

特集 元気な中小企業訪問記13

第1章 “格好いい人”が集う 高収益高賃金の「管屋」

——栃木県栃木市 栃木精工株式会社



羽原 淳
栃木県中小企業診断士会

会社名 栃木精工株式会社
代表 代表取締役社長 川嶋 大樹
資本金 10,000万円
従業員 250名
所在地 栃木県栃木市平柳町 2-1-5
連絡先 TEL: 0282-27-1133
U R L <https://www.tochigiseiko.co.jp>

事業承継後、働く人と企業の信頼関係を構築し、10年連続増収・黒字を達成した企業がある。

「社長就任時から、全社と部門別の損益計算書、販売管理費などすべての経営データを社員に公開し、利益が上がれば報酬も上がることを示して、働く人と会社の利害を一致させた」と語る、栃木精工株式会社の代表取締役社長・川嶋大樹氏。創業70年の、医療機器を主体とする製造業の3代目社長である。

データ公開により、残業が発生している多忙な部門がある反面、仕事量が半減しているが人員が減少していない部門があることが明らかになる。余力のある部門自ら多忙な部門への出稼ぎを売り込み、業務平準化が進む。

平成25年度とちぎ産業活力大賞特別賞受賞、平成28年度栃木県地域中核企業認定を受け、県を代表する企業へと成長。「僕も頑張るから、皆も頑張ってくれ」と従業員にエールを送る川嶋社長。その目には、日本を代表する企業に脱皮させたいとの思いが宿る。

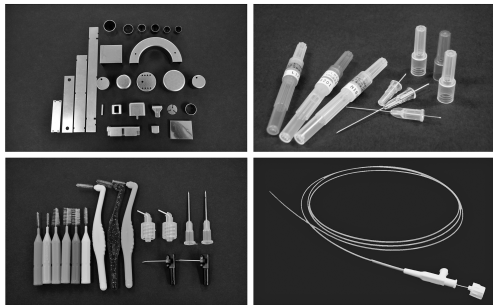
1. 始まりは突然の悪夢

精密パイプ製造で培った技術で、注射針の一貫生産体制を確立。欧米市場に進出し、年商37億円に達した同社を悪夢が襲う。1985年9月のプラザ合意である。合意当時の1ドル240円が1988年1月には120円という超円高になり、輸出中心の注射針事業は壊滅的なダメージを受ける。

父親で先代社長の精進氏はリストラを断行。270名の社員を70名までスリム化、製造設備も売却する。売却資金で高付加価値製品の多品種少量生産へと業態をシフトし、会社を立て直す。「毎月5日が近づくと父の機嫌が悪くなった」と幼少期を振り返る川嶋社長。月末になると支出が増え、5日は手形の期日である。不渡りを出すと即倒産。振り返れば、父の社長時代が一番大変だった。



川嶋社長（提供：栃木精工株式会社）



精密パイプ加工技術を生かした製品（提供：栃木精工株式会社）

2. 会社と人生の転機

大学院で分子生命科学を専攻し、新薬の開発に携わり誰かの役に立ちたいと、2005年に製薬会社に入社した川嶋氏。希望に満ちた入社1年目を謳歌していた。

(1) 悪夢の再来か、父が病に

3人兄弟の次男として生まれ、会社にかかわるとは思っていなかった川嶋氏に青天の霹靂が訪れる。父が病に倒れ、会社を継ぐか、たたむかの二者択一を迫られたのだ。手術の前日、父を安心させるため「継ぐ」と宣言し、栃木精工に入社する。

一流企業の社長という夢は捨てたが、川嶋氏は、栃木精工に入社し会社を一流にすればゴールは同じと屈託がなかった。

実はそのとき、もう1つの転機が栃木精工に訪れていた。

(2) 技術は福を呼ぶ

川嶋氏の入社から遡ること20年前、1人の男が栃木精工を訪れる。東京都中野区に本社を構える中野パーマロイ株式会社の営業担当者だった。

「パーマロイでパイプを作れないか？」

栃木精工の精密パイプ加工技術を知りつけての訪問だった。両社の技術者が知恵を出し合い開発に成功、取引を拡大していく。

川嶋氏の入社2年目、大手企業にオンリーワン製品を供給する企業に成長した中野パー

マロイからの打診が届く。

「重要な最終工程を、設備・ノウハウを含め移管したい」

同社は、高層マンション群に囲まれ敷地拡張もままならず、卸売業への転換を検討していたのだ。栃木精工との信頼関係が決め手だった。川嶋氏も社長同士の会談に同席。先方から提示された条件が、川嶋氏の中野パーマロイへの出向だった。

出向中に「経営とは何ぞや」を学ぶ。川嶋社長は「経営データを社員に公開して組織を活性化する経営手法はそのときに得たもの」と語る。栃木精工に新たな事業の柱と未来の経営方針が誕生した。

透磁性が非常に高いパーマロイ。電気が使われるところには、パーマロイなど磁性材料が使われる時代が来る。精密パイプ加工技術が注射針やパーマロイへとつながるように、医療・パイプ・磁性材料がつながる時代が必ず来ると、川嶋氏は夢をはせた。

3. いよいよ船出、会社を再定義

2010年6月、川嶋氏は社長に就任。精密パイプ加工技術を生かした注射針を核とし、チューブ、カテーテルも加え、医療機器分野を充実させてきたが、中野パーマロイとの提携で、磁性材料も主力事業となっていた。

(1) 我らは何者か

もはや「針屋」ではない。川嶋社長は、会社の再定義が必要と感じていた。ヒントは社内で飛び交っている言葉だった。「内径は、外径は、長さ」は」と社員は円筒形の形状を熱心に議論していた。答えは自ずと「管屋」になる。

(2) 「もったいない」で縁を円に

プラザ合意以前の栃木精工は、注射針の一貫生産が強みだった。その一貫生産体制を諦め、組立工程以外の製造設備は売却する。先代社長の苦渋の決断だった。他社との協業体

制を敷くことで多品種少量生産に移行し、業績は回復した。しかし、川嶋社長の心の中には、重要工程は自社で持ちたい、持つべきではないか、との思いが常にくすぶっていた。

そこに降って湧いたのが、プラスチック射出成型工場の事業譲渡話だった。「もったいない」精神の男と自称する川嶋社長。「人も設備も土地もあるのに廃業はもったいない」と、先方社長と直接交渉を行った。

多くの地元採用社員を抱え、最優先事項が社員の継続雇用だった先方社長。譲渡話はトントン拍子に進み、アドバイザーも介さず契約。土地も建屋も格安だった。プラスチック射出成型工場が加わり、樹脂と金属製部品を組み合わせた製品の自社一貫生産体制を確立した栃木精工。医療用コネクターやカバーへと事業の幅が広がり、売上は向上する。

4. いざ「管屋」の決断

順調に業績を伸ばしていたかにみえた栃木精工だが、実は大きな問題が内在していた。工場内の部屋が細かく分かれ、動線がバラバラで製造効率が悪かったのだ。築50年の本社工場は今どきの言葉で「三密」。川嶋社長は「事業継続か撤退かの選択だった」と当時を振り返る。

(1) 大胆投資、鶴の一声

川嶋社長が出した案は、年商30億円の企業には大胆な20億円の投資であった。製造を継続しながら2棟を新設、しかも1棟には新規の土地が必要だった。投資決定に至るまでには「資金負担が重すぎる。医療以外の分野は撤退し医療分野に集中すべき」との反対意見が続出した。「我らは『管屋』、パイプの技術は絶やせない。勝算はある」と最後は川嶋社長の鶴の一声で決まる。

2016年にパイプ加工と軟質磁性材料に特化した小山工場を、2018年には医療機器の本社工場新工場を新設。最新の自動製造設備導入との相乗効果で、製造効率は飛躍的に向上した。



本社新工場（提供：栃木精工株式会社）

(2) うれしい副作用、新人よ来い

社長就任2年目から新卒採用活動を開始。最初は内定を出すも採用には至らず。新工場建設計画も決まり、新工場の模型を作って、社長自ら猛アピールを行った。その甲斐があって新卒採用に至る。きれいな工場が大きなプラス要因になったと、川嶋社長は当時を振り返る。

社長と2年目の新卒社員が中心の採用チームの新卒採用活動が、ユニークである。

採用活動は隔年。1年先輩は多少口うるさくても、2年先輩には余裕があり、すごさを感じられる。中学・高校の部活と同じノリである。「自分より優秀だと思える学生を連れてこい」は、社長が採用チームに掛けるはっぱである。結果、自分が楽になり、レベルの高い人が集まる会社になる。合理的といえる。

5. コロナ禍も「勝機」に

医療用部品納入先の輪番制導入による生産量低下で、コロナ禍の影響はある。一方、人工呼吸器などで使用される医療用チューブではお役に立てるといふ。実際、日本政府からの増産要請に応え、人工呼吸器用気管挿入チューブなどで協力を申し出ている。

「時節柄、儲かる・儲からないではない。物資不足で困っている人がいる。まずは作ろう。地道にやれば縁ができ、次の仕事につながっていく」と常に将来を見据える川嶋社長。

「コロナ禍が収束したときに生き残ってい

る会社が伸びる。大手からの買収に応じてこなかった会社もその傘下に入る動きが加速するだろう。しかし、当社は独立した栃木精工として伸びるチャンスととらえている」と気を引き締めつつ前を向いている。

6. 100年企業へ、いまだ三合目

「栃木精工に勤めて良かったと思える会社になりたい」と、照れながら語る川嶋社長。

目指す企業像は、「働いている人に実力があり、その実力が正当に評価される高収益高賃金の会社」。規模ではなく、人や地域にも常に優しく接する「格好いい人」が集い、会社の競争力と社員1人ひとりの市場価値を高め、100年企業を目指す。

「いまだ三合目」と川嶋社長は形容する。今は、100年企業へ、さらなる高みへと登るために必要な物をリュックに詰め込んでいる段階だという。その最たるものが人材である。

今までできていないことを可能にする人材。皆の暮らしをもっと良くする人材。自社にいないタイプの人材。多様なプロフェッショナルを取り込み、ファミリーをより強く大きくしたい。「寄せ鍋」が種々の具材で絶妙な味を生み出すように、優秀だが社内政治が苦手と評価されていない人材が、生き生きと個性を発揮し評価される集団が理想である。

「権限と責任を与えられた各部門の責任者は、自身の頭で考え自由に早く動け。各分野の専門家が必要と感じ、良かれと思えることにはチャレンジせよ。失敗は皆で共有すれば、無駄にならず財産になる」



全自動組立機（提供：栃木精工株式会社）

7. 栃木精工の元気の秘訣

筆者が取材を通して感じた栃木精工の元気の秘訣は、次の3点に集約される。

- ①従業員との共存共栄
- ②経営者の意思決定スピード
- ③縁を生む経営姿勢

中野パーマロイ社の社長との出会いが若き経営者に経営のヒントを与え、従業員の頑張りを引き出す。もったいない精神が一貫生産体制を可能にし、新製品を生む。決断の早さが生産効率を向上させる。種々の要因が絡み合い、10年連続増収・黒字の原動力となった。

不透明なウィズコロナ・アフターコロナの世界。「現在、自社ビジネスのターゲットは国内と欧米市場。次のターゲットとした中国市場は、ウィズコロナ・アフターコロナで世界が中国とどう向き合うか次第。見極めが必要」と川嶋社長は語る。

中国市場の変容に注視しつつ、栃木精工の強みが生かせる中小ロットの高品質高付加価値製品は、東南アジアの富裕層市場のニーズに合致するとみている。100年企業へ製品力と人材力で飛躍を図る。

川嶋社長が思い描く人材を得て、ウィズコロナ・アフターコロナの世界で、さらなる高みを目指してチャレンジを開始するとき、栃木精工製「寄せ鍋」の具材が生み出す味に、筆者は興味津々である。

羽原 淳

(はばら あつし)

大学卒業後、東芝メディカル（現・キヤノンメディカルシステムズ）に入社、核医学診断装置の事業を担当。2020年中小企業診断士登録。現在、企業内診断士として活動している。

