

MOULDERS

INFORMATION

vol.56

2018.11

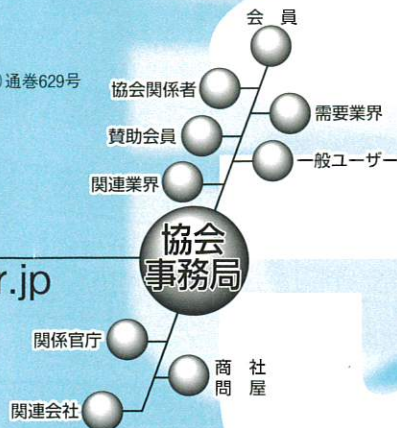
平成30年9月20日発行(隔月1回発行)通巻629号

悩み解決
最新ニュースなど
情報の要

必要な情報をいつでもすばやく提供する

西プラネット

<http://www.nishipla.or.jp>



今年度の事業方針

「危機感を持って

新しい事にチャレンジしよう」



一般社団法人 西日本プラスチック製品工業協会
WEST JAPAN PLASTIC PRODUCTS INDUSTRIAL ASSOCIATION

◆事業承継から始めた人づくり

フセハツ工業株式会社 代表取締役社長 吉村 篤 氏

<概要>

昭和 21 年に母方の祖父が創業、元の社名は布施發条工業所で、昭和 41 年より現在の社名。従業員 48 名。第 20 回 東大阪市優良企業、第 38 回 東大阪商工会議所優良企業、第 42 回 大阪府品質管理推進優良企業として選出され、プロバスケットボールチームの大阪エヴェッサのスポンサー。

経営理念は前社長である父がつくった「興ひ原理を進化させ 小さくても大きな使命と 責任感をもって社会に貢献すべし」。65 歳で引退し、現在取締役会長であるが、経営方針の対立がかなり深刻で業績が落ち込む中での事業承継は大変であった。

ばね製造を行っており、自動車関連ばねは自動車メーカー 1 社のティア 2。日本のトラック、バスに使用されるばねの一部はほぼ当社製品という、日本ではトップシェアの部品もある。自動車関連ばね事業が全体の 40%で、残りの 60%は一般産業用ばね事業として約 800 社との付き合い。ガス、航空機等、どこに使用されているかわからないものもある。最近は耐熱ばね事業として特殊な金属を使用するものもあり、ばねを作るだけでなく熱処理が必須である。一般的な金属は 250～400℃での熱処理であるが、特殊な金属は 1000℃であることから社内に特殊な真空炉を保有。また、試作は 1 個から対応し、伝統的な手曲げ職人による作業だけでなく手加工技術やコンピュータ制御 MC マシンも利用し、一気通貫で受注。ばね製造業界は横請け体制であり、自動車はほぼ全て内製であるが、一般産業用ばね事業は半分が内製。会社により得手不得手があり、外注先を利用。当社から独立した企業も 10 社あり、前社長である父も一旦祖父の会社から独立した経緯がある。零細のばね製造会社の廃業が増えたため、廃業する外注先の古い機械を取り込み内製化の動きを進めている。ローテクにアレンジを加え社内に技術を蓄積し、ものづくりを維持し、中核的なばね製造会社として存続することに取組んでいる。

2013 年に 3 代目から事業承継した時点では 60 歳以上が 45%、20 歳代は 1 名。女性は 30%でパートが中心。現在は 20 歳代の新卒採用も行い、女性が 43%を占め、子育て中の女性も基本的に正社員雇用。作業で手が油まみれになる、社内での熱処理のおかげで夏場は非常に暑くなる過酷な現場であるが、作業環境改善を実施。採用に賭けたエネルギーが 30%、社内環境づくりが 70%。性別を問わず、機械を触り、ばねを製造し、機械のメンテナンスも実施。上手く人材採用をして若手が育っているように見えるが、新卒採用を始めたのも会社存続の危機を感じたから。

事業承継した時点では非常にモラルの低い会社で、製作指示書を床に捨てたり、全体朝礼で全員時間通り集合させるのに半年かかったり。3 年連続赤字の状況で事業承継し、なんとか売り上げ増加させてというときに営業が仕事を持って同業他社へ転職するという裏切りにもあった。

中途採用で愛社精神がない社員ばかりという状況で、自社の社員を育てたい、ものづくりを続けるために技術者を育てたいと考え新卒採用に踏み切った。5 人採用し 2 名が退職。家庭環境の問題で 2 人辞めたが 3 人が継続して勤務、そのうち 1 人は役職者。また、やる気のある人を中途採用した結果、自然に約半分が女性となり、2 年前から女性も役職者となった。女性は役職者になりたがらず、当初は全員に断られた。丁寧に説明し、面談を繰り返し、口説



吉村 篤 氏

き落とした女性役職者は役職者全員で6人中3人であり、一般産業用ばねを製造する第二製造部長も女性。

社長に就任してから福利厚生で社員旅行を復活させた。仕事だけの関係ではスムーズに物事が進まない。去年2回月の社員旅行として淡路島へ。社員のうち一人だけ20歳代がいて第一製造部長を任せているが、管理職としてしっかり育ち、社員旅行の段取りも彼がやってくれ、懇親会後に私も誘われピンポンを一緒にやっていた時に彼が脳内出血で倒れた。何度か手術を繰り返し、入退院を繰り返したが今年の4月から復職。右下半身が不自由であるものの、会話に問題はなく頭脳は明晰であることから管理職として戻った。障害者としてどこまでやれるかが、私にとっての現在の挑戦。

当社の場合、全ては経営危機を乗り越えるために自然とこうなった。会社のために最適なことは何かを考え、外国人雇用はやっていないが、今後また会社の危機があったら検討することになるかもしれない。

パネルディスカッション

<パネラー> (順不同)

株式会社栄ライト工業所 代表取締役社長 江守 敦 氏

フセハツ工業株式会社 代表取締役社長 吉村 篤 氏

株式会社横井製作所 取締役専務 横井 慎一 氏

<コーディネータ>

大阪府商工労働部大阪産業経済リサーチセンター 主任研究員・中小企業診断士 松下 隆 氏

①利益について

松下氏：大阪の経済情勢について、「月報 大阪府工業指数」より、平成30年4月速報情報として、プラスチック製品工業と輸送機械工業の毎月の生産・出荷・在庫の推移を比較。プラスチック製品工業は下げ基調であるのに対し、はん用・生産用・業務用機械工業や輸送機械工業は上げ基調。また、西プラの景況感調査結果から、経営上の問題点としては「原材料高」が最も選択社が多い。現在の景気と1~2年後の景気の見通しはどのように考えているか？

江守氏：「今 良い / 今後 既存は下げ、新規は上げ」。製品には息の長いものとそうでないものがある。目頃から売れている製品はオリンピックを境に下がる、新規製品は上がると考えている。顧客も新規分野にシフトしている様子。

吉村氏：「今 良い / 今後 良い」。自動車部門は若干プラス、その他が伸びている。日本の場合、ばねだけでなく、表面加工、熱処理等のプラスアルファを求められている。また東京から当社ホームページの閲覧が多く、東京方面の展示会・営業を強化し、情報を東京で収集し、ものづくりを東大阪でとしている。展示会出展は反響が大きく、仕入れ先の開拓にもつながっている。

横井氏：「今 良い / 今後 良い」。産学開発や材料開発の結果の認知度が上がり、今年秋口から本格的に景況。引き続き1~2年後も好調を予想。紙媒体でのコピー機は日本製が世界の90%。その中での需要増

松下氏：利益を出すために効果があった方策は何か？

横井氏：「自動化 / 材料開発」。24時間で有人成形していたものがほぼ無人で成形できるようになったことは利益への大きな貢献。いかに安くいい材料を開発することで利益に結び付く。IoTは



松下 隆 氏

生産管理ソフトで収集する程度であるが、今後の導入を検討。当社でやらなければいけないと考えているのは、おぼろげに見えている現状を明確に把握すること。

江守氏：「IoT」各社の答えは、自社で開発したものが利益を生むという観点が共通している。コスト削減という見方もあるが、社内にノウハウや経験が蓄積されることが進めば、よりレベルの高いところを狙える。IoTの本質はデータを自動取得できること。IoTによりコミュニケーション能力が向上したことが最大の効果。事業の立て直しが必要となったので、他社ができない顧客からの要求への対応のためIoTが必要であったが、外注すると何億円かの費用がかかるものを、経費削減のために内製化せざるを得なかった。自分が頑張ればなんとかやれると考えてプログラミングを勉強した。

吉村氏：「内製化」営業担当の行き先、得た情報がスマートフォンを経由して社内で共有化できる仕組みを自社オリ

ジナルで開発。IoTはできるなら社内でやってみたい。5～10年先ならもっと楽にできないかと期待している。なんでも内製化したい。ホームページも内製化で。

松下氏：材料開発などは「川上志向」。加工工程の上流に進まないと、利益が生み出しにくい。IoTは「見える化」。コミュニケーションしないと改善のポイントがつかめない。「内製化」外注先の廃業などに伴い、社内に取り込む動きは今後増えると考えられる。自分の川上・川下・隣にあるものを取り込んで内製化する。金型、後加工、試作を取り込むことで利益につながるはずだ。

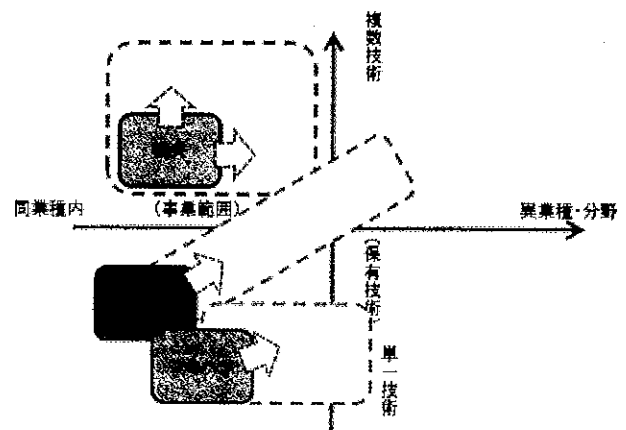
②ビジネス・モデルについて

松下氏：私が考えるビジネス・モデルからは、本日まで参集の3社は右図のような、それぞれ異なるパターンであるように思われる。このパターンをみた感想は？

横井氏：基本的には川上志向で。材料開発だけでなく、設計の提案や自社独自のものづくりにこだわりたい。顧客の開発部門が来社する回数も増えている。社内で評価したり実験したり。材料開発のレシピを材料メーカーに渡す。用途開発を営業サイドが顧客から情報を得て、材料メーカーに協力してもらって。金型部門の技術者は生え抜きの技術者である。もともと金型部門があったが、金型製造会社を買い、指導者や金型業者がいろいろ教えて社内で覚えて技術を覚えている。

江守氏：どこでもつくれるものしか作っていないが、それでも利益が出るような仕事をしていることもこだわり。営業しやすい。どこでも作れるものしか作っていないので、見学もOKしているが、どこでもつけれないものを作るようになった場合、クローズド環境で製造することも考えないと。専門的な人材は募集しても見つけられないので社内で育てることを頑張っている。

事業の進む方向 4象限



出所：松下隆氏作成による

吉村氏：日本のものづくりでないとできない場合。中国へ依頼していた仕事を日本に戻す場合に受注可能な業者がほとんどないことも。部品作りをするときに技術に長けた人を採用することで社内に技術を蓄積。

③人材を「雇う」について

松下氏：大阪労働力の調査表のとおり、「生産工程」（製造業が該当する）で2.1倍、事務よりは採用が難しいことは今後も予測される。

企業が人材にすべきこと

- ・「雇う」ことが原点
- ・次にどう技術や技能、企業文化を「磨く」かは100社100様
- ・最後に、それらを「離ぐ」。

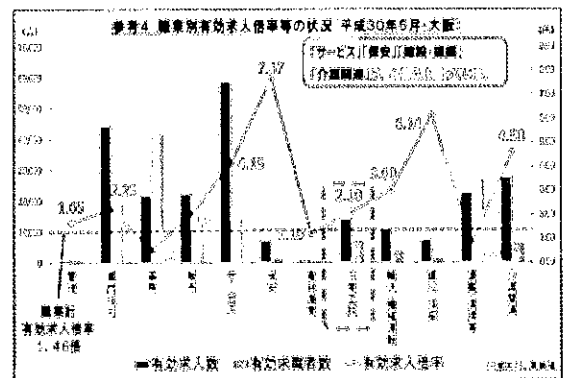
まず、雇うための方策として就業志望者への情報提供が非常に重要。効果はどうか？

吉村氏：ホームページの中で採用ページを充実。動画も。マイナビ、リクナビも利用していた。女性従業員を見て女性の就業志望者も来るようになった。採用に使えるものは全て利用し、採用活動に業務時間の30%を費やしている。一番大事だと思っているのは「社長の熱意」。熱意を持った人を採用したいので、自分の熱意を伝えることを重視している。

江守氏：マイナビの利用は、広告を掲載するパターンと就業志望者を一本釣りするパターンがあり、コストが高いもののメリットが見出せる状況であった。今年から大企業も同方法の利用が増え、就業志望者の質が下がったと感じている。現在はマイナビだけでなく、サイトの充実、ハローワークへの登録、折込チラシの利用など、広く募集している。自分で面接したり、ホームページを作ったり等、社長自ら打合せしないと行けない。業務の30%ぐらいは費やしている。一番大事にしているのは、素直な人。つながりのなかで仕事ができる喜びを感じることができる人を採用すること。

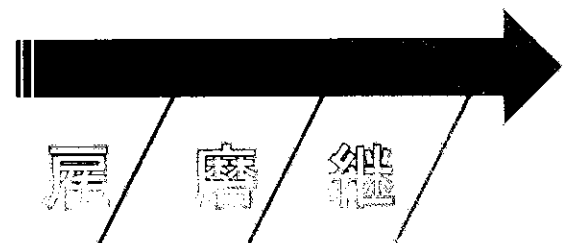
横井氏：採用はホームページなどで情報公開に努めて、雰囲気を与えるよう心がけている。託児所を作ってからしばらくは女性ばかりの採用になった。社内報で情報共有、コミュニケーションがとりやすくなった。業務に関すること、社員のプライベート等、時に書く内容にこだわらず、社内で作ることで視覚に訴え、各部署に回覧した後掲示してパート従業員も見ている。昔はフロアに全員集まることができたが、少しずつ従業員数が多くなり、作業場所が離れ、それだけでコミュニケーションが取りづらくなるのが解消。一番大事にしているのは、仕事とどういうものかをはっきり言うようにし、やりがいについても伝え、何事にも正直に伝えること。

雇用局面に苦労あり



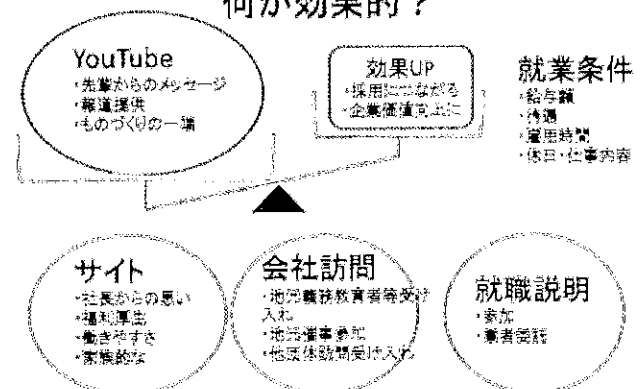
出所：大阪労働局「大阪労働市場ニ関スル調査」平成30年5月分

企業が人材にすべきこと



出所：松下隆氏作成による

就業志望者への情報提供 何が効果的？



出所：松下隆氏作成による

④人材「磨く」について

松下氏：人材を磨くには、社内でのコミュニケーションが重要である。また、磨くためには技能検定試験の活用等も効果的であると考えており、資格取得が従業員のモチベーションにもつながる。

吉村氏：ばね技能検定。受検費用、講習会費用等、全て会社負担で受検できるようにしている。磨く方策としては、若手に早い時期に計画的に権限を委譲し、失敗してもいいからと任せるようにしている。

江守氏：コミュニケーション。個人の仕事の成果を全員で共有し、最終的に全員でできたとする。技能検定はあまり利用していないが、社内で作業の習熟度を計ることを実施。磨く方策としては、吉村氏と同様に権限を持って仕事をしてもらうことと、従業員が他の従業員を前にして自分の業務をプレゼンする時間を作っている。

横井氏：コミュニケーション。従業員同士、労使間など。進みたい方向を話し、共有。社員旅行、懇親会等、仕事外でのコミュニケーションを大事にし、家族ぐるみで付き合いなどもできるようにしている。技能検定はプラスチック成形について理解を深めることができる場でもある。合格後、仕事に関するコミュニケーションが非常に良好になることから積極的に受検を勧めている。磨く方策としては、OJT もやっているが、他社の協力を仰ぎ、顧客の工場見学や、金型工場の見学等、外部を利用すること。



パネルディスカッション風景