

第6回「中部圏ものづくり企業の稼ぐ力」研究会

中部圏の企業の「稼ぐ力」研究

人口減少に伴う国内市場や労働力の縮小、AI・ビッグデータ解析やIoTの活用などをきっかけにした第4次産業革命と言われる大きな変革の動きなど、中部圏の製造業を取り巻く環境は一層不透明になりつつある。こうした中でも、中部圏のものづくり企業が持続的に事業を維持し継続し拡大していくために求められることは何か、その先に目指すべき姿はどのようなものかを検討するため、参考となり示唆に富むであろう企業の事例を集め、「『中部圏ものづくり企業の稼ぐ力』研究会」（座長：新宅純二郎 東京大学大学院教授）にてこうした企業の方からプレゼンテーションいただき、学識経験者や有識者による議論・分析を経ながら、今後の中部圏ものづくり企業の目指すべき方向性について、研究を進めていきます。

第6回研究会（2019年2月20日開催）では、関市の伝統産業である刃物の技術を、最新の半導体製造装置に導入して急成長する福田刃物工業株式会社（岐阜県関市）を訪問し、トップのご講演と工場見学を行いましたので、以下の通り報告いたします。

公益財団法人中部圏社会経済研究所企画調査部部長 今村 諭司

「社員に任せる経営で成長」

福田刃物工業株式会社

代表取締役社長 福田克則氏



1988年 サウスセントスクール卒業
 1992年 ポストンカレッジ卒業
 日本電気株式会社入社
 1997年 日本電気株式会社退職
 福田刃物工業株式会社入社
 2013年 代表取締役社長に就任

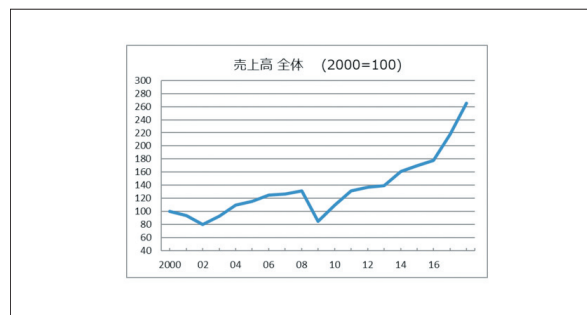
経営計画や売上目標を当たり前のよう策定していました。しかし、なかなか思うように実行されずに苦勞していました。それから、社員の思うように任せてみました。すると、会社の雰囲気が変わり、会社の業績はじわじわと上向き始めました。本日は「なぜ任せたのか」「任せたらどうなったのか」、そしてその背景に何があったのかをお話します。

1. FUKUDAの特徴



弊社の特徴は、100%社員に任せている点だとよく指摘されます。以前は、当社も他社のように

2. 近年の業績



機械刃物市場は縮小傾向にありますが、弊社の売上は2000年と比較して2.6倍に拡大しています。2018年12月決算で9期連続増収増益となり、今後も拡大を見込んでおります。以前は、弊社も販売代理店に営業を依存していました。2009年のリー

マン・ショックを機に目が覚め、「自社で営業を行う体制」を強化しました。販売代理店は自分たちの思うように動かない、と判断したからです。当時の営業部長が「自分たちの実力で営業したい」と言い始めたことがきっかけです。時間はかなりかかりましたが、良い結果が出ました。この18年間で弊社営業による売上（販売代理店を除く）が4倍に増加し、販売代理店3社の売上高比率は40%から9%に縮小しました。

3. 目標管理の撤廃

- ・ 経営理念がない
- ・ 経営計画がない
- ・ 売上目標がない

自社営業を強化し売上を伸ばしましたが、最初からうまくいったわけではありません。当時は営業体制や戦略、情報収集など不十分でした。そこで営業目標を作成し、管理を強化していこうと考えたのです。

その頃、未来工業株式会社の創業者、山田昭男さんが主催していた「未来塾」にたまたま参加する機会がありました。「経営者の仕事は、いかに社員を感動させるか。社員のやる気が大事」という考えに納得し、「営業こそ、社員に任せてみたらどうか」と思いました。「売上は何パーセントアップ」、「新規顧客開拓は何件獲得する」、「営業日誌を書く」などという管理はやめて、たとえば新規10件行って1件も受注できなくても「よく行ったよな、すごいな」と社員を励ますようになりました。やがて売上目標もなくなり、「今年は前年比+10%ぐらいかな？」とつぶやく程度にしました。

管理しなくなったら、自然に売上が伸び始めたというのは少し不思議でしょうが、やはり社員のモチベーションが一番大切だということを私は学びました。社員に一任したら、みんな変わってい

きました。

4. 営業採用の強化と教育方針

他社と違う営業体制

- ・ 累計取引顧客3,150社
- ・ 年間1,350社、新規400社
- ・ 社員の25%が営業
- ・ 全国直接営業、脱代理店
- ・ 売上高は10年で3.14倍

弊社顧客は累計で3,150社あり、2018年の顧客取引実績は1,350社で新規に約400社を獲得しました。営業は23名、全社員の25%と力を入れています。11年前に営業人員の採用を開始して以降、毎年採用を実施しています。営業は、若手の先輩が後輩を教育するのが基本になっています。優秀なキーマンを手本として、その人がほかの営業を教育していくシステムが構築できています。社長や管理職が先頭に立って教育する必要はありません。中小企業では、トップ自らが営業したり教育することが多く「うちには営業がないから、私が営業している」という社長がいますが、それではいつまでたっても後継者が育ちませんし、長期的な成長は限定的だと思います。

優秀な社員:教育方針の違い

教育においても自主性を大切にしている

- ・ 押しつけない
- ・ 99%は本人次第
- ・ 本人が受けた研修のみ

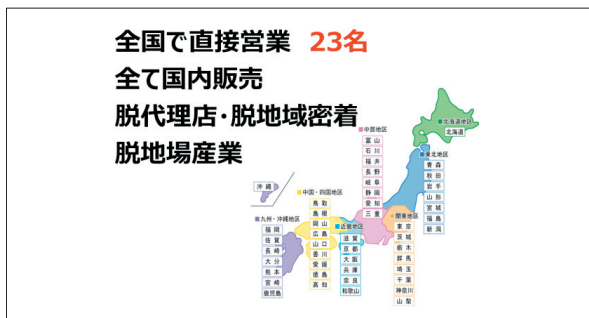
以前は、社長の私が研修やセミナーに行き、わかった気になり、社員に浸透させようとしていました。しかし、うまくいきませんでした。社員は忙しいから勉強に行けないと勘違いしていましたが、社員を行かしてみると、私の何十倍もやる気を出して大きな効果が出ることに気づきました。勉強に飢えている社員も大勢いました。営業に限らずですが、外部の研修やセミナーに社員が参加すると、

他社の社員と接することで視野も交流も広がり、教養も身に付くことに社員が気づいたのです。教育も自主性を大切にして、強制参加ではなく、本人が受けた教育のみ任意で受講していただきます。

5. 営業チーム制の導入

弊社には、営業ノルマがありません。目標や戦略は会社ではなく、すべて営業が考えます。現営業部長の考えでチーム制を採用しており、最初は2人1チームで開始し、3人、4人1チームと変化してきました。営業個人の体制の時は、情報共有が不十分で、売上が思うように伸びませんでした。チーム制にしてからは、社員同士の信頼関係も良くなり、情報共有が活発になり、売上が飛躍的に伸びました。また、チームの中で手本となる社員が出てきました。お互いの考えを理解し合うために、顧客や技術の最新情報、営業の課題を日常的に共有し、さらに議論する場を設けて、売上アップにつなげています。

6. 全国ネットの営業体制



本社と東京、福岡で23人の営業担当がおり、日本全国どこでも営業できる体制にあります。営業3拠点の風通しは良く、常に市場や顧客、協力会社の意見交換をしています。これが年間400社の新規顧客開拓に大きく寄与しています。

【質疑応答】

中沢：販売拡大には、商社を活用していますか。

福田：はい。たとえば、全国に営業所があり、そ

の営業スタッフが刃物について勉強しに頻繁に工場を訪れる商社があります。その会社にとって刃物関係の売上比率は非常に小さいのですが、我々を重視してくれます。弊社も勉強になります。こういう優秀で熱心な社員がいる会社とは、長くお付き合いしたいと考えています。

中沢：中小企業の場合、B2Bの取引先が増えて、量産できないとコストダウンが難しい。取引先の拡大のためには、顧客のニーズを把握して、効率的に営業する仕組みが必要だと思います。

福田：効率的営業も必要ですが、それより大事なのは行動することです。失敗してもいい。「下手な鉄砲数打ち当たる」と考えて、とにかく最初は、効率はほぼ無視して、できることは全部やるという気持ちが大事です。顧客に出向くときは、受注の可能性をあまり追求せず、「とにかく思ったら行け！」というスピード感を重視しています。

☑社員が優秀

- ・人財に恵まれている
- ・やる気が高い
- ・自分で考え行動する
- ・動きが迅速である

昨年、新規顧客の売上が約5億円、全体の25%を占めました。積極的な顧客訪問に加えて、展示会出展の効果も大きいです。展示会出展は「うちにはあまり関係ない」と、勝手に解釈して9年前まで実施しませんでした。ところが、展示会で多くの新規顧客に出会い、毎回、新しい発見があります。日本には無限にお客さんがいることを社員が理解するようになりました。きめ細かい新規顧客開拓、展示会での交流、既存顧客へのフォローが、ニーズの把握を確実にしていると思います。

地道な営業活動の結果

- ・累計 5.5万種類の刃物製作
- ・年間 1.1万種類
- ・年間 0.3万種類の新規

中沢：取引先は何社ぐらいありますか。1社への依存率が高いとリスクがあります。

福田：昨年の取引実績は1,350社です。業種は多種にわたり、全都道府県に顧客がいます。最大の取引先の売上は全体の約7%で、たまたまですが、リスク分散ができています。1社への依存率が20%を超えることは危険とされていますが、日本の中小企業はある特定の会社に依存している会社が多いと聞いています。

中沢：7%であれば顧客が分散しています。依存率が高くても長期の受注残があれば、経営上問題ない。

福田：7%は致命的な問題ではないですが、それでもその会社との取り引きがなくなったら問題です。昨年、機械刃物市場は前年比5.4%減少しましたが、特定の企業に依存している会社は、売上が伸び悩みました。弊社は取引先が多岐にわたるので、幸運にも売上を増加させることができました。

中沢：2015年から急成長しているが、製造のキャパシティは大丈夫ですか。

福田：2017年に第4工場を新設しましたが、予定より多くの受注を抱えてしまい供給が追い付いていません。2020年に第5工場を新設しますが、今は協力会社を増やして対応しています。現在、30社の協力会社で約15%の生産を委託しています。ありがたい話です。弊社レベルの品質管理を維持しており、外注化による問題はありません。学ぶことも多々あります。

社員が考えた「時差出勤」で生産性を高める体制にも着手し、受注増に対応しています。

良い会社とは？

- 製品が良い
- 業績が良い
- 社員が優秀

新宅：売上高経常利益率13.4%（2018年12月決算実績）は製造業としては高いと思いますが、稼ぐ力の源泉は何ですか。

福田：経常利益率は2015年から4年連続で10%を超えていますが、決して高いという意識はありません。社員のおかげで、ここ10年で生産性も飛躍的に上がりました。しかし、浮かれることはありません。まだまだ課題は山積みですから。ただ、私は社員が自分たちで考え、取り組んだことに嬉しく思っています。

☑製品が良い

- ・全材質、全形状の刃物加工
- ・数社しかない「ろう付」技術

弊社のように、あらゆる材質・形状の「ろう付」機械刃物が製造できるメーカーは稀です。製品は付加価値が高く競争力があります。昨年、見積金額が100億円以上あり、うち受注が約20億円でしたが、価格の折り合いがつかない場合は値引きしてまで受注していません。これも高い収益に関係があります。

**どんな材質でも対応ができる
摩耗に強い、割れにくい、さびにくい、など
用途に合わせた材質の使い分けができる**

鋼種	社名	特徴	鋼種	社名	特徴
① DURO-SP	住友金属工業	高硬度・高耐磨耗性	① SUS440C	住友金属工業	高硬度・高耐磨耗性
② YXR3	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性	② SUS420J2	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性
③ YXR33	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性	③ AUS8	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性
④ SKH2	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性	④ STAWAX	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性
⑤ SKH3	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性	⑤ SKD11	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性
⑥ SKH4	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性	⑥ SKD61	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性
⑦ SKH51	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性	⑦ DCS3	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性
⑧ SKH57	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性	⑧ QCM8	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性
⑨ HAP10	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性	⑨ SLD-MAGIC	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性
⑩ FAK38	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性	⑩ SKT4	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性
⑪ HAP50	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性	⑪ DCMX	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性
⑫ HAP72	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性	⑫ SK3	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性
			⑬ SKS3	山崎金属工業	高硬度・高耐磨耗性

中沢：貴社は「良いものを安くしたい」のか「高くても良いものを造りたい」のか、どちらですか。

福田：「良いものを安く」は考えられません。良いものはコストが掛かりますので、安く売れるわけがありません。悪いものは安くてもいいと思います。

製品の付加価値を上げて、できるだけ価格は下げないようにしたいと考えています。以前、「国内品より安い輸入品を仕入れて、安く売ろう」と私が提案しましたが、前社長は「いや、そこまでしてこの会社を続けたくない。とにかく造りたい」と言いました。「良いものを自分たちで造って、

お客様の納得がいく価格で売る」のが弊社のスタイルです。

100% 正社員
100% 自社生産体制
100% オーダーメイド

派遣社員やパートを雇わず、100%正社員にしているのも、社員のやる気のほかに、製品の付加価値を落としたいという思いで、品質を重視しているからです。たとえば、低賃金で人を雇用すると、経営者である私は、どうしても低価格な製品に心が動くと思います。弊社は、平均年収530万円の正社員100%の会社だから高付加価値の製品を造る、という気持ちになっています。

新宅：「良いもの」の定義は何ですか。

福田：弊社が自信を持って製品を出荷し、顧客から「他社より良い」と評価されるものです。製品品質に加えて、たとえば、顧客の不便を解消するために、営業のきめ細かいサポートも重視しており評価を頂いています。クレーム件数は月平均1件程度ですが、その他、「お客様の要望」を営業が定期的にヒアリングし、質の向上に役立っています。ただ一方で、まだ「お客さんに大目に見てもらっている部分がある」という課題を抱えています。現状に甘えることなく、さらに弊社しかできない製品づくりを今後も続けていきたいと考えています。

100%社員任せ

樋口：社員に自由にやらせて、パフォーマンスを出すというのはすごいなと思います。自由にやらせるといっても、何かターゲットがないと、レベ

ル低下になりませんか。またモチベーションの持たせ方など工夫されていますか。

福田：同様の質問もよく受けます。私自身も完璧にはできておらず、社員に「あそこはどうなっているのか？」と聞くことはあります。

樋口：任せた時に責任は誰が取るのか

福田：「責任って一体何だろう」と考えてみると、立って謝るけど、理想の責任のとり方をした人を見たことがない（笑）責任とは役割に近いと思います。ですから、失敗したらやり直せばいいと思います。

樋口：役割分担が明確になっているから、任せられるということですか。

福田：はい。ただ、実際に役割を決めるのは社長ではなく社員です。私から「CS（顧客満足）は社員で考えてくれ、ES（社員満足）は私が考える」とある課長にお願いしたところ、「金は出すけど口は出さず、が理想の経営者だ」と言われました。結局、弊社ではCSもESも社員が考えます。その結果、「社員が社員を大事にする」という風潮になりつつあります。社員に任せても、中小企業はなにか問題があれば、すぐに発覚しますし、その時に社員同士で助け合うことも可能です。大企業とは違います。

浜松：全て社員に任せた場合、社長の役割、絶対やらなきゃいけない最後に残るところは何ですか。

福田：会社には社長が必要で、長男だから社長に就任しました。権限はあるが能力があるわけではない、ということ承知しています。「では何のために社長をやっているのか」と聞かれたときには、「跡取りだから仕方ないよ」と答えます。社長が実務を一切せず、社員に任せてたまたまうまく回っている、それだけです。

社長の役割について、社員に聞いたら「社長は広告塔だ」と答えます。今年創業123年ですが、2007年まで「福田刃物工業」という社名が新聞に載ったことは一度もありませんでした。そこで新聞記者が来た際には「今回、また記事にしておいてよ」と強くお願いしています。記事を見た社員が喜んでくれたり、社員の子供が「これ、お父さ

んの会社じゃない！」と喜んでくれたりするので、その意味でも広告塔という役割は悪くはありません。

竹野：貴社は顧客の声を聞くのではなく、目線で感じているのではと思いました。それは、クレームを聞くのではなくて、顧客が「こうしたいんだけどな」というのを常に考えている。また生産者の論理の「あれ、まずいんじゃないかな」というよりも、顧客の「いやいや、いいよ、それよりここね」という要望を理解している。B2Bの企業では特に重要な点です。広告塔になるというのも、社外広告だけでなく、まさに社内広告で、社員の士気を上げるのに重要な事と思います。

仕事は「強み」 ではなく「違い」

福田：「社長の考えは、社員にきちんと浸透しているか」というテーマで経営者はよく議論します。しかし、弊社ではそれについてはまったく関心がありません。社員はそれぞれの間味がありますので、強引に私の考えを浸透させるのは社員の自立を妨げます。私の考えより大事なものは、社員の考えです。仕事をするのは社員ですから。

入社した頃（約20年前）、SWOT分析で会社の強み、弱みを考え戦略を立てましたが、前に進みませんでした。強みを探すことではなく、他社と比べて「何が違うか」を社員全員で考えること。これが成長のキーだと気づきました。つまり、他社との違いがあればあるほど、弊社の価値を顧客に訴えることができるのです。

「販売急増への対応について」

福田刃物工業株式会社

取締役生産管理部長 福田恵介氏

1. 販売急増の背景

従来は紙切断用の工業刃物が売上の約90%でしたが、現在は約7%に減少し、電子部品実装機用の刃物、リサイクル粉碎用の刃物、建機用の刃物、半導体製造装置部品など顧客が分散しています。当社の売上増加に伴い顧客が増え、逆に従来の工業用刃物機械メーカーからの受注が減りました。これは、戦略的に導いたわけではなく、分け隔てなく普通に見積もっていたら工業用刃物機械メーカーからの低利益の受注が減ったのです。工業用刃物機械メーカーは「見積もりをたくさん取って安く買う」という旧来の購買スタンスが変わらず、「交渉しても安易に価格は下げない」という弊社の方針と違うのかな、と感じます。現在は、電子部品分野のチップマウンターの実装機用のプリント基板に貼るテープの切断刃の受注が急増しています。顧客は、パナソニックスマートファクトリーソリューションズ株式会社、JUKI産機テクノロジー株式会社、ヤマハ発動機株式会社（以下、「ヤマハ」）などです。

1例として、ヤマハと商社経由ではなく、直接技術打ち合わせをする機会がありました。ヤマハと弊社で要求性能に応じた刃物の仕様を即断で決めることができ、コストも抑えられ、図面も即日完成できたので、とても効率的でした。マウンター用の切断刃は、月に1,000~1,500枚の出荷があり、現在売上の柱の一つになりましたが、このヤマハとの取り引きを契機に、競合機械メーカーへの営業も始まり、顧客を増やせたことが大きな要因です。

また、建機用刃具の1つで「ブレード」という解体用の巨大な刃物があります。解体する時にはさみ方式で鉄骨を切る刃物です。通常は商社経由の受注ですが、たまたま弊社が建機のレンタル

業者に直接見積もりを提出する機会があったときに、かなり高い価格を提示したにもかかわらず、「弊社の見積もりが半値」と言われました。調査したところ、全国の解体業者は重機を購入せず、レンタルするのが通例であることが判明しました。そこで建機をレンタルするような大手の会社に集中して営業しました。

新聞報道で「半導体関係、機械装置が絶好調」と出た時点では、時すでに遅しで納入メーカーは決まっています。営業がいろいろな分野の顧客を常に訪問して情報を早く察知し見積もりができれば商流に入っていきますので、これが弊社の営業の力かと思います。

2. 見積もり作成の考え方

見積もりを提出して受注につながるのは20%です。

安易な値引きはしませんが、もう少し上げたいというのも本音です。その意味では、継続取り引きで現在の価格があるものは容易だが、新規の見積もり作成は難しいです。内製原価は、各機械で何分でどれだけ生産できるかというマシンレートのデータがありますが、難しい加工、新規の工程は現場で実測するかヒアリングして決める必要があります。しかし、見積りが従来材料仕入れや加工方法に縛られ、単純に原価の積み上げで作成したら、失注が多く売り上げは増えません。また、営業の「受注したい」との思いに応え、根拠なく見積もりを下げる事はありません。

競合他社との価格競争に勝ちながら、かつ利益をしっかりと確保するためには、何も考えずに普通に見積もりしては不可能です。ターゲット価格に対して従来の方法では利益が確保できない場合は、新しい方法を考え、利益を確保した根拠のある見積もりをするという非常に面倒くさいことをする必要があります。

原価と目標価格にかい離があると、関係者で対応策を考えます。1つの例として、対応策の検討過程で、加工時間が短く画期的に原価を下げるこ

とができる、レーザー加工機の導入も決まりました。営業ニーズから生産を変えることも重要です。50万円という見積もりを出したが、受注には48万円であればならないケースでは、「工作機もこういうのが必要になってくるね」というように営業、見積り者、製造が共同でアイデア出しをすることが重要です。

営業がターゲット価格を聞き出し、見積り者や関係者がその価格に合わせるために考えるという一連の行動は、単純にその案件を受注できるということだけではありません。新たな加工方法発見、新たな機械導入、新しい購買先発掘など、たくさんの成長をもたらしています。逆に、単純な値下げは思考停止となり、会社の成長につながりません。営業がたくさんの案件を持ってきて見積りすることは、現在の会社の根幹となっています。

地道な営業活動の結果

- ・累計 6.5万種類の刃物製作
- ・年間 1.1万種類
- ・年間 35%が新規製品

一方、累計図面が65,000点、毎年、新図面が4,000点あり、年間の見積もり件数は20,000点と膨大な見積もり作成が必要です。全てに目標原価、原価検証、見積もり作成というプロセスを精緻に実施するのは困難ですので、まず通常の見積もりを作成します。その中でも特に重要案件については、営業と見積り者が検討して最終案を決めます。見積り者の最終決裁者の私が検討せず「いいよ、いいよ、50万円を48万円でもいいよ」と言うと、収益の悪化につながるのを、忙しいながらも、見積り根拠を明確にしています。

【質疑応答】

中沢：新しい図面で見積もるとき、機械の選定と加工方法を決めて、正確に見積もれる人は何人いますか。

福田：3人です。100人の中での3人ですから3

%ですね。

中沢：見積もりでの時間当たりチャージの正確なデータはないが、20%以上の会社が3,000円/時間以下、半数は5,000円/時間以下と言われている。なぜこんなに低いかというと、古くからの償却済みの機械がまだ使えて、作業者が60才過ぎであることが理由です。年金も貰いながら働いている人たちなので時間4,000円でも赤字にならない。但し、その会社が廃業すると、発注側は新規に会社を探す必要があり、探した会社の見積もりが、1万円に跳ね上がったります。

福田：1日80件以上の見積もりを作成しているが、競合との価格差が大きいものがときどきあります。例えば、新興国からの輸入品、家族経営の超零細企業などです。商社から、これまで5万円を買っていた部品を、1万円の輸入品に切替えるということがある。商社は、1万円ですべて仕入れて、1万3,000円で売ってしまう。弊社では、これまで5万円であれば、1万円ですべて仕入れても、例えば4万4,000円で価格をつけます。利益を出していないかもしれない会社の輸入品が出せなくなったときに後戻りできないので、安易に変更せず弊社が製作した場合の根拠のある見積もりをします。

検討した結果、目標価格を下回れない場合でも、妥協した見積もりは出しません。仕事が無いよりあったほうが良いから下げるといふ事はありません。

ただし、利益を確保しながら柔軟に対応することはあります。100年後に残る顧客はわからないので、顧客の選別はしません。弊社にとって薄利の商売だけが残ることもあるし、10点見積もる場合でも、どの製品が受注、どれが失注となっても、各部品で利益が出るように見積もります。全部受注した場合の単価で均したりはしません。

中沢：製造現場のキャパシティについて営業と生産管理ですり合わせを実施しますか。

福田：グローバルに見れば、昨今は10億円から急に100億円にジャンプアップする企業がありますが、そんなとき企業は、いちいち詳細な検討はしてられないと思います。日本の中小企業はキャ

パシティを考慮して断るケースがよくあります。

2年前に30%増加したときには、発注先から「これだけの量、やれますか」と能増対応について心配されたが、「はい、できます」と答えて、すぐに外注先選定や機械の購入を決めました。3カ月ぐらいは生産が厳しくて耐えるしかありませんが、それでも断ると会社が伸びるチャンスを失ってしまうので、外注化、設備能増、人員増で何とか対応して、数カ月後には正常な状態に戻しました。

大企業のように、受注する前に先行して機械を50台買い、作業員も100人増員して「さあ、いらっしやい」というやり方ができれば良いが、中小企業にはリスクが大きい。「どんと来たときに断らない」という事が飛躍のチャンスだと思います。量が多いからという理由で断ってはいけない。考える機会を与えてもらったと捉えてもいいかもしれない。

微妙な言い方ですが「リスクをあまり追わず、でもチャンスでは頑張る」そんな感じです。

中沢：生産のリードタイムを縮める工夫とかいろいろやっているのでしょうかね。

福田：生産の改善活動は積極的に進めています。従業員の改善提案にも、リードタイムの短縮化提案がたくさんあり、採用が進んでいます。

岩田：2つお尋ねします。1つは、御社の製品でシェアが高く、他社に負けない強みがある製品を伺いたい。また、検査工程の削減が課題と伺ったが、最終製品まで何工程必要ですか。トレーサビリティ管理のため、IoTを導入する予定はありますか。

福田：一番自信のある製品は、紙断裁包丁と言われる、歴史のある紙を切る刃物です。安価品が出てシェアは低くなっていますが、切れ味と寿命は業界一だと思います。国立印刷局にお札を切る刃物に採用されています。その伝統的な強みが、他の製品開発にも影響しています。

検査に関して、弊社では、急激に業績が伸びているので、とにかくアイデアがたくさん出ます。生産会議でも「こうしたほうが良い、ああしたほうが良い」と皆が言い、誰も止める者がいないの

で「良いじゃない、やってみよう」となります。そんな中、品質保証部から「検査工程の中間検査1をなくそう」との提案がありました。ある外注メーカーを訪問したときに、工程内検査として、各作業者が加工後に検査して、後工程に流していたからです。弊社では、作業者が「ちょっとよくなかったかな」と思っても、「どうせ検査でひっかかるから大丈夫」と自己判断して後工程に流すことがありました。刃物製造では、最初の粗加工の不良が最終仕上げまで尾を引きます。例えば、ひずみは熱処理でひずみを取らないと、最後に研磨したときに変形するので、各工程の品質管理は重要です。そのことを会議で社員と共有して、「中間検査1をなくし、むしろ手間をかけて、各作業者が自分で加工したものを責任もって検査する」ということを決めました。「各工程の品質意識を高めて不良品を後工程に流さない」という会社としての宣言を取りまとめています。

トレーサビリティ管理については、ISOの取得要件であり実施しています。さらに現在、見積もりから注文、生産管理、製造、出荷までをつなげる新システムを構築中です。但し、システム導入によりトレーサビリティの把握は早くなるが、そのために多くのデータを入力する工数が発生します。トレーサビリティのデータが必要になる重大クレームは、年に5件程度ですが、マニュアル管理で10分で発見できます。システムを導入すると数十秒で画面上でわかりますが、費用対効果を考え、現場に応じた紙ベースの情報管理と新システムの情報管理を併用していきたいと思います。