

イノベーションにつなげるため 戦略的に外国人を雇用

栄鑄造所

モノづくりには関心なく仕方なく 家業を継ぐ

砂型によるアルミ鑄造を主業とする栄鑄造所は、鈴木隆史社長(写真1)の祖父により1952年に創業。父である2代目社長のときに、Vプロセス工法(Vプロ)という鑄造プラントを利用することで、熟練工を要さずとも鑄造ができるようになった。

鈴木社長はこのVプロを導入する頃に入社。効率化が実現できるVプロは、職人たちにとっては脅威にほかならず、立ち上げ時には社員が誰もサポートせず先代が孤軍奮闘していた。その様子を見ていた母は、鈴木社長に入社するよう説得し続けた。

「私自身はモノづくりにはまったく興味がなく、人と接したり企画したりするのが好き。高校卒業後はサービス業で働いていました。先代も継げとはひと言も言いませんでしたが、母の説得に折れてやむなく入社しました」と話す。入社当時は22歳。その上は40代後半で、平均年齢は60代後半であった。「こんな年齢構成で10年、20年後どうになってしまうのか」と、入社時から「人」に関する危機感があった。

元来ポジティブ思考の鈴木社長は「考えていて

も仕方がない。どうやったら若い人が工場で働くか」に思いを切り替えた。友人に声をかけてアルバイトをしてもらい、「ウチの会社の悪いところを書いてきて欲しい」と紙を渡すと、「汚れる仕事なのにシャワールームがない」など、問題点がたくさん書かれて戻ってきた。指摘点は、できることから改善していった。

経営としてはVプロの導入もあり成長していく。当時、売上げの9割を占めていたのが、自動車のウレタンシートの発泡金型製造で、1998年の消費税増税による買い換えや軽自動車の安全基準の変更などにより高い需要があった。しかしその特需の終焉と同時に業績も急降下する。50～60人いた従業員は3人までに減り、6,000～7,000万円だった毎月の売上げも300万円に。当時有限組織だった会社は事実上倒産したが、残ってくれた従業員や顧客のことを考え、新たに株式会社として再スタートを切った。

その後、着実に回復していった矢先の2008年、先代が交通事故により急逝する。直後にリーマンショック。周囲の企業はアジア進出に舵を切っていた。

「当社はそれまでは国内受注100%。海外には目が向いていませんでしたが、生き残っていくには、海外進出するしかないのかもしれない、と思うようになりました」

しかし、当時、生産管理も営業も

写真1 鈴木 隆史社長



会社概要

会社名：(株)栄鑄造所
所在地：〒192-0154
東京都八王子市下恩方町350番地
設立：1953年
従業員数：30名
事業内容：自動車ウレタンシート発泡金型、シート表皮成形用金型、砂型試作鑄造物、Vプロセス造形、Vプロセス鑄造・創作鑄造品、アルミニウム合金砂型鑄造

すべて鈴木社長が行っていたため、海外視察ツアーに参加すれば、会社が回らなくなる。そこで、自分が不在でも社内が回るように準備することにした。

海外展開のカギは「言葉の問題」と「凝り固まったマインド」の解消

準備期間の約2年は、昼間は大手メーカーと共同開発に打ち込み、夕方からはアライアンスを意識するきっかけとなる「HFA」の立上げに奔走した。HFAとは八王子市が主催している後継者育成塾「はちおうじ未来塾」のOB会で、鈴木社長は本塾の第1期生として参加している。あえて社長不在を意識し社内から離れることが多かったため、現場からは「社長は何をやっているんだ」と訝しがられたが、大手との共同開発は、現在の主力製品、アルミの鋳物とパイプを一体化させた「コールドプレート」の開発につながり、何とか「社長不在」でも社内運営ができるよう2年の歳月をかけた。

2010年にアジアを視察。低コストで工場を持つという好条件の話が来たタイには、乗り気で視察に行ったが、現地のある工場を訪問して気持ちがしぼんだ。「自分たちのような体力のない企業がここに来て、単価の下げ合い、人の取り合いになる」と感じ、マーケットは魅力的なものの、進出するべきではないとあきらめた。

とはいえ、このままだとやがて国内市場もシュリンクしてしまう。考えた末に、欧米の様子も見ようと、欧州やシリコンバレーへ視察に行った。特にシリコンバレーでは町工場が5,000~6,000社もあり、そのうち9割は韓国、中国の企業であることを知った。中国人が経営する加工工場に行く、真ん中に穴が空いていてバリが残っている製品を出荷するところだった。こんなものを製品として出すのかと相手に聞くと、「その部分に部品が乗るから、バリを削る必要はない」との答えに、カルチャーショックを受けた。

「日本の品質が過剰なのか、そもそも求められている水準を理解できていないのかと思いました」。

もう1つのショックは、現地投資家へのプレゼンテーションの仕方であった。「製品やサービスを

プレゼンするのではなく、そこから、どうやってお金にするかを説明しないと、投資してもらえないことがわかりました」。

気づきを抱えつつ帰りの飛行機の中で、「どうしたらアメリカにマーケットインできるのか。何が壁なのか」と自問自答したところ、「言葉の問題」と「凝り固まったマインド」であると悟った。トップ自ら意識改革しなくてはと気づいたのである。

「同時に日本人スタッフも意識改革が必要です。しかし社員に語学を学べといっても、終業後に自分でわざわざ英語教室に通うとは思えません。かといって海外に連れて行く資金もない。そこで、外国人を社内に入れればいいのかとの思いに至ったのです」。

「単なるワーカー」としての採用では失敗に終わる

人材派遣会社勤務の人物を専務として招き、「不法就労ではなく、日本で恒久的に働ける外国人を探す」ことに専念してもらうことにした。条件は、「日本語を話せなくてもいいこと」「技能実習生でないこと」。

「技能実習生でないこと」というのは、過去に苦い経験があるからだ。先代が亡くなる直前の2007年に、インドネシア人3人を技能実習生として採用したことがある。2年目には戦力になってきたのに3年間しか働けないという期限があったこと、またせっかく教育したのに結局国に戻ると3人もまったく違う仕事に就いていたことを知った。そうしたことから、実習生を雇用する意義を見出せなくなっていた。同時に、「こちらもビジョンがなく、ワーカーとしてしか見ていなかった」と鈴木社長は反省する。

やがて専務が「難民ならいます」と言ってきた。「何を言っているのかと、最初は驚きました。ところがNPO法人難民支援協会に行くなどして調べてみると、難民申請が下りるまで働ける仕組みがあることがわかりました。しかも、これは今まで一緒に働いてきて実感としても感じているのですが、難民と言われる人たちは能力が高い。自国でその能力を発揮できず、海外に出る力がある人たちだということを知りました」。