「考える集団」へシフト
夢は社内外で起業家を育てる

カナヤママシナリー株式会社
代表取締役社長
金山 宏明 氏

創業65周年の今年、本社社屋を新築されました。

本社工場と荻生工場の全社員が集まるミーティングで、昼食を一緒にとることが夢でした。食堂を拡充し、また、これまで持っていなかった社長室を、ショールームを兼ねた船長室のイメージで設けました。入退室管理には顔認証システムを導入し、カードを首から下げる必要がないので、特に工場の人にとっては衛生的で安全です。

現在の事業内容を教えて下さい。

真空機器、電子機器、福祉機器の３事業が柱です。

真空機器とは、半導体や液晶パネルなどの精密機器を製造する際に必要な、極めてクリーンな真空状態を作るための金属製の密封容器です。電子機器事業では半導体メーカー向けの治具に加えてプリント基板の製造も行っています。福祉機器は車いすの製造販売です。事業費率は年によって変動はありますが、約７：２：１です。

～アルミの溶接技術を確立～

創業当初の鉄工所から、どのように業態変化されたのでしょうか。

1953年に父が金山鉄工を創業しました。水中ポンプの製造を手始めに、造船や製造業向けの大型溶接を手掛けて成長してきました。

私はバブル期前の1984年に入社しました。当時は下請けだったため夢を感じられず、企業価値を高めるため、研究開発を積極的に行っている半導体分野への進出を模索し、プリント基板のメッキ処理の時に使う治具の製作やメンテナンスを受注することができました。それがきっかけで基盤の製造も請け負うようになりました。

現在の主力である真空容器をつくるきっかけは？

1989年に半導体装置メーカーが富山工場を建設され、地元で真空装置を作れる会社を探して来られました。「これだ！」と思いました。東京の羽村工場に社員を派遣し、真空をイチから勉強し、1991年に本格生産を開始することができました。

また、当初はステンレスを溶接して作っていましたが、私は大学時代にアルミの溶接を研究していたこともあり、軽くて、精密部品に悪影響を与える熱の対策にもなるアルミで真空容器を作ることを提案しました。非常に難しいと言われていましたが挑戦し、失敗を重ねながらも1995年にアルミ溶接の技術を確立できました。溶接ができる真空装置メーカーはなく、多くの受注が舞い込みました。現在も世界中で当社の真空装置が1,000台以上使われています。

入社されてわずか数年での転換です。社内に変化はありましたか。

装置を設置しに行って、自分たちが作った製品がどのように使われているか、そしてそこから最先端の製品が生まれることが分かると、モチベーションが上がります。

また、真空装置は図面だけでは表せない工夫が必要で、さらに傷つきやすいアルミをキレイに加工するためにもアイデアを出さなくてはいけません。そこにものづくりの面白さがあります。

車いすを第３の柱にされたのは？

ＹＫＫの関連会社から溶接の相談を受けたのがきっかけですが、青年会議所の活動で出会った少年が車いすに不満を持っていたことを思い出して、のめり込むうちに吉田忠裕社長（当時）から「金山君に任せる」と言われ、1999年に座面の角度を変えられる国内初の車いす「楽歩（らっぽ）」を製品化しました。私は福祉用具専門相談員の資格を取得し、使う人の最適を考えた仕様になっています。現在は介助用車いすや歩行車などラインナップも増えています。

下請け会社から製品メーカーになられましたね。

最終製品を作っているということで、電子関係の取引先にとって信頼となり、福祉関係者からは「精密な仕事をしている会社の車いす」と安心して利用してもらっています。福祉部門はあまり儲かる事業ではありませんが、目に見えない営業効果を感じています。

～売上増かつ残業減～

“働き方改革”が叫ばれています。

ここ数年で売上が倍増しています。多品種少量生産なので、加工時間がかかります。新設備の導入や人員増の対応だけでなく、昨年から組織を大きく変えました。従来の縦型ではなく、フラットなイメージで、自分たちで「考える集団」をつくっています。

「考える集団」とは具体的に？

３～５人程度を１チームとし、各チームで工程やシフトを考えて仕事を進めます。他のチームとも連携しながら、今ある仕事をみんなで共有し、会社からの“指示”ではなく、チーム内またはチーム同士で“相談”して実行します。結果、残業時間も減っています。

合わせて、３年前から売上目標を達成したら臨時賞与を出しています。初年度は３ヵ月、昨年は６ヵ月、今年は目標を粗利に変更しましたが、７ヵ月連続で出ており、もはや臨時ではないですね。

やる気が出ると会社は変わります。社員が新しい人を引っ張ってくる良い循環も生まれています。

政府は女性管理職比率目標を30％としていますが、いかがですか。

当社は76人中35人が女性で、課長クラスが１人、主任クラスが４人と比率は高くありません。社員にもそれぞれの生活や考えがあるので、単純な数値目標にはこだわっていません。

今後の事業展開を教えて下さい。

アルミの切削加工技術を生かして高級オーディオラックを商品化し、富山市の米三で販売してもらっています。色々な会社とコラボしながら、インテリア事業を４本目の柱に育てるつもりです。さらに近い将来、５本目の柱も考えています。

私の夢は、10人の社長を育てて10社を立ち上げ、目標は100億円。トップ育成のため、５年前から社内で「将器塾」を開いています。任意で誰でも受講できます。

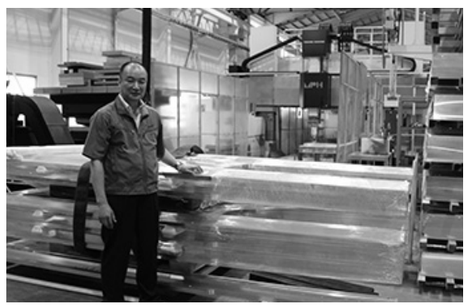
そして、地域の若い起業家も、私の経験を生かして育てたいと思っています。今のうちに人を育てて雇用を作らないと地域がダメになってしまうと危惧しています。

座右の銘をお聞かせください。

「日新」です。みんな明日があると思っていますが、どうなるか分かりません。社会は常に変化しています。「続ける」とは日々の変化に対応していくことだと思っています。

略歴

1959年９月生まれ。黒部市出身。1982年武蔵工業大学機械工学科卒後、新潟県の鉄工会社勤務を経て、1984年㈱金山鉄工所に入社。1986年専務、1990年９月から代表取締役社長。



真空機器の製造ラインで

会社概要

カナヤママシナリー株式会社

創　　業：1953（昭和28）年7月
所 在 地：黒部市沓掛3259
資 本 金：2,000万円
事業内容：半導体･液晶製造装置用高真空チャンバー製造、各種大型機械･溶接加工、プリント基板メッキ治具･検査治具製作、車いす等製造販売、インテリアブランド「ALVENTO」企画･製造販売
従業員数：76名（2018年8月現在）
売 上 高：12億6,000万円（2017年12月期）
事 業 所：荻生工場
ＵＲＬ：http://kanayama-m.com/