

# 市場縮小時代の小規模金型企業 生き残り条件は提案型



新興セルビック  
代表取締役  
竹内 宏氏

金型業界の受注減は月を追うごとに深刻さを増してきた。大小の規模にかかわらず、倒産・廃業という3月危機説が飛び出し、業界“再編成”が再び浮上してきた。が、こうした不況構造の中で、従業員わずか15名ながら受注に恵まれ順調な回転をしている金型メーカーもある。なぜ？そういう環境に恵まれているのか。巷間伝えられている市場の縮小の中で、これまで、惰性に流されてきた金型業界だが、トップが時代の流れを把握し、構造変化にも柔軟に対応できる企業の方向性を明確にした実績がここに来て鮮明になっている。

## 世間並みから脱皮した発想

金型の生産統計は対前年比20%減。平均数値だから金型メーカーの売上高マイナスは統計以上のものが多く、収益性は半減状態という惨状があらかた。従業員10人以下の企業が90%以上を占める金型メーカーは、これらがほとんど専業メーカー。これまで、客先から送られてくる製品図をもとに自社あるいは外注で金型設計を行い、型図面どおりに忠実に金型を製作してきたのが1つのパターンだった。そこには、中小零細企業の宿命ともいわれる“営業戦略”もなく、ましてや市場開拓などアクションを起こしたところはきわめて少ない。

このような金型業界構造の中で、過去、金型の受注面で大きな影響が出たのが第1次オイルショックと円高ショック。が、この2つの不況ショックは金型サイドでの影響は半年から1年未満という短期間で終り、回復の早さもさりながら不況以前のレベルを上回る好循環を繰り返してきた。が、今回のバブル経済崩壊の構造不況は91年後半から始まり、92年は月ごとの受注サイクルが大波小波にゆさぶられ、今では慢性化している。が、一部の金型ユーザー筋によれば、“ある所にはある”と断言する。自動車、電機のモデルチェンジ削減はやむを得ないとしても、景気の波に左右されない日用雑貨品や化粧品、最近、市場性が出てきた住宅関連製品などの金型はある所にはある、分野の1つといわれている。が、電機製品・コンピュータ関連分野でも立派に受注を確保している金型メーカーもある。

そこで、ある所にはある、数少ないある所に、なぜ？あるのか、その理由

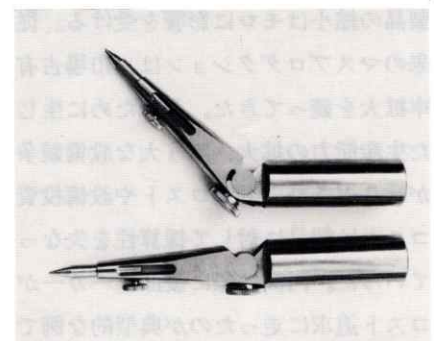
を聞いてみた。相手は新興セルビックの代表取締役・竹内宏氏である。

「いや、あるといたって、うちも金型の売上高はマイナスですよ。正直いってほかと比べて大きな落ち込みがないということ。去年は（ピーク時と比較して）10%ダウン（もうちょっといっているかな）、その程度に抑えられた。これは、売上げベースで、われわれがいくらがんばっても、値段が落ち込んでいるわけですから、その意味では落ちたけど、仕事量は全然落ちていないですね。やはりコストが落ちているから、そう、15%くらいのマイナスでしょうかね。利益率も同じですよ。問題はコスト。いま、こんな状況ですから極端な話し、半値くらいでも受ける場所があるんですね。これはね、担当（客先の）レベルで、他社はこの値段でやるんだといわれるんですね。そういわれても、いや、うちはこれできないと、と、突っ張ればいいが、その人の立場や状況を考えると、そうもいかない場合もあるんですね。かといって、われわれもそんな下まで下げる気もないですから。担当のために下げざるを得ない、というのが今の状況でしょうね」

不況になると金型業界が必ず話題にするのが価格のダウン。戦後の半世紀をこのパターンで繰り返してきた。が、同社は確かに金型製造部門（新興金型製作所）は売上高もダウンしたが、ダウン幅はきわめて低く、なにより恵まれているのは金型の受注サイクルに切れ目が生じていないこと。一般に小規模金型メーカーは今回の不況で受注量が大幅に削減され、受注と受注の間隔が長くなっていること。同社はそれがない。多少の波はあっても直ちに軌道

修整される。これはいったいどういうことか。ある所にはある、という市場性は、金型の需要業界が明らかに発注の選択をしているということではないのか。同社は金型で落ち込んだマイナス分のカバーを金型関連商品が幸いにも前年を上回り、トータルでは結果的に売上高がプラスに転じた。同社の金型部門の従業員は15名。

「もし、金型だけでやってきたら世間並みになっていたでしょうね。うちの金型がズバ抜けたレベルだとは思



上から金型製作のトータルコストを大幅低減した「コマンドシステム」、適性射出圧力を検出する「PL ゲージ・インテック」、放電加工の概念を変えた「電極ホルダー」。

ません。ですが、例えば家電のモデルチェンジが1年に2回あったものが1回に減ったとなると、これだけを捉えても金型の仕事は半分になるんですね。ということは金型屋も半分でいいわけ。そうしますと、いままで1社のユーザーが10社の金型屋を抱えていたとすると、5社分しか仕事は出てこないわけですね。これまで、円高不況とかは、今回のような複合不況ではないですから、立ち直れる部分があったから成形屋さんも金型屋を確保しようとしていたわけですよ。しかし、これからは、国際協調という方向から考えると、そう、頻繁なモデルチェンジはできないでしょう。そうしますと、10社のうちの5社をどういう基準で残すかとなるわけ。その中に、たまたま提案型企業が残る、ということではないですか—

自動車メーカーも、車種減らしから部品の共通化まで打ち出してきた。家電製品も例外ではない。物をつくり出す背景には、物を受け入れる器があって初めて生産と販売がバランスよく成立する。今の日本では、車も家電製品もほとんど飽和状態になり、不況になれば個人消費は極端に買控えが起こるのは原理原則。金型はそうしたマスプロダクションの担い手だっただけに、製品の縮小はモロに影響を受ける。従来のマスプロダクションは、市場占有率拡大を競ってきた。そのために生じた生産能力の拡大、ぼう大な設備競争が繰り返され、労働コストや設備投資コストは製品に対して採算性を失っていった。円高の際に製品メーカーがコスト追求に走ったのが典型的な例である。

新興金型製作所も円高の際にアジアNIESの追い上げに、量的な問題はと

もかく、金型業界の将来に危機感を抱き、“なにもしない会社”であってはならないと、ユーザーが求めているニーズとは、を考えた。それがユーザーに対する提案型企業への取り組みだった。

## 考えた利益の価値観

金型業界の中で最もポピュラーな企業サイズの専門メーカー、新興金型製作所が、経営者の竹内宏氏によって提案型企業に変身したのは円高直後。新興セルビックという別会社を設立し、金型部門の方は弟の専務にまかせ、同氏はユーザーが求めているものを模索した。そこで生れたのが提案商品第1号のユニット金型「コマンドシステム」。アイデアから生れたこの金型関連部品商品、関係者に相談したところこれはいけると太鼓判を押された。通常のコ型専門メーカーと異なるのはこのあたりからだが、同氏は早速ユーザーに自社開発商品をアプローチ、同時にマスコミにも売り込んだ。並の金型経営者ならマスコミに売り込む発想など生れてこないものが、同氏は積極的に取り組んだ。

「一連の開発製品の中にはユニット型や金型内でゲートを自動で切断するゲートカットユニットとかは、お客さんにしても自分の会社にとってメリットがなければつき合いませんよね。ですからお客さんにアプローチすると同時にマスコミにも採り上げてもらったということは、この型屋はどこか違うな、というイメージが生れるんですね。そうでなければ、先ほど申し上げた切り捨てられる5社の中に入れられてしまうでしょうね。残る5社の基準の選択はまず型が安いこと、次が提案型企

業でしょうね。単に金型だけつくるという狭い分野だけでなく、成形性を考えると、その先の流通まで突っ込んだ金型屋だけが残れる基準の評価ではないですか。ですから規模の問題じゃないですよ。10人でも立派に生き残れますよ。ただ、生き残りの条件として、トップが従業員と一緒に船を漕いでいたんでは絶対ダメ。明日のためにトップがなにをしなければならぬか、という、偉そうなことをいいますが、企業のトップというのは今日のために生きているわけです。明日のことなんか見えないですよ。しかし、トップが船を漕いでいては周囲が見えなくなってしまう。船長は船を漕がずに周囲の状況を見るべきでしょうね。金型業界はこれが少ないんでしょうね。うちのよう小さな規模でも、私自身が金型の方に眼を向けずとも動いているというのは環境でしょうか—

同氏は2代目だが、タガネやヤスリの時代も経験してきた点では、古い創業者と同じ。が、経営の発想力は明らかに新時代型。船を漕がずともよい環境づくりに取り組んでこられたことは、それだけ人材に恵まれたということか。

「人材もあるけど、これはニワトリが先かタマゴが先かとなってしまふ。たまたま、うちの商品をお客さんに提案したものが評価された。そうしますと、従業員までが、うちの会社は期待されている、という部分が出てくるんですね。今度はどんな商品が出てくるんだろうとかですか—

これまで開発した金型関連商品はこの5年間で18点、1つのアイデア商品が次から次へと開発の種（シーズ）が生れ、アレヨアレヨという間にバリエーションは拡大された。そのどれも

が2番煎じのものではなく、必ずオリジナリティを世に送り込んだそうだ。特許がらみのものからコスト競争に巻き込まれないものなどなどだ。

「提案商品というのは、設定したコストよりもメリットがあれば売れるんですね。ということは、中途半端な商品はコスト設定には使えないということです。例えば、ゲートを切るのに人間が外で切ると金型内で切るとではトータルコストでどちらが安いかと設定した場合、数の少ないものは人間の方が安い場合もあるわけ。そういうケースならコストに合わないこともあります。うちが開発した新製品は、必ず相手（ユーザー）によるこぼれるものでないといけません。そのよこびの度合いがコストに設定できるわけですね。ただ、自分で開発した商品というのは、どうしても評価が高くなってしまいうですね。やはり、冷静に自分で分析していかないとはいけませんね」

「こういう物づくりの思想はユーザーが大歓迎する。これは、構造不況になったからではない。金型の需要が旺盛な時代でも客先に提案できる企業は不況期に入っても客先の方が心配りしてくる。本当の意味の共生精神とはこういうことではないのか。」

ところで、こうした一連の開発商品にかかる開発費というのは、小規模の金型企業に大きな負担とはならないのか。

「そこなんです。金型メーカーというのはまず手が動く。開発に必要なツールはすべて自分のところでつくれるんです。もし、金型メーカーでないとしたら、図面をひくところから始めて、切削、設備機械、量産するためには金型も、これすべて外注したとすれば中途半端な資金じゃないですね。」

われわれは、そういう要素すべて持っているわけ」

金型メーカーならではのすべての要素を金型以外の商品開発に活用させたから開発費はきわめて少ない。

「それと大手、パーツメーカーは、なぜ、金型はこういう構造になっているのか、これ、知らないんですね。昔からこうだという考え方なんです。昔の人たちはパーツ部品の必要性とか機能は把握していたんですが、マニュアルで育った型屋さんは、ランナーゲートとか、プレートはなんのためにあるのか理解している人が少ない。理解していないから、パーツメーカーが段取りした型構造でやっているんですね。その点でパーツメーカーも今までこうだったから、というのが多いですね。30年以上、加工法は変わったが、金型の構造・機能少しも変わっていないんです。それだからこそわれわれでも可能な開発が転がっていたんだと思えますね」

提案型企業に変身して、もう1つ大きな相乗効果が生れたのは、ユーザー筋や関連業界の中に同氏と同じ志を持つ仲間が何10人と生れたこと。

「考えることに対して生れた利益は受注で生れた利益より価値観が違う」

## 金型番記者

### 回顧録

(34)

## 金型ジャーナル

### 主幹 行川一男

私の金型交友録の中で、縁の深さを感じる最大の人は朝日製型社長（現取締役会長）の雪野実氏である。

昭和54年の早春、私は指定された時間の5分

前に同社を訪ねた。東武線の玉の井駅（現東向島駅）から数分、それまで大規模の金型工場を取材していない私にとっては、入口に立った時、この工場は今までとは違うというインスピレーションが湧いた。むろん初対面、当時、NCマシンがようやく小規模工場に1台くらい導入されはじめていた時に、雪野さんはすでにNCのライン化を確立していた。正直いって、小さな工場ばかり眺めていた私は、工場を案内された時には呆然とした。この当時に、すでにマシニングセンタ1台、NCフライス盤が4台、NC旋盤2台、ジグボーラ、NC放電加工機など、私自身が初めて目にしたジグボーラや、金型工場にNC旋盤が入っていたのには驚かされた。

金型の知識がないうえに、ゴム型を取材するのも2社目。NC旋盤がどのような用途を持つのか、ジグボーラとはどんな機械なのか、まったく見当もつかなかった私である。ましてや、NCマシンを大量に投入してどのような効果があるのかも、正直なところ私は知らなかった。それ以上に、インタビューしてよどみなく答えが返ってくる雪野さんの多弁ぶりにまた目を見張らされた。本社工場から車で数分のところに別工場があり、おそらく多忙な人であったろうにわざわざ雪野さんに案内してもらったが、当時で従業員は70人を超えていた。おそらく、東京23区内の金型工場としては最大の規模ではなかったか。

雪野さんは、私よりかなり年上のはず。が、インタビューして年などまったく感じさせず、古い慣習の中に生きている金型業界には珍しい斬新な発想を随所に展開していた。NCマシンを最初に投入したのは昭和44年だと聞いた。同社を取材するわずか2年前までは、NCで金型がつかれるか、という風潮が強かった時代である。むろん、雪野さんも導入当初はNCへの疑問を抱いていたそうだが、1年間自社で研究したり、工作機械メーカーに指導を求めたり、NC情報を熱心に集めていたのも雪野さんだった。これは後日聞いた話したが、導入当初に「こういう機械が金型加工にどれだけ効果があるかを工作機械メーカーにたずね、確信を得て高価なNCを入れたんですね」と語ってくれた。

### 会社概要

社名：株式会社 新興セルビック  
所在地：東京都品川区旗の台3-14-5  
代表者：竹内 宏  
資本金：500万円  
業種：金型関連機器  
工場：建物430㎡  
金型部門：新興金型製作所  
従業員：15名  
☎ 03(3785)7800  
FAX 03(3785)7899