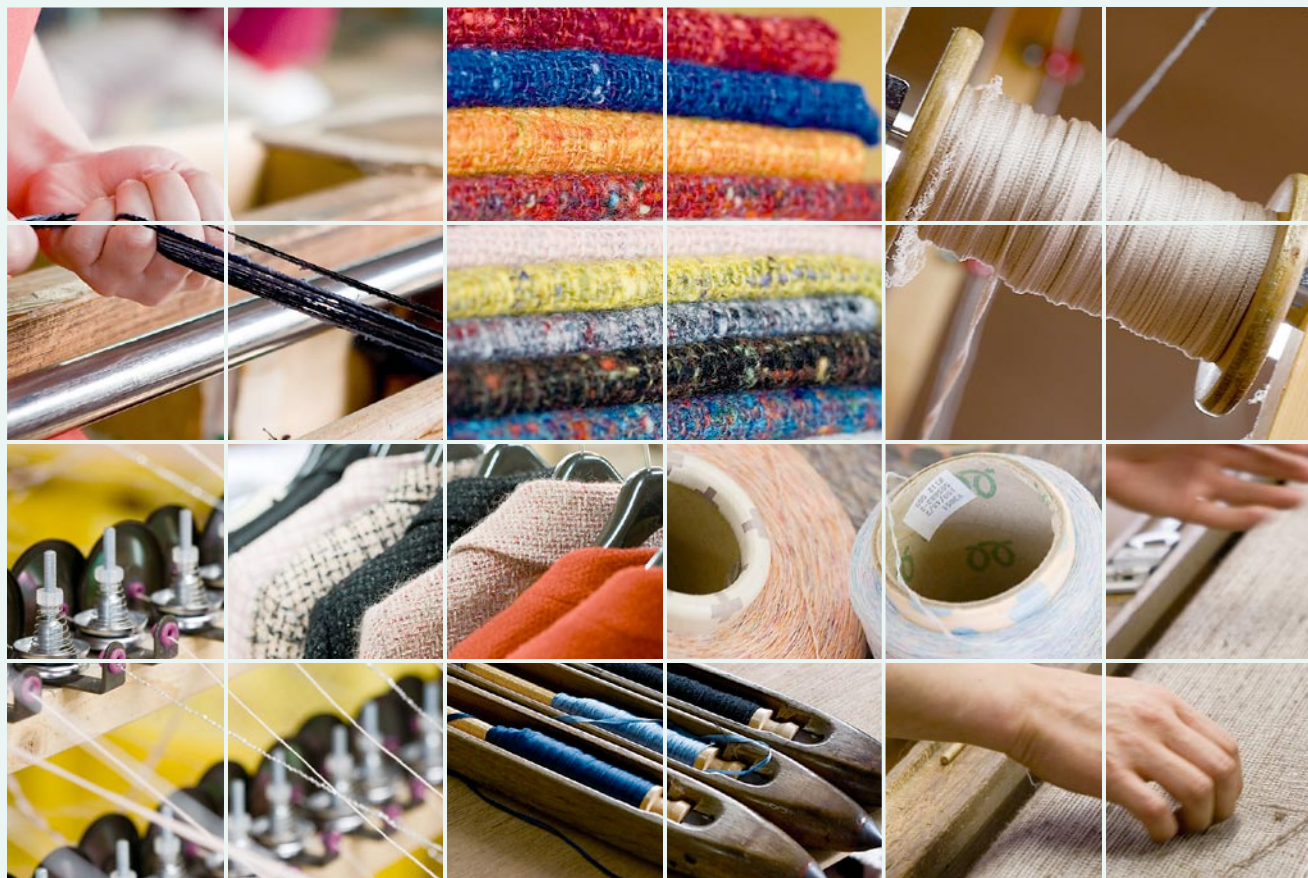


産業情報いわて

VOL. 51
JUN. 2006



取材協力: 株式会社日本ホームスパン

P2 from いわてファンド・株式会社 プラスプラス

P4 「創造の芽」 研究シーズ情報

P6 経営革新企業紹介 株式会社日本ホームスパン 菊池完之社長に聞く

P8 流通・通 企業の活力を高める算式

～岩手県内のオンリーワン企業8社が共同出展～

第10回 機械要素技術展

日本で最大級の730社が出展する第10回「機械要素技術展」に岩手県を代表する北上川流域オンリーワン企業の下記8社(組合)が共同出展いたします。

ものづくり関連の企業様には、前回の「産業情報いわて」に展示会の招待券を同封致しましたので、ぜひご来場いただき、岩手県の最先端のものづくりを体感ください。

平成18年
会期 6月21日(水)～23日(金) 10:00～18:00

会場 東京ビッグサイト東5ホール(東京都江東区有明)
岩手県出展者小間番号等: 43-18 (機械材料・加工技術フェア)

会社名	出展内容	企業所在地
プロジェクト梯	コラボレーションによる製造	岩手県奥州市
㈲サワ	キューロポット (QR)	岩手県花巻市
㈲ジーエフトップ	超精密用金型各種部品	岩手県胆沢郡金ヶ崎町
㈱大武・ルート工業	自動ねじ供給機	岩手県一関市
㈱YDKメカトロニクス	半導体精密加工部品	岩手県遠野市
㈲サンアイ精機	超硬用マグネットチャック	岩手県奥州市
㈱ツガワ	各種電子機器のOEM生産	岩手県北上市
テクニヤ岩手協同組合	型内直接接着技術 TRI 他	岩手県盛岡市
いわて産業振興センター	岩手県北上川流域企業群の展示	岩手県盛岡市

from

いわて ファンド

株式会社 プラスプラス

すきま市場をねらった 独創的なアプリケーションを開発

インターネット上で公開されている文書や画像、動画などいわゆる Web ページを閲覧するときに利用されるアプリケーション（応用ソフト）は、ますますその機能と操作性の向上を求められている。（株）プラスプラスは、そのアプリケーション市場で独創的な製品を次々と発表、業界からも注目される伸び盛りの企業である。

IP ポータルバーで売上げ急伸

「型破りな発想で、大手が見逃しているすきま市場をねらっていく」（中野智三社長）。盛岡市仙北に本社を構えるコンピューターソフトの開発会社（株）プラスプラスは、インターネットやモバイルの Web 上で、これまでのソフトやプログラムの操作性を、よりアップさせるアプリケーションソフト（特定の用途向け応用ソフト）の開発などを行っている。製品には特許出願中のものもあり、それぞれに冒頭の中野社長の開発方針に沿った斬新なアイデアが盛り込まれている。その製品は「YOMIURI ONLINE」（読売新聞）、日経 BP などにも導入されており、同社は地方にありながら中央とも販路をもった“小粒でピリリと辛い”、存在感ある企業として注目を集めている。

同社が売上げを急伸させるきっかけとなったのは、会社成立から2年半後の2004年5月に開発した「IP ポータルバー」。これは、Web ブラウザ（Web ページを閲覧するためのアプリケーションソフト）である IE（インターネットエ



▲オフィスの全社員。働きやすい環境づくりに心を配る中野社長の方針で、出社時間自由、飲食自由（費用は会社負担）。音楽も流れている、明るくおらかな職場

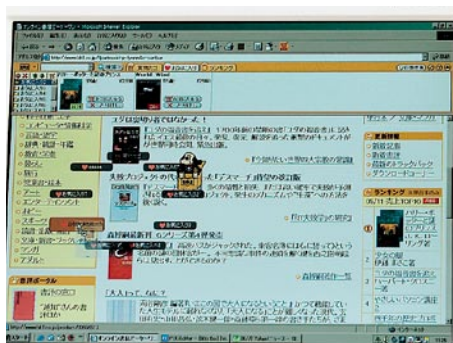
▲「この仕事で注意しているのは製品を出すタイミング。早すぎてもいけない。市場のニーズを一步先取りしたくらいがいい」と話す中野智三社長

クスプローラ）に組み込むプッシュ型情報発信ツール。中野社長は「利用者がどこの Web サイトを見ているにも常に IE のウィンドウ上であって、導入企業の新着情報やニュースのヘッドラインを表示し、おすすめサイトへのポータル（玄関口）となる」と機能を説明する。「これがあれば、企業は独自にシステムを構築する必要がなくなります。情報さえ用意すれば、簡単な操作、低コストでツールバーを構築し、運用できる」のが特徴で、企業にとっては利用者の「囲い込み」に有用だと話す。県内では IBC 岩手放送が導入し、「いわてポータルバー」としてアナウンサーや番組情報、地域の生活情報などを継続的に提供している。利用者は初めに提供企業のホームページからダウンロードすれば、無料で利用することができるシステムだ。

コンピューターに関する豊富な経験

中野智三社長は久慈市出身で、1967 年生まれの 39 歳。実家がソニーの小売店だったことから、小学校高学年のころからコンピューターにさわっていた。「ソニーの営業マンから父がもらったもので、当時はまだ電卓のような形をしていた。それを使って数字ゲームのようなものをやっていた」。コンピューターに関する知識は独学で学び、専門書を読みながら、高校時代には、家業で役立つように、ローンのシュミレーションのプログラムを作っていたという。音楽にも興味がありピアノ調律師を目指していたが、高校卒業時に難関の調律師学校の受験に失敗。「それしか考えていなかったもので、大学進学のための受験勉強などやっていなかった。第2の道として選んだのが、得意だったコンピューターの専門学校で、当時、日本で唯一、C 言語（プログラミング言語の一つ）の講座を持っていた学校に進みました」。

専門学校卒業後は、企業のシステム開発などを請け負う東京の大手ソフト開発会社に入社。三年目に盛岡支社に転勤となり、出向先の岩手県農協情報電算センターで汎用機（大型コンピューター）のオペレーターとして勤務。この間にパソコンの将来性に着目し、同時に最も興味のあった CG（コンピューターグラフィックス）をやりたいと思い、25 歳



▲便利機能満載で快適なオンラインショッピング環境を提供する、ショッピングカートバー。導入されているオンライン書店ビーケーワンのサイト画面



▲IP ポータルバーで発信する情報はテキストのほか Flash ムービー表示も可能。YOMIURI ONLINE では YOL ツールバーを提供中

のときに県内のソフト開発会社に転職、テレビコマーシャルのCG制作やホームページの制作、ネットワークの構築、インターネットプロバイダー事業の立ち上げに携わった。現在のプラスプラスを創業したのは、26歳のときである。

ビジネスブログの分野に進出

社名のプラスプラスは、当時、次世代プログラミング言語といわれた「C++」に由来する。中野社長は「未来に向けて一つ一つ積み上げながら、会社を成長させていきたいとの意味を込めた」と話す。言葉どおりに社業は着実に成長、2001年に有限会社、03年に株式会社へと組織を変え、資本金も04年に2,000万円を超え、社員は現在17名となった。

開発製品には前述のIPポータルバーのほかに、オンラインショッピングの際に、画面上のカートを使って欲しい商品を簡単に購入できる「カートバー」(特許出願中。ビーケーワン社が導入済み)や、まもなく開発が終了する「Comboo」などがある。Combooは、Webページの好きな部分を切り取って、デスクトップに張り付けるソフト。閲覧、もしくは作業中の画面の好きな場所にコンパクトにしたブラウザを常時、



▲会議風景。スタッフは3人程度のチームに編成され、それぞれのテーマで開発を進めている

表示させておくことができるので、そこから継続的に最新情報を入手することができる。また、いま最も力を入れている一つは「ビジネスブログ」の分

野。「ブログの利便性を、企業のホームページ制作でも実現するアプリケーションの開発を進めている」と話す。

岩手の人材を活用し、沿岸部にも展開

将来に向けては、沿岸の宮古や久慈など、県央部から離れたまちにサテライトオフィスの展開を考えている。地域貢献の目的もあるが、これまでの経験と実績を踏まえ、岩手の人材と技術レベルに自信を抱いているからだ。「東京はマーケティングは強いが、開発部門では人材が足りない状況。そのため中央での開発はコストがかさみ、ソフト開発に関連した人材や会社は、今後ますます地方に流れてくるはず」というのが中野社長の読みである。

優秀な人材が多い岩手で、そのポテンシャルを吸収、活用しながら岩手発の企業としてさらに発展をめざす。中野社長は「本来ならば岩手は、IT関連の学生ベンチャーが出てきてもおかしくない土地柄。まだ出てきていないのは、その先頭を切る人物がいらないから。当社はベンチャー企業の一つとして、学生たちの目標となる企業を目指し、さらに頑張っていきたいですね」と力強く語った。

企業概要

設立	平成13年12月
代表者	代表取締役 中野 智三
所在地	岩手県盛岡市仙北2丁目12-39-3F
電話番号	019-656-5852
資本金	20,000千円
従業員数	17名
業務内容	インターネット、モバイル、Windows、Web2.0系、AJAXなどの各アプリケーション開発 / ビジネスブログ開発など

ファンドの視点

プラスプラス社の中野社長と初めてお会いしたのは、いわてファンドが設立されて間もない頃のことでした。当時のオフィスは盛岡市内のアパートの一室、社員もまだ3人ほどの規模でした。

しかし、多くの成長企業がひしめくIT業界

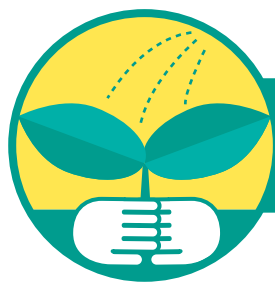
で、同社はユニークなポジションを築きつつありました。岩手に拠点を置きながらも、オリジナリティあふれるアイデアと高い技術力を武器に、全国の競合他社と渡り合う同社のポテンシャルには特筆すべきものがありました。

もちろんその強みは、事業規模が大きくなった今でも変わりません。さらに拡大する事業規模にあわせて必要になる人材も、OJTを中心とする独自の育成体制を敷くことで、有能

な開発者を育ててきました。

プラスプラス社には、まだまだ世の中にインパクトを与える開発アイデアが眠っています。不利と思われがちな岩手の拠点を逆手にとって業界をリードする同社。今後さらに成長の軌道を描いていけるものと期待しています。

いわてインキュベーションファンド業務執行組合員
フューチャーベンチャーキャピタル(株) 岩手事務所
熊谷 博人



「創造の芽」

研究シーズ情報

3R事業の取り組み

「使用済みサーメットチップをリサイクル!!」

— 使用済みサーメットチップのリサイクル・システムの調査結果 —



1. 3Rとは

循環型経済システムを構築するための基本的な考え方は、平成11年、国の産業構造審議会において「循環経済ビジョン」の中で取りまとめられた。この中で、従来のリサイクル(1R)対策を拡大して、Reduce(リデュース: 廃棄物の発生抑制)、Reuse(リユース: 再使用)、Recycle(リサイクル: 再資源化)といった、いわゆる「3R:スリーアール」の取り組みを進めていくことが必要であると提言された。このような検討結果を踏まえ、廃棄物・リサイクル法体系が順次整備されたほか、法規制対象外の品目や業種においても産構審リサイクルガイドラインにより、産業活動における自主的な取り組みを求めている。

2. 調査の目的

(財) いわて産業振興センターでは 3Rの方針に基づき、未調査であった金属切削用交換刃のサーメットチップのリサイクルシステム構築と、岩手県発の技術開発の事業化を支援することを目的として、平成17年度に東北経済産業局の委託を受け標記調査を実施した。

3. 背景

旋盤やフライス盤などの工作機械の金属切削用交換刃(チップ)として、主に超硬合金チップとサーメットチップが使用されている。使用量が多いのは、炭化タングステン(WC)を主成分とする超硬合金チップ(生産量 6,000t/年)であり、次に多いのが、炭化チタン(TiC)や窒化チタン(TiN)などを主成分とするサーメットチップ(同 600t/年)である。

リサイクルについての状況は、超硬合金チップは主成分元素のタングステン(W)が希少金属であること及び国家備蓄金属に指定されていることなどから、再生技術が早くから検討され確立されていた。

一方、サーメットチップはリサイクルのニーズが無く、リサイクル技術が確立されていないのが現状である。その理由は、サーメットの主成分元素であるチタンの埋蔵量が多く、リサイクルを必要としなかったからである。また、サーメットは各種金属元素が合金化されていることや、炭化物・硼化物・酸化物と合金系が多様であり、分別し難くリサイクルが難しいことなどが原因である。そのため、図1に示すように廃棄されている。

しかし、サーメットは炭化チタン(TiC)や窒化チタン(TiN)などを主成分としているため高温での耐酸化性に優れ、比重が小さいなどの特徴があり、これを利用したリサイクルが考えられた。(表1に特徴を示す)

岩手県内企業、岩手県工業技術センター、秋田大学が、使用済みサーメットチップを使用した耐熱・耐摩耗複合鋳物(図2に焼結鉾破碎歯の例を示す)の製造技術を開発した。(産業情報いわて Vol.39-2005)そこで、本技術を活用した使用済みサーメットチップのリサイクルが可能となった。

4. 調査の内容

(調査内容)

- 1 使用済みサーメットチップと超硬合金チップの特許調査
- 2 使用済みサーメットチップと超硬合金チップのリサイクル実態調査
- 3 リサイクルの課題

(検討項目)

- 1 リサイクル量の推定
- 2 回収方法の検討と回収システムの実証試験
- 3 中間処理方法と予備成形体の検討
- 4 リサイクルによる複合鋳物の試作
- 5 用途、及び需要と価格
- 6 提案と展望

5. 結果

使用済みサーメットチップのリサイクルは、現時点では希少金属のWを主成分とする使用済み超硬合金チップのリサイクルに比べ資源的意義は大きくはないが、産業廃棄物の減少や有用機能の活用等の面での意義は大きい。是非推進すべきである。

- サーメットの年間生産量は 600tで、サーメットチップは再研磨使用されるもの以外リサイクルされず廃棄処分されている。
- 超硬合金の年間生産量は 6,000tで、その 30%が回収され、タングステン不足もあり再生されリサイクルされている。
- 超硬合金チップの回収にはサーメットチップも混在しており、選別されてサーメットチップは廃棄処分されている。
- サーメットチップ・超硬合金チップは、中国・東南アジアに輸出さ



図1 使用済みサーメットチップの現況



図2 焼結鉬破砕歯



図3 回収箱（矢印がチップ）

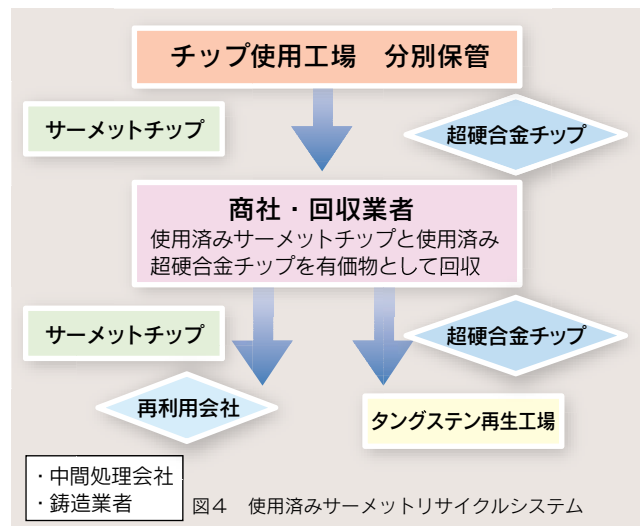


図4 使用済みサーメットリサイクルシステム

表1 TiCとWCの特徴

項目	TiC	WC
融点(℃)	3,250	2,600
密度(g/cm ³)	4.92	15.6
硬度(Hv)	3,200	1,780
酸化抵抗温度(℃)	1100~1200	500~800
価格(円/g)	92(1~2μm粒)	92(1.2~1.8μm粒)
価格(円/cm ³)	453	1,398

れ再研磨し再使用されている。国内でも再研磨使用が行われているが、多くはない。

- ◆岩手県内の使用済みサーメットチップの回収試行では、協力企業に回収箱を配布して行った。その状況を図3に示す。
- ◆岩手県内の使用済みサーメットチップは、販売予想量の42%~6.3kg/月の回収ができた。超硬合金チップでは17%~51kg/月の回収と少なく、すでに大手製造メーカーのリサイクルシステム下や大手回収企業の影響下にあると推測された。
- ◆使用済みサーメットチップのリサイクルには、使用済み超硬合金チップの回収を含めた各種チップ・リサイクルを促進する可能性がある。チップ・ユーザーはリサイクルシステムの構築を望んでいる。
- ◆岩手県内での使用済みサーメットチップのリサイクルシステムの試行は実証できた。
- 回収・選別に係る技術のノウハウを習得した。特に選別が難しい。
- 粉砕は、岩手県工業技術センターで開発した粉砕装置が有効である。
- 使用済みサーメットチップのリサイクル試行で、鋳ぐみ複合化の新技术を確認した。

6. 提案・展望

短期間ではあるが、岩手県内で使用済みサーメットチップのリサイクルを試行して、実現化の可能性は確認できた。

しかし、現時点では次の点が課題として上げられるので、段階的な実現化を提案する。

- 使用済みサーメットを機能材料として再利用する用途規模がまだ小さい。更なる用途開発が必要。

- 使用済みサーメットの回収量が少なく一定量の蓄積が必要。
- 使用済み超硬合金チップに混在して回収されている使用済みサーメットチップが多い。サーメット回収システム構築前は、これを活用する。
- 商社が使用済み超硬合金チップと使用済みサーメットチップを回収する。
- 使用済みサーメットを商社や回収業者から購入し、分別・粉碎・粒度調整・予備成形体製造までを行う「中間処理業者」を育成し、ここから予備成形体を必要とする鋳物業者に販売する。または、中間処理を一括して「既存の鋳物業者が事業を展開する」形もある。
- ◆使用済みサーメットチップ・リサイクルシステム提案
最終段階は図4に示す様に、使用済みサーメットを機能材料として再利用する用途が増加した段階で実現すると予測される。この時点での条件には、次のことが挙げられる。
 - ・使用済み超硬合金チップと使用済みサーメットチップの同時回収は意識されて行われる。
 - ・使用済み両チップの分別がユーザーで意識して行われ、このことにより選別コストが低減される。
- ◆本事業で試行したシステムは、平成18年度地域新生コンソーシアム研究開発事業、「使用済みサーメットを用いた高性能ダイカスト部品の製造技術開発」を支援することになった。

●お問い合わせ先 研究開発支援グループ
TEL.019-631-3827 FAX.019-631-3830

◎経営革新企業紹介

株式会社 日本ホームスパン 菊池 完之 社長に聞く

シャネル社に認められた “総合力”で オリジナルブランドの 確立を目指す



▲「伝統のホームスパンを守っていくためにも、新しい試みに挑戦し続けていかなければいけない」と情熱的に語る菊池完之社長

御社が経営革新に取り組まれたきっかけは。

フランスのトップブランド「シャネル」と取引契約を結んだのが、大きなきっかけになりました。シャネル社が求める品質基準の生地を、安定的・継続的に供給するには新しい態勢を構築する必要があったわけです。

その具体的内容は。

シャネル社からの仕様書には、重量、生地幅をはじめ、折り目や角度のズレ、色の耐久性など品質に関わる細かい基準があります。1番のポイントは、1スクエアメートル(1m²)あたり何グラムかという重量でしたが、その基準をクリアするためには、それまでなかった性能の機械の導入が不可欠でした。手

作業ですと、人によってバラつきが出てしまうのです。そして第2のポイントは生地幅。手で織ると、人の手が届く範囲の約80cm ぐらいの幅のものしか織れない。生地幅がせまいということは、デザインに限られる。幅のある生地をつくってほしいというデザイナーの要望に応えるためにも、機械化が必要になったわけです。

機械は新しく開発されたのですか。

従来の織機を改良しました。それまでの機械は、効率をあげるためにスピードアップだけを考えて開発が進められていたのですが、私たちが求めたものは、手織りの風合を出すために、逆にスピードをダウンする必要性がありました。全国各地の織物産地をまわり、求めているものに近い機械を探し出し、試行錯誤しながらその機械に改良を加えていきました。シャネル社と打ち合わせを続けながら、その一方で生産工程の機械化に取り組んだわけです。

機械化によってどのように変わりましたか。

生産量は増えましたし、生地幅は112cmまで広がり、多彩なデザインの製品がつくれるようになりました。従業員はチームで動くことを学ぶ機会になり、品質も統一されています。

シャネル社からは、御社のどこを高く評価されたのですか。

生地そのものというより、優れた生地を作れる技術力、デザイン力、企画力、表現力、開発力等の総合力を高く認められたのです。2001年9月のパリの展示会に製品を出品した際に、シャネルの関係者に関心をもたれたのですが、その時の生地は綿とシルクを素材とした



▲試行錯誤を重ねて完成させたオリジナル織機。現在は5台が稼働



▲工場内の木製手織り機



▲シャネル社に採用されたシルクツイード。軽くて肌触りが優しい

ツイードでした。展示会で見る人は、目の前にある織物が美しいか、美しくないか、そのことが一番の判断基準になるのです。どんな方法で作られているかとか、そういうことはあまり気になさらないんですね。

シャネルに認められたのは、手作業で織られた羊毛製品ではないのですね。

岩手では、県内に導入された歴史的経緯から、「ホームスパン」という羊の毛を紡いだ手織りの製品というイメージで受けとめていらっしゃる方が多いのですが、本来の意味は違います。ホームスパンとは、あくまでも「家庭で糸を紡ぐ」という意味で、素材が何であるかは関係ありません。岩手で行なわれてきた伝統的な、羊毛を紡いできたやり方は狭義の意味の「ホームスパン」。現在のホームスパンは、ツイードと呼ばれるざっくりとした手織り風の織物のことを意味し、素材もシルクやレーヨン、ポリエステルなども使用されています。

今後の目標、展開は。

テーマは自社ブランドの確立。表現を変えれば、首都圏市場への進出です。当社はおかげさまで、シャネル社をはじめ多くの有名ブランドと取引をさせていただいていますが、それは下請けということ

企業紹介 DATA

株式会社日本ホームスパン

所在地 花巻市東和町土沢1区89-2

電話 0198-42-3637

<http://www.homespun.co.jp>

代表者 菊池完之

従業員 22名

事業内容 服地の製造・販売、自社の生地による製品の製造・販売

沿革

昭和36年 7月 設立

平成13年 9月 パリの展示会にシルクを素材したツイードを出品。直後にシャネル社からコンタクト

平成14年 10月 シャネル社と注文契約を結ぶ。この年のパリ・コレクションに、生地が使用される

平成14年 10月 自動織機の導入を始める

平成16年 6月 経営革新計画の承認を得る

平成16年 8月 グリーンシート市場に株式を公開

平成17年 10月 東京・目黒にSPOOLをオープン

になります。会社をさらに発展させていくには、やはり自社ブランド製品を出していく必要があります。東京には05年10月に「SPOOL」という直営店を設け、ここを足掛りとし、営業活動の拠点にしていきたいと思います。そして「最大の経営革新」として取り組んでいるのが、シーズン性の排除です。ホームスパンという、どうしても冬物というイメージで捉えられがちです。そのイメージをくつがえすために、シルクやコットンなどを素材に加え、ウールとの混合率をさまざまに変えた「スプリング・ツイード」「サマー・ツイード」「オータム・ツイード」「ウインター・ツイード」の製品を、積極的に市場に送り出していきます。デザイン部門も強化します。外郭、外わくを広げていかなければ、核となるホームスパン（狭義の意味）を守っていくことはできないと考えています。



21世紀に入って、世界は「大競争時代」と言われる。日本経済もその例外ではない。国際化と情報化の急速な進展がもたらしているもので、大競争による「勝ち組」「負け組」という形で二極化が進んでいる。国内をみても、大企業と中小企業、あるいは大都市と地方、あるいは企業のなかでも、業種、業態による二極化など、さまざまなパターンがある。いずれ、今後とも大競争時代は続くと思わなければならない。となると、生き残りをかけた努力は、ますます求められてくるということである。地方の企業といえども、国際的潮流の変化と、その変化に対応した地方企業の在り方を戦略的に考え、自らの企業活動に当てはめていくことが大事であろう。そこで今回は、企業活力を高めるために何が必要か―に焦点を当てた。

続く「大競争の時代」 地方企業に問われる活力向上

企業を訪れると、雰囲気、その企業全体を推測することができる。経営者がしっかりしていて、社員も心を一つにして精励し、来訪者への対応をしっかりしている場合、あるいはその逆の場合などで、その企業の業績までわかってしまう。その雰囲気こそが、企業活力といったものに関わっていると思われる。

「企業活力」が問われるのは、いつの時代でも変わらないのだが、これは価値観の多様化や、産業近代化が進んでも、企業経営の原点であるからであろう。そこでひと口に「企業活力」というが、一体その正体は何なのだろうか。一つの算式で示してみよう。

企業活力 =	位置エネルギー	+	運動エネルギー
	企業を取り巻く環境と特性		指導者の指導力×社員の発展意欲

つまり、企業活力は位置エネルギーと運動エネルギーの総和であるということである。それぞれのエネルギーを詳述すると、位置エネルギーは、その企業や業種をめぐる環境とか特性というものである。人口、産業、文化、情報などの集積によってもたらされる基本的なものに加えて、業界環境とその変化の状況が加味されよう。近年は情報通信、交通手段の発達が進み、位置エネルギーの変化がめまぐるしいが、この位置エネルギーの集積度が高ければ高いほど、活力増につながる。しかし、これは自力では限界がある。

運動エネルギーは、指導者の指導力と、企業組織を構成するメンバー、つまりは、社員の発展意欲を乗じたものである。指導者とは経営者あるいは管理職から企業内の指導的立場に

ある人たちである。この指導者の指導力が高く、社員の発展意欲が高ければ運動エネルギーは高まるが、どちらかが低ければ運動エネルギーは高まらない。そして企業活力がないということである。

将来に明るい灯ともそう 社員との一体感醸成も

指導者の指導力というのは、単なる権力の行使ではない。企業の先頭に立つ気概の持ち主で、時代を見通す洞察力と判断力、そして実行力が伴わなければならない。特にこれからは、時代の流れを読みとる先見性が求められよう。将来に明るい希望の灯をともしながら、自らの企業組織の進むべき方向を明示し、経営者と社員共通の認識に基いて推進して行く力である。

社員の発展意欲も大事な要因である。どんなに優れた経営者がいても、社員一人ひとりに、その気がなければ企業活力は高まらないからである。その発展意欲を持つためには、やはり、その会社で働くことに満足し、そして誇りとするといった帰属心とか、会社の名のもとに一体感をもって凝集することである。ひところ、終身雇用や年功序列といった日本型経営が否定され、アメリカ型合理、効率性がもてはやされたものだが、近年、欧米に日本型経営見直しの機運があるということは、企業活力という面で帰属心とか、一体感こそが大事であるということを証明している。さらに忘れてならないのが、企業内に「閥」を作り、互いに足を引っ張り合うなどのエネルギーロスをもつてのほかである。

発展意欲で忘れてならない視点は、社員は企業発展の「主役」であるという認識である。つまりは「人材」にとどまらず「人財」という位置付けをしていくことを忘れてはならないし、社員も、自らの企業の発展は、自らの手で―という気力をもたなければ、企業活力は高まらない。そのためには、経営資源としての社員が、自らを磨き、企業発展に向けた建設的意見を持ち、日常の仕事に活かしていかなければならないし、会社側も「経営参画」的な考えに立ち、社員の意見を経営に反映させる民主的な仕組みを考える必要がある。

経営者の指導力と社員の発展意欲は、いわばシナジー（相乗効果）である。お互いに力を持ち合ったものが相互に関与し、ぶつかり合うことによって新たに強力なエネルギーを生み出すということである。

この算式、どれほどの説得力を持つかわからないが、自らの企業を点検し、それに基いて反省し、経営に役立てて行くことはできよう。