

ロットでもリピート注文が見込める仕事にしぼって受注し、同時にリピート注文の頻度、加工のデータ、製品単価、在庫状況などを一元的に管理するソフトウェアを開発した。

小ロット品を受注の都度加工するのではなく、受注予測に基づいてまとめて加工し、その他管理の手間も減らすことで大幅なコスト削減を実現した。ソフトのプログラミングは知り合いの技術者に頼んだが、自社業務に合わせて細部まで技術者と一緒に仕様を作りこんだ。

「キセルのデザインもソフトの開発も、暇な時期だからこそ労力を割けた。町工場を経営していた祖母がよく『人も機械も忙しくなってから入れるのでは遅い』と言っていたが、まさにその通り」と山田社長は話す。

## 逆境を好機に

### 金型の内製化へ

マツダ

自動車メーカー向けにナットやブッシュ、スペーサーなどを冷間鍛造で製造するマツダ(大阪市城東区、松田英成社長)は、リーマン・ショックのピンチを金型の内製に取り組みチャンスととらえ、後の飛躍につなげた。

現在、本社工場にはさまざまな金属加工の設



▲完成したばかりの三田R&D研究所の白い床は、社員の発案で自ら塗装した(マツダ)

◀「リーマン・ショックで仕事がないなら仕事を作ろうと考えた」と話すマツダの松田英成社長

備が並び、金型の設計からパーツフォーマーによる鍛造まで、ワンストップで引き受ける。これが新規顧客の獲得にもつながり、売り上げはリーマン・ショック前を超える水準まで回復した。今年7月には約3億5000万円を投じて兵庫県三田市に「三田R&D研究所」を建設。本社工場が手狭になったため生産量の底上げをしつつ、新製品開発のための技術研究を進める。

10年ごろまでは鍛造工程だけを請け負い、金型の設計や製作は別会社が担っていた。松田社長は「鍛造のノウハウは金型に詰まっている。金型を他社に頼っている間は、いくら加工してもノウハウが蓄積しない」との課題を認識していたが、リーマン・ショック前は生産に追われ、内製に着手できなかった。増産を検討していた折、リーマン・ショックのピンチが突然襲いかかった。売り上げが8割ダウンする月もあるほどで、松田社長は「ノーガードで顔面にストレートパンチをくらったような衝撃だった」と振り返る。

### 鍵は事業計画

リーマン・ショックが発生した08年から09年にかけて、平面研削盤や円筒研削盤、内面研削盤、ワイヤ放電加工機、形彫り放電加工機、5軸マシンニングセンタ、複合加工機などを購入。すでに所有していたNC旋盤と合わせ、金型製作に必要な設備をそろえた。「当時は中古品やキャンセル品が市場に増えており、購入価格を安く抑えられたのは幸いだった。新品なら2倍以上かかったのでは」(松田社長)という。金型を設計したり工作機械を操作する人材も、リーマン・ショックで職を失った人を採用できた。



加工の幅を広げるために導入した複合研削盤(赤塚製作所)



リーマン・ショック後に自社株を移行した赤塚達司会長と健次社長(右)

売り上げが激減する中、設備投資や雇用を素早く決断できた要因を「自社の課題を認識し、事業計画を練っていたのが良かった。リーマン・ショックの影響がいつまで続くかも分からなかったし、現状維持ではギリ貧になるのが見えていた」と松田社長は語る。「今はまだ顧客の業績に左右されてしまう環境。三田R&D研究所では今ある技術を生かして、景気に左右されにくい自社製品を開発したい」と意気込む。

### リーマン機に事業承継

赤塚製作所

工作機械向けの丸物部品を加工する赤塚製作所(岐阜県岐南町、赤塚健次社長)は、リーマン・ショック後の厳しい時期を事業承継に生かした。赤塚社長の父で、当時社長だった赤塚達司会長は、自社株の価値が下がったタイミングを逆にチャンスと捉え、現社長への事業承継を済ませた。「初めから計画したわけではないが、これはチャンスと思い税理士に相談して進めた」と赤塚会長は当時を振り返る。

リーマン・ショック後は、あらゆる受注がキャンセルになった。加工した部品を客先に発送する当日にキャンセルされたことも。そんな時に、中小企業の経営者仲間が以前話した「自社株の譲渡ができない」との悩みを思い出した。

業績がいい場合、株価も高くなる。その株価に応じて贈与税がかかるためだ。「では業績が悪い時ならどうか」と赤塚会長は考え、税理士に

相談した。課税されないラインを話し合いながら段階的に進めたという。「息子(赤塚社長)が入社して2年目のことで、まだ承継には早い時期だったが、いつかは事業を引き継ぐつもりだった。どうせやるのなら、コストを抑えられるタイミングが良かった」と赤塚会長は笑う。

### 「ギリギリできない」を押し上げる

事業承継を済ませた後、15年に社長を交代。赤塚社長が会社のかじを取るようになった。「仕事量に波はあるが、リーマン・ショックを経験したおかげで、多少の上下では動揺しなくなった」と赤塚社長。さらに「いつ、何が起こるか分からないことを学んだ」とも言う。

市況の急激な変化が起きた時、必要なのが他社との差別化だ。「大手企業でも差別化を図る。うちのような小さい会社なら、なおさら取り組む必要がある」と強調する。その一つが、複合研削盤の導入だ。これまでは旋削加工に特化しており、研削加工は他社に任せていた。まだ研削加工で受注が取れるレベルではないが、自社で対応できる加工の幅を広げた。「図面や設備の関係でギリギリ受けられない仕事がある。研削盤の導入は、受けられないラインを押し上げる第一歩になる」と赤塚社長。今後はさらに、足りない場所を見つけ、補強に力を入れる。

(渡部隆寛、曾根勇也、松川裕希)