

サプライヤーに聞く 国産メーカーとしての飛躍目指し 創業 60 周年を機に企業力強化へ

(株)小林製作所代表取締役社長

小林 俊雄氏



今年、創業 60 周年を迎えられますが、

小林 大きな節目の年を迎えるの機に過去を振り返って当社の在り方を見つめ直そうと、社内に分散していた創業時からの古い写真や資料などを集めて資料室(写真)を設置しました。それを通し強く印象に残ったのは、当時の産業界全体がそうだったのでしょうか、創業から発展期にかけて当社がもっていた企業活力のすごさです。実にさまざまなことにチャレンジしている。その時期に比べ、今は企業として保守的になっているように感じました。かつては、ものづくりに対し1段も2段もハイレベルな目標に挑み、営業、開発・設計、製造などの各部署が一生懸命にそれを実現していった。現在の中国がまさしくそういう状況にありますね。当社は中国で合弁事業(無錫裕力機械)を展開していますが、そこでは難しそうな新たな仕事も果敢にこなして行っています。もちろん日本とは経済背景の違いがありますが、われわれもそうしたチャレンジ精神をもう一度思い起こす必要があると改めて思いました。

海外展開

年産 40 万 t が次のターゲット

いま新たにチャレンジするとすれば何になるのでしょうか。

小林 海外展開を進めていくなかでとくに感じるのは抄紙機に対す

る高速広幅化の要求ですが、これを的確にキャッチアップし更なる飛躍を目指すことが大きなテーマになっています。例えば中国市場では、板紙マシンは年産で 20 万 t・30 万 t・40 万 t という規模が段階的な基準になってきました。そのうち当社は 30 万 t クラスではすでに実績があり、次のステップとして 40 万 t マシンに挑戦しています。ワイヤー幅で言えば 7,000mm、抄速は 1,000m/min がターゲットになりますが、この規模が今後中国のトップメーカーでは板紙マシンのスタンダードになってきます。それを当社のラインアップに加えるためにテストマシンなどによる研究を行いマシン形態を決定し、あとは実際に受注するだけです。

中国でのマシン新增設は沈静化しつつあるとの見方もありますが、

小林 当社に関してはリー&マン(理文造紙)との継続的な取引があり、当社のパートナー裕力機械でもナインドラゴン(東莞玖龍)からの受注が相次いでいます。両社は板紙メーカーとしては中国トップ2であり、依然投資意欲は旺盛です。両社以外の大手板紙メーカーも同様であり、設備投資は今後もしばらく続くと見ています。ただし、中国の板紙業界全体で投資が増えるかと言えば必ずしもそうではなく、プレイヤーは上位メーカーに限られてくる。それら“勝ち組”が今後とも設備投資を活発に行い、さらに生

産規模を拡大していくという構図になっていくのではないのでしょうか。

中国以外での海外展開については、

小林 昨年タイとインドネシアに2台の抄紙機を納入しました。これは新マシンではなく中古マシンの移設になりますが、こうした地域でも今後設備投資が増えていくと期待できます。今後とも海外展開を積極的に進めていきますが、同時に部材調達や技術提携などでの海外展開も進めていきます。すでにヨーロッパ、アメリカなど海外からの調達比率は増える傾向にあり、今後さらに視野を広げ海外の調達先・提携先を増やしていく方針です。世界を見渡すとメッツオ、フォイトの2大製紙機械メーカー以外にも中小規模メーカーが多数存在し、そのなかには優れた独自技術をもつ企業も少なくありません。そうした製紙機械メーカーと関係を深め当社の技術力を拡充していくことで事業領域をさらに広げていこうと考えています。

国内板紙分野での新マシン建設の動きはいかがでしょう。

小林 機械メーカーですから新マシン計画を期待しておりますが、なかなか難しいと思います。ただし、目下のところは中規模の老朽化対策・合理化ですが案件は増えております。最近、大手板紙メーカーによる最終コンバーターまでも含めた再編の動きが活発化し、そのなかで紙流通も変化し



小林社長と新設された資料室

つつあるので、そうした動きには今後とも注視していく必要があると感じています。

生産体制

原材料の需給逼迫は先行手配で

設備投資と言えば、貴社自体の生産体制強化も進められていますね。

小林 この間設備更新を進めています。昨年12月には50t吊りの大型クレーンを新たに導入し大型機械受注にも対応できるようにしたほか、5面加工機も昨年に引き続き今年9月に1台を追加導入する予定です。「小林」の強みとは何かと考えれば、自社一貫生産そして広い敷地、大型加工設備と大きな組立工場などがあげられます。それを活かすべく大型工作機械を積極的に導入していくつもりですが、これは外注加工でネックになる工程を極力自社で処理できるようにするが狙いの一つになっています。最近の一般機械設備の活発化を背景に大型機械向け外注先が多くの仕事を抱えるようになり、当社が望む納期では発注しにくくなってきたので、当社自身でマシン大型化に万全な態勢を整えられるようにします。同時に古い加工設備を最新鋭のNC工作機械に置き換え一層の効率アップを図ります。

最近鉄鋼など素材関係の高騰が大きな問題になっていますが

小林 確かに原材料関係はどう

しようもない状況ですね。価格が高騰し手当自体も厳しさを増し、例えばステンレスでは価格見積の有効期間が3日しかないという事例もあり、これには各国の機械メーカーも苦労しているようです。普通鋼のように価格が上昇してもある程度先行きの予測がつくものはまだいいのですが、ステンレスのように先行きを読めないものが一番困ります。投機マネーの影響もあるのですが、そのすべてを製品価格に反映させるわけにもいかず大きなリスク要因となっています。また、価格はともかく特殊なベアリングでは納入までに1年以上も待たされるケースが出ており、機械メーカーのコントロール外になっているのが実情です。それらの対策として、当社ではある程度受注の先行きを予測しながら原材料の先行手配などを講じています。また納期を守るため、前もって準備を整え受注が正式に決まったら直ちに枠取りを行えるような態勢をとっています。こうした原材料手当の状況は2、3年続くと見ておいた方がいいかもしれません。

今後の企業展開

新たな人材の育成と全社的変革を

今後の課題を上げるとすれば、

小林 当社は創業60周年を迎え大きな変革の時期にあると言えますが、それに合わせ若い技術者をどのように育成していくかが重要なテーマとなります。技術者の世代構成を見ると当社でも“団塊世代”の層が厚く、若い世代はその陰に隠れてきたきらいがあるので、今度は彼らをどのように“主役”にしていくか。自覚をもたせ、力をつけさせ、力を発揮できるチャンスも与えていかないといけないでしょう。他方では、社内に定年者の

再雇用制度を設け希望者は引き続き活躍してもらえるようにしており、そうした団塊世代がフォローしている間に新しい技術者の育成に取り組んでいきます。技術の空洞化・断絶を防ぎ、若い技術者にバトンタッチさせなければなりません。次に課題としたいのは、創業60年も経って社内のおちこちで動脈硬化を起こしている部分が目立ってきており、これを改善していくため今一度社内の各種日常業務を見直していくということ。人間というのは従来より続けられてきたという理由だけで、過去の手法を再考することなく疑問をもたないで踏襲しがちです。すべての部署において、時代にそぐわなくなったことが日常業務のなかに残っているのではないかと考えています。今年度はそうした観点から、どのような細かなことでも新たな発想に立ってチャレンジし、その成果を出していくよう全社全従業員で取り組みます。つまり、「新しいことに挑戦し成果を出す」がスローガンですが、何も大きなテーマでなくても変えるべきところは変えていく。細かな変化が積み重なって大きな改革につながっていくと確信しています。

もう一度創業するような意気込みをもつということですね。

小林 国内製紙産業の成熟化が進行しつつあるという現実のなかで、「小林」のポジションをどのように見出していくのか。創業60周年を新たなスタートと捉え、当社の強みを可能な限り伸ばして抄紙機づくりに注力していかなければなりません。海外市場でもまれながら顧客・市場の声に耳を傾け、そして技術力をつけ、“日の丸メーカー”として存在感を示していけるような新たな挑戦を続けていきたいと考えています。