

精密板金加工業でスタート 装置・設備類の設計製作全般へと 技術展開を図り、業績を伸ばす

18歳のころ、たまたまアルバイトで出会った精密板金加工の仕事、それがいつしか本業になった。いずれは独立だ。望みを果たしたのは10年後、29歳のときだった。以来10年余り、板金にとどまらず装置・設備類の設計製作全般に対応できる技術企業をめざしてきた。

定時制高校に通いながら
精密板金工場でアルバイト
モノづくりの面白さに目覚めて
そのままこの道へ

昭和四三年一月、ここ群馬県高崎市で生まれました。父はアンテナやメッキ関連の町工場を経営する事業家でした。幼いころから連れられて富岡市内にある工場へちよくちよく遊びに行っていました。そんな家庭環境のもとで育ったせいでしょうか、いつかは自分も事業をやりたいという想いをもつようになっていきました。

小・中学校は地元高崎でした。そして県内でもかなり名の知れた私立高校に進学します。生まれながらの元氣印な性格と行動が高校入学のころからいちだんとエスカレートし、ついには学校規則の枠に納まり切れなくなり、結局二年生のときに中退してしまいました。別にこれをやりたいというものがあつたわけでもありません。どんな道へ進むことになるにせよ、高校だけは出ておいたほうがいいという両親の意見にしたがい、県立工業高校の定時制に入り直しました。

学校は午後五時半の始業です。出かけるまでの長い日中時間を、遊んで過ごす気にもなれず仕事を探すことにします。父に相談を持ちかけたところ、会社と取引関係のあつた精密板金加工の工場でアルバイトの口があるとのことと、深く考えもせず決めてしまいました。す。こうしてたまたま足を踏み入れたのがこの業界だったというわけです。アルバイト先は、パートの女性も含めて従業員十数名というところでした。当時は主に自動販売機やOA機器などに組み込まれる金属ケースの加工を手がけており、かなりの忙しさでした。アルバイトの身分の私ですから、言われたことだけをやっていればそれで済んでいたのですが、慣れるにしたがつて徐々にそんな毎日がつまらなく思えてきました。もっとやりがいのある仕事をやりたい。半年も過ぎたころ、ついに我慢がでなくなりました。上司に「いつまでこんな仕事をやらせておくつもりなのですか」と直談判しました。というよりも食ってかかったといったほうが当たっているかもしれません。すると上司は「よし分かった。そこまでするのだったら、明日からみっちり教えるからやれ」。覚悟しておけよ、といった口調です。もちろん私としてもそれは望むところだったのでした。



Executive Interview
ABC会員企業の
私の経営歳時記 No.108

内外機工有限会社

代表取締役

熊谷 忠

社名 内外機工有限会社
代表者 代表取締役 熊谷 忠
設立 平成元年1月
所在地 〒370-1201 群馬県高崎市倉賀野町3005-1
電話 027-347-6650
資本金 500万円
売上高 3億4000万円
従業員 25名

精密板金加工の仕事は大まかに、①お客さんから届いた図面（三角法で描かれたもの）を読み、板金加工のための展開図を作成する。②展開図に基づいて金属ピースを切り出すか、型抜きする。③ねじ切り、溶接など必要な加工を施して図面どおりの立体に組み立てる。という手順を踏みます。油まみれになるのを嫌ってはいはられない、いわゆる「3K」仕事です。自分でも意外だったのですが、やってみるとこれが結構面白いと感じたのです。性に

合っていたのだと思います。

厳しく鍛えてもらいながら技術を吸収し、一年も経ったころには一端の戦力として認めてもらえるようになります。ふだんは学校の始業に合わせて退社しなければなりません。夏休みなどには正社員の皆さんと一緒に残業もしました。仕事が楽しくて仕方がない、心底そう感じるようになっていました。二〇歳で高校卒業を迎えましたが、そのまま正社員として工場に残る道を選択したのです。

同業他社への転職を経て、
二九歳で独立開業
貸工場と最低限の中古機械、
従業員たった一名でのスタート

経験を積み、幅広い技術力を身につけるにつれて、お客さまたちにも重宝がられてきます。呼び出されて直接打ち合わせる機会もはだいに増えていきました。こんな方法はどうかだろう。一緒に考え、アイデアをぶつけ合い、ベストな課題解決策を模索していくような仕事のやり方にも、私としては大きなやりがいを感じていました。ところがそれは、社長が考えるやり方とは違うようなのです。お互いの間に、なんとなく気まずい空気が漂うようになっていきました。

ちょうどバブルが弾けたところで、業績は低迷していました。リストラカ、それとも待遇の見直しか、経営がきわめて苦しい状況にあることは誰もが承

知っていました。まだ二〇代半ばの年齢です。ちょうど良い時期なのかもしれない、自分の技術とやり方が果たして他所でも通用するのか、このあたりで試してみるのも良いだろう。そんな思いがだんだんと募っていき、ついには転職を決意しました。

自ら探して再就職した工場は、機械設備面ではかなり見劣りがしました。そうした制約の中でお客さまに満足をお届けしていくためには、より柔軟な発想や緻密な手仕事が求められます。結果的に、より幅広い応用力を自分のものにしていくようになり、そのおかげでかなり無理な注文にも何とかお応えできるようになっていったのです。ところが再就職から三年を経たころ、父が突然病に倒れてしまいます。救急車で運ばれ集中治療を受けるほどの重い病でした。幸いにも一命はとりとめ、その後退院することはできたものの自宅療養を余儀なくされ、経営の第一線に復帰するのは困難な状況となってしまいました。

工場は以前から、兄が経営に関わっていましたので何とかやっていけそうです。ところが父はもう一社、機械部品の貿易関係を手がける内外機工という会社も経営しており、こちらをどうするかが問題になります。せつかく興した会社なのに一代で清算してしまうのも忍びない。家族で話し合いをもつた結果、私が引き継ぐことになりました。ただし事業内容は精密板金加工主力へと転換することで了解を得ます。勤務



精密板金加工の面白さに目覚め、29歳で独立した。貸工場に中古機械、未経験の従業員1名のみという厳しいスタートだったが、それゆえに目の前の仕事に全力投球。この真摯な姿勢や豊富に得た技術ノウハウが取引先の信用を獲得した。現在の多彩な業務展開の基盤には、このときに蓄積した必死でガムシャラな経験がある。

先にもしっかりと話しをして、お互いに協力できる部分があれば協力していきましょうということになりました。勤めをしながらの事業経営ですから、営業らしい営業などできません。それでも父が長年にわたって培ってきた人脈のおかげなどもあり、少しずつ仕事の依頼が舞い込むようになってきます。よし、思い切って工場を構え本格開業に踏み切ろう。このまま、どっちつか

でやっていたのでは勤務先にも申し訳ないし、自分自身としても納得できません。そして何よりも、病氣療養中の父に喜んでもらえるに違いない。このような想いから決心を固めます。とはいえ、資金準備はほぼゼロという状態です。いったいどうやって工面したのか。頭を抱える私を見かねた父が、いざれ私に譲るつもりでいた土地を売却し開業資金に充てたらどうか、と助け舟を出してくれたのです。これで何とか目処がつかます。

高崎市内の倉賀野という地区に手ごろな貸工場が見つかり契約し、平成九年九月一六日、いよいよ開業となりました。業界に入ってからほぼ一〇年。二九歳になっていました。機械設備は必要最小限に留め、すべて中古で揃えました。なかには懇意にしていたいた同業者の方から廃棄寸前を譲り受けたものもあったほどでした。また従業員は経験ゼロの若手一人のみです。指導教育も仕事の一つに抱えてのスタートでした。

来る仕事はすべて受ける
納期は何があんでも守る
若さにまかせて
ガムシャラに突っ走った創業期

開業当初、取引先は二軒のみでした。規模のやや大きな同業から外注として使ってもらっていました。三次下請、あるいは四次下請の仕事ばかりですが、しっかりと利益率はよくありません。

しかし、警沢を言える立場ではないことは私自身がいちばん承知してました。まわしていただける仕事はすべてお引き受けしよう。徹夜をしようが休日出勤をしようが、何が何でも納期を守ろう。まずやるべきことは、取引先との間に信用を築くことです。その上で一軒でも、二軒でも、新しい取引先を増やしていったならありがたいこと、どんな経営をめざすかなど偉そうなことは考えず、日々、目の前のことに全力投球していこう。そんな心構えで仕事に向き合っていました。一年後、取引先は四軒ほどまでに増え従業員も二名増員しました。まずまずのスタートだったといえるでしょう。

ところが三年後とんでもない事態が起きてしまいます。取引先の一社の倒産により、ほぼ二カ月分の売上額に相当する負債を背負い込んでしまったのです。おまけにその売上を見込んで、新品の機械を三台導入したばかりだったため、返済計画にも大誤算が生じてしまいます。とはいえ、いまさらメーカーに機械を引き取ってもらうわけにもいきません。最悪の場合にはこちらまで返済不能に陥りかねない状況になってしまいます。大ピンチです。

とにかく売上を確保しないことにはどうにもなりません。そのためには、たとえどんなに小さな仕事でも取っていくしかありません。必死の覚悟であちこちへ声をかけまわりました。ありがたいことに仕事が続々と舞い込み、売上は急回復していききました。差し迫る最悪

の事態を何とか回避することができました。あのころを振り返ると若さがあつたからこそ、あそこまでガムシヤラにやれたのではないかと気がします。

この経営ピンチを無事に乗り切ったことは、結果的に取引先を一举に増やすことにつながりました。また、それまでに経験したことのない仕事に数多く挑戦しやり遂げたことにより、新しい技術ノウハウの蓄積もできましたし、どんな分野でもやれるのだという自信にもなりました。会社として一皮向けた、あるいは経営の基礎体力がついたという意味で大きな転機となった出来事でした。

板金加工專業から脱皮 装置・設備類の設計製作全般へと 業務領域を広げ、 新たな飛躍を期す

その後当社では定評ある精密板金加工を中核技術に据えつつも、より幅広い技術を結集することによりさまざまな分野の装置・設備類の設計製作をトータルにお引き受けできるよう、事業体質の転換に努めてきました。たとえば、食品工場のライン用として手がけたクリーンブース、さらに近年では遊技場関連の設備、環境保全・乾燥炉など工場関連の装置、大手スーパーの案内用屋内看板一式などに業務領域を広げていきました。より付加価値の高い製品分野において着実な実績を築いています。

平成一五年春には、事業の主力拠点と同じ高崎市倉賀野地区内の現在地へと移転しました。その後の業容拡充・業績伸展にともない順次、設備および人員の増強を図ってきました。売上規模は現在では開業初年度の二十数倍にまで拡大しました。元請企業から直接請け負う仕事もいかに増えつつあり、業績高上げに大きく寄与しています。また取引先も開業当初の二社から、現在では約七〇社にまで増え安定した受注につながっています。

経営の立場とは、いうまでもなく従業員の生活を預かる立場でもあります。いい仕事を受注し、適正な利益を確保して従業員に還元していくことは、経営者にとつての大きな社会的使命です。世の中が変わり経営環境が変わっても、ピクともしないような企業体質、事業構造を構築していかなければなりません。そのための有力な経営戦略の一つに挙げられるのが、オリジナル商品を持つことです。

私どもの業界は、どちらかといえば従来から受注産業という色合いの濃い業界です。経営者あるいは従業員の意識と頑張りしだいではオリジナル商品

を持つことも夢ではないのですが、実際のところ当社クラスの場合、人員面・資金面できわめて難しいと言わざるをえません。そこで当社では東京の中堅クラスの同業と組み、共同でのオリジナル商品開発プロジェクトに取り組んできました。その第一弾として、遊技場施設向けの商品が、間もなく市場デビューの予定です。大手スーパー向けに年々受注を伸ばす案内用屋内看板とともに、今後の当社業績を支える二本柱になってくれるものと期待しています。

また従業員に対する責任と同様に、私が大事にしたいのは仕入先・外注先に対する責任です。自分のところだけがよくなれば、それでいいのか。私はみんなが共同体のような意識を持ち、ともに発展・成長していければ、こんなに素晴らしいことはありません。そのためにはまず当社の経営の安定的・持続的な成長を実現していく必要があります、というのが私の基本認識です。昨年九月、仕入先・外注先の方々をお招きして開催した開業十周年記念謝恩パーティーの席でも、私の決意をしっかりと申し上げ、みなさま方からご賛同を頂戴しました。

共同開発商品の市場投入に加えて、現在生産効率のよりいっその向上をめざした工場・設備の増強、改善なども検討中です。二、三年後には次のステップへと歩を進めた当社をご覧いただけることでしょう。

