新春トップ対談

レーザー・板金加工のイノベーター 倉敷レーザーの挑戦

―次世代を切り開く最先端設備と戦略的ITシステム―

世界最高峰の加工スピードと品質に挑戦する倉敷レーザー。ITを駆使した独自の生産管理システムを構築し、見積もりからCADデータ作成、生産、納品までを一元管理する。不況時も設備投資を継続し、常に先端設備で陣を構える。2009年に「岡山IT経営力大賞」を受賞し、10年には経済産業省の「中小企業IT経営力大賞・IT経営実践認定企業」に選ばれた。「現状維持は衰退に等しい。知恵を絞り、新たな価値を生み出す」と語る難波敢社長に、井水治博日刊工業新聞社社長が聞いた。

倉敷レーザー株式会社
代表取締役社長　難波　敢氏

日刊工業新聞社
社長　井水　治博

世界最高峰の加工スピードと品質で多品種少量生産に対応

データ活用で即座に価格提案

井水　さきほど拝見した本社工場は、ファイバー伝送方式のレーザー加工機が並んでいます。さらに自動化も進んでいて先端レーザー工場との印象を持ちました。なんと創業は木材の加工業だったそうですね。

難波　木工所として創業したころ、まだ倉敷地区が材木屋を中心に形成されていて、それが昭和から平成になる少し前に様変わりしました。これからは金属加工が伸びる業種だと思い、成長分野であれば苦労のしがいもあると業種転換しました。一九八〇年代前半、販売間もないレーザー加工機を導入し、最初の仕事を2万円で請けたのが始まりです。開発されたばかりの加工機は難しく、連日の深夜作業でやっと製品を完成させたら、材料費が50万円にもなっていました。ただ、その過程でレーザーを理解でき、さらに値段を経験と勘で決めるのは将来性がないことだと気付きました。それが当社のビジネスモデルであるデータベース（DB）に基づくモノづくりの原点です。

井水　DBに基づくモノづくりとはどういう試みですか。

難波　この材料でこの加工条件ならいくらーというような明確な価格提案を可能にするDBを構築しました。現在は2000のDBがあります。CADデータを作成し、総製作時間、各工程の製作時間、人件費などを求め、即座に原価を算出する仕組みが稼働しています。ひとたび受注に成功したらCADデータがすでにできているため、後は生産管理に放り込めば完了です。おかげで2泊3日もしくは当日の納品を厳守し、直近の10年間で納期遅れはゼロです。CAD原価を抑えるため、02年にCADセンターを中国・北京に設立し約40人で月間1万本のデータを作成しています。作成したデータを日本側のコンピューターに専用回線で送ると、自動的に原価が計算される仕組みです。原価を割り出して価格提案するのが本来ですが、経験や勘で値付けをしている会社が多いようです。

井水　当時の評価はいかがでしたか。

難波　条件によっては他社の他の機械で加工した方が安いということまで顧客に伝え、レーザー加工機の特性を生かせる仕事をお願いしたものです。1号機を入れた直後は仕事がなかったのですが、データ重視の経営を顧客が信頼してくれ、半年で24時間稼働になりました。木工所時代に職人管理の難しさを痛感したのですが、データを活用すれば職人がいなくてもモノづくりができることも確信しました。

設備投資　不景気でも継続

井水　おととし、福島県内に工場を新設したのに続き、昨年7月には福岡県内に新工場建設が決まりました。

難波　DBの活用で受注から生産までを一元管理しているため、倉敷、福島、福岡の各生産拠点間で仕事の融通が可能です。例えば倉敷で受注した案件を稼働率に余裕がある福岡で加工するといった具合です。管理上の目標は日次決算ですが我社では既に完成しています。今や1日単位で各機械のオペレーターごとの売上高や利益がわかります。

井水　これまで景気に左右されずに設備更新を継続されてきたそうですが、どのような意図ですか。

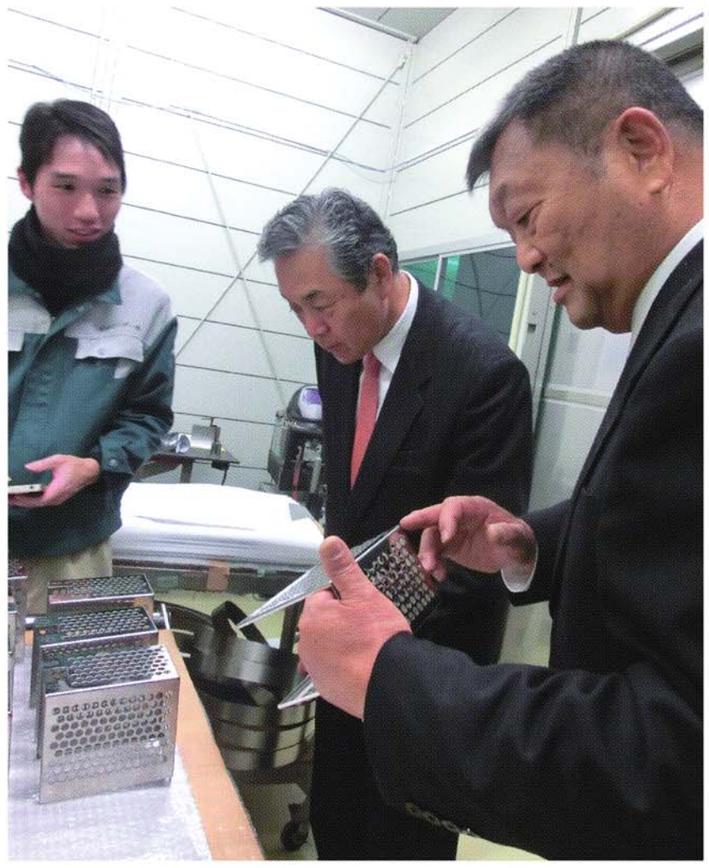
難波　不景気の時こそ投資せよという言葉はその通りです。不況下にある時に投資すればゆくゆくは上がりますが、上がりきった後は下がるだけ。不景気の時に財務管理をしっかりし、設備投資ができるように努力しています。そういう時は納期が早く、廉価に導入できる有利性も期待できます。

井水　「12年度先端設備投資促進事業費補助金」を活用し、一層高度な設備を導入すると聞きました。

難波　4億円弱の金額の半分を補助していただけるそうです。ひとつのCADデータで切断から曲げ、溶接までができるシステムを構築しているので、このシステムをさらに進展させる機械設備を補助金で導入します。この一環として、溶接はTIG溶接からYAG溶接にすべて置き換えます。また、生産性を高めるには曲げの装置がどうしても必要なので、24時間の多品種少量生産に対応できるロボット付きの先端機械を設備します。こうして海外に負けないモノづくりを進化させていきます。福島県の工場は厚板をきれいに切断できる機械を導入します。福岡県の工場には初めてYAGを入れて、より高度な多品種大量生産体制にします。

井水　どのように倉敷レーザーの将来像を描いていますか

難波　もう次世代に継承する時に差し掛かっています。しっかりと経営が見えるビジネスモデルを構築してきたので、これをもとにバトンタッチしようと思います。親のひごの元では人間は育たないので、息子に一番難しい中国で挑戦させています。



倉敷レーザーの本社工場でレーザー溶接のワークを見る両社長

井水　先端の機械を活用した次世代のモノづくりとはいかなるものでしょうか。

難波　せっかく優れた機械設備を導入しているのですから、いかにこれらを有機的、戦略的に使いこなすかが大事です。当社は昼間に減価償却し、夜は機械の消耗と電気代だけが原価になるように考えています。社員には昼間に機械を整備し、夜は完全無人で機械を動かしなさいといっています。夜間に機械が停止することはありません。決してキズが付いてはいけない板金の加工も無人化に成功しました。

基本は〝思いと思いやり〟

井水　ここまでの会社に育てるには、ずいぶん苦労されたのではないですか。

難波　おやじは仕事が嫌いで経済的には厳しい境遇でして、私が高校を卒業して進学していたら、妹2人は高校に行けなくなるような生活でした。それで4万円を元手に商売を始めました。毎日6時から23時まで仕事をしました。休みは元旦と2日だけでした。それを10年以上続けました。また、26歳の時に1500万円だまされ、29歳の時には家が火事で焼けるなど、人生で3回丸裸で出発する経験をしました。

〝逃げたら終わってしまう〟ことを身をもって体験しましたので、逃げずに正面からぶつかっていくようになりました。

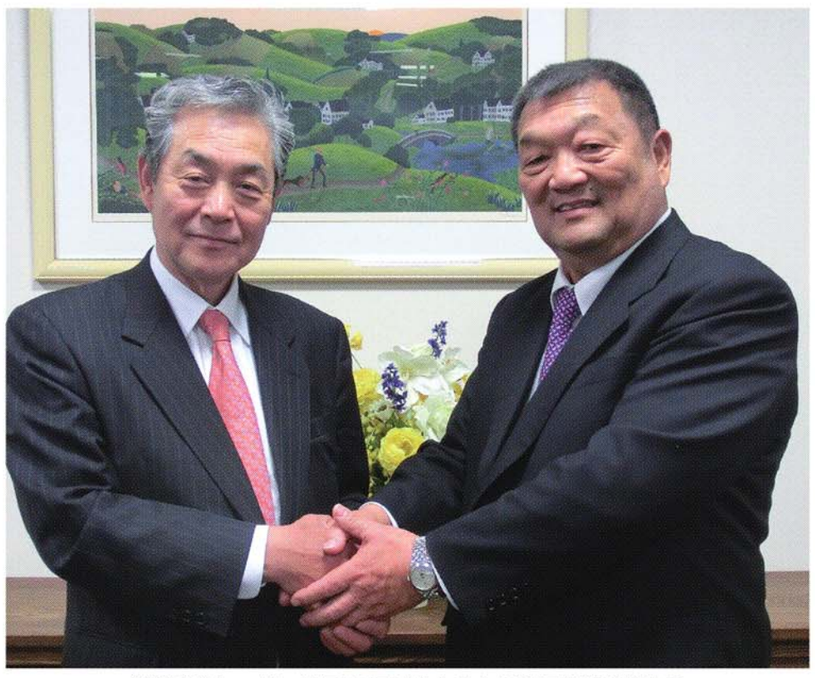
井水　ITシステムの活用などによって、品質や価格、ノウハウなどが巧みに融合した完成度の高いビジネスモデルを確立しましたね。

難波　ITだけでなくアナログも大事だと思います。オペレーションスローガンとして、「思いと思いやり」を掲げています。従業員には顧客に対する思いと思いやり、製品に対する思いと思いやり、周りに対する思いと思いやりをもって仕事をしてほしいからです。違う価値観の人との対応で、〝接着剤〟となるのは「思いと思いやり」でしょう。こうあるべきだとか、こうでなければいけないとか、そういう考え方ではなく、「ええ加減でええ加減」が良いのではないでしょうか。

井水　木工からレーザーへの変化、経験と勘による価格からデータ重視の価格への変化。それに機械設備はメーカーの初号機が多いそうですが、率先して変化に挑むのは信念ですか。

難波　変化こそすべての基本だと思います。ひとつの価値観にこだわれば、その分野には精通しても、全体が見えなくなります。会社経営で一番大切にしているのは「風が吹けばおけ屋がもうかる」というように変化を知ることです。時にはへりくつのようなことも含め、〝おけ屋がもうかる〟式に推測することが将来を読む基本だと思います。

井水　含蓄のある貴重なお話をありがとうございました。



難波倉敷レーザー社長（写真右）と井水日刊工業新聞社社長

倉敷レーザー株式会社　〒710-0261 岡山県倉敷市船穂町船穂2095番地8　TEL:086-552-5855