日本のものづくり―

■中小製造業は何をつくり、どこに活路を求めるか

柏木　プラスチック塗装に付加価値を付けるということで、川崎で事業展開していますが、マーケットは全国と考えていいですか。

青山　協力工場が鳥取や北九州をはじめとして全国各地にありますので、マーケットとしては全国になると考えています。その一方で、関東圏に工場を持っていますから何かと受注できるという事例を何度も見てきました。本社を川崎に置く理由は、やはり都心部がビジネスやネットワークの中心であり、それだけビジネスチャンスも多いと思うからです。

あすのものづくりについて議論

青山氏

柏木　海外の話ですが、なぜベトナムに進出したのですか。

青山　会長だった父が60歳で定年になった後、2年ほど週に1、2日工場に顔を出す〝ご隠居生活〟を送っていたのですが、身体がなまってきたといいます。まだ頭も身体も使えるということで、中国、韓国、タイなどの協力工場に一緒に回ったのですが、「ベトナムなら行ける」という。そこで川崎にある日本貿易振興機構（JETRO）のインキュベーションセンターがハノイにあるので、3か月間借りたことがきっかけです。

柏木　日本の墓地市場はどれほどですか。

緑間　お墓を建てたいと希望する人は15％です。

柏木　日本も人口が減少し市場も小さくなってきますが、新興国、欧米などどの市場を狙っていますか。

緑間　海外を狙うなら量販ですと中国、現在ガラスメーカーと研究中なので欧米でもやってみたいと思います。中国は人口13億人ですが、非常に高齢化が進んでいます。ここ3～4年前から霊園ブームが始まっています。日本人の場合、年間115万～120万人の死亡者数でそのうち約15％が建てるだろうという建墓率なのです。中国ではその10倍の死者があり、数字が立てられないほど墓石が出ています。新商品は10年前にオランダでガラス墓石を見たのがきっかけです。3年前からガラス墓石を研究しています。

柏木　JKBは国内でかなり優位性を担保していますが、冲セキ同様、欧米に打って出たいですか。

平井　そうですね。電子部品業界だけでなく、円高の影響から海外シフトという動きが顧客の中にもあり、海外での現地調達、現地生産が急速に加速したのがきっかけです。ただ、製造拠点を海外に出すとなると難しい。当社工場は山形県にあり、プレス業ではめずらしく24時間体制ではなく、8時間勤務なのです。夜勤をせずに生産性を良くし定時で帰宅するスタンスをとっており、これが優秀な社員を集めやすいことにつながります。ですから現体制の中では優秀な人材の確保という点で海外の現地生産は厳しいと思います。ただ、海外の販路構築は考えています。

柏木氏

柏木　スイスの機械はどのようなものですか。

平井　ワイヤカット機で、100分の2ミリメートルのワイヤ径を保持できるものです。従来は水中加工ですが、これはオイル中の加工です。ツインワイヤ機能で2本の違うワイヤ径を保持可能で、それを自動切り替えできる世界最高レベルです。

柏木　生産管理も品質管理もITでやっていますが、それ自体が金型を含めて海外に出た時に盗まれる可能性がありますが。システムは盗まれないだろうが、持って行かれる可能性はあります。競争優位を担保するため、国内で新たな優位をつくり上げながら、それを海外で売らなければならないと思いますが。

平井　技術面ではせいぜい5年前に国内で最先端製品でも顧客が組立工程で工夫して中国品質のものでも使えるということは大いにありえます。部品加工業は常に最先端を行かなければならないという意味で新しい技術開発が必要です。自社の技術をオープンにすると試そうという他社が出ますが、例えまねされたとしても、それが完成するころには当社は1歩先、2歩先のシステムを導入できるよう先陣を切っていこうと思っています。

新興国視野に海外進出

青山氏

人材育成、行動に焦点

緑間氏

緑間氏

柏木　海外進出に当たり、どのようにうまくいったかなど秘策がないか教えて下さい。

堀江　海外の日本食ブーム拡大で、国内市場におしぼりが出ないとか、日本酒の熱燗を飲まなくなったとか、国内でも趣味嗜好（しこう）の変化が見られます。しかし、日本のおしぼり文化が海外に出るということは国内市場が縮小することで、それがきっかけで20年前から当社の製品が海外に出ています。初めは国内商社を使った間接貿易でしたが、なかなか伸びないので、十数年前から直接、現地のエージェントを使うようになりました。最初は北米中心でしたが、現在は欧州全域と中東、アジア、アフリカなど50か国で直接貿易を行っているのですか。

平井　要は自社のファンをつくることにつながると思います。それが魅力的なやり方だと感じました。私個人でいえば3代目なので、自分で自分の会社の、従業員の、職人たちのファンになることが大切と思って取り組んできました。常に現場とともにあると考え、自分が現場を信じると現場はその信頼にこたえようと「頑張る」スタンスにもっていけると思います。

柏木　現場の良い所を探そうとするわけですね。

平井　そうです。生産性向上支援システムは稼働率も分かるようになっていて、その成績表が工場の随所に表示されています。それを全従業員が見て、モチベーションを上げ、工場全体の生産性を上げる方向につながります。

柏木　冲セキの人材育成はどうしているのですか。

緑間　ここ数年は抑え気味にしています。時代も変化してきていますので、長時間働くのではなく、大量に働く。土日は家族サービスを1日にして、残りの1日は勉強にあてほしいといっています。新聞を良く読み、皆経営者の感覚を持ってほしいのと、一流人になったつもりでやってほしいので、勉強を強いています。また、国内の展示会は分散して徹底的に見させています。あと、入社2年目以降の男性陣は全員、中国工場に研修に行かせていますし、数年前からインドの提携工場に社員を一人ずつ派遣して現地のものづくりを勉強させています。当社は営業にノルマはありませんが、行動にフォーカスした表をつくり、毎週、営業マン全員の行動を張り出しています。お客さんに1回電話すると1ポイント、面談で2ポイント、受注で5ポイント、見積もり依頼で4ポイントなど細かく分けています。売り上げにならなくてもとにかく行動することが絶対です。

柏木　青山プラスチック塗装の社員教育は。

青山　外国人が多い当社としては最も頭を悩ませるところです。機械任せで大丈夫なら問題はないのですが、バリエーションに応じて印刷や塗装の入れ方を適宜工夫するなど職人としての感覚が試されることも少なくありません。良い仕事をするためには個人としての技量を磨くことも重要ですが、職場の雰囲気的なところも重要なので、私が手本となって陣頭指揮を執っています。現状の従業員は30人ですが、今後リーダー的な人材が育ってくれれば、増やしてもいいかなと考えています。

柏木　今後何をしたいですか。

青山　今、ベトナムは一つの種まきなので、ここでうまくやっていきたいという日本企業のメンバーとつないで、日本人を増やしていきたいです。その次の夢はベトナムでビジネスモデルをつくることです。

柏木　長時間にわたり貴重なご意見をいただき、ありがとうございました。

コーディネーター

西武文理大学
サービス経営学部長
柏木　孝之氏

川崎のような大都市のものづくりは、高地価、高賃金に立ち向かい、マクロ経済動向での急激な円高、高齢化社会から高齢社会への移行で減衰している市場、電力供給の不安定化、値上げなどの変化が追い打ちをかけています。その中で経営状況は悪化、経営者は元気を失ってくるのではないかという予感を持って、「日本のものづくり　変わりゆくビジネスモデルへの対応」セミナーに臨んだというのが本音です。

セミナーで議論を進めていくうちに、私の予感や思惑をことごとく打ち破っていく自信に満ちたしている姿勢が、このような経済情勢の中でもふてぶてしく、自信に満ちた発言を醸し出しているようです。

従業員が経営者の姿勢で製品改良・市場開拓にまい進

経営者の発言に圧倒されました。パネリストの経営者らは苦境を苦境とも思わず、その中の問題点を探し出し、問題解決の方策をすぐさま行動に移す。

タイジは日本文化の根底にある「思いやり―ホスピタリティー」を海外のレストランだけでなく、美容業界にまで市場開拓を進めています。JKBは高精度をテコにナノ技術への展開で他社を凌ぎ、欧州への展開を計画中です。冲セキは神奈川、東京でドミナント戦略的な市場展開をしつつ、原材の輸入先である中国の市場規模拡大に合わせた販売戦略を進めています。青山プラスチック塗装は海外従業員を日本人待遇で動員し、技術レベルを高める訓練を進め、日本市場での生き残りを図る一方、ベトナムでも新たな市場開拓を進めています。

各社に共通していることは、従業員が経営者という姿勢で、技術力やデザイン力、製品改良、市場開拓などに取り組んでいること。とくに、この中で父親を海外市場拡大の尖兵（せん）にしている経営者がいることが新鮮でありました。

Th!nk　Techno Hub INnovation Kawasaki
テクノハブイノベーション川崎「THINK」は
JFEグループの既存研究開発施設をフルに利用して、
新事業の創出、新分野への支援や産学連携共同研究の
実現を目指すサイエンスパークです。
JFE ライフ 株式会社
東日本営業本部 京浜営業所 不動産グループ 担当：星名
〒210-0855 川崎市川崎区南渡田町1-1 京浜ビル7階
TEL.044-322-6000　FAX.044-322-6040
http://www.techno-hub-innovation.com

KSP　Kanagawa SCIENCE PARK
首都圏に
ハイスペック研究開発環境
成長・発展段階に合わせた
最適な支援メニューを
コーディネート
ベンチャーの未来を拓くインキュベータ
http://www.ksp.or.jp/　株式会社ケイエスピー
川崎市高津区坂戸 3-2-1　TEL 044-819-2001

MEIJI UNIVERSITY
明治大学地域産学連携研究センター
2012年4月　生田キャンパスにオープン
施設案内
■テクノロジーインキュベーション室（レンタルラボ）10室
■試験分析・試作加工装置8台
■展示コーナー/多目的室/会議室
テクノロジーインキュベーション室
入居者募集中
詳細は http://www.meiji.ac.jp/cii/Information.html
明治大学地域産学連携研究センター
〒214-8571 神奈川県川崎市多摩区東三田 1-1-1
E-mail: cii@mics.meiji.ac.jp　TEL.044-934-7606