

# 七十七ビジネス大賞受賞

第26回(2023年度)

## 企業 インタビュー

## Interview

## 株式会社アステム

代表取締役 野口 敬志 氏



### 会社概要

住 所：刈田郡蔵王町矢附字川原脇1-2

設 立：1963年（創業1962年）

資 本 金：31百万円

事業内容：空調用付属機器製造

従業員数：105名

電 話：0224 (22) 7780

U R L：https://www.e-astem.jp

## 優れた技術力と確かな品質管理、独自の生産管理システムによる短納期サービス実現により、業界トップクラスのシェアを有する空調用付属機器メーカー

今回は「七十七ビジネス大賞」受賞企業の中から、株式会社アステムを訪ねました。当社はビル空調用機器・防災機器の専門メーカーです。東北で唯一、空調用吹出口、ダンパー等を製造し、業界トップクラスのシェアを有するとともに、自社構築の生産管理システムにより業界No.1の短納期サービスを実現しています。さらに、当社の特許技術による高耐火性と高耐震性を併せ持つ高機能防火ダンパーは、激甚災害時等における大型建築施設の安全性確保に資するものとして、内外から高く評価されています。当社の野口社長に、事業内容や創業経緯等について伺いました。

——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。

歴史ある七十七ビジネス大賞を受賞することができて、とても嬉しいです。何度か応募してようやく受賞できたということで、内外共にとても反響がありました。我々としては、人材募集等をするうえでいい宣伝にもなるため、非常に嬉しく思っています。

受賞したことに対する周りの反響は、私自身にも多かったです。従業員や従業員の家族から、いい意味でモチベーションに繋がるような言葉をかけていただいたりもしました。今回受賞して一番大きかったのは、やっぱり従業員の家族にも響くような賞だったということですね。

——どのようなきっかけで申込みされましたか。

最初は、七十七銀行大河原支店の支店長からお話をいただき、応募用紙を取り寄せました。しかし七十七ビジネス大賞は書類審査のみのため、我々のことを上手く伝えることができず、結果は落選でした。今回はみやぎ優れMONOに当社製品が選ばれたこ

ともあり、「これなら審査委員にもう少し分かりやすく伝わるのではないか。」と思い、改めて応募したというような経緯です。



社屋

## 明日に繋がる技術を持つメーカー

——御社の事業内容について教えてください。

当社は、宮城県蔵王町を拠点に高耐火性と高耐震性を兼ね備える独自の特許技術で、日本はもとより世界のインフラ災害から尊い人命を守る、日本屈指の空調用防災機器製造メーカーです。「業界No.1の短納期」「生産能力・効率向上によりスピードアップ」「ユーザー様視点の製品づくり」「確かな品質管理と安心サポート」「見積もりや打ち合わせがしやすい/特型品でも図面作成が速い」「正確な生産管理」を柱として東北で唯一、空調用吹出口、ダンパー等を製造しており、業界トップクラスのシェアを誇っています。

空調用のダクトの付属機器では日本一短納期を目指しているほか、今回みやぎ優れMONOにも選ばれました原子力発電所の新規規基準をクリアした高機能防火ダンパーの製造も行っています。短納期で言えば当社がオンリーワンです。他社にはできない短納期のシステムや生産性向上の仕組みが当社の強みです。DXの導入によって、人が関わる仕事を最小限にして短納期や生産性向上に繋がっています。

さらに、グローバルに技術を提供していくため、インドネシアの同業企業をM&Aしました。東南アジア諸国は、防災に関する規定はあるものの、そのほとんどが守られていません。なぜかという、建設費が高額になることに加え、そもそもそれらの部品を国内で生産しているところがないからです。ならば現地でしっかり生産して防災対策の一助を担うような会社にしていきたいということで、アジアの

サプライヤーとしてASEANでNo.1企業を目指すべく、輸出事業にも挑戦しています。



DXの導入

——御社の創業経緯についてお聞かせください。

当社は、1962年に神奈川県横浜市で私の父が創業しました。業界は建設業界、生業は製造業。空調用のダクトの付属機器を製造していました。当時は高度経済成長の真っ只中で、作れば作るほど製品が売れる時代でした。ところがバブルを頂点に、作っても売れない時代になっていったのです。そこでお客様が求めたものは安価な製品でした。競合他社の価格は驚くほど安価なもので、当社とは圧倒的な価格差があったのです。そのため先代は、本社を横浜市から川崎市に移し、配管に付けるストレナーというアメリカの製品を販売する新しいビジネスをはじめようとしていました。しかし私は「他のメーカーにできてうちにできないわけがない。もう少し生産性向上のために頑張ってみよう。」と主張し続け、子会社である角田の工場に移ることになりました。現場経験がないことに加え、前工場長と製造部長が工場を離れることになった後に親会社社長の息子である私が新工場長として来たため非常に風当たりが厳しい状況での着任でした。その状況で「生産性向上して、市場に合う製品・値段にしていこう。」と声掛けをしてもなかなか伝わらず、ただ資本金を食いつぶすかたちで1年が過ぎていったのです。

そんなとき、川崎市の親会社が不渡りを出してしまいます。銀行からも信用保証協会からも融資が受けられなくなり、資金を集めなければ連鎖倒産もあり得る状況でした。ですが私には、新しいビジネスモデルが見つかっていました。そのきっかけは、とあるお客様からの注文でした。当社の製品は受注生産で、注文が来てからものを作り始めるのが基本の

ため、納期が3週間ほどかかります。しかしそのお客様からは「今週中にもものを作ってこないか。」と依頼されました。その頃は忙しくなかったため、注文を引き受け、依頼通りに製品を納品しました。するとお客様からとても感謝され、請求額が1万円だったのに対して「3万でも5万でも請求してくれ。」と言われました。そこで、受注生産における短納期というのは十分な付加価値になるのではないかと思いついたのです。この新しいビジネスモデルで再生しようとしていたときの出来事でした。

私は、この新しいビジネスモデルに賛同して出資してくれる会社を探し始めました。取引先へ片っ端から電話をかけてはじめて話を聞いてくれたのは埼玉県の会社でした。しかし、川崎市の親会社の債権がいわゆる整理屋に渡っていたため断られてしまいました。2社目は、山形県の会社でした。当社の現状を正直に伝え、新しいビジネスモデルについて話すと「じゃあ一体いくら必要なんだ。」と言われました。そこで4500万円をお願いすると、当社の資本金が1600万円だったため、そのまま全額資本金にすると子会社化してしまうということまで気遣っていただき、1500万円を資本金として、3000万円を貸付金として出してくださったのです。議決権は私が50%以上持ったままで「あなたの会社なんだから頑張れるでしょ。」と言っていただきました。このとき、社名変更と取締役の刷新が条件として言い渡され、再起を誓いアステムとしてスタートしました。

——社名に込められている意味や思いについてお聞かせください。

「川崎市の親会社はなぜ倒産したのか。」と考えたとき、明日を担う技術が当時の我々にはありませんでした。そのため、アステムの「アス」は「tomorrow (明日)」、「テ (TE)」は「technology」、「ム (M)」は「maker」という意味を込めました。「ものづくりのメーカーとしてここは忘れてはいけない。明日に繋がる技術を持っているメーカーになろう。」という思いです。ロゴマークは、燃える・挑戦する魂を表した赤色と、冷静な判断力を表した青色で色分けされています。



ロゴマーク

——御社はどのような経営理念に基づいて事業を行われていますか。

経営理念は3つに分かれています。まず1つ目は、仕事の部分です。「人」と「空気」の調和をテーマに、快適空間の演出を目指します。我々は空調用のダクトの付属機器を製造しているため、空間を快適にすることがミッションだと考えています。さらに、火災時に煙や延焼を防ぐための防火ダンパーといった防災機器も製造しています。そのため、いざというときに安心して逃げられる、消防士が建物の中で安全に救助作業等ができるような環境を作ることも目指しています。

2つ目は、地域貢献についてです。関わる全ての人たちと手をつなぎ、ものづくりを通して地域社会に貢献します。地域社会の、特に子供たちに対してメッセージを送りたい、何かのお手伝いをしたいと考えています。

3つ目は、従業員に対するメッセージです。私たちは喜んで働ける環境「喜働」と、みんなが仲良くする「愛和」の精神で、互いの夢を実現できる活力集団を目指します。自分が幸せでないと、なかなか他人の幸せは喜べません。つまり全員が幸せになれば互いの夢の実現も喜べる集団になるのではないかと考えました。これらの理念を持ち、みんなが幸せになる、そして次世代も幸せになるような会社にしていきたいということで策定しました。

## 高機能・短納期で地域のために

——御社が製造する高機能防火ダンパーの特徴について教えてください。

ダンパーとは、ダクト内に取り付け、風量調整や防火・防煙・排煙の役割を担うものです。当社の高機能防火ダンパーには、それに加え独自の特許技術を活かして「高耐火」と「高耐震」を併せ持っているという特徴があります。



高機能防火ダンパー

開発のきっかけは、東日本大震災における影響を踏まえ制定された、原子力新規規制基準に対応した防火ダンパーの開発依頼を東京電力様からいただいたことです。原子力施設に設置の防火ダンパーは、一般建築と比べてより強靱なものとなっており、具体的には「耐火性」と「耐震性」でより高い性能が求められています。

開発着手にあたっては技術課題もありましたが、被災三県の企業として、原子力分野の安全性向上に貢献するべく開発プロジェクトに取り組み、「高耐火性」と「高耐震性」をコスト効率的に両立する独自の新方式を発明しました。（高耐火性および高耐震性は特許取得済み）

すると三菱重工業様から、原子力新規規制基準対応のダンパー調達が急務のお客様がいらっしゃるとお声がかかり、高機能防火ダンパーの製作依頼をいただきました。

会社の強みである、設計から製造、納品まで行える一気通貫体制でスピーディーに対応することで、品質管理も含め一切の遅滞なく納品を果たし、工事の円滑化に貢献しました。またコロナ禍でのオンライン完成品検査や不測の事態にも最大限の努力で貢献したことが評価され、三菱重工業様から優良ビジネスパートナー賞をいただきました。

## ——空調用吹出口、ダンパー等を製造しているのが東北で御社のみなのはなぜですか。

かつては東北にももう少し会社がありましたが、もともと市場が小さいことと、市場が首都圏に集中していることからこのようになりました。日本全体の売上を見ると主要なメーカーが福岡県に2社あり、当社は3番目になります。バブル崩壊時にだいぶふるいにかげられ、当社は短納期で、他の2社は生産性向上による安価な製品の実現で生き残りしました。

我々の業種は労働集約型で、工場の敷地をある程度必要とすることから、東京では工場が作れません。しかし経済活力からいうと市場の50%は首都圏になります。それでも当社が東北に進出してきた理由は、出稼ぎ対策のため当時の角田市長がわざわざ誘致の依頼にいらっしゃったことでした。その頃は高度経済成長期ですから、首都圏では労働力の確保が難しかったこともあり、1997年に角田市で製造も行うようになりました。そしてそれ以降、蔵王町への工場建設・本社移転による雇用創出や地元企業との協力関係構築に努めてきました。

## ——御社が地域貢献のために行っている取り組みについて教えてください。

地域貢献で特に当社が重視しているのは、青少年育成です。子供たちが楽しい幼少時代や青少年時代を過ごすことによって、もう一度ここに帰ってきてくれるのではないかという思いで色々なことをしています。例えば野球大会を主催するにしても、スポーツ少年団を支えるために頑張っているスタッフがいますが、お金がないからと大会開催を中止してしまうともう一度再開するのは大変困難なことです。なので、そういった部分に積極的に貢献しようとしています。プロ選手の育成という部分は別の企業が既に行っているもので、そこに上がるまでの育成部分を地元の中小企業が担わなければいけないのではないかと考えています。

具体的には、柴田町の柴田球場の整備を兼ねたネーミングライツを取得し、「ASTEMチャレンジスタジアム」にしました。「明日にチャレンジ、アスチャレに行こう。」というスポ少の、高校野球で言えば甲子園、ラグビーで言えば花園みたいなシンボライズされた球場にしたかったというのがあります。他には、大河原町のマウンテンバイクの競技場「OGAWARA MTB S-PARK」の支援をしたり、村田町の宮城オルレにふるさと納税したり、蔵王町のスキー教室のビブスに名前を入れて協賛したりして地域社会に貢献しています。



ASTEMチャレンジスタジアム

## さらなる発展を目指して続ける挑戦

### ——ASEANでNo.1企業を目指すために、今後どのようなことが課題になるとお考えですか。

遠隔地なだけに、日本みたいに情報が詳しく取れるわけではないため、取引会社の信用調査等が課題になってくるかなと考えています。また、それぞれ

の国のルールが煩雑過ぎて、習慣や文化の違いが世界企業を目指すうえでの不安点です。しかし、日本のマーケットは交流人口が増えているとはいえ、定住人口は減少しているため、中小企業は海外にどんどん挑戦した方がいいのではないかと考えています。国ごとの事情があって大変な部分はありますが、私は宮城県から福岡県に営業所を出すくらいのイメージで海外に進出しました。実際、ASEANは親日の人が多いですし、日本も韓流好きな人が増え文化交流が進んでいるので、もうどこで事業を行ってもおかしくないと思います。

国ごとにルールはあるものの、やはりアメリカの規格が世界的には主流になっているため、UL規格等は取得しなければいけません。当社はちょうどその規格を取る準備を進めていて、さらにインドネシア独自の規格も取得していきたいと考えています。

### ——事業を行うにあたり苦労された出来事はございますか。

短納期を新しいビジネスモデルとしてスタートしてすぐの頃は、資金が足りず設備投資ができなかったため、生産性向上になかなか結び付きませんでした。それではどうやって短納期を実現したのかというと、夜中遅くまで働いて納期に合わせていたのです。短納期実現に加え営業活動をする必要もあったため、なかなか仕事が進まず、有休も満足に取れない状況でした。しかし苦労の甲斐あって売り上げは徐々に良くなっていき、私も鼻高々な気持ちになっていました。

そんなとき、社会保険労務士の提案で社内コミュニケーション診断というアンケートを実施することになりました。私は社員のみならず喜んでいようと思いき、アンケートをしたのですが、結果は散々なものでした。「会社の方針をみんなに示してほしい。」「こんな会社にいたくない。」「早く帰りたい。」といったネガティブな回答ばかりだったのです。しかし最後に、「このような調査してくれるのは、会社が社員のことを考えてくれている証だ。」という回答がありました。これを見て私は「これではダメなんだ。裸の王様だったんだ。」と思い、やり直すことを決意しました。今では「顧客満足度を高めるのは従業員」すなわち、「従業員満足度No.1企業」を目指し、社員全員の永続的な幸福と夢を実現するため挑戦し続けています。



作業風景

### ——御社が従業員満足度No.1企業を目指すうえで、大切にされていることはありますか。

押しつけにならないことです。例えば、クリスマスに会社から従業員にケーキを用意しても、従業員は他からもケーキをもらっているかもしれません。勝手にいいと思ってあれこれ個別に何かするのはなく、従業員から喜ばれることは何か常に考えていくことが大切です。確かに、報酬が上がることも嬉しいとは思いますが、上げたら「さらに上げて欲しい。」と要望が出てくるでしょう。それでは何が一番いいかというと、やりがいや生きがいを感じられることであり、自分がこの会社において会社や社会に貢献できるという「喜び」と「保証」ではないでしょうか。

「喜び」については一つの取組みとして、アステムアカデミーというものを立ち上げています。アカデミーと言っても、すごい大学教授などが来るわけではありません。外部の研修等で学習してきた当社の従業員が、他の従業員に学んできたことを教えるというものです。教える側は、勉強してきたことを教えるために復習してさらに身に付けることができますし、尊敬の眼差しで見られることによってそれは「喜び」に繋がると思います。教えられる側も、教える側を見てやる気を出すという相乗効果が得られます。



アステムアカデミーの様子

また「保証」については、例えば給料面です。ある程度の給料の見通しが分かれば、人生設計がたてられます。しかしそういう会社にしていくためには等級や昇給試験等を定めなければなりません。中小企業ではこれらがなかなかないため、そこを明確にしていきたいと考えています。さらに、病気やケガで働けなくなってしまった場合に、定年までの所得を補償してくれる保険を会社でかけるなど、福利厚生を充実させています。これらによって従業員満足度が上がるとは限りませんが、上がるように努力は続けているというような状況です。

## 従業員一人一人の心に火をつける

——挑戦し続ける組織を維持するために、最も重要視していることについて教えてください。

私たちトップの課題は、従業員一人一人の心に火をつけることだと考えます。ではどうしたら火が付くのか？短期の目標で火が付く人もいますが、「我々が仕事をしているのはこういうためなんだよ。」とメッセージで伝えていくことだと思います。つまり目指すのは、マイルストーンではなくて北極星なんです。北極星は届かないけど、向いている方向を伝えることができます。

以前、やりがいや生きがいや疲労蓄積を軽減させるのだとよくわかる出来事がありました。原子力新規規制基準に対応した防火ダンパーの開発依頼が来たときのことです。それはちょうど2020年のオリンピック特需に追われている時期であり、原子力新規規制基準に対応した防火ダンパーは作業が細かく大変なため他社がみんな断っていました。ですが当社は「福島第一原発で困っている人がいて、被災三県のうちの宮城県が福島県を助けなくてどうする？大変だけどやろうよ。」と言ってプロジェクトをスタートしました。そのときの残業時間は大幅に増え、検査が通らずやり直したりと、精神的にも大変だったと思います。しかし、翌年の疲労蓄積度調査のストレスチェックではエンゲージメントが高いという結果が出たのです。なぜかというと、福島の人を助けたいというやりがいがあったからだと思います。こういうことが大事なんだなと思わせる出来事でした。そのため、挑戦やプロジェクトを組んだときには、これは何のためになるのかということをすごく重要に考え、従業員に伝えています。

——会社経営で大切だと思うことについて教えてください。

この事業は何のために行っていて、我々はどのように社会に貢献できるのか考えられるといいと思います。それによって、社長をリスペクトして社員がついてきたり、「その仕事を一緒にやろう。」というような流れになったりするのではないのでしょうか。例えば、好きなことや自分の思いと合致していることは長時間行っても全く疲れ知らずになったりすると思います。企業の目的を明確にして存在意義を考えられる会社になれば、「自分も人のために。」となるでしょう。やはり、金額による報酬よりも、人から喜ばれる報酬の方が大きいと思います。

起業するにあたって、動機は色々あっていいでしょう。しかしその後、社員が増えて、どう会社が進んでいくか、どうしたいのかと思ったとき、本当の存在意義が見えていない、北極星を示すことができないと私でも行き詰ってしまうと思います。私は、創業経緯でお話したような経験をしたからこそ、人間的に成長できました。ただ上手くいったら、そういう考えには至らなかったかもしれません。だからこそ私には伝える意義があると思っています。



野口社長

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御発展をお祈り申し上げます。

(2024.1.15取材)