

下請けからの脱皮は 経営者自身の変革が可能にする

(株) 新興セルビック—— 金型周辺機器開発

(株) カトギプレックス—— 精密部品、メタルクラフト製造

金型加工の新興セルビックと精密部品加工のカトギプレックス。ともにかつては典型的な下請けの町工場にすぎなかった。しかし激変する経営環境が、彼らに否応なしの自立を迫った。決して派手ではない。しかし既存の資源・人材を利用しながら、粘り強く「脱下請けの道」を模索する2社の試みには、多くのヒントが読み取れる。

淘汰される下請企業

厳しい状況にじっと耐え、首をすくめて景気が回復するのを待つ企業。

親企業に忠実なだけで、コストダウンでしか競争できない企業。

生き残る下請企業

環境変化にともない危機に直面しても、親企業など他に責任転嫁せず、自らの問題として取り組む企業。

自社の強みにオリジナルの付加価値を加え、新たな市場に果敢に挑む企業。

必要なのは「企業」として当然の経営努力

製品の材質も寸法も納期も、すべて発注元である親企業の指示を受け、それに忠実に従う。真面目な職人集団でありさえすれば、生き延び、成長できたのが、高度成長期の下請企業だ。

しかし時代は、もはやそれを許さない。80年代後半の急激な円高、東西冷戦の終結、多品種少量生産への移行、そしてデフレ下における経済そのものの縮小。要因はさまざまだが、あらゆる分野の下請企業が、いま例外なく岐路に立たされている。

コストダウン要求がますます厳しくなった、突然発注を減らされた、打ち切られた……。

だが政治や親企業を恨んでも、なんの解決にもならない。親企業に忠実なだけの、古い下請体質からの脱皮ができなければ、際限のないコストダウン競争と縮小し続ける経済の中で、やがては淘汰されるしか道は残されていない。

新興セルビックとカトギプレックス。2社に共通するのは、直面した危機を自社の経営課題として正面から受け止め、オリジナルの付加価値作りを模索することで、それに立ち向かった点だ。ある意味では当然の企業努力だが、しかしそれができない経営者は多い。

資産も蓄えもなかった。だからこそ開発に打ち込めることができた

—— (株) 新興セルビック

急激な円高で、高度成長期の夢から覚める

金型・メカトロニクス機器の新興セルビックは、東京・品川区にある、社員数名の小さな町工場だ。外観だけならよくある下請業者にしか見えないのだが、実は世界各国から視察が絶えないほど、高い技術を蓄えた先端企業である。

「特許証明書の数が多すぎて、額に入れて掲示しておくのにも苦労するくらいなんですよ」と笑う竹内宏社長の部屋の棚には、特許証明書がずらりと並ぶ。

同氏は87年から現在まで41もの技術・機械開発を手がけ、日本は言うに及ばず、世界各国に自社開発の特許、パテントを持つ人物なのである。現在ではカシオ計算機、日本ビクターなどの大手企業が、同社を直接指名し特注部品を購入していく。

しかし今でこそ自社ブランドで知られる新興セルビックだが、87年に開発第一号となる「ユニット金型」を開発するまでは、単なる零細の金型下請業者にすぎなかったという。

きっかけは、80年代後半から押し寄せてきた円高による急激



竹内宏社長

株式会社 新興セルビック
本社/東京都品川区 設立/1987年
代表者/竹内宏 資本金/1000万円
売上高/1億4000万円 従業員/3名
事業内容/金型周辺機器の開発・販売

な業績悪化だった。

「機械や工業製品の輸出が激減したために、金型の注文が一気に減った。加えて、国内市場も高度成長期の大量生産から多品種少量生産の時代に移り、金型そのものが次第に必要とされなくなってきた。気がつくと年商が前年の3割減まで落ちこんでいました」

当時は昨年実績を割るなど考えたこともなかったと言う。

「それが一気に3割も減った。啞然としました。それまでの不況は黙って耐えていれば自然に景気が回復しました。しかし今回ばかりはさすがに甘い期待は通用しない。どうすればいいのか、ため息が出ましたね」

趣味のゴルフもキツパリとやめ、竹内社長は工場にこもった。試行錯誤のすえ87年に「ユニット金型」の試作品が完成。幸運にも、メーカーの人間がそれにいち早く目をとめ、「うちで使わせてくれないか」と持ちかけてきた。噂を聞きつけた商社からも声がかかり、商品化はトントン拍子に話が進んだ。やがて大手メーカーがすべての部品製造をユニット金型に統一するまでにいたったのだ。

「自分の仕事が認められ、人様に喜ばれるのが嬉しかったんです。一つ開発すればもっと改良して喜ばれたくなる。それからはアイデアが次々にわいてくるようになりました」

驚いたことに、「ユニット金型」の開発を契機に竹内社長は年に2、3件ものペースで新たな開発を完成させるようになる。腕はいいが、職人とどまっていた同氏の潜在能力が、一度ギリギリまで追い詰められることで突如花開いたのだ。

身近な発想、身近なテーマが成功を呼び込めた

「最初は、ちょっとした工夫のつもりだったんです。開発や商品化を目的に考えたのではなく、どうしても仕事がほしいから、日頃から漠然と持っていたアイデアで試作品の金型を作って、

得意先に配った。うちはこんなこともできますよ。だから仕事を下さいというつもりで」

開発には従来あるものに工夫を加える改良型と、まったく前例のないものを作る発明型がある。現在ではどちらも手掛けているが、市場に理解されやすく、成果が出るまでに時間のかからない改良型を最初のスタートに選んだことが、同社にとっては幸いだった。

「何か始めるにもまず本業に軸足を置いた展開を考えることが大事。見回してみれば、どこの町工場にだってオリジナルの治具（工作補助具）がゴロゴロしている。そんなところからヒントはある」

現在、従来の金型受注は親会社で受け、パテント管理と開発事業を新興セルビックで行っている。売上はそれぞれ約1億4000万円。開発子会社であるセルビックが親会社に追いついた。

「あの円高当時、自分に資産も蓄えもなかったことがかえって幸いだった。何かを始めなければいけないという危機感があったからこそ、開発に立ち上がる事ができた」

同社がここまでくるには多くの幸運があったのは事実だ。しかし危機に際して、とにかく立ち上がろうとした決断、努力があったからこそ、その幸運が訪れたのも、また確かだ。

既存の設備、技術、人材で まったく新たな商品を生み出す

—— (株)カトギプレックス

技術に頼りきれない時代は、もう終わった

「楽をしていたんですよ、われわれのような下請加工業者はね。取引先の市場が拡大している限りは、傘下にいれば自動的に受注量は増えていきました。技能に特化して高い精度を維持してさえいれば、十分にやっていたのです」

ペンスタンドやワインオープナーなど多彩なメタルクラフトを自社商品として世に送りだしているカトギプレックス。精密部品の下請加工で培った技術を応用し、メタルクラフト事業に乗り出す前の自社の姿を、専務の加藤木正彦氏は「楽をしていた」と表現する。

今年で設立40周年目を迎える

追い詰められるまで “経営”なんか考えなかった

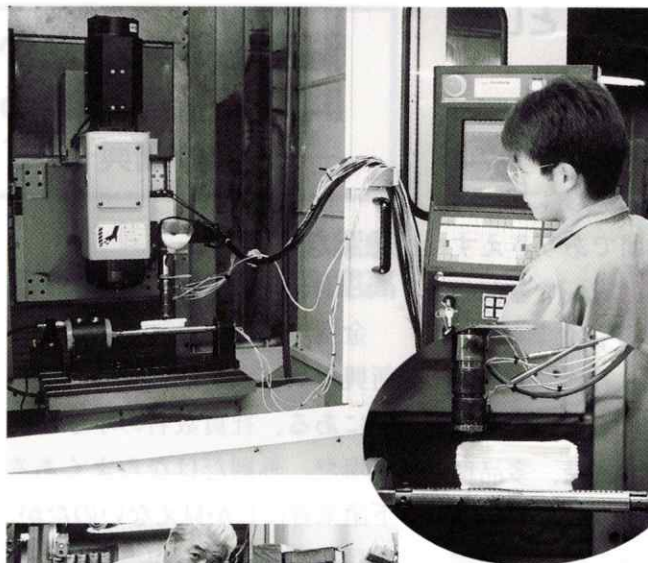
「金型業界に関して言えば、腕さえあれば仕事はついてくるというのが、それまでの時代の常識でした。独立して会社を起すのも、さして難しいことではなかった。

高度成長期は機械メーカーや工具商が腕の立つ職人に独立をあっせんしていたんです。メーカー側で設備を整えたうえ、仕事の手話もするからと話を持ちかけ、創業を支援する。要は自社の機械を売るための営業の手法なんです。当時創業した人の大半がこうして独立を果たした職人です。経営の知識など持たない人たちですよ。それでも自然に仕事が入り、年々業績も上がった。経営のあり方など考える必要がなかったんです」(竹内社長)

親会社の新興金型製作所も、先代である竹内社長の父親が、同様の経緯で独立を果たした。竹内氏自身、創業から父を手伝って腕を磨いてきた職人だ。

「ところが父親が亡くなり自分が代を受け継いだ途端に社会情勢が変り、慌てました。会社にも個人的にも蓄えがあるわけじゃない。このままでは潰れるのを待つだけという状態まで追い込まれた」

そこで思いついたのが新しい



いま最も力を入れて開発しているのは、金型なしで試作品が作れる「Pプロセス」と呼ばれる装置。「金型屋にとっては自分自身の首を絞める発想」と言いつつ、その実、まるで気にしている様子はない。つい先日もアメリカから研究者が視察に訪れた。写真は携帯電話機の試作品を作っているところ。

開発第1号となった「ユニット金型」。枠と製品部を分離させ、入れ替え可能にしたことで、大幅なコスト・ダウンを実現。輸送も便利になった。一見すれば、その価値がすぐに理解できる改良型の開発が、同社に多くの幸運を呼び込んだ。

金型の開発だった。

「金型がなぜ、必要とされなくなったのか。それはコストが高過ぎるからです。一つの製品を作るにはいくつもの部品が必要だが、その部品の数だけ金型も必要になる。

だが一つ作るのに数百万円ものコストがかかる。大量生産の時代なら200万円の金型であっても100万個作れば1個2円のコストです。ところが少量生産で1万個しか作らないとなると1個200円もかかる。そこで私はコストがかからない金型を工夫した。そうすれば需要は戻るし、自分にも仕事が回ってくると考えたのです」

ただの職人から 経営者、開発者へ

金型でもっともコストがかかるのは、核心となる製品部でなく、それを支える枠だ。枠は重量もあり、製品部の何倍もの大きさになる。竹内社長は製品部を枠から脱着できるようにすれば、同じ枠でいくつもの製品部が使える、コストが大幅に削減できる。同時に持ち運びも便利だと考えた。

「ちょうど仕事も暇でしたから、毎日試作品づくりに没頭しました。社員にすれば、暇なときに営業にも行かないで変なことを始めたものだとやきもきしていたようです(笑)」