

「モノづくりは楽しい」が出発点

提案型・技術開発型企业へ——“技術”を深め、精密板金の可能性を広めていく

あまうち
海内工業株式会社 代表取締役 **海内 美和** 氏



海内工業(株)は1958年、海内美和社長の祖父が東京都大田区で創業。1962年に株式改組し、事業拡大にともない現在地に横浜工場を開設、1985年に鉄筋コンクリート3階建ての工場・事務所を増築、2004年に本社も移転した。

■ リーマンショック後の経営環境

——海内社長はリーマンショック後に、会社立て直しのため戻ってこられました。その後の業績はいかがですか。

海内 行きつ戻りつで、右肩上がりとはいきません。日本の産業にとってリーマンショックはひとつのきっかけで、その後は2極化が進展しています。この経済環境は一過性の嵐ではありません。パラダイムシフトが起こっています。価値の

2008年、投資顧問会社に勤めていた海内社長は、リーマンショックで受注が大幅に減少した海内工業の立て直しのため入社、営業を担当した。「脱・待ち工場」を目指し、Webマーケティングをはじめとする斬新なアイデアを次々と採り入れて、新規得意先を開拓してきた。

コーポレートサイトのほかに精密板金の技術を解説する「BANKIN GUIDE」や、ロボット分野の開発者・技術者を対象とした「ロボット板金.com」を立ち上げ、各種公共展に出展。また、ドラえものの秘密道具の製作に挑戦する「四次元ポケットプロジェクト」(富士ゼロックス)、「LUNAR DREAM CAPSULE PROJECT」(大塚製薬、アストロスケール)、攻殻機動隊 REALIZE PROJECT、(株)DMM.com、karakuri productsなどとのコラボによる「タチコマ1/2サイズ リアライズプロジェクト」などに参加し、精密板金加工技術をPRする取り組みを展開してきた。

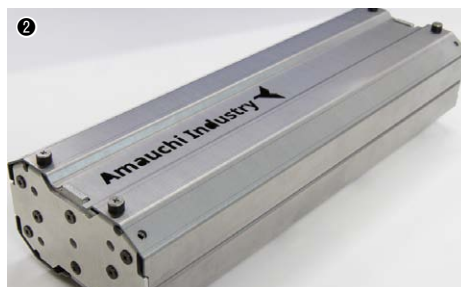
2012年には、経済産業省主導の「モノづくり版なでしこジャパン」に参加。2016年5月に正式に発足した「ものづくりなでしこ」の幹事として名を連ねる。

2014年10月に3代目社長に就任してから1年半、現在の業況と今後の方向性をうかがった。

変化をきちんと捉えて、自分たちの立ち位置を定め、どうすべきか見極めたうえで着実に実行していかなければ、数字は上がっていきません。

——戦略を立てるうえで、SWOT分析もされたと思います。自社をどのように分析されましたか。

海内 当社の強みは、高精度・高品質な精密板金技術です。板金加工は精度があまり期待できず、ばらつきやすいと



①タチコマ2次試作「MUSASHI」の3次元モデル／②βチタンで製作した脚部の試作部品／③ベルトプーリーの板金試作部品

いうイメージがありますが、当社は時代の厳しい要求に創意工夫で応え続けた結果、特に最新NC機械と職人技の融合による高精度な曲げ加工技術を培ってきました。

長年の継続取引を通じてメインのお客さまとの間で構築してきた信頼関係も強みです。しかし依存率が高いことは弱みでもあり、日本の製造業のピラミッド（系列）構造が崩壊したときに仕事がゼロになるリスクも考える必要があります。

今、当社が求められていることは“自律”すること。強みを軸に情報を発信し、当社を知っていただき、お客さまとWin-Winの関係を築いていくことが大切だと考えています。

——“自律”を目指し、強みを外部へ広く展開することでビジネスチャンスに結びつけるための手段が、御社にとってはインターネットだったということでしょうか。

海内 そうですね。リーマンショック後は、待っているだけでは仕事は来ませんから、当社の強みは何か、お客さまにどのような価値——サービスやソリューションを提供できるのか、といったことをFacebookやTwitterなどのSNSやWebメディアを通じて発信してきました。

「陰徳の精神」ではありませんが、当社の製造部はアピールすることを控える傾向があります。しかしそれはひとまず脇に置いておいて、自らアピールしないと、当社のような小さな会社は存在することすら知ってもらえませんし、ブランディングをしていかないとお客さまに価値を認めていただけません。

私は入社後にSWOT分析をして、取り組むべき課題や方向性を見定めました。限られた経営資源の中から、優先順位を決め、進めてきました。リーマンショック直後は資金的な余裕がなく、新規開拓の営業は私ひとりでしたから、まずは費用がかからず、営業を支援するツールとしてインターネットでの発信に取り組んできました。

——展示会や商談会にも出展し、コーポレートサイトのほかに精密板金の技術を解説する「BANKIN GUIDE」や、「ロボット板金.com」を立ち上げていらっしゃいます。この中で効果が大きかったのは何ですか。

海内 コーポレートサイトで、技術情報とプロジェクトの取り組みを発信している効果は大きいと思います。技術情報としては、「BANKIN GUIDE」では書ききれない「板金豆知識」を発信しています。プロジェクトの取り組みは、概要だけではなく、当社が技術的にどう関わったかなど、技術目線での発信を心がけています。

そして、当社が発信した情報に関心を持ってご連絡いただいたお客さまと、実際にモノづくりをさせていただき、信頼関係を築くことを大事にしてきました。

■ 5年間で得意先社数8倍弱

——従来のお客さまと新規のお客さまの比率はどのくらいですか。

海内 売上高でみると、従来のお客さまが60%、新規のお

会社概要

会社名	海内工業 株式会社
代表取締役	海内 美和
住所	神奈川県横浜市緑区上山 1-5-15
電話	045-931-4524
設立	1962年
従業員	25名
主要事業	金融端末機の機構部品、医療器具関連の箱物、POS等使用のユニット製品など
URL	http://amauchi-industry.com/

プロフィール

1982年、東京都生まれ。2001年、Southern Okanagan Secondary School (カナダ) 卒業。2002年、雙葉高等学校卒業。2006年、慶應義塾大学商学部卒業。大学在学中にStanford大学のAmerican Language & Culture (ALC) Programで単位取得。2006年、投信投資顧問会社、スパークス・アセット・マネジメント(株)入社。2008年11月、リーマンショックをきっかけに会社立て直しのため海内工業(株)に入社。2014年10月、3代目社長に就任。



① 2015年に導入したファイバーレーザ複合マシンLC-2512C1AJ／②高精度な曲げ加工を実現する曲げ工程／③曲げ加工製品

客さまが40%です。得意先社数でみると、私の入社当時に8社くらいだったのが、今では60社程度になりました。

“自律”は、従来のお客さまから離れることとはちがいます。従来のお客さまにここまで育てていただいたわけですし、お客さまとの結びつきは祖父と父から受け継いだ財産です。新しい分野での挑戦を経験とし、従来のお客さまへよりいっそうの価値とソリューションを提供することを心がけています。当社が貢献できる技術レベルを高め、設計などを含め対応するモノづくりの範囲を広げて付加価値を高めることで、お客さまとの結びつきをいっそう強固にしたいと考えています。

■ ロボット分野の出発点は「わくわく」

——ロボット分野に関わるようになったのは、いつ頃からでしょうか。

海内 2012年頃です。中長期的な視点でモノづくりを進めていくべく技術開発部を創設し、そのころからロボット分野を見据えていました。

——今では、政府が有望成長市場としてIoT・ビッグデータ・AI(人工知能)・ロボットなどによる第4次産業革命の実現を掲げるまでになっています。

海内 たしかにロボット戦略は、国の成長戦略の要になってきていると思います。しかし正直なところ、当時は当社にロボット製造のノウハウもなく、何ができるかは懐疑的でした。実際のところは「自分たちがわくわくできる分野かどうか」が出発点でした。

当社の社員の場合、気質として、ただ稼ぎたいからということではなく、手を動かすことが好きでモノづくりに携わっている人が多い。ですから、これから新たにチャレンジする仕事も楽しいものでないと、つらく苦しいものになってしまいます。とはいえ、事業として経営資源を割いて取り組むからには、遊びでは話になりません。言うまでもなく、社会の課題と

して労働人口が減ることで、産業ロボットだけでなくサービスロボットも必要になることは明らかであり、統計的に見ても長期的に市場性が見込めると判断しました。

——市場性と同じくらい、社員の方々の意欲や目的意識を重視していच्छいますね。

海内 「モノづくりは楽しい」「モノづくりで人を幸せにしたい」——エンジニアであればもともとそういう思いが起点にあると思います。日本のモノづくりは、そうした思いの強さで成長してきたと思っています。

もちろん営利企業ですから利益を追求するのは当然ですが、起点を忘れ、結果を重視するあまりプロセスを誤ってしまうことは避けなければならないと肝に銘じています。

■ 提案型・技術開発型企業を目指す

——差別化できずにコスト競争のレッドオーシャンに陥らないためには、お客さまにコスト以外の価値を提案できるかどうか大切になります。

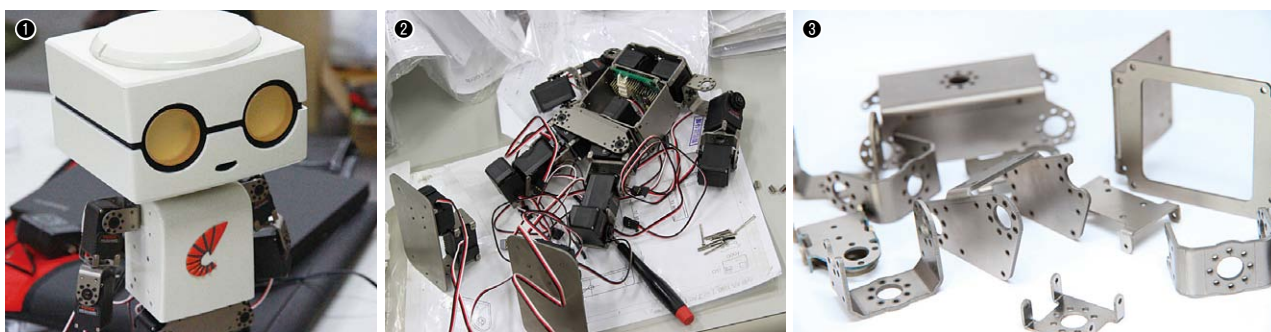
海内 おっしゃるとおりだと思います。当社としては「提案型」「技術開発型」の企業を目指していきたいと考えています。「提案型」は差別化、「技術開発型」は差別化の源泉を社内に蓄積するうえで大切です。

その前提として「人間力」——つまり信頼できて仕事を一緒にしてみたいと思っていただけるよう、お客さまの課題やご要望をよく聞くなどの姿勢も大事にしています。

——最近の製造業は、ただつくって納めるだけではなく、サービスまたはソリューションを提供するという考え方が強くなっていると感じます。

海内 共感できます。当社の取り組みとして、設計の一助を担えるように強化して「サービス製造業」の形態を目指していこうとしています。加工だけでなく、他の社内工程も付加価値の源泉になるよう検討しています。

大事なことは軸をぶらさず、「技術を“追究”し具現化する



① 2014年の設計・製造ソリューション展で株式会社ストラタス・ジャパンのブースに出展したロボット。外装は株式会社ストラタス・ジャパンの3Dプリンタで製作／②ロボットの内部／③板金部品はすべてチタン（TP 270）で製作

ること」です。当社はこれまで、半世紀以上の歴史の中で様々な困難に遭遇することもありましたが、一番苦しいときに最新のレーザーマシンを導入したり、難加工を短納期で製作できるような工夫を実施したりと、技術を“追究”することにより乗り越えてきました。

代が変わっても、その流れを汲んで、時代の課題を見据え、技術を磨いていこうとしています。当社は一見、ロボットなどのイメージが先行してしまいがちですが、実際はβチタンの曲げ加工に挑戦したり、新しいメカ機構を提案したりと、技術的な挑戦を地道に行っています。あくまで、当社の強みである“高精度高品質の精密板金技術”の軸はぶれないようにしています。

■ ファイバーレーザー複合マシンを導入

——2015年にはファイバーレーザー複合マシンLC-2512 C1AJを導入されました。その狙いは何ですか。

海内 生産効率向上と、省エネ効果です。レーザーマシンLC-1212aIV NTが設備更新時期だったというのが前提にありましたが、ファイバーレーザーによって生産性が向上すること、新しい素材にチャレンジする中では高反射材を加工することも魅力でした。先行き不透明な景況感の中、導入に踏み切るには勇気がいりましたが、技術の追究により次を切り拓きたいという思いで実施しました。

また、新規のお客さまが増えてきたこともあって、2015年には工程の“見える化”と効率的な山崩しを目指して生産管理システムを導入しました。決して目新しいものではありませんが、社外からでもサーバーにアクセスすることで、現在の受注状況をリアルタイムで確認できたりと営業業務機能の強化にも努めています。

■ 日本経済と海内工業のスタンス

——2016年の経済環境をどう見ますか。

海内 今年はや安効果が薄れ、日本の産業の本当の実力値が試される年だと思います。内需は、2020年の東京五輪開催の効果に引き続き期待しています。また、今年は世界的な選挙イヤーで、米国の大統領選や日本の参議院選のほかにも、新興国各国で選挙が行われています。政治の“風”が変わりやすく、各国の動向を注視しています。

——そうした中で、御社のスタンスは。

海内 引き続き、軸をぶらさず、強みを発信し、しっかりモノづくりすることを心がけていきます。

正直に言って、儲けることだけを目的としたモノづくりをするには、厳しい環境だと感じています。利益成長のためには、「楽しみ」「喜び」がモノづくりの“起点”としてあり、そうした思いと技術力を備えたうえで、自分たちなりのニッチマーケットを目指していくことが重要になります。

会社を経営するうえでは、「規模より質、結果としての拡大」という創業者である祖父の言葉を大事にしています。拡大したとしても、それはあくまで結果であって、目的ではありません。祖父も父も管理者というよりは技術者。私は技術者上がりではありませんが、私も管理者というよりは技術を勉強し、技術者気質でいたいと考えています。また、当社で働く方たちとのご縁をいただいて、モノづくりを通して、関わる方々が幸せでいてくれることが何よりの喜びです。技術・幸せを追究できるモノづくりを目指していきたいと思っています。

最後に、当社が引き続き技術力で社会の役に立ち、信頼される会社になるためには、「お客さまが何を思い、何を望んでいるか」を正しく理解し、真のニーズをみつけ、ソリューションを提供することが大切だと考えています。絶え間なく進化する時代だからこそ、次代を見据え、お客さまの声に耳を傾けながら、世界で信頼される精密板金技術を目指し、挑戦を続けてまいります。