

Worldfolio 掲載記事（和訳）

宮川化成の革新的なプラスチック、ファインセラミックス部品：

選ばれ続ける存在になろう！

2023/3/27 付

創立以来約 1 世紀、宮川化成工業株式会社は、国内外の自動車産業の重要なパートナーであり続けています。

——— 貴社の事業を簡単に紹介頂けますでしょうか？

当社は、日本に 3 工場、タイに 2 社、メキシコに 1 社の関係会社を保有しています。熱可塑性樹脂やファインセラミックス製の工業用部品を生産しており、製品設計、金型などの治工具製作、量産までの全工程を手掛けています。お陰様で、幾つかのニッチな市場において、トップシェアを獲得できており、大変誇りにしております。例えば、自動車バッテリー用ケース及び蓋につきましては、国内市場でトップシェアを誇っています。ファインセラミックス射出成形の生産能力は、恐らく国内最大級であると自負しております。

現在の売上高の 65% は、自動車用部品が占めています。創業時は、鉛蓄電池用部品のみでしたが、今では 25% の売上高が電池関係になります。ファインセラミックス関係部品の売上高は、5% 以上になります。

当社は、創業者が掲げた社是を現在まで踏襲し続けています。この社是は、社員、お取引先そして社会を意図した内容となっております。

「自立した経営を展開し、永続企業集団を実現している」これは、当社のコーポレートビジョンです。この中で、会社の方向性や幾つかのキーワード、注目分野や自分たちが広げていきたい事業について、明確に述べています。財務的に更に健全になることを目指しています。設備投資と事業活動の全てが自己資本で行われ、財務的に自立することに誇りを感じています。

私たちは、事業を拡大することよりも、持続的であることを目的としています。持続性を実現するためには、環境、社員みんなの安全や健康、信頼を考慮しなければなりません。当社で働く人たちが動機付けされ、成長を追求する場になってほしいと思っています。

——— 今後更に拡大したい新たなビジネスチャンスの幾つかを述べて頂けるでしょうか？

当社のコーポレートビジョンでは、既存の4つの事業分野 ABCO に、新たな機会を加えることに着手すると記載しています。ABCO とは、A は Automobile(自動車)、B は Battery (電池)、C は Fine Ceramics (ファインセラミックス) そして、O は Overseas (海外) を表しています。最近では、新たな市場として医療市場を開発しています。一方で、既存の事業分野では、新技術や先進的な材料を開発し、お客様にご提案しています。更には、お客様に対して設計工程を支援しながら、高付加価値で魅力的な製品や工法をご提案しています。

自動車用部品での当社の強みは、内装のハードトップトリムや空調用ベンチレーションです。当社のプラスチック射出成形技術は、EV 向けで要求される車体軽量化に寄与すると思います。空調用ベンチレーションや加飾技術は、より快適で魅力的な車内空間を創出すると思います。

これまで以上に、次世代電池用部品のお引き合いを頂いています。これらの電池は、省エネ、そして社会のエネルギー蓄電能力の向上に適すると期待しています。

ファインセラミックス関係部品については、プラスチック以上に拡大のチャンスがあると思います。毎年、新たなお客様からお引き合いを頂戴します。新規受注時は少量のご注文でも、時として急成長し、大きなビジネスに繋がります。

——この3年以上、新型コロナのパンデミックにより、世界的な物流やサプライチェーンにおける大きな困難を引き起こしました。しかしながら、この難局に対して、デジタル技術や在宅勤務に適応するたくさんの会社を見てきました。新型コロナのパンデミックは、貴社に対して、中長期に渡ってどのような変化をもたらしたのでしょうか？

どのような難局に直面しても、当社内のすべてを見直すようにしてきました。常に新たな観点で、ゼロから始めます。会社がうまくいっている時は、飛躍的成長がありますが、往々にして事業の見直しが適切ではなかったり、過剰になっているものがあるものです。難局は、会社が本当に必要なものは何かを気づかせてくれ、適切な取捨選択を促してくれます。全ての難局は、自分たち自身を映し出すのに良い機会なのだと思います。

新型コロナのパンデミックのお話に入る前に、当社の伝統の一つをご紹介します。1934年の創業以来、たくさんの社会的混乱を経験してきました。困難に直面した時は、社員みんなと経営陣が一丸となり、協議して難局を乗り越えてきました。

最大の深刻な難局事例の一つは、1948年から1949年に発生した「ドッジライン不況」です。国内全域に渡って、政府から厳格な在庫最小化の指令が発令されたことにより、当社

は約半年間受注がありませんでした。創業から僅か 15 年目でしたので、財務はまだ脆弱でした。創業者は、私財までも会社につき込みましたが、資金を上手く回すことができませんでした。かなり思い悩んだ挙句、社員全員に会社を解散しようと思う、と伝えました。しかしみんなからは、事業を継続するよう強く慰留されたそうです。生き残るため、当時の人たちは話し合い、その結果売れるものは何でも作ろうということになり、文房具の製作まで行いました。

この教訓は、次世代の社員たちにも受け継がれてきました。私たちは、目の前に立ちほだかる如何なる困難に対しても、チームとして一緒に立ち向かうことで克服できることを学びました。

新型コロナのパンデミックが始まった直後である 2020 年 4 月に、当社の売上高は前月の半分に急落し、その状態が 3 か月続きました。新型コロナが始まった直後は、事態がどのようになるのか、見通すことが大変困難でした。私は、リーマンショックの最中であった 2008 年 12 月に社長に就任しましたので、コロナ禍は、自分が経験する 2 回目の大きな難局でした。しかし、リーマンショックに比べると、事態はより複雑でした。何をしたら良いのか、見当もつかず、このまま事業を継続できるのか、不安でした。まるで真っ暗なトンネルの中に入ったようでした。そんなある日、私は自分たちを待って下さっている方々、即ちお取引先、社員のみならず、そして地域の方々がいらっしゃることに気づきました。当社創業者の苦労に思いを巡らせながら、自分自身や社員みんなを励ましました。幸いにも、当社の財務は大きく改善していましたので、私の個人財産をつぎ込む必要はありませんでした。

当社は、この難局を乗り切るためにやるべきことを検討する特別チームを編成しました。会社全体を隅々まで再確認し、必要なことと不要なことを層別し、ぜい肉をそぎ落としました。全員に対し、私が経営状況を毎月説明しました。

他の業界に比べて、当社は比較的早期に回復してきています。通常に戻りつつあり、正常な道に復帰してきています。コロナ禍の期間を通じて、社員のみならず、お取引先、そして全ての関係者の皆さまと共に、次に何をすべきであり、どのように変化していくべきか、ということをお考えしました。一方で、変えなかったことも幾つかあります。その一つは、品質、生産性や 5S に関係した継続的改善活動です。コロナ禍において、私たちはこれらの活動を現場からリモートに切り替えました。報告方法は変えましたが、「改善魂」は維持し続けています。

——日本は、急速な人口減少を伴いながら、世界で最も高齢化が進んでいますが、これは、熟練労働者が、自分たちの経験や知識を伝承していく才能ある新卒者の労働力減少を意味

します。もう一つの課題は、縮小する国内市場です。日本の人口統計上の変化は、貴社事業に突きつける課題や機会において、どのようなものがあるのでしょうか？貴社は、どのように対応されていますか？

高齢化社会および出生率低下と共に、就業人口が減少してきています。日本における人口減少は、避けることができません。そのため、他国籍の方々に国の門戸を開けることが大切だと思いますし、社員にとって魅力的な会社になる必要があります。最近のこのような傾向に、当社が求職者に対して、より魅力的な会社にならなければならない、と認識させられました。

現在当社では、人事評価および賃金制度を見直し中です。最終的に、当社の人事管理戦略は多様化すること、そして学歴や就労年数、性別や国籍に左右されない、より公平な評価システムを確立することです。新制度では、4つの軸、即ち技量（役割）、知識、情熱（コミュニケーション）とモラルによって設定される予定です。

更に、定年制度を見直しました。社員が健康で、会社の期待に応えて働くことができ、かつ当社での就労を希望する限り、在籍し続けることができます。当社の工数を保持し続けるために、より長く在籍してもらいたいと思っています。

私たちは、デジタル化の導入により、社員のみんがより安心して快適に働けるようにしています。この20年間、手作業からデジタルに作業工程を変更してきました。モノづくりの会社として、既に安全な環境を継続し、労働環境をよりよくするように務めています。私たちは、現状に満足することなく、会社がより魅力的な環境を育成し続けるように計画しています。デジタル化は、当社品質と信頼を改善するものだと考えています。

国内市場は縮小していますが、当社は主として輸出している日系メーカーとお取引頂いております。当社の生産は、国内市場に制限されません。

——貴社のビジネスモデルにおいて、他社との協力や、パートナーシップは、どのような役割を果たしていますか？

国内では、たくさんの業務委託先のお取引先にご支援頂きながら操業しております。一方で海外工場では、事業パートナーと共に工場を運営しております。当社のタイ工場は、30年以上の間、合弁会社です。メキシコでは業務委託先に生産委託しています。当社の経営資源は限られており、このようなパートナーと共に海外事業を展開したいと思っています。当社はパートナーと共に成長し、地域の経済発展に貢献したいです。

——将来を見据えた時、この戦略を変更する予定はありますか？

現時点では、特に明確な計画はございません。自動車部品の生産は、完成車工場の近隣で行うべきですので、答えは自動車メーカーがどこにあるか、ということになると思います。

——自動車業界は、EV への転換という大変化のさなかにあります。リチウムイオン電池の重量を相殺するための軽量化など、車両におけるたくさんの新たな仕様が必要になると考えられます。貴社にとって、これはどのような機会を提供していますか？

当社の強みの一つは、自動車の内装部品ですが、この仕様は EV 化しても恐らく変わらないでしょう。当社は、既に「軽量化材料」の代名詞であるプラスチックを使用しています。更に車両へのプラスチック採用機会を増やすため、重量軽減の新しい取り組みを行いました。新技術として発泡成形技術を開発しました。本工法により、10～20%の重量軽減が実現できました。

——日本政府は、2050 年までにカーボンニュートラルを必ず達成すると表明しており、日本の産業界は、カーボンニュートラルの目標を設定し、達成することに大胆で野心的です。プラスチック成形のパイオニアとして、より持続性のある社会を実現するために貴社が率先していることや努力には、どのようなものがあるのでしょうか？

当社は、環境管理活動を 20 年以上継続してきました。その中の代表的な活動は、電力使用量を削減することです。この活動は、生産性や品質改善、機械稼働率の向上、より環境に優しい設備の選択、そして社員教育で構成されています。本活動を通じて、2005 年に比較して 44%のエネルギー消費量を削減することに成功しました。これは日本政府目標の 2.8 倍に当たります。最近 6 年間は、当社は資源エネルギー庁から賞を頂戴しております。当庁のエネルギー消費の分類におきまして、お陰様で S クラスに格付頂いていますが、これは最高クラスです。大変光栄に存じておりますし、省エネとカーボンニュートラル社会の実現に貢献し続けたいと思います。

——この 25～30 年間、日本は、韓国、中国、台湾など日本の「モノづくり」工程をまねながら、より安価な労働力の強みを活かしている国々からの地域的製造競争の興隆を目の当たりにしてきました。しかしながら、多くの日本企業は、今でも B to B 分野のリーダーとして生き残っています。貴職のご見解として、猛烈な価格競争にも関わらず、日本企業はどのようにしてこのリーダー的地位を維持できるのでしょうか？

私たちは、この競争の真ただ中におりますので、「なぜ」を知ることは難しいです。ただ、当社を含めた日本企業は、会社の持続性、持続的成長にとっても注力します。私たちは、メイド イン ジャパン製品が、高いコストパフォーマンスに優れていると共に、長持ちするように想定します。そして、徹底したサービスを提供する一方で、製品における「おもてなし」の心を持っています。日本の多くの人たちは、強い職人氣質と、品質への情熱を持っていると思います。私は、他国の製造業がこれをお持ちでない、と申し上げているのではありません。ただ、一般的に、日本という国は、収益性よりも、品質やサービスにより集中する傾向にあります。恐らく品質第一、利益は最後に、と考えているのではないのでしょうか。

当社の高品質な製品や徹底したサービスを通じて、日本製品を好きになって下さるお客様に信頼、保証、安全をお届けできます。そのことが、他の日本製品をご最良頂けることに繋がります。日本は、競争力を維持し続けるように展開する必要があります。世界中の 100 年企業の 40%、200 年企業の 65%が日本にあります。11 年後には、当社は 100 年企業の 1 社になります。従いまして、当社事業を継続し続けられるように努力したいです。当社事業の持続性を維持することは、即ち当社を継続させることなのです。

——プラスチックの射出成形におけるパイオニアに加え、貴社は高精細なファインセラミックス製品（透光性アルミナ、カラージルコニア、粉末プレス品など）を製造されています。どのようにして、セラミックス製品に適応できるよう技術を開発されたのでしょうか？ 貴社のセラミックス製品の利点は、何でしょうか？

1985 年、当社はファインセラミックス射出成形技術の開発を始めました。それ以来、材料と工法の研究開発に、約 10 年間費やしました。私は当時学生でしたので、社内でどのような会話がなされていたのかは分かりません。しかし、私の父は、当時この新しい研究開発への投資について、多くの人たちが懐疑的だったと話していました。この開発を担当していた部門の責任者が開発業務終了をほのめかしても、父は開発継続を指示したそうです。

ファインセラミックス射出成形の開発と生産を始めて 30 年以上経ちます。この分野で使用する機械は、プラスチック用射出成形機と大差ありません。しかし、材料技術は、プラスチックの技術と全く異なります。世の中で参考にできるものは、殆どございませんので、書籍や実験から得られた最良の配合条件から学んでいますが、依然として未知のことがたくさんあります。

プラスチック製造会社に問い合わせれば、何でも話してくれますが、反対にこの分野ではそのような情報を共有下さる会社が殆どありません。ファインセラミックス射出成形工法は、ユニークであり、市場は大変小さいので、大会社は参入したがりませんし、事業継続

を諦められるところもあります。ですので、当社のような小さな会社であっても、30年以上に渡ってファインセラミックス射出成形を継続でき、市場における大手の一社としてご認識頂けているのだと思います。

——貴社創業90周年の時に、私たちが再度訪問し、この取材を行っているのご想像下さい。その際に、何をお話されたいでしょうか？貴職の会社に対する夢は何でしょうか？それまでに、どのようなことを達成されたいでしょうか？

2年後に皆さまがお越しの際、できるだけ多くの経営目標達成に向けて努力し、その結果達成していきたいと思います。また、社内では、社員みんなが成長し、より多くのリーダー、意思決定者を増やせるように後押ししたいと思います。父が行ってきたように、私は会社のトップとして、社員みんなが役割を果たせるように、社内での権限移譲に注目しています。祖父の代では、よりトップダウン型の会社でした。私の父が事業継承した際は、よりフラットな組織にしようと試み、私がそれを今も踏襲しています。私は、これまで以上にフラットな組織にすることで、社員みんなが更に権限を有し、意思決定できるようにしてきております。そして会社をもっと活性化したいです。そこでは社員みんなが、学歴、年齢、性別、国籍、就労年数に関係なく、生き生きと働いています。いつまでも、お取引先、地域社会そして人々から選ばれ続ける存在でありたいと思っております。