



中山機械株式会社
代表取締役社長 石津 晴夫 氏



設立:1912年(明治45年) 資本金:2億円 従業員数:92名
所在地:〒061-1112 北海道北広島市共栄54番地13
TEL:011-373-3521 FAX:011-373-5009
URL:http://www.nakayamakikai.co.jp/
事業内容:各種クレーン、各種重量物自動搬送装置、プレス機械及び前後装置、大型レーザ加工機、等産業機械の設計・製造

1912年(明治45年)中山商店鉄工所として札幌に開設。1937年に中山機械株式会社に改組。
1949年に三菱電機の系列会社となる。
各種クレーン(天井クレーン、橋型クレーン、スタッカークレーン)、メカ式プレス、レーザ加工機の3つを事業の柱に、関東・中部・関西地域を中心に事業展開している。
石津晴夫氏は、2001年10月より代表取締役社長に就任している。

■技術力を生かす「身の丈経営」で経営体制の立て直し

2001年、石津氏は、経営状況があまりよくなかった中山機械の経営体制の立て直しを図るために、社長に就任することになる。石津氏は、社長に就任し、まずは社内の状況を把握していった。その結果、中山機械は良い技術を持っていることがわかった。この技術を生かすことが大事だと考え、この技術を生かして再生を図ることにした。「技術者が自分達の仕事に誇りをもてるようにしようと考えた」。

その頃の中山機械は、幅広い顧客に様々な製品を提供している状態だった。「選択と集中」が大事だと考えた石津氏は、重厚長大分野に特化することに決める。「営業が5人なので、幅広いことはできない。『身の丈経営』を心がけ、いきなり分野を拡大するのではなく自分の技術をベースに発展させていくアメンバー的な発展を目指す。毎年1、2割ずつでいいから売上を増やしてい

こう、という目標を掲げた」。
経営者が会社全体の状況を把握した上で、自社の強みに経営資源を集中させる決断をすることが、企業改革の第一歩となった。

■顧客ターゲットを絞り、集中的な営業をしかける

石津氏が来る前の中山機械は、取引先の企業は沢山あったが、1社1社の取引量は多くなかった。そこで、顧客を絞って、1社辺りの取引量の拡大を目指すことにした。顧客のターゲットを、大手の5社程度に絞り、営業をこれらの会社に集中させた。

ターゲットとして決めた企業に対しては、徹底的にその企業へ行き、トップセールスを行った。石津氏は、月の半分は顧客企業のある東京、大阪にいる。さらに、関係を強化すべき顧客には繰り返し顔を出すようにし、社長だけでなく、部長や支店長、営業など、毎日、誰かは必ず行く

ようにしていた。「電話でやりとりするより、お客のところへ行け。ここには営業にならない」と社員に指導している。さらに、東京での営業力強化のため、2006年には、東京営業所を4名増やして支店に昇格させている。支店長も役員としている。

同じ会社に頻繁に通うようになり、その結果、仕事もらえるようになる。その仕事で成果をあげ信用がついてくると、新しい仕事の話も来るようになり、どんどん仕事が拡大していった。

「社員の意識を変えるのが自分の仕事である」。社長自らが積極的な営業をしかけ、社員にもその意識を共有させた結果が、営業成果の拡大につながった。



■技術者を育て、将来性のある事業を開始

「将来性のある仕事をしよう」と考えていたところ、三菱電機から大型レーザ加工機システムを作らないかという声がかかる。この時、ただの下請ではつまらないと考えた石津氏は、4名の技術者を三菱電機の設計部門に出向させることにする。これらの技術者に設計技術を学ばせ、彼らが設計したものをもとに中山機械で大型レーザ加工機システムのOEM生産をするようにしている。

「この会社の技術者が、プライドをもって仕事をできるようにしたい」と人材育成には力を入れている。経営者が率先して技術者の育成機会を生み出すことが、新たな事業の芽を生み出すことにもつながっている。

■赤字受注はしないとの方針の下、5%の利益幅を出す工夫を

「停滞はダメであり、常に革新を目指す」。石津氏は、利益のアップを目指して様々な工夫を行っている。まず「赤字受注はしない」ことを方針としている。「仕事は、ただ取ってくればいいものではない。利益幅を見た上で、5%の利益が出るものを選んでするようにしている。これについては、徹底的な社内教育を行った」。一定の利益が見込めない案件については、社長と役員がどうするかを判断する。

一方で、工場の生産性の向上にも力を注いでいる。工場の生産性向上については、コンサルタントを活用し、毎月3日間、特定のテーマ(生産性向上、機械加工、品質保証など)に絞って行っている。コンサル導入の結果、生産にかかる工数が半分に減った。不良率も一桁下げた。「今後も不良ゼロを目指していく」。

事業拡大するために必要な設備投資についても、最初は資金をかけることができないため、まずは関連会社の古い機械を持ってきて対応した。「3、4年たってやっと設備投資ができるようになった」。

これらの活動の成果がでて、毎年10%以上の生産性UPが実現された。経営者が利益に対する明確な目標を掲げ、社員との意識を共有することが、業績拡大につながった。

■JIT活動による社員教育で、品質・生産性の向上を目指す

「ものづくりの世界は、お客に安心して使ってもらえるものを作らないとお客は離れていってしまう。特に、中山機械の製品は、ほぼオーダー一品である。1つ1つの作業に丁寧に取り組むことが、品質保証につながる」。

そこで、中山機械では、「JIT(ジャスト イン タイム:必要な物を、必要な時に、必要な量だけ生産する経済効率を高めるためのシステム)活動」に徹底して取り組み、品質と生産性の向上に取り組んでいる。「営業、設計、製造のそれぞれの役割をもつ社員の意識のベクトルをJITにあわせることで、品質と生産性の向上に努めている」。

JIT活動については、月2で、業務後に3時間の座学をしている。半年ぐらい活動して、だんだんと社員の理解が深まっていった。品質については、以前は不良率が3%だったのが、現在は不良率0.2~0.3%となった。

「社員の意識を変えるのが自分の仕事」。石津氏は、JIT活動以外にも、社員との積極的なコミュニケーションを図る。もともと技術屋なこともあり、会社にいるときは工場のすみからすみまで歩くようにしている。安全性のチェックという名目で、注意をしながら社員とのコミュニケーションを図っている。「小さな会社なので、会社を良くするには社員一体になる必要がある。社員との目線は常にあわせなければならない」。

社員教育の基本はOJT。客先である三菱電機やアイダエンジニアリングの研修など、必要な研修にも行かせる。若いメンバーが「自分たちが先輩からいかに技術を学んでやるのか」という意識が感じられる。

「技術のすばらしい会社、世界に羽ばたく会社にしたい」。JIT活動を始めた会社全体が一体となるための取り組みを率先して行う石津氏の牽引力で、中山機械は世界に通用する技術力をもった企業へと成長する。

