

中小製造業のHUB として「付加価値の バトンリレー」を目指す

製造業が疲弊すると日本経済は輝きを失う

株式会社 小川製作所 取締役
小川 真由 氏



中小製造業界ではSNSを通じてさまざまな情報発信を行う経営者が増えている。中でも(株)小川製作所の事業承継者、小川真由取締役は、さまざまな統計データを駆使して中小製造業の実態を紹介するとともに、その状況から脱却するための対応策を自身の経験に基づいた知見から下記の記事で明快に指摘している。

- 小川製作所ブログ
<https://ogawa-tech.jp/blog/>
- ITmedia連載記事
<https://www.itmedia.co.jp/author/231905/>
- meviy連載記事
<https://jp.meviy.misumi-ec.com/info/ja/archives/category/blog/ogawa2/>

小川取締役は1980年生まれの42歳。子どもの頃から航空宇宙に興味を持っており、宇宙工学者として著名な狼嘉彰教授が慶應義塾大学理工学部システムデザイン工学科の教授に就任したことを知り、同大学を受験。開設されたばかりのシステムデザイン工学科を専攻した。同大学大学院研究科の博士前期課程を修了した後は、富士重工業(株)(現・株SUBARU)航空宇宙カンパニーに入社。航空機の開発に携わり、3次元設計から試作機完成までのプロセスを経験した。

しかし、実機が完成して、これから本格的な試験が始まるという矢先の2008年3月末に退社した。

家業の継承を前提に精密機械加工メーカーで4年ちかく、最先端の同時5軸制御マシニングセンタによる加工を含む切削加工品の製造技術、営業、品質保証の実務経験を積み、経営のノウハウを学んだ。

2012年に小川製作所に入社してからは、大企業と中小企業の両方の視点を生かしたものづくり業務を推進している。特に「規模の経済」を追わず、職人にしかできない技術・技能の価値を認めてもらうための営業活動、「付加価値のバトンリレー」を続けるための企業ネットワークによる連携を推進。さらに、3次元CADを活用した設計・シミュレーションによる開発支援業務などによって航空宇宙、医療機器、半導体製造装置、食品機械など、最先端の分野の仕事を手がけている。

また、小川取締役自身もバフ研磨など仕上げ職人としてのスキルアップに余念がない。最近では顧客からの受託加工のほか、蓄積してきた経験や技術を広く世の中に広めるために、Webメディアなどでの執筆活動や、ワークショップ、各地での講演を積極的に行っている。

これからの中小製造企業経営のあり方について、小川真由取締役に話を聞いた。

■ 「航空宇宙の仕事に携わりたい」

——大学院を卒業後、SUBARUと機械部品加工メーカーで勤務して、家業である小川製作所に入社されています。事業承継については常々考えていたのでしょうか。

小川真由取締役（以下、姓のみ） 当社は1953年に祖父の小川源次郎が創業。主に厨房器具、ガス炊飯器の製造を行うメーカーでした。しかし、その後、大手の厨房機器、食品機械メーカーが参入したことで、当社も事業の大幅な縮小を余儀なくされました。1967年に父の小川弘之（現・代表取締役）が入社し、1975年頃からは厨房機器以外に建築金物の仕事も受注するようになりました。祖父と父に社員が1～2名という零細企業でした。

それ以降は建築金物関連の仕事を続けてきましたが、2001年の米国同時多発テロ、2008年のリーマンショックにより大きな影響を受け、その後は父が一人でほぼそと事業を支えていました。私は小さい頃から祖父や父が働く姿を見て育ち、中学の夏休みには仕事を手伝って小遣い稼ぎもしていました。周りからも「3代目」などと呼ばれ、「いつかは」と思っていました。

しかし、好きだった航空宇宙の仕事に携わりたいという気持ちと、大手企業の現実を知るためにSUBARUに就職しました。配属されたのが新しい航空機を開発する部門で、3次元CADを使った設計から、解析ソフトを使ったシミュレーション、そして試作機の製作や試験まで担当者の一人として参加しました。そしていよいよ本格的な試験を開始するという段階で事情もあって退社を決意しました。

SUBARUを辞めるときは妻の出産を控えていました。退社という決断には反対意見が多いだろうと覚悟していましたが、妻からはネガティブな話はいっさいなく私の背中を押してくれました。ただ私には中小製造業での実務経験がなかったので、江戸川区にある精密機械加工メーカーで、機械加工や実務経験、営業、財務、生産管理、品質保証などが勉強したい、とお願いしました。リーマンショックで受注量が落ち込んでいた時期でもあったため、現場担当というよりも営業担当として入社しました。そこでWebマーケティングなどを活用して新規顧客を開拓していきました。

SUBARU時代は3次元CAD/CAM/CAEを駆使してきたので、設計提案も積極的に行いました。その後は、品質検査、マシン操作も学びました。ここでの経験は貴重でした。そして、2012年に小川製作所に入社しました。父はとりわけTIG溶接の技術に長けていましたが、一人では思うようにはいきません。私は営業で仕事を集める一方、研磨を主体に仕上げの仕事を覚えながら少しずつWebマーケティングやSNSを活用して営業活動を展開していきました。

2015年には法人化して、(株)小川製作所となりました。経理は姉が手伝ってくれました。現在は家族社員を含めて社員数は7名です。

■ 企業ネットワークのHUBとしてお客さまの価値を最大化させる

——企業ネットワークによる企業間の連携はどのように進めていかれたのですか。

小川 葛飾区、足立区、江戸川区、墨田区には小規模な町工場が多く、それぞれが特徴を備え、連携しながら仕事をまわしてきた歴史があります。しかし、IT化が進む中でデジタル人材がいらないし、育てる環境もありません。そこで、当社をHUB企業とし、私がインテグレーターとなって企業ネットワークを構築してきました。そして企業ネットワークを強みに、情報が集積して大手企業の開発部門も集まっている首都圏ならではの立地条件を生かして、開発技術者のイメージをカタチに変える開発型のビジネスや多品種少量のビジネスに対応する受け皿として、優れた技術・技能を備えた小規模な製造企業が連携することを目指しました。

私も3年ほど大手企業の開発部門にいましたので、大手企業の設計・開発部門の実態がわかっています。設計者の多くが実際の加工、組立の現場経験はほとんどないので、ものづくり視点でのVA/VE提案はサプライヤーである製造企業が担わなければいけません。開発プロセスや多品種少量生産の分野では製造企業は開発パートナーであり、仕事を受注するためにはなんでも言い下り下請けではありません。だからこそ、製造企業であるサプライヤーに合理的ではないコストカットを強いるのはまちがっています。

ものづくりパートナーとしての「価値」を認めていただいて、その「価値」に見合った対価・報酬として、単価を考えていただく必要があります。その代わりに私たちはお客さまの価値を最大化させるためのものづくり提案を行わなければいけま

会社情報

会社名	株式会社 小川製作所
代表取締役	小川 弘之
所在地	東京都葛飾区細田 1-10-20
電話	03-3657-4196
設立	2015年（1953年創業）
従業員数	7名
主要事業	半導体製造装置、航空機、医療・理化学などの先端分野や産業用機械の部品製造、設計・開発・技術支援
URL	https://ogawa-tech.jp/



同社の職人たちが使用する手回しのプレス機やボール盤が並ぶ工場内



医療機器部品のTIG溶接作業

せん。私はこの「価値創造」を「付加価値のバトンリレー」と呼んでいますが、バトンを渡すことで「付加価値」を増殖させる必要があります。

■ 「付加価値のバトンリレー」を目指す ——「付加価値のバトンリレー」についてもう少し詳しくお聞かせください。

小川 これからの日本の産業界が考えなければいけないのは「付加価値のバトンリレー」です。規模を追いかけ、最新の設備でタクトタイムを短縮して生産性を追い続けるという考え方も、ものづくりの一方の極にはありますが、それだけがすべてではありません。

これからは特にBtoCのビジネスではそうした傾向が強まってくると思います。情報が集積している首都圏では工場が狭く、量を追いかけるのは難しい。それなら「価値」を正當に評価してもらえるようなビジネスモデルを考え、そのための企業ネットワークを構築して「付加価値のバトンリレー」を目指すべきです。当社がHUBとなっているネットワークには現在100社ほどの中小製造企業が参加しています。

■ 製造業の価値がしっかりと評価される 世の中をつくる

——目的の相違や規模の大小はありますが、(株)浜野製作所(墨田区)の浜野慶一社長、(株)今野製作所(足立区)の今野浩好社長などがすでに小川取締役の構想と類似した企業連携に取り組まれています。今後はそうした経営者たちとの連携も視野にありますか。

小川 おふたりともSNSつながりでよく存じ上げています。それぞれの取り組みの内容や方法は異なりますが、ベクトルは同じだと思います。とにかく理解者を増やしてものづくり企業の

「価値」をしっかりと評価してもらえる、認められる世の中をつくっていかねばいけないと思います。

日本はもともと資源が少ないため、資源を輸入し、加工し、付加価値を備えた商品にして輸出することで経済を維持し、発展してきました。貿易は日本経済の生命線とも言える活動でもあり、その中心となるのが付加価値を生み出す「ものづくり」です。日本経済にとって「ものづくり」を担う製造業は重要な基幹産業であるとともに、これからも日本が発展していくために必要な産業です。

ところが「ものづくり」を支えてきた中小製造業界——とりわけ当社のような小規模零細のものづくり企業は、後継者難で休廃業する企業が、倒産する企業以上に増えています。1998年に32万事業所だった従業員数が4~29人規模の小規模事業者が、2020年には14万事業所まで減少し、20年間で約60%が淘汰されています。30~99人規模の中規模事業者も、4万事業所から3万事業所あまりと30%ちかく減少しています。

淘汰が進むことで地域の雇用が失われ、従業員数が4~29人規模の小規模事業者では320万人から166万人へと半減。30~99人規模の中規模事業者でも210万人から169万人へと約40万人減少しました。雇用機会が失われ、地域経済にも少なからず影響を与えています。こうした傾向がこれからも続けば、製造業は疲弊し、日本の「ものづくり」が衰退し、それによって日本経済の輝きも失われていきます。

■ 「規模の経済」から脱却を ——そうした問題を解決するためには、どのようなことが必要だとお考えですか。

小川 これまで「規模の経済」を追いかけてきた日本の産業界では、発注元である大企業は「協力会」という下請け企

業の中から、価格重視で仕入れ先を選ぶ傾向がありました。インターネットによる受発注がさかんになると、オークションサイトで最低価格を入札した下請け企業に仕事が発注されるといったことも起きていました。受注する下請け企業も競合する同業他社がひしめく中で、Q,C,Dを満足させながら、いかにして発注元に都合の良い条件で受注できるかを必死に考え、勝ち残ってきたのだと思います。

材料価格が値上がりし、コストアップになっても、受注単価を適正化しようとする、同業他社に転注されかねないという不安から、利益率を下げてでもお値打ちな単価での取引を継続してきた製造企業も少なくないはず。そのような隷属的な取引関係が続いてきた結果、経営者が高齢となった昨今、事業承継ができずに廃業を余儀なくされる企業が増加する一方で、発注元は発注先を失い困り果てる事例が急増しています。

今後もお互いに成長していくためには、仕事を発注するメーカー側も、仕事を受注する製造企業側も、双方が「付加価値」を稼げるような関係を再構築していく必要があります。つまり「付加価値のパートナー」をパートナーとして実現していくことが求められていくと思います。

■ Webプラットフォームはメーカー寄り

——その一方で、ここ数年はWebプラットフォームを活用したジョブマッチングや発注代行などのサービスを行うビジネスモデルが次々と登場しています。こうしたサービスについてはどのように考えていますか。

小川 数年前にこうしたビジネスモデルが現れてきた際には私もお手伝いしたことがあります。最近では発注側のメリットを追求する傾向が目立っています。

3次元CADデータをWebに投げると自動見積りが提示され、その価格で問題がなければ簡単な手続きで注文でき、希望納期までに納品されるので、発注するメーカーにとっては調達の手間が省けるなど大いにメリットがあります。要するに自動見積りする際のコストテーブルがリーズナブルか否かが問題ですが正直、製造企業サイドからは安すぎると思います。設定されているテーブルが安いと「付加価値のパートナー」ができない。運営されているサイトがすべてそうだとは言いませんが、多くが発注側に立っている気がします。

最近ではサプライヤーが登録すると手数料を取るサイトもあります。サプライヤーである製造企業の営業代行をしているという理屈でしょうが、それは趣旨がちがっているという気がします。どちらかといえば営業ブローカー的になってきたという印象を持っています。ものづくりの根本が理解されていないところに問題があるように思います。



小川取締役が使うバフ研磨装置

■ 事業承継は本人次第

——まだ気が早いかもしれませんが、次の世代への事業承継についてはどのようにお考えですか。

小川 まだ42歳で自身が3代目に就任していないので何とも言えません。中学生の子どもたちもいますが、本人たちもまだ何も考えていないと思いますし、私からとやかく言うつもりはありません。私も父から事業承継のことを言われたことはいつさいありません。自分が選択して今の道を選びました。子どもたちにもそうしたスタンスで臨もうと考えています。

コロナ禍を契機にテレワークがさかんになり、働き方が多様化し、職住一体がトレンドのひとつになってきましたが、当社はもともと職住一体で、勤務は8時30分～17時30分で、残業や休日出勤もいっさいありません。私もオンオフの切り替えをしっかりとやっています。大学時代はアメフトをやっていたので体力には自信があります。これからさまざまな情報発信を続けていきたいと思っています。



手動式切断機