

町工場の親父もこころまでやれる

技術力を結集し 大企業に逆提案

支援に頼らず、自主自立で頑張ろうとする中小企業の姿からも、厳しい時代を生き抜く経営のヒントがある。

「弱い者同士が集まって仕事くささい、という集団ではありません。課題解決に向け一緒になって考えたい」

10月のある昼下がり、武蔵工業団地（埼玉県入間市）にある安川電機の一室で、工場長をはじめ、開発、設計、調達、生産技術など20人を超える担当者の前にチーム入間の大場治会長が力強く挨拶をした。

チーム入間とは入間市周辺の中小企業5社からなる協業受注集団で、今年4月に結成された。各社の特徴は金型、レーザー加工、プレス、ダイカスト、切削の分野での高い技術力。

発注者から渡された図面通りに製造しているだけでは生き残れない。技術力を結集して、新たなモノづくりのニーズを掘り起こしに挑む。

キャラクター形式の売り込みは今回で

3度目、ご近所の有力企業とあり力が入る。これまで安川電機と取引関係がない5社は、順に技術を紹介していく。

1辺が0・3ミリのチタンのサイコロを作り出したり、レーザービームでマツチ棒の先端に点火させずに30ミリの穴をあけられる精密加工技術などに加え、一貫体制の強みをアピールする。

一方、プレゼンに耳を傾ける安川電機は、サーボモーターや産業用ロボットの有力メーカー。昨今は小型・軽量化や環境対応に迫られており、新規開発に加え、一つひとつの部品の見直しも急務である。熊谷彰工場長は各社の技術に接し、「微細加工技術は制御装置の小型化に役立ちそう。自動車分野で培われた耐熱性部品を作る技術は、電機分野でも応用できるのではないかと」と関心を示すと、高温環境下で使う制御装置の共同開発の話もその場でまとまった。

こうした共同受注を行う集団は他にも沢山あるが、うまく機能していないのが実情だ。例えば、メンバーの技術分野の重複から仕事を取っ合ったり、

売上をどう分配するかで揉めたりと、内部の利害対立で暗礁に乗り上げるケースが少なくない。そのためチーム入間では、トラブルを未然に防ぎ、円滑に運営できるように工夫している。技術

の重複やレベルの差が生じないように企業を選定し、運営規約には、販売手数料、利益配当、秘密情報の取り扱いなどが細かく盛り込まれている。もっとも、「日本だからできるソリューションを提供したい」と熱く語る経営者たちの理念の共有こそが推進力だ。始動して間もないチーム入間のお手本が京都にある。それが京都試作ネットだ。

本気度が試される 2代目経営者の挑戦

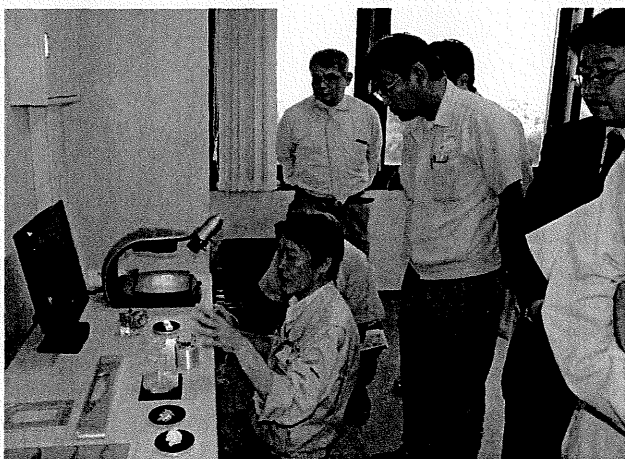
「誰にでもできる仕事は中国へ流れる。今後日本は世界の開発国を目指すべきで、そのためには、モノづくりの上流である試作という段階から携わり、製品化につなげることが重要だ」

京都試作ネット代表理事で山本精工（宇治市）代表取締役副社長の山本昌作氏はこれからの中小企業のあるべき

姿について、こう力説する。

京都試作ネットは、府内の機械金属業者などの18社で組織した企業連合。インターネットを通じて、顧客からの試作品の相談を受けてから、図面があるものについては2時間以内に見積もりを回答、図面のないものなどは2時間以内に商談のヒアリングを行う。

メンバー企業の共通理念は「京都を試作の一大集積地にすること」（同）であり、01年7月に設立。メンバー企業は、たとえば同じ金属加工でも、アルミ加工や微細加工など、独自の強みを持つため、仕事の奪い合いになることはない。無論、行政からの支援を受けることのない自立した集団である。



チーム入間の技術力に興味を示す安川電機のエンジニア

しかし、ITバブルが崩壊し、多くの中小企業が受注の激減に苦しむ中、なぜこうした企業連合ができたのか。山本氏は言う。「試作ネットの立ち上げの10年前から、府内の中小企業の2代目経営者の集まりでピーター・ドラッカーの経営学の勉強を始めた。そこで、顧客を創造することが事業の目的とするドラッカーの経営哲学をどう具現化するかの議論を積み重ねてきた。いわばその集大成が試作ネットだ」

高い志を持つ集団だからこそ、活動も本気だ。年会費は60万円で、展示会や広告媒体費用などに使う。加えて毎週の事務局会議をはじめ、各社選りすぐりの営業マン約30名を集め、顧客とのやりとりでの反省点の共有や新規開拓に向けて戦略を練る毎月の営業活動会議などで徹底した議論が行われる。

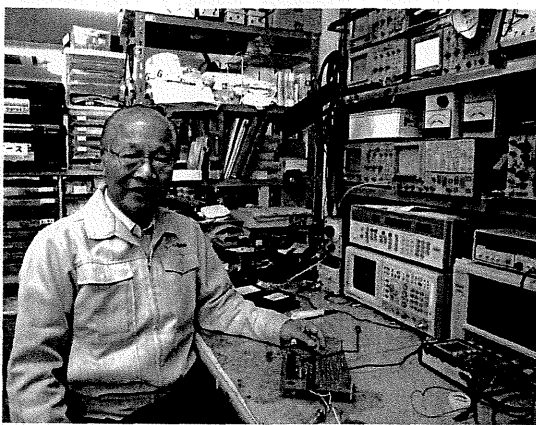
メンバー企業になるには半年間の準会員期間にドラッカーの講座や毎月の理事会、営業活動会議にも参加する必要がある。企業の本気度が問われる。

山本氏は、「途中で離脱する企業もある」と内実を明かしつつも、「この連携がうまく機能するポイントはその集団が自立しているかどうか。そして、メンバー企業は金儲けではなく、どう事業を創造するのかという理念を共有できること」が鍵だという。

厳しいからこそ成果も着実に現われ

始め、設立から09年3月末時点までの引き合い件数は2504件、成立件数は636件、成約金額も12・4億円を突破した。それだけではない。山本精工は取引先が9年前はわずか50社だったのが、今では450社に増えたという。また、衣川製作所(京都市)は試作ネット加入前の売上高は1億8000万円だったのが、昨年度は3億6000万円に達するなど、試作ネットのメンバー企業の業績も好調のようだ。

同社代表取締役の衣川隆文氏は、「当社は半導体製造装置に強みがあったが、試作ネットに加入して以降、半導体で培った技術をもとに、医療機器開発も手がけるようになり、技術のストライクゾーンが確実に広がった」と試作ネット効果に胸を張る。



自らの経営スタイルを貫く伊藤社長

この道42年 町工場の開発屋

「親から仕事ももらえていたときは、やっぱり楽なんですよ」と、ファースト電子開発(東京都北区)の伊藤義雄社長は言葉を絞りだした。「自助努力」「自社製品の開発」……、努力は一朝一夕ではいけない。同社は人工衛星の通信機器を製造、スイスの高級時計メーカーに競技術計測器をOEM供給するなど、電子・無線応用技術を駆使して国内外に顧客を持つ。創業42年、技術のみで生きてきたわけではない。

脱サラ・起業した当初は、下請け仕事もした。しかし、自主開発型の仕事を志向して試行錯誤を続け、声の大きさを均一にする音声圧縮機を開発。これが当たり、経営は軌道に乗ったが、「一つの仕事をしつつ、次はどんなことができるのか考えています」。そうした「新しいものを作ってほしい」というニーズに応えられない。常にこの繰り返しで、苦勞の連続だった。今では地域の顔役ともいえる経営者になったが、図面を渡されて作る製作型ではなく「開発型の仕事を選びます」と、当初からの経営スタイルを貫く。

「経営の根幹となる財務、中小企業が遅れがちになるIT、セキュリティなど、勉強を怠らないようにしていま

す」。営業部隊を持たないため、専門誌等に広告を出すなどしていたが、「これは使える」と、ホームページを90年代後半からいち早く立ち上げた。

「ここ十数年、大企業がやっとならと認めてくれるようになった」と、信用構築に時間がかかるように、「時間の積み重ねで培った技術と知識を、思いつぎに組み合わせるアイデアにする」。これができないと、開発に至らず、思いつぎのまま終わる。

会話のなかで何度も「諦めない」という言葉を使う伊藤社長の姿勢は、助成金申請、産学連携、異業種連携……でも発揮されている。参加しているからこそ、課題があることは知っている。ただ、「ダメだから参加しないのではなく、参加することで一つでも何か学びとります。転んでもただでは起きません」と笑う。こうした姿勢が、技術と知識、さらに信用を生む蓄積となつたに違いない。

元銀行マンで企業再生を担当した経験を持つ日本橋経営研究所代表の形岡暁生氏は「中小企業の支援組織は多いが、企業のことを理解している人は少ない」という。相談相手もなく悩む経営者が多いのも現実だ。経営相談から事業計画まで、生き残ろうとする企業を国や地域が支援できるか、「ものづくり立国」の真価が問われている。⑦