

1 鑄造会社を率いるのは女性社長 物心両面でやる気促し、13期連続黒字。

高温の炉で溶かした金属のことを業界では「湯」と呼ぶ。取鍋（とりべ）と呼ばれるバケツ状の器に入れられた橙々にたぎる湯は二人がかりで運ばれ、鑄型へと注ぎ込まれてポンプ部品などが形作られていく。この苛烈なものづくりの現場を率いるのは、航空会社のキャビンアテンダントとして働いた経験も持つ社長の辰巳施智子氏。100を超える材質ごとに注湯する日をあらかじめHP上で公開し、低コストで注文を受けられるようにしたカレンダー方式を採用するなど業界に常に新しい風を送り込んでいる。



辰巳氏が社長に就任したのは13年前のこと。それまで事務部門を統括していたが、債務超過に陥った窮状を見かね、「私に任せて」と研究肌の夫からバトンを引き継いだ。それから1年は事務所に毛布を持ち込んで1日も休むことなく「再建」に当たった。大みそか、こっそり出勤し、炉の修理に当たる社員を見て「この社員たちを守らねば」との思いを強くした。急場をしのぐため給与は2回に分けて渡した。不良品が出る誰かに責任をかぶせようとする社員の意識を変えるため品質向上の会議を設け「なぜ?なぜ?を問う」習慣を浸透させた。鑄造した製品が取引先の製品のどこに使われ、どこが評価されて選ばれているのかを伝えた。大手企業の社長、工場長経験者、研究者など外部の人に協力を仰ぎ、知識と理論の教えを請い、現場で共有した。初めはいぶかしげに辰巳氏のことを見ていた社員たちの表情が見る間に変わっていった。7%台だった不良品率は1%以下に改善。3年後には累積損失を一掃させた。辰巳氏は「物心両面」の重要性を説く。「お金が伴ってこそもっとがん

ばろうと思える。社員の努力によって得た利益をどう還元するかが大事」。仕事量が月間目標を超えると努力賞として全社員に一律1万円を渡した。03年からは利益に応じた決算賞与を毎期出すようにしたことに加え、各種手当を充実させていった。例えば教育手当は、小学生1人に1万円、中学生2万円、高校生3万円を毎月支給する。また、医療費の自己負担分3割の半分を会社が負担する。「子どもにいい教育を受けさせるのも、健康でいられるのもいい会社にいるからと思って働いてもらいたい」と辰巳氏。年に3回行っている全社員との面談ではまず社員の長所を1人1人に伝えている。自分が感じていることだけでなく、普段隣の席に座っている同僚や現場と一緒に働いている仲間にも聞いた上で伝える。社員の間に信頼感が生まれ、組織が強固になるのを実感している。新年度からは面談回数を年3回から5回へと増やすことに決めた。累積損失を解消して以来、10期連続で黒字を計上中だ。最近、囲碁を習い始めた。「結果が出続けるとうとうも驕りが出る。あえて一から勉強する環境に身を置いて、社長を受け継いだ時の初心を忘れないようにしたい」。目標に掲げる「業界一の給与水準にするため」の取り組みはさらに続く。

辰巳工業株式会社

茨木市佐保48
TEL_072-649-2341
<http://www.tatsumi-cast.co.jp/>

2

プラスチックのインジェクション成形品を製造する株式会社クニムネ。同社は1957年の創業以来、下請けメーカーとしてプラスチック成形品の製造を主体としてきた。1990年代後半には、家庭用ゲーム機外装などの製造も担ってきたが、メーカーが海外生産にシフトしたことで一気に受注が縮小。「下請けのままではいけない」との危機感が高まったという。また、代表取締役の国宗範彰氏の子息が「プラスチックは環境に悪いと学校で教わった」との発言も事業内容を見つめ直すきっかけとなった。そこで自然環境との共生・調和を考えた素材の研究開発に着目したのだ。最初に手掛けたのは、ポリ乳酸を使用したバイオプラスチックの研究だ。ポリ乳酸は、トウモロコシなどのでんぷんを原材料にしているため、貴重な化石資源を節約できる素材。燃焼廃棄しなくても、土や海中の微生物によって分解され、最終的には水と二酸化炭素に分解されて、自然界へと循環していくのが大きな特徴。環境負荷の低減にも役に立つという。ところがポリ乳酸は熱に弱い。そのデメリットを克服するために耐熱性を付加したポリ乳酸の研究を2003年にスタートさせた。従来は58度が限界温度だったポリ乳酸が、

120度まで耐えうる高耐熱性を実現した。さらに、2007年には経済産業省の「戦略的基盤技術高度化支援事業」、2009年には「中小企業製品開発補助金」の認定を受けるなどして、リサイクルペットボトルを使ったプラスチックの開発や、一度の工程で二色の成形を可能とした成形機を導入するなど、新しい技術を次々と確立させていった。そして、2012年からは技術力の高さが買われて、東大阪のものづくり企業とプロダクトデザインの株式会社エイドとが協力してつくる雑貨ブランド「シンプルプラススタイル」にも参加。クニムネがつくっているのは、PET樹脂やポリ乳酸を使用した食器だ。百貨店などの催事でも販売し、好調な売れ行きとなった。2013年2月に東京で開催されたギフトショーにも出展したところ、専門店バイヤーからも注目されたとのこと。「これまで、法人営業のみだった私たちにとってお店のバイヤーの方々と商談できたことも良い経験となりました。価格交渉だけでなく、販売スキームやマーケ

製品開発力を強化する経営戦略で、 下請けメーカーからの脱却を図る。

ティングについても考えさせられました」と語る、営業部の玉田周平氏。同社の挑戦はさらに続く。2012年1月27日には耐熱性成形法で特許を取得。現在は、中小企業新事業活動促進法のもとで実施されている「新連携」を活用し、プラスチック商社と連携して蜂の巣の開発に取り組んでいる最中だ。「公的な補助金や支援などを活用しながら、絶えず新しい技術を追求し、開発力を強化していきたい」と意気込むのは各種申請手続きを担う開発・技術部長の長澤次男氏。「昔と同じことをやっても、モチベーションは中々上がらない。目標を掲げてビシッとやっていきたいですね」



株式会社クニムネ
東大阪市高井田14-8
TEL_06-6782-4777
<http://www.kunimune.co.jp/>