

高精度で新市場、金型事業の増進、M&A…

同じ「100億」も登り方は多様

「100億宣言企業」には、金属加工業も数多く名を連ねる。その中で特色ある3社の取り組みを紹介する。部品加工業のひびき精機(山口県下関市、松山功社長)は高精度加工の追求で業容拡大を目指す。金型メーカーのヤマナカゴーキン(大阪府東大阪市、山中雅仁社長)は金型と新規事業で達成を狙う。板金加工業などを傘下に持つメタルホールディングス(東京都千代田区、塙良太郎最高経営責任者〈CEO〉)は、企業の合併・買収(M&A)で規模を拡大する。

高精度加工で2本柱を確立

ひびき精機

ひびき精機は創業以来長年にわたり培った精密加工技術を武器に、半導体製造装置分野や航空・宇宙分野向けで数多くの実績を積み上げてきた。昨春、松山社長が社長就任後に「100億宣言」をした。「『地域未来牽(けん)引企業』など経済産業省や中小企業庁の重点施策に積極的に参加していたのもあり、100億宣言も重点施策と捉えて参加した」と松山社長は話す。

昨年の売上高は約33億円で、その大半が半導体製造装置向けだった。「新型コロナウイルス禍による巣ごもり需要で、ゲーム機など半導体が使われる製品が急激に普及した。その際に同装置が多く製造されたのもあり、反動でここ数年は売り上げが伸びにくくなっていた。しかし、昨年末に状況が一変し、引き合いがかなり増えた」



ひびき精機の松山功社長と、来春開設する新工場のイメージ図(=写真右、提供)



と松山社長は振り返る。

半導体製造装置向けが中心だが、航空・宇宙向けの引き合いも堅調だ。航空機向けでは、長尺かつ直径約1mで、高い真円度が求められるパイプの引き合いがある。長尺のパイプは加工時に振れが生じやすく、高い加工技術が求められることから、ひびき精機に声がかかるようになった。100億円を実現するため、半導体製造装置向けに依存せず、航空・宇宙向けとの2本柱を確立し、盤石な事業基盤の構築を目指す。

現時点で本社工場を含めて3拠点の工場を持つ。そのうち第2工場と第3工場の2拠点がシステムによる自動加工を専門とする。航空・宇宙産業向けの生産体制を強化するため、来春に新工場を開設する。新工場には15台程度の工作機械を導入し、生産能力を大幅に高める。

松山社長の社長就任を機に設備投資の方針も大きく変えた。これまでは売上高のおよそ10%を設備投資に充てる方針だったが、松山

社長の就任後は工場に余裕があれば可能な限り機械を導入する方針にした。「半導体製造装置や航空・宇宙向けは、設備を増やせば増やすだけ売上高の増加に結び付けられる好調な業



ひびき精機の本社工場内にはさまざまな設備を導入

界。設備投資に力を入れて、機会損失を可能な限り減らしたい」と力を込める。

大きな課題は人材

売上高100億円の実現を目指す上で最大の課題となるのが人手不足と人材育成の2点だ。新卒採用を中心に年間4人～8人と決して少なくはないが、「売上高を伸ばすためには設備だけでなくそれを扱える人も増やさないといけない。売上高100億円を実現するために年間30人ほど採用できるようにしたい」と話す。

採用のため、地域での認知度を高めることに力を入れている。学校での講演会などを通じ、山口県で半導体や航空・宇宙業界に関わる企業である点をアピール。地元志向の高い学生の採用につなげる狙いだ。「最近は何の業界が好調かアンテナをしっかりと張っている学生が多いため、わが社に興味を持ってもらいやすくなった」(松山社長)。

人材育成はこれまで「職人の背中を見て技術を盗む」が基本線だったが、新工場には座学の部屋を設ける。座学を通じて理論を学び、工場ですべてを実践するサイクルを回してオペレーターの成長速度を高める。

松山社長は新工場も含めた土地面積から、売上高を80億円まで上げられると試算する。

100億円まで、残り20億円。そのために①さらなる土地面積の拡張②海外展開③横のつながりの強化——を検討する。「山口県だと半導体産業や航空・宇宙産業に関わる企業は多くない。他地域の部品メーカーとつながりを作るなどの策を講じて、売り上げをさらに伸ばしたい」と松山社長は語る。

金型と新規事業でやるべきことを

ヤマナカゴーキン

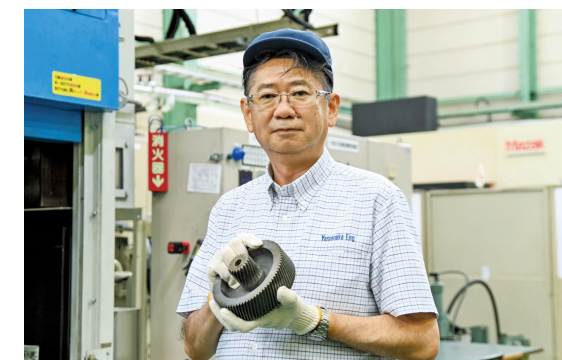
鍛造金型メーカーのヤマナカゴーキンも昨春、100億宣言をした。経済産業省との関係の深さと各種補助金が当初の動機だった。「しかし、宣言してから意識が変わった。宣言して良かった」と山中社長は話す。

その理由の一つが、ビジネスの状況整理だ。100億宣言を機に改めて、仕事内容や社内体制、成長軌道を根本から整理できた。

また、2035年に売上高100億円という高い目標ができ、従業員のモチベーションが向上した。現状で年商30億円ほど。平均して年率12%の成長が必要となる。同社は今年7月、設立60周年を迎えた。60周年に向けて若手や中堅社員で中期経営計画の策定を進める中、同宣言で高い目標ができ、議論が活発になった。

目標達成に向けて、2つの方向性がある。まずは、金型事業の伸長だ。現状の30億円から35年に65億円まで伸ばす。山中社長は「金型産業全体として、主要顧客の自動車向けが減少する。しかし、今後はドローンや次世代モビリティなど、新分野から量産部品が登場するはず。量産には金型が必要で、産業全体がまだまだ伸びると確信している」と強調する。

新分野への展開に加えて、同社は切削などから鍛造への転換を積極的に提案している。これまで切削で時間と費用をかけていた部品を



開発した2段のヘリカルギアを手にするヤマナカゴーキンの山中雅仁社長



ヤマナカコーキンが塑性加工研究所に導入した1200tのサーボプレス機

鍛造に転換することで、工数やコスト低減を図れる。付加価値の高い金型といえるだろう。

千葉県佐倉市の東京工場内には「塑性加工研究所」を設置しており、1200tのサーボプレス機などでテスト加工をして、加工技術を追求する。東京都内や成田空港からのアクセスが良く、顧客も交えて取り組める環境だ。これまで、2段のヘリカルギアや、シャフトを中空にするための深穴加工技術などを開発してきた。

同社は新工場の設置など大幅な生産体制の変更を伴わずに目標を達成できると見込む。工作機械の老朽更新や生産現場の改善活動で生産性を引き上げる方針だ。

柔軟な発想力から、魅力的な構想

金型事業の65億円に対し、残りは35億円。これを新規事業で創出する。

その一つがソフトウェア事業だ。鍛造プレス時の金型やワークの状況をシミュレーションするCAEソフトなどを外販する。また、24年にグループ企業、セーレンス（東京都中央区、山本忠司社長）を立ち上げた。社内向けに開発した営業管理ソフトなどを販売する。

しかし、それだけでは目標にまだ届かない。そこで昨年、専門委員会「GHV（ジェネレーティブ・ハイ・バリュー）ユニット」を設けた。社員が社

内外の多様な人とコンタクトを取り、そこから得た漠然とした面白いアイデアを将来の種へと育て、想像や妄想を具体化させる。「開始当初は具体的なアイデアが少なかったものの、最近は若手の柔軟な発想力から、魅力的な構想も出始めた」と山中社長も舌を巻く。

そして、これら全てを海外市場にもぶつけていく。「日本の金型技術は、海外ではまだまだ優位性がある」（山中社長）。以前から中国やシンガポールに営業拠点を置く。さらに、熱視線を送るのはインドだ。営業拠点を設け、金型展示会に積極的に出展している。

山中社長は「60周年で将来の道筋を立てようとしたタイミングに100億円という目標ができ、ある意味で幸い。もう道ははっきりしており、漠然とした課題はない。やるべきことをやれば、結果は付いてくるはず」と力強く前を向く。

信頼できる仲間を増やして

メタルホールディングス

メタルホールディングスは今年5月、100億宣言をした。メインが製造業では珍しく、M&Aを戦略の中心に据える。傘下に6つの製造業と、飲食業や不動産を持つ。

塙CEOは「製造業と飲食業、不動産の3つの事業があることで、フローとストックのビジネスができる。製造業や飲食業は景況感や時流で、売上高が上下しやすいフローのビジネス。それらで利益が出た時には不動産でストックする循環で安定的に成長してきた」と語る。

6月30日にはハイ・テック（群馬県太田市、浜野智一社長）のM&Aを発表した。従業員数は48人で、取得金額は非公表。鉄系の薄板のレーザー加工やロボット溶接に強みを持ち、部品加工から完成品まで一貫して生産できる。

母体の精密板金加工の東原産業（千葉県中央区、豊田直樹社長）、パイプ曲げを得意にする極東バンド（千葉県八千代市、大坪武司社長）、包装機械メーカーの東京化学機械（同、小林信彦社長）、精密板金加工の真壁製作所



メタルHDがM&Aしたハイ・テックの外観（提供）

（宮城県利府町、豊田直樹社長）、コンクリートの型枠などを手掛ける五十嵐工業（千葉市美浜区、大坪武司社長）に次ぎ、製造業では6社目のグループ企業となった。

製造業のM&Aでは「シェル投資」戦略を中心とする。技術や人材、設備、顧客がそろった「貝殻」の状態を買収し、そこにグループの強みを注入して経営の再生や拡大を図る手法だ。更地から工場を建てて設備を導入し、人材を育成するコストやリスクを低減できる。

6月末のM&Aで、27年3月期のメタルHDの売上高は65億円程度を見込む。「製造業では企業の売り手が多く、買収競争は激しい。それを勝ち抜き、グループ経営の利点を注入できれば、当初掲げた35年よりも早く売上高100億円を達成できる」と塙CEOは自信を見せる。

仙台にバックオフィス集約

元々、塙CEOの父が飲食業に加えて、東原産業を経営していた。「しかし、どちらも経営が立ち行かず、東原産業は一度親戚の手に渡り、それでもうまくいかなかった。そこから、不眠不休に近い状態で借金を返した私の姿を見て、東原産業の経営を引き継いだ従業員が返却して



レーザー加工機と自動化装置といった大型の設備投資も決断しやすい（写真はメタルHD傘下の東原産業の第三工場）



「3本柱で安定成長してきた」とメタルHDの塙良太郎CEO

くれた」（塙CEO）。そこから、不動産業も加え、幅広い業種のグループ経営が始まった。

中小企業単体では維持しにくい3つの機能を保有できるのがグループ経営の利点だ。それが営業力と資金力、採用・管理体制という。

多くの中小製造業は、優れた技術を持ちながらも営業体制が手薄で、特定顧客に依存する体制となりやすい。そこでグループとして営業部門を組織し、全体で案件を獲得して各工場の得意な加工や生産状況に応じて配分している。

また、メタルHDの場合、業種の幅が広いいため資金フローも安定する。各種補助金を取得した実績もあり、レーザー加工機と自動化装置といった大型の投資の決断もしやすい。

さらに、総務や人事、広報などの管理部門と設計部門も、大規模になるほど効果的に保有できる。メタルHDではそれらの部門を仙台市青葉区の拠点に集約している。「仙台駅前の好立地で、優秀な人材を首都圏よりも採用しやすい。1カ月で170人もの応募が寄せられた時もある」（塙CEO）。コロナ禍を経て、オンラインの連絡手段が定着したのも、この取り組みを加速させた。仙台から遠隔で各工場の設計や事務作業をサポートする体制を構築できた。

「富士山を1人で登るとつまらないが、仲間と力を合わせれば、苦しくても楽しい。100億円という壁は低くはないが、製造業で年に2、3社のペースで信頼できる仲間を増やして、その壁に挑戦したい」と塙CEOは意気込む。

（斉藤拓哉・構成・西塚将喜）