

STEP「企業と信頼」プロジェクト・講演録

ゼネラルプロダクションという考え方* (抄録)

株式会社タカコ・取締役会長
石崎義公



<単工程の会社をつなぎ、活性化する>

今まで中小企業の間では、異業種交流とか共同受発注とかの試みが1,000ぐらいは出てきていますが、実際に大きなビジネスにつながっていないという憾みがあります。ただ右から左に紹介するだけに終わったり、仲間同士でといっても、総論では賛成なのですが、各論で共通の理解が得られなくて組織として上手くいけなくなったりしているのです。私の提唱しているゼネラルプロダクション（以下、ゼネプロ）としては、そういった問題を克服し、自らのモノづくりを伸ばしながら海外にまで進出する形を持つということを目指しています。あるいはまた、商社などでは結構難しい注文のある物は完品で納めることが出来る場所も少なくないので、注文は受けたものの納品できない案件を抱えたままになっていることがあります。そうした場合のモノづくりを引き受けて、商社を通じて納めて

いくというふうなことも、このモデルとしては考えているわけです。

このゼネプロの体制を展開するために、奈良県も大阪府もハコモノがいっぱい空いているはずなので場所を提供してほしいと訴えています。出資については、関西の地銀や信金にお願いするのですが、それらの融資先の3~4割がモノづくり企業なのです。ところが、大手企業が海外に出て行くにあたって、グループの企業は連れていくけれども、非グループの企業は置いたままになっています。優秀な会社がいっぱいあるのですが、そういう事情もあって、今、仕事が非常に少なくなっているのです。規模としては結構大きな会社も多いのですが、いかんせん単工程なのです。でも、そういう会社が日本の産業を支えてきたことを忘れてはいけません。今、国内の製造業界は収縮する一方となり、大手企業の海外進出によって非常に仕事が少なくなっているという現状で、金融機関もゼネプロに出資することによって、自分たちの取引筋あたりへの紹介だけではなく、周辺企業に大きな影響を与えることが出来るようになります。例えば、コンテナ一杯分をワンロットとした場合、鍛造品を大量に作ったら、次に削り屋さんに出して、熱処理屋さん

出して、研磨屋さんに出して完成させる。あるいはメッキする。あるいは 2~3 点の部品をサブアセンブリするというふうに展開して、ゼネプロのブランドとして出すということが出来ます。

そういうことをしようとすると、今までの単なる商社だけでは無理なのです。大手商社であっても、トレーディングで完成したものを売ることは出来ても、工程の持ち回りはできないというか、多様な生産の技術力がないと対応できないのです。後工程の仕事を事前に仕込んでおかないといけませんから、熱処理で歪むところが出るなら、歪まない熱処理をするという生産技術力がある。こうした会社は、トレーディングだけでは駄目で、人材も生産技術者、設計で CAD を操作する人、QC 管理者とかが必要になって、検査品質管理保証部もいることになり、そうなるまったく製造業と同じ体制をとらないといけなくなります。しかし、あえてこの単工程だけをやっている会社というのは、関西だけではなくて九州にも関東にも、新潟にも仙台にも北海道にも山ほどあるのです。それも結構大手企業なのです。この会社の優秀なところを一部海外、特に中国から買い込みされるという恐れもあります。この優秀な単工程の会社が駄目になってくると、日本のモノづくりそのものが根底から崩れていくような気がします。

例えば、タカコという企業には、日本とかベトナムに 1,700 名ぐらいの従業員がいて、自らが完成品を作る力がある、あるいは完成部品を作る力があるので、世界中で

開かれている見本市に出たりして、世界中に販路を広げています。こうした規模の会社は比較的頑張っ生きて残っているのですが、問題は単工程会社です。これが非常に多いのです。この会社群をどうしたら活性化するかということが大問題なのです。

2010 年の 2 月に総理大臣が臨席し、1,700~1,800 人ぐらい集まって東大阪でフォーラムを開いたのですが、その時に中小企業の活性化についてこの話をしたので、ちょうどそのニュースを橋下知事が聞かれて、これはどういうことを言っているのか説明してほしいということになって、話がだんだん大きくなり、結局これを始めざるを得なくなってしまったというところもあるのです。ですけど、これは日本でも稀なケースなのです。成功するかどうかは分かりませんが、単工程の会社にこの仕組みを活用して、モノづくりを活性化させるということが大事なのです。

＜ゼネプロという新たな仕組み＞

その後は、工法開発です。モノづくりは工法ですから、大学と連携して工法開発を進展させる。例えば、異種金属を接合する技術の開発など、ゼネプロが新しい工法開発をして、その成果を参加企業にシェアする。そうした工法開発をしなければ、世界では勝てません。

出資のほうは、金融機関が後継者問題で悩んでいる中小企業がたくさんあるのを知っているので、ゼネプロ会社がホールディングカンパニーになって、例えば株式交換などの方法で一つの企業グループを作り、

ゆくゆくは上場して大きな企業体になるような構想も考えられるという面があります。

以上のようなことで、こういうゼネプロという体制が考えられるということになります。そうしたことにチャレンジする優秀な中堅企業、モノづくり企業がグループを組むのです。例えば鍛造会社だけでも10社ほど入ってもらいますが、ゼネプロで見積もりをして、あくまで一番競争力のある所に仕事を出すということです。参加した会社から会費をもらって組合的にやろうというのではなくて、あくまでゼネプロがビジネスのすべてを仕切り、きちんと品質管理をしながら進めていくという体制でないとお客様も付いてくれません。ゼネラルプロダクションという呼び名は、ゼネコンをもっているわけですが、ゼネコンは設計・企画・開発・管理から完成までを請け負うけれども、実際作業をしているのは下請です。だから、それがゼネコンだったら、こちらはゼネラルプロダクションだということなのです。

＜ゼネプロが日本の最高技術を守る＞

どういうところにつながるかといえば、今、世界では産業機械、農業機械、食糧生産技術に火が点いています。反対に精密部品が減っています。建設機械、紡績、船舶、自動車、こうした業界の対象としては、タカコの例でいくと、世界は猛烈なキーパーツを欲しがっているのです。キーパーツというのは、「この商品の性能を左右するのは、特にこの部品の性能の良し悪しが関係している」という部品です。キーパーツは多く

はないんですが、何点かあります。自動車であれば、この商品の安全性、あるいは人命にかかわるような事故を起こすかどうかは、この商品の中のあるキーパーツにかかっているということがあります。このキーパーツはやはり、今でも世界中でメイド・イン・ジャパンを欲しがっているのです。しかし、セットメーカーは売りません。例えば、自動車メーカーはキーパーツを他社に売らないでしょう。これが比較的安い物とか、大きい物とか、重い物というのであれば、タカコでも従業員がベトナムに900人もいることから分かるように、大体现地調達するのです。ところが、そのキーパーツというものは現地調達ができないのです。したがって、大手が進出すると、インハウスで作ったりするのです。ところが、進出しているとしてもしてなくても、日本のどこかがキーパーツを売ってくれば、別に現地インハウスで作ったりしたくないと考えている会社はたくさんあるのです。そのキーパーツは、実は単工程の会社が持ちまわったらできるのですが、一貫してポンと出せる会社はなかなかないのです。さらにもう一点、日系だけではなく、海外の現地法人がメイド・イン・ジャパンのキーパーツを欲しがっているのです。いい品質のものが出来るからです。その辺を突破口にやっていくことです。

そのキーパーツを仕掛けることに関連して言えば、ただ単に材料、素材ということだけなら、鉄とか炭素鋼はもうインドや中国のほうが日本を追い越してたくさん作っています。ところが、キーパーツの材料と

いうのは合金特殊鋼が多いのです。この合金特殊鋼は今世界で日本とドイツぐらいしかできないのです。例えば、クロムモリブデン鋼とか合金特殊鋼を日本で作っているのは、名古屋の大同特殊鋼とか、愛知製鋼とか、神戸製鋼の特殊鋼部門とか、日立金属などで、こういう所で作っている特殊鋼は、インドでも韓国でも台湾でも似たようなものはできますけど、同じものはまだ10年、20年は無理です。そういう合金特殊鋼を素材としたキーパーツというと、彼らもなかなか手が出ないのです。

もう一つはキーパーツに関わる技術です。例えば、ニコンには表面処理技術があります。チタンナイトライドとか、ダイヤモンドコートという表面処理技術は世界トップクラスだと思いますから、そういうものを絡めたキーパーツであったら、ビジネスチャンスが生まれます。ブラジルでも、この商品を国産化したいけれどこのキーパーツがないからと言って断念しているものがあります。それをゼネプロが日本の単工程メーカーを束ね、受注してモノづくりをして納めていくということです。そうすれば、ブラジルにしてもどこにしても国産化できるものが増えてくる。大手企業は海外に出て中堅中小企業が置いてけぼりを食っている状況なので、もう操を立てている余裕はありません。しかし、だからといって単工程の企業が世界中を回ったとしても誰も注文はくれません。それをゼネプロがまとめてしようということです。これには生産技術力とともに生産管理能力があるので、単なる商社ではできません。先日

も、大手の商社の方が来られて、キーパーツの引き合いはあるんだけど実は商社では仕事が振れないという話でした。それなら引き受けましょう、こちらも回収がラクだからということになるのです。

御承知のように、鋳物といえば日本には立派な鋳物会社があるでしょう。熱処理会社といったら、熱処理専門メーカーで世界レベルの会社があるでしょう。しかし、これは全部単工程なのです。こうした会社は優秀な技術を持っているのに、例えばトヨタが中国へ行く、どこへ行くといったら、今まで専門で作っていた部品を系列会社に設備をさせて一緒に連れていくか、あるいはトヨタの工場の中へ設備投資させるのです。トヨタの仕事も日産の仕事もホンダの仕事もしていますよという非系列の大手は全部置いてけぼりです。ここでの問題は、5年、6年、7年、8年と、この中堅中小企業は猛烈に設備投資しました。景気が10年ぐらい続いたでしょう。工作機械メーカーがものすごい繁忙だった裏付けは、その中堅中小企業がその期間に山ほど投資したからです。その投資が全部今無駄になろうとしかけています。ゼネラルプロダクションは製造業のすべてを持つけれども、モノづくりの設備は持ちません。設備は日本中にあるということです。中小零細企業が下のほうにあって、中小企業が真ん中にある、その上に中堅企業クラスがあります。この会社がおよそ今百社ぐらいです。そうした構造の中で、このことに参加するし出資もするので、とにかく仕事を集めてくれるというような環境になっているのです。

くつなぐ組織がビジネスを実現する>

では、営業の方法はどうかというと、今考えていることの一つは、世界中の見本市、例えばハノーバー見本市やメッセやアメリカのラスベガス精密部品ショーやウエステックショーなど、たくさん精密関連部品の見本市があります。そこへメイド・イン・ジャパン・ゼネプロと打ち出して出品するということです。

もう一つは、ジェットロの展開に参画することです。領事館は世界中にあって、そこにはジェットロが張り付いているではないですか。ジェットロからも、世界中のいろいろな見本市やいろいろな会合の時に、メイド・イン・ジャパンと書いて宣伝するのでカタログを作れと言ってきています。このように官の応援をもらって宣伝することです。あとは、どういうインターネット環境を作るかということもあります。

9月25日には経産局内で、中小基盤整備機構やジェットロなどから、今後ゼネプロに対してどういう応援をすればいいのか、ゼネプロの考え方を説明してほしいという要請をもとに会合が行われました。まだどこからも具体的な支援はいただけていませんが、これから支援のやり方をいろいろ計画してもらっているところです。

ゼネプロは申し上げたような形で、まさに今からスタートです。やはり官の応援をいただく以上は、株式会社タカコの色濃い組織だったり、私の色濃い組織だったりすれば目的性が違いますから、これは全部関係ないようにしています。タカコもゼネプロの組織を構成する100社の中にはい

ますが、基本的にはそういうことです。したがって、株式会社として人も雇っていかないといけませんので、突出した株主がなく、信金や地銀などの銀行と参加して中核となる企業自らがいくらか出資していくというような出資形態になるでしょう。透明性のある、できるだけパブリックな会社でなければいけないと思っています。

こういうコンセプトがゼネラルプロダクションを基礎付けています。参加企業は、東大阪に限るとちょっと小さくなりすぎるので、現在の参加企業は西日本一帯にしています。といっても、名古屋からや関東のほうからの参加もありますので、一応全国的に加工会社は広がっていますが、大体は関西の企業が多くなっています。この試みがうまくいって、中小企業の活性化につながり、さらに同じことが全国的に広がればと願っています。これが、日本のモノづくりの火を消さなくて済むようなきっかけにならないかなと思っています。しかし、まだ問題も多く、なかなかこういうケースが上手くいくというのは少ないようですが、まずはこれをなんとか活性化させていきたいと思っています。

京都で試作ネットというのがあって、ビジネスはスモールだけれど、スポットな事業なので15社ぐらいでそれなりにやっています。あれはあくまでもお客さんを紹介するというところで終わってしまっていますが、ゼネプロはプロダクションですから、スポットではなく継続して量産するものを対象にします。ですから、単なる紹介に終わらず、組織内で仕事を紹介するにしても、ミ

ズラが受けたものはきちんとミズラが作り、納品にまでもっていくようにする。そうしないと、例えば異業種交流グループなどの共同受発注でチームを組んでやる場合、何か仕事が増えても、誰が責任を取るのかとか、誰が金を払うのかと言い出すと、もうバラバラになってしまう。

この前、新聞社からたくさん取材に来られた時も、単なる共同受注の仕組みではないのです、ゼネプロはひとつのメーカーなのですと言ったのです。あちらこちらに仕事を振っているだけでは得意先も根付きません。それでも、個々にあまり力を持っていないと言っているところにはなかなか理解してもらいにくいところですが、基本はそう考えています。

今まで1年の間に4回くらいいろいろな会合を開いて、どのような問題があるかということをごまごまな場所でお伺いした上で、一応基礎的なコンセプトは固まったと思っています。大事なことは、このことがきちんと生きるかどうかですが、それがゼネラルプロダクションというコンセプトですので、またお知恵等を拝借できたらと思っています。

実際、中小企業は何も手を打たずに今のままでいる限り、それ以上のことはできないのです。タカコの場合でも、キャタピラやボイルなどを世界中で展開していることから、日本の中小企業は素晴らしいという話を聞くから見せてくれと言ってこられるのでご案内することが多い。そしたら、びっくりされるんです。ところが、帰り際になると、素晴らしいけど1社も取引できな

いと言うのです。アメリカから熱処理を持ってくるわけにはいかないし、どうにもならないと言って帰られるのです。それは確かにそうだというのがゼネプロの一つの発想の元なのです。みんなに単に川下、川上を持たせても物ではできません。誰かがプロデュースして責任を持ってやらないと駄目なのです。ところが、そうするにはやはり資金が必要になります。例えば、あるプロダクションでは毎月1億円の部品が必要だとします。材料を鋳物の企業から買って、加工して、熱処理して、研磨して、メッキして、梱包して、パッキングして出荷する。それが30トンのコンテナ1杯としたら、それを回収するのは4~5ヶ月後になるわけです。前工程の会社は待ってられません。だから、ゼネプロ会社が締め払いできちんと決済していくようにするのです。ゼネプロが立て替え機能を果たすのです。そうしないと単工程会社はもちません。ゼネプロでは設備投資という資金は要りませんが、手元資金は必要とします。

こういう話をしていたら、ある銀行が、金融機関が参加するのだから、ゼネプロに売掛金を発生させればいいというのです。ゼネプロが入金して、銀行が払ってくれば、加工会社にはゼネプロの売掛金の範囲内で融資できるという訳です。金利が年に2%であれば、こちらは1%か0.5%で済むので、入金したら金融機関が払ってくれるようにする。そういう仕事ならば金融機関の仕事としてできるというような話をされていきました。そうすると、全部を立て替えなくてもいいというようなスキーム、つま

りニュービジネスとして売掛金担保による融資を加工会社にするという話も出て、そういうことも可能だと思いました。そうすると自分もゼネプロに投資しているということにもなります。その代わり、我々はきちんとした品質のモノづくりの管理と回収不能に至らないような仕組みを考えておかなければいけないと思っています。

ゼネラルプロダクションとは以上のようなビジネスのイメージです。新しい部分が多いので、よく考えながら進まないといけません。営業からモノづくり、回収、金融ファイナンスに至る部分は今述べたようなスキームで、10月1日に立ち上げました。今いろいろ周辺の整備をしまして、営業開始は12月1日くらいからを予定しています。これらは完全なものではありませんので、これからもまたいろいろとお知恵を拝借したいと思っています。

*本講演は、STEP 特別プロジェクト「東部大阪における企業間取引における信頼構築研究会」第3回研究会【2011年1月14日（金）14:00～17:00、於：クリエイション・コア東大阪南館】の基調講演として行われたものです。