

世の中の“景色”に合わせてビジネスモデルを変えてきた。その対応力が最大の強み。

株式会社 昭芝製作所

国外3箇所、国内2箇所に生産拠点

(株)昭芝製作所は、技術、業容ともに世界トップレベルのプレス加工メーカー。関東、九州、中国、フィリピンと、国内外の5箇所に生産拠点を擁して自動車用部品を製造している。

平成22年度の売上高は、単体で38億円、海外も含めた連結で65億円に達する。割合は、関東が60%、九州が20%、海外が20%である。資本金、8000万円。社員数は本体だけで140名、海外も含めたグループ全体で450名を数える。

「これが、当社のグローバル商品です」

主力工場である茨城工場と下館工場はともに茨城県筑西市にある。下館工場に隣接するテクニカルセンターを訪ねると、ショールームに並べられたエアバッグ用部品を示しながら三原佑介社長がこう切り出した。

売上高の3分の1をエアバッグ関連製品が占めており、とくに、カーテン、助手席用のエアバッグケースの生産量が多いという。残りの3分の1がシートフレーム。そこに吸排気系の部品と内装品が加わって3本柱を形成している。

社員の20%が技術開発要員

同社の特徴のひとつは、自動車の安全性、快適性、環境適応性という3つの分野を支える製品を広範囲に手がけているところにある。

また、本体に所属する社員のうち20%が技術開発要員で、この割合は同業他社と比べて突出して高い。昭和61年と、極めて早い時期に3次元CAD/CAMシステムを導入したことと併せ、同社の技術開発力を示す指標の1つとなっている。

製造技術や生産設備にも独自の強みを持つ。たとえば、製造ラインの自動化やロボットシステムなどは100%内製化している。関連会社が数社があるが、そのうちの1社、(株)ロボテリアは、ロボットによる自動化システムの構築や提案を外部の企業向けに行っている。「培った技術を業種に関係なく、多くの企業に広く利用してもらいたい」との思いから設立した。

製品の品質をある意味で決める溶接にもこだわりがあり、技術水準は高い。樹脂の成形加工や組立も得意分野で、この仕事も分社化している。



▲精密成形プレスUL-400トン+レバラーフィーダLFG付きライン



▲トランスファー300トンプレス



▲NC1-110トン順送ロボットライン

8次にわたる中期経営計画

創業は、昭和21年。金型製作の技術者だった先代の社長が東京で起業した。三原氏が2代目の社長に就任したのは、昭和44年。父である創業者が急死したことを受け、入社と同時に、急遽、跡を継ぐことになった。24歳のときである。

若い新社長を支えたのは、創業当初から父と苦楽をともにしてきた番頭格の社員と部下たち。そのおかげもあって父の死後も順調に業績は伸びていったが、オイルショックを契機に、三原社長の言葉を借りれば「世の中の景色が変わってきた」。

そこで、三原社長は会社の将来を確実なものにするため、中期経営計画を導入する。この中計は昭和58年1月からスタートし、現在は第8次計画が走っている。それぞれの時代において数年後の「景色の変化」を見据えながら目標を立て、確実に実行してきた。

以下に、8次分のスローガンを並べてみる。「企業生き残り」「プレス依存からの脱却」「機能製品専門メーカーに」「自動車部品2次メーカーオンリーワンを目指す」「勝ち残りのための自立化」「グローバルTire 2への飛躍」「量産ビジネスから開発ビジネスへ」「変化に対応できる意識改革」。タイトルを見ただけでも三原社長がそれぞれの時代にどんなことを問題視し、何を改革しようとしていたか想像がつくというものだ。

最初にフィリピンを選んだ理由

海外に初めて進出し、(株)昭芝フィリピーナを設立したのは、平成5年。部品メーカーの場合、取引先の実情で海外に進出することが多いが、このときは仕事の当てもまったくないのに独自に工場をつくらうと考えた。

「昭和60年のプラザ合意を境に円高が進展し、その後、バブルも崩壊して不況が長期化する様相を見せていました。それに対処しようという思いが、海外進出に結びついたのです」

なぜフィリピンだったのか。その答は、三原流の“因数分解”による思考法にある。

「私見ですが、成長しない国はインフレになりやすく、輸出に向いている。生産コストも低く抑えられる。したがって、私は成長が鈍く、その割には民度の高い国に工場をつくらうと考えました。フィリピンには申し訳ないのですが、同国はその条件にぴったりだったのです」

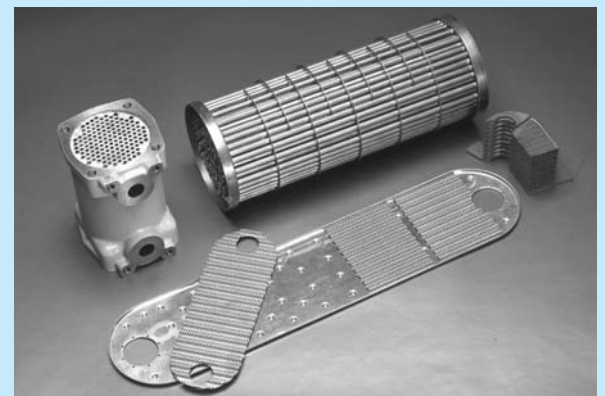
同社は、金型設計から各種部品の加工、組立までを一貫して行える企業に成長し、クルマの部品の他、電機や医療機器などの部品もつくっている。フィリピンのリーディングカンパニーとして、また昭芝製作所の製品を世界中に広めるための拠点として重要な役割を果たしている。



▲製品例 シートフレーム



▲製品例 シートフレーム



▲製品例 フィン加工品



株式会社 昭芝製作所

<http://www.shoshiba.co.jp>

代表取締役

三原 佑介 氏



会社のあらまし

▲昭芝テクニカルセンター正面外観

所在地 東京都練馬区小竹町1-43-15
 TEL 03-3955-3176 FAX 03-3955-1831
 創業 昭和21年 設立 昭和27年
 資本金 8000万円 売上高 65億円(同上)
 社員数 450名(グループ連結。平成21年度末)
 茨城、九州、中国、フィリピンに生産拠点。

この経験を活かして国内市場の発展が見込める中国にも進出した。平成16年に日本の同業企業と共同出資で中山三大精密金属製品有限公司を広東省に設立。21年にも、これは単独出資で昭芝自動車部品有限公司を設立した。いずれも、エアバッグ関連製品を中心に製造している。中山の工場は、経済産業省が主宰する「ものづくり日本大賞」の海外展開部門で優秀賞を受賞している。

300トンプレス機の導入で会社が変わった

ところで、同社のプレス機は海外の一部を除き、すべてAIDA社製である。同社の歴史にとって重要な役割を果たした1台が、昭和60年に導入した300トンのトランスファーだと、三原社長。

「300トンクラスのプレス機はそれまでなかった。このとき以降、大型の製品をつくれるようになり、製品の幅が広がりました」

1台の機械が会社の有り様を変えることがある。その典型のような事例だったという。むろん、今でも現役で働いている。

“値決め”を自分でできるかどうか

三原社長に、ここまで成長してこられた要因を尋ねると、“景色の変化”に合わせてビジネスモデルを変えてきたことだろうと思う、という答が返ってきた。

「創業社長のときがプレス加工専門の時代。この時代に金型に関する基盤技術も蓄積しました。私の代になってからは、アッセンブリ。この段階で生産に伴うさまざまな周辺技術を磨き、金型から組立までの一貫生産が、スピーディ、かつ低コストで行える態勢を整えた。次が、開発ビジネスを主体とする時代。これは、まだ始まったばかりですが、製品設計、基盤技術、生産技術の3点において、他社にはマネのできないレベルにまで押し上げていこうとしています」

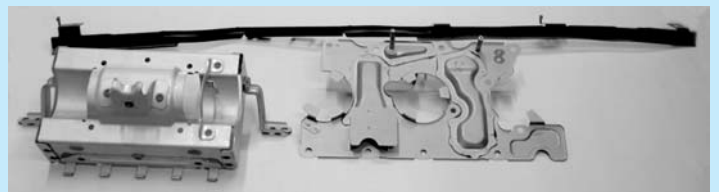
三原社長は、就任以来、一貫して、「どうすれば自社の付加価値を高められるか」を考えてきた。中期計画も海外展開も、開発要員の比率拡大も、すべてはそこを向いている。

「付加価値。言い換えれば、比較優位性です。これがあればあるほど企業の価値は高まり、仕事も入ってくる。私は、商売で大事なのは自分で値決めをすることができるかどうかだと思っています。プレスだけしかできないようでは値決めはできない。開発もできるし溶接もできる。拠点もたくさんある。そういう会社にしたくて長年、努力してきました」

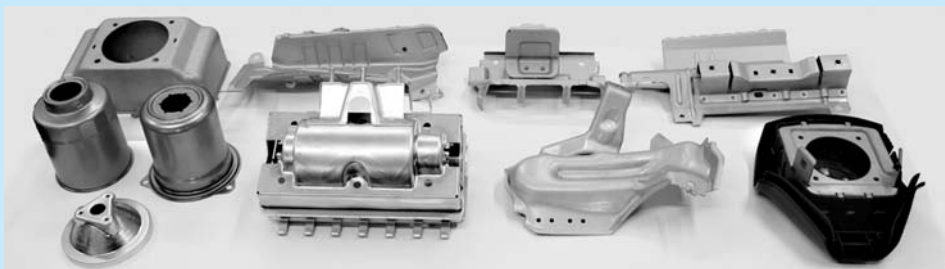
23年度は、比較優位性をさらに増やし、強化するために、中国にもう1箇所生産拠点をつくり、次世代技術の開発にも積極的に取り組みたいと、抱負を語ってくれた。



▲製品例 厚物抜き加工品



▲製品加工例



▲製品例 エアバック品



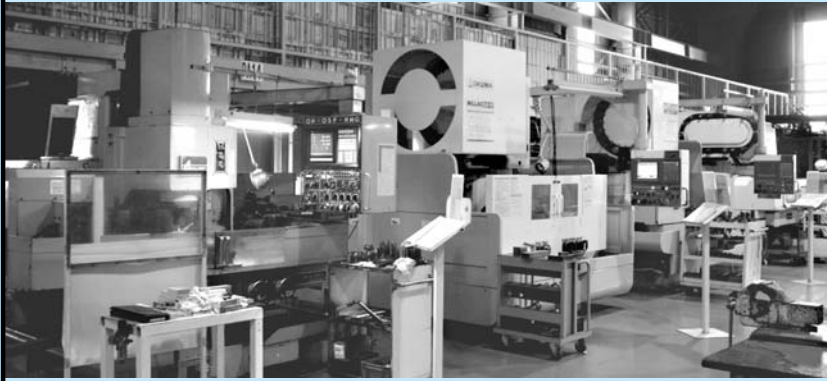
▲製品例 助手席エアバック



▲3次元CAD/CAM設計デザインルーム



▲ワイヤーカット放電加工機



▲マシニングセンタ



▲多関節組付けロボット加工ライン



▲三次元測定機



▲組付け5工程を1ユニット化で処理



▲リベットとスポットの1ライン化工程



▲非接触形状測定機



▲ロボット生産加工ライン



▲ドアパネル加工ライン



▲三次元レーザー切断機



▲エアバックロボット生産ライン



▲環境対応型洗浄装置