

Innovation

Service

ARGUS

キラリ TOKYO

—輝く企業の現場から—

企業インタビュー特集号

Idea

Product

Technology

○お問い合わせ窓口
公益財団法人 東京都中小企業振興公社
企画管理部 企画課

〒101-0025
東京都千代田区神田佐久間町1-9
東京都産業労働局秋葉原庁舎
TEL : 03-3251-7897
E-mail : kikaku@tokyo-kosha.or.jp
URL : <https://www.tokyo-kosha.or.jp/>

特集×CROSSTALK

P.10 座談会

環境変化と 「企業の自己変革力」



武州工業株式会社
代表取締役会長
林 英夫 氏



フットマーク株式会社
代表取締役社長
三瓶 芳 氏



株式会社城南村田
代表取締役
青沼 隆宏 氏



株式会社ヒキフネ
代表取締役社長
石川 英孝 氏

ARGUSとは

ギリシャ神話に登場する百の目を持つ巨人の名前で、死角の無い彼は怪物退治などで多くの手柄を上げたといわれています。また、その様から鋭い目で見張る人という意味もあります。会社はこのアーガスのように、変動激しい経済環境を注視し、将来を見通す目を持って都内中小企業に経営支援を提供していく決意から、広報情報誌「アーガス」としています。

PRESIDENT INTERVIEW

P.16 「未来へのシーズ」を大切にする



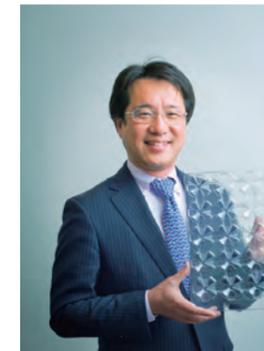
株式会社ヒキフネ
代表取締役社長 石川 英孝
2017年4月号 No.461掲載

P.18 顧客のセキュリティを
トータルに支える



JNS株式会社
代表取締役 白井 力
2017年5月号 No.462掲載

P.20 誠実さを貫く姿勢と変化対応力



株式会社城南村田
代表取締役 青沼 隆宏
2017年6月号 No.463掲載

P.22 ものづくりに対する真摯なこだわり



株式会社龍工房
代表取締役 福田 隆
2017年7月号 No.464掲載

P.24 文具メーカーに息づく「編集のDNA」



株式会社マークス
代表取締役 高城 和彦
2017年8月号 No.465掲載

P.26 社員の幸せを目指した経営の実現



株式会社葵製作所
代表取締役社長 長谷川 薫
2017年9月号 No.466掲載

PRESIDENT INTERVIEW

P.28 縁を原動力にオリジナル製品を開発



株式会社日興エポナイト製造所
代表取締役 遠藤 智久
2017年10月号 No.467掲載

P.30 社員を大事にすることで成長を実現



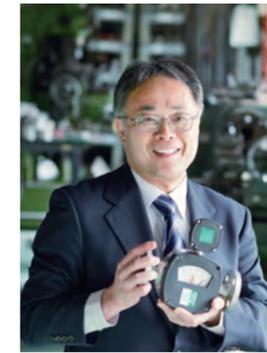
株式会社今野製作所
代表取締役 今野 浩好
2017年11月号 No.468掲載

P.40 自社技術の利点を徹底提案



株式会社米山製作所
代表取締役 米山 俊臣
2018年3月号 No.472掲載

P.42 効率化は現場から



昭和機器計装株式会社
代表取締役社長 篠原 利彦
2018年4月号 No.473掲載

P.32 中堅企業が成功させた新薬開発



東光薬品工業株式会社
代表取締役社長 小林 洋一
2017年12月号 No.469掲載

P.34 全社をまとめ大きな力を引き出す



株式会社上島製作所
代表取締役 江場 淳一
2020年8月取材

P.44 親子三代、歯車一筋



株式会社チバダイス
代表取締役社長 千葉 英樹
2018年6月号 No.475掲載

P.46 伝統と革新の融合



株式会社松崎人形
代表取締役 松崎 光正
(松崎 幸一光)
2018年7月号 No.476掲載

P.36 顧客視点で柔軟に対応



株式会社アイザック
代表取締役 佐川 英雄
2020年8月取材

P.38 料理を通して「共育」文化を広める



株式会社エスキャリア・
ライフエージェンシー
代表取締役 城 梨沙
2018年2月号 No.471掲載

P.48 社員一丸、顧客密着



大森クローム工業株式会社
代表取締役社長 宮川 容子
2018年8月号 No.477掲載

P.50 鉄のように正直に



多摩冶金株式会社
代表取締役社長 山田 毅
2018年9月号 No.478掲載

PRESIDENT INTERVIEW

P.52 社員の自主性を徹底尊重



株式会社メトロール
代表取締役社長 松橋 卓司
2018年10月号 No.479掲載

P.54 ゴムならまかせろ



株式会社江北ゴム製作所
代表取締役社長 菅原 健太
2018年11月号 No.480掲載

P.64 孤独の解消を実現する



株式会社オリイ研究所
代表取締役CEO
吉藤 オリイ(健太郎)
2019年4月号 No.485掲載

P.66 アナログへのこだわり



株式会社相馬光学
代表取締役 浦 明子
2019年5月号 No.486掲載

P.56 国産3Dの先駆者



株式会社アスペクト
代表取締役社長 早野 誠治
2018年12月号 No.481掲載

P.58 最高の仕事人生を



第一合成株式会社
代表取締役 河野 良子
2019年1月号 No.482掲載

P.68 「外部の力」を支えに



有限会社興之宮医科工業
代表取締役 高橋 貴子
2019年6月号 No.487掲載

P.70 柔軟なコラボ力が強み



株式会社清水硝子
代表取締役 清水 三千代
常務取締役 清水 祐一郎
2019年7月号 No.488掲載

P.60 うちがやらずに誰がやる



株式会社伊東NC工業
代表取締役 伊東 大輔
2019年2月号 No.483掲載

P.62 ミクロの粒に大きな希望



株式会社デュコル
代表取締役 山本 邦明
2019年3月号 No.484掲載

P.72 創業にリスクなし!!



株式会社アングラーズ
代表取締役CEO 若槻 嘉亮
2019年8月号 No.489掲載

P.74 攻めの姿勢で常に挑戦



株式会社モリカワ
代表取締役社長 森川 毅
2019年9月号 No.490掲載

PRESIDENT INTERVIEW

P.76 光学のプロデューサー



株式会社フジタ・ジャパン
代表取締役社長 藤田 登美雄
2019年10月号 No.491掲載

P.78 こだわり続けた結果



ユニパルス株式会社
代表取締役社長 吉本 喬美
2019年11月号 No.492掲載

P.88 徹底した人づくり・モノづくり



大和合金株式会社
代表取締役社長 萩野 源次郎
2020年5月号 No.498掲載

P.90 無理難題も知恵で突破



株式会社京浜理化工業
代表取締役会長 佐瀬 都司
2020年8月号 No.500掲載

P.80 めざせ300年企業



武州工業株式会社
代表取締役会長 林 英夫
2019年12月号 No.493掲載

P.82 1/1 (いちぶんのいち)の視点



フットマーク株式会社
代表取締役社長 三瓶 芳
2020年1月号 No.494掲載

P.92 おもしろい!を仕事に



FunLife株式会社
代表取締役CEO
田巻 富士夫(左)
代表取締役COO
黄木 桐吾(右)
2020年9月号 No.501掲載

P.94 人を、地域をつなげていく



ボノ株式会社
代表取締役 横山 貴敏(右)
取締役COO 谷津 孝啓(左)
2020年10月号 No.502掲載

P.84 自分より優秀な人を探る



ソナス株式会社
代表取締役CEO 大原 壮太郎
2020年2月号 No.495掲載

P.86 外からも知恵を集める



株式会社三山精工
代表取締役社長 深沢 洋史
2020年3月号 No.496掲載

P.96 連携が大きな力を生む



株式会社マテリアル
代表取締役 細貝 淳一
2020年11月号 No.503掲載

P.98 社長がやるかやらないか



株式会社浜野製作所
代表取締役CEO 浜野 慶一
2020年12月号 No.504掲載

環境変化への対応が、今まで以上に求められる時代、
老舗企業の経営者に「企業継続に必要なこと」をテーマに話を伺いました。

環境変化と「企業の自己変革力」



武州工業株式会社
代表取締役会長
林 英夫 氏



フットマーク株式会社
代表取締役社長
三瓶 芳 氏



株式会社城南村田
代表取締役
青沼 隆宏 氏



株式会社ヒキフネ
代表取締役社長
石川 英孝 氏

司会 コロナ禍を例にとるまでもなく、昨今の企業を取り巻く環境変化は激しくなっています。そのような変化に対応するためには、自分を変えていく力、すなわち「企業の自己変革力」が必要です。今日は、社歴の長い企業の社長・会長様から、その長い歴史の中で、どのように変化に対応してこられたのかをお伺いしたいと思います。

企業継続の秘訣

司会 まずは、事業を継続するために、変えてはいけない事や逆に変えなくてはいけない事など、ご自身が大切にしていることをお聞かせ下さい。林会長からお願いします。

林 私は、バブル崩壊直後の1992年に社長に就任しました。就任後の10年間は売上高が下降傾向だったので、良い時代もそうでない時代も経験しています。当社は来年70周年を迎えます。当初の計画では、来年に代を引き継ぐ予定でしたが、新型コロナウイルス感染症の影響も考え、息子に挑戦してもらったほうが良いタイミングかなと思い、今年の6月に話を進めました。

司会 代替わりするなかで、大切にされたことはありますか。

林 私は「目指せ100周年」という目標を掲げていました。今年は69周年ですから、20代の社員が定年になるころ、ちょうど100周年を迎えます。そうすると、私は「目指せ」で良かったのですが、20代の社員は100年続かないと困ってしまいます。この目標ではいけないと思い、思い切って「300年企業」と言い始めました。言い始めると、300年持たせるために

はどうするかということをお自然に考えるようになりました。一番の変化は、従来のクローズ戦略からオープン戦略へ切り替えたことでしょうか。今まで自社のためだけに生産活動を行ってききましたが、同業者も含め連携して共存していこう、ということです。工場見学では、同業者の方にもお越しいただいていますし、ここ数年で100回程工場見学を開催しました。

司会 継続していくためには、自社の利益だけでなく、周りの利益も大事ということですね。

続きまして、三瓶社長の大切にしていることをお聞かせください。

三瓶 当社は、水着商材に関して新型コロナウイルスの影響を非常に大きく受けました。3月にスポーツクラブでクラスターが発生し閉鎖、4月には必需品以外の売場は休業、5月には学校水泳が中止になりました。当社は、4月から7月の売上高が年間売上高の7割を占めていますので、入社以来、初めての危機でした。

あるとき、スポーツクラブのお客様から「マスクがない。なんとかしてほしい」とお声をいただきました。しかし、当社はマスクをつくったことがありませんから、いくつかの困難がありました。まず、マスクの材料が品薄状態だったため、入手に奮闘しました。次に、マスクの規格基準を満たしているか検査するための設備を購入するかどうか。今まで作ったことのない商品のための設備投資です。しかしながら、この設備がないと、安心・安全なマスクを提供できませんから、難しい選択でした。これらの困難を乗り越え、当社の水着素材でマスクをつくり始めたところ、お客様から「不織布のマスクよりも気持ちが良い」というお言葉をいただきました。そこからは、土日も



林 英夫 氏
× 武州工業株式会社

企業情報 武州工業株式会社

1951年設立。自動車部品や医療機器に使用されるパイプ加工・板金加工の技術を得意とする。一人の技術者が材料調達、加工から納期管理まで一貫して行う「一個流し生産」や独自のIT生産管理システムにより、国際的な競争力を持つ高効率生産を実現。また、従業員満足を目指した経営姿勢や、地域貢献への取り組みなどが評価され、これまでに多数の表彰を受けている。

休みなく工場を稼働させ、社員全員でひたすらマスクをつくりました。

この経験から、やはり「お客様が第一」なんだな、と改めて思いました。これは当社の経営理念であり、最も重要にしていることです。今回、マスクは60万枚も売れましたが、日々つながりがあるお客様がご購入くださり、たくさんの温かい気持ちをいただいたことを非常に嬉しく思っています。自粛やテレワークで人との関係が薄れてきている時代ですが、つながりを非常に感じた今シーズンでした。改めて、自分たちが創業以来大切にしてきた「お客様第一」、そしてお客様だけでなく取引先も含め、人のつながりが大事だと改めて感じた機会でした。

司会 お客様の声から、未知の領域に踏み込む。まさに大きな変化への対応ですね。また、お客様第一主義を掲げている企業は多くありますが、御社の場合は顔が見える身近なお客様を大切にするとところが興味深いですね。

青沼社長はいかがでしょうか。

青沼 私が社長に就任したきっかけは、会社が倒産しそうだということから始まっています。社長に就任して18年、変化のなかで生き残り方を模索し続けていますが、大事だと思っていることは、「変化し続ける」ことです。変化し続けていることは当たり前で、それが常態化する必要があります。ただし、変化の幅は大きくある必要はなく、ほんの少しで良いので毎日どこか改善できるんじゃないかと考えることが重要です。そしてこれを文章化し、検証していくことをすごく大切にしてきました。なので、大きな変化にも対応できてきたのではないかと



三瓶 芳 氏
× フットマーク株式会社

企業情報 フットマーク株式会社

1950年設立。水泳・介護・健康に関する商品等の企画・製造・販売を行う。学校用水泳帽子、スクール水着において国内で高いシェアを誇る。「社員全員参画経営」で新商品を次々と生み出し、取扱商品の点数は約3,000にのぼる。また、「はっ水」に関する技術を活かし、近年は水陸両用の機能を兼ね備えたアウトドアウェアやデザイン性が高い大人用エプロンの製品も展開している。

と思っています。

当社は、過去にM&Aを2度行い、買収した2社の事業がメインになっているため、実は、現在創業当初の事業は一切していません。将来を考えると、当社もM&Aをされる立場になる可能性もあるかもしれませんが、3度目のM&Aを実施するかもかもしれません。

また、別の視点ですが、社内のルールが整備されていない中小企業が多いように感じています。人に頼るところが大きく、経験値が豊富な社員が辞めてしまうと、技術力が低下する。また、営業でも、お客様とのつながりが強すぎると、営業が代わったら売上高が下がるということも起こります。できる限り、このようなひとりの社員に依存する形を脱却したいと考えています。

変化に対応できるというのは、常に変化を求めて少しずつ変えていくということ、そして形や仕組みで物事を動かせるようになることだと思います。文章で見る化してあげれば、何か起こったときに、その文章を変更することで動きを変えることが可能となります。そう考えながら経営しています。

司会 「少しでも良いので変化し続ける」「文章化して検証する」。非常に重要なキーワードだと思います。では、最後に石川社長の企業継続のポイントをお聞かせください。

石川 当社は、祖父が創業し、2代目は私の叔父が務め、3代目が父、私が4代目になります。叔父は高校卒業後に継ぎ、めっき職人として技術を中心にやってきました。サラリーマン勤めであった父は、人事・総務・営業を担当し、叔父とうまく



青沼 隆宏 氏
×
株式会社城南村田

企業情報 株式会社城南村田

1965年設立。洋菓子の化粧箱や箱内のトレー、工業用トレー等の設計・開発・販売を行う。金型製作から真空成型までを自社一貫体制とすることでスピーディーな対応力を有する。また、真空成型業界では全国的にも希少な人材である木型職人が在籍し、繊細な造形表現への評価が高い。2020年は、トレーの製造を応用してフェイスシールドを製造し、医療機関等に20,000枚の無償提供を実施した。

すみ分けて経営するスタイルで継続してきました。叔父や父の時代は、下請けの仕事が多く、売上高が親会社次第になってしまう不安定さがありました。そこで私は、技術部を立ち上げ、機能めっきの技術開発に力を入れるようにしました。すると、大手メーカーから共同開発のお話をいただいたり、オリジナル商品の開発が進んだりと新たな方向が見えてきました。

長く事業を続けられた秘訣を考えると、父も叔父も謙虚にかつわかりやすく経営をしてきたことではないかと思います。父が社長になった25年前は、経営理念を明文化して社員全員に目指すべきことを伝えました。1. 必ず社会の役に立つ会社であること 2. 常に新しい価値を創り出す会社であること 3. どんな環境でもつぶれない会社であること 4. 全従業員が豊かになること。この経営理念は、当社を継続させていくための大きな指標となっています。経営理念を達成できたとき、会社が幸せになるのでしょう。

そして、4代目を継いだ私ですが、アパレル業界にいた経験もあって、ブランディングに注目しました。めっき加工は製品をつくっているわけでないで、非常に地味なんです。公社さんのブランディングセミナーにも参加して色々学んでいます。例えば、当社でめっき加工した製品は安全・安心だとわかるシールを貼って、品質を担保できるとおもしろそうだなとか色々と考えています。まだ道半ばですが…。

また、めっきには種類があります。古くから普及し伝統がある装飾めっき、主にインフラに使用される最先端のガラスめっきなどです。当社では、伝統と最先端技術を融合させること

で、新しい価値を生み出し続けています。

企業の柱は人材

司会 皆様から企業を継続させるための経営理念がお聞きできたかなと思います。そうすると次に、理念に共感してそこで働くヒトが重要になってくると思います。続いては、企業を支える人材に関して伺いたいです。三瓶社長、お願いします。

三瓶 今、大事だと思うことは社風です。近年、社風の価値が自分のなかで大きくなっています。そこで、2、3年前から社内インナーブランディングの活動を始めました。きっかけは自社ブランドを強化したいという想いがあり、そのもとになるものは何なのかと考えると、自分たちの「想い」なんです。そして、その「想い」を育てて、ある一定の共通のものにしなければいけません。そのために、インナーブランディングや風土づくりが重要で、具体的には暗黙知を形式知に変える取り組みをしてきました。当社の「見えない付加価値」を「見える形」にしておきたいと思ったのです。

また、最近チームで様々な活動を行っていますが、とにかく「人」が非常に重要なので、5人以上のチームをつくらないことを基本としています。個々が主役になれる最大数が5人だと考えていて、それ以上になると誰かが喋らなくなってしまうんですね。社員のひとりひとりが主役になってほしいと思っています。

当社では8月21日から新しい期が始まります。それに伴い新しく生まれ変わるべく、営業の部門体制をリニューアルしました。7割の人員で既存事業を、残り3割の人員で、よりお客様に必要な事業をつくっていきます。自分たちのお客様と接するなかで必要とされるものを商品としていく、というようなやり方をしています。やはり、人が中心です。

司会 3割の人員を新規事業にというのは、思い切りしましたね。

三瓶 はい。今年、水泳商材が止まったときに売上高がなくなりました。当社は社会から必要とされていないのではないかとこの気持ちになりました。もし、来年も新型コロナウイルスが収まらず、水着商材が全て止まったとしても当社が必要とされる存在でいられるか？必要とされ続けるものは何か？と考えると、健康や命の大切さというテーマはみなさん共通かな、と。そのなかで当社ができることは何かを考えました。実は、当社の商品点数は数百万点もあるんですが、それだけのお客様のチャンネルを財産として持っているということです。その財産である目の前のお客様たちに困っていることを直接聞く。その中で当社ができることが必ずあるはずで、健康、衛生、ライフスタイルという新規事業を3部門づくり、次のフットマークをつくっていこうと取り組んでいるところです。

司会 どのようにお客様へヒアリングをしているのですか。

三瓶 「今何に困っていますか？」と聞いて、答えられる人は実は少ないです。何かモノをつくり、「これどうですか？」と聞いて、「そんなのいらないよ」と、言う話のなかで次のものが生まれます。ですので、アイデアを早くお客様へ持っていけるよう

に、毎週月曜日の午前中は役員全員と各部門長と商品開発会議の時間を設けることにしています。だめならだめ、良いなら良いとリニューアルしていきます。ただ、もっとスピードが必要だと感じています。コロナ禍のたった半年間で世の中が大きく変わってしまいました。競合と同じ商品を同じ値段で売ってでは生き残れません。とにかく1日でも早く発売したい。多少余力があるので、そういうことができるうちにやらないと本当にだめになってしまいます。とにかく失敗でもいいからアイデアを持ってきて、提案できるものまで仕上げる。そして、お客様とやりとりしながらブラッシュアップしていくことを心掛けています。

司会 人材や組織、そして商品開発に至るまで、たくさんのヒントがあったように思います。ありがとうございます。

石川社長はいかがですか。

石川 当社は、毎年欠かさずに数名の若手を採用しています。採用ゼロと言う年は、ここ数十年ありません。特に代をつないでいくことを意識しています。近い年齢の先輩がいれば、相談しやすい環境になるでしょう。新人をサポートするというブラザーシスター制度もあります。

月に1度、全員が参加する全体会議を開き、会社の情報を社員と共有しています。業績もオープンにしている、業績が悪いときは回復に向けて全員で頑張ろうと団結力を高め、業績が良いときは特別賞与を配布してモチベーションが途切れないような環境をつくっています。

また、若手の社員が多いので、作業が雑になりがちです。その対策として教育面では、文章化や標準化を実施しています。経験がなく入社した若手社員に向けて、1年かけて学べるシステムもあります。

人事制度は、約10年ごとに見直しています。社員たちが一番興味を示すところが給与体系や評価制度だからです。やる気を誘発させる仕組みを整えています。

司会 モラールやモチベーションを高めるために様々な工夫をされているんですね。青沼社長はいかがですか。

青沼 人材育成については、非常に悩んでいます。当社は、社員の年齢層が離れていまして、多い層は50代から60代の職人と20代から30代前半で、40代が少ない、これが問題です。

先日、30代の若手社員が辞めたいと相談にきました。彼は非常に真面目で発想力もありました。話を聞いてみると、驚いたことに、当社には仕事面も給与面も何ひとつ問題がないと言うのです。30代である彼が人生100年時代を生き抜くためには、80歳まで仕事をする必要があり、そうするとあと50年働くこととなります。そのような中で、「ひとつの職種で50年続けることが想像できない、キャリアやノウハウ、技術的なことを含めて自分自身を成長させていかないと50年は働けない」、これが理由でした。

自分自身のキャリアについて、真剣に考えれば考えるほど、当社を辞めるという選択肢が生まれるという現実に衝撃を受けました。現代では、ひとつの企業で働き続けるという価値観がないということと、もう一つ、企業の寿命の方が人の寿命よりも短いのではないかとこのことをあらためて認識しました。人の寿命が延びたのに対して、企業の寿命が追いついていないということです。そうすると、人生の中で数回の転職の機会

が訪れます。人材育成は大切なことなので、外部の研修などを利用してはいますが、いずれ転職してしまうかもしれないと考えると、どの程度までお金をかければ良いのか、悩ましいです。

一つの試みですが、昨年の夏から副業で働いてくれる方を増やしています。それを見ていると、会社の意味や定義が変わっていく気がしています。私自身は外資系の会計事務所に勤めた経験があり、プロジェクトごとに上司が変わり、固定の上司がいない環境でした。それに似たようなことになっていくのかなと思います。そうすると、競争相手は社内の社員同士ではなく、外部の人員になります。副業として自分より数倍技術や能力を持った人が入ってきたとき、そちらに仕事が流れて、社員へ仕事がいなくなってしまう。社員たちは、目に見えない相手と戦わなければいけない状態になりますので、常に危機感を持ちなさいと、常々社員へ発信しています。

人材育成も大切ですが、非常に選択肢が増えているなかで、雇用形態も含めた会社のあり方、どういう人と一緒に仕事をしてくのか、などを考えていかなければならないと思います。

司会 会社の枠組みが今までの常識とは変わってしまうかもしれないですね。非常に大きなテーマですね。林会長はいかがですか？

林 当社も働きがいがある企業をつくることを目標としています。社員たちにとって働きがいがある会社ってなんだろうと考えたとき、社員ひとりひとりが社長になってもらい、社長と



石川 英孝 氏
×
株式会社ヒキフネ

企業情報 株式会社ヒキフネ

1932年設立。宝飾品や医療、自動車分野等の精密部品など、多様な素材へのめっき加工技術を有する。光ファイバーへのめっきでは、通信・ロボット分野への貢献が大きい。「めっきで世界を切り拓く」をスローガンに、オリジナル技術の研究や大学との技術交流を進めている。近年は、発色が難しいとされていた「ブルーめっき」を開発し、自動車業界からも関心を集めている。



大場 順二
× 司会(東京都中小企業振興公社)

同じ考え方を持ってもらおうということが、社員の働きがいになるんだろうなと思っています。

当社も業績はオープンにしている、会社が儲かったかどうかを毎月組合に報告しています。評価については360度評価を導入し、同僚や部下、上司から評価しています。少しずつ全方位の査定に変えてきました。

経営者は会社が儲かると頑張ったかいがあつたと思うのと同じで、社員たちも会社の業績が伸びると併せて自分の給料も頑張った分増えると働きがいがあると思います。具体的には、会社の最終利益の半分を社員へ還元する、利益が出なかったときは、それが減ってしまうということを15年間、バブル崩壊後からずっとやり続けています。頑張ったら自分のものになるということを徹底することによって、ひとりひとりに経営者意識が身に付いてきており、会社の方針と合わない人は去っていくように変わってきました。

人材教育については、外部研修を活用しています。先代のころから「8.20」(8時間20日で仕事をしましょう)と呼びかけています。私が工場長の時代は、残業が今からは想像ができないくらいあったので、「8.20」なんてとんでもないと思ってました。30年間言い続けると、次第に8時間20日で仕事をするのが普通になってきました。最近は、ほぼそれでできています。

1日24時間、会社に8時間、自分の時間に8時間、睡眠に8時間ある中で、もちろん自分の時間は何をしても構わないと言っています。そこで、学びや自分磨きに時間を費やす人は伸びてきています。一方、ぼーっとしている時間が多い人は伸びません。時間の使い方が給料に反映される結果となっています。

当社では、毎年採用するということと、全員が正社員ということを守りながら、さまざまな合理化をしています。合理化が進むと、社員はスキルアップをしないと仕事がなくなってしまう。仕事を増やしながらか、生産性を上げていくことはセットなのだと思えます。

司会 ありがとうございます。人材育成から働きがいまで、様々な角度から示唆に富むお話だったと思います。

次世代に向けての取り組み

司会 では最後に、後継者や若手社員たちなど、次の世代のために取り組んでいること、あるいはこれから取り組まないといけないとお聞きします。青沼社長いかがですか？

青沼 私はまだ50歳ですので、まだ少し早いかと思っています。青沼の家からすると3代目ですが、M&Aされた側から見ると2代目になります。青沼の家が創業当時に行っていた仕事内容とは100%違う会社になっており、お客様も全く違うという状況です。

次の代に何かを託したいということは実はあまりないんです。どうであれ次の代は生まれてくるわけですから、その方が何をやりたいかが一番大事だと思います。託すというより、変化をし続けるという姿勢や理念、仕組みで動かすという事を続けて欲しいです。これを託したいと思うと、重みになってしまいうらから、あまりこれというものは思いません。

息子は高校1年生なので、継ぐことは想像できません。もし、将来的に我々がM&Aされた場合は、買収する会社の方が後継者となります。引き継ぎをしやすいように仕組み化しておかないと、物が動かなくなってしまう。そんなことを頭の中に描きながら、仕事をしています。

司会 変化をし続ける姿勢は、ぜひ引き継いでもらいたいですね。三瓶社長お願いします。

三瓶 当社では、若い社員たちが「主役」です。現場のお客様と直接接しているのは彼らですから。常々、彼らに成功体験を積んでほしいと思っています。

自ら何かに取り組む社員に対し、それが成功するように資金や機会をつくる、これが当社のやり方です。例えば、当社の広報室はとある女性社員がひとりで立ち上げました。「当社に広報が必要だ、誰がする？」となったとき、大学時代に新聞部だった彼女に、1年間これくらいの予算でやってみてとお願いしました。広報の仕事を見つけてきてもらうところからスタートしました。このように、当社では現場で働いている社員たちが主役なので、その社員たちに会社は何を支援できるのかと考えています。

当社も20年ほど評価を給与に反映させてきました。お金さえもらえれば満足という考えではなく、仕事でもっとおもしろいということや、感動して喜んでもらったときの達成感など、お金以外の大切なことを感じてもらえる取り組みを増やしていきたいです。それはインナーブランディングの中にも入れていきたいと考えています。社員たち自身がつくるフットマーク、そういうことにつながればいいなと思っています。

司会 「感動する」って良いキーワードですね。成功体験で何かつかむものがあると良いですね。林会長お願いします。

林 本日の新聞で「脱炭素化2050年までに」という記事を見ました。今後の中小企業はここに活路を見出していくのだろうと考え、当社もSDGsに取り組んでいます。SDGsと向き合ったとき、中小企業は何ができるのか？社内の改善や脱炭素化

への取組でできることは既にやってきていて、実質ゼロにはできないと思っていましたが、脱炭素化があと30年ほど後に迫ってきている状況です。

不良品を少なくすれば、実は2割から3割ほど生産性が上がることが見えてきます。日本の場合、過剰品質で、用途に関係ないところの品質までこだわることが美徳であり、中小企業のプライドにもなっています。例えば、外からは見えない部分に細かなキズがあったとき、今までは当社の判断で不合格にしていた。でも、仲良くなったお客様と腹を割って、「機能には問題ありません」と伝えることで合格になり、2割から3割のムダをなくすることができることもあるんです。

また、お客様とそのような交渉をするのに感情論で交渉しても伝わりませんが、データで示すと納得してくれる瞬間が来ます。ムダを省くと、お客様にとってもインセンティブがあります。省いたムダの2割から3割分をお客様と当社で分けても良いわけですね。お客様も得、自分たちにも得になる、そして廃棄がなくなるため環境にも優しい。これがものづくり企業に今後残された道だと思っています。このような活動を地道に続けることで、30年後、脱炭素化100%達成ができるのではないかと、これを今後の世代に期待したいと思います。

司会 御社なら、どこよりも早く脱炭素化100%を達成できるんじゃないかなと思えるお話でした。では大トリです。石川社長お願いします。

石川 今、私は53歳です。差し迫って後継者を考えなければならぬわけはありませんが、考え始めておかないと、手遅れとなる危機感を持っています。

社員が継ぐのか、娘が継ぐのか、M&Aをするのか、される

のか、あらゆる可能性で考えています。いずれにしても、こういう会社なら継ぎたいと思ってもらえる状態にしておかないといけません。

まずは創業100年。2032年まではあと12年。現在87歳の父にとって、そこまで生きると強いモチベーションになっていますが、会社自体は100年を迎えた後、どうするかが問われています。まずは環境体制を考えないといけないと思っています。オートメーション化、ロボットの導入など並大抵でない費用をかけないとリニューアルできないんです。これから先の製造業に投資をして回収できる見込みがあるのかどうか…。この会社を継ぐ方を想うと、とにかく今できることはやっておこうと思います。

将来、もしかしたら量産はタイの工場、技術や品質管理は日本でとるかもしれません。加工をするだけでなく、より価値あるものを開発してお客様に提供できるかもしれません。そのようなことを柔軟に考えられる人に後を継いでほしいです。

司会 継ぎたいと思える会社づくりですね。大事なことは全てそこにつまんでいる気がします。

本日は、社歴の長い企業の経営者の方々に、環境変化にどう対応してきたのか、また人材育成について、会社のこれからについて、など、様々な角度から貴重なお話を伺うことができました。

危機に際して、自らを変えていく力「企業の自己変革力」について、様々なヒントがあったように思います。

皆様、長い時間ありがとうございました。



株式会社 ヒキフネ



青めっきの試作品を持つ石川氏。
めっきならではの高級感は、エコカーや宝飾品などにピッタリだ

<※本記事は2017年4月号掲載当時の内容です。>

国内外で存在感を発揮するめっき企業

ヒキフネは1932年の創業以来、めっき一筋に取り組んできた企業。宝飾品や日用雑貨などに使われる「装飾めっき」、金属に新たな機能を加える「機能めっき」、通信用の光ケーブルなどに使われる「光ファイバーへのめっき」の3つが、事業の柱だ。世界的に有名な高級ブランドバッグ向けの金具から、リニアモーターカーなどに使われるコイルのめっき加工まで、幅広い分野をカバー。技術力を武器に、国内外で大きな存在感を発揮している。

ヒキフネでは創業からずっと、装飾めっきの売り上げ比率が圧倒的に高かった。しかし、この分野は「水もの」だと、代表取締役社長の石川英孝氏は語る。

「ファッションや宝飾品には流行があるため、めっきへのニーズにも波があります。また、樹脂化や塗装など新手法の普及で、金属めっきの需要が小さくなるという恐怖心は、常に持っていました。そこで、装飾めっきという『目のニーズ』だけでなく、『未来へのシーズ(=種)』である機能めっきを強化したいと考えていたのです」(石川氏)

そこで注力したのが、非金属のガラスにめっきを行って

光ファイバーの機能性を高めるプロジェクトだった。

苦しい中で次につながる事業を育てた

光ファイバーへのめっき技術は、2000年頃にいったんできあがった。ところが、折り悪くITバブルが崩壊し、光ファイバー関連の需要は最悪の状態に陥った。

「技術を保つには、めっき液を管理する施設を維持しなければなりません。また、めっきの品質はそのときの気温や湿度などに大きく影響を受けます。そこで、さらに実験を繰り返して技術の完成度を高める必要もありました。当時は、年に数千万円規模のコストがかかっていた。一方、売上は2~3万円という微々たるもの。正直言って、負担は軽くありませんでした」(石川氏)

社内では、光ファイバー関連のプロジェクトを放棄する意見も出たという。しかし、ヒキフネは諦めなかった。

「装飾めっきは、ある程度の売り上げが期待できます。しかし、いずれ市場が縮小する危険性は否定できません。装飾めっき以外の大黒柱を育てることは、どうしても実現しなければならぬことでした。それに、当時は携帯電話の普及率が爆発的に高まっていた頃です。近い将来、通信インフラの整備

「未来へのシーズ」を大切にする

会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役社長 石川 英孝
業種: 電気・電子部品、通信部品、宝飾品等へのめっき加工・設計・開発
資本金: 2,400万円
従業員: 150名 (グループ会社含む)
所在地: 東京都葛飾区東四つ木2-4-12
TEL: 03-3696-1981 FAX: 03-3696-4511
URL: <http://www.hikifune.com>



銀めっきを施している現場の様子



装飾めっきの一例



2012年12月にはタイ工場を設立した

は加速度的に進む。そうなれば、光ファイバー向けめっきの需要が必ず高まるはずだという読みもあったのです」(石川氏)

予測は当たった。細々と続けていた光ファイバー向けめっきは、2010年頃から急激に需要が増加。売り上げは伸び、現在では装飾めっき4割・機能めっき3割・光ファイバー向けめっき3割という売上比率になったそうだ。

「事業の3本柱が並び立ち、企業としては理想的な状況です。もし、あのとき光ファイバーを放棄して装飾めっきにすがっていたら、当社はじり貧になっていたかもしれません。苦しい中で『シーズ』にこだわり、育て続けたのがポイントだったと思います」(石川氏)

「青いめっき」を次世代の柱に!

現在、ヒキフネが注力しているのが、高級感だよう「青いめっき」だ。

従来のめっきは、金・銀・黒・ピンクなど限られた色しか出せなかった。しかしヒキフネは、めっきで青を表現することに成功したのだ。

「今、さまざまな業界から問い合わせが来ています。例えば自動車業界からは、車内の装飾品や自動車キーに青めっきを

使いたいという要望が多いですね。背景にあるのは、ハイブリッド車や電気自動車の普及です。エコカーは青をイメージカラーとしているものが多く、それゆえに青めっきへの関心が高いのでしょう。まだ量産化はできていませんが、近い将来、必ず実現するつもり。次世代の稼ぎ頭になると期待しています」(石川氏)

ヒキフネは、既存技術の改善に熱心だ。それが、業界内で確かな評判となり、次の受注を呼び込んでいるのだろう。だがその一方で、新たな分野への挑戦も欠かさない。常に未来を見据え、勇気を持って投資をして次世代のビジネスシーズを育てる。その姿勢こそが、同社を輝かせる原動力となっているのかもしれない。

企業からのメッセージ

私共、株式会社ヒキフネは創業87年の経験から、めっき加工はもとより共同研究や設備設計まで、お客様のニーズにトータルサポートできる会社です。装飾めっきは各種黒色めっきやニッケルアレルギー対応めっき、機能めっきでは撥水めっきなど個性的なバリエーションでお応えします。またガラスへのめっきも要見です。

ジェーエヌエス

JNS 株式会社



JNSスタッフの皆さんと公社ビジネスナビゲータ。代表取締役を務める白井氏は顧客のセキュリティを土台から変革する達人だ

<※本記事は2017年5月号掲載当時の内容です。>

大問題になっている「サイト改ざん」

インターネットが普及し、私たちの暮らしは便利になった。その反面、ネットにまつわるトラブルも増えている。中でも問題になっているのが、「サイト改ざん」だ。もし、企業のウェブサイトが外部からの侵入者によって勝手に変更されたら、企業が受けるダメージは大きい。サイトを閲覧した人がウソの情報、あるいは不適切なコンテンツを目にしたら、企業イメージは傷ついてしまうだろう。さらに、そこからフィッシング詐欺(※1)などを招けば、経営を揺るがすほどの深刻な事態となる。

そのため、いくつかの企業から、ウェブサイトの改ざんを防ぐ製品が提供されている。しかし、こうしたサービスには限界があるというのが、ソフトベンチャーのJNS株式会社を運営する白井力氏の考えだ。

「サイト改ざんの手口は、巧妙になる一方です。どんなに完璧な防御システムを作ったつもりでも、ちょっとした抜け道について、日々、新たな攻撃方法が編み出されています。また、企業の従業員が正規のウェブサイトを開覧したにもかかわらずウィルスに感染したり、仕掛けられた悪意のプログラムにより、特定の閲覧者だけが被害に遭ったりするような攻撃も多

発しています。従来は『サイト改ざんを防御する』という発想で対策製品を開発してきましたが、それは現実には困難になっています。」(白井氏)

顧客の状況に合わせて提案する

これに対し、JNSが手がけているソフト「isAdmin(イズアドミン)」のコンセプトはひと味違う。「暗号」などに使われる技術を応用し、サイトの掲載内容が少しでも変わったらすぐに検知する。そして、あらかじめ保存しておいたデータを使い、改ざんされたサイトを速やかに復旧してしまうのだ。これなら、全く予想もつかなかった方法でサイト改ざんの攻撃を受けたとしても、被害を最小限に抑えることができる。

「開発からしばらくは、なかなか売れませんでした。多くの企業・官公庁は、まずは『サイト改ざんの攻撃を防ぎたい』と考えるからです。当時は東京都中小企業振興公社にも、ずいぶん支えていただきましたね。ところが、攻撃を防ぐことは難しいという現実を理解した組織が徐々に増え、『isAdmin』の価値が見直されていったのです。また当社では、セキュリティ対策に手間や資金をかけられない中小企業向けに、個人情報保護のクラウド支援サービス『CPI document generator』も

顧客のセキュリティをトータルに支える

会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役 白井 力
業種: 情報セキュリティソフトウェア開発業
資本金: 1,700万円
従業員: 5名
所在地: 東京都港区新橋6-11-8 今井ビル1F
TEL: 03-3437-9391 FAX: 03-3437-9392
URL: <http://www.jnsjp.com>



セキュリティ対策に取り組むJNSの3つのアプローチ



主力商品の1つである個人データ保護運用文書作成サービス「CPI document generator」の画面



開発。セキュリティの穴がどこか見極め、組織として容易かつ適切に対処できる製品で、個人情報保護法の改正などを受け需要が高まるだろうと期待しています。今では、多くの中央官庁や200以上の地方自治体、300社以上の民間企業で、当社の製品が使われています」(白井氏)

「isAdmin」などの商品力は、JNSにとって大きな強みとなっている。しかし、同社にとってそれ以上の武器となっているのが「顧客の状況にあった提案力」だ。

「セキュリティ製品の中には、問題解決のための対策が、新たな問題を生み出すような『頭かくして尻隠さず』的な製品もあります。一方、対応の限界はありますが私たちは、お客様の仕事の全体像を見て、それぞれの事情にあった解決策をコンサルティングする。そしてそれを製品開発につなげていく。そこが強みです」(白井氏)

ハードウェアの開発にも乗り出す

JNSでは今後、ハードウェアの開発も行う予定だ。「従来も『シンクライアント(※2)』のように、外部からの攻撃に強いとされた端末はありました。でもシンクライアントの場合、サーバそのものが攻撃されれば、セキュリティを破られる

リスクが存在します。そこで現在は、外部からの侵入がほぼ不可能な『強靱化PC』を開発中です。これと、セキュリティを大幅に高めた『強靱化サーバ』を提供できれば、お客さまがセキュリティにける手間は、大幅に小さくなるでしょう」(白井氏)

今後、企業や地方自治体などの組織にとって、セキュリティ対策はますます重要になるはずだ。そうした中、幅広い面で顧客を支えるJNSにも、さらに大きな役割を果たすことが求められるだろう。

※1 フィッシング詐欺 インターネット利用者を悪質なサイトに誘い、クレジットカードや銀行口座などの情報を奪うこと

※2 シンクライアント ハードディスクを搭載せず、インターネットを通じてサーバ上のアプリケーションやデータを利用する端末

企業からのメッセージ

公社のサービスにある事業可能性評価と販路開拓にかかる支援を利用致しました。専門家に、新規事業を客観的に評価してもらい助言を得たことで、多大な融資を獲得し、製品の拡販につながりました。コロナ禍でインターネット利用者が急増し、より一層ネットセキュリティの重要性が高まる中、更なる技術向上を目指してまいります。

株式会社 城南村田



高度な技術を持つ職人たちの力を最大限に引き出すのが、経営者である青沼氏の役割だ

<※本記事は2017年6月号掲載当時の内容です。>

徹底した情報開示で信頼を獲得

城南村田は、贈答用菓子のパッケージなどに使われる「詰め合わせ用トレイ」、電機部品などを収納する「工業用トレイ」などを企画・設計し、金型・トレイを製造するメーカーだ。「木型師」など優秀な職人が在籍し、高品質な製品を求める顧客からの評価は高い。また、人気絵本シリーズ『こびとづかん』のソフトビニール人形を手がけていることでも広く知られている。

同社の創業は1949年。2005年頃までは紙問屋専業であった。現在の業態に転換した頃は危機的な状況だったと、代表取締役の青沼隆宏氏は振り返る。

「祖父は、和紙で有名な山梨県市川大門町の出身。地元での経験を生かし、上京して紙問屋を始めたのが当社の原点でした。日本経済が成長するに連れて印刷業のニーズも高まり、会社は順調に成長していったのです。ところが、2000年頃にインターネットの普及が加速し、紙の売れ行きは徐々に低下。さらに、計画性を欠いた経営や金融機関との意思疎通が不十分だったことが重なり、経営は苦しくなっていました。そして2002年、大口の得意先が倒産。当社も、連鎖倒産の危機に直面したのです」(青沼氏)

アメリカの会計事務所 で働いていた青沼氏は帰国し、父に代わっ

て代表取締役に就任。社長としての初仕事は、金融機関に返済繰り延べを依頼することだった。

「その頃の当社は、金融機関への情報開示を怠っていました。そこで、現状を包み隠さず報告書にまとめ、金融機関に提出して信頼を取り戻すことから始めたのです。同時に、社内の業務効率化を図って利益率アップを実現し、約2年で経営再建にこぎ着けました。そのとき金融機関の方から、『青沼さんは毎月、月次決算をしっかりと報告してくれました。ここまで誠実な会社は、他になかなかないですよ』と言われたのをよく覚えています」(青沼氏)

経営危機は脱したが、紙市場の縮小は明らかだった。そこで2005年、城南村田は金型メーカーのトーマックの株式を買取り事業分野を拡大。その際、金融機関から手厚い支援を受けられたのは、情報の徹底開示によって信頼を取り戻したことが大きく影響していた。

「アナログなつながり」を大切に

常にオープン・誠実であるという基本方針は、顧客に対しても貫かれている。その代表的なもの、これまで取引のあった企業などに向け、月1回のペースで発行している『かわら版「蒲田交信局」と「個人通信」』だ。

「A4・1ページのパンフレットを、ご縁のあった方々に送付。社員が

誠実さを貫く姿勢と変化対応力

会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役 青沼 隆宏
業種: 真空成形金型の設計・製造
食品用・工業トレー等の企画・製造
資本金: 4,000万円
従業員: 24名
所在地: 東京都大田区蒲田本町1-9-7
TEL: 03-5744-3555 FAX: 03-5744-3557
URL: <http://www.jonan-murata.jp/>



各分野のスペシャリストが、質の高い製品を製造



同社が製造しているレンズ用トレイ



金融機関に提出している資料。徹底した情報開示が信頼の源だ

短い文章を掲載するほか、私を含めた営業担当が個人通信を書いています。社員の文章は基本的に手書きで、仕事以外について書くのが決まりです」(青沼氏)

青沼氏は、ITや最新設備の導入に積極的だ。デジタル化・機械化によって業務効率を高めることが、会社の成長に直結すると考えているからである。一方で、人間関係については、徹底してアナログな手法にこだわる。

「仕事の基本は、人と人とのつながり。デジタルなやり方では、お客さまの信頼を得ることはできません。『かわら版「蒲田交信局」と「個人通信」』を発行しているのは、我々の人となりを分かっていたためですし、部下にはメールではなく、できるだけお客さまの元に足を運んで商談するように勧めています。デジタルとアナログの両輪がそろって初めて企業は成長できると、私は考えています」(青沼氏)

既存事業にとらわれず変化し続ける

青沼氏は各年度の初めに、金融機関に対して3年後までの経営計画を提出している。これは金融機関の信頼を得ると同時に、経営者としての思考を整理し、今後の基本方針を自ら確認するためでもあるという。

一方、10年後の城南村田については、あえて考えないことにしていると青沼氏。

「十数年前に金型メーカーの株式を買取っていなければ、当社はつぶれていたかもしれません。『当社は〇〇屋だ』とこだわりすぎると、ニーズがなくなったとき、倒産の危機にさらされます。それより、社会からの要望を鑑みながら、その時代に応じて変化し続ける方がいいと、私は思うのです。ただし、業種を変えるのは簡単ではありません。今いる従業員の能力を最大限生かしながら、少しずつ、新たな分野にチャレンジしなければならないのです。

企業にはそれぞれ、社会の一員としての役割があります。それを果たすには、とにかく会社を存続させなければダメ。お客さまに対して誠実に接し、同時に、求められることに応じて少しずつ変化し続ける。それを続けていくことが、私の使命だと考えています」(青沼氏)

企業からのメッセージ

コロナ禍において10年以上時代が進んでしまったように感じています。この禍を逆にこれまで出来なかった事、例えばフェイスシールド等の商品開発、組織作り(ルール・マニュアル作りと運用の徹底、システム開発、人事制度の変更、副業人材の採用)とデジタル化による営業手法の変更にも挑戦しています。

リュウコウボウ
株式会社 龍工房



福田氏(右)が息子の隆太氏(中)と甥の林茂樹氏を見守る眼差しは、厳しさの中に優しさが宿っている

<※本記事は2017年7月号掲載当時の内容です。>

組紐に最適な糸の生産にも携わる

龍工房は、絹糸を編んで作った「組紐」を使い、女性が和服を着こなす上で欠かせない「帯締め」や「帯揚げ」などを製作する企業。着物専門誌をはじめとするメディアでしばしば取り上げられており、和服好きの間ではファンが多い。また、昨年大ヒットしたアニメ映画『君の名は。』に登場した組紐をプロデュースしたことで、広く知られている。

龍工房の前身となった工房が設立されたのは、明治20年代のこと。当時に比べ、和服を着る日本人は少なくなった。それに伴って組紐を扱う問屋の数も減ったと、龍工房の代表取締役で東京都伝統工芸士でもある福田隆氏は語る。

「当工房は、老舗百貨店と長らくお付き合いをいただいています。以前は複数の問屋と取引をされていましたが、今は専業の私たちが活かされていますね」(福田氏)

競合たちが消え去る中で龍工房が専業として事業を続けてきた理由は2つある。1つ目は、「強いこだわり」。よりよい組紐を生み出すために、デザインや製作技術はもちろん、材料である絹糸にまでこだわっているのだ。

「和服や組紐の原料である絹糸は、今や99%が中国などの

外国から輸入されています。もちろん、その中には品質の優れたものもありますが、私どもは『ものづくりを極めるためには、組み紐に一番合った糸を作らなければダメ』だと考えたのです。そこで20年ほど前から、群馬県の養蚕農家さんと提携して純国産絹糸の生産を手がけるようになりました。専業ならではのこだわりです」(福田氏)

ワクワクするため新分野に挑戦

2つ目の理由は、新たな分野に挑み続ける姿勢だ。例えば、昨年行われたリオデジャネイロオリンピック・パラリンピックでは、ブラジルで開かれた関連イベントに深く携わった。

「現代美術家の日比野克彦さんが監修し、教え子の五十嵐靖晃さんが中心となって行った組紐パフォーマンスで、巨大な台を使って組紐を作る仕組みを提供しました。さまざまな国籍の来場者たちが参加し、1つの大きな組み紐を作り上げていく様はとても感動的でした。

東京都市大学教授でデザイナーでもある川口英俊さんとコラボレーションして作り上げた『kulis〜くみひもうるしペン〜』も、新たな分野への挑戦だと思います。この商品では、中を空洞にしたまま組む手法を採用し、ペンのリフィルを交換

ものづくりに対する真摯なこだわり

会社概要 (2020年12月現在)

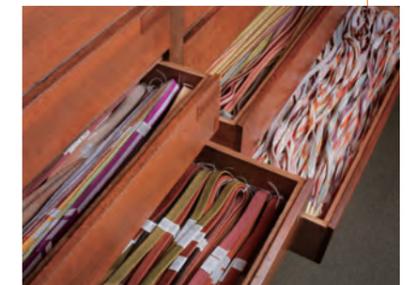
代表: 代表取締役 福田 隆 (現代の名工)
業種: 伝統工芸品の製造 (東京くみひも)
資本金: 1,000万円
従業員: 9名
所在地: 東京都中央区日本橋富沢町4-11
TEL: 03-3664-2031 FAX: 03-3661-6050
Instagram: @ryukobotokyo
URL: https://ryukobo.jp/



「丸台」と呼ばれる台を使って糸を組み上げる様子



同社が手がけるブレスレット(手前)とくみひもうるしペン(奥)



熟練の技によって生み出された帯締めは非常に美しい

できる構造にしました。技術的には非常に高度だったのですが、だからこそ、私の息子である隆太を初めとする若い職人たちは、一丸となって燃えていましたね」(福田氏)

長い歴史を背負った伝統工芸の世界。しかし、古い技術に安住しては進歩できないと福田氏は強調する。

「私どもは、日本でも有数の技術を持った集団だと思っています。でも、それを十分に発揮するためには、『ワクワクする気持ち』が必要不可欠。新しいこと、世界につながる舞台に挑み続けることが、仕事への情熱につながります。そしてそれは、お客さまに喜んでいただくモチベーションの原動力にもなるのです」(福田氏)

次世代へのバトンタッチを模索

福田氏は今年57歳。現在は、隆太氏や甥の林茂樹氏といった次世代へのバトンタッチを模索中だ。

「私どもの仕事は、決して一人ではできません。養蚕農家や製糸工場の皆さん、職人たちが連携することで、ようやく組紐という商品が完成します。言わば、全員が運命共同体なのです。息子や甥には、そうした集団の旗頭になれるよう育ててもらいたいですね」(福田氏)

そのためには、技術力やデザイン力以外も伝承していきたいと、福田氏は考えている。

「まず大切なのは、『粋』と『野暮』を見分ける力。これは、江戸文化の継承者である私どもにとって、絶対に欠かせない条件です。また、自力で考えさせる機会をできるだけ多く設けることも心がけています。若い人たちに、一流の人と出会ったり新たな経験を積める場を用意したりすることで、成長を促していきたいですね。

もちろん、ものづくりにこだわる姿勢も伝えていくつもりです。お客さまに喜んでいただくため、心を込めてよいものを作る。その姿勢があれば、さらに次の世代へとバトンをつなげるのではないのでしょうか」(福田氏)

企業からのメッセージ

公社の「東京手仕事プロジェクト」「TOKYOイチョシ応援事業」での温かい支援伴走にて国内外ハイブランドや海外メゾンとのプロジェクトの物づくりに繋がっております。「江戸の粋は進化する」を合言葉に、伝統と革新の先の未来に向けて、始業131年のこだわりの思いを込めて次の世代への伝統技術継承に邁進しております。

株式会社 マークス



「マークスタイル トーキョー GINZA SIX店」店長の島田氏と、日本発のクールで機能的な文具を、世界に発信しているマークス代表取締役の高城和彦氏

<※本記事は2017年8月号掲載当時の内容です。>

「理想の手帳」を求めて文具業界に参入

マークスは、デザイン性の高い文具を手がけている企業だ。2012年に日本文具大賞グランプリとグッドデザイン賞を受賞した手帳＆ノートブランドの「EDiT(エディット)」は、たくさんのファンに愛されている人気シリーズ。また、文具・小物などの収納スペースを備えたノート「STORAGE.it(ストレージドット イット)」や、和紙素材で作られたカラフルなマスキングテープ「masté(マステ)」などの商品も広く知られている。

同社は1986年、女性誌などの編集者だった高城和彦氏によって設立された。当初は編集制作会社だったが、1995年から文具の製造・卸事業にも進出。

「『使いたいと思える手帳が、この世にない』と感じたのが、文具を作り始めたきっかけでした。当社には製本や印刷、用紙などの知見があったので、理想の手帳を、いっそ自分で作ってしまおうと考えたのです」(高城氏)

最初に製品化されたダイアリーでは、スケジュールが一目で分かるよう、日付を横軸に、時間を縦軸にとった「バーチカルタイプ」を採用。今でこそこうしたレイアウトは珍しくないが、当時の日本製ダイアリーとしては画期的だった。また巻末には、5カ

国語の会話集や海外主要都市の地下鉄路線図など、海外旅行・出張時に役立つ情報も掲載。編集制作のノウハウを生かし、利用者が必要とする情報をコンパクトに収めた。

「文具専門メーカーの製品を見ると、製本の具合や紙質といった『品質』を重視するところが目立つように思います。もちろん、ダイアリーを作る上で、それらはとても大切な要素。ただ、利用者にとっては『機能』も重要なのです。そこで当社は、『利用者が情報をまとめたり整理したりしやすい(＝編集しやすい)手帳』をという発想から、ものづくりを始めました。それが受け、ヒットにつながったのかもしれない」(高城氏)

「編集の発想」が企画や販売にも役立つ

現在では編集制作事業から手を引き、文具事業に特化しているマークス。しかし「編集のDNA」は、現在でも社内に息づいているという。

「例えば、数年前に『マスキングテープ』が流行し始めた時期には、『小物に貼ってかわいくアレンジする』『お菓子のパッケージや手帳に貼って楽しさを演出する』といった活用法を書籍にまとめて発行し、商品と併売しました。モノだけでなく、マスキングテープの楽しさという『コト』を同時に提供することで、付加

文具メーカーに息づく「編集のDNA」

会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役 高城 和彦
業種: デザインステーションリー、ライフスタイルプロダクトの企画・製造業
資本金: 8,000万円
従業員: 202名
所在地: 東京都世田谷区太子堂1-4-24 萩藤ビル
TEL: 03-5779-7550 FAX: 03-3413-3261
URL: <https://www.marks.jp/>



デザインダイアリー。カバー内に小物を収納可能だ



直営店には、日本各地から取り寄せた魅力あるデザインギフトや文具が並んでいる



カラフルでシンプルなデザインが多くファンに愛されている手帳

価値を高めたわけです。

編集という仕事は、たくさんの情報を整理し、組み合わせることで、読者に分かりやすく届ける作業です。そのエッセンスは、文具づくりにもそのまま生きていますね。商品を企画する際には、利用者のニーズや世の中の流行をきめ細かくつかもうと努力しています。また、マスキングテープの事例のように、いくつかの戦略・手法を組み合わせることで商品の価値を高めるのも、当社の得意分野です。こうした背景があるため、社員には編集者と同様に、『情報感度の高さ』を求めています」(高城氏)

日本初コンテンツを海外に広める

マークスは、2008年にパリに現地法人、2012年にはフランクフルトにセールスオフィスを開業。現在、卸分野における海外売上比率は15%程度だが、今後はさらなる拡大を目指す。

「今、狙っているのは中国市場です。来年には、中国でも現地法人と店舗を開業したいですね。また、中国沿海部ではEC化率が3割を超えていると言われており、中国市場用通販サイトの整備も進める方針です」(高城氏)

日本の消費者は目が肥えており、商品の質にこだわる。そのため、日本で人気の商品はレベルが高く、海外でもヒットが期待

できるというのが、高城氏の見立てだ。

「当社の店舗では、他社の商品も多数扱っています。例えば、パリの直営店『マークスタイル トーキョー パリ ル・マレ店』や、今年4月にオープンした旗艦店『マークスタイル トーキョー GINZA SIX店』では、自社商品の比率は2〜3割程度。日本各地の魅力的な商品も取りそろえ、お客さまが楽しめる店作りを目指しています。

これまで日本を牽引してきた家電製品などの業界は、現在苦しんでいます。そんな中、日本を引っ張っていくのは、コンテンツや、デザインに関わるソフトの力ではないかと思うのです。当社のポリシーは、『日本の“素敵”で世界に“快適”を』というもの。文具をはじめとする日本らしいコンテンツを海外に発信することで、世界中の人を喜ばせたいですね」(高城氏)

企業からのメッセージ

「日本の“素敵”で世界に“快適”を」の理念のもと、日本発のコンテンツを世界中に広めることに力を注いでいます。特に、祖業が編集制作会社である強みを活かし、ECサイトのコンテンツを充実させ、世界中の消費者がオンライン上で快適にお買いものを楽しめる環境の整備を進めています。

アオイセイサクシヨ
株式会社 葵製作所



長谷川氏が自ら、見積もり作成や営業などをすることもある。機会を見つけては従業員との面談を実施、社内コミュニケーションを重視している

<※本記事は2017年9月号掲載当時の内容です。>

展示会に参加して自社の強みを知った

葵製作所は、八王子市の総合板金加工企業。代表取締役・長谷川薫氏の実父である住居紀一氏が、1971年に創業した。半導体製造装置や大規模コンベアなどを支えるフレームなど、大型筐体の製造・加工を得意にしている。また、一点モノの小型製品・試作品を手がけるケースも多い。モットーは「迅速でいねいな対応」。どのスタッフが、どのような過程を経て受注・設計・製作を行ったのか。あるいは、どの協力が会社が後処理を担当したかなどの情報を、プロジェクトごとにコンピュータ管理。また、全ての顧客に営業担当者を1人付けるなどの取り組みによって、細かな要望にもできる限り応えている。

同社に転職が訪れたのは、2010年ごろのことだ。長谷川氏が常務に就任したのをきっかけに、外部との交流を積極的に行うようになった。

「それまで当社は、何事も自分たちだけでこなそうという方針でした。先代社長（現会長）である父も、『目立たぬような経営が、会社を守ることにつながる』と考えていたのです。しかし私には、外に目を向けなければ生き残れないという危機感がありました。今は変化の激しい時代。内側に閉じこもってばかり

いたら、時代から取り残される危険は大きくなるでしょう。

そんな中、東京都中小企業振興公社と接点ができ、公社主催のイベント『コラボレーション交流会（現在の新技術創出交流会）』に参加する機会を得ました、そこで会社の方から、製品展示会に自社製品を出品するよう勧められたのです」（長谷川氏）

社内からは、展示会に出る意味を疑問視する声もあった。長谷川氏自身も、自社に展示するような製品があるのかずいぶん迷ったという。しかし、いざ出展してみると、大きな気づきを得られた。

「展示会に出るまで、『当社のような板金屋は他にも多いのだろう』と考えていました。ところが、それは単なる思い込みだったのです。板金会社は、鉄工所のような大型製品が中心の企業と、小さめの製品を作る（＝精密板金）企業とに二分されます。当社のように、大型筐体の製造・加工と、精密板金の両方を手がける企業はかなり珍しいことが分かりました。それからは、これが当社の長所だと胸を張れるようになりましたね」（長谷川氏）

遠慮ではなく「謙虚な価格」で勝負

長谷川氏は、2014年に代表取締役に就任した。経営の中

社員の幸せを目指した経営の実現

会社概要（2020年12月現在）

代表：代表取締役社長 長谷川 薫
業種：総合板金加工業
（精密板金加工・大型筐体・架台・フレーム等の加工）
資本金：1,000万円
従業員：20名
所在地：東京都八王子市石川町3216-7
TEL：042-645-7330 FAX：042-645-6130
URL：<https://www.aoi-ss.co.jp/>



大型筐体から小さな製品まで幅広い製品を手がける



CADを使って製品の設計図を作成する

で大事にしていることは2つある。それは、「誠実さ」と「謙虚さ」だ。

「営業する際には、あえて調子のいいことを言わないことにしています。仕事を取ろうと思って無理な納期を提示すると、納期遅れなどのトラブルを誘発し、結局お客さまのためになりません。当社にできることを、誠実にご説明することが最良の営業方法なのです。

価格面では、あまりにも安い価格で仕事を取ることを禁じています。なぜなら、協力会社の方々と従業員たちの立派な仕事を否定してしまうからです。かかった時間や手間などを、データベースに基づいて正当に評価。その上で、遠慮ではなく謙虚な価格、すなわち『謙価』で製品を提供するのが、当社の基本方針です」（長谷川氏）

長谷川氏は現在、東京中小企業家同友会にも参加。ここで開講されている「経営指針成文化セミナー」を受講し、企業理念の策定に取り組んでいるという。目的は、従業員が幸せになれる環境の整備だ。

「父は、従業員を引っ張るカリスマ的な存在でした。私は当初、父のようにならなければと思い詰めていましたが、それは無理でした。父のようになるのは難しいと痛感し、悩んだ時期

もありましたね。でもそのうち、徐々に『目指すべき社長像』が明確になってきたのです。

私たち夫婦には子どもがいません。従業員は家族のようなものです。ですから、自分が受け取るお金はそこそこのと思っています。それより、メンバーが不安なく仕事に打ち込み、同時に、幸せを感じながら暮らせる環境を整えることが私の果たすべき役割なのだろうと、今は確信しています」（長谷川氏）

企業理念や社内インフラなどを整備し、働きやすい環境作りを目指す。そうした取り組みを通じて従業員を下から支えるのが、長谷川氏の経営スタイルというわけだ。

企業からのメッセージ

弊社にとって会社は切り離せない関係で、様々な事業を通して、成長させて頂いたと感じています。現在はコロナ禍で厳しい状況にありますが、今だからできることにも目を向けつつ、社員と共にこの状況を乗り越えるべく、これまで以上の集団を目指して共に教え合い、学び合うことを大切にして取り組んでいます。

株式会社 ニッコウ 日興エポナイト製造所 セイゾウシヨ



遠藤智久氏がさまざまな人々と手を携えて生み出したエポナイト製の万年筆。国内外の文具好きから高い評価を得ている

<※本記事は2017年10月号掲載当時の内容です。>

自前商品での業績の回復を目指した

天然ゴムと硫黄を混ぜ、加熱してできる「エポナイト」は、黒褐色で硬く、「黒檀(エボニー)」のような美しい艶を放つ合成ゴムだ。丈夫で化学的に安定しており、切削・研磨加工が可能。独特な質感、絶縁性・耐薬品性の高さ、音響特性の良さといった長所も兼ね備えている。

日興エポナイト製造所は、現在、国内で唯一とされるエポナイトメーカーだ。現代表取締役である遠藤智久氏の祖父・遠藤勝造氏が1952年に創業して以来、電気部品の絶縁材料、木管楽器のマウスピース、万年筆のボディなどの製造を手がけてきた。プラスチックが普及してエポナイトのシェアを奪い、多くのエポナイトメーカーが廃業した後も、高い技術力を武器に生き残っている。

同社に最大のピンチが訪れたのは2008年のこと。リーマン・ショック後の不景気により、年5000万円前後あった売り上げが、3600万円まで落ち込んだ。遠藤智久氏は危機感に突き動かされ、さまざまなセミナーや展示会などに参加して生き残りの道を探ったそうだ。

「そこで、月1回・半年間の経営講座を紹介され経営の専門家から、『自前の商品作り』を勧められたのです。下請けという立場

から脱却し、当社の技術力を生かした商品で勝負する方針に切り替えました」(遠藤氏)

協業が生み出したオリジナル万年筆

日興エポナイト製造所では以前から、万年筆メーカーに向けた軸やキャップなどに使用されるエポナイト材料(丸棒)を作っていた。しかし遠藤氏は、これを全て自力で商品化しようと試みた。

「エポナイトの手触りはしっとりとして滑りにくく、他の素材にはない質感があります。また、当社は専門メーカーですから、さまざまな色・模様のエポナイトを製造してお客さまを楽しませることができます。

私たちがエポナイトを納めていた万年筆メーカーの中には、エポナイトの表面に漆を塗った超高級万年筆を製造しているところがあります。こちらの値段は、数万円~数十万円以上。一方、エポナイト万年筆は3~8万円程度で提供可能で、これなら勝算があると思いました」(遠藤氏)

遠藤氏は以前から付き合いのあった万年筆職人に、軸の製造を依頼。こちらはかなり早い段階で、満足のいくものが仕上がった。一方、苦労したのがペン先だった。ペン先づくりに携わる企業・職人を必死に探したが、「これは」というところはなかなか

縁を原動力にオリジナル製品を開発

会社概要(2020年12月現在)

代表: 代表取締役 遠藤 智久
業種: エポナイト素材、加工品及び自社ブランド(笑暮屋) 万年筆の製造・販売
資本金: 1,000万円
従業員: 15名
所在地: 東京都荒川区荒川1-38-6
TEL: 03-3891-5258 FAX: 03-3891-5259
URL: <https://www.nikkoebonite.com/>



「ろくろ」を使い、万年筆を研磨していく



大理石模様が美しいオリジナルボールペン(左)と万年筆(右)。エポナイト独特の触感さわり心地が、書く楽しさをさらに高めてくれる



2014年、本社の近くにショップ「笑暮屋」をオープン。万年筆やボールペン、エポナイト製ギターピックなどを販売している

見つからなかったという。

「当時は仕事が減り、時間だけはありました(笑)。それでは何でもやろうと毎日歩き回ったのです。そうした中で知り合いになった方にドイツの仕入れ先を紹介してもらい、製品化にめどがつかしました」(遠藤氏)

遠藤氏は2009年、荒川区の産業展にオリジナル万年筆を出品。そこで手応えをつかみ、ウェブショップ「笑暮屋(エポヤ)」を開業して、万年筆の本格販売を開始した。さらに、2011年には日本橋三越本店の催事にも出店し、多くのファンを獲得。万年筆の販売拡大が寄与し、カラーエポナイトの素材販路も海外に拡大。2016年度の全社売り上げは、リーマン・ショック前の1.5倍以上となる約7700万円にまで伸びた。

「オリジナル万年筆がヒットした要因は、エポナイトの良さだけではありませんでした。万年筆職人やペン先の輸入を持ちかけてくれた方、三越の催事場担当者など、さまざまな方とご縁に恵まれたからです」(遠藤氏)

「随縁」を何より大切に

ヒット商品に恵まれた原動力を、「縁」だと分析する遠藤氏。ただし、それは偶然に転がり込んだものではない。遠藤氏が足を棒

のようにしてたくさんの人を訪ね、情熱を持って説得した結果だと言えるだろう。

「祖父(勝造氏)が大切にしていたのが、『随縁』という言葉です。人とのつながりは、最初はどうなるか分からない。しかし、それを誠実に守ることが未来につながるという意味でした。私がこれまで行ってきたことは、祖父の教えにかなっていたのかもしれないね」(遠藤氏)

遠藤氏は現在、海外事業に力を注いでいる。2011年には海外オンラインマッチングサイトであるアリババ.comに登録。2014年からは、ロサンゼルスでの展示会「ペン・ショー」に出展を続けている。今後は、海外でも「縁」を広げ、オリジナル万年筆の愛好家を増やしていくと計画を練っているところだ。

企業からのメッセージ

万年筆事業は国内向け販売には実店舗やECサイト、海外向け販売には越境ECサイトを自社で構築、徐々に販売が拡大しています。また、海外でのペンショー(万年筆を中心とした物販・展示会)参加の経験を活かし、国内でのペンショー「東京インターナショナルペンショー」を自ら主催し、業界の活性化や販路拡大を図っています。

株式会社 今野製作所



社内には大きなホワイトボードが設置。メンバー同士の、組織の枠を超えた議論などに役立てられている

<※本記事は2017年11月号掲載当時の内容です。>

社内に技術を蓄積できなかつたことが課題に

今野製作所は、油圧製品の自社ブランド「イーグル」を手がける企業。主力商品である爪つきジャッキは、工場などでおなじみの存在だ。また、理化学関連機器や福祉機器の開発・製造、板金加工なども行っている。

同社は2016年、経済産業省の「攻めのIT経営中小企業百選2016」に選ばれたほどの注目企業だ。しかし、1990年代後半から2000年代にかけては危機に瀕したこともあったと、代表取締役の今野浩好氏は振り返る。

「創業者である父・好美は、顧客のニーズを的確につかみ、新たな事業を次々と手がけていきました。そして、1976年から販売を開始した油圧爪つきジャッキなどがヒット。業績は順調に伸びていたのです。

ただし、当社は深刻な課題を抱えていました。それが、『技術が社内に蓄積できていないこと』でした。

製造を外注化して人件費や設備費などを抑えることが、当時の基本方針。今風に言えば、ファブレス経営だったわけです。利益率が高まるなどのメリットはありましたが、製造工程の大部分を外部企業に任せていたため、ものづくりの能力はなか

なか伸びませんでした。そして、バブルがはじけてモノが売れない時代になると、技術力で他社と差別化できないことが、大きな弱点として浮かび上がってきたのです」(今野氏)

長く働いてもらえる環境作りに全力を尽くす

今野氏は大学卒業後、大手メーカーで生産管理業務を担当し、ビジネス力を磨いていた。そして1996年、立て直しを期待されて今野製作所に入社。

「若手を採用して育て、社内に技術を蓄積することが必要でした。ただ、当時は年々業績が下がっており、新人採用の余裕はなかったのです。また、社内のさまざまな仕組みも未整備でしたね。『荒れ地にいきなり新人という種をまいても、きっと枯れてしまう』と考え、まずは社内環境の整備に取りかかりました」(今野氏)

今野氏は、大阪営業所や福島工場と東京本社をつなぐネットワーク環境を構築。また、3DCADをはじめとする最先端機器や経理システムの導入など、業務効率を高める方策を矢継ぎ早に打った。さらに社員の働きやすさを追求し、本社のリニューアル工事や就業規則の整備も実施。こうして社員を受け入れる体制を十分に整え、2002年頃から採用を本格化した。

社員を大事にすることで成長を実現

会社概要 (2020年12月現在)

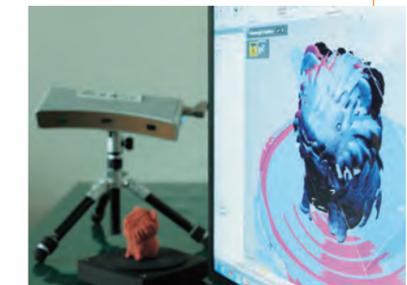
代表: 代表取締役 今野 浩好
業種: マテハン製品の開発・製造・販売、ステンレス製品のオーダーメイドサービス
資本金: 3,020万円
従業員: 38名
所在地: 東京都足立区扇1-22-4
TEL: 03-3890-3406 FAX: 03-3856-1740
URL: http://konno-s.co.jp/



ベテラン社員から若手への技術伝承は、重要な課題の一つ



主力商品の油圧爪つきジャッキ。重い機械や精密機器の移動には欠かせない。防災・レスキューツールとしても認知度が高まっている



3DCADを使い、理化学、工学、海洋開発、農業、福祉などの分野で、顧客のニーズに最適な器具・治具を提案・設計・製造している

「当社は中小企業。待遇などの面では、大手にはかないません。ですから、採用面接では『大手の方がいい面もあるよ』とはっきり伝えます。ただ、若手にも大きな裁量を与え、やりたい仕事に挑戦できる環境があるのは、当社の大きな長所でしょう。例えば、2009年に発売した足の不自由な方が自動車を改造することなく運転できるようにする手動運転補助装置『SWORD』は、その象徴。若手主導で開発が進められ、製品化にこぎ着けました。今では、国内はもちろん、ASEAN諸国など海外にも輸出され役立っています」(今野氏)

子育てや介護中の社員をフルタイムの正社員と同じ基準で評価する「短時間正社員制度」を設けるなど、働きやすい環境作りへの努力は今も怠っていない。また、IT化や経営効率化によって労働時間を短くする取り組みも重ねている。社員を大切に長く働き続けてもらい、貴重な技術やノウハウをできる限り社内に蓄積する。それが、今野氏の経営哲学なのだ。

新たなものづくりサービス業の実現を目指す

同社は現在、設計・製造・営業部門から30歳前後のメンバーを集め、2、3人程度のプロジェクトチームを作って1つの製品を担当させる試みを行っている。

「若い世代のチームだけで、商品のコンセプトづくりから開発・製造、売価設定までやらせています。責任者となって1つのビジネスを進めることで、幅広い実力を磨かせることが狙いですね」(今野氏)

現在の目標は、「新たな『ものづくりサービス業』の業態を作ることだと、今野氏は語る。

「昔ながらのアナログな知恵や技術を残しつつ、最先端の技術と融合させる。そして自社だけでなく、近隣の企業や研究機関などと連携しながら、新たな『ものづくり力』を生み出す。そんな未来を実現してこの目で見るのが、私の願いなのです」(今野氏)

企業からのメッセージ

アーガス掲載から3年が経ちました。この間のトピックスは、①技術・営業に元気な新入社員を多数迎え、②女性社員比率が8%から23%に上昇し、③これによって製品開発が加速していること。予想もしなかったコロナ禍。「力を合わせる力がある」の企業理念のもと、チーム一丸でこの時代を乗り切りついでいきたいと思います。

トウコウヤクヒンコウギョウ

東光薬品工業 株式会社



社外の研究機関などとも協力しながら、最大の武器である研究開発力を伸ばそうとしている

<※本記事は2017年12月号掲載当時の内容です。>

画期的な白血病治療薬を生み出し話題に

東光薬品工業は、医療用・一般用医薬品、医薬部外品、化粧品などの研究開発・製造を行う企業。主力製品は湿布薬や塗り薬で、「インベタン」や「メディータム」シリーズなど数多くの自社ブランドを展開するかわら、大手製薬メーカーのOEM製品も手がけている。

同社が注目を浴びたのは、「急性前骨髄球性白血病」の治療薬を開発・販売した2005年。画期的な新薬を生み出すには莫大な予算と数年～十数年にわたる研究期間が必要で、中小規模の製薬メーカーには極めて難しいとされる中、同社は見事に成功を収めた。

「当社の従業員数は約250人。そのうち、研究開発部門に所属しているのは三十数人です。こうした規模の企業が新薬を生み出した例は、おそらくほとんどないのではと思います」(代表取締役社長 小林洋一氏)

新薬の開発は、必ず成功するわけではない。期待通りの薬効が得られず、失敗に終わる危険性も大いにある。しかし東光薬品工業は、新薬開発に多くの研究員を従事させ、数十億円規模の投資も実施。社内外からは、開発の見直しを求める声が出たこともあった。

「それまで当社は外用薬中心で、内服薬の研究開発を行った経験がほぼありませんでした。反対意見が出るのは、仕方のない面もありましたね」(小林氏)

開発を支えた顧客ニーズと経営視点

だが、小林氏は諦めなかった。その理由は2つ。

「一つ目は、お客さまのニーズに応えたいという気持ちでした。急性前骨髄球性白血病が発生するのは、年に数百例ほど。市場が小さく、新薬開発に成功しても大きな利益は期待できないため、大手製薬メーカーはどれも製品化しようとしませんでした。でも、患者さんやその家族、治療にあっている医師の方々にとっては、命に直結する、本当に切実な問題。皆様の『この病気を治したい』という声が、厳しい中でも開発を続けるモチベーションになりましたね。

もう一つの理由は、ビジネス的な視点です。誰でも作れるような製品だけを手がける企業は、価格競争に巻き込まれ、いずれ淘汰されます。一方、ノウハウや研究開発力などの強みを追求し、それが生きる分野を見つけて勝負する企業なら生き残れるでしょう。『オリジナルの強み』を1つでも多く作ろうと思ったからこそ、厳しい中でも新薬開発を進めたのです」(小林氏)

中堅企業が成功させた新薬開発

会社概要 (2020年12月現在)

代表：代表取締役社長 小林 洋一
業種：医療用・一般用医薬品、医薬部外品、化粧品等の研究開発・製造・販売
資本金：8,000万円
従業員：254名
所在地：東京都足立区鹿浜1-9-14
TEL：03-3896-7471 FAX：03-3853-1100
URL：http://www.medicine.co.jp/toko/



長年にわたって蓄積されてきたノウハウを活用し、顧客ニーズに合った湿布薬などを生み出す



手がけている製品の一部。自社ブランドから有名なOEM製品まで幅広い



毎年まとめている経営事業計画書。自社の方針を社員と共有するためには欠かせないと小林氏

ただし、小林氏にはある程度の勝算があった。白血病治療薬はニッチな分野で、大手が参入する危険性は小さい。また、仮に白血病の新薬開発に失敗しても、薬効成分が皮膚病などの治療薬に役立てられる見通しも立っていた。リスクは最小限でとどめられるという自信を持った上で、小林氏は挑戦に乗り出したのだ。

また、自社だけでなく周囲の研究機関などとも協力しながら研究開発を進めたことも、成功の一因だった。

「薬効成分の『新規合成レチノイド』は、東京大学薬学部で初めて合成された物質です。また、この薬は『希少疾病治療薬』として厚生省(当時)から承認されたことで助成金が下り、優先審査も受けられて、比較的早く製品化にこぎ着けられました。つまり、産学官の連携があったからこそ、新薬を生み出すことができたのです」(小林氏)

独自の強みを生かして得意分野で勝負

東光薬品工業では今後も、自社の強みを生かした製品作りに取り組む方針だ。

「例えば、これまで飲み薬などの形で提供されていた薬を貼付剤に置き換えられないかと模索しています。貼付剤は、薬効成分を長時間かけて身体にしみこませられますし、飲み込む必要が

ないので、高齢者などにも負担が小さくて済むという利点があります。また、万が一副作用が起きても、はがせばすぐに効き目を止めることができるのです。当社には他社が持っていないノウハウが豊富にありますが、それらを生かせば、勝算は十分に 있다고考えているのです」(小林氏)

小林氏は毎年「経営事業計画書」をまとめ、社員に開示している。

「口だけで夢を語っても説得力は出ません。そこで、自社の現状とこれから進むべき道を文章やグラフにし、わかりやすく説明しようとしています」(小林氏)

さまざまな情報をオープンにして企業が目指す方向を共有し、全社員のパワーを一つに束ねる。それが、東光薬品工業の成長の原動力となっているのである。

企業からのメッセージ

知的財産交流・研究会、経営人財NEXT20等公社事業を活用し、経営基盤を強化できました。泥状シップ薬の製造でスタートした当社は、2021年に創業60周年を迎えます。顧客や関連企業の皆様へ感謝申し上げますとともに、引き続き医薬品等の製造販売事業を通じて、全力で医療や社会に貢献してまいります。

ウエシマセイサクショ
株式会社 上島製作所



「最大の経営資源は人」と断言する代表取締役・江場淳一氏(写真右)。大学と連携し、社員が博士号を取得できる制度の導入を検討するなど、モチベーション向上のための方策を打ち出している

<※本記事は2020年8月取材当時の内容です。>

ゴム材料試験機を武器に海外進出に成功

上島製作所は、ゴム、プラスチック、塗料などの試験機を手がける企業。主力製品の「ゴム材料用試験機」は、タイヤメーカーなどの研究部門などで幅広く利用されている。

「当社のゴム材料試験機は大手タイヤメーカーとの長期にわたる共同研究を通じ、『試験機で得られる結果と、実際にタイヤを装着した車での試験結果との間に相関性がある』と認められています。この点が評価され、当社の試験機は業界標準となっているのです」(代表取締役社長 江場淳一氏)

1990年代までの上島製作所は、国内だけで商売をしていた。国内市場の成長余地に限られていたため、売上拡大のためには海外市場の開拓が必要だったが、社内には海外販路開拓のノウハウが皆無。そこで同社は2015年から、東京都中小企業振興公社の海外販路開拓支援サービスを受け始めた。

「当時は海外販路開拓の人脈が全くなかったため、現地の顧客や販売代理店の候補と会うことすらできなかったそうです。そこで公社から、商社などで海外での営業経験を重ねた『海外販路ナビゲータ』を紹介してもらい、その方のつてをたどって海外の販売代理店を開拓したと聞いています」(江場氏)

上島製作所は現在、中国、台湾、タイ、インドネシア、ドイツなど海外12カ国及び地域で事業を展開中。海外売上比率は約6割に達しており、2019年度の海外売上高は過去最高額を記録。見事、グローバル化に成功したと言えるだろう。

社員の思いをまとめて大きな力を引き出す

上島製作所が大きな転換点を迎えたのは、2019年6月のこと。経営者として同社を引っ張っていた佐藤親弘前社長が、在任中に病気で亡くなられたのだ。急きよ後を継いだのが、前年の3月に入社し取締役に就任していた江場氏だった。

「後継者問題に悩んでいた佐藤前社長は、解決のため、私が所属しているファンドに株式の大半を売却。ご自身は開発に専念し、ファンドから派遣された私と二人三脚で業績を伸ばそうと取り組んでいたところでした」(江場氏)

江場氏は、佐藤前社長が磨いてきた技術とノウハウを生かしながら、同社をさらに発展させようと考えた。そこで選んだのが、社員の思いや発想を大切にすることだ。

「前社長は優れた開発者で、かつ、カリスマ経営者でした。それだけに、社員の多くは社長について行けばいいという考

全社をまとめ大きな力を引き出す

会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役 江場 淳一

業種: 各種材料試験機や流体制御コンポーネントの開発・製造・販売、各種試験の受託

資本金: 授權資本金2億8,000万円、払込資本金9,100万円
従業員: 50名

所在地: 東京都国立市谷保6-5-22

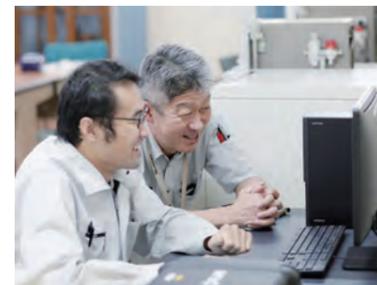
TEL: 042-572-1397 FAX: 042-573-1520

URL: <https://www.ueshima-seisakusho.co.jp/>



情報機器の活用も検討

「当社の試験機には定期的なメンテナンスが欠かせませんが、コロナ禍によって海外出張が難しくなっていました。そこで、さまざまな情報機器を活用し、技術者が日本にいなから海外のお客さまに対応できるよう研究を進めているところです」(江場氏)



顧客ごとに異なるニーズに合わせ、「オンリーワン」の試験機を作り上げる能力も、上島製作所の強みの1つだ



タイヤの摩擦性能を評価する「RTM摩擦試験機」。実車の走行条件に合わせ、スピードや荷重、温度などの条件を細かく設定できる



海外展示会「IEC2019」に出展した際の様子。同社の試験機は業界標準として認定を受けており、世界でも高い知名度を誇る

え方だったのです。しかし、私が社員の話を聞いてみると、皆が会社への強い思いや、多彩で有意義なアイデアを秘めていると分かりました。私は、それらを1つにまとめるため、打てる手はなんでも打とうと決意しました」(江場氏)

江場氏は代表取締役だけでなく、総務部長・技術部統括・開発企画室長も兼務。また、各部門長とも頻りに話し合いを行っている。こうして各部門のメンバーと直接ふれあうことで意見を吸い上げ、全社の意識を統一しようというのだ。

「前社長は『挑戦しやり遂げる精神』の持ち主でした。その姿を間近で見ていた社員たちにも、前社長の魂は受け継がれているはず。社員が自主性を発揮しやすい環境を整備して、彼らのチャレンジ精神を引き出したいですね」(江場氏)

自律的成長を目指し組織変革などに取り組む

従来の上島製作所は試験機という「モノ」を売っていたが、今後は「コト」を一緒に売りたいと江場氏は考えている。

「当社はメーカーですから、しっかりとしたモノを作って売ることは大事です。しかし、それだけでは不十分。お客さまの成長段階に合わせて当社の持つノウハウを提供したり、お客

さまの最終製品がどうあるべきかを一緒に考えながら提案できる企業になりたいと模索しているところです」(江場氏)

一般的に、ファンドはいずれ投資先企業から離れる。未来はどう転ぶか分からないが、江場氏も上島製作所の経営から外れる可能性は否定できないだろう。その日に備え、在職中に企業の地力を養っておくのが江場氏の役割だ。

「ファンドがいなくても自律的に成長できる会社にしたい。それには、社員がモチベーション高く仕事に取り組み、自ら課題解決に取り組める企業風土に変えなくてはなりません。情報機器の活用や組織変革などを進め、成長に向けてのボトルネックを一つひとつ解消していきたいですね」(江場氏)

企業からのメッセージ

公社の「中小企業ニューマーケット開拓支援事業」を利用したことで、冷気発生装置「サーモジェッター」を、事業の主戦場とは異なる食品業界へ導入することができました。新型コロナの感染拡大という逆境も変革のチャンスと捉え、海外へ積極的に展開できるよう、新たな情報機器の導入とシステムの構築に取り組んでいます。

株式会社 アイザック



アイザックが得意としているのは、筐体・架台・フレームなどの大型板金。溶接時に生じがちな歪みを最小限に抑え、余計な機械加工をしなくても済むほどの技術力を持っている

<※本記事は2020年8月取材当時の内容です。>

技術力と提案力のある職人が最大の武器

アイザックは1967年に創業された金属加工会社だ。当初は精密板金のみを手がけていたが、好不況の影響を抑えるため大型板金にも進出。現在は大型板金と精密板金の2分野で、試作品など「一点モノ」の製品を生み出している。

同社にとって最大の強みは職人たちの技術力だと、代表取締役の佐川英雄氏は胸を張る。

「現代は機械加工が主流で、当社でもNC(数値制御)加工による製品が売り上げの約半分を占めます。しかし、世の中には形があまりに複雑で、機械ではどうしても仕上げられない製品が存在するのです。そうした『人間にしか作れないモノ』を生み出すのは、やはり職人の技術と知恵ですね。当社が多くのお客様から選ばれている理由は、なんと言っても優秀な職人をたくさん抱えているから。そのため、社員の教育には常に力を注いでいます」(佐川氏)

急ぎの仕事に対応できる点、そして、顧客の要望に合わせて製品をアレンジできる点もアイザックの長所だ。

「当社の職人は溶接技術だけでなく、提案力も兼ね備えています。図面通りに製品を作るだけでなく、打ち合わせの場で

さらさらとラフスケッチを描き、『こう作る方が、もっと安く、早くできますよ』などとすぐにアイデアを出せるのです。時には図面がない状態で依頼を受け、ベテランの職人が経験に基づいて製作することもありますよ」(佐川氏)

積極的な社外交流で受注増と情報収集に成功

アイザックは、顧客の視点を意識した情報発信も意識している。例えば同社は、金属を切断・溶接・加工して大型製品を作ることを指す「製缶」という業界用語を使わない。

「『製缶』を聞くと、他業界の人は缶メーカーだと誤解するでしょう。そこで当社はホームページなどで、『大型板金』と呼ぶようにしました。その結果、目に見えて検索数や問い合わせ数が伸びたのです」(佐川氏)

この事例に象徴されるように、常識にとらわれず顧客視点に立って柔軟に考えることが、アイザックの基本姿勢だ。

同社は多摩地域の異業種交流グループ「ACE-21」に参加するなど、社外との交流に積極的な企業としても知られる。

「当社は大企業の系列ではなく、独立系の企業。ですから、待ちの姿勢ばかりでは仕事を増やせません。そこで、東京都

顧客視点で柔軟に対応

会社概要(2020年12月現在)

代表: 代表取締役 佐川 英雄

業種: 大型板金、精密板金、架台枠組、筐体溶接など金属製品の設計・製造・開発

資本金: 1,000万円

従業員: 21名

所在地: 東京都八王子市美山町2161-10

URL: <https://cc-isac.jp/>

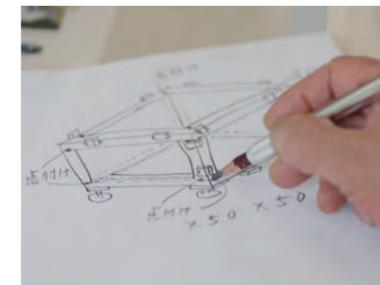


Webからの集客に工夫

当社はリーマン・ショックの直後にホームページを開設しました。今では、ホームページ経由の注文・問い合わせがかなり多くなっています。不況時は、とにかくもがいてみるのが大事。動けば、何らかの活路が開けると思うのです。



2019年、「革新的事業展開設備投資支援事業」に採択され、最新鋭機械を購入する際に3分の2を助成された



職人の教育に効果的なのが、モノの完成イメージを図で伝えること。佐川氏も若手に対し、ラフスケッチを手早く描きながら指導している



試作から製作したオールステンレスの食品関連装置。大型板金制作に精通したノウハウと技術力がアイザックの武器だ

中小企業振興公社が主催する『ビジネスマッチングin東京』などの商談会や展示会に参加することで、ネットワークを広げています。こうした場で知り合った企業から注文をいただいたことは、これまで何度もありましたよ」(佐川氏)

他社との交流で得られるのは、受注だけではない。業界の最新動向などに触れられる点もメリットだと佐川氏。

「どんなに高い技術力を持っていても、その生かしどころを知らなければ無意味です。技術的な流行や業界動向などをキャッチし、機敏に経営の舵取りを行うためには、他社と交流して情報を得ることが大切だと私は考えています」(佐川氏)

現在は研究開発や技術向上の好機である

70代後半にさしかかっている佐川氏は、現在も経営の陣頭指揮を執っている。今の目標は、これからニーズ増が見込まれるチタン関連の技術を伸ばすことだ。

「当社はリーマン・ショックで仕事が減った期間に、全社を挙げて溶接資格の取得に励みました。その結果、以前より付加価値の高い仕事ができるようになったのです。そして今は、チタンの研究開発と溶接技術の向上に取り組んでいます。新

型コロナウイルスの感染拡大はピンチかもしれませんが、ものは考えよう。時間がある時期だからこそ、新たな挑戦に取り組むチャンスだとも言えるのです」(佐川氏)

佐川氏は、次世代へのパトタッチも考えているようだ。すでに交流会への参加など一部の業務は、専務取締役を務める長男・剛氏と、取締役の次男・学氏に任せている。

「ただ、私自身は『生涯現役』を目指しています(笑)。頭と体が動く間は、経営者として社会の役に立ちたいですね。

この世界、技術があれば仕事は絶対にあります。これからも『人にしかできない仕事』を追求し、会社を成長させていきたいと思っています」(佐川氏)

企業からのメッセージ

弊社は2019年、公社の「革新的事業展開設備投資支援事業」を利用し、設備のイノベーションを行いました。現状、新型コロナウイルスにより私たちモノづくり企業にも様々な影響が出ています。しかし、こういう時だからこそ下を向かず、モノづくりへの情熱を燃やして技術向上を目指していきたいと思っています。

株式会社 エスキャリア・ライフエージェンシー



食育サポーターと一緒に調理することで、子どものコミュニケーション能力なども伸びる

<※本記事は2018年2月号掲載当時の内容です。>

自身の育児経験が起業の出発点

エスキャリア・ライフエージェンシーは、子育て中の家庭などを対象とした作り置きサービス「エスキッチン」を手がけている企業。2016年10月に設立され、2017年1月からサービスの提供を開始した。

代表取締役を務める城 梨沙氏が同社を設立したのは、子育て中の体験がきっかけだったという。

「26歳からフリーランスのキャリアカウンセラーとして働いていた私の生活は、30歳の時に長女が生まれて一変しました。夫と共に育児・家事に取り組みましたが、育休も産休もないフリーランスにとって、仕事との両立は本当に大変でした。このままでは私も夫もやりたい仕事に打ち込めないと追い詰められ、ある日思い切って掃除の代行サービスを頼んでみたのです。すると、『家事を外注するとこんなに楽になるのか！』と発見。私にとっては革命的な経験でした」(城氏)

作り置きの分野で起業を決意したのは、育児を通じ、食事を毎日用意することの大変さを実感したからだ。

「部屋が汚くても人は生きていけますが、食事はそうはいきません。特に子どもには、栄養のバランスが取れた食事を毎日

食べさせる必要があります。これは働く父母にとって、かなりの負担です。また当時は、つわりで味覚が変化した女性に対応したり、子どもの成長に合わせて食事内容を変えたりするようなきめ細かな作り置きサービスはほとんどありませんでした。そこで、私がそんなサービスを提供し、世の中のママ・パパを支えようと考えたのです」(城氏)

子供の自信や自立性なども育てる

エスキッチンでは、管理栄養士などの資格取得者や学校などでの調理経験者である「食育サポーター」を各家庭に派遣している。2018年1月現在で提供しているのは、産前産後のママ向けに買い物代行・調理サービスを提供する「マタニティプラン」、子どもを含む家族用に3~4日分の食事を提供する「作り置きプラン」、食育サポーターが各家庭の小学生以上の子どもと一緒にご飯を作る「お手伝いプラン」の3プランだ。

「妊娠中で立つことすらつらい時期は、マタニティプランがカバー。そしてママが仕事に復帰した後は、作り置きプランを利用していただく仕組みです。食事作りから3~4日間だけでも解放されれば、精神的なゆとりがかなり生まれるはずですよ」(城氏)

そして、一番の目玉はお手伝いプラン。これは、作り置き以外

料理を通して「共育」文化を広める

会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役 城 梨沙
業種: 育児との両立支援サービス、育児コミュニティの運営
資本金: 300万円
従業員: 2名
所在地: 東京都渋谷区神宮前6-10-9
原宿董友ビル4階 サクラサク内
TEL: 050-3757-0166
URL: <https://es-lifeagency.co.jp/>



お手伝いプランでは、子どもでも作れるメニューを提案。季節の食材を取り入れるなど「食育」にも配慮している



その日に食べられる料理はもちろん、下ごしらえだけした冷凍おかずなども提供する



賞状を手渡すなど、子どものやる気や自信を伸ばすために創意工夫を施す

にたくさんのメリットがあるという。

「私の子どもたちは、日頃から幅広い人々と触れ合っています。ファミリーサポート制度で近隣に住むおばあさんに面倒を見てもらうこともありますし、家庭で受け入れている学生インターンに遊んでもらう機会も多いですね。言わば『家庭内ダイバーシティ』を進めることで、子どもに刺激を与え、現代人に必要な『人と関わる力』を磨かせているのです。

お手伝いプランの狙いも、まさにそのあたりにあります。子どもが食育サポーターと一緒に調理することで、調理スキルはもちろん、コミュニケーション能力なども高められるでしょう。さらに、料理を作り上げた達成感や、調理する際に創意工夫を行うことなどを通じて、子どもの自信や自立性、自己表現力を自然に育む効果もあるのです」(城氏)

チームで子育てする文化を根付かせたい

サービス開始以来、エスキッチンの利用者は順調に拡大中。城氏はこの事業を成長させることで、日本に「共育」という文化を根付かせたいと考えている。

「日本には、たった1人で仕事・育児・家事を抱えるママがたくさんいます。でも、当社のような企業や地域社会、ママ・パパ同

士が助け合いながら、チームとして子育てを行う文化が広まれば、大人も楽になりますし、子どもの成長にもプラスだと思うのです」

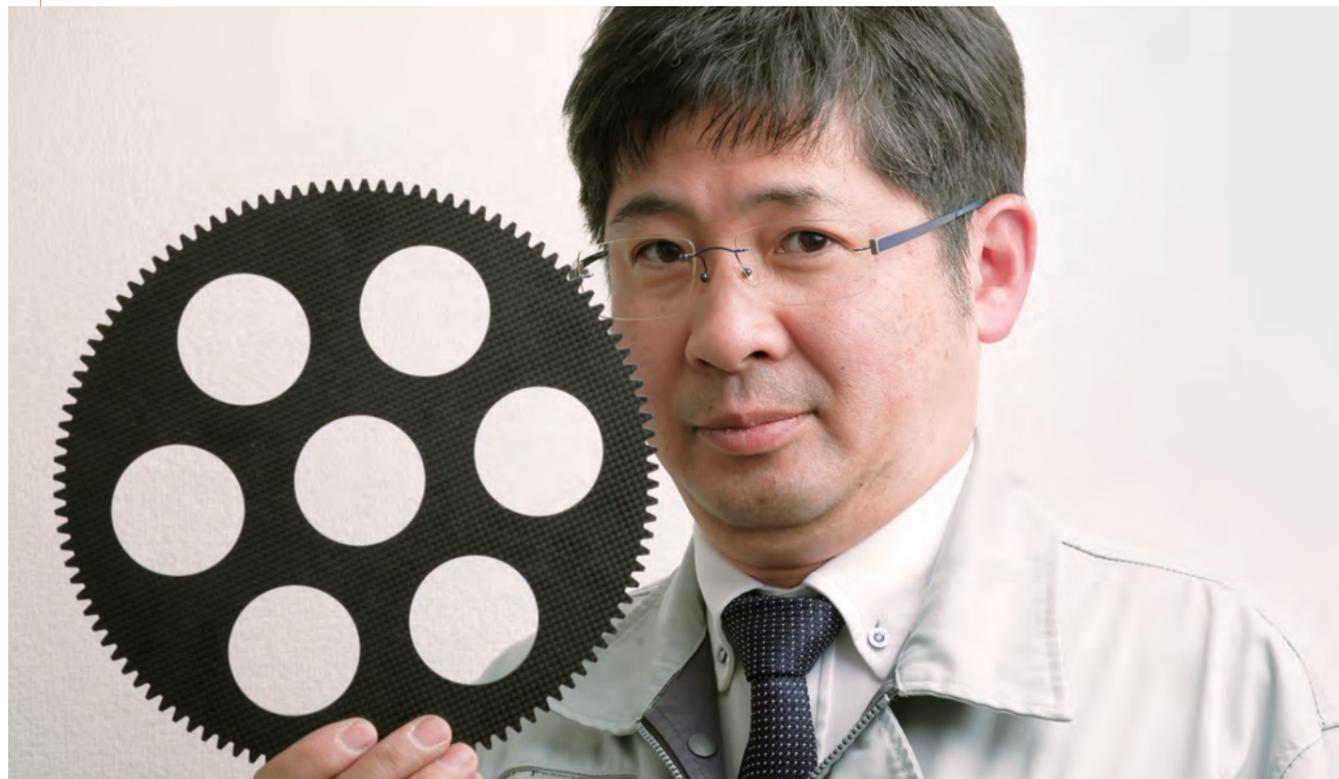
城氏はキャリアカウンセラー時代、若い女性から出産後のキャリアについて相談される機会が多かった。彼女たちが抱えている不安を、エスキッチンによって少しでも軽くすることが、現在の目標だ。

「私の子どもを含めた若い世代が、自然体で仕事と育児を両立させられるようにしたい。社会全体で子育てしていく「チーム育児」文化を広げていくことが私たちの目標です」(城氏)

企業からのメッセージ

公社の女性起業家ゼミを利用し創業スタートいたしました。創業期を乗り越え5期目を迎えることができました。首都圏を中心に事故無く安全にサービスを届けることを第一に運営をしております。今後は、食育サポーターを各地域で増やし、エリアを拡大することで、より子育て家庭の力になっていきたいと思っております。

ヨネヤマセイサクシヨ
株式会社 米山製作所



金属やセラミック、プラスチック、ゴムなど、硬い素材から柔らかい素材まで対応出来るのがウォータージェットの利点の1つ

<※本記事は2018年3月号掲載当時の内容です。>

高圧力の細い水流で多彩な素材を加工

米山製作所は、高圧力の細い水流によってさまざまな素材を切断・加工する「ウォータージェット加工」の専門企業だ。手がけるのは、一点モノ、あるいは小ロット量製品の製造が中心。中には、航空・宇宙やインフラ産業の分野で広く知られるプロジェクトに関わる製品も含まれている。また、不具合を起こしたモノの内部構造を調べる際に、製品の切断を依頼されるケースもあるそうだ。

「ウォータージェットで加工できる素材は幅が広く、金属やガラス、プラスチックはもちろん、スポンジなど柔らかいモノでも対応が可能です。さらに、ウォータージェットでの加工は、熱影響や化学反応、そしてストレスが極めて小さいので、ダメージが少なく素材機能を活かすことができます。そのため、レーザー加工など他の手法ではうまく作れなかった製品が、ウォータージェットを使ったために希望通り仕上がったというケースは多いですね。もちろん、ウォータージェットは万能ではありません。当社ではお客さまのご要望を伺い、他の加工法がベターだと判断した場合は、そちらをご紹介することもあります」と、代表取締役を務める米山俊臣氏は語る。

ウォータージェットの良さを知って売り上げ増

米山氏の父・堅持氏が創業したのは、1975年のこと。以来、主手がけていたのはプリント基板用金型の加工だった。その後、公的機関から「社長が機械を動かして仕事をしているようじゃダメ」と助言を受け、1990年にウォータージェット加工機を初めて導入。しかし、最初は、なかなか仕事につながらなかった。

「当時、ウォータージェットをご存じのお客さまはほぼゼロ。それどころか、私たち自身もその特徴を理解していなかったため、適切な提案ができず売り上げを伸ばせなかったのです。そんな頃、会社の「ビジネスサポートTOKYO」や商談会を通じて新規取引先と出会えたのはありがたかったですね。徐々にお客さまが増え、さまざまなニーズに応えるうちに、ノウハウや、『この種の加工ならウォータージェットの強みが生かせる』と自信を持てる分野が増えました」(米山氏)

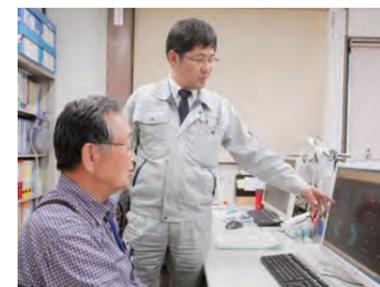
そして、1996年、同社は大きな決断をする。主要顧客だったプリント基板メーカーが移転したのを機に、金型加工をやめてウォータージェット専門となったのだ。

「その企業から得られる売上高は大きかったので、一緒に

自社技術の利点を徹底提案

会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役 米山 俊臣
業種: ウォータージェット受託加工専門
資本金: 1,575万円
従業員: 9名
所在地: 東京都西多摩郡瑞穂町箱根ヶ崎東松原24-10
TEL: 042-556-2358 FAX: 042-556-2131
URL: <https://www.yoneyama.co.jp/>



創業者で現在は相談役を務める堅持氏(左)と代表取締役の俊臣氏



高圧の水流で素材を加工。水と天然石の研磨剤だけしか使わないため、環境にもやさしい



加工するモノに対する負担が小さいため、製品の内部を調べる検査にもよく使われる

移転することも考えました。でも、その道を選んだら、顧客企業に合わせて今後も移転を迫られる可能性があります。それなら、技術力を磨いて独立独歩で進むべきだと判断したのです。その後は、さらに本気になってウォータージェットに取り組みました」(米山氏)

技術力向上と他社との連携を常に模索

米山製作所は2009年、経済産業省の「元気なモノ作り中小企業300社」に選定された。技術力や提案力を評価され、顧客も着実に増えている。しかし、米山氏は、決して慢心していない。

「自分たちの技術がいつまで通用するのか。また、ウォータージェットのように素材に与えるストレスが小さく、さらに高い精度を出せる新たな工法が登場したらどうするのか。そういった不安は常に抱えていますね。ただ、新技術が実用化されるまでに数年はかかるもの。そこで、情報を集めるなど新技術や業界の動向を勉強する努力は怠らないようにしています。また、ウォータージェットの技術を究めることにもこだわり続けるつもりです」(米山氏)

米山氏が掲げる今後の目標は、ウォータージェットの事業

をとにかく継続すること。

「長年商売をする中で、『自社技術の強み・弱みを理解し、お客さまに寄り添った提案ができれば、ファンは増える』と実感しました。そこで、今後は、ウォータージェットの利点をさらに情報発信し、課題解決を求めのお客さまと出会う努力をしたいですね。また、世の中のさまざまな工法には、それぞれに強みと弱みがあります。お客さまの課題を解決するため、ウォータージェット以外の加工技術を持っている企業と連携することもぜひ進めていきたいですね」(米山氏)

企業からのメッセージ

父が闘病から復帰、その後に「事業承継」を何とか済ませたのが12年前、掲載当時は「従業員の高齢化」「技術承継」の問題を抱えていました。今は「資金繰り」「装置老朽化」などの問題を抱えながらも従業員に支えられて問題解決と新たなチャレンジを続けています。

シ ョ ウ ワ キ ケ イ ソ ウ

昭和機器計装 株式会社



企業にとって最大の財産は「人」と篠原氏。外部企業と提携して研修プログラムを作成するなど、人材育成に注力している

<※本記事は2018年4月号掲載当時の内容です。>

売り上げ減を契機に社内改革をスタート

昭和機器計装は、水や空気などがどの程度流れているのか測る「流量計」を設計・製造・販売している企業だ。主力商品は、高温や振動、結露といった過酷な環境にも耐えうる「フラプター流量計」シリーズで、製鉄所をはじめとする各種工場、上下水関連施設、海運・造船産業などで広く使われている。

製品力と技術力がものをいい、2013年頃までの同社では好業績を維持できていた。しかし、2014年、ある大口顧客からの受注が激減したため、全社の売上高・営業利益率ともに大きく落ち込んでしまった。そんな中で代表取締役役に就任したのが、創業者の娘婿である篠原利彦氏だ。

「当時の我が社は、ひと言で表せば『下町の町工場』。老朽化した設備があるほか、1人のスタッフにしかできない工程が多く、生産効率も高いとは言えませんでした。また、社内のコミュニケーション不足も課題でしたね」（篠原氏）

篠原氏は前職で製品の製造責任者を担当し、生産性改革に成功した経験があった。その経験を生かし、就任直後から急ピッチで社内改革を進めていった。

営業力強化と労働環境の整備を進めた

篠原氏はまず、営業力強化と労働環境の整備に取り組んだ。営業力強化では、営業部員をセミナーに参加させ、改めて営業の基本について学んでもらった。労働環境の整備では、設備や工具などを導入して作業しやすい環境を整えたことに加え、作業工程や内容について責任者を中心に各担当者で再検討を実施した。さらに万一の事態に備えるため、部材供給元や業務委託先の二重化を進めている。

「それまでは『これはAさんしかできない』という作業が多く、仕事の待ち時間が発生しがちで効率が悪かったのです。そこで、1人のスタッフが複数の仕事を掛け持てるよう『マルチタスク化』を進めました」

売り上げ増のため、新分野への進出も図っている。2016年、東京都中小企業振興公社の「事業化チャレンジ道場」を活用して、従来とは異なった業界に向けた流量計を新たに開発。また、既存製品を改良し、東南アジア向けに輸出することも検討している。

篠原氏が挑戦したもう一つの取り組みは、従業員にとって魅力的な会社を作り上げることだ。

楽しく働ける職場づくりに全力

会社概要（2020年12月現在）

代表：代表取締役社長 篠原 利彦

業種：機械器具製造業

資本金：2,400万円

従業員：正社員15名

嘱託・パートなど22名

所在地：東京都大田区東糀谷6-4-17

TEL：03-6756-0601 FAX：03-6756-0602

URL：http://www.showa-kk.com/



効率化に向けての秘訣

社員のマルチスキル化を図ることで、作業工程や手順を常に見直し、設備や工具を的確に導入して「作業しやすい環境」を現場が自ら整えることが重要です。



将来は、製造スタッフにもCADや製図の知識を学ばせるなど、幅広い人材の育成を目指す予定



売上高の約7割を占めるフラプター流量計。水や空気の流量を簡便に把握できる点が高く評価されている



全従業員に向けて行われる「事業説明会」では、経営情報なども正直に伝えている

「仕事にやりがいと楽しさがあれば、人は自ずと努力します。そこで、従業員が興味を持っている仕事にチャレンジできる仕組みを整えたいですね。また、働きやすい環境の整備も大切。AEDの設置や人間ドック受診制度の充実などを積極的に進めています。さらに、従業員一人ひとりと数年先の目標を共有し、その目標に向かって学ぶ外部研修プログラムも新設しました。今後は、従業員の給与額引き上げも行っていきたいと考えています」

社内・外を問わず正直な姿勢で向き合う

篠原氏が経営者として最も大切にしているのは「正直さ」だ。取引先はもちろん、同業者とも積極的に交流会を開いて情報交換を行う。一方、従業員に対しては、月1回開かれる「事業会議」や年2回の「事業説明会」などを通じ、細かい経営情報を共有している。

「地域や顧客に貢献することは、当社にとって大きな軸。そこで、お客さまに対しては何事も包み隠さずお付き合いをするという方針を貫いています。その姿勢は、従業員に対しても変わりません。全員に『昭和機器計装は私の会社だ』という意識を持って欲しいことから、会社の現状を正しく伝えているの

です。私は、当社をさらに働きやすい会社に育て、従業員や関係する方々が5年、10年後も一緒に働きたいと思う会社にしていきたいと考えています」

今後は売り上げ確保のため、既存製品であるフラッパー型流量計の分野で、業界ナンバーワンを目指す昭和機器計装。さらに、自社の強みを生かしながら、装置組み込み型流量計などの新規分野にも進出を図る方針だ。

企業からのメッセージ

企業にとって最大の財産は「人」、人の育成が重要と考えています。今年度から「組織の能力を高める研修」「個人の能力・技能を高める自発的な学び」この二つのテーマで人材育成を行っています。特に「組織の能力を高める研修」は、公社のオーダーメイド研修で、弊社の実情に合った研修を行って頂いています。

株式会社 チバダイス



社員が働きやすい環境づくりに腐心している、経営者の千葉氏。その思いは社員にも伝わり、互いに支え合う社風を生み出している

<※本記事は2018年6月号掲載当時の内容です。>

歯車についての総合ソリューションを提案

チバダイスは、家電、OA機器、自動車、医療機器などに使われる小型歯車や、各種歯車用金型の設計・製造を手がける企業。棒状の金属に歯車などの型を刻む「CD加工（長尺棒特殊切削加工）」は同社の独自技術で、小さな手間、低いコストで高精度な製品を生み出すことが可能だ。また、プラスチック歯車の量産品と同等の試作品を最短3日間で納品できるサービス「スピードトライ®」も、多くの顧客から好評を博している。

サービスの多彩さや幅広い提案力も強みだ。

「ほとんどの歯車メーカーは、金型や成形、歯切り（歯車のギザギザを削り出すこと）など、特定の分野に絞って事業を展開しています。一方、当社はこれらすべての分野を手がけていますから、お客さまのニーズに合わせて柔軟な対応・提案ができるのです。また、製造する金型や歯車の種類も豊富ですし、歯車の耐久性や騒音低減などの実験を行う『プラスチック・ギヤ・システム研究所』も運営しています。格好良くいえば、当社は『歯車に関する総合ソリューション業』なのです」（代表取締役社長 千葉英樹氏）

社員同士が自然と支え合う風土がある

埼玉県八潮市にあるチバダイスの工場では、屋上にフットサルコートが設置されている。また、工場の床はコンクリートではなく木製だ。ここでは、「社員の働きやすさを何より優先する」という経営者のこだわりが詰まっている。

「フットサルコートをつくったのは、私が社長に就任して数年たった頃です。休み時間をつまらなそうに過ごしている社員を見て、皆で楽しむ場をつくれなかと考えたのがきっかけでした。鉄柵の設置費や人工芝代に数百万円かかりましたが、社員が楽しそうにボールを蹴っている姿を見ると、それ以上の価値があったと思います。一方、床に木材を張ると決めたのは先代（千葉氏の実父 文夫氏）でした。コンクリートの上で長時間作業をしていると疲れて、かかたが痛くなるのですが、木の床だと疲れを感じにくいですね。

仕事は楽しくやる方がいい。そして社内に笑顔が増えれば業績も自然についてくると考えているのです」（千葉氏）

現在、チバダイスでは、2か月に1度のペースで全員参加の飲み会を開催。新年会や忘年会、社員旅行などのイベントも毎年開かれている。さらに、有志だけが参加する社内イベント

社員の幸せにこだわりを続ける

会社概要（2020年12月現在）

代表：代表取締役社長 千葉 英樹

業種：歯車・金型加工業

資本金：4,800万円

従業員：30名

所在地：東京都葛飾区高砂1-26-2

TEL：03-3696-4441 FAX：03-3696-4443

URL：<http://www.chibadies.co.jp/>



人間性を大切にしたい

技術力はもちろん必要ですが、さらに大切なのが人間性。あいさつや人と人とのつながりの大切さを、折に触れ社員に伝えています。



数千万円を投じて最新機器を導入。精度の高い製品をつくるために投資を怠らない



チバダイスが手がけているさまざまな歯車製品。精度の高さと短納期を両立させている



屋上のフットサルコートでは、他社の従業員も加えた対抗戦が行われることもある

もあり、社員同士の距離は非常に近いようだ。

「皆が支え合うのは当社の伝統。たとえば独り暮らしの若手社員が風邪で寝込むと、私が何も言わなくても、上司や同僚が訪問してご飯を食べさせたり、病院に連れて行ったりしますね。こういう社風は、もしかすると『今風』ではないかもしれませんが。世の中には、人間関係の距離が近すぎることを暑苦しく感じる人もいます。でも私は、社員と密接に関わり、可能な限り皆の面倒を見たいのです。今、当社で頑張ってくれている社員のほとんどは、当社に居心地の良さを感じているのではないかと思いますよ」（千葉氏）

会社を「大きくする」より「強くする」に主眼

歯車のパイオニアとしてしっかりと地歩を固めてきたチバダイス。リーマン・ショック後の不況期などにも積極的に投資を行い、技術力を高めて顧客を広げている。しかし千葉氏は、経営規模の拡大には興味がないようだ。

「当社の企業理念は『歯車を育む、人を育む』。歯車を通じて社員全員が成長することがチバダイスの存在意義だと私は信じています。ですから売上高が伸びても、会社の中身が悪くなって社員が不幸に陥っては意味がないのです」（千葉氏）

量より質の追求。そうした経営方針を今後も崩すつもりはないと、千葉氏は語る。

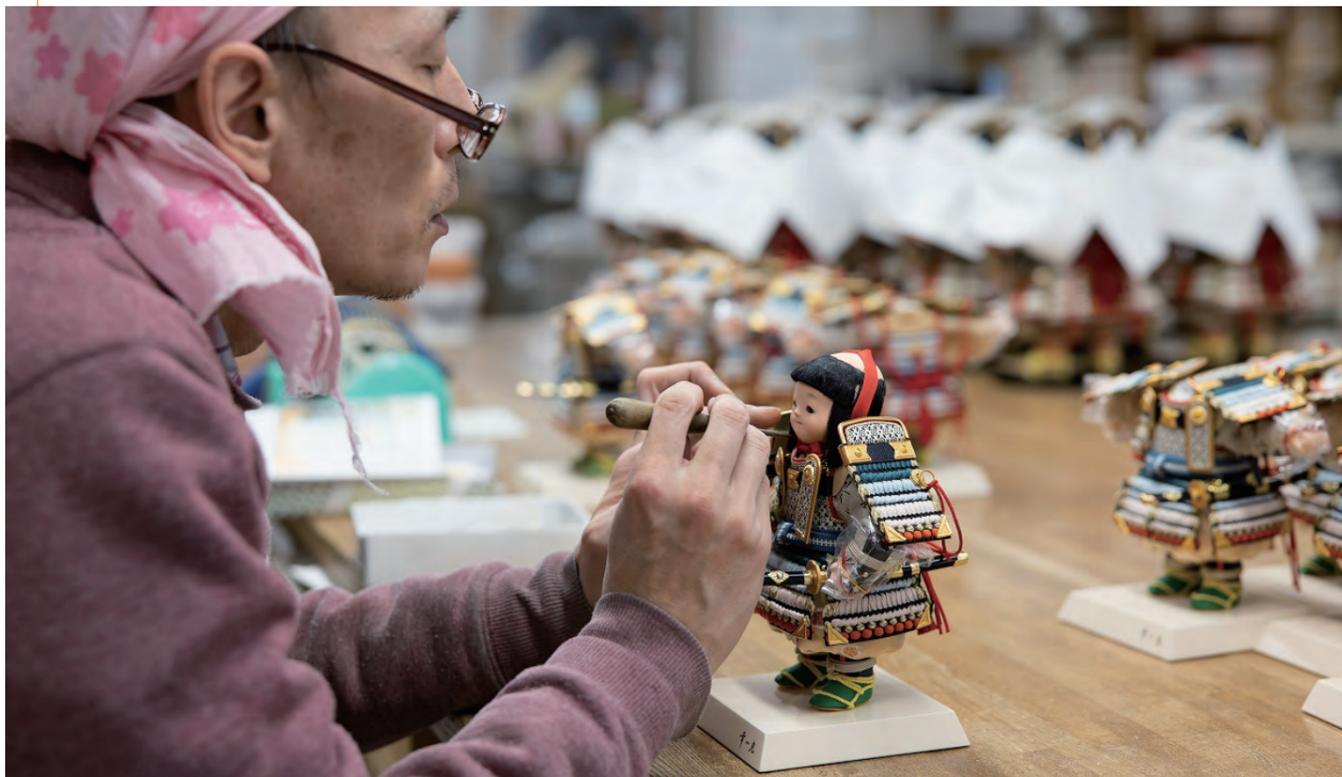
「全社員が幸せに働き続けられる会社を維持するためには、社員1人あたりの利益率や、安全性などが重要。これらのデータは、常に厳しく追いつめるつもりです。また、これまで世の中になかった製品を、自分たちの手で生み出すことにもこだわっていききたいですね」（千葉氏）

会社を大きくすることにはこだわらない。チバダイスの目的は、あくまで「会社を強くすること」なのである。

企業からのメッセージ

取材時とは状況が一変しコロナ禍にあります。未来を見据え若手を中心とした従業員教育、技術の蓄積に注力しています。これを実現するために今現在まで積極的な設備投資を継続し、公社の設備投資支援事業も大いに活用させて頂きました。小形歯車のソリューションカンパニーを目指し邁進していきます。

マツザキニンギョウ
株式会社 松崎人形



明るくて開放的な工房には、四代目・松崎篤氏を含め若手社員の姿も多い。技術の継承と、若手の斬新な発想力を伸ばすことが、松崎人形にとって重要な課題だ

<※本記事は2018年7月号掲載当時の内容です。>

「原型」づくりの能力が最大の強み

松崎人形は、ひな人形や五月人形などを手がける足立区の工房。創業は1920年で、100年近い歴史を誇る老舗だ。

節句人形は、型に桐塑(とうそ。桐の粉末に生麩糊を混ぜてつくった粘土)を詰め込んでつくった胴体に溝を彫り、そこに布生地を差し込む(木目込む)ことでつくられる「江戸木目込人形」と、ワラなどでつくられた胴体に衣装を着せた「江戸衣裳着人形」とに大別される。松崎人形は両方を手がけており、これは業界でもかなり珍しい。

人形づくりの世界では分業制が敷かれ、頭(かしら)と胴は別々の工房でつくられるのが普通。しかし、松崎人形は両方を手がけており、トータルデザインされた人形づくりが特徴だ。

三代目である社長の松崎光正(幸一光・こういっこう)氏は、美術大学で彫刻を専攻。大学在学中に二代目だった父が急逝したことで、松崎人形を継ぐことになった。

「人形の印象を左右するのは、やはり顔。人形の表情は最後に顔を描き込む作家によって異なります。そのため、人形づくりで最も難しいのが顔をつくることです。たとえば江戸木目込人形の場合、木彫りなどでつくった原型から型取りし、素焼き、

石膏などで量産するのですが、多くの工房は他社から購入した頭に表情を描いて人形をつくるため、どうしても差別化が難しいですね。一方、当社のように原型づくりから手がける工房なら、個性豊かな頭を生み出せます。人形師で頭の原型をつくる職人は私を含めて日本に数人しかいませんので、そこが当社にとって一番の強みかもしれません」(松崎氏)

情報感度を高め、新分野にも積極的に挑戦

高度成長期までは飛ぶように売れていた日本人形だったが、1980年代に入ると停滞の兆しが見え始めた。そこで松崎氏は、売れる商品を生み出すためさまざまな努力を重ねてきた。

「たとえば1983年から作り始めた金太郎人形では、新機軸を数多く取り入れました。職人にとって裸の人形は難しい素材で、それまで当社では手がけたことがなかったのですが、ニーズがあると見込んで、あえて挑戦しましたね。ただし、昼間は通常業務があるため、新製品の開発に取組む余裕はありません。そこで、夜の工房に一人で残ってコツコツ試作を重ねました。この習慣は、今も続いています。新しいものを自由につくるのは楽しくて、まったく苦にはなりません」(松崎氏)

伝統に新発想・新技術をプラス

会社概要(2020年12月現在)

代表:代表取締役 松崎 光正(松崎 幸一光)
業種:日本人形開発・製造業
資本金:1,000万円
従業員:14名
所在地:東京都足立区栗原2-4-6
TEL:03-3884-3884 FAX:03-3884-3886
URL:https://www.koikko.com/



技術を伝える場が必要

若い人の中には、職人になりたいと考える人がたくさんいます。行政などと連携し、そういう方々に技術を伝える学校があればいいですね。



頭・胴から衣装まですべて手がけているため、美しいトータルデザインが実現できる



木目込人形の「ことわざむらゐり」シリーズ。現代の暮らしに合う小さなサイズが好評だ



展示会ではさまざまな工夫を盛り込んだ新製品を出展して、人気を博している

現在、最大のターゲットはひな人形や五月人形の市場。しかし、新分野の開拓も必要だと松崎氏は考えている。

「ニーズに応じ、節句人形以外の人形を生み出すことも考えています。また場合によっては、当社の技術を活かして人形以外のものをつくることだってあり得るでしょう。そのためには、常にアンテナを張ってさまざまな情報を得ること。そして、新たな商品を生み出すための柔軟性を維持続けることを、普段から心がけています」(松崎氏)

次代に技術継承する仕組みを整えたい

今も第一線で活躍する松崎氏だが、年齢は60代半ば。息子の篤氏など、次代への引継ぎは常に意識している。

「若い人々の感覚はやはり新鮮。先日も、若い女性スタッフたちに製品づくりについて意見を聞いたのですが、僕には思いつかないような提案がいくつも出たのです。この優秀な発想力を活かさない手はないと、改めて感じました」(松崎氏)

「いずれは父も引退しますが、今の時点ではまだ私が父に取って代われるとは思いません。そこで、経営・営業・技術などの分野で自分にできることは何かを模索し、徐々に私の領分を増やさなければと考えています」(四代目・松崎篤氏)

東京都雛人形工業協同組合の理事長でもある松崎氏は、業界全体を盛り上げる取組みにも注力したいと目を輝かせている。

「市場が地盤沈下して各社の売上げが縮小すると、せっかくの技術も途絶えてしまいます。幸い、業界には若手も多い。彼らが食べていける仕組みを整えることが、我々年配者の仕事だと思うのです。たとえば、技術を教える学校を設立できれば、後継者育成にも業界活性化にも役立つでしょう。

この業界では、多くの人が協力してものづくりをしています。自社が栄えることばかりを考えてはダメ。業界全体を盛り上げる努力が必要だと思うのです」(松崎氏)

企業からのメッセージ

会社の東京手仕事プロジェクトに初年度から参加させていただき、従来の商品ラインナップとは別の新しいラインが出来、更にその効果で次々と新しい取組が出来ています。方法は無限にあると思います。

オオモリ コウギョウ
大森クローム工業 株式会社



仕事に必要な100項目のスキルを明示し、各社員の習熟度に応じて指導・育成。自力で考え、自ら行動できる人材を育てるため、さまざまな工夫を凝らしている

<※本記事は2018年8月号掲載当時の内容です。>

技術力と大物加工が評価の原動力

金属に工業用硬質クロムめっきを施すとさまざまな機能が付与され、金型や工具などの性能が向上し、寿命を大きく伸ばすことができる。大森クローム工業は、その「工業用硬質クロムめっき」を手がける企業だ。同社がめっきした金型・工具はさまざまな業界で使われており、まさに日本のものづくりを支える存在だといえる。

同社の強みの1つは、30トン級のクレーンや3万リットル級のめっき槽といった施設を備えていること。そのため、大型製品へのめっきにも対応が可能だ。そしてもう1つが、手がけられる工程・分野の広さ。めっき処理はもちろん、研磨などの前処理や高精度な治具の製作などもすべて社内でカバーしていると代表取締役社長の宮川容子氏は語る。

「工業用硬質クロムめっきを手がける企業の中で、当社のように幅広い分野を手がけるところは少数派。ですから、さまざまな処理方法の中からお客様のニーズに最適なやり方を提案できるのです。また大手顧客の先端ニーズに対応するため、東北工場(岩手県北上市)に研究部門を置くなど、新技術の開発にも取り組んでいます」(宮川氏)

同社は技術力の高さを生かし、アルミやカーボンといった難素材へのめっきも手がける。一方、近年需要が高まっている、リユース・リサイクル品への再めっき・部分めっきも得意としている。

「めっきのように顧客密着」がポリシー

大田区・大森にある東京本社、住宅街のど真ん中。工業団地内にある東北工場や埼玉工場(埼玉県本庄市)に比べると、環境や騒音などで気を遣う部分は大きい。

「環境を守るための努力は決して怠りません。工場内の排水は、さまざまな処理を行い、循環・再利用しています」(宮川氏)

環境コストの割合は、決して小さくない。それでも都内で工場を維持するのは、顧客に寄り添おうとする思いがあるからだ。

「当社は1951年の創業以来、京浜工業地帯を中心とするお客様の要望に応じてきました。今でも、東京周辺にある企業のつながりは強いですね。都心に工場があれば、そうしたお客様と直接お目にかかって細かいご要望を伺えますし、急ぎの発注にもお応えしやすいのです。

顧客に寄り添ってものづくりを支える

会社概要(2020年12月現在)

代表:代表取締役社長 宮川 容子
業種:工業用硬質クロムめっき業
資本金:3,000万円
従業員:70名
所在地:東京都大田区大森西1-1-3
TEL:03-3761-3101 FAX:03-3761-3040
URL:http://www.ohmori-cr.co.jp/



「100年企業」を目指す

日本のものづくりを支えるため、これからもお客さまのお役に立ちたいですね。現在、創業68年目ですが、100年企業を目指してがんばります。



技術項目の見える化で、指導も社員の到達度と次のステップも一目瞭然だ



若手社員に多彩な経験を積ませることで、能力とやる気を高める工夫をしている



バスタブをつくる金型にめっき処理を施したところ。技術力の高さは、顧客からの評価も高い

めっきは、単独では存在できません。金属などの表面にくっつくことで、初めて人の役に立ちます。当社も同じ。お客様の近くで仕事を続けることによって、大きな付加価値や安心感を提供できているのだと思います」(宮川氏)

社員一丸で経営参加できる仕組みを模索中

宮川氏が今、最も重視している課題は「人材育成」だ。「世の中が大きく移り変わる中、お客様のニーズも急激に変わりつつあります。そうした変化に対応できるのは、柔軟な発想力を持つ若手。当社では従業員の平均年齢が37歳くらいと、かなり若いのですが、彼らに存分に力を発揮させる環境を整えようと力を入れています」(宮川氏)

その一環が、「巨匠への道」と名付けられたスキル評価シートだ。求められるスキルを100項目に分類し、社員一人ひとりの習熟度を、自己評価と複数の上司による評価を通じて可視化。その上で、各自が今後伸ばすべきスキルを明らかにしたり、「職人」「匠」「巨匠」という社内資格を認定したりすることで、社員のやる気を引き出している。

「優秀な人材を採用し活躍し続けてもらうことは、中小企業にとって何より大切です。そのためには、社員に『おもしろそう

な会社だ』『ここなら、やりがいがある』と感じてもらえる仕組みを整えなければならないでしょう。そこで当社では、仕事を上から押しつけるのではなく、社員が納得して自ら積極的に取り組める職場づくりをしています。たとえば、若手職人に展示会へ参加する機会を提供することで、自分たちが手がけている製品にどんなニーズがあるのか身を持って感じてもらうたり、ホームページやダイレクトメールの企画を立てさせたりしていますね。そうして『製造現場』や『営業』などの枠組みを取り払い、皆が一丸となって主体的に経営に参加できるような職場をつくること。それが、今の私の目標なのです」(宮川氏)

企業からのメッセージ

掲載後はたくさんの声を掛けて頂き「頑張っていかなければ」と励まされました。現在はコロナ禍で受注が少ないお客様に寄り添いながら、営業しています。苦しい時代だからこそ時代の変化・アフターコロナを見据え、社員全員が発言し経営参加が出来る、又どんな環境でも社員が成長と幸せを実感できる組織を目指していきます。

タマヤキン
多摩冶金 株式会社



品質に一切の妥協を許さず、世界最高水準のサービスを提供していくため、誠実・直感・挑戦という「3つの精神」などを定めた

<※本記事は2018年9月号掲載当時の内容です。>

大型旅客機エンジンなどの加工を手がける

多摩冶金は鉄鋼材料に加え、チタン合金やアルミ合金、ニッケル合金などの熱処理加工を手がける企業だ。加熱した日本刀を水で冷やして強くするように、多摩冶金も熱処理することで金属の性質を変え、顧客の多彩な要望に答えている。ただし、はるか昔の刀工のように勘と経験だけに頼るわけではない。ベースにあるのはITと科学知識、そして高度な技術力である。

同社の主力事業は航空・宇宙関連分野だ。たとえば、欧州大手メーカーであるエアバス社製の航空機では、エンジン中心部の熱処理加工を担当。エアバス社のような「プライムメーカー」から「特殊工程」と呼ばれる熱処理加工を委託される企業には、航空宇宙産業の国際認証制度である「Nadcap」が必要だが、多摩冶金は熱処理専門会社では日本に6社しかない認証企業のうちの1社だと、代表取締役社長の山田 毅氏は胸を張る。

「いち早く参入し技術を高めてきたおかげで、航空機関連事業は売上額の5割を超えるまでに成長しました。ただ、一分野だけに集中するのはリスクがあります。そこで現在は、医療

やエネルギー、各種インフラ事業関連など、人の命や暮らしを支え守る分野で付加価値の高いサービスを提供できないかと模索しているところだ」(山田 毅氏)

企業の存在意義を再確認して社員と共有

毅氏は2017年8月に、創業者で祖父の故・山田 啓氏と、先代である父・仁氏の後を継いで3代目社長に就任した。その際、現在は取締役副社長を務める弟の真輔氏と協力し、多摩冶金の使命(ミッション)・志(ビジョン)・精神(スピリッツ)を見直したという。

「当社は世代交代を行い、これから『100年企業』を目指そうと努力しています。一方、当社を取り巻く社会や経営環境が急激に変わりつつあることも実感しているところだ。こうした中、会社の存在意義や果たすべき役割を再確認して『The TAMAYAKIN Way』としてまとめ、社員全員で共有する必要があると考えました」(山田氏)

ここで「精神」として挙げられているのは、誠実・直感・挑戦の3つ。このうち「誠実」と「直感」は、創業者の故・啓氏が好んだ言葉だった。そこに毅氏と真輔氏は、激動の現代にふさわしい「挑戦」の言葉をつけ加えた。

真面目にひたむきに、金属と向き合う

会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役社長 山田 毅
業種: 金属熱処理加工業
資本金: 2,000万円
従業員: 120名 (大連工場も含む)
所在地: 東京都武蔵村山市伊奈平2-77-1
TEL: 042-560-4331 FAX: 042-560-4550
URL: <http://www.tamayakin.co.jp/>



誠実さを社員全員で共有

仕事、お客さま、そして金属に対し、できる限り誠実に向き合うこと。その姿勢を社員全体で共有できていることが、我々にとって最大の強みです。



工場内に設置された炉。加熱と冷却を行うことで、金属を目的通りに加工していく



会社の「革新的事業展開設備投資支援事業」を活用して導入した、低温焼き戻しの専用機。特注品で、要求水準の厳しい製品にも対応できる



中国大連工場では約60人が勤務。2018年7月には、創業15周年の記念祝賀会が行われた

「中でも重視しているのは、誠実さです。寸法を測ったり外観を見たりしても、製品が正しく熱処理されたかどうかはわかりません。そこで当社では、資格を持つ専門スタッフが認定された設備を使い、決められた工程をきちんと踏んで熱処理を実行。さらに、すべての工程・検査結果を正確に記録し、必要な時に顧客に提供できる仕組みを整えています。そうしてお客さまに対して誠心誠意を尽くし、信頼を得ることは、我々にとって絶対にゆるがせにできない点なのです。

祖父はよく、『鉄は正直である』と語っていました。誠実に処理すれば、金属は必ず応えてくれるという意味です。創業から70年近くが経ちましたが、この祖父の思いは、今も当社の中に息づいています」(山田氏)

売り上げ拡大と労働環境整備を並行して実施

毅氏は今年、「5カ年計画」を立てた。そこで掲げられている目標は、2023年までに現在6億円の売上額を8億円に伸ばし、10パーセント以上の営業利益率を確保することだ。

「そのためには、商圏拡大が不可欠です。航空機分野では全国のお客さまとお取引引きがありますが、他分野でも首都圏以外の企業に向け、積極的にアプローチしています」(山田氏)

毅氏が2023年までに実現したい目標は、もうひとつある。それは、多摩地区で最も働きやすい企業になることだ。

「休みが取りやすい、給料がいいなどの定量的な面はもちろん、仕事の楽しさが味わえるという定性的な面も追求したいですね。そのためには、教育制度の充実をさらに進めることが大事だと考えています。また、正社員・パートなどの区分を見直して業務内容と待遇の不公平感を解消するため社員種別制度を導入し、努力した人に見返りを与えられる評価制度につなげていきたいと思っています。そうして長く働きたくないような環境を整えれば、良い人材が集まり、会社の成長が実現できて、さらに働きやすい環境が整うという、プラスの循環が生まれるはずだと信じているのです」(山田氏)

企業からのメッセージ

コロナ禍で弊社の売上の約6割を占めていた航空機部品の売上は、約半分になってしまいました。しかし、困難な時だからこそ次のステップに進むために変化するチャンスと考えて、できるだけ多くの人話を聞いてヒントを得ようとしています。自分たちの強みを活かして新たな活路を拓いていきたいです。

株式会社 メトロール



正社員の平均年齢は34歳と若いですが、一人ひとりには大きな裁量を与えられている。また、製造業としては珍しく従業員の女性比率が6割を超えている点は、同社の特徴のひとつ

<※本記事は2018年10月号掲載当時の内容です。>

世界で通用する工業用センサを生み出す

メトロールは、工場の自動化に貢献する「高精度工業用センサ」の開発・製造・販売を手がけている企業だ。CNC工作機械の加工不良を未然に防ぐ新製品「精密着座確認用エアマイクロセンサ」を始め、高品質な自社開発製品を数多く生み出している。現在、72カ国・約3000社と取引を行っており、海外売上比率は6割以上。国内はもちろん、グローバル市場での評価も非常に高い。

同社を立ち上げたのは、現・代表取締役社長 松橋 卓司氏（以下、松橋氏）の実父である故・松橋 章氏。創業に際し、章氏は2つの思いを大切にしていたという。

「1つ目の思いは、『規模は小さくても、下請けではなく自社ブランドを持ち、世界で通用する製品をつくる』というもの。そして2つ目は、『全従業員が能力を発揮でき、幸せになれる職場にする』ことでした。この2つは、いまま当社を貫く基本理念として息づいています」（松橋氏）

メトロールは創業から17年たった1993年、「Customer satisfaction（顧客の満足）」「Everyone satisfaction（全従業員の満足）」「Productivity（生産性）」「Speed（速さ）」の

4つを組み合わせた「CEPS（セプス）」という企業理念を打ち立てた。このうち、ひときわ大きくデザインされているのがEの文字。従業員の幸せを第一に考える姿勢は、設立当時からまったくぶれることなく維持されている。

社員を雑務から解放するために積極投資

従業員満足度向上のため、松橋氏は多くの取り組みを実行している。たとえば経費精算の面では、社員に配布したコーポレートカードで自動的に決済・会計処理される仕組みを導入。クラウドやAI（人工知能）といった技術を活用して、社員を雑務から解放する仕組みづくりを進めているところ。また、仕事の醍醐味を味わえる環境の整備も心がけているという。

「営業職なら、若いうちから海外の特定国を担当させ、展示会の企画から販売計画の立案まで幅広い仕事を任せています。技術職も、新技術への挑戦や海外出張の申請などがあれば、ドンドン認めていますね。先日30代の技術者が求めてきた数千万円の自動組立ロボットや五軸工作機械導入を、翌日には決済してしまいました。

人は上司から押しつけられた仕事より、自分から取り組もうとする仕事の方がずっと楽しく感じられるもの。自主性を重んじ

イノベーションは自主性から生まれる

会社概要（2020年12月現在）

代表：代表取締役社長 松橋 卓司
業種：高精度工業用センサの開発・製造・販売
資本金：4,000万円
従業員：108名
所在地：東京都立川市高松町1-100
立飛リアルエステート25号棟5階
TEL：042-527-3278 FAX：042-528-1442
URL：https://www.metrol.co.jp/

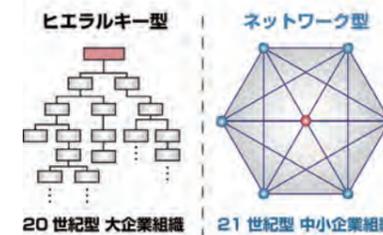


社内ルールを徹底排除

人はノルマやルールで縛られると、アイデア力もやる気もしぼんでしまいがち。従業員が主体的に新たな仕事に挑戦したいと思える環境をつくるのが、経営者の役割なのです。



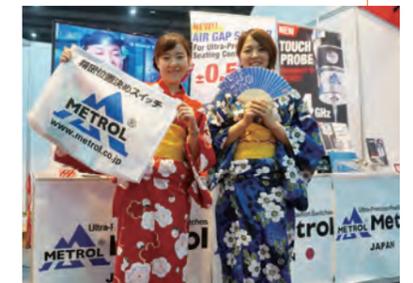
図1 縦割りを排した柔軟な組織



多くの企業がヒエラルキー型組織であるのに対し、メトロールではネットワーク型組織になっている



新製品の「エアマイクロセンサ」。CNC工作機械の加工不良発生を未然に防止できる（2015年 東京都ベンチャー技術大賞 優秀賞）



タイ・バンコクでの展示会の様子。若手社員が自ら企画を立て、実施したという

ることは、従業員満足度向上に欠かせない条件です」（松橋氏）

そんな同社は、組織のつくり方も独特だ。一般の企業ではピラミッド型の組織が普通だが、メトロールではプロジェクトごとに流動的なチームをつくるやり方を採用している。

「当社の全社員は、技術や語学などの強みをひとつ以上持っています。そして、プロジェクトチームが発足することに強みを持ち寄り、チームの中で役立てます。プロジェクトチームは必要に応じ、途中で人数が増減しますし、ひとりのメンバーが複数のプロジェクトを兼務するのも当たり前です」（松橋氏）

社員同士が化学反応を起こしやすい組織を

こうした『ネットワーク型組織』（図1参照）にしたことで、部門間の壁はなくなった。すると、開発職は自分のつくった製品が現場でどのように役立っているか実感できるようになったという。また、現場の声が開発部門にスムーズに届き、それが新たなアイデアにつながる機会も増えたそうだ。

「イノベーションは、ノルマや命令からは生まれません。できるだけ社内ルールを少なくし、若い人々のやりたいようにやらせる。そして、社員同士が『化学反応』を起こしやすくなるよう環境を整え、組織も変えていく。そうすれば、会社は自然と

いい方向に進むのではないかと思います」（松橋氏）

企業の多くは管理が優先で組織を細分化し、規則を設けて従業員を小さな箱の中に押し込めようと考えがちだ。だが、松橋氏の発想は真逆である。

「今後も当社では、社員の自主性をさらに伸ばし、イノベーションが起こりやすい組織・風土づくりを進める方針です。そうすれば、世の中になかった優れた製品を生み出して社会貢献できる可能性が高まるでしょう。それに伴って得た利益を、従業員満足度の向上や将来に向けた新たな環境の整備や新規の設備投資に回すことで、さらなる好循環をもたらすことが、経営者としての目標ですね」（松橋氏）

企業からのメッセージ

当社注力製品【エアマイクロセンサ】は、「2015年度東京都ベンチャー技術大賞 優秀賞」をキッカケに大手企業から引き合いが増えたことで、事業全体の付加価値を大きく向上させました。結果、2018年には「東京都経営革新優秀賞」をいただきました。今後も業界のデファクトスタンダードを目指した製品開発に取り組んでいきます。

株式会社 江北ゴム製作所



代表取締役社長を務める菅原 健太氏は、現在41歳。社内には若いメンバーも多く、はつらつとした雰囲気は充実している

<※本記事は2018年11月号掲載当時の内容です。>

幅広い分野のゴム製品を手がける

江北ゴム製作所は、工業用ゴムを製造・販売する企業。工場や工事現場などで使われるベルトコンベア用の大型ゴム、インフラ向けや自動車、事務機器などに組み込まれるゴム製品、金属をコーティングして防蝕性・防錆性を高める「ゴムライニング」などを手がける。さらに、ゴルフ用のティーや人工芝マットといった、時代のニーズに合った独自商品も開発している。

そんな同社にとって最大の強みは「対応力」だと、代表取締役社長を務める菅原 健太氏は胸を張る。

「お客さまからいただくご相談の中には、技術、あるいは納期の面で難易度が高い案件が少なくありません。たとえば、熱や酸などの条件が厳しい場所で使われるゴム製品を、通常より短期間で納めるよう求められることもありますね。でも、まずは『できます』と答え、その後で最良の解決方法を必死に練り上げるのが当社のモットーなのです」(菅原氏)

背景にあるのは、これまでに蓄積してきた多彩なノウハウだ。中小規模のゴムメーカーは、特定の分野に集中するのが普通。しかし、江北ゴム製作所は手がける製品の幅が広く、ゴム成型用金型の設計・製作まで社内で行っている。

「やれる仕事が多い分、提案できる解決手段も多い。ですから、さまざまなご要望に対応する自信があるのです」(菅原氏)

顧客ニーズに応えるうちに多角化が進んだ

江北ゴム製作所は数年前から、PVC(塩ビ)ライニングも手がけるようになった。一般的には、事業分野を絞る方が業務効率の向上や技術の蓄積もしやすいものだが、なぜ、あえて新分野への挑戦を続けるのだろうか？

「せっかく引き合いがあったのに、『うちではできません』とお断りするのは悔しいじゃないですか(笑)。それに、切実な課題を抱え、当社を頼っていただいたお客さまの期待には、ぜひ応えたい。それで手を尽くして実現の道を模索するうちに、いつの間にかやれることが増えていたのです」(菅原氏)

国内市場が縮小する中、同じことを繰り返しては成長できないというのが菅原氏の考え。勝ち残りを図るため、江北ゴム製作所は新たなニッチを貪欲に狙い続けている。

「私は、『ローテクこそがハイテク』だと考えています。最新鋭の設備を入れるより、従業員が磨いてきた技術を他分野でも応用できないかと工夫する。そうしてマニュアル化できない点を突き詰めることで、結果的にはよい製品が生み出せるし、

ゴムに関する困りごとを全力で解決

会社概要(2020年12月現在)

代表:代表取締役社長 菅原 健太
業種:工業用ゴム製品の製造・販売
資本金:5,000万円
従業員:76名
所在地:東京都足立区堀之内1-13-34
TEL:03-3897-4331 FAX:03-3897-7366
URL:http://www.kouhoku.co.jp/



挑戦が社内に活力を生む

新たな分野に挑戦する際には困難もありますが、私自身も従業員も楽しいのです。それが前向きなエネルギーになって、企業の成長に寄与していますね。



若手女性の姿が目立つ社内。女性活用は、ものづくりの現場にとって重要なテーマだと菅原氏



ベルトコンベアなどに使われる「プリー」。耐摩耗性などが高く、顧客から強く支持されている



使用条件に合わせたゴムを提案することで、さまざまな産業を支えている

新分野にも対応できるのではないのでしょうか」(菅原氏)

女性職人の採用・育成にも注力

人材こそが、企業にとって最大の財産だと考えている江北ゴム製作所。当然、採用や教育には力を入れている。

「国内のものづくり現場では、60、70代のベテランばかりというところが珍しくありません。しかし当社は、従業員の平均年齢が約37歳。毎年若手を採用し、じっくり育てています」

十数年前から、女性技術職の積極採用も行っている。現在、社内の女性比率は約4割。山梨工場には、女性従業員だけが勤務する「女性専用棟」があるそうだ。

「『職人は男性』という先入観は、もう古いと思います。女性は細かな点に気がつくので、製品の小さな不具合も見落としません。また、素直な人が多いので、新たな技術や知識も吸収しやすいと感じます。3年前に、東京工場に女性専用の休憩室とミーティングルームを新設しましたが、今後も女性が働きやすい環境を整備する方針です」(菅原氏)

以前は8~9億円前後で推移してきた売上額だが、昨年、初めて10億円を突破。2、3年のうちに、これを13億円にまで伸ばす計画を立てている。ただし、顧客ニーズを満たすことができ

れば、業績は自然とついてくるというのが菅原氏の信念だ。

「当社が目指すのは、『関東ナンバーワンの“ゴムの困りごと”解決集団』です。お客さまに真摯に向き合い、多少無理なご要望にも応え続ける。横柄にならず謙虚に学び続ける。それらを愚直に続けられ、売り上げも伸ばせるでしょう。」

そのためには、組織変革を進めるつもりです。個人の力に頼っていた業務を、皆で協力しながら進められるよう整備したい。そうすれば、営業・製造・技術・品質保証といった各部門が、今より力を発揮できると期待しています」(菅原氏)

企業からのメッセージ

公社の「IT専門家派遣事業」などの利用により生産工程の見える化が可能になり、顧客への早い納期回答が可能になりました。

現在は、WITHコロナ的环境下でも成長できる企業を目指し、自ら近づく!発信する!をテーマに

1. ホームページに「困りごと解決事例」を毎月UP
 2. 納期回答+1活動「お困りごと、お引き合いございませんか?」顧客への声掛け
- など、受け身の体制からの脱却を推進しております。

株式会社 アスペクト



3Dプリンターはまだ歴史の浅い分野。若手社員を中心に、試行錯誤を繰り返しながら技術を高めている
撮影協力: 東京大学 生産技術研究所 山中研究室

<※本記事は2018年12月号掲載当時の内容です。>

20年以上前から3Dプリンターを手がける

樹脂や金属などを固めて立体製品を生み出す3Dプリンターは、近年急速に認知度が高まり、大ブームを巻き起こしている。だが、アスペクトの代表取締役である早野誠治氏がこの分野に携わったのは、それよりずっと昔。総合会社に勤めていた1986年、積層造形(AM)の技術に初めて触れた早野氏は、1996年にアスペクトを創業してこの市場に参入した。

「ものづくりの方法は3種類に大別できるでしょう。そのうち、石器の製造から現代のマシニングセンターに連なる『切削』と、金型などを使った『成型』には長い歴史があります。一方、3Dプリンターのように素材をくっつけながら形をつくるやり方には、40年ほどの歴史しかありません。しかし、この新手法は、実に大きな可能性を秘めているのです」(早野氏)

切削は、刃物が入る素材でないと加工ができない。また、成型は金型を使うため、金型が抜けないような複雑な構造物をつくるのは難しい。これに対し、3Dプリンターはどんな複雑な構造物でも手がかけられるのが長所だ。また、大量生産には向かない代わりに、一点ものの製品を生み出すのは得意だ。

「これからは、『自分だけのモノ』を求める時代です。パーツ

を自分でデザインし、世界に1つしかない自動車や腕時計をつくりたいと考える人は、どんどん増えるでしょう。でも3Dプリンターを使えば、そうした望みもたやすく実現できます。また、工業製品を試作する際にも、短納期・低コストで一点ものの部品をつくることのできるのです」(早野氏)

企画・情報力を駆使して顧客に驚きを与える

アスペクトは創業当初、アメリカにある3Dプリンターメーカーの販売代理店業務も手がけていた。ところが2001年、そのメーカーは日本での販売を自力で行う方針に転換。代理店契約が打ち切れ、収益の大きな柱を失ったアスペクトは危機に陥ったが、早野氏はへこたれなかった。

「ピンチはチャンス。代理店契約がなくなったことで、自社オリジナルの装置の開発に専念できると頭を切り替えたのです。そこで東京都中小企業振興公社から助成金を受け、大学などと連携しながら、それまで販売していた輸入3Dプリンターより大きな製品をつくることのできる装置を開発しました」(早野氏)

同社には技術力という利点がある。これまでに蓄積してきたノウハウの厚みは、簡単にはまねできないだろう。しかし、

先端技術でものづくりの未来を変える

会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役社長 早野 誠治
業種: 3Dプリンターの開発・販売・保守など
資本金: 3,000万円
従業員: 40名
所在地: 東京都稲城市東長沼3104-1-101
TEL: 042-370-7900 FAX: 042-370-7901
URL: <https://aspect.jpn.com/>



貢献する姿勢は何より大事

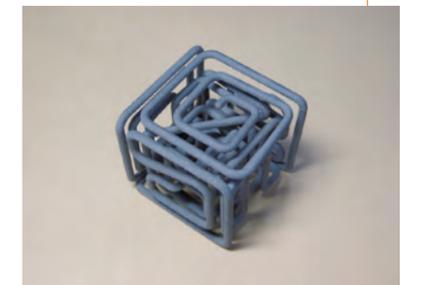
強烈な逆風にさらされた時期もありました。でも、そんなときに周りから助けられたのは、普段から社会に貢献しようとする姿勢があったからだと思います。



写真の「RaFaEl(ラファエロ) II 300」など、多くの自社開発製品を生み出している



社内には数十にもおよぶ特許証が掲示されており、技術力の高さをうかがわせる



装飾品や食品といった素材も加工でき、意外な分野で新製品を生み出す可能性を秘めている

最大の強みは「企画力」だというのが早野氏の見立てだ。

「我々は、隠れたニーズや眠っている新技術を常に探しています。そして、社会の未来像なども見据えながら、技術を活かしてお客さまを『ワオ!』と驚かせる提案を練り上げる。その能力こそが、当社のもっとも自慢できる点ではないでしょうか。そこで大事なのは、情報を集めるネットワークです。

ただし、情報を得るために人とつながろうという発想はしません。それより、社会や産業に対して貢献することが優先です。基本は、ギブアンドテイクではなく『ギブアンドギブ』。世の中のために役立ち、人に与える姿勢を持つ人のところに、情報は自然に集まるものではないでしょうか」(早野氏)

未来を切り拓ける仕事の醍醐味を満喫

現在、アスペクトでは、東京大学などと協力して義足の開発・製造を行っている。3Dプリンターを使って、機能的で美しい義足をより多くの人に提供可能なシステムをつくらせようという研究を重ねているのだ。

「3Dプリンターが普及すれば、ものづくりのあり方は大きく変わるはず。また、医療や福祉、芸術などさまざまな分野で、人々の暮らしをよりよくしてくれるでしょう。もっとも期待して

いるのは宇宙開発。近い将来、人類が地球以外の星で建築を行う際には、限られた素材で自由な形を生み出せる3Dプリンターが大活躍してくれると期待しています」(早野氏)

3Dプリンターという新分野に挑戦することは、社員にとっても早野氏にとっても心躍ることのようだ。

「3Dプリンターの世界は、まだまだ未成熟。解決しなければならない課題は山積みです。でも、ここで大きな仕事を成し遂げることができれば業界のトップランナーになれるでしょうし、世の中に大きなインパクトも与えられます。そうした思いがあるため、若い社員たちも楽しみながら仕事ができているようですね。そして私自身も、新たな分野に挑戦できる楽しさを、日々感じられているのです」(早野氏)

企業からのメッセージ

AM(3Dプリンター)事業はこれから最終製品を造る装置として活躍します。

私たちが開発したRaFaElシリーズもすでにその域に手をかけ始めましたが、当時、資金繰り、ノウハウともに厳しかった時代に公社主催の制度に助けて頂いたことは言うまでもありません。今後もお客さまのために、日々事業の拡大を邁進します。

ダイイチゴウセイ
第一合成 株式会社



河野氏が手にしているのは、出土品の形状や輪郭を測るために使われる「真弧(まこ)」。第一合成のオリジナル製品で、日本全国、そして世界の発掘現場や研究所で愛用されている

<※本記事は2019年1月号掲載当時の内容です。>

工業部門と文化財部門の2事業を抱える

第一合成には事業の柱が2つある。

1つ目の柱は、生産・物流現場で使われる箱などをつくる「工業部門」だ。運搬する製品や工場などに合わせてケースやパレットなどを企画・提案し、顧客の生産性向上に寄与して好評を得ている。また、基板などの精密機械を安全に運搬できる、静電気対策を施したケースづくりも得意だ。

2つ目の柱が「文化財部門」。文化財の保護や展示に使われる箱や展示台、文化財の測定を行う機器などの企画・製造、出土遺物の洗浄・注記委託業務などを手がけている。

運搬用ケース類と文化財関連事業。一見、不思議な組み合わせに見える。しかし、2つの事業を手がけるようになったのは自然な成り行きだったと代表取締役の河野良子氏は語る。

「創業直後の当社は、コンテナなどの合成樹脂製品を仕入れて売る専門商社でした。ところがお客さまからご要望を受けて、使いやすいコンテナを探そうと、それなら自社でつくってしまえばよいと考えてメーカーになったのです。文化財事業についても、きっかけはお客さまからのご要望でした。昔の発掘現場では出土品を保管するために木箱が使われていました

が、発掘に従事する女性には重すぎました。そこで軽くて丈夫なプラスチック製コンテナを提供して喜ばれ、全国の地方自治体に販路が広がりました。そこでさらに発掘での悩みを伺う中で、文化財事業が拡大していったのです」(河野氏)

顧客にまっすぐ向き合い、全力で課題を解決する。それが、第一合成が2つの事業を抱えるようになった理由なのだ。

柔軟な発想力を鍛える「社員コンバート」

創業者だった先代は柔軟な発想力の持ち主だった。そして、ものづくりに対し、いい意味でこだわりがなかったという。

「父は既存の枠にとらわれず、新しくてももしろいモノをつくらうとする意識が強い人でした。たとえば、発掘日時や出土場所などを出土品に自動注記する『ジェットマーカ』という製品を開発した時は、いろいろな人から『第一合成はおもしろいモノをつくるね!』と褒められたものです。自分たちがムーブメントをつくっていると実感できていたからでしょう、当時は父も従業員も楽しそうに働いていました」(河野氏)

だが、先代が亡くなり河野氏が後を継ぐと、社内から自由な発想が出づらくなった。河野氏は相当悩んだようだ。

「社内の開発会議に、『当社にしかつくりえない製品』が出て

「当社にしかつくりえないモノ」を目指す

会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役 河野 良子

業種: 物流用ケース・生産工程用パレット・文化財保存機器・森林保全機器などの開発・製造

資本金: 6,000万円

従業員: 45名

所在地: 東京都八王子市元本郷町1-25-5

TEL: 042-628-1100 FAX: 042-622-1884

URL: <https://www.daiichigosei.co.jp/>



未来を語る場を設ける

社員の自由な発想を伸ばし、単にご要望を満たすだけでなく、お客さまを驚かせ、感動させる製品をつくるのが当社の役割。そのため、社員から自由な発想が出る環境づくりに腐心しています。



「自分たちにしかできない仕事」は楽しく、社員のプロ意識が育つと河野氏は考えている



自由に語り合うスタイルの「未来会」は、社員の半数程度が参加して大いに盛り上がっているという



静電気対策が施されたコンテナ。顧客企業の仕事現場に合わせて工夫を施し、提案をする

こないのです。このままでは当社の存在意義はなくなってしまうと、当時はかなりの危機感を覚えましたね」(河野氏)

河野氏は2012年くらいから、社内の雰囲気を変えるための取り組みを開始。その1つが「社員コンバート」だった。

「従来の当社では、1人の社員が同じ仕事を続けるのが常でした。でも、それでは固定観念に縛られて発想が広がらなくなります。そこで、それまでとは違う部門・職種を経験させ、視野を広げてもらおうと考えたのです。また、社員が展示会や海外視察に参加しやすい環境も整えました」(河野氏)

短期的に業務効率下がっても、社員に幅広い経験を積ませることで柔軟な発想力が養われると河野氏は決断。数年たった2015年頃から、ようやく効果が表れてきた。

画期的な「自動植栽機」で森林事業に参入

第一合成は2015年、森林保全事業を始めた。その第一弾として開発したのが、苗木の自動植栽機「植樹」だ。回転刃を使って地面に穴を開け、投入口にセットした苗木を自動的に植える仕組みで、手植えに比べて半分程度の時間しかかからない。そして腰を曲げる必要がないため、山などの急斜面でも安全・容易に作業ができるのが特徴だ。斬新な製品で、早く

もさまざまな地方自治体から引き合いが来ている。

「きっかけは、東京都中小企業振興公社の『事業化チャレンジ道場』でした。実はチャレンジ道場に参加するのは2回目で、1回目は私だけが突っ走って失敗。でも2回目は、皆の取り組む姿勢が違ったんです。社員主導でいろいろなアイデアが出てきましたし、何より、楽しそうに取り組んでいました。まだまだ途中ですが、一人ひとりが柔軟な発想力を身につけるという目標には近づきつつあります」(河野氏)

河野氏の最終的な目標は、退職した社員が「最高の仕事人生だった」と胸を張れるような会社にする事だ。

「会社にとって一番大事なのは人。社員が仕事を楽しめる環境を整えることに、これからもこだわりたいですね」(河野氏)

企業からのメッセージ

“新しい仕事の質”を求めて、全社員が社内外で様々なチャレンジを続けてきた結果、ゼロベースでご相談頂く仕事が増えてきました。大変有難い傾向です。

コロナ禍で世の中は一変し、時代が到来するスピードが早まったという受け止め方をしていますが、これからも社会課題解決集団として、社会に貢献できるように尽力してまいります。

イトウエヌシーコウギョウ
株式会社 伊東NC工業



現代表取締役の伊東大輔氏(左)は40歳で、会長の伊東歌津己氏(右)は75歳。次世代への技術継承と若手による社内改革が、伊東NC工業にとって大きなテーマだ

<※本記事は2019年2月号掲載当時の内容です。>

自動車向け部品の試作を手がける

伊東NC工業は、自動車のエンジンやトランスミッションに使われる部品の開発・製造や、半導体製造装置の部品加工などに携わるメーカーだ。中でも手がける機会が多いのは、次世代自動車の中核となるユニットの試作部品である。

試作品の開発・製造には、大量生産とはまったく違う難しさがあると、代表取締役の伊東大輔氏は語る。

「私たちがつくるのは、世の中に存在していない部品が中心。形状や素材が新しいため、これまでのノウハウが通用しないことはよくあります。また、設計図通りに製造するうちに問題点が浮かび上がり、発注元と連携しながら手直しをするケースも珍しくありません。そうした中、知恵を絞ってやり方を工夫し、テストを繰り返して完成形に近づける作業には苦労も多いですが、やりがいも大きいのです」(伊東大輔氏)

工場内には、1メートルを超える金属も加工できる大型マシニングセンターなど、先端の工作機械がズラリ。そして、社員の技術力の高さにも自信を持っていると、昨年8月まで同社を率いていた会長の伊東歌津己氏は胸を張る。

「当社は約40年間、試作品づくりを続けてきました。中に

は、頭を抱えるほど大変な製品もありましたね。でも当社のポリシーは、どんな難題でも断らないこと。難易度の高い製品を完成させることで技術が蓄積できるし、お客さまからの信頼も得られると考えているのです」(会長 伊東歌津己氏)

ベテランのノウハウを若手に継承

伊東NC工業は2018年、歌津己氏から大輔氏に代替わりした。技術力を磨いて顧客のどんな要望にも応えるという基本姿勢はこれまでと変わらないが、大輔氏は組織力を高めることでさらなるパワーアップを目指している。現在目指しているのは、「横」と「縦」の両面における組織強化だ。

「『横』とは、各自がどんな知識を持ち、どんな狙いで担当プロジェクトを進めているのか共有すること。そして『縦』とは、ベテランから次世代に技術を継承することです。中でも急務なのは後者で、定年近い技術者が蓄積してきた膨大なノウハウを、若手に効率よく教える必要があります」(大輔氏)

そこで伊東NC工業では、タブレット端末の導入などによって情報共有を進めている。

「昔気質の職人は『技術は先輩から盗め』という環境で育ってきました。そのため、高い技術を持っていても、それを人に

高度な技術を次世代に継承

会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役 伊東 大輔
業種: 自動車用部品の開発・製造、半導体製造装置の部品加工など
資本金: 1,000万円
従業員: 25名
所在地: 東京都武蔵村山市伊奈平2-70-1
TEL: 042-560-8415 FAX: 042-560-9675
URL: <http://www.ito-nc.com/>



成長できる職場を目指す

今後もデジタルツールの導入などを通じて技術や知識の共有を進め、社員が仕事を通じて成長できる環境を整えていきたいと考えています。



精度の高い試作品を短納期で製造するため、先端の工作機械を多数導入している



4~6人程度のメンバーが適宜集まり、ものづくりに関する意見交換をする機会が多い



タブレット端末で情報を共有。ベテランでも簡単に使えるよう、操作しやすい仕組みにした

教えるのが上手ではないのです。そこで、作業に必要な情報を『セットアップシート』という枠組みに記録させてタブレット端末上で共有することで、ベテランのノウハウを若手が利用できるように工夫しました」(大輔氏)

「当社では各チームのメンバーが頻りに集まり、ものづくりに関する意見交換をしています。20~30代の若手にとっては、こういう場でベテランの仕事のやり方やモノの考え方を目の当たりにすることが、学びになっているのではないのでしょうか。一方、ベテラン側も若手の柔軟な発想に触れて、刺激を受けているようです」(歌津己氏)

「うちがやらずに誰がやる」の精神

社内の組織力アップのため伊東NC工業が熱心に取り組んでいるのは、中間管理職に対する教育だ。大輔氏は代表取締役就任後、外部から講師を招いて中間管理職に必要なスキルや果たすべき役割などを学ばせているという。

「職人はつい、自分の仕事に没頭しがち。社員数が少なかった頃は、経営者と従業員、あるいは従業員同士の距離が近かったので問題はなかったのですが、経営規模が大きくなるにつれて意思疎通や情報共有が難しくなってきました。そこ

で新しく職場の核となる若手の中間管理職に、組織を束ねるための知識を学んでもらおうというわけです」(大輔氏)

今後も伊東NC工業は、組織を整備して技術力を伸ばす方針。その原動力が、「うちがやらずに誰がやる」の精神だ。

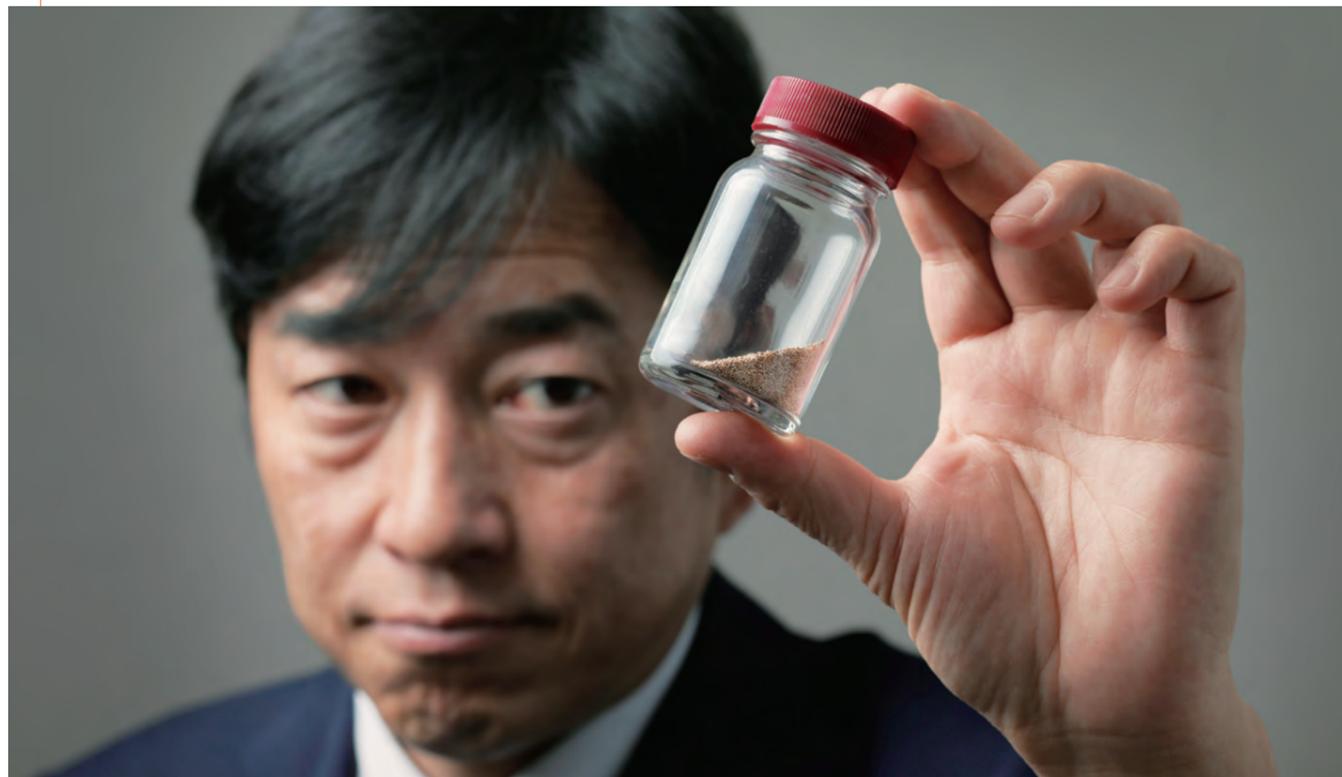
「次世代自動車の中核部品などの重要なプロジェクトを任せられるのは、本当にうれしい。お客さまから『困った時は、伊東NC工業に頼めば何とかしてくれる』と評価していただけることも多く、こちらとしても意気に感じます。

企業には社会貢献が不可欠だというのが先代の教え。私も世の中から受けた恩を返すため、従業員が働きやすい環境を整えながら、精一杯いい仕事をしたいですね」(大輔氏)

企業からのメッセージ

厳しい経済環境のなかではありますが、ただ我慢してはダメと考え取り組んでいます。オンラインの商談会や展示会への参加、公社の助成もあり導入した最新の6軸機をアピールし販路開拓するべくビッグサイトの展示会出展も計画中です。いずれ元に戻るとは考えず、騒動をバネに業績をさらに向上していきたいです。

株式会社 デュコル



代表取締役 山本邦明氏が手にしているのが金属粉のサンプル。粒の大きさがそろい、真球に近い、流動性が高くて加工しやすいのが特徴だ

<※本記事は2019年3月号掲載当時の内容です。>

企業に集じん・脱臭などの提案を行う

デュコルの代表取締役である山本邦明氏は以前、集じん機などを手がけるメーカーに勤めていた。2002年に独立して創業してからも、集じん装置や脱臭装置などの設計・施工を行って工場内の作業環境を改善する事業に取り組んでいる。

同社のポリシーは、顧客に対して誠実さを貫くことだ。

「集じん機などの中には高額なものもあります。そこで業者によっては、できるだけ高い設備を販売して目先の売り上げ確保を目指すところもあるのです。しかし私たちは、『売りっぱなしの仕事』はしません。お話を伺い、安い設備でも十分であればそちらを提案しますし、場合によっては設備の導入自体が必要ないと説明することだってあります」(山本氏)

集じん機などの設備には定期検査が義務づけられている。また、性能を維持するためにはメンテナンスも重要だ。デュコルは誠実さによって顧客からの信頼を得たことで、定期検査や長期メンテナンスの契約を着実に増やしてきた。また、他社が手がけた設備に不具合が見つかり、その修理を担当したのできっかけで新たな顧客を得たケースも多いという。

デュコルに「モノを売る」という意識は薄い。顧客の悩みに

寄り添い、さまざまな手段を編み出し課題解決することで売り上げを得るといのが、同社のスタイルなのだ。

3Dプリンターの普及で「粉体事業」が成長

ここ数年、デュコルには新たな経営の柱ができた。それは3Dプリンターの原料などに使われる金属粉をつくる「遠心粉末製造装置」の製造・販売事業だ。

「集じん機を手がけている関係で金属粉関連の企業とお付き合いがあるのですが、うち1社が廃業して当社が事業を引き継ぐことになりました。その会社ははんだ粉末をつくる装置を手がけていましたが、はんだ粉末の市場はすでに飽和状態でした。そこで銅や銀など融点が高い金属や、鉛を含まないはんだなど、技術的に難しい分野に挑戦しました」(山本氏)

粉体事業を始めたのは約10年前。当初は売れなかったが、5年ほど前から徐々に伸びてきた。今では全社の売り上げのうち、粉体事業が約4割を占めるまでに成長している。

「金属粉末製造の主流は、溶かした金属に高圧ガスを噴射して粉状にする『ガスアトマイザー機』です。これに対し、当社では回転するディスク上に溶けた金属を落とし、遠心力を使って粉にするやり方を採用。ディスクの回転数を変えることで粒

「粒ぞろいな金属粉」を生み出す

会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役 山本 邦明

業種: 工場の作業環境改善設備の設計・製作・施工と、遠心粉末製造装置の製造・販売

資本金: 2,600万円

従業員: 12名

所在地: 東京都足立区入谷9-6-15

TEL: 03-6698-2777 FAX: 03-6698-2687

URL: <http://www.ducol.co.jp/>

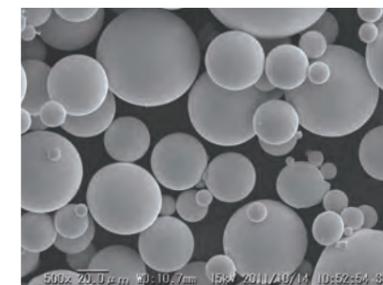


日本の製造現場を支える

当社が手がける事業は、日本の製造現場にとって「縁の下の力持ち」。他社とのつながりも生かしながら、幅広い場面でお客さまの仕事を支えたいですね。



自らと同じ価値観を持つ若手の育成は、山本氏にとって重要な課題の1つだ



遠心力を使った製造装置は、大きさがそろい真球に近い金属粉を生み出すことができる



いずれは遠心粉末製造装置を使って金属粉の受託生産に乗り出したいというのが山本氏の意向

の大きさがコントロールしやすいのが強みです。たとえばガスアトマイザー機で20~40ミクロンの金属粉をつくる場合、歩留まりは2割程度で、8割もロスになってしまいます。ところが当社のやり方なら、2~4割しかロスが出ません。また、ゆがみの少ない粒ができるのも特徴の1つです。粒が真球に近いため、なめらかで使いやすい金属粉になるのです」(山本氏)

デュコルにとって強い追い風となっているのが、3Dプリンターの普及だ。今、ものづくりの現場では3Dプリンターが使われるケースが急速に増えているため、原料となる金属粉へのニーズもさらに高まることが予想されるからだ。

他社とのつながりも生かし顧客の課題を解決

集じんや脱臭といった環境事業と、金属粉を生み出す粉体事業。どちらも好調だが、山本氏はこの2分野に強くこだわっているわけではない。

「以前、産業廃棄物処理会社から従業員の定着率が悪いと相談されました。そこで、工場の脱臭なども含めた環境改善を行ったところ、働きやすさが増して退職率が減ったのです。また、細かく砕いたホタテ貝の殻を畑に埋める案件に加わったこともあります。当社は殻を運び工程を担当しましたが、ベル

トコンベアを使うとお金と時間がかかるため、金属粉の分野で使われる『空気輸送』を応用して成功させました。企業が抱えるお悩みは千差万別です。当社が持つ技術だけにこだわらず、他社とのつながりなども生かしながら、お客さまの幅広い課題を解決していきたいですね」(山本氏)

今の課題の1つは、後継者の育成だ。山本氏は、身内ではなく社員に後継を任せたいと考えている。

「私はデュコルを同族会社にはしたくありません。いずれはお客さまの役に立つという価値観を共有し、かつ、激変する経営環境の中で当社を成長させられるような若手を育て、パトタッチしたいですね」(山本氏)

企業からのメッセージ

弊社は創業からこれまで、公社の「事業可能性評価事業」をはじめ、様々な事業を利用してきました。何度か経営危機がありましたが、公社の担当者に相談し、適切なアドバイスを頂き乗り越えてきました。現在は厳しい経営環境にありますが、今後もお客さまから必要とされる事業に取り組み続け、チャレンジしていきたいと思ひます。

ケンキュウジヨ
株式会社 オリィ研究所



代表取締役 CEOの吉藤オリィ氏がつけているのは、体に装着して使える「OriHime eye」の試作品。通常のOriHime eyeは、視線入力装置とパソコンなどを組み合わせて使う

<※本記事は2019年4月号掲載当時の内容です。>

不登校経験が「居場所づくり支援」の原点

オリィ研究所が掲げるテーマは、「コミュニケーションテクノロジーで人類の孤独を解消する」というもの。現在は、病気やけがで学校に通えない子どもやひとり暮らしの高齢者、身体障がいなどの理由で外出が難しい人などを支えるために各種製品・サービスを開発している。その代表格が、カメラ・マイク・スピーカーを搭載した、高さ20cmほどの小型ロボット「OriHime(オリヒメ)」。学校や会社などに置くことで、まるでその場に本人の分身がいるような感覚を得られる。

同社の共同創設者で代表取締役・CEOを務める吉藤氏は、過去に3年半の不登校を経験したという。

「小学5年生の頃、私は病気で学校を長期間休みました。そして久しぶりに登校したとき、学校が自分の居場所にならなくなったと強く感じ、不登校がはじまったのです。その経験が、人々の孤独を解消できないかと考えた原点でした」(吉藤氏)

吉藤氏は大学在学中の2012年、東京都中小企業振興公社が主催する学生向けビジネスプランコンテスト「学生起業家選手権」に出場。OriHimeの原型となったロボットの企画案により、優秀賞と「オーディエンス賞」をダブル受賞した。

「不登校で家から出られない、あるいは障がいなどで体を動かせないという人にとって、自分が当たり前のように存在できる居場所を確保するのは難しいもの。私たちの使命は、そうした人々を技術によって手助けすることです」(吉藤氏)

分身ロボットで新たな働き方を生み出した

OriHimeの開発当初、吉藤氏はよく「テレビ電話でも同じ機能が果たせるのでは？」という質問を受けたという。しかし吉藤氏は、あえてロボットという形にこだわった。

「テレビ電話は、要件が終わったら切るのが普通。自然にずっとつながっていることはできません。また、音声などの情報は伝えられても、人間の肉体が生み出す『存在感』は表現できないのです。だから私は、その人がまるでそこにいるような『分身ロボット』をつくりました」(吉藤氏)

ただし、オリィ研究所は「単なるロボットメーカー」ではない。技術でコミュニケーションの形を変え、孤独の解消を目指す企業である。その一環としてオープンさせたのが、体高120cmほどの大型分身ロボット「OriHime-D」が接客・配膳を行う「分身ロボットカフェ『DAWN』」だ。

「OriHime-Dを操作する『パイロット』は、筋萎縮性側索硬

技術でコミュニケーションの形を変える

会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役CEO 吉藤 オリィ (健太郎)
業種: 「分身ロボット」など、人々の孤独を解消する
製品・サービスの開発・販売
資本金: 3億9,025万円
従業員: 24名
所在地: 東京都港区芝5-1-13三ツ輪三田ビル6F
URL: <http://orylab.com/>



楽しめる会社

経営者としては、社員の皆にワクワクしながら働いてほしい。そして、彼らに将来「オリィ研究所で働いておもしろかったよね」と言ってもらえればうれしいですね。



行きたいところに行き、つながりたい人とつながるといふ願いを実現するのが分身ロボット



給仕するOriHime-D。「パイロット」と来店客は、内蔵マイク・スピーカーを通じて会話可能だ



分身ロボットカフェDAWNの様子。マスコミでも広く取り上げられ、大きな話題を呼んだ

化症(ALS)などで体を動かすことが困難な人たちです。彼らは目の動きだけでPCを操作できるシステム『OriHime eye(オリヒメアイ)』を使い、離れた場所からOriHime-Dを動かしたり、来店客と会話したりしています。

DAWNへの反響は大きかったですね。来店客も盛り上がっていましたし、新たな働き方の可能性に興味を持たれた方も多かったです。そして、パイロットとして働く人たちにも楽しんでもらえました。病気によって肉体はベッドに縛りつけられていても、テクノロジーを活用することで心は部屋の外に出られる。そして働いたり他者と交流したりして、自らの居場所を確保することができるのです」(吉藤氏)

高速でプロトタイプをつくるのが役割

吉藤氏の役割は「0から1を生み出す」ことだ。困っている人々の希望を聞き、それを解決するアイデアを生み出し、自ら手を動かして素早くプロトタイプをつくる。

「一方、デザインをより使いやすくしたり量産化を行ったりする仕事は、他の方々にお任せしています。その意味で、墨田区の浜野製作所さんなどの他社と連携させていただいていることは、当社にとって大きな強みですね」(吉藤氏)

これまでは、居場所づくりへの支援を行ってきたオリィ研究所。しかしいずれは、居場所での振る舞い方についても手助けできないかと考えているそうだ。

「SNSが登場したことで、人間関係を維持することは易くなりました。でも、人と出会って新たな関係を結ぶことは、未だにハードルが高いと思うのですよ。そこで、同じ趣味を持つ人や互いに気が合いそうな人々を結びつける仕組みや、相手に好感を持たれるツールをつくれなかと考えています。この世には視力を改善する眼鏡や、聴覚を改善する補聴器があるのだから、コミュニケーション能力を改善する新たな福祉機器があってもいいと思うのです」(吉藤氏)

企業からのメッセージ

当社の強みを生かし、現在、分身ロボットカフェの常設化や外出困難者の就労支援事業に取り組んでいます。たとえ寝たきりや外出困難な状況になっても、分身ロボットカフェで働き、そこでつながった企業へパイロット達が就職していく、そんな社会とつながれる「居場所」を作ることがオリィ研究所の役割の一つだと考えています。

ソウマコウガク
株式会社 相馬光学



代表取締役会長の浦信夫氏(左)と代表取締役社長の明子氏(右)が手にしているのは、近赤外光を利用したマグロの脂肪含量測定装置「PiPITORO」

<※本記事は2019年5月号掲載当時の内容です。>

光分析技術を活かした多彩な機器を開発

相馬光学は、光分析・分光技術を核とする企業だ。代表取締役会長を務める浦信夫氏が1976年に創業し、当初から分光測定器の設計などを手がけていたが、89年に液体中の成分を分析するために不可欠な「高速液体クロマトグラフ装置」を自社開発してメーカーへと脱皮。現在はさまざまな光学機器や分析機器を開発しており、特に近年では、食肉に近赤外光をあててうまみ成分や脂肪の含量を測定する装置などユニークな製品を生み出して着実に売り上げを伸ばしている。また、太陽電池の性能を検査する装置を開発するなど、新たな事業へのチャレンジにも積極的だ。

相馬光学の自慢は、「製品の壊れにくさ」と「アナログへのこだわり」だと、代表取締役社長の浦明子氏は胸を張る。

「30年前につくられた当社製機器がメンテナンスで持ち込まれることも珍しくありません。お客さまから『相馬光学の製品は長持ちするね』と言われると、やはりうれしいですね。そろそろ装置の更新を…。なんてなかなか言えません。

アナログにこだわるのは、正確なデータ分析のためです。光分析されたデータをデジタル変換してしまうと、どうしても真

のデータが得られなくなることがあります。大学や企業などの研究機関では、正確なデータこそが何より大事。そうしたお客さまの期待に応えるには、アナログ信号での出力を貫くのが一番なのです。その結果、当社の測定機器は『30年壊れず、高い能力を発揮し続ける』という評価を勝ち取ることができ、リピーターを増やしているのではないのでしょうか」(明子氏)

思い切った権限委譲で円滑な事業承継を実現

2013年、相馬光学の経営は創業者の信夫氏から、次女の明子氏に引き継がれた。信夫氏も明子氏も、事業承継はとてスムーズに進んだと振り返る。

「父は代替わりの数年前から次期社長は私だと内外に公言していましたが、私に直接伝えはしませんでした。おそらく、私が後を継ぐ決心をするまで待っていたのでしょう。そして、しびれを切らした私が『私が社長を引き受ける』と言い出したらすぐ、スパッと会長職に退いたのです。

経験豊かな父からすれば、未熟な私に意見したいことが何度もあったはずですが、私にすべてを委ね、陰で見守ってくれています。本当に私が迷ったときや、あぶない橋を渡りそうになっているときにだけ、手をさしのべてくれます。そこは後継

情報を集めて新事業に挑戦

会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役 浦明子
業種: 光学機器をはじめとする各種機器の開発・製造・販売
資本金: 1,000万円
従業員: 22名
所在地: 東京都西多摩郡日の出町平井23-6
TEL: 042-597-3256 FAX: 042-597-3208
URL: <http://www.somaopt.co.jp/>



商売の基本は人間関係

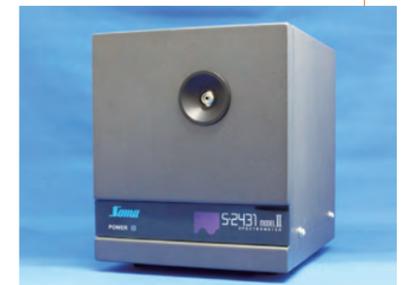
人と人とのつながりがビジネスの基本。口コミがきっかけで売り上げが伸びることは多く、食事会などでお客さまのニーズを聞いて製品開発のアイデアが浮かぶことも多々あります。



東京都の助成事業を利用するなど、外部の資金を上手に活用しながらものづくりを展開している



食肉脂質測定装置を使えば、牛肉に含まれる「オレイン酸」などを冷蔵庫内で測定できる



USBインターフェースを採用した小型・高速・高分解能の分光器も製造している

者にとって、本当にありがたい部分ですね」(明子氏)

「私は今でも技術屋のはしくれ。ですから技術面で伝えたいことがある場合は、社長や社員にきちんと話をします。ただし、経営に関して自らの意見を押しつけることはしません。

私は『我以外、みな我が師』だと考えています。経営者は謙虚な姿勢で、いろいろな人の意見を取り入れるべきです。現社長がそのような姿勢を持っている限り、私があえて経営に口を出す必要はないと思うのです」(信夫氏)

あえて失敗を経験させ、若手を伸ばす

世代交代が進んでいるのは、経営層だけではない。創業当時からベテランが磨いてきた技術を次世代に引き継ぐことも、当社にとって重要なテーマの1つだ。

「ベテランが一方向的な教え方をすると、若手は反発しがちです。そこで当社では、ひとまず若手に自由なものづくりを体験させます。自力で挑戦し、実力不足で失敗すると、『先輩はやっぱりすごい』と納得できるもの。そのタイミングで技術を教え込むと、素直な姿勢で受け入れやすくなり、成長も早まるのです。

専門バカに陥るのを避けるため、若手に多彩な仕事を経験

させることも心がけています。社長交代後に開発部と製造部を統合して技術部を新設したのは、ものづくりの幅広い局面に携われる仕組みを提供することで、柔軟な発想を持つ人材を育てるのが目的でした」(明子氏)

明子氏は、信夫氏の「期を逃さぬため、常にポケットの中に情報をため込んでおけ」という言葉を大切にしている。

「自分の考えに凝り固まるのではなく、広くアンテナを張って情報を集めること。そして、フットワークよく動いていろいろな方から知恵をいただくこと。当社は今後も、そうした姿勢を大事にしていきたいと思っています。そして、いつまでも新たな分野に挑戦し続けられるよう、しっかり準備をしておきたいですね」(明子氏)

企業からのメッセージ

掲載後、沢山の方よりご連絡頂戴し大変励みになりました。親子間での事業承継や、女性経営者であること等、色々なご意見が寄せられ、勉強にもなりました。

敷かれた線路を走ることで精一杯でしたが、新たな路線が増やせるよう日々精進致します。お客様と代理店様、なにより社員に支えられ、今日があることに感謝します。

オキノミヤイカコウギョウ
有限会社 興之宮医科工業



代表取締役の高橋貴子氏(右)が目指すのは、外にも内にも開かれた企業となること。人や他社とのつながりこそが、成長への原動力と考えているのだ

<※本記事は2019年6月号掲載当時の内容です。>

技術を活かし高品質な「鉗子」を製造

興之宮医科工業がつくっているのは、手術や治療の際、血管や組織などを挟んだり切り取ったりするために使われる医療器具の「鉗子(かんし)」。製品は医療機器の製造販売企業を通じ、全国の整形外科や耳鼻科などで使われている。

最大の強みは技術力だ。社内には高度な技術を持つ職人がいて、他社ではまねできないほど質が高くユニークな鉗子を生み出せる。これまでの画期的な製品としては「ひねり鉗子」。旧来の鉗子は先端部分に留め金があり、これが高価な内視鏡に傷をつけてしまうケースが多かった。しかし、ひねり鉗子には本体部分を文字通りひねらせて組織などを挟む仕組みを採用して、留め金をなくすことに成功したのだ。

ひねり鉗子などの複雑な製品をつくるのは手間がかかる。だが、医療現場からの要望にできる限り応えたいというのが代表取締役を務める高橋貴子氏の考えだ。

「欧米には最先端の医療機器メーカーが多数ありますし、最近では価格の安いアジア製品も台頭してきました。しかし、鉗子は人の命に直接関わる器具。医療現場で働く方が思い通りに使えるよう、日本人の手になじむサイズで、スムーズに

動き、かつ、こわれにくい製品を提供し続ける必要があります。ですから、今後もニーズはあるでしょうし、私たちが果たすべき役割も大きいと自負しています」(高橋氏)

「外部と連携して成長」という発想に転換

高橋氏が興之宮医科工業の経営を引き継いだのは2017年12月のこと。創業者で、高橋氏の実父である森山伸男氏(現取締役会長)が体調を崩したのがきっかけだった。

「私以外に引き受ける人がいないなら、やるしかない」と腹をくくりました。ただ、社長になって痛感したのは、すべての工程が各職人任せで、計画性がなかったこと。いろいろな仕組みを整備しないと、業務効率アップは望めないと感じました」(高橋氏)

鉗子づくりでは1人の職人が全工程を担当するケースが多いが、興之宮医科工業では以前から分業化を進めていた。ところが、誰がどの作業をどの程度進めているのか可視化されていなかったため、毎月の生産見込み数を把握できない状態だったのだ。そこで高橋氏は、生産工程表の導入を始めとする改革を進めた。このとき、前に進むエネルギーを与えてくれたのが「外部の力」だった。

高品質な「鉗子」の作り手

会社概要(2020年12月現在)

代表:代表取締役 高橋 貴子

業種:医療用鉗子の製造

資本金:300万円

従業員:8名

所在地:東京都江戸川区東松本2-17-6

TEL:03-3650-1259 FAX:03-3650-9105

URL:https://okinomiya.co.jp/

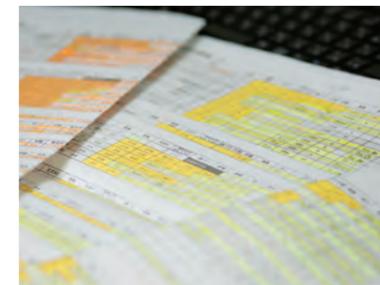


将来は輸出も

海外の病院でも当社の製品の良さを実感してもらえるようになるのが夢です。今すぐには難しいですが、いつか実現したいですね。



最年少の職人は40歳。若手の採用と育成は、持続的な成長を目指すうえで課題となっている



生産工程表をつくるなど生産体制を整備し、現場の状況を見える化した効果は大きかった



鉗子の扱いやすさ、切れ味は重要点。技術力のある興之宮医科工業の優位性は高い

「問題を抱え悩んでいた私は、会社に頼りました。まずは医療機器産業参入支援事業の会員に登録。そこで担当して下さったコーディネータの方に、当社が目指すべき方向性や未来像などを一緒に考えていただけたのは支えになりましたね。また、医療関係の展示会で関係者の方々との交流や、他のものづくり企業の紹介も、当社が成長していくうえで大きかったと感じています。他にも、江戸川区の相談員や金融機関に相談し、そこから情報や支援を得たこともありました。

以前の当社は、考え方が内向きだったと思います。自社ホームページもありませんでした。でも、公事などから力を借り、そこから広がったネットワークによって多くの支援をいただけたことで、社風が大きく変わりました。外部と連携しながら当社の技術を活かし、新たな付加価値を生み出していこうと考えるようになったのです」(高橋氏)

魅力と独自性のある製品づくりに挑みたい

単なるものづくりではなく、魅力とオリジナリティのある製品を生み出していく。それが高橋氏の目指す方向だ。

「1つ目のキーワードは『オープン』です。お客さまや他の企業などと積極的につながり、いろいろな意見を伺いながら

よりよい製品づくりに活かす。同時に、会社の置かれた状況や今後の青写真などを、従業員に向けて発信する。そうして、外と内の両面でオープンになることを目指しています。

2つ目のキーワードは『チャレンジ』です。ひねり鉗子のような現場のニーズに合ったオリジナルな製品を生み出したいですし、輸出も目指したいですね。公事では海外との取り引きの支援もしていただけるので、いずれはご相談したいと考えています。

オープン化とチャレンジを続けていけば、社内には自然と活気が生まれるでしょう。そうすれば、採用などにも良い影響が出るのではないかと期待しています」(高橋氏)

企業からのメッセージ

当社の強みである手づくりのよさは残しつつ、機械化による正確性・スピード感をプラスすることで、さらなる満足と安心をお届けしたいと考えております。貴重な技術をもつ企業の方々のご協力のもと、よりよいものづくりを目指しています。

今後もさまざまな公事の支援制度を活用させていただき、輝く町工場へと進化していきたいと思っております。

シミズガラス
株式会社 清水硝子



清水硝子では、代表取締役の清水三千年代氏（右）やベテランの職人から、常務取締役を務める祐一郎氏（左）を始めとする次世代人材への引き継ぎを進めているところだ

<※本記事は2019年7月号掲載当時の内容です。>

スカイツリーにもかかわった江戸切子の老舗

清水硝子は1923年（大正12年）に創業された江戸切子の町工場。グラスや皿、小鉢を始めとするオリジナル商品に加え、結婚式の引き出物やイベントの記念品などのオーダーメイド製品も手がけている。同社代表取締役の清水三千年代氏は、創業者の祖父・直次郎氏から数えて3代目だ。

「当社は長年、大手メーカーの下請けとしてクリスタルガラスの食器をつくっていました。ところが2009年、その企業がクリスタル事業から撤退。当時は売り上げが落ち込み、廃業すら考えたほどです。さらに江戸切子業界そのものも縮小傾向でしたから、当時は世の中に求められる製品を自力でつくらなければ生き残れないと悩みました」（清水三千年代氏）

三千年代氏と、長男で常務取締役を務める清水祐一郎氏は、魅力的な自社製品をつくらうと努力。訪日外国人観光客が増えて日本らしい土産へのニーズが高まったこともあり、売り上げ減には何とか歯止めがかかった。そして最大の転機となったのが、東京スカイツリー®の天望デッキへと続くエレベーター等の内装パーツを手がけたこと。華麗な展示演出は、大きな話題を呼んだ。

「メディアから取材されることが増えて江戸切子の存在感が高まり、当社への引き合いは以前より増えました。今は当社がどうというより、江戸切子業界全般を盛り上げていくのも大切だと考えています」（清水祐一郎氏）

さまざまな縁を大切にしておこなう

祐一郎氏は清水硝子を「何でも屋さん」と表現する。自社のやり方にこだわり過ぎず、幅広い企業・社外デザイナーなどとコラボレーションできる柔軟性が強みだというのだ。

「当社は下請けの経験が長かったため、お客さまの要望を取り入れたものづくりが得意です。また、地元・葛飾の皆さまと協力しながら製品開発を行った経験も豊富にあります。

たとえば、中東のVIP向けに『“ザ・ジャパン”なプレゼントをお客さまに渡したい』という要望が寄せられました。そこで当社は葛飾のものづくり企業たちと提携しながら、漆塗りの箱に入れた大きなガラス皿に唐木の盾をつけた製品を提案して認められました。これは、当社の“コラボ力”が発揮された好例だと思います。東京スカイツリー®の案件も同様で、いろいろな企業・人との縁がきっかけで始まりました。当社の技術を評価いただける方といい縁を繋ぎ、かつ、常に挑戦し続けること。

挑戦を続ける伝統工芸の担い手

会社概要（2020年12月現在）

代表：代表取締役 清水 三千年代
常務取締役 清水 祐一郎
業種：江戸切子製品の製造、販売など
資本金：1,000万円
従業員：7名
所在地：東京都葛飾区堀切4-64-7
TEL：03-3690-1205 FAX：03-3690-1206
URL：http://www2u.biglobe.ne.jp/~kirikoya/



業界全体を盛り上げたい

祐一郎氏は江戸切子協同組合の広報スタッフの一員。「同業者の皆さんと手を取りながら、業界をどうやって盛り上げるかについても、日々考えています」



職人の約半数は30代の若手で、女性の姿も目立つ。職人志望者は、ここ数年増加傾向だ



さまざまな道具を駆使して色のついたガラスをカットし、美しい文様を生み出していく



華やかでいかにも日本らしい繊細なカットが、国内外を問わず人気となっている

それが当社の基本方針です」（祐一郎氏）

三千年代氏と祐一郎氏が仕事を通じて培った縁は、業界の外に広がっている。その秘訣は、「誠実さ」にあるようだ。

「お客さまからお声がかかったら、とにかくしっかりと話を伺います。そのうえで、当社の技術力やさまざまな繋がりを活かし、お客さまの期待に応えられる工夫をしていく、そういう姿勢を繰り返すことが何より大切だというのは、母と私に共通した思いですね」（祐一郎氏）

「従業員に対しても誠実でありたいですね。私も祐一郎も職人ではないので、従業員や他社のお力を借りなければ製品の1つもつくれません。ですから、皆さんが働きやすい環境を精いっぱい整えるため、今後も努力したいです」（三千年代氏）

新たな試みを続け江戸切子を広める

江戸切子に関心を持つ人は着実に増えている。なかには、切子を実際につくってみたいと要望する人もいるそうだ。

「まったくの初心者が切子をつくるのは無理ですが、工房の見学会やワークショップなど、一般の方と江戸切子を繋ぐ場を提供できないかと考えているところです」（祐一郎氏）

海外市場へのアプローチも、清水硝子にとって大きな課題だ。

すでに大手旅行会社と協力し、富士山や歌舞伎の柄が入った商品を外国人向けに売り出しているという。

「ただし、まだ特筆できるほどのヒット商品は生まれていません。客単価が高すぎるのか商品に問題があるのか、これからは試行錯誤していきたいですね」（祐一郎氏）

自社と業界の未来について熱く語る祐一郎氏に対し、三千年代氏も大きな期待をかけている。

「これからは、祐一郎や若手職人が引っ張っていく時代。私も徐々に、次世代へのパトタッチを進めています。もちろん、未来へ向かってどのような手を打つのか見えてこないなどの不満はありますが、若いセンスで道を切り開いてもらいたいと期待をしています」（三千年代氏）

企業からのメッセージ

ご覧いただきありがとうございます。公社ご支援はじめ皆様のご縁を頂きながら歩んでおります。本掲載後も東京を代表する場所の仕事に携わらせて頂きました。公社「東京手仕事」事業の販路支援は、コロナ禍で飲食を始め業務用需要の落ち込みを受け、新たな機会を頂いています。引き続き、真摯にそして次世代育成へ向け努力して参ります。

株式会社 アングラーズ



代表取締役CEOの若槻嘉亮氏(左)と取締役CTOの渡邊新介氏(右)は現役のプログラマー。取締役COOの藤井紀生氏は立命館MOT卒業で、それぞれ得意分野を活かして事業を進めている

<※本記事は2019年8月号掲載当時の内容です。>

2週に1本のアプリを開発し有望株を見つけた

アングラーズは2012年に創業したベンチャー企業。スマートフォン向け釣果記録アプリ『ANGLERS(アングラーズ)』がヒットして話題となっている。創業メンバーは、代表取締役CEOを務める若槻嘉亮氏と取締役COOの藤井紀生氏、取締役CTOの渡邊新介氏の3人。若槻氏と渡邊氏は大学の同級生、若槻氏と藤井氏は麻雀仲間として知り合ったという。

「終身雇用制が崩れた現代、一企業に長く勤め、そこでしか通じない人材になるのは危険です。そこで私は以前から、会社を興してどんな場所でも通用する力を手に入れたいと考えていました。今は起業に失敗しても、莫大な借金を背負う危険性は低い。一方、起業で得た経験はどこで働く際にも役立つはずで、それはリスクよりリターンの方がずっと大きいからです。同じ考えを持っていた藤井と意気投合し、さらに、ITスキルに長けた渡邊を巻き込んで会社を創設しました」(若槻氏)

それまで西日本に住んでいた3人は横浜市に引っ越し、同居しながらスマホアプリの開発をスタート。とにかく多くのプロトタイプをつくり、有望なものを育てる方針に決めた。ところが、創業から1年間は暗黒時代だったという。

「2週間に1本のペースでアプリを開発。でも最初は手応えがなく、焦りました(笑)。そうした中、大の釣り好きである藤井が『ANGLERS』の原案を出したのです。これはいけるかもと感じ、釣り業界で有名な方にお目にかかって説明したところ、『釣り業界に必要な』と太鼓判を押していただきました。それで『ANGLERS』に集中しようと思ったのです」(若槻氏)

有益な釣りデータを提供してファンを獲得

『ANGLERS』は釣った魚の写真をスマホで撮ると、釣った場所や気象情報、水位などを自動記録するアプリ。これまでの釣果を振り返って楽しんだり、過去のデータから釣りの戦略を導き出したりする際にとても役立つ。また、他の人が公開した釣果などを参考にして釣りに活かすことも可能だ。

「釣りは『情報戦』です。どこに魚がいるか、どんな道具が釣りやすいのかなどを知れば、成功率はグンと高まります。ところが、世に出回っている情報は不十分。雑誌や新聞はリアルタイム性に欠けますし、ネットに出回っている情報も少なく不正確なのが現実です。そこで、料理レシピサービス『クックパッド』のように多くの人が投稿する仕組みをつくれれば、有益な情報がたくさん集まると考えました」(若槻氏)

アプリで釣り業界に変革を

会社概要(2020年12月現在)

代表: 代表取締役CEO 若槻 嘉亮
業種: スマホアプリ、WEBサービスの開発・運営
資本金: 1億3,004万円
従業員: 4名
所在地: 東京都町田市原町田6-9-8 アエタ町田4階
URL: <https://anglers.jp/>



公社の支援に感謝

「当社は2015年に『創業助成金』を申請し、採択されました。また18年には『事業可能性評価事業』を利用しています。創業からしばらくは資金面で苦労したため、会社からの支援はありがたかったです」(若槻氏)



2019年11月まで、アングラーズは「町田新産業創造センター」を本拠地にして開発を行っていた



個人釣果を簡単に記録可能(左)／釣果は公開、非公開のどちらでも選べる(右)



魚の種類や釣った場所、道具などのキーワードで、他の人の釣果を検索できる点もうれしい

『ANGLERS』には、アプリ上で釣り大会を開く機能もある。定められた期間内に全国のアプリ利用者が釣果を報告し合い、上位者には協賛企業から商品が送られる仕組みだ。

「リアルな釣り大会に参加するには、決められた日に決められた場所まで行かなければなりません。一方、『ANGLERS』の大会は参加へのハードルが低く、ときには1000人以上の参加者が押し寄せます。力試しをしたいと考える釣り人にとっては励みになるのではないのでしょうか。また、アプリの利用者が増えたことで、大物を釣った場所や道具といった貴重な情報を共有する人が増えました。『ANGLERS』によって、新たな釣りの楽しみ方が提案できていると自負しています」(若槻氏)

近い将来、収益化とグローバル展開を実現したい

2019年6月時点で『ANGLERS』の登録釣果数は100万件を超えた。これは類似サービスより突出して多い。またApp Storeでの評価も上々だ。そして2015年と16年には外部から資金調達を受け、開発体制をさらに充実させている。

現在目指しているのは、早い段階での収益化だ。「当面は広告収入の増加に重点を置きますが、いずれは、膨大な釣果を分析して得たデータを販売するなどの『プレミ

アムサービス』を導入したいですね。また、釣りの達人たちにスポットライトを当てる事業にも取り組みたいです。地方には、そこにある川や海岸を知り尽くしたベテランの釣り人がいます。彼らの貴重な技術・ノウハウを取り出すことができれば、多くのニーズが生まれるでしょう。私たちの手で新たなスターが生まれ出せるでしょう。海外でも釣りを楽しむ人が増えているので、グローバル展開も検討中です。

『ANGLERS』を開発したことで、リアルな世界をITの力で楽しく、便利にするやり方を学ぶことができました。将来はこのノウハウを活かし、別の分野でも斬新なサービスを生み出して人々の暮らしを便利にしたいです」(若槻氏)

企業からのメッセージ

公社の「創業助成事業」で構築した釣果記録の基盤をベースに、現在は釣果に紐付いた釣具の検索と、それをその場で価格比較や口コミを見て購入できるようにサービス拡大しています。誰もが釣りに行くときには必ず検索するサービスを目指し、今後世界にも展開できるように爆速で事業拡大していきます!

株式会社 モリカワ



モリカワにとって主力製品の1つである冷凍空調用のバルブ。市場では大きなシェアを獲得し、同社に大きな売り上げをもたらしている

<※本記事は2019年9月号掲載当時の内容です。>

「バルブ」と「環境」が事業の2本柱

1961年に創業され、豊島区東池袋に本社を置くモリカワには2つの事業部がある。創業直後から事業の柱である「バルブ事業部」が手がけるのは、食品倉庫や遠洋漁船などの大型冷凍設備に欠かせない冷媒用バルブだ。大型冷凍設備向けバルブの分野では国内市場の約7割というシェアを得ており、長年にわたって安定した売り上げをあげている。

一方、2つ目の「環境事業部」は1998年に創設された。主力製品は有機溶剤(VOC)ガス回収装置「REARTH」シリーズで、近年売り上げが急上昇中だという。

「当社にはもともと、冷媒用バルブで培ってきた冷却技術がありました。これを応用し、工場で排出される有機溶剤ガスを冷却して液化・回収するのが『REARTH』です。導入すれば、有毒なガスを除去して工場働く人々の健康を守れますし、温室効果ガスを除去して地球温暖化を防ぐこともできます。さらに、高価な有機溶剤を回収し再利用することで、材料費の削減にも役立つのです」(森川氏)

従業員の健康増進に力を入れたり、地球環境保護に関心を高めたりする企業は増加の一途。そして何より、コストダウン

を実現できるのがREARTHシリーズの大きな利点だ。現在、環境事業部の売り上げはバルブ事業部の5割ほどだが、近い将来、逆転する可能性もあると森川氏は期待している。

得意分野への集中が中小企業生き残りのカギ

モリカワの基本方針は、分野を絞って技術力を高め、各領域の「ニッチトップ」になるというものだ。

「たとえば環境事業の分野では、気化した有機溶剤の分解を抑制し高い液品質で液化するノウハウが求められます。これには長年にわたる技術の蓄積が必要なので、新規参入が難しいのです。もし他のメーカーが当社と同じような機械をつくっても、細かなノウハウが欠けているため、同じ性能は絶対に出せません」(森川氏)

長年にわたって「バルブ」と「環境」という2つの得意分野に集中し、プロフェッショナルな人材を育てたこと。そして、他企業を寄せつけないほどの技術を積み上げたことが、現在のモリカワの地位を築いたというわけである。

もう1つの基本方針は「共存共栄」。モリカワでは、周囲の企業・人々と良い関係性を築くことを大事にしている。

「中小企業が単独で事業を進めると、時間がかかるし、背負

2事業でニッチトップを維持

会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役社長 森川 毅

業種: 冷凍空調機器用バルブと有機溶剤ガス回収装置の開発・製造・販売

資本金: 9,700万円

従業員: 40名

所在地: 東京都豊島区東池袋5-45-5 ASビル4・5階

TEL: 03-5904-9945 FAX: 03-5904-9946

URL: <http://www.morikawa-ltd.co.jp/>



公社の支援が支えに

「当社は2007年、東京都中小企業振興公社が無限責任組合員として運用する『中小企業事業化支援ファンド』の投資第1号に選ばれるなど、公社から多くの支援を受けてきました。人材や資金に限度がある中小企業にとって、公社からの支援は非常にありがたいですね」



「REARTH」の事業展開には、公社の「ニッチトップ育成支援」を利用した



長野県千曲市にある工場では大手化学メーカーと共同の試験を行うなど、社外との提携を拡大中



森川氏自らが従業員全員と面談を行うなど、「顔の見える経営」の実現を目指している

うリスクも大きくなります。ですから『自前主義』は捨て、できるだけ多くの協力者を求めるべきではないでしょうか。特に人脈の乏しい海外市場に進出する際には、『ギブ・アンド・テイク』の順序が大事。最初から要求ばかりしては、良い関係性など築けません。まずはこちらから相手に価値を提供(=ギブ)し、その後で支援を求めています」(森川氏)

次世代にバトンをつなぐため人事・教育改革を実施

森川氏は自らの使命として2つを挙げている。まずは企業ビジョン「働きたい企業、世界一」にあるように、全従業員がモリカワで働けて良かったと実感できるよう、日々努力を重ねること。そしてもう1つは、創業者だった祖父と、その後を継いだ父から受け取ったバトンを次世代につなぐことだ。

「『バトンをつなぐ』と聞くと、消極的な印象を与えるかもしれませんが、すべてが猛スピードで変化する現代において企業を継続させるには、状況に応じて進化し続ける必要があります。攻めの姿勢を忘れず、常に挑戦して生き残りを目指すことが、われわれ後継者の役割だと思います」(森川氏)

その一貫として取り組んでいるのが人材育成だ。モリカワでは次期営業責任者と目される人材を、公社の「経営人財

NEXT20」にて育成している。また、今後は人事評価制度や教育制度についても改革を行う予定だ。

「どんな仕事をしたら会社から評価されるかという枠組みを、より明確にするつもりです。そうすれば、社員は仕事に打ち込み、成長しやすくなるでしょう。ただ、仕組みだけを整備してもうまくはいきません。上司から部下へのフィードバックはしっかり行うようにしますし、私自身が従業員と面談する機会も、年に1度以上設けるようにしています。中小企業は人材がすべて。働きやすく、成長しやすい環境に整えるため、今後も力を注ぎたいです」(森川氏)

企業からのメッセージ

コロナ禍において、難しい企業運営が求められておりますが、公社の「BCP策定支援事業」を利用したことで、企業を継続的に成長させる体制を整える事ができました。ピンチをチャンスに変えるべく、まずは私自身が変化を恐れず、攻めの姿勢を忘れずに、常に挑戦を続け、全社一丸となってこの状況を乗り越えて参ります。

株式会社 フジタ・ジャパン



「細径配管点検用パイプカメラ」のケーブルは最長70mに及び、狭くて暗い場所でも、観察したい場所をきちんと確認できる

<※本記事は2019年10月号掲載当時の内容です。>

ニッチなニーズに合った光学製品を開発

フジタ・ジャパンの代表取締役社長を務める藤田登美雄氏は大学卒業後、光学メーカーに勤務した。その企業が倒産し、いったん自分で会社を立ち上げたが、別の光学材料メーカーに入社して、レンズの設計や製造、営業など光学製品に関する幅広い業務を経験。企画開発力を磨いて収益性の高い新製品を生み出す重要性を学んだ。

そして1989年、休眠状態だった会社を「フジタ・ジャパン」に社名変更し、再独立を果たす。以来、前職で学んだ企画開発力を生かし、ニッチなニーズに応える光学製品づくりを展開してきた。

たとえば、曲がるケーブルの先に回転・首振り機能を持つカメラをつけた「細径配管点検用パイプカメラ」。下水道などの点検には狭い管内での作業が不可欠だが、これには転落や酸欠などの危険性がつきまとう。細い管の場合は内部を観察することすら難しい。ところが、「細径配管点検用パイプカメラ」は、医療機器の内視鏡のように管の中を巡り、数十m先まで見通せるため、通信会社などで多数採用されている隠れたヒット商品となっている。

また、このところ注目されているのが、新製品「高所撮影Jidoribo-Pro(自撮り棒プロ)」だ。

「これは、軽くて簡単に組み立てられる三脚の上に、自社開発の角度調整機構とデジタルカメラをつけた製品です。たとえばリフォーム会社などが住宅の屋根の上を確認したい場合、従来はわざわざ足場を組む、梯子を使うなど目視する必要がありました。また、最近はドローンが出てきましたが、規制が多く、操作が難しく壊れた箇所などをピンポイントで接写するのは大変です。そうした悩みに応え、10m程度の高所を手軽に、しかも正確に低コストで見られるようにしたのが『高所撮影Jidoribo-Pro』なのです」(藤田氏)

他にも、防犯カメラや顕微鏡、医療機器など、多彩な光学機器を顧客の要望に応じて提案している。

複数技術を組み合わせ周囲と連携した開発

フジタ・ジャパン最大の強みは「技術をつなぐ/アイデア力」だ。「たとえば『高所撮影Jidoribo-Pro』に使われている技術は、決して最先端のものではありません。私たちはすでにある技術を組み合わせたり、他分野の技術を製品づくりに応用したりして、お客さまのご要望に応じています。そのためには、1つの技術にこだわらず、幅広い視野と柔軟な発想力でものづくりを進めるのが一番。今は、1つの製品・技術だけで長く食べていける時代ではないと私は感じています。当社の開発担当者は、私も含めてシニ

光学製品の「プロデューサー」

会社概要(2020年12月現在)

代表:代表取締役社長 藤田 登美雄

業種:工業用内視鏡や防犯カメラを始めとする各種光学製品の設計、開発、販売

資本金:2,000万円

従業員:8名

所在地:東京都板橋区前野町2-14-12 丸好ビル2-3F

TEL:03-5916-0711 FAX:03-5876-4777

URL:http://www.fujita-jpn.co.jp/



1つの分野にこだわらない

「以前、当社は、歯科医が使う口腔内カメラの業界で日本一のシェアを獲得していました。しかし、安価な競合品が登場してきたため、早々に見切って別の分野に乗り出したのです。競争が少なく、自社の強みを発揮できる領域にいち早く進出して先行者利益を得るのが当社の方針です」(藤田氏)



「高所撮影Jidoribo-Pro」は首振り調整がしやすく、360度回転可能なので現場で使いやすいと好評



「高所撮影Jidoribo-Pro」の特許証。逆さ利用で橋梁の裏側を撮影・点検できる仕組みだ



近年は展示会にも積極的に参加し、新たな市場の可能性を模索しているところだ

アばかり。でも、自らの専門領域に閉じこもらず、幅広い分野に関心を持っています。だからこそ、レンズ加工メーカーや金型製作会社などの他社ともうまく連携し、『ものづくりのプロデューサー』として周囲をまとめられるのでしょう」(藤田氏)

アイデア力と柔軟性を磨くのは、従業員にとって決して簡単な課題ではない。そこで藤田氏が心がけているのは、従業員が顧客と会う機会をできるだけ多くすることだ。

「お客さまはこちらにいろいろな要望をぶつけてきます。それらに悩み、課題を解決するために何とか知恵を絞る。そして同僚や他社の力なども借りながら工夫を重ね、結果を残してお客さんに喜ばれる。そうしたサイクルを繰り返すことが社員の力を伸ばすのではないのでしょうか」(藤田氏)

次世代が育つまでの収益の柱を生み出したい

フジタ・ジャパンにとって目下の課題は、次世代人材の育成だ。現在、大学生の三男が藤田氏の後を継ぐ予定。

「我々に求められるのは、さまざまな企業のハブとなってゼロから製品をつくる役割です。それには、発想力や人を巻き込む力が欠かせませんが、これらは実践の場で鍛えられなければ磨けません。三男が一人前の『プロデューサー』に成長するには、おそ

らく10年以上は必要でしょう」(藤田氏)

そこで現在は、次世代が育つまでに収益の柱となる製品をつくらうと取り組んでいるところだ。

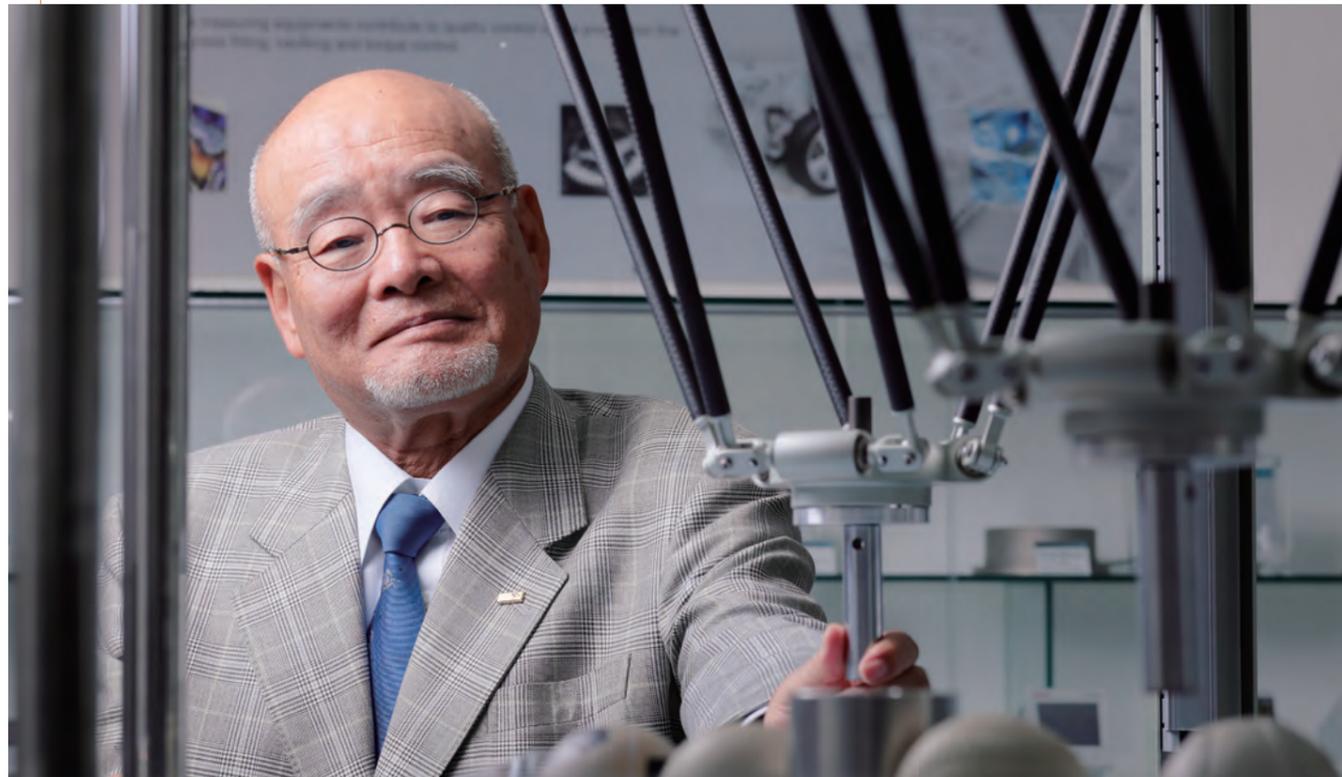
「世の中には『細径配管点検用パイプカメラ』に似た製品もありますが、それらが届くのはせいぜい5m程度。当社のように20~70mも伸ばせるような製品はめったにありません。おそらく、『ケーブルが長い製品の方が役立つ』という発想と、それを実現する技術がないからだだと思います。

当社は小さな企業ですが、技術力と発想力を生かして唯一無二の製品をつくれれば、商品寿命の長い製品になると確信しています。今はそうした商品を1つでも多く生み出し、次世代が育つまでは、会社が成長するための原動力としたいですね」(藤田氏)

企業からのメッセージ

公社の中小企業支援が利用できたこと、メンバーと意見を交わし、可能性を探れたことに感謝しています。製品は、今も尚商標登録【高所Jidoribo-Pro】を取得して更に努力をし、画像の【角度補正ソフト】を完成、更に安全・風対策NEW【伸縮ポール】に挑戦しております。

ユニパルス 株式会社



ユニパルスという社名には、「パルス回路技術(デジタル回路技術)でユニークな製品づくりをする」という意味が込められている

<※本記事は2019年11月号掲載当時の内容です。>

他社と直接取引を進め「競争しない企業」に

ユニパルスは計測技術に強みを持つメーカーだ。物体のひずみを測定する「ストレインゲージ」や、物体の荷重を測る「ロードセル」などのセンサー、そして、モノの重さやモノにかかる力を計測する機器を数多く生み出している。たとえば、モーターや発電機などの性能を確認したり発電機の効率を調べたりできる「回転トルクメータ」は、モーターメーカーの検査部門など多くの企業で愛用されているヒット製品だ。

同社の創業者で、現在も「社長兼技術本部長」という肩書で陣頭指揮を執る吉本喬美氏のポリシーは、狭い市場でオンリーワンの製品をつくること。

「当社は『競争をしない会社』です。大手がビジネスを展開するには規模が小さすぎる分野を見つけ、技術を磨いて特許もいち早く取ってしまう。そして、当社と同規模の企業が参入できない状況を築き上げるのです。このやり方を続けてきたおかげで、過酷な価格競争に巻き込まれることなく、高い利益率を維持することができています」(吉本氏)

無用な競争を避けられる分野を見抜くために取り組んだのが、他メーカーとの直接取引だった。商社などを排除して顧客

の悩みを直接聞くことができれば、よりニーズに合った製品を生み出せると考えたからだ。

「まずは、持てる限りの技術と知恵を注いで期待を上回る製品をつくり、相手の信頼を勝ち得ることを心がけました。並行して、余計な仲介者を通さず直接やりとりする方が仕事をスムーズに進められるとお客さまを説得。その積み重ねが、直接取引の増加につながったのだと思います」(吉本氏)

独創と徹底したこだわりでファンを得てきた

ユニパルスには、たくさんのファンがいる。「どうしてもユニパルス製品を使いたい」「新工場の設立時にはユニパルスの知恵を借りたい」と、多くの企業が熱望しているのだ。その秘訣はこだわりの強さだと吉本氏は語る。

「他社のマネはせず、独創的な製品づくりを心がける。そして何度も試作を重ね、もうこれ以上のモノはつくれないというところまでがんばる。お客さまから信頼されるためには、それを愚直に繰り返すことに尽きると思います」(吉本氏)

ユニパルスは2001年に上場したが、2013年に吉本氏が全株を取得するMBO(Management Buyout)を実施。こうした動きの背景にも、ものづくりへのこだわりがあった。

技術者としてのこだわりを貫く

会社概要(2020年12月現在)

代表: 代表取締役社長 吉本 喬美
業種: 各種センサー、ならびに光学機器・メカトロニクス機器・エレクトロニクス機器の開発・製造・販売
資本金: 9,500万円
従業員: 160名
所在地: 東京都中央区日本橋久松町9-11
TEL: 03-3639-6120 FAX: 03-3639-6130
URL: <http://www.unipulse.co.jp>



知的財産権にも注力

「自前の技術を守り育てるため、当社では知的財産権の保護に力を入れています。その一環として、東京都知的財産総合センターによる知財相談事業など公社のサービスは何度も活用させていただきました」(吉本氏)



技術にこだわり、ニッチな分野でナンバーワンを目指すのがユニパルスの基本方針だ



10~1500kgもあるモノを軽々と移動できるムーンリフタは、工場などでの活用が期待される



回転トルクメータ「UTMシリーズ」は大ヒット。グッドデザイン賞なども受賞している

「上場していた頃は、業績を上げて株価を維持しなければという重圧を常に感じていました。そのため発想が保守的になり、技術者として納得がいく製品を生み出せなくなったのです。そこで、思い切って上場廃止に踏み切ったところ、すっと肩の荷が下り、アイデアが湧くようになったのです。

無理に経営規模を広げようとせず、狭い分野でのトップを目指す。そして、目先の売りにこだわらず、本当にお客さまが必要としている製品を模索し続ける。そうして『生涯一技術者』を貫くことが、私の生き方なんです」(吉本氏)

新製品『ムーンリフタ』を世に出したい

吉本氏は1941年生まれ。そろそろ、次世代に会社を引き継ぐことを考えている。

「身体が動くうちは、このまま技術者・経営者として働き続けると、私は内外に宣言しています。ただ、喜寿を過ぎた私に、新分野に挑戦する時間は残されていません。そこで、ようやく開発が完了した新製品『ムーンリフタ』を世に送り出すことが、私の最後の役目だと思っています」(吉本氏)

『ムーンリフタ』は重量物の運搬をサポートする装置(上中央の写真参照)で、ユニパルスお得意のセンサー・制御技術

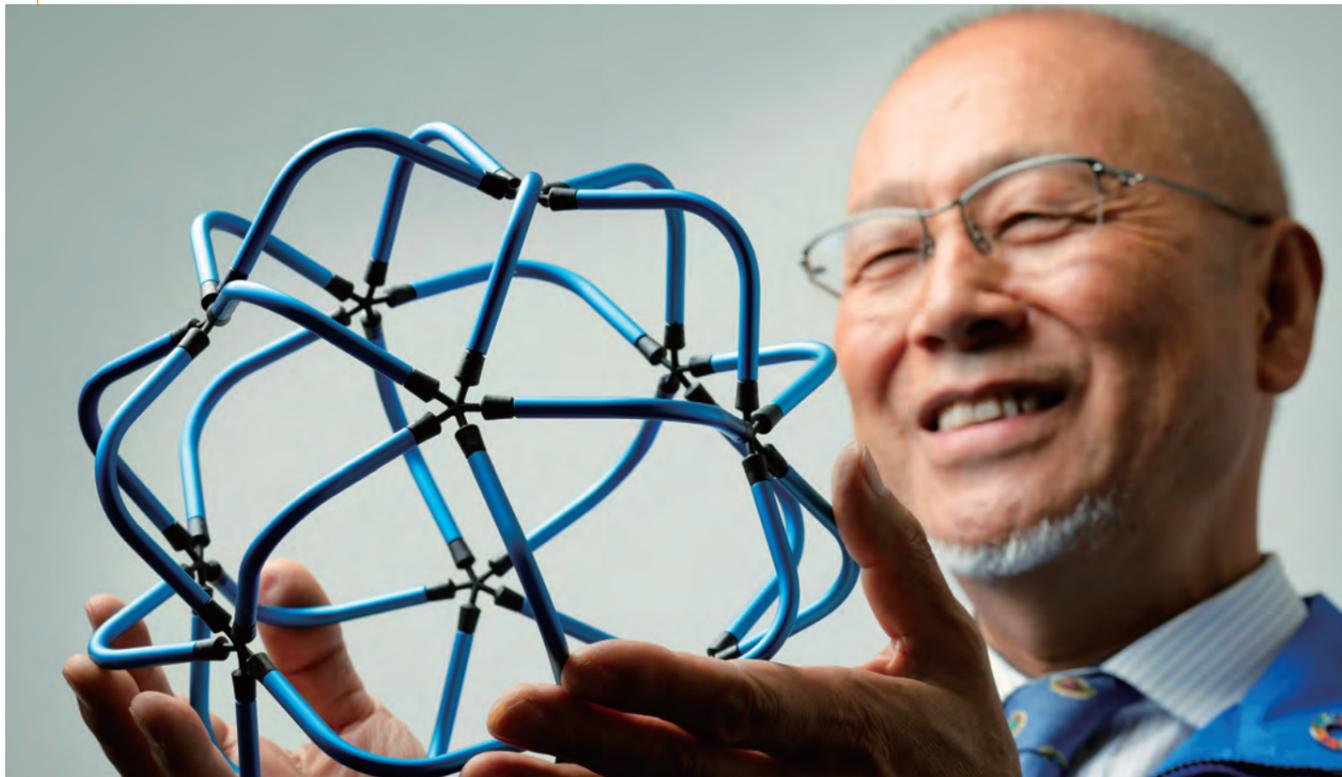
がふんだんに盛り込まれている。ムーンリフタに吊り下げたモノを上げ下げすると、その動きを感知して機械が補助する仕組みで、1トン近くあるモノもごく軽い力で、しかも0.1ミリメートル単位で動かすことが可能。工場などの製造現場はもちろん、医療・福祉などでも活用が期待されている。

「当社がたくさんのファンに恵まれたのは、創業当初から開発重視・お客さま優先という基本方針を貫いたから。私が引退し、娘(専務取締役・玉久明子氏)が経営を引き継いだ後も、この姿勢だけは忘れずにいてほしいですね」(吉本氏)

企業からのメッセージ

当社ではニッチトップ支援事業を利用してもらい、修了証書をいただいております。知的財産総合センターの担当アドバイザーに朝に夕に來社いただき、みっちり指導いただきました。その結果、登録特許43件、出願183件(特許査定率90%)、商標39件、意匠32件と、当初は予想もしなかった成果を得られるようになりました。

ブシュウコウギョウ
武州工業 株式会社



武州工業が生み出した知育玩具「pipegram(パイプグラム)®」。多様なパイプをつないで立体を形づくことで子どもの創造性を磨く

<※本記事は2019年12月号掲載当時の内容です。>

先進的な取り組みで受賞歴多数の企業

武州工業は創業以来、パイプ曲げや板金の技術を基盤として成長してきた。主力製品は自動車用熱交換器パイプで、多くのオイルクーラーや車載熱交換器に使われている。また近年では、内視鏡など医療機器向けパイプの売り上げも拡大中だ。同社の存在を世に知らしめているのが、数々の先進的な取り組みである。同社では30年以上前から、1人の多能工が材料調達から加工、品質管理、出荷管理までを一貫して担当する「一個流し生産」方式を導入。この手法は、技術者が工程ごとに仕上がりを確認するため不良品がその場でわかり、技術者を取り囲むように工作機械を配置することで人や仕掛品の動きを最小限に抑えられるなどの長所がある。さらに近年では、ITやIoTを積極活用。こうした施策の採用は、すべて生産性向上とコスト低減が狙いだと代表取締役の林英夫氏は語る。

「発展途上国と同様の『ローコストカントリー価格』で製品を提供するのが、当社のモットーです。人件費の高い日本でそれを実現するため、当社では昔から生産性を高めようと創意工夫し、少ないコストで設備開発をしてきました。たとえば、技術者が使いやすい道具を提供するため、加工機械はできる

限り自作します。また、1980年代からIT化を進め、出勤・生産指示・在庫管理などの機能を持つ生産管理システム『BIMMS』、スマホなどの歩数計機能を使って設備の動作データを収集するアプリ『生産性見え太君』なども内製しています」(林氏)

働き方改革などの面でも、武州工業は先進的だ。2015年には、全パート社員を正社員に登用。また、労働時間を1日8時間×20日に制限する「8.20体制」も実現している。こうした努力が評価され、2012年の「勇気ある経営大賞優秀賞」(東京商工会議所)、2015年の「攻めのIT経営中小企業百選」(経済産業省)など、数多くの賞を受けているのだ。

日本企業に必要な「デザイン思考」とは

2018年から、武州工業は50社以上から見学者を受け入れた。技術を独占せず、皆で共有するのが同社の基本方針だ。

「当社は23世紀になっても存続する『300年企業』を目指しています。それには、自社だけが良くなろうとしてはダメ。協力企業や取引先、さらには日本全体の産業界が元気でなければ、当社も成長できないと思います。そこで数年前から、オープンイノベーションに舵を切っています」(林氏)

革新的な経営手法を次々導入

会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役会長 林 英夫
代表取締役社長 林 英徳
業種: 自動車用の熱交換器パイプや板金部品の加工
資本金: 4,000万円
従業員: 147名
所在地: 東京都青梅市末広町1-2-3
TEL: 0428-31-0167 FAX: 0428-31-3774
URL: <https://www.busyu.co.jp/>



外からの知恵が刺激に

「以前の当社は『鎖国政策』を採っていましたが、オープンイノベーションに切り替え外部からの知恵を受け入れたことで、さまざまな刺激が得られるようになりました。当社の社員平均年齢は34歳と若いです。若手は特に、外部からの刺激によって成長を促されていますね」(林氏)



スマホなどで機械の稼働状況を自動収集できる「生産性見え太君」はフリーアプリになっている



1人の技術者を取り囲むように工作機械を配置し、全行程を任せるのが「一個流し生産」だ



技術者育成のため、社内に学習スペース「武州庵」を設けるなどの工夫を凝らす

そうした取り組みの一環として、林氏は講演も行っている。そこで再三語っているのが「デザイン思考」の重要性だ。

「日本の企業に働く人は勤勉に取り組む結果、過剰品質になりがちです。たとえば外観検査にも多くの人手を費やします。もちろん、製品の機能に悪影響を及ぼす傷や不具合以上に、時には微細な傷があるだけの製品も不良品としてはじいてしまうのです。これは、もったいないと感じます。」

日本製品の品質は十分に高いので、客先と品質情報を共有することでムダを省くことは可能です。また、AIなどを使って品質検査を省力化することにもトライを始めています。そうして過剰品質の追求をやめ、浮いたマンパワーを付加価値の高い業務に振り分ける。そんな『共感を得て改善につなげる』というデザイン思考的な発想に切り替えられれば、日本企業の収益性はグッと高まるはずだ」(林氏)

エンジニアリング力を磨いて未来へ乗り出す

武州工業が創業100周年を迎える約30年後はまだパイプ加工が本業だろうが、創業300周年を迎える頃にはまったく別のビジネスを手がけているかもしれない。現在67歳の林氏は、自社の未来をそのように予測している。

「今とはまったく違う時代に、当社が生き残るにはどうしたらいいか。カギは、『エンジニアリング部門の強化』です。」

当社最大の強みは、自社で社員を育て、技術を磨き、加工機械を内製している点、すなわちエンジニアリング力です。その軸さえしっかり守れば、たとえば育成力を伸ばして技術者教育業に乗り出すこともできるでしょうし、あるいは工場や加工機械の設計を手がけることも可能でしょう。いずれにせよ、自社の強みをしっかり把握しながら、状況の変化にあわせて柔軟に対応できる会社になってくれれば、『300年企業』という目標が達成できるのではと思っています」(林氏)

企業からのメッセージ

2050年脱炭素化100%達成に向けて動き出しました。「もったいない」というマインドを企業間取引にも応用して、「ムリムダムラ」の排除に取り組んでいきましょう。それには自社だけの努力ではなく、サプライチェーン全体での取り組みが必要です。DXの時代、デジタルの力を利用して、成果を生み出していきましょう。

フットマーク 株式会社



少人数制のチームを編成し、世の中の変化にあわせた新商品を企画。全社員が当事者意識を持ち、「これが私の商品」と胸を張れるようなものづくりを目指す

<※本記事は2020年1月号掲載当時の内容です。>

水泳帽子や介護用品で名をはせる企業

フットマークは1946年に創業された企業だ。当初は赤ちゃん用おむつカバーの製造を手がけていたが、1970年代に学校用水泳帽子の事業を開始。現在もこの分野では、国内市場で圧倒的なシェアを獲得している。そして1980年代からは、老人用のおむつカバーなど介護分野にも進出した。

「現在の事業の柱は、水泳帽子や水着、ゴーグルなどの『水泳事業』、食事用エプロンなどの『介護事業』、東京大学との共同開発によって生まれた機能性インナーを始めとする『健康インナー事業』の3本です。当社が取り扱っている商品の総数は約3000ですが、そのうち約1000アイテムが毎年入れ替わっています」(代表取締役社長・三瓶 芳氏)

定番商品の販売に安住せず、常に新商品の開発に挑戦し続けるのがフットマークの伝統だ。

「今、注力している新商品は2つあります。1つ目は、通学カバン『RAKUSACK®(ラクサク)』。学校の中には全教科書の持ち帰りを義務づけるところが少なくありませんし、場合によっては部活動や塾の道具を持ち運ぶ必要があるため、子どもたちの荷物は非常に重いのです。そこで『RAKUSACK®』

では、ストラップの形や内部構造を工夫することで、重さを感じにくくして楽に背負えるようにしています。

2つ目は、大人用のエプロン『Table with(テーブル・ウィズ)』です。デザイン性が高くレストランなどで着用しても違和感がないため、お気に入りの服を汚す心配をせずに食事を楽しむことができます。『新しい大人の食事習慣』として、世の中に提案している商品ですね」(三瓶氏)

個人のニーズに寄り添った商品を開発

フットマーク最大の強みは、新商品を次々と生み出す力だ。その核となっているのが「1/1(いちぶんのいち)の視点」である。

『RAKUSACK®』開発のきっかけは、水泳関連商品の意見ヒアリングに来てもらった小・中学生の親御さんから、通学カバンがあまりに重いと聞いたことでした。当社は昔から水泳バッグを手がけていたため、その技術を応用し、子どもたちの通学を楽にしたいと考えたのです。大規模なデータに頼るのではなく、一人ひとりからお話を伺って悩みを聞き取る。そして、それらに最適な商品をつくるのが当社の基本姿勢です」(三瓶氏)

そのため同社では、ユーザーから意見を募る「座談会」など

「個人」に向けた商品づくりにこだわる

会社概要(2020年12月現在)

代表: 代表取締役社長 三瓶 芳
業種: 水泳・体育用品、介護用品、健康ウェア・布製マスクなどの企画・製造・販売
資本金: 8,500万円
従業員: 59名
所在地: 東京都墨田区緑2-7-12
TEL: 0120-210-657
URL: <https://www.footmark.co.jp>



異業界挑戦の可能性も

「お客さまのニーズに応えることが、当社の基本。たとえば、子どもたちからの声を聞くうちに、教育やファッション、遊びなど、これまでとはまったく異なる事業に乗り出す可能性もあると思います」(三瓶氏)



社屋の一角には誰でも見学できる博物館「フットマークギャラリー」がある(要予約)



消費者のニーズを集めるため、「座談会」などのイベントを定期的に行っている



『Table with』。さりげなくおしゃれなデザインで、幅広い衣服になじむ

のイベントを頻りに開催している。また、WEBサイトやフリーダイヤルなどから寄せられる消費者の声をもとに、商品開発をスタートするケースも少なくないという。

「数百万人の悩みを解決するような商品は、大企業に任せればよい。当社の使命は、かゆいところに手が届く商品に限られたお客さまに向け、フットマークよく提供することだと思うのです。そうした『中小企業だからできること』に徹することが、生き残りの道だと考えています」(三瓶氏)

今後も「変わり続ける企業」を目指す

フットマークでは、各部門の人数を最大5人としている。中には、1人だけしかメンバーがいない部門もあるようだ。

「人数が増えすぎると個人の意見が通りづらくなるし、当事者意識も薄れがちです。自分の手がけた商品に責任を持ち、『これが私の手がけた仕事だ!』と誇りを感じてもらうには、少人数のチームで動いてもらう方がいいですね。そのためは、各チームや個人に大きな裁量を与え、同時に、経営指標などの管理も任せるようにしています」(三瓶氏)

つまり、フットマークの社内には小さなベンチャー企業がいくつも存在しているようなもの。そうすることで同社では、新たな

アイデアが生まれやすい環境を整えている。

今後も時代の変化に応じ、変わり続けられる企業でありたいというのが、三瓶氏の掲げる目標だ。

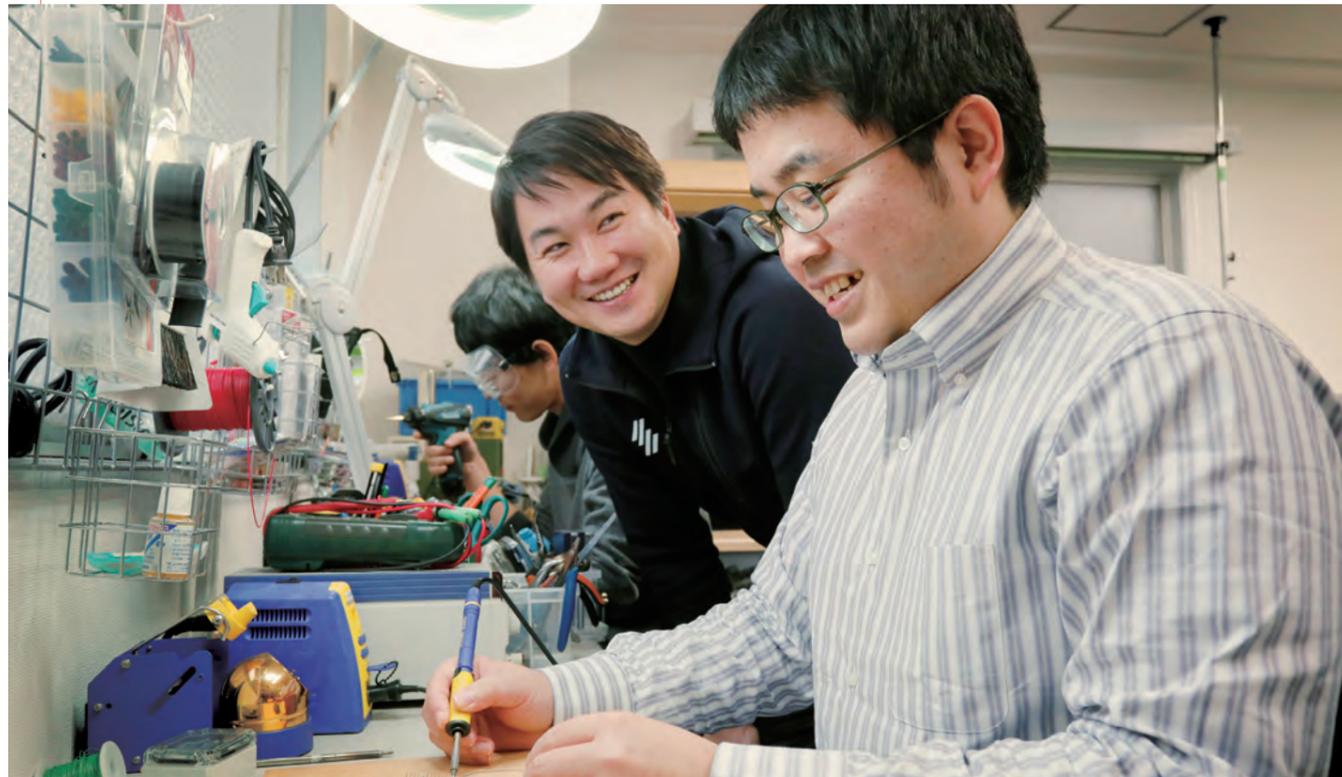
「当社はよく、『何をやっているのかわからない会社』だといわれます。おむつカバーから水泳用品、介護用品など、一見すると脈絡なくいろいろな事業に手を出しているように見えるからでしょう。でも根底にあるのは、お客さま一人ひとりの悩みを解消したいという強い気持ちです。

今後も社会の変化とともに、お客さまからの期待も変わってほしい。それに対応して、当社も新しい商品を生み出し続ける。そこだけはつらぬいていきたいですね」(三瓶氏)

企業からのメッセージ

日頃より様々な形でご支援をいただき感謝申し上げます。コロナ禍で厳しい環境の中、当社も大きな影響を受けています。ただマイナスのことばかりではありません。誰もが予想できなかった今の状況は、“変化する重要性”を教えてくださいました。勇気を持ち変わっていくことで、私たちは新しいフットマークに挑戦していきます。

ソナス 株式会社



企業の成長には、優秀な人材を採用し、長期間活躍してもらうことが不可欠だとCEOの大原壮太郎氏。そのために、働きやすい環境の整備や自社の企業理念・文化の積極発信を心がけているという

<※本記事は2020年2月号掲載当時の内容です。>

東大の研究室から生まれたベンチャー

東京大学で無線センサネットワークを研究し、大手電機メーカーへと進み、エンジニアとして働いていた大原壮太郎氏（現ソナス代表取締役／CEO）が、東大大学院時代に同じ研究室で学んでいた鈴木誠氏（現CTO）らと2015年にソナスを設立。ひとことで表せば、「無線通信の会社」である。

今の社会では、あらゆるモノをネットワークにつなぐ「IoT（モノのインターネット）」が加速中だ。産業や農業、医療、防災など幅広い分野でIoTを利用した新たな試みが生み出されているが、今後身近なところでもIoT化が進めば、たとえば名刺入れにセンサを搭載し、名刺が少なくなったら自動検知して業者に発注する、などといったことが可能になるかもしれない。ここで重要な役割を果たすのが、データをやりとりするための無線技術だ。

「無線技術で何より大切なのが『省電力性』です。通信時にたくさんの電力を消費すると、短期間でセンサ用の電池を交換しなければならず非効率ですから。ただ、従来の無線技術では、消費電力量を抑えようとすると通信速度が遅くなったりデータの欠損が起きたりする危険性が高かったのです。これ

に対し、当社が独自に開発した無線技術の『UNISONet（ユニゾネット）』は、省電力性と安定性、通信性能などを同時に満たしています。これなら、無線通信の世界標準を目指せると確信できたことが、創業の決め手でした」（大原氏）

社内制度の整備が人材獲得のカギ

ソナスにとって最大の武器は、東大の研究室で生まれ現在も進化を続けている前述の無線技術UNISONetだ。その利用企業は徐々に増えており、2018年には多額の資金調達を成功させるなど、その優位性は広く認められつつある。ただし、ソナスは“技術だけの会社”ではないと大原氏は語る。

「UNISONetを普及させるには、『ソナスなら大丈夫だろう』という信頼を勝ち取らなければなりません。そこで現在の当社では、自社でUNISONetを活用したさまざまな製品・サービスを開発・販売することで、1件でも多くの実績を挙げようとしています。そのためには、技術部門はもちろん、営業やマーケティングなどの部門でも優秀な人材を揃えたい。私は採用活動を、企業成長の最大の力だと考えています」（大原氏）

スタートアップとしては珍しく、ソナス社員の平均残業時間は月10時間以下。また、配偶者の海外赴任時に最大10年ま

無線技術で「世界標準」を目指す

会社概要（2020年12月現在）

代表：代表取締役CEO 大原 壮太郎
業種：無線技術にかかわるハードウェア・ソフトウェア・サービスの企画、設計、製造、販売
資本金：3億8,706万円（資本準備金含む）
従業員：18名
所在地：東京都文京区本郷5-24-2 グレースイマビル6F
TEL：03-3830-0170
URL：<https://www.sonas.co.jp/>



「起業塾」が大きな助けに

大原氏は会社員時代、公社が開催していた「TOKYO起業塾」に参加。経営に関する幅広い知識と人脈を得たことは、創業のスタートダッシュの大きな助けとなった。



無線振動計測システム「sonas xシリーズ」のセンサユニット

IoTに求められる7つの要件を満たすUNISONet



従来のIoT無線は「バッテリーがもたない」「通信が途切れる」「制約が多く使いづらい」といった問題に直面しがちだった。UNISONetは革新的な通信方式を採用することによりこうした課題をクリアし、IoTに求められる各種要件を実現した画期的な無線通信規格だ

で休職できる制度を用意するなど、働く側の気持ちや状況に寄り添った仕組みを提供している。

「優秀で、自社にピッタリあった人を採用するには、なるべく多くの人に応募してもらうことが重要。そこで、働きやすい環境を整備するなどして応募者をひきつけることは、ふだんから意識していますね。また、当社の文化やビジョンに共感してもらうことも大切です。そこが合致していれば、優秀な人に長い期間、気持ちよく活躍してもらえます」（大原氏）

エンタメ分野などでも事業の柱づくりを

大原氏が現在掲げている目標は、2～3年後に、ソナスの事業基盤をしっかりと確立すること。すでに、橋や建造物の構造モニタリングなどに使われている無線振動計測システム「sonas xシリーズ」は売り上げを伸ばしているが、他にも事業の柱を数本増やしていきたいと考えている。

「たとえば、工場設備の監視などは有望です。機械の電流データや振動データを収集し、大きな異常が生じる前に検知する仕組みを整えれば、機械の稼働率は飛躍的に高まるでしょう。あるいはエンターテインメント分野での活用も考えられます。UNISONetには10μ秒レベルでタイミングを揃える

『時刻同期』機能がありますが、これをライブの演出などに役立てられないかと模索しているところです」（大原氏）

それに続くのは、UNISONetを世界標準にするという大目標だ。ただし10年かかからないと大原氏は見ている。

「技術の世界は変化が激しい。グローバルスタンダードになるまで長時間かかるようでは、時代遅れになってしまいます。今後も、スピード感を持って事業を進めていきたいですね。それ以上先のことは、正直言ってよくわかりません。ただ、当社は技術オリエンテッドな企業。無線という得意分野を生かし、社会のニーズに合わせて変化し続けていきたいと思っています」（大原氏）

企業からのメッセージ

公社には起業当初に創業助成金で資金面の援助をいただいていた以来、広報面や知財面等様々な方向から支援いただいています。現在弊社では、UNISONetの無線モジュール発売に向けて準備を進めているところです。引き続き、UNISONetをIoT無線のグローバルスタンダードにするという目標に向けて邁進してまいります。

株式会社 ミヤマセイコウ 三山精工



除菌消臭器「ジアフリー」は2014年から開発を始め、約2年かけて商品化にこぎつけた。現在は公共施設のトイレを始め、介護施設・宿泊施設・医療施設・ペットショップなどから多くの注文を受けている

<※本記事は2020年3月号掲載当時の内容です。>

業務改善のため「生産改革部」を新設

三山精工は1966年に創設されたメーカーだ。東京都三鷹市の本社工場は、アルミニウム・銅・真ちゅう・ステンレスといった金属の切削加工が中心。一方、群馬県甘楽町にある2つの工場では、プラスチック素材やゴム・ウレタンフォームの加工、各種機器の組み立て・試験を行っている。

同社で代表取締役を務める深沢洋史氏は3年ほど前から、社内の大改革に取り組み始めた。

「当社も多くのメーカーと同様、生産コストの安い発展途上の企業に押されています。彼らに勝つには、納期遅れを減らしつつ、品質向上を図るしかないと考えました。そこで社内の生産体制を見直したところ、昔ながらの業務フローや管理体制にムダが多いことに気づいたのです」（深沢氏）

深沢氏はプロジェクトを加速するため、新たに「生産改革部」を創設した。部長を命じたのは、大手機器メーカーで工場の立ち上げに携わった経験を持つ社員。あえて他部門とは兼務させず、生産改革部の仕事に専念させたという。

「現場の社員に委ねると、目の前の納期に追われて改善活動が後回しになりがちです。また、古い仕事の手法や発想、部署

の人間関係などにとらわれ、新たな発想を取り入れるのも難しい。それが『生産改革部』を新たに作った理由です。

当社の場合は社内に適任者がいたため、その人に改善リーダーをしてもらいました。もしそういう人材がいなければ、外部からスカウトして入社させたり、社外のコンサルタントや東京都中小企業振興公社（以下「公社」）の窓口などに相談したりしてもいいでしょう。いずれにせよ、公平・客観的な立場で改善活動に取り組む人を用意する方が進めやすいと感じます」（深沢氏）

助成制度を活用しながらオリジナル製品を開発

深沢氏は新たな事業の柱をつくるため、10年ほど前から新規事業を模索していた。そして2014年、社外の研究者と協力して除菌消臭器の開発を開始。公社の新製品・新技術開発助成事業を利用しながら、2016年にはオリジナルの新製品「Montrois除菌消臭器 ジアフリー」を完成させた。

『ジアフリー』は食塩水を電気分解し、次亜塩素酸の気体を放出して除菌と消臭をする製品です。食塩水を半年に1回、乾電池を2カ月に1回交換すれば維持できるため、非常に手軽。また、運転音がせず、軽量コンパクトなので設置場所にも

専任者を置いて開発や社内改革を加速

会社概要（2020年12月現在）

代表：代表取締役社長 深沢 洋史
業種：金属部品の加工、各種機器の組み立て・配線、
除菌消臭器の製造・販売
資本金：1,000万円
従業員：60名
所在地：東京都三鷹市野崎1-18-1
TEL：0422-47-7426 FAX：0422-48-4723
URL：http://www.miyama-seiko.co.jp/



対応力に自信あり

「当社の技術力は他社に比べ、大きく抜き出ているわけではありません。ただ、知恵と工夫でお客さまのご要望に応える『対応力』に自信があります。一見難しそうな課題にも、まずは挑戦し、何とかして実現するのが当社です」（深沢氏）



昔ながらの業務フローを見直したことで、納期遅れを減らし品質を高めることに成功した



対応力の高さを生かし、高度な加工や短納期といった難しい要望にも応える



月に1回のペースで「生産会議」を開催。品質・稼働状況を確認して改善活動に生かす

困りません。インフルエンザウィルスなどの除菌もできるので、公共施設のトイレなどにはピッタリです」（深沢氏）

ジアフリーの開発を始める際、深沢氏はプロジェクトチームを新たに設けた。そして開発が終わって販売に乗り出す段階に入ると、ジアフリー専任の担当者を用意したそうだ。

「金属切削などの既存事業とはまったく畑違いの分野ですから、担当者にはジアフリーに専念し、力を注いでもらおうと思ったのです。おかげさまで、販売から3年間で売り上げは順調に拡大しており、2019年の売上額は前期の2倍に達しました。今後もさらに伸びてくれると期待しています」（深沢氏）

専任スタッフを置くことで業務改善や新製品開発・販売を加速するのが、三山精工の流儀かもしれない。このやり方は、多くの中小企業にとって参考になるのではないかと。

新技術の導入を進め、さらに顧客に役立つ企業に

深沢氏が今取り組んでいる課題は、現在の事業をさらに発展させるための基盤づくりだ。

「そのためには教育に力を入れ、ベテラン技術者の技術継承や現メンバーの多能工化などを実現したいですね。また、社内改革ももっと進めるつもりです。そうして新事業を増やし、

『第2のジアフリー』を生み出すのが目標です」（深沢氏）

IoTや、微細な気泡「ファインバブル」を活用した切削などにも挑戦し、生産性や技術力をさらに進めたいと深沢氏。

「公社が主催する『イノベーション多摩支援事業』の勉強会などに参加し、ファインバブルやIoTに関する知識を学んでいます。他の企業や社外の研究者などとも連携しながら、今後も新たな技術を模索していきたいですね。そうして、さらにお客さまのお役に立てるような企業を目指すことが、私、そして当社の目標なのです」（深沢氏）

企業からのメッセージ

公社の開発道場、ネットワーク研究会、ファインバブル研究会等、勉強の場を通じて課題であった社員のモチベーションも向上し考える幅が広がって頼もしい存在に育っています。今後も事業を探索しお客様に満足して頂ける様努力を続けたいと思います。アーガスに掲載されて方々から声を掛けて頂きました。ありがとうございました。

ヤマトゴウキン
大和合金 株式会社



溶かした銅合金を鑄型に流し込んでいる様子。中小企業の場合、鑄造、鍛造、加工などいずれかの工程に特化した企業が多いものだが、大和合金、三芳合金工業では全工程を一貫して行えるのが強みだ

<※本記事は2020年5月号掲載当時の内容です。>

高難度な特殊銅合金を提供して業績アップ

大和合金は、加工のしやすさや高導電性、熱伝導性、耐腐食性といった銅の特性を生かしつつ硬度や強度を高めた「特殊銅合金」を手がけている企業だ。グループ会社である三芳合金工業株式会社が開発・製造を、大和合金が加工・販売を担当。同グループから生み出された製品は、自動車、航空機、鉄道車両、光ファイバーの海底ケーブルなど、多彩な用途で使われている。

同グループの特徴のひとつは、素材の溶解から鑄造、鍛造、熱処理、加工、検査までの一貫体制を築いている点だ。

「大手メーカーより生産規模は小さいのですが、それゆえに埼玉県入間郡三芳町の工場で行えるのが強み。小回りがききますから、超短納期の試作などの難しい案件にも十分対応できるのです」(代表取締役社長 萩野源次郎氏)

リーマン・ショック後に業績は落ちたが、2011年以降はV字回復。ここ数年は売上高の最高額を更新し続けている。

「一貫体制と銅合金に関する高度なノウハウで、他社には真似できない高難度な製品を生産。それがお客さまから評価され、信頼につながっていると自負しています」(萩野氏)

大学院進学支援などで「人を大事に」を徹底

大和合金をひとことで語れば、「人を大事にする企業」だ。

同様の理念を掲げる企業は珍しくないが、大和合金はより徹底している。たとえば、定年した後も希望すれば、何歳になっても嘱託として勤務可能。現在の最高齢は社歴64年・84歳の大ベテランで、他に70代の嘱託も数人在籍中だ。また、家族と一緒に出かけられる社員旅行、近隣の住民と一緒にプロ演奏家のライブを楽しむパーベキュー大会など、社内イベントを頻繁に開催して社員たちをねぎらっている。

さらに特筆すべきなのが、希望する社員を大学・大学院に通わせる取り組みだ。これまでに延べ12人ほどが博士課程や修士課程、あるいは研究生として通い、学位を取得したり、研究テーマを深掘りし課題を解決してきた。授業料は会社が負担し、在学中の給料を通常通り支払うだけでなく、通学状況などに応じて業務の負担も軽くする。

「技術の裏付けとなる学問を学ばせ、社員の能力を高めて生産性向上を図ろうという狙いは、もちろんあります。ただ、おもな目的はむしろ、社員の視野拡大や人間性の向上ですね。我々が目指すのは、当社に関わった全社員が人生を振り返る

生まれ変わっても働きたいと思える企業に

会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役社長 萩野 源次郎
業種: 特殊銅合金の開発・製造・加工・販売など
資本金: 4,500万円
従業員: 44名
(三芳合金工業株式会社を含めると149名。)
所在地: 東京都板橋区前野町2-46-2
TEL: 049-273-6006 (三芳工場)
FAX: 049-273-6016 (三芳工場)
URL: <http://www.yamatogokin.co.jp/>



外国人採用にも積極的

「社内では中国人、アメリカ人などの外国人が管理職や中堅社員として多数活躍しています。また、就職を視野に入れたインターンシップに数多くの外国人が参加します。海外ビジネスを加速するため、そして社内の多様性を高めるために、外国人社員への期待は大きいですね」(萩野氏)



エンジニアの多能工化や、複眼的な視野を持つ社員の育成を目指し、営業と技術・開発の枠組みを超えた人事異動を頻繁に行う



「外国人社員は優秀だし、強い目的意識やハングリー精神も持っています。社内に新たな刺激をもたらす存在ですね」(萩野氏)



海外での展示会にも積極的に参加。その成果が出て、航空機ランディングギア部品などの受注獲得に成功した

とき、『生まれ変わっても大和合金で働きたい』と心から思える会社。そのためには待遇改善などだけでなく、仕事のおもしろさや達成感を得られる環境づくりにも力を入れています。

社員たちが子どもや親戚を『大和合金って、いい会社だよ』と勧誘を行ってきた結果、当社にはたくさんの『2代目社員』がいます。今後もそうした社員が増え続けるようにしたい。そして約20年後に訪れる創業100周年は、たくさんの3世代社員とともに祝えたらいいですね」(萩野氏)

特殊銅合金の領域で世界一を目指す!

大和合金では2008年以降、海外進出を加速している。なかでも力を入れているのが航空産業だ。各国の展示会や商談会に何度も出展し、アピールを続けた結果、2016年にドイツの大手部品メーカーとの契約締結に成功。それまで5%未満だった海外売上比率は、今では15%程度にまで増えた。

「5年後の海外売上比率を3割程度まで伸ばしたい。そのため今後は、1人でも多くの海外人材を育てようと考えています。また、当社の規模では海外市場の調査などに多くの人手をさけません。そこで、マーケティングなどの分野では公社の支援を期待しています」(萩野氏)

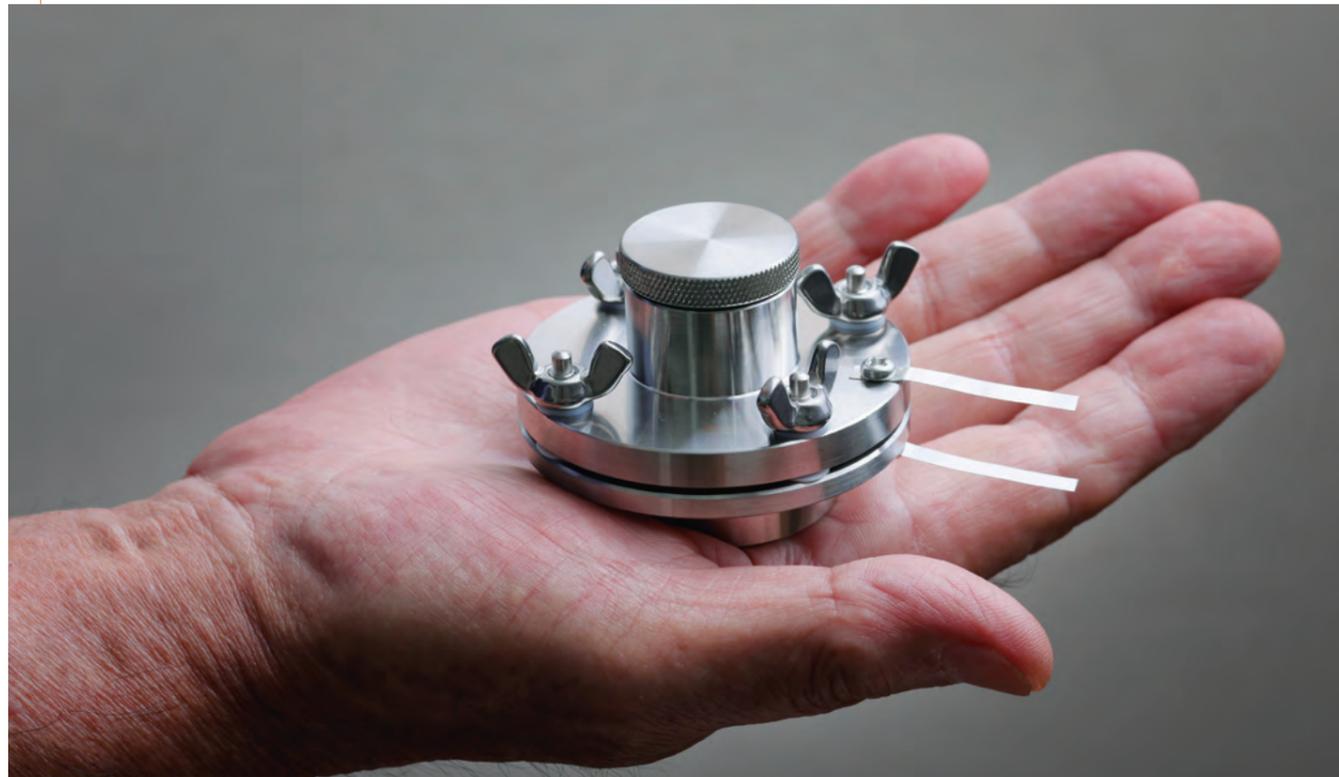
現在、最大の柱はニッケルとシリコン、クロムを使った「NC合金」。性能の高さが認められ、プラスチック用金型材料などに欠かせない存在となっている。しかし今後は、さらに新たな製品を開発して事業領域を広げたいと萩野氏は語る。

「現在は銅を溶かして加工するケースがほとんどですが、様々な製法や手法を研究中です。また、核融合や他の新エネルギーといった分野でも、銅合金の可能性を追求していきたいですね。そのためには、社内の開発力を高め、研究機関との連携も強めることが必須でしょう。そうして、特殊銅合金というニッチな分野で世界ナンバーワンの座を獲得するのが、我々の夢なのです」(萩野氏)

企業からのメッセージ

コロナの影響で航空産業向けの仕事が激減する中、社員皆で知恵を絞る様々なことへ前向きにチャレンジしております。具体的には電車内でつり革を安心して掴み安全に乗るための超抗菌タッチレスツール「にこにごリップ」の商品化や1500トンプレスの稼働などです。昨春コロナで学校が休講になった際には、社員の子供用に社内学童保育も開きました。

ケイヒンリカコウギョウ
株式会社 京浜理化工業



リチウムイオン電池に使われる電極などを評価する際に欠かせない「試験用二極セル」。世界中の研究機関で使われており、京浜理化工業を代表する製品だ

<※本記事は2020年8月号掲載当時の内容です。>

あのリチウムイオン電池の開発に携わった町工場

京浜理化工業が設立されたのは、第1次オイルショックから間もない1977年のことだ。当初は売り上げが伸びせずに苦しんだが、創業3年目、MRI（磁気共鳴画像法）診断装置の開発に携わったことが大きな転機となった。

「当社が創業当初から培ってきた压力容器に関する技術が評価され、MRIの開発プロジェクトに参加。完成した装置は1985年に開かれた国際科学技術博覧会（つくば万博）に出展され、国から表彰を受けました。これがきっかけで、さまざまな企業や研究機関から研究用実験機器の開発を依頼されるようになったのです」（代表取締役会長 佐瀬都司氏）

2019年、旭化成名誉フェローの吉野彰氏がリチウムイオン電池の発明でノーベル化学賞を受賞したが、こちらでも京浜理化工業は大きな役割を果たしていた。

「吉野さんとは、リチウムイオン電池の開発が始まった約30年前からともに歩んできた『戦友』です。知恵を出し合い、ときには激論を交わしながら実験機器をつくり続けてきた成果が吉野さんのノーベル賞という形で報われたのは、本当にうれしかったですね。授賞式に参列した吉野さんに招待され、家族

と一緒にストックホルムを訪れたのもいい思い出です」（佐瀬氏）

技術への誠実さと強い信念だけは決して曲げない

社員数9人の町工場がなぜ、名だたる大企業や世界的な研究機関から頼りにされているのか。その秘密は、常に技術力を高めようとする企業風土にあるのかもしれない。

「たとえば、社員が試作のために予算を求めてきたとします。経営者としては余計な出費を抑えたいものですが、技術力の向上につながるなら『存分にやってみよ』と後押しするのが私のポリシー。その代わり、お金をかけたからには、できるだけ多くのことがらを学び尽くせとハツパをかけます。

当社は少数精鋭で、全員が何らかの得意分野を持っています。そして顧客から難しい注文が寄せられると、さまざまな角度から知恵を出し合い、要望された以上の、機器を生み出すのです。我々の最大の強みは、社員たちの知恵と技術力。これを伸ばすためなら、努力は惜しみません」（佐瀬氏）

技術に対してとことん誠実な姿勢も、京浜理化工業が信頼を築いてきた原動力かもしれない。

「技術的に正しいという信念があれば、相手が大企業や大学

技術の道を究め続ける

会社概要（2020年12月現在）

代表：代表取締役会長 佐瀬 都司

業種：研究用実験機器など、幅広い機器の開発・製造・販売・保守

資本金：1,000万円

従業員：9名

所在地：東京都大田区本羽田1-26-16

TEL：03-3745-0133 FAX：03-3745-5854

URL：http://www.keihinrika.co.jp/



常に学ぶ姿勢を持つ

「社員には常々、本業以外の研究テーマを持つように伝えています。私自身も2015年、福島原発の処理水からナノファイバーを使ってセシウムを除去する仕組みを考えました。そうして自らの幅を広げることが技術者としての成長につながるのです」（佐瀬氏）



スウェーデンのストックホルムにあるノーベル博物館には、リチウムイオン電池開発初期からの模型などが展示されている（写真：佐瀬都司氏）



吉野彰氏と佐瀬氏はともに研究を進めてきただけでなく、しばしばカラオケに行くなどプライベートでも親交が深い



大手メーカーでキャリアを積んでから京浜理化工業に転じ、現在は代表取締役社長を務める息子の大輔氏は、会社の柱として活躍中

教授でも自らの主張を曲げないのが当社の哲学です。そうした姿勢を評価していただき、『京浜理化工業さんにごそ頼みたい』と言ってくださるところもありますよ」（佐瀬氏）

特許や意匠登録といった知的財産を守るために公社 東京都知的財産総合センター（以下「知財センター」）をフル活用している点も、京浜理化工業の特色のひとつだ。

「当社には、すでに特許を取得していた技術を大手企業に模倣され、訴訟で多くの費用と時間を浪費した苦い経験があります。そのとき知財センターに相談して以来、さまざまな支援をいただけてきました。担当アドバイザーの方から『大手企業と共同で特許を取得する』『特許出願の前には特許調査を行う』などの実践的なノウハウを授けていただいたことで、特許に関するトラブルはほとんどなくなりました」（佐瀬氏）

終わりに技術探求を知的財産として守る

全社員が主体性を持ち、それぞれの技術を深め続けること。そして、より安全で世の中の役に立つ製品をこれからも送り出すこと。それが京浜理化工業の目指す姿だ。

「当社が開発に携わったリチウムイオン電池がスマートフォンから宇宙ロケット、深海探査船までの幅広い場所で使

われていることは、当社にとって大きな誇りです。しかし、技術というものに『終わり』などありません。たとえば現在のリチウムイオン電池には電解液が使われているため、液漏れや発火などの危険性が、小さいながらもあります。そこで、さまざまな実験を繰り返したり、固体電解質を使ったりすることで、少しでも安全なリチウムイオン電池の開発を実現したいですね。

我々は技術と知恵で成り立っている会社。これからもその道を究め、『京浜理化工業に頼ればなんとかしてくれる』と頼りにされる存在であり続けることが、私の願いです」（佐瀬氏）

企業からのメッセージ

大田区の小さな町工場ですが、特に電池材料開発において、研究開発者の方々のお役に少しは立てた様に感じています。『アーガス見ましたよ』と周囲からも反響があり嬉しかったです。また、出願の際には知的財産総合センターに相談し、活用させて頂いております。この場を借りて感謝申し上げます。

ファンライフ
FunLife 株式会社



社会人になってからもスノーボードやサーフィンなどでよく遊んでいたという田巻氏(左奥)と黄木氏。2人の「こんなサービスがあったら楽しい」という発想から、Funlifeのサービスは生まれている

<※本記事は2020年9月号掲載当時の内容です。>

元同級生が「好きなことをしたい」と共同起業

FunLifeは2016年、大学時代に同級生だった田巻富士夫氏(代表取締役CEO)と黄木桐吾氏(代表取締役COO)が共同で立ち上げた企業だ。

「卒業して就職した後も、黄木を含めた大学時代の友人たちとよく遊んでいました。そしてあるとき、『何をしてもいいとしたら、何がしたい?』という話になったんです」(田巻氏)

「当時は社会人6~7年目で、会社員生活に限界を感じていました。そして、『一度きりの人生だから、フルスイングしよう』と2人で盛り上がり、起業を決意したんです」(黄木氏)

2人は毎週末、起業に向けた会議を開いた。最初に思っていたのは、スノーボードで滑っている映像を自動編集するアプリ。まさに「こういうサービスがほしい」と思えたアイデアだったが、冬以外は収益が得られないと気づいて断念。

「経営についてはどちらも素人でしたから、必死で情報を集め、勉強もしましたね。また、起業に関するセミナーにも出ました。その中で見つけたのが、東京都中小企業振興公社の『専門家派遣事業』。利用料が安い点が魅力でした」(黄木氏)

「中小企業診断士の方に、企画書の書き方など経営のイロ

ハをすべて教わりました。また、ビジネスコンテストへの出場を勧められ、そこで人脈ができたのもありがたかった。私たちの可能性を広げてくれた、まさに恩人です」(田巻氏)

前に進む精神で周囲を巻き込み製品開発

「自らが本気でほしいと思えないサービスをつくってもニーズはないだろうし、自分たちが手がける意味もない」そう考えた2人が定めたのが、「スポーツで楽しむ」という軸だった。

「僕らは2人ともスポーツ好き。そこで、AR(拡張現実)を使って立体映像を生み出し、プロのスポーツ選手やダンサーに教えてもらえるサービスをつくろうと考えました。ただ、重いゴーグルなどをつけてスポーツをするのは非現実的です。そこで考え出したのが、『ARC Mirror(アークミラー)』と名付けた鏡状の機器に映像を映し、自分の姿と重ねて見ながら運動などをするソリューション『LIFEcise』でした。アパレル店や美容院などで使われているハーフミラー(マジックミラーの一種)にセンサーを内蔵し、前に立つ人の姿勢や動きを確認。そして見本映像との間にズレがあれば、それに応じた助言をリアルタイムで行う仕組みです」(田巻氏)

プロの技術を一般に

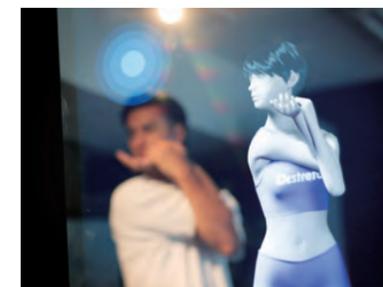
会社概要(2020年12月現在)

代表:代表取締役CEO 田巻 富士夫
代表取締役COO 黄木 桐吾
業種:AR(拡張現実)技術とモーションセンシング
技術を用いたスポーツトレーニングサービス事業
資本金:5,385万円
従業員:6名
所在地:東京都品川区荏原3-4-20-101
URL:https://funlifejapan.com



楽しめる仕事をする

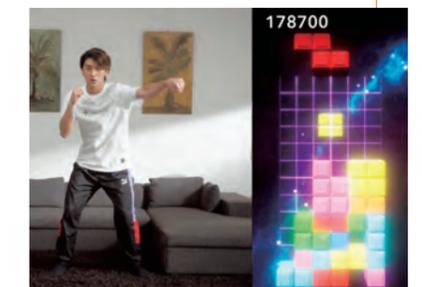
もうかる事業ではなく、自分たちが本気で没頭できる事業を手がける。そして、世の中を楽しいものに変えていく。そうした2人の思いが、「Funlife」という社名に象徴されている



「ARC Mirror」を使っている様子。鏡に映ったユーザーの姿と投影される見本映像が重なるため、プロの動きをまねしやすい



田巻氏と黄木氏以外の社員は、すべて外国人。会議やブレインストーミングは、英語を使って行うケースが多いという



新たに開発しているスマホ用アプリの画面。体を動かしてゲームを操作するため、楽しみながら運動できる点が長所だ

アイデアに自信はあったが、2人にはARの技術がない。そこでARの技術者を巻き込むため、懸命に動いた。

「ARの関連本を買い込み、何度も名前が出てきた有名エンジニアに、技術者を紹介してほしいとメールを出しました。しかし、まったく返事をもらえなかった。3~4週間にわたって毎日電話したんです。ようやくプレゼンの時間をもらい、そこで気に入られて、他の技術者ではなくその方々本人にお仕事を手伝っていただくことになりました。先方が評価してくれたのはサービスのコンセプトと、私たちのしつこさ(笑)。物おじせず前進するのが私たちの長所なんです」(黄木氏)

利用者が楽しめる仕掛けをつくり続けたい

大注目を受け、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会関連のイベントでも多数使われる予定だった「LIFEcise」だが、コロナ禍の影響を受け現在2人はそれに代わる新サービスを開発中だ。それが9月にローンチ予定のフィットネスアプリ「VS Fit」だ。

「スマホの内蔵カメラで確認した利用者の動きとプロの見本動作を比べて助言するという核心部分は、最初にリリース

した『LIFEcise』と同じです。ただ、スマホを介したサービスなので、より多くの方に使っていただける可能性があるかと期待しています」(黄木氏)

詳しい内容は間もなくプレスリリース配信する予定だ。

FunLifeは革新的な技術力を強みにしているが、これからの時代を考えるとモノやサービスの質だけで勝負できる時代ではない。そこで自社のサービスをブランド化させることを最大のテーマに市場の創造や熱狂的なファンづくりに向けて日々取り組んでいる。技術力+マーケティング力で営業や広告を必要としないサービス=ブランドに成長させていくことを事業成長戦略の柱にして、多くのステークホルダーと三方よしの関係性を築き上げていきたいと願っている。

企業からのメッセージ

公社の「専門家派遣事業」を活用したことで、創業当初は弊社事業の様々な課題を発見・解決することが出来ました。現在は掲載時に記載していたVS Fitサービスの第一弾アプリとして運動×ゲームのエンタメ型フィットネスアプリ「FITRIS」をローンチし、着実に事業を推進しております。

ボノ 株式会社



住みたい街のビジョンを語り合い、未来のまちづくり戦略を考えるワークショップ「ローカルダイアログ」で使われるカード。ゲーム感覚で楽しみながら、幅広い世代がまちづくりについて話せる仕掛けだ

<※本記事は2020年10月号掲載当時の内容です。>

「人と地域をつなぐ仕組み」を提供する企業

2008年にボノを設立した横山貴敏氏は、創業以来、まちづくりや地域活性化関連の案件を数多く手がけている。当初は大手企業の傘下で地域の事業に関わっていたが、自らが主導してまちづくりに取り組むやり方へと切り替えた。

「当初は、まちづくりの中で住民の声を直接聞く機会も少なく、そこに限界を感じていました。そこで、課題設定から情報収集まで自分たちが直接関わるようにしたのです。自治体などへ企画提案を行ったり、入札に参加して業務委託を受けるようにしました」(横山氏)

一方で、『人と地域をつなぐ新しい仕組み』をつくりたいと考え生み出したのが、人と地域をつなぐことをコンセプトに立ち上げた地域交流スペース「我楽田工房」(文京区関口)である。この場を地域の拠点に育てるため、横山氏たちはオープン前から工夫をこらした。

「人を集めるには、この場所を他人ごとではなく『我がこと』と捉えてもらうのが近道です。そこで、まちづくりに興味を持つ人に呼びかけ、『人が集まる場所とは?』というお題でワークショップを開催。出た意見を取り入れ、皆と一緒に木製のキッ

チンや玄関を仕上げるなどして多くの人を巻き込みました。現在はイベントやワークショップで利用され、新たな人脈づくりの場となっています」(横山氏)

地域に足を運んでリアルな生活者の声を聞く

ボノは地域の魅力をアピールするツールづくりにも取り組んでいる。それが「くみぐま」だ。人と人、地域と人をつなぎ結びつけることから着想を得た「ひも(東京くみみも)」を使ってパーツを結び合わせ、クマのぬいぐるみをつくることができる。これが東京都と公社が実施している「TOKYOイチオシ応援事業」に採択され、助成金と公社の専門家のアドバイスを活用して商品化し、ワークショップも開発した。江戸切子や江戸更紗などの工芸品をパーツに取り入れたくみぐまの展示会開催が新たな販路獲得につながるなど、地域産業の魅力発信に一役買っている。

そんな同社にとって最大の強みは「つなげる力」だと、取締役COOの谷津孝啓氏は胸を張る。

「社外とのつながりを求める際、日本企業は『自社商品やサービスを売る』と考えがちです。でも、それでは多くの協力を

人や地域、企業をつなぐ

会社概要 (2020年12月現在)

代表: 代表取締役 横山 貴敏

取締役COO 谷津 孝啓

業種: 新商品や新規事業の開発支援、
まちづくりプロジェクトの運営、システム開発など

資本金: 500万円

従業員: 4名

所在地: 東京都文京区関口1-29-6 1F

URL: <https://garakuta.tokyo>



市民大学も立ち上げ

「2019年に始めた、市民が自主的・自発的に運営する市民大学『東京山の上大学』も、地元である文京区や新宿区周辺エリアを盛り上げる取り組みのひとつです。今後も当社は、『つなげる力』を生かして何かに挑戦したい人を応援し続けたいですね」(横山氏・写真左)



素材を変えることで地域の魅力を発信できる「くみぐま」は、「TOKYOイチオシ応援事業」にも採択されている



我楽田工房には木製キッチンが設置されている。近隣住民が料理教室や食事会で利用したり、都市農村交流イベントなどが行われている



ボノが早稲田から江戸川橋周辺で開いた街イベント「weアートフェス」の様子。デザイン展やワークショップも行われた

得るのは難しく、一緒に未来をつくろうとする気運も生まれません。その点当社は、『連携するとこんな利点があり、こんな将来が期待できる』と提案します。こうした仕組みづくりが得意なので、多くの協力が得られるのです」(谷津氏)

つなげる力を磨けたのは、現場主義を徹底していたから。『プラットフォーム』と呼ばれる企業やそこで働くエンジニアは、一般の人が暮らしの中でITを使う場面を見ていません。一方、私たちは地域に足を運んでリアルな声を聞いています。だから人と地域、人と企業をつなげる力を磨くことができたし、それゆえにプラットフォームの弱点を補う形で提携ができるのです」(谷津氏)

東京で培ったノウハウを提供して地方を活性化

ボノは他にも、地域を盛り立てる取り組みを多数進めている。代表格は、地域で働きながら社会課題の解決に取り組む人材の研修プログラム「ソーシャルチャレンジャー」や、オンライン移住・都市農村交流の場づくりを支援する「ゼロイチ」など。ITを活用しながら、地域や組織、世代などの壁を取り払って人々がつながる仕組みを設計している。

今後も、人が集う場所を生み出し、人と人、人と地域を引き合わせることで地域活性化に貢献する考えだ。

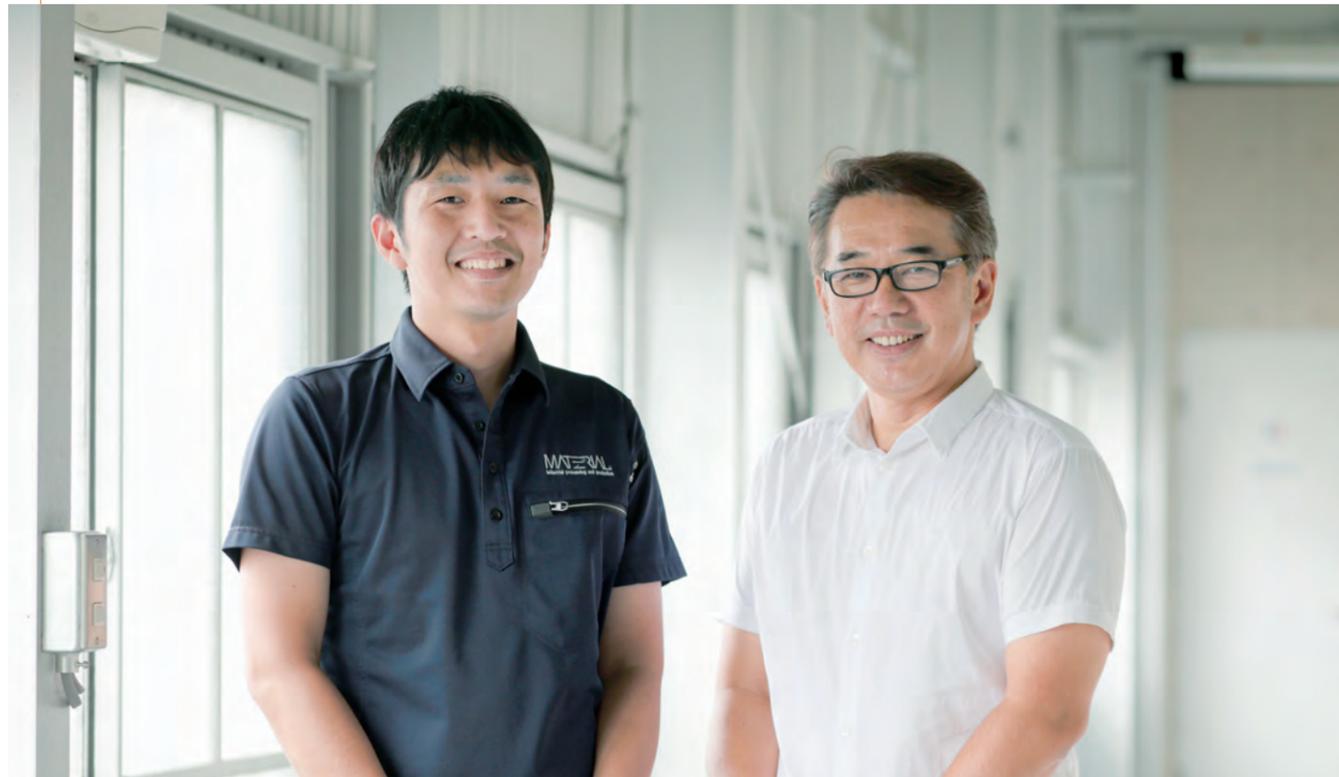
「私と谷津は、我楽田工房の周辺地域を『日本のシリコンバレー』にしようとしてよく話しています。東京に集まっている『何かを始めたい人』が連携できる仕組みを用意することで新たな価値が生まれる手助けをしたいのです」(横山氏)

「若者が挑戦しやすい社会をもたらす手助けですね。たとえば我楽田工房のコワーキングスペースでは、人が集まって情報を共有し、一緒に働くためのノウハウが培われています。これを地方にも広めれば、1ターン・Uターン就職を考えている若者に働く場を提供することもできると思います」(谷津氏)

企業からのメッセージ

TOKYOイチオシ応援事業から生まれたぬいぐるみ「くみぐま」を使い、様々な地域を盛り上げる活動を行っています。コロナ禍においても、地元早稲田～江戸川橋エリアで商店を元気づけるイベントが生まれ、人と地域をつなぐきっかけをつくっています。

株式会社 マテリアル



代表取締役の細貝淳一氏(右)と、長男で取締役を務める細貝龍之介氏(左)。まだ54歳の淳一氏だが、遠くない将来、龍之介氏に後を継がせる意向だという

<※本記事は2020年11月号掲載当時の内容です。>

顧客満足のため、あえて在庫を持つ経営方針

マテリアルは、アルミニウムなど金属材料の販売・加工を手がける企業だ。ISO9001品質マネジメントシステム、JIS Q 9100航空宇宙 品質マネジメントシステムの認証を取得し、高い品質・信頼性が求められる航空・宇宙・防衛産業に製品を納めており、同時5軸マシニング加工も得意分野だ。

同社がこうした高難易度の業務を手がけられるのは、優れた人材を数多くそろえているからだ。

12人いるエンジニアのうち、9人が国家資格の1級技能士を、3人が3級技能士を取得済み。毎週金曜日には外部から講師を招き、社員が自由に参加して学べる「マテリアル技術塾」を開催している。

「技術的に難しい分野には新規参入企業が少なく、安売り合戦にはなりません。だから当社は、社内塾などにより社員の資格取得・技術力向上を全力で支援するのです」(細貝氏)

同社の特徴のひとつが、大量の金属材料を在庫として抱えていること。最近、「在庫は悪いもの」と考える経営者が多いが、代表取締役を務める細貝氏の考えは逆だ。

「家電量販店に行って好みの商品を見つけたとき、少しでも

早く配達してほしいですね。同様に、素早い納品は顧客に対する最高のサービスなのです。在庫を減らして利益を増やすより、ある程度の在庫を維持してお客さまのご要望に素早く対応できることを、当社は優先しています」(細貝氏)

「下町ボブスレー」などで町工場のまとめ役に

細貝氏は15歳のとき、定時制高校に通いながら就職。苦勞の末、26歳で独立を果たした。創業当時はお金がなく、親しい板金屋の一角を借りて溶接の仕事をしていたという。また、細貝氏の熱意に打たれた取引先が発注してくれ、そこから信用ができて仕事が広がったのも大きかった。

「実績がなく、最初は金融機関も仕入れ先も相手にしてくれませんでした。でも、そんななかでも私を支えてくれた人がいて、本当にありがたかったですね。そして、私もいつか、周りの人々を支える側に回りたいと考えたのです」(細貝氏)

現在は経営のかたわら、経営者交流会などのまとめ役としても働いている。たとえば、細貝氏が発起人となり、公社が支援している異業種交流グループ「つれづ連(つれづれん)」はそのひとつ。また、大田区の町工場が中心となって、オリンピック冬季

町工場をつなぐ役割を

会社概要(2020年12月現在)

代表: 代表取締役 細貝 淳一

業種: 金属材料の販売、精密加工、CAD設計、ITソリューションサービスなど

資本金: 2,001万円

従業員: 30名

所在地: 東京都大田区南六郷3-22-11

TEL: 03-3733-3915 FAX: 03-3733-3819

URL: <https://www.material-web.net/>



中小企業の連携を模索

「大田区はもちろん日本の各地には、貴重な技術を持つ企業が存在しています。もし、これらが後継者不足や売り上げ減などで失われてしまったら大変な損失だと思うのです。中小企業同士で協力し、日本のものづくりを盛り上げる取り組みは、今後も重要なはずですよ」(細貝氏)



社員の残業時間は、ほぼゼロ。長く活躍してもらうため、「社員満足度」の向上には常に力を入れている、と細貝氏



さまざまな金属材料を在庫として確保。おかげで、顧客からの急な発注にも素早く対応することが可能だ



見る人が見れば貴重な「つれづ連」発起人の3ショット。この3名を中心に経営者が緩やかに連携し、情報共有を図っている

競技大会のボブスレー(ソリ)を開発した、あの「下町ボブスレーネットワークプロジェクト」でも中心メンバーとして活躍した。

「私が若かった頃はよく、隣の工場と工具を貸し借りしたものです。また、当社が苦しかったとき、仲間から仕事を回してもらったこともありました。ところが最近、町工場同士の連携が減っています。そこで、大田区の工場に声をかけ、皆でアピールする機会を設けようと考えたのです。最終的には40社くらいが集まり、ソリを完成させました」(細貝氏)

将来の目標は「株式会社大田区」の設立

現在の細貝氏の目標は、「株式会社大田区」を設立することだ。大田区内にある複数の企業が連携し、試作から量産まで一手に引き受ける。また、東大阪市など他地域の企業とも連携して、全国に仕事と情報を流す仕組みをつくる構想だ。

「“下町ボブスレー”に関わったおかげで、大田区、そして全国に素晴らしい町工場があると知りました。それぞれが得意分野を生かして開発する仕組みを築くことができれば、日本のものづくりはさらにパワーアップできると思うのです。また、中小企業には小回りがきくという利点もあります。大企業と中小企業

がコラボし、互いに弱点を補い合うやり方もあるでしょう。そうして『株式会社大田区』が大きな利益を上げ、税金という形で社会に還元できればいいですね」(細貝氏)

ただし細貝氏には、そうした団体のトップに立つ気持ちはないようだ。

「私はもう54歳。助言を求められれば精一杯応えますし、全力で支援しますが、株式会社大田区のリーダーはもっと若い世代に担ってほしいですね。それに私自身は、何千人もの部下から寄せられた提案を何日もかけて決裁する仕事は向いていません。目の届く範囲で情報を集め、判断を下して行動できる、中小企業の経営者が楽しいのです」(細貝氏)

企業からのメッセージ

航空機・宇宙の成長産業分野へ挑戦は当社の事業拡大に必要な取り組みでした。その事業に必須となる同時五軸の最新機械設備を新たに購入するために活用させて頂いた「革新的事業展開設備投資支援事業」の採択は、大きな強みとなり技術力の向上、人材育成につながり、公社の利用が経営力向上のカギになっております。

ハマノセイサクシヨ
株式会社 浜野製作所



ガレージスマダにはスタートアップの入居やデジタル工作機械の他、共用ラウンジにはパーカOUNTERなども設置されている。(写真左から)取締役 副社長の小林亮氏、代表取締役CEOの浜野慶一氏、取締役 副社長の宮地史也氏

<※本記事は2020年12月号掲載当時の内容です。>

ものづくりイノベーションの開発拠点「ガレージスマダ」

株式会社浜野製作所は、金属の部品加工だけでなく、さまざまな企業と組んで装置・機械の設計や開発、製造を行っているメーカーだ。たとえば、多くのメディアで紹介されている株式会社オリィ研究所の小型ロボット「OriHime(オリヒメ)」(上記写真・『アース』2019年4月号でも掲載)は、浜野製作所が創業時に支援した。他にも、新スタイルのパーソナルモビリティを提供する「WHILL(ウィル)」、垂直軸型マグナス風力発電機の実用化に挑戦する株式会社チャレナジーなど、名だたるベンチャーを支援している。

「オリィ研究所を支援したのは、代表取締役CEOである吉藤オリィくんの『病気や障がいなどで孤独を感じている人々をロボットで救いたい』という思いに心打たれたからです。当社の技術や設備を提供すれば、吉藤くんのように高い志を持つベンチャーを支え、彼らの思いを世の中に届けることができると考えました」(浜野氏)

その思いが結実したのが、2014年に完成した施設「Garage Sumida(ガレージスマダ)」である。

「高度成長期、1970年頃の墨田区には約10,000社の町工場

がありましたが、今では約2,000社程度*までに減少しました。こうした傾向は大田区や東大阪市など日本全国のものづくり企業の集積地域で起きています。でも、町工場が培ってきた技術や情熱が断絶してしまったり、先進国である日本からは二度ともものづくりの文化は生まれてこないでしょう。そこで私たちは、社会課題を解決する企業をものづくりで支援し、東京の地域性を最大に活かすものづくりの情報の上流から仕事をすることで、『下請け』といわれる私たち中小製造業の仕事の在り方を変え、ものづくりの現場の力を活かして新しい価値が生まれる関係づくり・仕組みづくりに取り組んでいます。その拠点が、ガレージスマダです」(浜野氏)

中小企業が連携すれば素早いものづくりが可能

浜野製作所はこれまで、産学官金で共同開発した電気自動車「HOKUSAI」、世界で初めて深度7,800メートルの動画撮影に成功した深海探査艇「江戸っ子1号」など、多くの共同プロジェクトに参加してきた。そして2019年には、遠隔操縦が可能な小型電気自動車(EV)「パトラーカー」の開発にも携わった。

「全体的なプロジェクトマネジメントを、欧州系の戦略コンサルティングファームの日本法人が担当し、『和ノベーションチーム』と

*参考:「平成28年経済センサス-活動調査」(総務省統計局)

ものづくりの現場の力から新たな価値を創出

会社概要(2020年12月現在)

代表:代表取締役 CEO 浜野 慶一
業種:各種装置・機械の設計、開発、製造、板金加工、金型設計など
資本金:2,000万円
従業員:54名
所在地:東京都墨田区八広4-39-7
TEL:03-5631-9111 FAX:03-5631-9112
URL:https://hamano-products.co.jp/



情報発信を心がける

「他企業などとのつながりを増やすために大切なのが情報発信。当社が取り組むプロジェクトの動きや、それに賭ける思いなどを積極的に伝えることで、共感してくれた方がご縁を運んでくださる。そこから新たな挑戦につながることもあります」(浜野氏)



学ぶ意欲のあるスタッフに対して、学費をサポートするなど、制度づくりにも力を注いでいる。現在、大学院に通いながら働くスタッフも。



深海探査艇「江戸っ子1号」は、浜野製作所をはじめとする下町の町工場が協力して実現したプロジェクトだ(写真提供:江戸っ子1号プロジェクト推進委員会、江戸っ子1号)



浜野氏は、講演や各種パネルディスカッションなどにも積極的に参加し、自社の取り組みについて情報発信をしている

呼ばれる当社を含めた10社が、プロダクトデザインや内装、自動運転制御などを受け持ちました。当社は車体部分など、総合的にハードウェアを手がけました」(浜野氏)

パトラーカーの開発期間は、わずか4か月間。これほど短期間で完成できたのは、プロジェクト参加メンバーの多くが中小企業だったからだ、浜野氏は考えている。

「大企業は、会議を重ね綿密な計画を立ててから製品づくりに取りかかるもの。そのため、製品化した頃には時代が変わっていることもあるかもしれません。ところが中小企業なら、経営者がやると決断したら、すぐ製品化に取り組めるのです。

今は変化のスピードが速まり、新たな社会課題が次々に生まれる時代。ですから、得意分野を持つ中小企業が集まり、短期間で具現化するやり方は、とても時代に合っているのではないだろうか」(浜野氏)

中小製造業の可能性を世界に向け発信する

これまでの中小企業は、大企業の下請けという役割だった。しかし、こうした構造は変わっていくのかもしれない。

「今後は、小回りのきく中小企業がプロトタイプを開発し、大企

業に量産化を担ってもらえるケースが増えるかもしれません。従来の『大企業が上、中小企業が下』という先入観は捨て、さまざまな企業と横のつながりをつくろうとする発想力と行動力が、未来を切り開いていくのだと思います」(浜野氏)

浜野氏は現在、中小企業の経営者や社員がワクワクしながら働ける環境を整えるため、力を注いでいる。

「当社は、『HOKUSAI』や『江戸っ子1号』等、中小製造業の可能性を広げるプロジェクトに関わってきました。町工場も、工夫次第で新たな挑戦はいくらでもできるのです。

事業構造を変革し、ものづくりの価値を高めていく。そうして日本のものづくりを継承していくことが、今の私の目標です」(浜野氏)

企業からのメッセージ

弊社は金属加工の技術を基盤としつつ、事業構造の変革に挑戦しています。変革の拠点である「Garage Sumida」は、東京都・東京振興公社の支援で2017年に増強し、今日まで多種多様な新規事業の0→1を実現してきました。これからも東京の地域性を最大限に生かして日本のものづくりに貢献して参ります!