オンリーワンを目指して

我が社の歩みと成長戦略

日本産業人クラブ　シンポジウム

基調講演

日刊工業新聞社と日本産業人クラブ連合会は11月、都内ホテルでシンポジウム「到来！新成長時代、独創力で市場を切り拓く博士社長」（国民工業振興会、東京工業団体連合会共催）を開いた。日進工具の後藤勇会長が基調講演「オンリーワンを目指して―我が社の歩みと成長戦略」と題し、超硬小径エンドミル事業戦略のほか、社長就任から新工場建設、ジャスダック上場、東日本大震災を乗り切るまでの〝激動の22年間〟を語った。続いて博士号を持つ経営者5人がパネルディスカッション。ファソテックの長見茂相談役が記念講演した。

日進工具　会長　後藤　勇 氏

日進工具の後藤勇です。当社は切削工具の一種、超硬エンドミルの専門メーカーです。精密・微細加工分野が強みで、当社調べによると、刃先径6ミリメートル以下の超硬小径エンドミルの業界シェアは30％で首位を誇っています。

例えば当社の「マイクロ・エッジ」は刃先径が10マイクロメートル（マイクロは100万分の1）と世界最小径のエンドミルで、人の髪の毛（直径約80マイクロメートル）に文字を彫れます。またマイクロねじ切り工具「MMTS」は刃先径60マイクロメートルで、呼び径100マイクロメートルの雄ねじ、雌ねじを加工できます。まだ需要はありませんが、これからもIT関連機器や医療機器は小型・薄型化するでしょうから、期待しています。

このほか、硬脆材加工用スクエアエンドミル「DCMS」は硬くてもろい性質の材料を削る工具です。具体的には超硬合金を削るとか、セラミックス、ガラスといった難削材を削るといった用途に適しています。最小径は刃先径300マイクロメートルで6枚刃です。通常は300マイクロメートルの1枚刃、よくても2枚刃です。エンドミルは回転するため、刃数が多いほうが1刃当たりの抵抗が小さく、刃の寿命が延びて面精度も向上します。

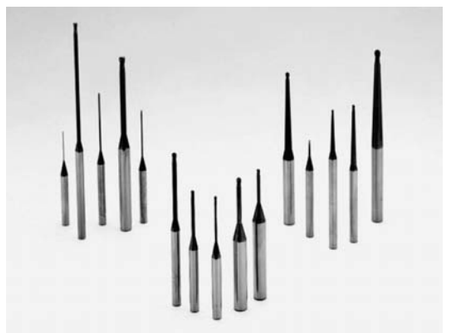
超硬エンドミル　精密・微細加工強み

東京・品川で創業

創業は1954年、父と兄、それと従業員の3人でスタートしました。東京都品川区の町工場で、鉛筆削りの中のカッターをつくっていました。72年に自社ブランドの高速度鋼（ハイス）エンドミルを発売し、金型や機械業界に参入、80年に超硬エンドミルの販売を始めました。90年に兄が急逝したため、兄嫁が社長、私が副社長に就きました。翌91年に私が4代目の社長になりました。

当時は品川区の3カ所と神奈川県藤沢市に工場が分散していて非効率だったため、仙台北部に新工場を建設することを決めました。しかし、就任から2カ月後、藤沢工場が火災になりました。銀行からは「すぐ資金を貸すので建てましょう」と言われましたが、このまま仙台に行ってもダメだと思ってあえてストップしました。銀行から「土地はある。お金も貸す。火災になった。製品はできない。会社をつぶす気か」などと言われてやり合いましたが、火災にバブル崩壊が追い打ちをかけ、93年度は創業以来の大幅赤字になりました。

新たな戦略を練り、銀行に融資をお願いしたところ「貸さない。売上高が半分ぐらいに下がっているのに自殺行為だ」などと言われてしゃくに障ったものです。確かに仙台の土地を買ったこともあって、借入金が約17億円もあった一方、売上高は14億円でした。もう債務超過に近い会社です。それでも東京都の支援を受けたりして何とか第1期工事を終えました。この93―95年度の3年間は、もう10年間ぐらい働いたかなという感じでした。



超硬小径エンドミル

無借金経営 実現

社長、役員の報酬はカットし、部長の給料よりも低い状態でした。私は会社を赤字にするのは、社員ではなくて社長がいけないと思っています。次にいけないのが役員で、社員には責任はない。ですから社員の給料は一切カットしませんでした。人員整理もしませんでした。人員整理すると残ってほしい人材は去っていくんですね。社員全員の士気も下がります。

また社長車はBMWでしたが、これも売却しました。国内の営業所の一部も閉鎖しました。これは失敗談ですが、韓国営業所の閉鎖では、現地の所長に回収金や車を持ち逃げされました。私がヘッドハンティングした人物でした。営業部長が「捜しに行く」と言うものですから、「捜したってもうお金は使っているだろう。捜す時間があるならエンドミルを売ってこい」と、こんなこともありました。

小径エンドミルに命

95年度に黒字転換し、無借金経営を掲げました。事業も小径エンドミルに特化することを決めました。お客さんに「小径エンドミルに命をかける。応援をお願いします」などと〝きざ〟なことも言いました。

このころ携帯電話やビデオカメラなどが小型・軽量化していき、これからもこの傾向は変わらないだろう。ならば部品も小さくなるから、工具も小さくなるだろう、と。大手メーカーもこの分野には力を入れてなかったので、日本一になれるかなと夢見て挑戦を始めました。

01年9月のある日、このころは経営が良くなって、銀行の支店長が借りてくれと来ていました。借りませんでしたが、会話の中で「私の夢は上場だ」と言うと、「上場審査の会社がありますよ。紹介しましょう」と言うので、ちょっと調査してもらいました。すると「上場できる」という返事でした。ならば挑戦しようと、8月末の決算期を3月末に変更したり、管理部門を整えたり、あれやこれやと取り組みました。

04年3月、やっと無借金経営になりました。高い目標でしたが、社長に就いて約13年間で実現できました。この年の11月19日、ジャスダック市場に上場しました。まさに感無量の年でした。

「メード・イン・ジャパン」こそ最強

上場の目的は4つ。「会社の知名度を上げる」「社員の士気を上げる」「優秀な人材を確保する」「資金調達の多様化」でした。上場すると知名度はすごく上がりました。顧客や仕入れ先からの信頼も変わりましたね。そして社員の士気も上がり、優秀な人材も入社してくるようになりました。会社の強みと弱みもはっきりしました。計画を公表するため、社員の責任感も強くなり、達成するために勉強する。それは利益にも結びつくと思っております。

博士課程 修了

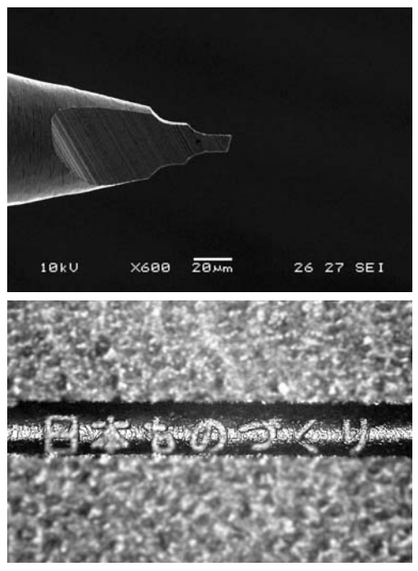
上場への取り組みと並行し、私は02年に社会人学生として日本工業大学の機械工学専攻の博士課程に入学しました。55歳でした。共同研究して高度な製品を開発したい。こんな思いがありました。また社員に「こんな年寄りでも勉強しているのだから、みんな頑張れ」と後ろ姿をみせるためでもありました。

上場後 社員の責任感 強く

06年の3月に博士課程が修了し、学位を取得しました。取得して大きかったのは、海外の取引先の反応ですね。言葉はいらない。ドクターの名刺をみせると「あ、すごいですね」と、仕事がくる。こうした時、苦労した甲斐があったなと感じます。

業績は堅調で、08年秋のリーマン・ショック後も赤字にはなりませんでした。しかし、11年3月11日の東日本大震災は衝撃でした。工場は内陸だったので津波の被害は避けられましたが、やはり大変でした。仙台工場では130人が働いていました。とにかく先立つものがなくてはならないと、14日に一律10万円を仙台地域に勤務する全員に振り込みました。停電するし、ガソリンもないしで、皆、苦労したと思います。

それでも社員全員が頑張ってくれて、工事業者に機械の横ずれやレベル調整なども応援してもらって生産再開にこぎ着けました。工事業者から「この程度ならいいほうですよ」と言われましたが、それでも被害総額が8600万円ぐらいになりました。



（上）刃先径10マイクロメートルの「マイクロ・エッジ」（600倍に拡大）
（下）「マイクロ・エッジ」で髪の毛に文字を彫れる

4つの仕事

13年4月1日に甥に社長を譲り、会長に就任しました。激動の22年間でした。社長として何を残せたか。振り返ると、仙台工場を建設し、分散していた工場を集約した。事業を超硬小径エンドミルに特化した。今で言う「選択と集中」ですね。3人で始めた会社が上場できた。無借金経営を果たした。この4つが大きな仕事だったかなと思います。

「明るく、楽しく、創造しよう」

これまでの経験から私は「メード・イン・ジャパン」こそが最強の戦略だと考えています。国内生産にこだわる。高品質なモノづくりは、日本でしかできないと思っております。円高対策の一環で、24時間無人化工場にするための設備を増強しています。工具を超微細、微細、汎用に分けると、超微細は日本に残るでしょうから、その市場を最重視しています。微細は徐々に海外に移るでしょうから、重視ですね。汎用は1割ほど手がけていますが、これ以上は手を出さない。3―5年後には海外製品との価格競争で勝てなくなる懸念があるからです。

超微細・微細加工向け工具の市場規模は150億―200億円しかありませんが、ここでシェア40％を目指す。圧倒的な「ナンバー1」になり、利益を上げる。被削材や加工方法の変化に応じ、大手メーカーとの差別化を図りたいと思っています。

やはり、中小企業が大手企業に勝つには強みをぶつけること。弱いところをぶつけても絶対に勝てません。自分の会社は何が強みか。また大手でも弱みはある。それを見極めることが重要です。当社も当時は需要が少なかった超硬小径エンドミルを目指したからこそ今がある。

また社長に熱意がないとだめですね。歯をくいしばって諦めない。本筋は曲げない。また逆張りすること。例えば不景気な時に新規採用する。好景気で大手企業が採用している時に、中小企業に人はこない。不景気なので採用には勇気が必要ですが、私は大手企業が採用しない時に高校生、大学生を採用しました。社長就任時は社員60人で、現在は約300人。これが今になってよかったなと感じています。

そして社長が変わらなければ、会社は変わらない。部下に「時代はこうだから変われ」と言う前に自分が変わらなければいけない。社長も失敗は怖い。それでも、何事もスピード感、情熱、精神力を持って、決断、実行する。何もしなければ何も変わらない。それで悪ければ直す。直す前に説明することも大切です。

当社は社是として「明楽創」を掲げています。明るく、楽しく、創造しようという意味です。そして経営理念は「SOFT・HERD・HEARTを創ります」です。やはりハートが大切です。能力があっても、やる気がないとだめです。そして工具1本1本を心を込めて、お客さまにお届けする。これが信念です。ご静聴ありがとうございました。

NS 日進工具株式会社
http://www.ns-tool.com
〒140-0013
東京都品川区南大井1-13-5　新南大井ビル5F
TEL.03-3763-5621　FAX.03-3763-2280

大阪営業所 TEL. 06-6534-4621 FAX. 06-6534-4530
名古屋営業所 TEL. 052-332-0087 FAX. 052-332-2757
長野営業所 TEL. 0268-28-5720 FAX. 0268-28-5717
仙台営業所 TEL. 022-344-3977 FAX. 022-344-3455
福岡事務所 TEL. 092-481-3378 FAX. 092-481-3378