埼玉西部地区ビジネス交流セミナー　抄録

7月25日、川越プリンスホテル（川越市）にて埼玉産業人クラブ、川越商工会議所、日刊工業新聞社共同主催のビジネス交流セミナーが開催された。基調講演ではシバサキ製作所社長の柴崎猛氏が「ホンダの寄居進出と我が社の経営革新」をテーマに講演。パネルディスカッションでは「国内低成長時代に挑む若手経営者」をテーマに、萩野源次郎三芳合金工業常務、住田嘉久日ノ出樹脂工業社長、大町亮介大槙精機社長の3人が、活発に意見を交換した。およそ120人が参加し、会場は熱気に包まれた。

基調講演

ホンダの寄居進出と我が社の経営革新

シバサキ製作所社長

柴崎　猛氏

ホンダ進出への期待

そもそもホンダが寄居に進出する話は約20年前から上がっていました。計画中のゴルフ場開発が凍結し、約100㌶のスペースを有効活用して優良企業を誘致しようと行政や商工会、金融機関が連携し「グリーンバレー構想」を打ち出しました。2006年に市町村合併があったのですが、結果的に寄居町はどことも合併できず単独になりました。これからやっていけるのか皆が心配する中、ホンダ進出のニュースが飛び込み、期待がふくらみました。

当初10年に稼働する予定でしたがリーマン・ショックの影響で計画が見直しになり、13年に本格稼働することが決まりました。100年に1度と言われる不況の後は100年に1度の東日本大震災が発生。3月11日―4月11日にトヨタ、ホンダ、日産自動車など自動車メーカーが生産を完全に停止し、影響は甚大でした。

ホンダは売れる場所でモノづくりする方針を打ち出しています。人気のスポーツ多目的車（SUV）「CR―V」は月6万台生産し、国内で1万台、海外で5万台生産しています。ではなぜ寄居に工場を作るのかといいますと、理想的な車の開発、時勢にあった車をスピーディーに生産立ち上げするには、日本の技術レベルがベストであるためだそうです。

埼玉県はF1試作品を高精度で提供できる企業がたくさんあるほか、北関東自動車道が全線開通し、東北道、常磐道との直結で宇都宮の研究所とのアクセスも良くなり地勢的にも寄居がいいとのことです。寄居工場は世界のマザー工場として位置づけられると聞いています。

ホンダプロジェクト発足

ホンダの進出は我々事業者にとって寄居町にとって千載一遇のチャンスです。私は当時寄居町商工会の副会頭を務めていました。会員1000人のビジネスチャンスなると沸き立ちました。ただホンダの要求レベルはそう甘くありません。待っているだけではビジネスチャンスは得られません。そこで「寄居町商工会ホンダプロジェクト」を発足し、勉強を始めました。

まず寄居町商工会が事務局を務める「よりいMONOづくり協議会」でホンダのOBによる講演会を開きました。「人間性の尊重」や、「買う喜び」「売る喜び」「創る喜び」という「三つの喜び」を基本理念にしていると知り、世界に冠たる企業に成長された背景を理解しました。

ホンダのOBの方はどの方も「もう一度就職するならまた、ホンダで働きたい」と断言され、愛社精神の強さを感じました。〝能ある鷹は爪を出せ〟といった本田宗一郎さんが残した数々の語録も学び、明るく、ざっくばらんで、働きやすい会社なのだなと思いました。基礎技術研究センター（埼玉県和光市）設立の際には航空機、ロボット、エネルギー、食料の4つを研究テーマに掲げると発表がありましたが、着実に現実化されています。実現するまでは諦めないという精神に胸を打たれました。

ホンダ進出で寄居町にはメリットとデメリットがあると思います。まずメリットですが、これは交付金が減らされるなど自治体における財政状況が厳しくなる中、寄居町にとって財政面でメリットがありますし、事業者はビジネスチャンスが生まれます。一方、デメリットとして特に心配されるのは労務問題でしょう。我々中小企業にとって優秀な人材がさらに採用しにくくなるほか、労務費関連の課題が出てくることが考えられます。

地元33社が経営革新計画認定

中小企業にとって一種の黒船がやってきたと言っても過言ではありませんが、避けていても仕方ありません。これを逆手にとり迎え撃つだけの力を持とうと、ホンダ進出を経営革新計画に挑戦するきっかけにしました。自社はもちろん寄居町商工会の中心テーマに掲げ取り組みました。

おかげさまで33企業が経営革新計画認定を受けました。町の商工会単位では県内ダントツの数です。各企業が経営革新へ取り組んだことが、ホンダ進出で最大の効果だったと思います。何もなければ、ぬるま湯に浸かり続けていたかもしれません。メリットとデメリットは紙一重だとつくづく感じました。

シバサキ製作所の成り立ち

当社はとりたて優秀な経営者がいるわけではありませんし、特許技術を持っているわけではありません。ボッシュ様や日立オートモーティブシステムズ様などに自動車部品を納入する下請けです。どこにでもある当たり前の会社が少しの意識改革で目覚めれば変身できることを紹介できればと思います。

56年に創業しました。満州で航空整備兵だった父が帰国後仕事をはじめたのがきっかけです。現在パート従業員を含めて社員数は90人、（県内に）2工場あります。エンジン、ブレーキ、サスペンションなど重要機能部品を手がけています。

私は2代目で94年に社長に就任しました。大学卒業後23歳で専務として入社、生産管理、品質管理、総務などI人何役もこなし、10年ほど二足の命仕事をしました。

早めの後継者育成

私は常々、後継者問題は自分が元気なうちに、できるだけ早く始めた方が良いと考えてきました。自分自身が大学卒業後すぐに入社したため、長男には2―3年は他人飯を食わせた方がよいと考え、IT企業に社長付きで入社。経験を積ませました。2年後、そろそろ戻ってもらおうと思いましたが、モチベーションが低いと感じましたので中小企業大学校後継者育成コースに入学させました。

このコースは20人程度の2代目候補者が参加しており全寮制で経営を学びます。入学の際、校長先生が「1年後、目の色が違っていますので楽しみにしていてください」とおっしゃっていました。授業では「中途半端な気持ちで継ぐなら、社員も迷惑なので継がない方がいい」などはっぱをかけられたようです。過去10年の自社の財務資料を分析し、課題を見いだすなど会社の全体像が見えてきたのか気合が入ってきまして目の色も変わりました。卒業の際には「社是『みなもとクリエイション』を理解したことが後継者として腹をくくった要因になった」と言われ、本当に良かったと思いました。息子は今から9年前の02年に入社し、まず現場や現場で働く人の気持ちをつかむために、製造係長として配属しました。

当社新工場建設に合わせて、経営革新法に挑戦することになりました。当初は敷居が高いのではと思いましたが、行政や金融機関の支援を受けて取り組みました。経営革新を通じて勉強になったのが、経営戦略を立案するのに必要な強みや弱みを評価する「SWOT分析」です。自社の現状分析、課題、環境への変化に対応する指標として役立ちました。自社の課題として、下請けに甘んじて営業力が弱い点や蓄積してきた技術を40代、30代にどのように伝承していくかの2点あげられると分かりました。

人間力で100年企業を目指す

経営革新計画に取り組み始めたころ、50周年が近づいていたこともあり「100年企業」をスローガンにしていました。このため「技術力、営業力、品質力、コスト力、人間力」の5項目を重点分野に置き、実現を目指して埼玉県産業振興公社などの制度を使いながら努力しています。

企業力の問題で重要なのが人間力です。企業は社長の器以上に大きくなりません。社長自身が変わらないと無理です。いくら社是、社訓がいいからといっていい会社というわけにはいきません。題目を現実化するには、社長の人間力を向上させなければ難しい。経営革新＝自己革新だと思います。

86年に30周年を迎え、2代目として自覚を持たねばと思い始めていたところです。30年で企業は寿命が尽きると言われる中、当社にも経営理念が必要と考え、社是「みなもとクリエイション」を打ち出しました。企業活動の根本をみなもとづくりに置くという意味です。経営の基本は顧客、家庭、地域の創造にあり、企業の根幹は地域の創造と共にあります。55期目を迎え、過去にさまざまなピンチもありましたが何とか乗り越えてきました。経営理念を胸にしまいながら仕事をしてきた結果だと思っております。

自らを変えることで他を導く

そこで自ら掃除に取り組み始めました。結果、私が変わったことで社員も変わり、品質が向上しました。機械の修繕費が半減し、財務状況にも反映しました。ボッシュ様からサプライヤーアワード2008を頂いたり、埼玉県の「彩の国経営革新モデル企業」にも選ばれるなど周囲から評価を頂けるようになりました。

魚は頭から腐ると言われます。いい会社になるか悪い会社になるかは経営者のトップ次第ということがよく分かりました。

モノづくりは人を育てます。当社は国内工場の補完としてモンゴルに工場があります。モンゴルから研修生の受け入れを通じて設立しました。研修生の1人が東日本震災をテーマに論文を書きました。地震発生で命からがら避難する中、パート従業員が揺れで部品が落下しないように、部品を抱えて避難した姿を見たという内容で、命より製品を大事にする日本人に感動したと書かれていました。日本のモノづくりの原点はそこにあるのではないでしょうか。厳しい環境下ではありますが是非皆さん、ともに頑張っていこうではありませんか。

川越商工会議所会頭

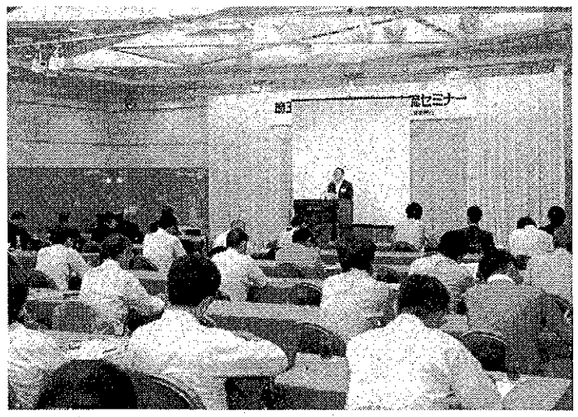
大久保　敏三氏

ピンチをチャンスに

川越商工会議所は昨年創立110周年を迎え、今年は新たな10年の始まりの年。東日本大震災直後ということもあり春祭りは中止になったが、夏祭りについては「地域の元気を応援します」というスローガンのもと、電力状況などに配慮しながら復興支援を掲げ実施。今後も11月の「小江戸川越マラソン」をはじめ各種行事を前向きに実施し、地域経済の活性化に努めたい。そして東北地方の復興支援に少しでも協力したい。

また、来年の実施となるが3年に一度の芸術展「小江戸川越トリエンナーレ」に向けた作品募集が今月始まった。川越市制施行90周年を記念するとともに、従来の絵画に彫刻も加え、総合的な美術展として開催する。川越の芸術文化の向上につながればと考えている。

大震災以降、会員企業の景況感は厳しい。だがサプライチェーンの復旧に伴い大手を中心に生産は回復しつつある。ここにきて欧米の債務問題が影を落とすが、厳しい中でも創意工夫で実績を上げる企業もある。ピンチをチャンスとらえるたくましさもこの際必要だ。



国内低成長時代に挑む若手経営者

埼玉西部地区ビジネス交流セミナー　抄録

パネリスト
・三芳合金工業常務　萩野　源次郎氏
・日ノ出樹脂工業社長　住田　嘉久氏
・大槇精機社長　大町　亮介氏

パネルディスカッション

個性あふれる各社

司会　今日は元気な若手経営者3人にお集まり頂きました。まずは自社について簡単にご紹介下さい。

萩野氏　当社は1941年に東京都板橋区で、大和合金として創業しました。ことしで70年目になります。63年に製造部門の一部を埼玉県三芳町へ移し、別法人として三芳合金工業を立ち上げました。現在は溶解、鋳造、鍛造、熱処理などを手掛けています。また、朝霞工場（埼玉県新座市）では熱間押出加工なども行っています。三芳合金工業が素材を製造し、大和合金が機械加工、切断、販売を担う形です。両社合計110人の規模で、特殊銅合金材料の供給に励んでいます。

住田氏　当社は47年に東京都杉並区で創業しました。主な事業は、合成樹脂原料の着色加工です。杉並区は住宅街なので、その後移転し、現在は埼玉県川越市の芳野台工業団地にメーン工場を構えています。得意とするのは小口・短納期の仕事で、これは日本の製造業がこれから生きる道だと思っています。加えて、お客さんの要望に応える形での企画・開発にも力を入れています。

我々の技術は自動車、携帯電話、OA機器などさまざまな製品に使われていますが、業界としては海外中心の流れになってきています。そこで今、国内で自社の特色を生かす方法について模索している所です。

大町氏　当社は埼玉県朝霞市に本社工場と第2工場を構えています。現在社員は40人で、ことし創業51年目になります。主に自動車メーカーの研究所を顧客とし、試作品を中心に手掛けています。大部分が二輪車向けの部品です。同時5軸加工機で、非常に複雑な形状を削り出すのが得意です。

09年には森精機製作所が開いている「切削加工ドリームコンテスト」に初めて参加し、金賞を獲得できました。この様なこともあり、ここ最近お客さんの輪が広がりつつあると感じています。

萩野氏

計画は細心に、チャレンジは大胆に

司会　東日本大震災の影響、円高、国内市場の縮小などにより、中小モノづくり企業を取り巻く環境は厳しさを増しています。それに対し、どのような戦略を描いていますか。

萩野氏　顧客、仕入れ先、社員などに恵まれ、長年操業できています。ただ一方で、今後50年については、今までと同じことをやるだけでは厳しいと思っています。昔は口を開けていれば大手企業から次々と同じ注文をもらえたのですが、今や同業間での競争も激化しています。そこで、国内のみならず、海外需要の獲得に向けてもチャレンジし始めました。

住田氏　我々の業界では、機械そのものよりも、前工程や条件出しなどが重要となります。このため、国内中小企業としてこれから発展するためには、特異なノウハウを持つ会社と組んで製品を作ることが大事だと思っています。また、抗菌樹脂の技術『ナノシルバー』など新しい開発にも取り組んでおり、成果が出始めています。

住田氏

大町氏　当社は試作品を中心に手掛けているので、設計部門の方と話す機会が多くあります。その中で、機械加工の限界を設計者に分かってもらうことにより、オンリーワンの製品ができると考えています。同時5軸加工でヘルメットを製作するなどさまざまな限界に挑戦することで、当社に頼めば何かできるかもしれないとメーカーに思ってもらえることを目指しています。こうした挑戦は、宇宙関連分野などの新たな引き合いにもつながっています。

人材育成が大きな鍵

司会　人材育成への取り組みについてお聞かせ下さい。

萩野氏　採用した人は、できるだけ多くの部署を経験させるようにしています。配置が固定化して限られた人に頼るようになると、いなくなった時に大変です。時には思い切った異動を行うなど定期的にローテーションさせる方式を採っています。前向きな人は、どの部署に行ってもキーマンになります。

また、軽金属が専門の大学教授を継続的に招き、若手社員を教育してもらっています。できるだけ外の世界を見せながら育成したいと思っています。

住田氏　私はことし40歳になるのですが、当社には私より年上の人間が現在2人しかいません。努めて若手を採ってきたことの結果だと言えます。会社が若返ったことで、社員同士で相談しやすい雰囲気になりつつあります。加えて、中間管理者として部下を叱れる人間も育ってきました。年齢が近い人から叱られると「自分も頑張らなくちゃ」という意識が各従業員に芽生えるというメリットがあります。

大町氏

大町氏　当社が今の本社工場を建てたのは、05年のことです。それまでは、油だらけで整理整頓も行き届いていない工場でした。若い人たちに入ってもらうため、新工場は職場環境をより整え、外観にもこだわりました。結果、新規採用などもあり、平均年齢は20歳程低くなりました。見栄えの良い工場にしたことで、既存社員のモチベーション向上にもつながっていると思います。

丁寧な仕事が海外市場開拓の鍵

司会　中小企業にとって、海外展開の必要性が増しています。

萩野氏　人件費のかかる日本で作ったモノを海外の顧客に買ってもらうためには、特別な付加価値が不可欠です。当社からしか買えないモノを作らないと、何処へ行っても成功できません。このため、ベリリウム銅の代替品となるNC合金の海外での営業展開に力を入れています。

住田氏　近年、国内ではお客さんの所に通って部欠陥の少なさなど、丁寧さという意味で海外より優れています。そして、今後はこれをさらに伸ばすべきだと思います。

日本の素材技術は、内細かな要望に対応する〝ご用聞きスタイル〟の営業を展開しています。中国でもこういったスタイルへの需要があると感じ始めており、人員の増強などで現地の営業力を強化しています。

大町氏　当社が製作したヘルメットの動画をインターネット上の動画サイト「ユーチューブ」で公開した所、全世界で約260万件の再生回数を記録しました。我々の技術を必要とする場面は世界中にあると思います。現在、グローバル展開しているメーカーと組み、モノづくりのソリューション事業の準備を始めています。

工場を愛しむこと

司会　会場の皆さん、質問はいかがですか

ツジイインダストリー社長　辻井健郎氏　我々の世代も若い頃に経験しましたが、工場の移転や設備の導入は製造業の経営者にとって大きな決断です。大槇精機の大町社長に伺います。現在の工場を建てるにあたって、どんな気持ちで臨んだのでしょうか。

大町氏　私は29歳の時に、父である現会長から工場新設のプロジェクトを一任されました。当時はまだ社長ではなく、このような大規模な仕事を任されたことはありませんでした。ですから、このプロジェクトは私にとって大きな挑戦でした。先ほど外観にこだわったと言いましたが、人の目を引く建物は、何かほかと違うものを持っていると思います。そこで、海外や東京都内の有名な建築物をよく見て、その〝違うもの〟をつかもうと努めました。このこだわりが愛着につながり、結果、従業員にもきれいに使って貰っています。もし今後、同様のプロジェクトがあれば、更に進化した工場を作りたいと思っています。

司会　パネリストの皆さん、本日はありがとうございました。