともあります。それではいけないので、マニュアルを作り、それに基づいて教えられるよう、今準備を進めているところです。人を教える場ができると、マニュアルの重要性もわかってくると思います。

また、不具合が起きるのはどこかの仕組みが抜けているからで、仕組みそのものを見直します。少しずつみんながルールや仕組みを考えるようになってきました。それが属人化を避けることになっていくと思います。

**井野** ● 国内9割、海外3割のシェアを持っているが土台となる仕組みをしっかり作っておく必要があります。それがリーマンショックの時にわかったことです。

以前は販売する仕組みやマーケティングなどのベイスがなかったため、仕事が減ったら「仕事なくなつたね」で終わってしまったのです。

**井野** ● リーマンショックとお父様が体調を崩されたことが、大きなターニングポイントとなり、その時に学んだことを活かし、次の50年に向けて舵を切られたわけですね。

### 一人につきできないこと

**井野** ● ものづくりにおいて、人がしなければならぬ部分は何かとお考えですか。

**市丸** ● ものを作っているお客様の現場があり、そこには関わっている方々がいらっしゃいます。そこでのコミュニケーションやアナログの部分は人でないといけないと思います。

メールや電話で依頼がきて、図面を作製して送るという単純な仕事はありません。実際に現場に行ってみると、出てきていない情報がわかることもあります。現場を見ることで気づき、新しい発想が生まれることもあります。お客様が気づいていない隠れた課題を見つけ出すためにも、現場で五感を使うことは大切にしていきたいと思っています。

父は図面をCADで書く場合、必ず原寸で出図確認するように言っていました。「原寸で印刷して、寸法などを考える。1ミリの意味を考えておかないとアンバランスなものになる」と。どんなに技術化されても、そういうリアルなものはきちんと見ます。



市丸寛展(いちまる・ひろのぶ)  
代表取締役社長

1970年生まれ。1994年、大学院を卒業後、大手鉄鋼メーカーに入社。設備部で生産設備の改善や新設に携わった後、その子会社で設計製造に従事。1998年、株式会社市丸技研(当時)に入社。2017年から現職。

概要

名称 株式会社 ROCKY-ICHIMARU  
本社 福岡県筑後市大字常用 601  
https://www.rocky-ichimaru.co.jp  
設立 1978(昭和53)年11月1日  
業務内容 産業用装置や機器の設計製作  
・タイヤ加硫機用バルブおよび配管ユニット  
・タイヤ加硫機やタイヤ成型機的主要機器  
・70Mpa 高圧油圧機器  
関連会社 株式会社 ING 鉄工所、株式会社新栄精工、株式会社ウインテック、株式会社 KONNOPRO

沿革

1978年 市丸常一が久留米市で株式会社市丸技研を設立  
1979年 筑後市野町に移転  
1993年 筑後市に現第1工場が完成、移転  
1995年 第2工場が完成  
1997年 第2工場を拡張  
1999年 第3工場が完成。リックス株式会社より油圧部門を引き受け、油圧機器の製造を開始  
2003年 第4工場完成  
2006年 第5工場完成  
2017年 経営理念を策定  
2018年 カルチャーブックを作成。創立40周年記念式典を開催。第6工場完成  
2019年 ISO9001:2015、ISO14001:2015の認証を取得。社名を「株式会社 ROCKY-ICHIMARU」に変更  
2022年 機能別組織を事業部制組織に改組。株式会社新栄精工を完全子会社化。企業理念を刷新  
2023年 有限会社ウインテック、株式会社 KONNOPRO を完全子会社化

率7%、2030年までが50億円で10%と意欲的です。ね。

市丸●2026年までは現状の延長でもいいのですが、問題は2030年で、大きな変化を起こさないと目標達成はできないでしょう。今までの発想や取り組みではダメだということに、みんな薄々気づいています。

今は日本国内だけではなかなか成長できません。いろいろな業界の海外の多くのメーカーを見ても、日本のものづくりはしっかりしていると感じます。その価値を世界に発信することが重要だと思っています。

この3年間はその助走期間で、仕組みなどのベールを作ってきました。本番はその次です。

どんなITも機械があつてのことです。ものづくりは必ず関わってきます。今、政府は中小企業を地域経済を牽引する「100億円企業」に育てようとしています。当社もなんとか100億円規模にしたいという思いは強いです。

課題はありますけど、実現できたら面白いですね。筑後地区で上場企業はまだありません。製造業でも上場できるし、成長戦略が描けることを示したいです。

井野●著書の「はじめに」に「私たちの挑戦が、地方の中小企業やものづくりに情熱を傾ける企業のさらなる発展と成長のヒントになれば望外の喜びです」とありました。今後ものづくり日本の中小企業の価値を広めていく挑戦を続けられることと思います。

本日はありがとうございました。

\*対談を終えて

井野誠司

市丸社長は、職場の仕組みづくりに重きを置いておられます。技術は背中ではなく手順書で伝授し、個人個人の得手不得手は感覚ではなくスキルマトリクスで確認する。人事制度も精緻化させています。中長期のビジョンも文書化されています。創業者は、何を考え何を語っていたのか。今後は、さらに顧客の期待を超え社会に貢献していくために、既存事業を進化させるとともに、事業承継に悩む中小企業から、ものづくりの技術・誇り・責任を引き継ぐ。数値目標は26年度に……、30年度には……といったことが、明快に記され社内でも共有されています。

半世紀前とは言え、創業者は、社員たちと夜食のおにぎりをほおぼりながら、技術のこと、将来のことを熱く語り合っていたそうです。意志を継いだ市丸社長により、町工場はニッチの頂点を極め上場が視野に入るまで成長したと教えてあげたいです。



ROCKY-ICHIMARU 本社・工場

そこが日本人の得意とするところでもあるので、アノログでやっていきます。

また、人の気持ちの調和をとるのも大事です。経営側の気持ちと現場の気持ちを整えていかないと、経営側に寄ったシステムを入れても現場から総スカンを食らいますし、現場に寄ると高級すぎて買えないこともあります。経営側も現場も嬉しいものを入れる、そのような調整は当社の得意とするところ。そのためには、いろいろな人から話を聞き、総合的にどうすればいいかを考える必要があります。そこは人でないといけません。

「日本のものづくりの価値を世界へ」

井野●御社は、非上場とは思えないほどブランディングにも知恵を絞られています。

市丸●中小企業が最も弱いのはブランディングです。当社はまず、ブランド・コンセプトを制定することから始めました。自分たちがどんな価値をもっていいのか議論を重ね、2017年ブランド・コンセプトに「見えないところに価値がある。」を掲げました。そして、これを社内外の人に理解してもらうために「カルチャーブック」を制作し、作業服も変えました。

当社のバルブにはロッキーという名前がついていますが、ロッキー (ROCKY) という名前は当社の製品を販売している代理店のブランドです。お客様にとっては、ロッキーというブランドのバルブと製造元である当社とのつながりが分かりづらい状態でした。海外のお客様の中には、バルブがロッキーというブランド名なので、アメリカ製バルブと勘違い

されている方もいました。

このようなこともあり、当時の社名、市丸技研でブランディングしていこうと考えました。ただ市丸技研だと海外ではピンときません。

当時は「ROCKY」という名前が浸透していましたが「ICHIMARU」もバルブに鑄出し文字を入れていたので知られていました。そこで「ROCKY-ICHIMARU」という名前をブランディングすることにし、2019年には社名も変更したので。

また、企業理念も見直しました。父の時代は「基本技術と開発の精神で奉仕する」が社是でした。これは自分たちにとっての目標で、お客様にとっての価値ではありません。では、自分たちの社会的存在価値とは何なのかを考えてみたところ、新しいものを作りだしてきたことだと思っただけです。そこで「ものづくりを進化させ、持続可能な社会の実現に貢献する」をパーパスとし、これをもとに企業理念を作り直したのです。

井野●50年の節目が2028年で、そこに向けて福岡プロマーケットへの上場を公言されています。上場、そしてその先に向けた展望をお聞かせください。

市丸●IPOを目指すため、九州IPO挑戦隊に入つて、半年ほど福岡証券取引所に通っていました。

当初IPOは商社1社に依存した売上体制を見直すためのひとつのきっかけと考えていましたが、今は会社をどうやって伸ばしていくかを議論すべきだと考えています。企業価値を上げるためには、仕組みだけでなく売上や利益をどう伸ばすかが重要です。

井野●2026年までの売上目標35億円、営業利益