産業人クラブだより ―かけはし―

産業人烈伝

〝OEMに一本化〟決断

茅・池谷一憲社長 ㊤

バッグやポーチなどの小物類を展開している。生産品は全てOEM（相手先ブランド）供給で、企画から販売まで手がけている小売店（PSA）に納めている。

1981年に裂画（きれが）という布の貼り絵の作家をしていた前社長の大森麻紀永が創業し、裂画をあしらったバッグやポーチ類の製造販売に参入した。当初は自社ブランド品を展開していた。私が営業担当者として入社した85年も双方を手がけていた。当時は自社ブランド品を多く扱っており、販売額も高かった。だが徐々にOEMが伸び、いつしか取扱量、売上高とも逆転した。

これには、それぞれの特徴が表れている。OEMは原則、全量をクライアントが買い取る。一方、自社製品は販売数量を見込んでつくらなければならいし、売れなかった場合は在庫を抱えてしまうリスクをはらんでいる。実際、自社ブランド品の収益は上がっていなかった。

90年にOEMへの一本化を決定した。前社長に自社ブランド品の撤退を求めた時、残念そうな表情を浮かべたが、経営のためにはやむを得ない選択だった。振り返ると、私にとって初めての重大な決断だった。この決断は間違っていなかった。

創業当時とは生産体制も180度変わっている。当時は国内の協力工場に委託していたが、現在は全量を中国の自社工場で生産している。89年に韓国の縫製メーカー、ドゥ・オール（現ベストン）と合弁会社を設立し、韓国工場を置いたのがスタート。93年に中国に拠点を移した。

早くから海外進出したことを同業他社から感心されたが、進出には理由があった。安価な人件費と生産許容量だ。国内では生産量が多いと断られることもあったが、海外で断られることはまずない。量産が肝になる小物類には好都合だった。

しかし、中国生産品は販売に耐えられない製品多かった。相手企業側に任せていたのが原因だった。製品の良しあしの基準は見た人の感覚で異なる。当然、人種でも変わる。このため、日本から品質管理担当者を派遣し、日本市場の要求を満たせる品質に向上した。

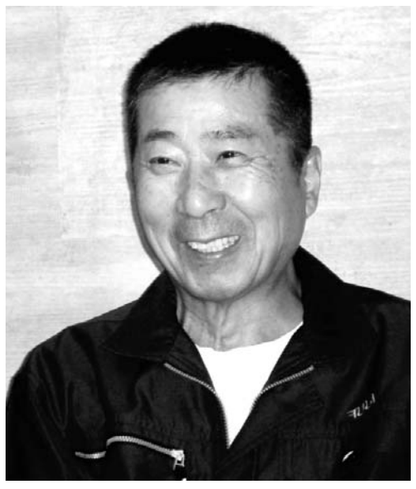
そして06年、私は社長に就任した。（全3回）

かつては営業ひと筋だった池谷社長

トップインタビュー

〝5S〟で職場改革
大型切削ナット 品質向上、納期短縮

富士製作所社長（大阪産業人クラブ）
木村 繁雄 氏



大阪産業人クラブの富士製作所（大阪府東大阪市、072・964・2270）は、大型切削ナットのトップメーカーとして、また製造の現場で実践する5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）活動でも知られる。毎月数件のペースで、国内外から見学者が訪れる。木村繁雄社長に5S活動の取り組みの狙いなどを聞いた。（東大阪支局長・佐々木信雄）

◇

―5S効果をどう評価していますか。

「開始は1989年。3K（きつい、汚い、危険）職場で、切削の油まみれだったから、働きやすい職場にと考えて取り組んだ。進めるうちにいろいろと課題が見える。単に掃除をするのではなく、5Sで見えた課題を現場の部門長が互いに指摘し合って改善する。これにより、効率が上がり、品質が上がり、納期が短くなる。お客さんが喜び、また仕事が入ってくる」

―具体的な取り組みは。

「月に1度、5S会議を開いている。現場の長が昼の始業時に30分程度、5S関連で話し合って改善すべき事例、必要な人員を割いてくれといった活動案をまとめる。また月に1度、各現場をパトロールしている。私は会議には参加せず、ボトムアップで活動している」

―苦心した点はありますか。

「当初、現場は歓迎、営業マンはブーイングだった。私はワンマンだったから、就業時間内に仕事の手を止めさせてでもやらせた。仕事をやりながらでは5Sは無理。最初は『あれをやれ』『これをやれ』とうるさく指示したが、軌道に乗った時点で言わないようにした」

―工場見学を積極的に受け入れていますね。

「外部の人に見てもらうことが大切だ。5S活動の失敗は、マンネリ化からと言われる。各部門長が交代で見学者を案内する形にしているため、自然と整理整頓にも力を入れる。見学者アンケートは指摘事項をもらうように工夫した。見学者を受け入れる背景には簡単にはまねをできない、ノウハウは深いところにあると考えていることがある。国内には当社と同じ仕事をしている会社がないこともある」

―これからの5S活動は。

「さらにレベルアップする。切削油の飛散防止を徹底し、白いスニーカーで工場内を歩き回れるようにしたい」

きむら・しげお　67年（昭42）近畿大経営中退。65年富士製作所入社、89年社長。大阪府出身、66歳。

小さくても本物

名古屋 東海分析化学研究所 〝環境技術立国〟一翼担う

名古屋産業人クラブの東海分析化学研究所（愛知県蒲郡市、大場和子社長、0533・65・3571）は、水や空気、食品などに含まれる汚染物質の検査サービスを展開している。公害に関する法令を整備した公害国会を経て企業、行政、国民が一丸になって公害防止に立ち向かった1971年に設立した。

76年に環境計量証明業（計量法）、77年に作業環境測定機関を登録した。以来、中部地区における環境サービスの先進企業として〝環境技術立国〟推進の一翼を担ってきた。

環境計量証明の事業所は、化学工業や食品、薬品メーカーなどの関連会社が多い。しかし、同社は独立した試験所。大場社長は経営の基本として「中立、公正の立場を貫く」と宣言する。

食の安心・安全ニーズは、強まることはあっても弱まることはない。健康への関心も高い。それだけに「食」や「医」の安全情報の提供機関としての役割が増している。このため、スタッフを育成して専門分野のすそ野を広げるとともに、試験装置類も増強する方針だ。

大場社長は「2025年に総合化学検査企業になる」との方針を掲げる。これを実現するため、全社員が前向きに仕事に取り組める環境を整える。組織や事業を再編し、企業体質を一層強化する。

トピックス

東京 ケーエムエフ 受注増 うれしい悲鳴

東京産業人クラブのケーエムエフ（東京都港区、小島浩光社長、03・3434・0321）は、プレキャストコンクリート製品向け鋼製型枠の製造・販売を手がけている。高層ビルや橋梁などの土木建築に型枠は欠かせない。しかし2008年秋のリーマン・ショック後の工事案件の減少が響き、業績が低迷。ショック前は売上高20億円を超えていたが、一気に同16億円に落ち込んだ。

だが、小島社長は「ここにきて前年度比2割増のペースで伸びている」。東日本大震災の復興需要、安倍晋三政権の経済政策「アベノミクス」が背景にある。さばききれないほどの受注に、うれしい悲鳴をあげている。

この間、「苦しかったが、景気が悪い時こそ」と、設備投資を続けた。10年に熊谷工場（埼玉県熊谷市）を増築し、レーザー加工機や数値制御（NC）5軸加工機などを新規導入。約3億円を投じて増産体制を整えた。「この投資のおかげで、受注急伸に対応できた。14年3月期は売上高20億円の回復が確実」と誇らしげだ。

「型屋は受注産業。需要がなければつくれない」。この数年間は、このつらさを味わった。それだけに「今、『あれをやって』『これをやって』と言われる喜びを噛みしめている。需要に応えたい」と意気込む。

増築した熊谷工場にはレーザー加工機などを新規導入

7―8月の予定

【7　月】

◇5日（金）栃木産業人クラブ「2013年度定時総会＆講演会『事業承継の問題点とその対応』講師／原口純一郎東京中小企業投資育成業務第五部長」（宇都宮市、ホテル東日本宇都宮）

◇5日（金）―6日（土）新潟産業人クラブ、埼玉産業人クラブ・TDU産学交流会「企業見学会＆交流会」（TDKラムダ、オーエム製作所、弥彦温泉みのや）

◇9日（火）大阪産業人クラブ「セミナー『進化したコミュニケーションを誘発するオフィス』講師／松井正イトーキ社長」（大阪市中央区、日刊工業新聞社大阪支社）

◇11日（木）山形産業人クラブ「2013年度定時総会＆講演会『東北経済の動向とイノベーション創出』講師／山家一郎東北経済産業局地域経済部次長」（山形市、パレスグランデール）

◇11日（木）茨城産業人クラブ「2013年度定時総会＆講演会『海外事業の成長戦略』講師／坂井宏充泉商事会長、『環境認証を取得するメリットと継続する意義について』講師／下井泰典日本環境認証機構前社長」（水戸市、三の丸ホテル）

◇16日（火）神奈川産業人クラブ「2013年度定時総会＆講演会『大切にしたい会社でなくては生き残れない！』講師／坂本光司法政大学大学院政策創造研究科教授」（横浜市西区、横浜ベイシェラトンホテル＆タワーズ）

◇25日（木）大阪産業人クラブ「天神祭鑑賞会」（大阪市中央区、大阪キャッスルホテル）

◇26日（金）埼玉産業人クラブ・NITEC埼玉産学交流会「納涼例会」（東京台東区、浅草ビューホテル）

◇31日（水）名古屋・岐阜産業人クラブ「2013年産業人カップゴルフ大会／前夜祭」（長野県木曽町、御岳ゴルフ＆リゾートホテル）

【8　月】

◇1日（木）名古屋・岐阜産業人クラブ「2013年産業人カップゴルフ大会」（長野県木曽町、御岳ゴルフ＆リゾートホテル）

◇1日（木）埼玉産業人クラブ・埼玉ビジネス研究会「じっくり訪問シリーズ第21弾／サティス製薬」（埼玉県吉川市）

◇7日（水）埼玉産業人クラブ・分科会「『最近の経済情勢について―全国財務局長会議を受けて』講師／財務省関東財務局長坂本正喜氏」（さいたま市浦和区、日刊工業新聞社さいたま総局会議室）

◇9日（金）埼玉産業人クラブ「清水勇人さいたま市長を囲む懇親会」（さいたま市浦和区、彩懐石うらわ高砂）

◇27日（火）日本産業人クラブ連合会「2013年度会長会議＆講演会」（東京都千代田区、ホテルグランドパレス）

◇28日（水）茨城産業人クラブ「残暑払い」（水戸市、ホテルテラスザガーデン水戸）

設備投資「必ず増える」
自民党山本衆院議員が講演
東京産業人クラブ

和やかに談笑する愛知産業の井上社長と山本衆院議員㊧

総会後の山本衆院議員の特別講演会は盛況だった

東京産業人クラブは6月27日、「2013年度定時総会」をホテルグランドパレス（東京都千代田区）で開いた。井上裕之会長（愛知産業社長）は「安倍晋三政権の経済政策『アベノミクス』の効果が中小企業に波及することを期待している。新たな産業施策なども出てくるだろう。東京産業人クラブも、日本のモノづくりを活性化するような活動をしよう」と呼びかけた。13年度事業では、経営者の世代交代を受け、若手経営者に交流の場を提供するための「若手経営者の会」の設立を審議し、承認された。同会は今秋をめどに設立し、15―20人でスタートする予定。

総会後、アベノミクスの仕掛け人である自由民主党衆院議員の山本幸三氏による特別講演会「アベノミクスと企業経営について」を開いた。山本氏は「アベノミクスの本質は一に金融、二に金融、三に金融だ」とした上で、「リーマン・ショック後、欧米がそろって金融緩和を継続する中、日本だけが乗り遅れていた。黒田日銀総裁の決断で、やっとデフレ脱却の道筋が見えた」と振り返った。

また設備投資について「投資には循環がある。13年以降はキッチン（短期）、ジュグラー（中期）、クズネッツ（長期）、コンドラチェフ（超長期）の四つのサイクルがすべて上昇局面に入る『ゴールデン・サイクル』に突入する。投資は必ず増える。時勢を見抜き、他社に先駆けて動くのが、かしこい経営者だ。また実質金利がはじめてマイナスになった。今、投資しない手はない」と強調。

「世界経済の中でも一気に回復して上昇気流に乗ろうとしているのは日本しかない」と締めくくった。会場には約120人の中小企業経営者らが集まり、熱心にメモを取る姿が多く見られた。

講演会後の懇親会では、高橋木箱製作所の嶋田貫一社長が「山本先生の話は明るくて希望を持てた。これから日本の力を発揮しよう」と力強く乾杯の音頭をとった。山本氏を囲んで談笑したり、情報交換したり、和気あいあいとした雰囲気だった。

3Dプリンターに興味津々
埼玉産業人クラブ・TDU産学交流会 都立産技研を見学

埼玉産業人クラブ・TDU産学交流会（佐藤達雄会長＝アーベルソフト会長）は6月11日、東京都立産業技術研究センターを見学した。会員企業、東京電機大学などの関係者ら17人が参加し、2012年に完成したばかりの研究支援施設について知った。

施設概要の説明を受けた後、システムデザインセクター、高度分析開発セクター、実証試験セクターなどから8カ所を選んで見学。信号処理技術実験室ではスマートフォン（多機能携帯電話）などの基板上の熱放射分布について「15％以内の誤差でシミュレーションできる。空冷効果も可視化できる」といった技術を学んだ。またシステムデザインセクターでは国産の3Dプリンターを用いた試作品の動向や、精緻な製品作成例などの説明を受けた。参加者らは興味深そうに加工物を見て3Dプリンターの能力を確認していた（写真）。

さらに環境試験室では恒温恒湿室、落下衝撃試験、振動試験、EMC試験、雷サージ試験、静電気試験、腐食性試験、紫外線試験などの受託試験の概要の説明を受けた。このほか、雷放電設備、付帯機能としてナノ（ナノは10億分の1）加工を備えた走査型電子顕微鏡、電波暗室、超高精度フライス盤などを見学した。最先端を体感する良い機会になった。

東京・多摩の会員工場見学
掛川、新潟、多摩産業人クラブが交流

掛川、新潟、多摩の3産業人クラブは6月11、12日の両日、東京都立川市などで「若手経営者交流会at多摩＝写真」を開いた。会員企業は独自技術を持つ東京都の多摩エリアの中小企業の工場を見学。ホスト役の多摩産業人クラブ（臼井努会長＝京西テクノス社長）と交流し、親交を深めた。

11日はビーム加工を手がける東成エレクトロビーム羽村工場（東京都羽村市）、航空機部品を製造する塩野製作所本社工場（同）を訪問。航空機分野などの新規事業分野への参入、営業ノウハウなどについて情報収集した。

12日は電子機器の保守・サポートを手がける京西テクノス本社（東京都多摩市）と精密板金加工のマキノ町田工場（東京都町田市）を訪問。参加者からは「業種は違っても、考え方を生かせる」（相良貴史掛川産業人クラブ会長＝相良製作所社長）との声があった。

知財活用戦略で記念講演を開催
滋賀産業人クラブ

滋賀産業人クラブ（坂口康一会長＝近江鍛工社長）は6月17日、ホテルボストンプラザ草津（滋賀県草津市）で、2013年度定時総会を開いた（写真）。坂口会長は総会に先立ち、「これからも積極的で有意義な交流に努め、元気な滋賀県産業界を発信していこう」と呼びかけた。同クラブは11年7月の設立で、今回が2回目の定時総会となる。12年度事業報告および収支決算、13年度事業計画および収支予算案を原案通り承認した。

記念講演は日本初の中小中堅製造業の知的財産組合「けいはんな知財組合」の発足に参画した中村公一ApexIPCompany代表を招き、「知財戦略を経営に」をテーマに開催。直木賞小説「下町ロケット」を題材にした知的財産の活用戦略などを聴いた。

懇親会では立命館大学の笠原健一理工学部長が「お互いのニーズ、シーズを基にした産学連携などの交流を深め、産業界の発展に役立ちたい」とあいさつし、乾杯の音頭をとった。

会員、来賓ら約30人が出席。中締め後も会員の多くが残り、盛況の内に散会した。

高木氏ベスグロ優勝
九州・山口産業人クラブがゴルフ大会

九州・山口産業人クラブ（花田寛会長＝キューヘン社長）は6月6日、春期ゴルフ大会を開き、高木浩敏高木鉄工社長がグロス78、ネット70・8で優勝した。梅雨の晴れ間の好コンディション。しかし、会場は難コースとして九州で知られる古賀ゴルフ・クラブ（福岡県古賀市）。高木社長は砲台グリーンを深いバンカーが取り囲む各ホールをものともせず、ベスグロでの優勝だった。

準優勝はネット71・6で山口修司C&Gシステムズ会長。山口会長はアウト、イン計2ホールのドラコンを独占した。3位はネット74・6で安武良祐光栄テクノシステム社長が獲得した。

参加者の多くがスコアメークにてこずったが、挑戦しがいのあるコースに闘志がわいた様子。再度チャレンジしたいとの声もあがった。花田会長は「秋期は参加者をさらに募って大会を開こう」と締めくくり、再戦を誓った。

優勝した高木社長㊧をたたえる花田会長