

商工振興

大阪府商工労働部 監修 公益社団法人大阪府工業協会 編集発行 2019 No. 842

創立70周年
記念特集号

70th Anniversary
Since 1949

12
2019

座談会『協会が新たに切り拓いていく道』

第3部では、協会の理事4名にお集まりいただき、「協会が新たに切り拓いていく道」をテーマとして座談会を開催しました。今後の製造業の課題や協会が注力すべきことなど、様々なご意見をいただきました。

出席者

大成機工(株)	代表取締役社長	鈴木 仁 氏
ダイセイ(株)	代表取締役社長	川口 健二 氏
山本ビニター(株)	代表取締役社長	山本 泰司 氏
吉村油化学(株)	代表取締役社長	西山 智朗 氏

進行:田辺 貞夫 (大阪府工業協会 専務理事)

日本の製造業の強みと課題

田辺

はじめに、日本の製造業が有する強みで、今後も絶えず発展・進化させいくべきことはどのようなものかお聞かせください。また、それらについての課題があれば、あわせてお聞かせください。

鈴木氏

現場の改善活動が強み

わが国の製造業を昨日、今日、明日の時間軸で考えると、昨日すなわち過去は、精神論でモノづくり頑張れるな経営が行われてきた印象があり、今日すなわち現在は、コンピュータを導入し、AIやIoTなど科学的なモノづくりを指向中、明日すなわち未来はどんなモノづくりになっていくのか?

このようなトレンドのなかで、わが国の製造業が有する強みとして真っ先にあげたいのが、過去



・現在を通じて現場の従業員が日々取り組む改善活動です。現場の従業員が広範囲かつ意欲的に改善に取り組み、それが風土として定着している点が日本の製造業の強みであり、それにより他国より優位に立っていると思います。

当社の例を少しお話しますと、工場の見学ルートに取って品質不良が起こった事例と、その解決策を掲示しています。お客様からの信頼に応えるために、製造現場が必死に取り組んでいるということを感じていただくことを目的としています。また、掲示することで同じ品質不良を二度と起こさないという意識付けの効果もあります。

川口氏

人を育てることが強みであり課題

当社の製品は全て受注してから設計製作する一点ものです。そのため、エンジニアとして入社して一人前になるまでに10年かかります。



そういう意味で、会社に入ってからの教育、さらに言うと会社に入るまでの教育もあわせて、人を育てることが日本の製造業の強みと考えます。同時に、これが今後の課題でもあると思っています。

この50年、日本の製造業は大きく進化しました。それを今の若者や子供達は理解しているのでしょうか。私は彼らに製造業の良さをもっと伝えていくべきだと思います。というのも、就職先の人気を見ると、製造業も何社かランクインしていますが、非製造業、サービス業、ソフトウェア関係の会社が圧倒的に多いのが現状です。時代の流れといえればそれまでなのでしょうが、我々にしてみると残念でなりません。科学における米村でんじろう先生のような方が現れて、製造業の素晴らしさ、面白さをわかり易く伝えてくれると良いですね。

西山氏

課題は現場をもっと見ること、そしてハングリー精神の欠如

私が課題として考えるのは、まず1つ目に現場を見るということです。最近はIoTなどによりデータで工場が見える化が進んでいるようですが、三現主義というか、やはり現場で生の情報を得ることでわかることが多くあると思います。様々な課題の答えは現場にあるものです。今は現場に出て感じ取ることが少なくなってきたように思います。



2つ目はハングリー精神の欠如です。過去の日本そして現在の海外の方と比べてということになりますが、現在の日本人、特に若い方はハングリー精神が足りないと思います。

今は、生まれた時から周りに物が溢れているので、それが当たり前になっていることが一つの原因かもしれません。ひょっとしたらテクノロジーが人をダメにしているかもしれません。本

来は、物が無いからつくってしまおうとか、自分が困っているから改善しようというところが根本にないといけないのですが、最近は困らなくなってきてしまっているのではないのでしょうか。今後はますます世の中が便利になっていくのでさらにハングリー精神を持つことが難しくなりかねません。これをどう打破していくかが今後の大きな課題だと思います。

山本氏

常に新しいものを創るよう言い続けている

日本の製造業の課題と伺いますか、当社でいつも心がけていることがあります。それは、常に新しいものを創るということです。



当社も川口社長の会社と同じようにお客様のオーダーでものを創る機械メーカーですが、常に新しいものを創るという意識付けを日々行っています。技術者はつい保守的になってしまいがちです。自分たちが経験したものに対してはすぐに対応するし、改善がどこまでできているかという疑問をもって行動してくれています。しかし、やったことがないことに対しては大変保守的です。経営者としては、そこをチャレンジ精神と創意工夫で何とか乗り越えてほしいと思っています。

確かに、新しい挑戦をすれば間違いなく苦労が伴いますし、成功するかどうかわからないのでリスクも伴います。しかし、新しいことをやらない限り企業の発展はありません。そういうわけで、当社では常に、色々なことに挑戦してほしいということを言い続けています。また、失敗してもプロセスについて指導や注意をすることはありますが、結果については問わないようにしています。

川口氏

新しいものを生み出す環境づくり

確かに、日本人は今あるものを工夫してもっと

良くすることには長けているそうですが、何もないところから新たにものを創り出すことは苦手といわれています。しかし、そこにとどまっていたら発展や成長は生まれません。経営者の仕事になると思いますが、教育も含めて新しいものを生み出す環境をつくっていくことがより一層重要になってきていると思います。

鈴木氏 顧客のニーズをつかむ

新しいものに挑戦することは非常に重要です。そのためには顧客の真のニーズをきっちり聞き取ることも大事だと思います。真のニーズは、単に話を聞いているだけでは気づきませんし、ついつい見過ごしてしまうことも多々あります。手前味噌ではありますが、当社は昨年、政府6省によるインフラメンテナンス大賞の厚生労働大臣賞をいただきました。その製品は、当社がこういうニーズがあるのではないかと考えてつくった訳ではなく、大阪市や岡山市の水道局さんから、こういうものはできないかという声を営業が聞いて、それをもとに開発を始めたものなのです。

当社では、そうした要望やニーズを聞くと、何年かかるかはわかりませんが、必ず納得いくまで考え、研究を重ね、何とかお客様のニーズを実現しようとチャレンジしています。当社ではそういう風土を大切にしています。

田辺

鈴木社長の会社は技術開発する人と営業含めて現場のニーズを刈り取ってくる人との距離が近いのでしょうか。そのために何か取り組まれていることはありますか？

鈴木氏 営業と技術の距離を近く

営業と開発部隊の打ち合わせは毎月行っています。また、営業部隊とともに技術部隊もそれぞれの支店に配属されており、営業マンと一緒にお客様のところに伺うようにしています。お客様にとっては、営業マンだけが来たなら、何かの売り込みかなと思われているかもしれませんが、技術の人間がいるということで、日頃感じておられる困りごとなども色々話していただけたらと思います。このような取り組みはこれからも続けていかなければいけません。

西山氏 開発技術者の適性や素質

当社も、自社で考えて製品を開発するのではなく、お客様からの要望に応じていくというのが実際のところなんです。私が入社した頃は営業と技術はあまり仲良くなかったものでした。また、私が社長に就任する前までは開発メインでやっていましたが、最近では営業の方にかなり力を入れています。また、技術の人間が営業もやるようにしており、お客様からのニーズも聞き易くなりました。やはり技術と営業が一体となってもものづくりに取り組まないと良い商品は生まれません。

何か新しいものをつくるというときには、開発者の適性や素質も重要だと思います。新しいものをつくり出すことに向いている人もいれば、同じことを黙々とやることに向いている人もいます。それを見分けて人選するのは非常に難しいことで、経営者としては慎重に行うようにしています。



川口氏 日頃からのコミュニケーション

適材適所の人選をするためには、経営者自らが日頃からコミュニケーションをとることが大事だと思います。開発者の悩んでいることを聞きとることも大事ですし、ちょっとした一言で開発者のモチベーションが上がったり、簡単なアドバイスでアイデアが浮かんだりすることもよくあります。

山本氏 人と人との組み合わせ

人選は非常に難しいと私も思います。誰を選ぶかだけでなく、誰と誰の組み合わせだとかどうかということも考えます。組み合わせによって、相乗効果で新たな発見が生まれることは往々にし

てあります。

若手人材の育成について

田辺

人材育成の話が出ましたが、最近の若い人たちは考え方が昔と違うとか、何を考えているかよくわからない、といった話を聞きます。一方で何も変わっていないという意見もありますが、

山本氏 無茶をする人が少ない

真面目というか無茶をする人が少ないという印象があります。与えたことに対してはそつなくこなすし努力もしてくれますが、想定したことからはみ出すことはあまりないと思います。

鈴木氏 周囲との違いが際立つ人がほとんどいない

確かに一人だけ目立っているような人はなかなかいませんね。みんな真面目でそれなりに一生懸命やりますが、人前で派手な動きをしたり周りとの違いが際立つ人はあまり見かけません。それ以上に気になるのが、最近の若者は欲がないし競争相手がいないことです。われわれの時代と単純に比較するわけにはいきませんが、車も欲しくない、一人っ子で親の家があるので借金してまで家を買う気も必要もない、兄弟が多くておかずを競って食べた経験もない、誰々には絶対負けたくないという気持ちの強さはわれわれの時代ほどではない、というのは何か気になります。

山本氏 社長になりたいと言っている人を見かけない

昔は、新入社員の面接のときに、私は役員になりたいとか社長になりたいという人が結構いましたが、今はまず聞かないですね。魅力がないのかなと思ってしまいますが。

川口氏 昇進、昇格に対して消極的な人が目立つ

最近では、昇進や昇格に対して消極的な人が多い気がします。現実的な問題として責任と待遇

のバランスや人間関係に対するストレスを懸念していることかと思いますが、時代の変化をしみじみと感じます。仕事も良くでき、部下の信頼も厚いのに、もったいないと思います。人事はつくづく難しいと思いました。

田辺

今の若い人たちの特徴的な点の話がたくさん出ましたが、では、そのような人たちをどのように育てていけば良いとお考えですか？

西山氏 経営者のメッセージの発信こそ重要

やはり、若い人たちに期待するものを経営者のメッセージとして発信することが最も重要だと思います。よくイノベーターは「とがった人材」だと言われます。変わった人間、協調性がない人間、欠点も多いが長所も際立つ。そんな人たちを思い切って採用し、柔軟に評価し、失敗をのがめない、そんなメッセージを発信すべきだと思います。

川口氏 上司や先輩が遠慮しすぎているのでは

各種のハラスメントに対して、上司や先輩が過敏になりすぎていて、注意すらできていない時があります。経営者や上司の高圧的な態度は良くありませんが、先輩の適切な指導はいつの時代も必要です。協会でも指導やハラスメントに関するセミナーを開催しています。問題になる全てのケースでそれぞれの違いがあり指導することの難しさを痛感しています。

山本氏 異業種や大学との交流を促す

若い人たちが育っていく環境をつくるのも経営者の大事な仕事だと思います。先ほど言いましたように、新しいものを生み出し続けるためには、頑張りというだけではダメです。技術者だけではなく、どの部署の人も社内に籠っていても新たな発想は生まれません。十分にできているわけではありませんが、異業種の他社や、大学や外部の研究機関との交流・連携を積極的にやるよう後押しすることが大切です。また、前向きな挑戦なら失敗を促すぐらいの度量も必要だと思います。



鈴木氏 同業他社と切磋琢磨

当社も、水道事業体や大学等との共同開発・共同研究に力を入れておりますが、同業他社と切磋琢磨できていることが良い刺激になっています。当社は、老舗の気概を持って新しい商品を常に先行して出すように努めておりますが、半年・一年後には他社から似たような製品や工法が市場に出てくる可能性があります。それでも当社は常に新しいものを出すということを大事にしています。

川口氏 誰のために仕事をするか

誰のために仕事をするか、と考えた時に、今までは自分のためにという面が強かった気がします。豊かになる、自分が成長する、新しい自分を見出す、といったことが原動力になっていました。そういった点は今後もなくなりませんが、今の若い人たちはそれ以上に、他人の役に立つ、社会に貢献する、といった面がないとインセンティブにならないと思います。この点をいかに伝えるかも、経営者の大きな役割ではないかと思っています。

今後、協会が重視し注力すべきこと

田辺

当協会が開催しているセミナーや研究会は、最新の動向を取り上げたものもありますが、どちらかといえば、従来から日本の製造業が大事にしてきた生産管理・品質管理・現場改善などの手法やノウハウ、そして固有技術に関するものがほとんどです。

逆に、人材不足の問題や、よく中小企業で耳に

する後継者問題、またIoTやAIなどの最先端技術などは、あまり取り上げてこなかったといえます。さらには、業種を超えた企業同士の交流・連携にもこれまで以上に取り組んでいくべきではないかと思っています。ということで、従来協会があまりやってこなかったことで、今後は積極的に取り組むべきことについてお聞かせいただけますでしょうか。

山本氏 経営者同士の情報交換の場を提供

最大の課題は少子高齢化だと思います。日本は、先進国の中で最も急ピッチにそれが進んでいることが大きな問題です。少しデータを紹介すると、40年後には日本の人口は32%減ると言われています。また、日本のGDPは世界で3番目ですが、一人当たりで見ると29番目と生産性が高いとは言い難い状況です。こんな状況で人口が急激に減るとなれば、今までに経験したことのないことが起こる可能性があります。その行き先をきちんと見て経営しないとイケません。

さらに、これもまたデータですが、30年前は日本のGDPは世界で16%を占めていました。アジアが6%、アメリカが28%です。しかし2018年を見ると日本はわずか6%です。一方で、アジアが23%と増えてアメリカは横ばいです。アジアのほとんどは中国が占めています。また、日本の貿易相手国は、2000年はアメリカが25%、中国が10%ほどでしたが、今はアメリカが15%、中国が21%と逆転しています。アジア全体をみますと50%を超えることになり、それが10年後には60%を超えると言われていました。

何が言いたいのかといいますと、たった10年でわれわれを取り巻く環境はガラッと変わっていきます。その中で同じような経営をしているのはダメだということです。ですので、そういった状況を把握するためにも、周りの情報に敏感になり、集めた情報を自分の仕事に置き換えて考えることが重要ではないでしょうか。

協会は経営者の大きなネットワークを持っています。今後は、経営者同士の情報交換の場をもっと数多く設けて、様々な情報を提供していただくと良いと思います。

鈴木氏 人口減少に対する対応策

おっしゃる通り、人口減少はわが国の大きな

課題です。それにどう対応していくかが非常に重要になってくると思います。

具体的には、差し当たって3つ課題があると思います。まず1つ目は人材不足の問題です。当社はあと20年あまりで100年企業になります。人口減の影響でその頃には必要な社員数を今のように採用することができなくなるだろうと思います。そう考えると、一人ひとりが今以上に効率的に仕事をしないと大変だと言って発破をかけているところです。解決策の1つは外国人の雇用です。当社の協力会社の中にも、すでに外国人労働者の雇用に真剣に取り組もうとしている企業があります。

2つ目は国内市場の縮小にどう対応するかです。わが国がダウンサイジング社会に入ってきている中で、これまでに経験してこなかった色々な問題が噴出してきます。

こういった人口減が引き起こす様々な問題にどのように対応していけばよいかということについてのセミナーを開催するなどして、考える場を提供できればと思います。

3つ目は、生産の効率化に関連した、自動化やロボットの活用です。当社も以前からロボットを取り入れて生産の効率化を図っていますが、導入にあたっては全てが手探りだったのでとても大変でした。今では協会でもそういったロボット導入に関する研修をしていますから、取っ掛かりとしては良いのですが、導入した後にもどのようにロボットを活用していくのかということも重要だと考えております。例えばロボットを導入した後に需要が大きく減退した場合に、ロボットの機能を活かしながら、別のどのような作業をさせたらよいか、そういったことに対してヒントを与えるような企画もあると良いと思います。

西山氏 国や自治体の施策に関する情報の発信

協会はこれまで以上に新しい情報をどんどん発信していかなければいけないと思います。AIやIoTなど先端技術に関することもそうですが、国や自治体の施策に関する情報や、助成金に関する情報もこれまで以上に発信していかなければいけないと思います。

調べてみると国や自治体では多くの助成金・補助金の制度がありますが、活用したいと思っているものの、十分活用できていないという企業も数多く存在すると思います。自社が該当

するのかが、募集時期はいつ頃か、資料の作り方はどうしたら良いのかなど、わからない点も少なくありません。協会の会員企業の大半は中小企業であり、そうした情報発信は会員企業にとっても非常に有益だと思います。

川口氏 事業承継と採用の問題は今後ますます重要に

当社はオーナー企業ですので事業の承継と相続という話は避けて通れません。そういったテーマを取り上げていく必要もあると思います。また、人口減少とも関係しますが、もう一つの大きな課題が採用です。人がいなければ事業の存続は不可能です。昨年一昨年もそれなりの費用をかけて採用活動をしたのですが、なかなか思うように採用できませんでした。毎年退職する人がいますので、事業が存続していくためにはある程度の人数を採用しなくてはなりません。このような現状をふまえたうえで、採用活動に関する事業も今まで以上に進める必要があると思います。

協会のさらなる発展成長に向けて

田辺

最後に、協会が今後も成長しつづけるために必要な点や期待されることをお話しいただけますでしょうか。

鈴木氏 個別の企業に対する取り組みが ますます重要に

昨年、協会の「工場診断」を受けました。工場内の良いところ、改善すべきところを講師ご自身が写真や動画に撮り、翌日それらについて講義をされるのです。特に2日目の講義では、私や工場の幹部はもちろんのこと、工場内の協力会社の社長や責任者にも一緒に受講してもらいました。製造に関わる者全体で総力をあげて改善に取り組もうという機運が大いに醸成された実感しました。現在もその意識は維持されていると思います。

通常のセミナーは参加者全員、いわば多数に向けたものですが、この工場診断のように個別の企業や工場に対する企画が今後はますます重要になると思います。

西山氏
外部の目で指摘されて気づくことも多い

当社も今年の6月に「工場診断」を受けました。非常に良かったというのが率直な感想です。薄々気がついてはいたけれどなかなか手がついていなかった点を改めて指摘されると、本気でしっかり改善していかなければという気持ちになります。また、全く気づいていなかったところも指摘され、ハッとしたこともありました。

やはり、内輪でチェックしていると、どうしても甘くなりますし、おかしいと思っても、これは仕方のないことだと抜け道をつくってしまいがちです。外部の方から、歯に衣着せぬ言葉で指摘されて改めて気づくこともたくさんあります。今回も非常に有益なご指摘をいただき、現在その改善に向けて社員一同で取り組んでいるところです。

山本氏
他の企業の人たちと交流する機会をより多く

当社はこの夏、営業マン大会と工場長大会に社員を参加させました。先ほども言いましたように、社内にとどまっているとどうしても視野が狭く限られてきます。大会に参加することにより、他の企業と同じ立場の方々と関わることでできる機会が得られます。このような機会は意外に少なく大変貴重ですので、こういった交流の場をさらに活発に提供していくことが重要だと思います。

鈴木氏
不透明な時代であればこそ
他企業の話が刺激になる

当社も工場長大会に工場の責任者2名に参加してもらったのですが、これまでと全く異なる視点の講演を聞いて、新たな取り組みにつなげたいと2人とも意気揚々と報告をしてくれました。講演された4名はいずれも超大手企業の工場長の方々でしたので、当社にどのくらい参考になるのかと思っていましたが、斬新な発想に感化されて当社でも早速取り組んでみたいといった相談がありました。

先行きが不透明な時代であればこそ、このような刺激が大きなインパクトになると思います。

山本氏
自動車産業の向かう方向

自動車産業は日本で一番大きな裾野を持っている産業です。その産業が今曲がり角を迎えていると言われていています。トップのトヨタ自動車の時価総額は約20兆円で巨大なものですが、GAF Aは一社が100兆円規模です。ものづくりはなくなるとは思いますが、産業の主導権が情報産業にいつてしまうのでは、という気さえしてきます。

当社も今や売上げの3割を自動車関係が占めています。その自動車産業が今後どのような方向に向かうのか、協会ではそういった情報も発信していかなければいけないと思います。



西山氏
情報産業との関わりが重要

世界の時価総額ランキングを見ましたが、上位のものづくり企業がほとんどないのが気になりました。上位に並ぶのは大半が情報を扱う企業です。われわれ製造業も情報産業との関わり方はより一層重要になると思います。その点についても情報提供が必要かと思っています。

山本氏
今一度基本に立ち返る必要も

もう1点気になることがあります。ある経済雑誌に、日本の製造業の原価低減能力が落ちてきているという記事が載っていたことです。売上高営業利益率がじわじわと低下しているのです。原価低減はものづくりの原点であり、従来からジャスト・イン・タイムやかんぱん方式など画期的なものがありました。今一度そうした基本に立ち返る必要もあるかと思っています。

川口氏
企業の生の声を届ける

大阪府工業協会は1,200社を超える企業が加盟する団体です。先ほどから申しています人手不足や採用難、相続や事業承継の問題に関する生の声を集め、然るべきところに届けていくことも今後取り組むべき課題としてあると思います。

改まって意見をとなると本音の部分はなかなか出てこないと思います。しかしながら経営者のネットワークが協会の強みですので、様々な場で会員企業の本音や生の声を拾い、展開していくことが必要だと思います。

西山氏
製造業の教育を引っ張る存在に

世の中には数多くのセミナーがありますが、協会のセミナーはベーシックで、かつ実務に役立つ内容が非常に多いと思います。また、最近様々な団体で会員の減少が目につきますが、そういった中で会員数が年々増えているのは、やはりそれだけ魅力のあるコンテンツを提供しているからだだと思います。

製造業が存在する限り、ものづくりに関する基礎的な研修は必ず必要です。しかし、そうした教育の場は減りつつあります。製造業の教育を引っ張る団体として、会員企業のニーズに応え、これからも活発に活動していくことが協会の使命ではないかと思っています。

山本氏
大阪らしさをもっと前面に

協会はこの大阪という地で活動している団体ですから、大阪らしさをもう少し前面に出してもよいかと思っています。例えば愛知の自動車産業のようなものです。大阪の経営者はみなざっくばらんで、人当たりの良い雰囲気があります。そういった大阪らしいフランクな場、ざっくばらんに情報交換ができる場をもっと提供していただくと良いと思います。そうした交流が活発になると、大阪らしさというのが、明確になり、もっと前面に出てくるのではないかと思います。

田辺
皆様、本日は誠にありがとうございました。日本の製造業、協会の今後についてなど、貴重なご意見をお聞かせいただきました。大阪府工業協会は今後も会員の皆様のニーズを聞き、お役に立てるように活動して参ります。今後ともご指導ご鞭撻のほど、どうぞよろしくお願い致します。

(文責：事務局)

大成機工(株)
本社：大阪市北区梅田1-1-3-2700
創業：1941年4月15日
資本金：9,800万円
従業員数：380名
営業品目：上下水道管・ガス管路用維持管理製品の製造・販売および施工

ダイセイ(株)
本社：池田市豊島南2-209
創業：1957年10月1日
資本金：9,000万円
従業員数：80名
営業品目：精密測定機器製造販売、工作機械製造販売、それに付帯する業務

山本ビニター(株)
本社：大阪市天王寺区上汐6-3-12
創業：1953年3月1日
資本金：8,500万円
従業員数：140名
営業品目：高周波応用機械、医療機器の製造・販売、輸出入

吉村油化学(株)
本社：豊中市豊南町南5-1-1
創業：1922年3月
資本金：5,120万円
従業員数：43名
営業品目：繊維用油剤、各種界面活性剤の製造販売、各種樹脂エマルジョンの受託製造