

七十七ビジネス大賞受賞

第20回(平成29年度)

企業 インタビュー

Interview

株式会社登米精巧

代表取締役 後藤 康治 氏



会社概要

住 所：登米市迫町新田字日向97-1

設 立：平成元年（1989年）

資 本 金：38百万円

事業内容：機械・精密部品製造業

従業員数：97名

電 話：0220（28）2888

U R L：http://www.tomeseicoh.co.jp

大手メーカーのサポート役として、高い技術力と安定した経営基盤で新分野に挑戦する、地元ものづくりのリーダー企業

今回は「七十七ビジネス大賞」受賞企業の中から、株式会社登米精巧を訪ねました。当社は、精密機器メーカー出身の代表が、平成元年に設立した機械装置・産業用ロボット関連の設計製作、精密機械部品、プレス部品加工等を行う製造業の会社です。創業時よりメーカーのサポート企業を目指して宮城県の重点産業分野に事業を拡大するとともに、人材の育成にも努め高付加価値の製品を提供しています。また、県内進出した大手自動車メーカーへの取引参入を実現しました。当社の後藤社長に、会社設立の経緯や事業内容等についてお伺いしました。

——七十七ビジネス大賞を受賞されたご感想をお願いします。

今年、当社は創業して30周年になります。

当社にとって節目の年に名誉ある賞を受賞でき、従業員とともども喜んでいきます。これまでに幾多の苦難を、全員の鋭気を結集して一緒に乗り越えて今日を迎えられた事を嬉しく思います。

当社のような中小企業は、第三者から評価を受ける機会が少ないので、そういった意味でも貴重な受賞になりました。表彰金は従業員への福利厚生と、地元中学校、高校への物品の寄付に使わせていただきました。

OA機器メーカーから

——会社設立の経緯について教えてください。

私は登米市出身で、当地のOA機器メーカーで製造部門から管理部門まで、ものづくりの「いろは」について学び、部長職の業務を務めていましたが、35歳のとき一区切りとして退職しました。

退職後は、一度製造業を離れ家業の農業をやりながら新たな事業を起業しようかと考えていましたが、メーカーのグループ会社の方から「今まで習得した技

術や知識を活かさないなんてもったいない。支援するから起業してみないか」とお声を掛けて頂きました。すぐには決断できませんでしたが、設備貸与、仕事の確保等の支援を確約するという好条件でしたので、これまで自分が積み上げてきた経験や、技術、技能を活かせると思い、当社を起業しました。



本社

——経営理念について教えてください。

経営理念は、「時代の変化（ニーズ）に敏速に対応できる体質の会社を目指す」です。世の中の経済情勢や消費者のニーズによって、絶えず景気のいい業種業態は変化します。いくらよい事業を行っても、ニーズとマッチしなければ意味がなく、変化を続けるニーズに迅速に対応できなければ必要とされません。

また、その中で「体質」という言葉が一番重要だと思っています。体質とは技術力はもちろんですが、管理力や財務内容を含めたものだと考えています。企業体質をより良くするためには、技術力、管理力、財務内容全てを良くする必要があります。目まぐるしく変化する外部環境や大手メーカーの動向に対して、左右されにくい体質の会社に成長することが、中小企業として大事だと創業当初から強く思い、取り組んできました。

会社を支える2本の柱

——現在の事業内容について教えてください。

当社が行っている事業は大きく分けて「プレス事業」と「エンジニアリング事業」の2つです。

「プレス事業」では主に、板金、精密プレス部品加工、カチオン電着塗装を行っており、最終的に消費者のもとに届く製品の部品を製造しています。具

体的にはコピー機やファックス等のOA機器、自動車パーツ、暖房器具、家電、郵便受け等の住宅建材等に使用される部品です。

「エンジニアリング事業」では、精密機械部品、精密金型、そしてメーカーの工場で製品を製造するための生産設備を製造しています。ただ指示通りに製造するのではなく、メーカーのニーズに合わせた生産設備の構想、開発、設計、精密部品加工、組立、配管・配線、調整、設置まで一貫して行います。具体的にはスマートフォンの電子部品、自動車組立部品、半導体、液晶装置の製造に使用する機械装置を作っています。また航空機産業、医療機器産業といった業界にも取り組んでいます。



電子部品製造機械、装置の製作風景

——事業拡大の経緯について教えてください。

創業当初は、以前勤めていたメーカーとそのグループ会社の支援をいただき、OA機器に使用されるプレス部品の製造を行っていました。「プレス事業」は部品1つ1つの単価は安いですが、取引が開始すると長期的に計画的受注が見込めます。しかし、売上げは景気動向や消費者のニーズ、メーカーの売上に左右されます。これは自分たちの努力ではどうしようもない面があります。さらに創業者として、「前勤務先にいつまでも甘えるわけにはいかない」という強い想いと、「他社との受注活動を通じて技術力を向上し顧客へ恩返しをしよう」と思い、1991年に「エンジニアリング事業」を起ち上げました。

「プレス事業」が長期計画に基づく受注生産方式であるのに対し、「エンジニアリング事業」はメーカーのニーズに当社から製品を提案し受注するものです。その都度、好調な業界を調査し、営業活動を行いな

から顧客を増やしてきました。これまでに様々な業界へ参入してきましたが、現在の売上げの業種別内訳は、自動車関連、スマートフォン関連、半導体装置・液晶装置関連、OA機器関連、その他（航空、医療、食品等）がそれぞれ約20%ずつとなっています。また、「プレス事業」と「エンジニアリング事業」で分けるとほぼ50%ずつの割合になります。

これは1つの業界に偏らず、バランスよく事業を行うことが大切だと考えているためです。現代の日本では、国内の牽引役の大手メーカーが得意としていた完成品を生産していた業界の多くが衰退しています。最近ではペーパーレス化やIT化で需要が減り、当社の家電、OA機器の受注が最盛期の半分ほどになりました。しかしこのような激動の変化の時代でも、当社は創業から20期連続で増収となり着実に成長・発展を遂げることができました。これは「エンジニアリング事業」でバランスよく様々な業界へ販路を拡大し、安定した経営基盤を確立する事が出来たからこそ、大きな景気の波にも対応できたのだと思います。



——「大手メーカーのサポート役」について教えてください。

創業当初から当社は、単なる下請けではなく大手メーカーとの分業を目標にしたサポート役、「生産準備支援企業」として、大手メーカーのものづくりに、なくてはならない企業となるように自らを位置付けています。これは、当社の「エンジニアリング事業」によってメーカーの要望に沿った生産設備を

作ることを指します。

当社では機械装置の開発・設計から部品加工、組立、調整、プログラム、制御、設置まで一貫して行っています。機械装置を製造する全ての工程を社内で自己完結することができるため、メーカーの細かいニーズにも迅速に対応することが可能です。「機械のコストを抑えたい」「今までの機械より省力化したい」等のメーカーの要望を把握し、こういった機械装置が必要なのか話し合いながらオーダーメイドで製造します。これによりあらゆるメーカーに高付加価値の製品やサービスを提供することができると考えています。

このような一貫生産体制は強い企業体質、つまり高い技術力と管理力、そして安定した経営基盤を目指した結果可能になりました。この点が当社中小企業の強みだと考えています。



設計・開発の様子

自動車産業への参入

——大手自動車メーカーとの取引について教えてください。

「エンジニアリング事業」では既に取り引をさせていただいていましたが、「プレス事業」で自動車部品加工へ参入し、実際に部品の納入を開始したのは2014年からになります。

きっかけは、県やみやぎ産業振興機構主催のビジネス商談会で中部地方の企業と面談を行い、当社の工場見学をして頂き、自動車部品産業への引き合いの話の頂いた事でした。数ある会社の中で当社を選んでいただいたことは光栄に思いましたが、実際参入するかについてはとても悩みました。自動車産業は数ある業種の中でも特に求められる品質が高く、コス

トや納期についても厳しい業界です。当社には厳しいことも自動車産業ではごく当たり前のことで、地方の中小企業である当社としては躊躇していました。

その後数カ月間悩むうちに、「今後も地元でものづくりを続けていく以上このようなビッグチャンスが無駄にするわけにはいかない」という想いが強くなっていました。戦後日本の人口は急激に増加し、それに比例して消費も増え日本のものづくりは急成長し、輸出も盛んになりました。しかし現代では、人件費の安い中国や東南アジアの国々にその役目を奪われ、国内の製造業は減少し空洞化が進んでいます。かつての日本の有名メーカーも、現在は国内でのものづくりを縮小し海外からの輸入に頼っています。この状況の中、日本でものづくりを続けていくためには自動車産業に参入し、このまたとないチャンスを逃すわけにはいかないと覚悟を決めました。

今回の参入は何もかもがゼロからのスタートでした。まず専用工場の建設と設備導入を行いました。一貫生産体制確立の為、高価でしたが「カチオン電着塗装設備」も導入しました。カチオン電着塗装とは、水溶性の塗料の中に部品を沈めて電流を流すことで化学反応を起こし、塗膜を形成する塗装方法です。複雑な形状の部品であっても均一に塗装でき、密着性も高いためよく自動車部品に使用されます。また、人員も併せて10数名の従業員を新たに採用しました。さらに数年かけて、生産車種拡大や更なる受注獲得に向けた対応力増強を目的に、金型製作、溶接ロボットラインを新たに立ち上げました。自動車産業へ参入を決めてから工場、生産設備、人材育成のすべてを始めたので、大変さは今でも続いています。メーカーや顧客の指導、支援があればこそ現在に至っています。

取引開始から数年かけて量産体制を整え納入する部品が徐々に増え、今では取引先で製造する自動車の約35万台に使われるようになり、3～4車種の部品を約70品目納入しています。具体的には、バッテリーキャリアやひじ掛けの部分のコンソールボックスを開閉するための部品、ボンネットのロック外しの部品等を供給しています。まだ当社が自動車産業に参入してから4年ほどしか経っておらず、経験も少ないため、納入している部品はあまり多くはありませんが、これから更に増やし、2023年には全車系に部品を供給することを目指しています。

また現在は部品の製造のみに留まらず、地域企業の自動車業界参入を後押ししたりする等、県内自動車産業の振興に尽力していきたいと考えています。



自動車用プレス部品

——取引開始にあたって苦労されたことについて教えてください。

今まで体質の強い会社を作ること为目标にチャレンジしてきたため、当社の「プレス事業」に自信を持っており、高い品質を要求されてもなんとか合格点はもらえると考えていました。最低でも70点は取れると思っていましたが、実際取引を開始してみると業界の違いや文化の違いにより、自己評価は30点でした。求められるレベルの高さを痛感しました。自動車はオフィスや家庭で使用されるOA機器や家電と違い、ありとあらゆる環境に対応できる耐久性が求められます。例えば夏は40～50度、冬は零下20～30度といった気温の変化や、海水、雨風、台風、激しい振動等の様々な過酷な状況で使用されます。また自動車は生命に関わる製品であるため、これらに十分対応できる強度、耐久性、安全性に信頼のあるものを要求されました。今までやってきたものづくりとは考え方や要求品質、ニーズが違ってきます。

この問題を解決するため大手自動車メーカーはもとより、取引先の皆様より技術指導、支援を受けその他の様々な系列会社から、文化の違いや技術を教わりながら要求品質を満足する製品を作れるように必死で努力してきました。そのおかげで自動車部品に関する技術を学ぶことができました。

さらに大手自動車メーカーは取引先や中小企業など関係なく、ピラミッド構造の末端の会社までしっか

りと指導してくれました。一方的に指示をするだけでなく、共に切磋琢磨してより良い製品を作ろうとしていることが伝わってきました。実際の指導や勉強会のおかげで当社も製造業として成長できたと思います。製品の品質に対しては厳しいですが、その反面、指導とフォロー、ケアもしっかりしていただきました。

その成果として、要求管理体制が構築出来る様になりましたが、自己評価では80点でまだまだ道半ばにあります。自動車業界でものづくりを続けていくためには、更にレベルの高い管理体制、技術力が必要です。100点を指すものづくりをしなければならないので、これからも勉強は続きます。これまで数年間やってきて、製造業として学ぶことや参考になる部分も多くあり、あとき挑戦してよかったと思っています。



自動車用プレス部品加工の様子

よりよい体質の会社を目指して

——人材育成について教えてください。

魅力ある会社を作るため、企業そのものをブランド化しようと考え、人材育成に力を入れています。

会社を構成する経営資源は人材、製品、財務の3つですが、最も重要なのは人材です。全ての仕事の根底には人の存在があることから、いい会社はいい人材によって成り立ち、またいい人材がいても磨かなければ徐々に錆び付いてしまいます。ですから人材育成によって磨きをかけ、それがいい会社を作ると考えています。さらに地元の企業として、地元の人材を世の中に通用する技術者に育て上げることも使命のひとつだと考えています。高度な技術を習得し自信と誇りを持ってもらうことが、社員に対する恩返しにもなると思います。

このような考えのもと人材育成として、職業能力開発活動、社内認定制度チャレンジ活動、技能検定取得活動等の様々なプログラムを創設しました。例えば、新入社員から幹部クラスまでの社員全員が定期的に通信教育を受講しています。受講者の経験年数や技術レベルに応じた内容、頻度のものを提供し勉強する機会を作っています。いい会社を作るためには人材への投資も必要ですので受講にかかる費用は全て会社で負担しており、現在年間200万円ほどになります。他には、自己啓発の一環として様々な教育機関・自治体主催の各種セミナー、取引先の企業で開催される勉強会等に参加してもらっています。近年は、みやぎ産業振興機構の講師による全員参加の勉強会の開催や、東北能力開発大学校にて行われた品質管理検定講習会に参加してもらいました。さらに技能検定資格取得を推進しており、そのために社内ではOJTとして有資格者が次世代に指導を行い、国家資格等の技能検定取得にチャレンジしています。

こうした取り組みの結果、従業員の約7割が何らかの有資格者となっています。厚生労働省が指導する技能検定の中で最高レベルの特級合格者や、ものづくりマイスター認定者も在籍し、県内でも高く評価される技術集団となることができました。



自己啓発の様子

——東日本大震災の復興活動への取組について教えてください。

本社は県の内陸部に位置しているの大きな被害はなく、機械の位置ズレや破損程度で済みました。しかし水道や電気は1週間程度止まってしまったので、顧客への部品供給責任を果たすのが大変でした。沿岸部に位置する本吉工場は、工場の近くまで津波が来ましたが大きな被害はありませんでした。従業

員の中には気仙沼市在住の方もいましたが全員工場にとどまっていたため無事でした。しかしライフラインの復旧には4週間程度かかったため、その間マイクロバスをチャーターし入浴や買い物の支援を実施しました。

また、沿岸部の被災企業に対する事業再開支援活動も行いました。津波により甚大な被害を受けた沿岸部企業の事業再開を支援するため、登米地域のものづくり同業者6社に協力を呼びかけ、事業再開に必要な事務用品を無償で提供する活動を行いました。他にも、被災後取引回復に苦慮している地元の中小企業を協力工場として積極的に活用する、被災しながらも製品化や事業化を目指す起業家に対し、生産設備の設計・開発、試作、製作等のコア技術を採算度外視で提供する等といった活動を通じて地元ものづくりの復興を支援してきました。

さらなる挑戦

——今後の事業展開について教えてください。

「エンジニアリング事業」では、宮城県が注力しており今後高い成長性が見込まれる航空宇宙、医療機器等のいわゆる高度電子機械産業への参入、取引拡大を考えています。当社は2009年に航空機分野への進出を決定しその後取引を拡大してきましたが、航空業界も今まで経験してきた業界とは文化も求められるものも違うので厳しさを感じています。自動車業界では部品の品質を求められますが、航空機でも安全性のためのトレーサビリティが特に必要になります。全ての部品について材料確認、製造、検査、出荷の全作業を記録し識別管理するための書類を添付する手間がかかるため、コストもより高くなります。こちらは一筋縄ではいかない業界ですが、挑戦していきたいと考えています。

また当社の集大成とまでは言いませんが、当社にはいい製品を開発、設計しそれを作る力がありますので、その証として自社製品の開発をしようかと考えています。自社製品があることによって、当社の一貫生産体制や総合力のレベルの高さが裏付けられますし、従業員にも夢を与えることができると考えています。ただ、自社製品の製造にあたっては消費者のニーズに合わなければ意味がありません。近年はニーズに合わせるということが一番難しく、製造

したが売れないという状況に陥り失敗する企業も少なくないので、現在は消費者に受け入れられるものは何なのかについてじっくり思案している段階です。将来的に、全体の売上高のうち10%程度を自社製品で占めることを目標にして取り組んでいきたいと考えています。

有言実行

——事業を行う上で大切だと思うことについて教えてください。

まずどういう会社を作りたいのかという信念、目標をしっかりと持つことが大切です。つぎにその目標を自分以外の従業員、取引先、関係部署等に発信することです。これにより自分以外から見ても目標に矛盾がなくなります。そしてその目標に向かって努力することです。有言実行という言葉のとおり、一度決めた目標に向かって何が何でも成し遂げるという気持ちで努力をすれば必ず報われると思っています。

また、明確な目標を持った後は成し遂げるための手段も重要です。目標は変わらないものですがそれを達成するための手段は絶えず変化します。目標に向かって進んでいる間もそのことを忘れず、常に最善の手段は何か確認することも必要です。ただ無我夢中に努力するだけでなく、常に目標と手段の確認を行いながら進んでいくことで必ず志を実現できると考えています。



後藤社長

長時間にわたりありがとうございました。御社の今後ますますのご発展をお祈り申し上げます。

(2018. 5. 17取材)